

# CONDICIONES QUE HAN FACILITADO Y/O DIFICULTADO LA ADOPCIÓN DEL TELETRABAJO ENTRE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE UNA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO AL CUIDADO DE LA SALUD EN LA CIUDAD DE CALI Y SU ÁREA METROPOLITANA DURANTE EL 2020

## CONDITIONS THAT HAVE FACILITATED AND / OR HINDERED THE ADOPTION OF TELEWORKING AMONG ADMINISTRATIVE EMPLOYEES OF A MASS CONSUMER HEALTH CARE COMPANY IN THE CITY OF CALI AND ITS METROPOLITAN AREA DURING 2020

ÁLVARO JOSÉ LÓPEZ OCAMPO<sup>24</sup>  
MARINO RENGIFO GARCÍA.<sup>25</sup>  
JONNY JAVIER OREJUELA GÓMEZ<sup>26</sup>  
OSCAR EDUARDO SÁNCHEZ PORTILLO<sup>27</sup>

### RESUMEN

El presente Proyecto de investigación tuvo como objetivo abordar las condiciones que han facilitado y/o dificultado la adopción del teletra-

---

24 Magister en Administración; Universidad Pontificia Bolivariana; Seccional Palmira; Colombia; correo: [alvaro.ocampo@upb.edu.co](mailto:alvaro.ocampo@upb.edu.co)

25 Doctorando en Sociedad de la Información y el Conocimiento; Universitat Oberta de Catalunya España - UOC; Magíster en Sociología; Universidad el Valle; Magíster en Intervención Social en las Sociedades del Conocimiento; Universidad Internacional de la Rioja España – UNIR; Economista; Universidad del Valle; (Grupo de Investigación en Estudios sobre organizaciones); (Docente) Programa Administración de Empresas; Universidad Pontificia Bolivariana; Seccional Palmira; Colombia; Correo: [marino.rengifo@upb.edu.co](mailto:marino.rengifo@upb.edu.co)

26 Doctor en Psicología del trabajo, Universidad de Sao Paulo, Brasil. Coord. Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones y jefe del Dpto. de Psicología. Universidad Eafit. Correo: [jorejue2@eafit.edu.co](mailto:jorejue2@eafit.edu.co).

27 Magister en Economía; Especialista en Gerencia Financiera; Administrador de Empresas; (Grupo de Investigación en Estudios sobre organizaciones); (Programa Administración de Empresas); (Universidad Pontificia Bolivariana); (Palmira); (Colombia); Correo electrónico: [oscareduardo.sanchez@upb.edu.co](mailto:oscareduardo.sanchez@upb.edu.co)

bajo entre los empleados administrativos de la empresa de consumo masivo al cuidado de la salud en la ciudad de Cali y su área metropolitana, durante el 2020. Durante la investigación, se realizó una revisión documental, que permitió revisar teorías y conceptos sobre el teletrabajo, misma que ayudó a identificar las categorías sobre las cuales giraría la investigación y definir el alcance de esta.

Para tal efecto, se realizó un estudio metodológico que constó de una investigación cuantitativa, toda vez que se recolectaron datos a través de una encuesta diseñada con base en las categorías definidas sobre el teletrabajo en el periodo comprendido entre octubre de 2020 y diciembre de 2020. Además, fue un estudio transversal, ya que el estudio de caso se definió como un tipo de investigación observacional que analizó datos de variables recopiladas sobre un periodo de tiempo específico a una muestra seleccionada de la población. Así, la investigación se trató de un diseño de estudio de caso descriptivo, con el fin de estimar a partir de frecuencias y distribuciones porcentuales aspectos problemáticos sobre la población estudiada.

Finalmente, en consonancia con el objetivo principal formulado, los resultados demuestran que el teletrabajo es generalmente aceptado entre la mayoría de los empleados dadas las condiciones facilitadoras de la compañía, sin embargo, se identificaron algunas oportunidades de mejora en algunas de las categorías sobre las cuales giró la investigación, y, por lo tanto, se emitieron recomendaciones que permitirán mejorar la adopción del teletrabajo.

**Palabras Clave:** *Teletrabajo, Competencias Laborales, SG-SST, Cultura Organizacional, Tecnologías de la Información, Productividad, Desempeño, Percepción.*

## ABSTRACT

The present research project aimed to address the conditions that have facilitated and / or hindered the adoption of teleworking among administrative employees of the mass consumer health care company in the city of Cali and its metropolitan area, during 2020. During the research, a documentary review was carried out, which allowed us to review theories and concepts about teleworking, which helped to identify the categories on which the research would revolve around and define its scope.

For this purpose, a methodological study was carried out that consisted of a quantitative investigation, since data was collected through a survey designed based on the categories defined on teleworking in the period between October 2020 and December 2020. In addition, it was a cross-sectional study, since the use case was defined as a type of observational research that analyzed data from variables collected over a period from a selected sample of the population, and that the research was a design descriptive case study, to estimate the frequency and distribution of the problem over the population studied.

Finally, in line with the main objective formulated, the results show that telework is generally accepted among most employees given the facilitating conditions provided by the company, however, some opportunities for improvement were identified in some of the categories on which revolved around the research, and therefore, recommendations were issued that will improve the adoption of teleworking.

**Key Words:** *Telework, Job Skills, OSHMS, Organizational Culture, Information Technology Productivity, Performance, Perception.*

## INTRODUCCIÓN

El teletrabajo ha surgido como una alternativa a los modelos tradicionales de trabajo al permitir que los empleados puedan realizar sus labores sin tener que estar de manera presencial en una oficina de la empresa; además, su formato flexible va desde poder realizar el teletrabajo de forma parcial o a tiempo completo hasta el poder escoger el lugar desde donde se desee ejercer sus funciones laborales.

Dicha modalidad viene en aumento, debido a las innumerables bondades que trae consigo la adopción del teletrabajo entre los empleados y la empresa (Benjumea, Villa, & Valencia, 2016). Estudios hechos por el MinTIC (2020), demuestran el crecimiento exponencial que esta modalidad viene teniendo en Colombia sobre todo en sus principales ciudades. Adicionalmente, para la Organización Internacional del Trabajo (2020), no queda duda que la pandemia del COVID-19 durante el 2020 ha acelerado la adopción del teletrabajo, por parte de los empleadores, y es que el teletrabajo permitió dar continuidad a la operación de muchas empresas.

A pesar de ello, el teletrabajo no está exento de dificultades para su adopción, algunas investigaciones como el *Libro Blanco: El ABC del Teletrabajo en Colombia* (MinTIC, 2020), señalan el difícil acceso y las altas inversiones que se deben hacer en Tecnologías de la Información ya sea por parte de los mismos empleados y de las propias empresas, además de los cambios que se requieren en la Cultura Organizacional que debe ser más flexible, basada en aspectos como la confianza y la orientación a resultados. De igual manera, estudios como los de Santos & Sierra (2019) y Ramirez & Perdomo (2019), manifiestan los ries-

gos psicosociales a los que está expuesto un teletrabajador debido al distanciamiento social con los compañeros de trabajo y las dificultades de convivencia que tienen estos al momento de separar la vida familiar de la laboral. También aparecen las competencias laborales que debe tener un teletrabajador, artículos como el de Salazar (2012) sobre *Teletrabajo y la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad* presenta un escenario que va más allá de las competencias digitales, como son las personales, profesionales y comunicacionales que debe poseer un teletrabajador para ser exitoso en sus labores.

Por lo anterior, se hace necesario proponer y adelantar un estudio que permita evaluar las condiciones que han facilitado o dificultado la adopción del teletrabajo entre los trabajadores de la compañía que ha sido seleccionada para el proyecto de investigación como caso de estudio. Cobra aún más relevancia el hecho que en la actualidad no se ha realizado ningún estudio o evaluación en la compañía seleccionada como caso de estudio sobre el teletrabajo que permita conocer dichas condiciones o variables que podrían afectar de manera positiva o negativa a sus teletrabajadores. Finalmente, este proyecto de investigación puede ser aprovechado para contribuir con mejorar las condiciones laborales de los empleados que están bajo el modelo de teletrabajo a partir de las conclusiones y recomendaciones que de este surjan.

Finalmente, el presente estudio se estructura de la siguiente manera: la presente introducción seguida del planteamiento del problema, los antecedentes y la justificación que derivara en la pregunta y los objetivos de la investigación; a continuación se explora el marco de

referencia, para luego iniciar con la metodología propuesta para la investigación, la cual a su vez, derivara en el análisis de resultados de los datos recolectados, por ultimo dar cierre con las conclusiones y las recomendaciones del proyecto investigativo.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **Formulación del Problema**

El presente proyecto de investigación pretende comprender cuales son las condiciones que han facilitado y/o dificultado la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de la empresa de consumo masivo al cuidado de la salud en la ciudad de Cali y su área metropolitana, durante el 2020. Y es que, se debe considerar la importancia y relevancia que tiene hoy en día el teletrabajo como modelo laboral entre las empresas, partiendo de que:

es un nuevo sistema de trabajo, que permite realizar actividades laborales desde un punto diferente a las instalaciones de la empresa o empleador, generalmente desde el hogar. Presenta grandes ventajas para trabajadores, empresas y ciudades donde se implementa; pero igualmente tiene desventajas las cuales deben contrarrestarse con planes de acción con el fin no generar nuevos riesgos a los trabajadores (Ramirez & Perdomo, 2020, pág. 96).

Adicionalmente, el Cuarto Estudio de Penetración del teletrabajo en Empresas Colombianas realizado por el MinTIC (2020), nos habla de un crecimiento en años recientes de esta modalidad laboral en el país; pero que vio su clímax durante el 2020 con la llegada abrupta de la

pandemia ocasionada por el COVID19 (García J. L., 2020, pág. 253). Por lo anterior, podemos deducir que el teletrabajo no es solo una modalidad laboral que viene en auge, más allá de las condiciones del entorno actual, sino que, además, se hace necesario comprender el impacto que tiene el adoptar este modelo de trabajo dentro de la organización para continuar siendo competitiva en el mercado laboral, y entre sus trabajadores bajo un ambiente laboral atractivo.

## **ANTECEDENTES**

### **Orígenes del Teletrabajo**

De acuerdo con Beltran (2018) los orígenes del teletrabajo tienen una índole económica y se remontan a la década de los 70's, durante la crisis petrolera; en aquel momento en la Organización de Países Árabes Exportadores de Petróleo – OPEP, se toma la decisión de no exportar crudo a los países que de alguna manera u otra hubiesen contribuido con la guerra de Yom Kippur. Debido a estas medidas de la OPEP, el sector industrial en los Estados Unidos se vio golpeado por el efecto inflacionario que terminó afectando los costos de producción relacionados al precio de la gasolina y sus derivados, además, el sector automotriz sufrió un impacto directo debido a la baja demanda en la manutención y venta que experimentó el sector, a raíz de que se hacía casi imposible el desplazamiento de los trabajadores norteamericanos a sus sitios de trabajo. A partir de esto, se hizo necesario minimizar los desplazamientos hacia los lugares de trabajo; es decir, se buscaba la mejor manera de optimizar los recursos no renovables, y es por ello por lo que, durante esta época, el físico Jack Nilles acuña

la frase de “Telecommuting” el cual hacía referencia a “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo” (MinTIC, 2016).

En paralelo, durante esta misma década de los 70’s, ocurrían dos hitos en la tecnología, Intel fabrica el primer microprocesador de 4 bits 4004, componente primordial de la primera computadora en un solo chip en el año de 1971 y aparece ALTAIR 8800 la primera computadora personal en 1975 (Sánchez, 2015), que ayudarían al desarrollo de modelos de teletrabajo basados en la tecnología. Para los años 80’s, Berners-Lee, quien trabajaba en el Laboratorio Europeo de Física de las Partículas – CERN comenzó el desarrollo de un programa para recopilación de información, para luego crear el lenguaje de programación HTML, que finalmente desencadenó en la creación de la World Wide Web (WWW), lo cual dio inicio al nacimiento de la Internet (Aranda, 2004). Pero no fue sino hasta décadas más tarde, es decir a finales de la década de los 90’s cuando ocurre el boom del internet y las comunicaciones, donde se abaratan los costos y se hace accesible todo lo relacionado con la informática, que es cuando realmente se comienza a hablar del teletrabajo, como lo conocemos hoy en día.

## **El Teletrabajo en Colombia**

Colombia no ha sido ajena a esta tendencia, pero no fue sino hasta el año 2008 cuando el gobierno a través del Ministerio del Trabajo y con apoyo del Ministerio de las Comunicaciones (a partir del 2009 se conoce como Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC, 2018) que se presentan los proyectos para regular dicha modalidad de trabajo a través de las siguientes leyes:

Ley 1221 de 2008: Establece el reconocimiento del Teletrabajo en

Colombia como modalidad laboral en sus formas de aplicación, las bases para la generación de una política pública de fomento al teletrabajo y una política pública de teletrabajo para la población vulnerable. Crea la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, con el fin de promover y difundir esta práctica en el país e incluye las garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los Teletrabajadores.

Decreto 884 de 2012: Especifica las condiciones laborales que rigen el teletrabajo en relación de dependencia, las relaciones entre empleadores y Teletrabajadores, las obligaciones para entidades públicas y privadas, las ARLs y la Red de Fomento para el teletrabajo. Así mismo establece los principios de voluntariedad, igualdad y reversibilidad que aplican para el modelo (MinTIC, 2019).

Pero el gobierno no solo se ha quedado en regular el modelo de teletrabajo, sino que también, se está encargando de promoverlo a través de iniciativas como su portal web especializado en el tema del Teletrabajo ([www.teletrabajo.gov.co](http://www.teletrabajo.gov.co)) y también con El Pacto por el Teletrabajo, el cual es:

“una gran alianza público - privada, que permite generar un marco de cooperación para impulsar el teletrabajo en Colombia, como instrumento que contribuye a la transformación digital del país, a incrementar la productividad en las organizaciones, generar una movilidad sostenible, fomentar la innovación organizacional, mejorar la calidad de vida de los trabajadores y promover el uso efectivo de las tecnologías de la información y las comunicaciones en el sector productivo” (MinTIC, 2019).

Teniendo en cuenta lo anterior, es evidente que el tema del teletrabajo no es solo una tendencia de moda pasajera del nuevo milenio, es una realidad que deben afrontar las organizaciones desde su estructura organizacional, y los países, en asegurar su regulación; por eso se observa que, desde el gobierno colombiano se están realizando los esfuerzos para que la adopción del teletrabajo sea una realidad a través del "Pacto del Teletrabajo" haciendo énfasis en las ventajas y beneficios derivados de la implementación de un modelo de teletrabajo en las organizaciones, los cuales pueden entenderse desde distintos ámbitos: beneficios para las organizaciones y beneficios para los trabajadores (MinTIC, 2019). Es importante hacer una aclaración, y es que bajo la legislación colombiana (Ley 1221 de 2008) El MinTIC y el Min-Trabajo (2020) reconocen tres modalidades de teletrabajo las cuales son:

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

## **El Teletrabajo como parte del Entorno Laboral y una Alternativa al Modelo Tradicional de Trabajo Presencial.**

El ambiente o clima laboral es un elemento muy trascendental en el día a día de las empresas, y esto es debido a que “el clima laboral se entiende como una variable que actúa entre el contexto organizativo, en su más amplio sentido, y la conducta que presentan los miembros de la comunidad laboral, intentando racionalizar qué sensaciones experimentan los individuos en el desarrollo de sus actividades en el entorno del trabajo” (Patterson et al. 2005, citado por (Olaz, 2016, pág. 3)). Es por ello, que se habla de que un buen clima laboral, tendrá consecuencias positivas para las organizaciones, y entre las consecuencias positivas, se encuentran: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. (Torrecilla, 2005). Con la llegada del teletrabajo, las empresas han comenzado a reacomodarse en la parte organizacional, con el fin de adaptarse a dicho modelo de trabajo a manera de conservar un ambiente laboral atractivo para sus actuales y potenciales empleados; ya lo mencionan Benjumea, Villa & Valencia:

“El teletrabajo es una modalidad laboral que está emergiendo por las bondades que representa para las organizaciones y sus colaboradores, asociado a otros beneficios como la disminución de la contaminación ambiental, los tiempos de desplazamiento y la movilidad en las grandes metrópolis” (2016, pág. 59).

Lo anterior, coincide con el ensayo hecho por Ariza (2017, pág. 7) sobre “la incidencia del teletrabajo en el clima organizacional de las empresas”, dado que el clima organizacional se relaciona directamente con

la salud mental y la motivación de los empleados, lo que podría afectar la productividad, por consiguiente, las empresas que han adoptado el teletrabajo deben evaluar las consecuencias que ha traído el teletrabajo a sus empleados, por lo tanto, este antecedente sirve como base para la investigación del presente trabajo.

### **El Teletrabajo en Tiempos de Pandemia**

A esto debemos agregarle otra variable ocurrida durante el 2020, que ha sido la llegada de la pandemia causada por un tipo de Coronavirus, conocido como COVID-19 (Cruz, Santos, Cervantes, & Juárez, 2020). Así, como se mencionó anteriormente, una crisis económica propició los inicios del teletrabajo, la llegada del coronavirus ha causado un antes y un después a nivel mundial con respecto a este modelo de trabajo, ya que esta pandemia prácticamente forzó a las organizaciones a adoptar el teletrabajo de manera rápida y masiva, y también a adaptarse a un nuevo escenario laboral, ya que el crecimiento exponencial de trabajadores en Colombia ha sido notable a raíz de la pandemia, como lo demuestra el MinTIC:

En julio de 2018, cuando se divulgó el 'Cuarto Estudio de Penetración del teletrabajo en Empresas Colombianas', realizado para el Ministerio TIC por la Corporación Colombia Digital y el Centro Nacional de Consultoría, se reveló que el país tenía para la fecha 122.278 teletrabajadores. Esto evidencia el rápido crecimiento de esta modalidad, pues se tuvo un aumento de casi el 400 % en relación con los dos años anteriores. Así mismo, las cifras muestran que en Colombia solo en lo que va del 2020, han sido asesoradas por parte del Ministerio TIC 128 empresas y más de 2.600 personas. (MinTIC, 2020).

Por su parte Villadiego (2020), nos habla de que antes de la pandemia el teletrabajo era algo difícilmente aceptado en el mundo empresarial y casi un lujo que solo estaban dispuestas algunas empresas a darse, sin embargo, con la llegada de la pandemia el teletrabajo se convirtió en la principal forma de trabajo de muchas compañías, inclusive asegura que lo será en la era post-pandemia.

Considerando que el caso de estudio se da durante el año 2020, se puede decir que la pandemia podría haber tenido una influencia sobre el modelo del teletrabajo, por lo cual será una variable que considerar.

## JUSTIFICACIÓN

En el caso de estudio que estamos abordando en el presente documento, basado en la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud, ubicada físicamente en la zona industrial de Acopi – Yumbo, pero que tiene como área de influencia la ciudad de Cali y su área metropolitana, de acuerdo a documentos internos no disponibles al público (Documento Interno Privado, 2018) el teletrabajo en los cargos administrativos permanecía en niveles relativamente bajos, es decir, menos del 20% con respecto a otras compañías similares que promediaban por encima del 40% de adopción de esta modalidad laboral; si bien es importante mencionar que a raíz de la pandemia se vendrían cambios internos que propiciarían de manera masiva el teletrabajo en la compañía, permitiendo de esta manera, que la totalidad de su población administrativa pudiese ejercer el teletrabajo. Por ello, la investigación busca conocer las condiciones del entorno laboral dentro de las cuales se dio esta adopción del teletrabajo, entre las cuales

podemos mencionar las tecnológicas, de cultura organizacional, de salud y seguridad en el trabajo, etc., que han facilitado y/o dificultado la adopción de dicha modalidad laboral entre los empleados de la compañía durante el 2020; de igual manera, también trata de entender como los empleados estaban preparados para asumir este modelo laboral, y conocer la expectativa a futuro que tienen de la compañía ejerciendo el teletrabajo, entendiendo que el teletrabajo se podría convertir en un aliciente más como parte del salario emocional en las empresas (Quintero L. F., 2018).

Y es que si bien se ha demostrado que el salario y los beneficios son altamente motivadores para el empleado, un ambiente laboral favorable, flexible y adaptable, han sido considerados como los factores más determinantes para permanecer en un empleo (Barragan, Castillo, Villalpando, & Guerra, 2009) Hoy en día en las empresas, entre ellas la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud que hace parte de la presente proyecto de investigación, existe el reto de retener el talento bajo un ambiente laboral favorable, según documentos internos no disponibles para el público (Documento Interno Privado, 2019), la compañía ha venido haciendo ajustes a sus políticas de beneficios, dentro de las cuales se encuentra el Teletrabajo y el Flex Time u Horario Flexible, con el fin de reducir la rotación y aumentar la retención de talento humano.

Otra variable importante a tener en cuenta es el cambio generacional que viene ocurriendo en el país, ya que la fuerza laboral con mayor crecimiento es la generación Millennial, que corresponde a el 35% de la población colombiana, población que se encuentra entre los 15 y 34

años de edad (Saldarriaga & Zuluaga, 2017); dicha generación tiene como incentivo el salario emocional, es decir, horarios flexibles, trabajar por objetivos y acceder a esquemas de trabajo diversos (Ochoa, 2016); pero al mismo tiempo, los Millennials se relacionan laboralmente con los Baby Boomers, nacidos entre 1945 y 1961, que aún continúan siendo un porcentaje considerable de la fuerza laboral en Colombia, pero que, de acuerdo a Minolli:

no confían en sus empleados y necesitan de su presencia física en el mismo ámbito geográfico que ellos para comprobar que de verdad están trabajando y para poder controlarlos en todo momento, así como también al renegar de la comunicación a distancia, coartan la posibilidad de adopción, acceso y uso de esta nueva herramienta (Minolli, 2012, pág. 14).

Esto podría ser un indicio de que la generación de Baby Boomers podrían ofrecer resistencia al cambio del modelo tradicional de trabajo que ha sido fácilmente adoptado por las generaciones más recientes.

Con todo este cambio generacional y con la nueva modalidad laboral, el gobierno colombiano a través del Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones – MinTIC, viene impulsando la adopción del teletrabajo como parte del ambiente laboral de las organizaciones a través del “Pacto por el Teletrabajo”, proveyendo capacitaciones y asesorías con el fin de que estas incluyan este modelo dentro su estructura funcional y organizacional, además, y teniendo en cuenta el último balance de implementación del teletrabajo presentado por el gobierno donde:

De acuerdo con el Cuarto Estudio de Penetración de Teletrabajo

en Empresas Colombianas 2018, del Centro Nacional de Consultoría, Corporación Colombia Digital y Ministerio TIC, el teletrabajo se consolida en Colombia con más de 122 mil Teletrabajadores.

En este porcentaje la ciudad de Bogotá es líder con más de 63 mil personas, seguida de Medellín con más de 29 mil, Cali con más 13 mil, Bucaramanga con más de 4 mil y cierra esta lista Barranquilla con más de 4 mil (MinTIC, 2019).

De igual manera, se debe considerar los agentes externos, en este caso hablamos sobre la pandemia causada por el coronavirus COVID-19, antes de dicha pandemia, se evidenciaba una baja adopción de este modelo, pero que estaba en constante crecimiento (MinTIC, 2020). Para el caso de la ciudad de Cali, esta se ubicaba en el tercer puesto a nivel nacional, pero, a pesar de que la Cámara de Comercio a través del estudio Colombia Digital en su momento mostró un crecimiento de esta modalidad en la ciudad del 53,8 % en el 2016 frente al 2015, es decir, que en el 2016 la cifra de empleados fue de 5723 (Redacción el País, 2017), y que para el 2018 se logró duplicar esta cifra, del total para Colombia, la ciudad de Cali representaba cerca del 6 % en esta modalidad laboral a nivel nacional; esta información es relevante para el proyecto de investigación, si se tiene en cuenta que, la ciudad de Cali y su área metropolitana es la que actualmente provee la mayor fuerza laboral (cerca del 80% de los empleados son oriundos o viven en Cali y su zona de influencia) para la sede de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud (Documento Interno Privado, 2019) ubicada en la zona industrial de Acopi – Yumbo.

## PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Partiendo de la formulación del problema y de la justificación planteada, el presente proyecto de investigación pretende dar respuesta a la pregunta: *¿Cuáles son las condiciones que han facilitado y/o dificultado la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020?*; a través, de las siguientes preguntas complementarias.

- ¿Cuál es la percepción, favorable y/o desfavorable, en cuanto a aspectos tecnológicos, de seguridad y salud en el trabajo, necesarios para ejercer el teletrabajo, entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud?
- ¿Cuál es percepción, favorable y/o desfavorable, de las competencias laborales requeridas para ejercer el teletrabajo, entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud?
- ¿Qué expectativas, positivas y/o negativas sobre el teletrabajo que tienen los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud?
- ¿Cuál ha sido la influencia de la pandemia (COVID-19) en cuanto a la adopción del teletrabajo entre los empleados de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud?

## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### **Objetivo general:**

Comprender cuales son las condiciones que han facilitado y/o dificultado la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.

### **Objetivos específicos:**

- Conocer la percepción actual favorable y/o desfavorable en cuanto a aspectos tecnológicos, de seguridad y salud en el trabajo, necesarios para ejercer el teletrabajo, entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.
- Aprender sobre la percepción actual favorable y/o desfavorable de las competencias laborales requeridas para ejercer el teletrabajo, entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.
- Conocer sobre las expectativas positivas y/o negativas sobre el teletrabajo que tienen los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.
- Entender como la influencia de la pandemia (COVID-19) influyó en la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de Una Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.

## METODOLOGÍA

La presente investigación titulada: *Condiciones que han Facilitado y/o Dificultado la Adopción del Teletrabajo entre los Empleados Administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – en la Ciudad de Cali y Su Área Metropolitana, Durante el 2020*, tiene como objetivo principal comprender las condiciones que facilitaron y/o dificultaron la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de la compañía objeto del estudio, y de esta forma contribuir a la comprensión del nuevo entorno y relación laboral que existe con la adopción de dicho modelo de trabajo por parte de la empresa, partiendo de que el teletrabajo permanecía en niveles relativamente bajos antes de la pandemia; es decir, menos del 20% de su población lo aplicaban, de acuerdo a las cifras mencionadas previamente y cómo con la llegada de la pandemia la compañía se vio en la obligación de una adopción masiva del modelo.

Para tal efecto, el diseño metodológico del estudio consta de las siguientes partes:

- Investigación cuantitativa, Toda vez que se recolectarán datos en el periodo comprendido entre octubre de 2020 y diciembre de 2020.
- Estudio Transversal, ya que se define como un tipo de investigación observacional que analiza datos de variables recopiladas en un periodo de tiempo sobre una población muestra o subconjunto predefinido (QuestionPro, 2020).
- La investigación se trata de un diseño de estudio de caso Descriptivo, con el fin de estimar la frecuencia y distribución de la problemática en la población muestra.

## Participantes:

La población objetivo está compuesta por los empleados directos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud y que deben cumplir con ciertas características:

- Tener como base operacional la sede ubicada en Zona Industrial Acopi – Yumbo.
- Tener un rol o cargo administrativo.
- Ser empleado directo de la compañía

Como es imposible obtener datos de todo el universo es conveniente extraer una muestra aleatoria del universo, que sea representativa, para el caso de estudio actual, se calculó del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población (150 empleados posibles) de la siguiente manera (Pickers, 2015):

$$n = \frac{N \times Z^2 \times P \times Q}{D^2 \times (N - 1) + Z^2 \times P \times Q}$$

En donde, N = tamaño de la población Z = nivel de confianza, P = probabilidad de éxito, o proporción esperada Q = probabilidad de fracaso D = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción). Para lo cual obtenemos la siguiente cifra para la muestra:

$$n = \frac{150 \times 95\%^2 \times 95\% \times 5\%}{3\%^2 \times (150 - 1) + 95\%^2 \times 95\% \times 5\%} = 36 \text{ individuos}$$

## **Métodos de Recolección de la Información:**

En cuanto a los métodos de recolección de la información se utilizarán los siguientes instrumentos:

- Encuesta entre los empleados de la empresa que hace parte del estudio.

Adicionalmente, se hizo y se hará una revisión documental de tres fuentes distintas:

- Documentos internos sobre inserción laboral de la compañía.
- Google Académico, Dialnet, como fuente de investigaciones relacionadas al teletrabajo.
- La página oficial del Ministerio de la Información y las Telecomunicaciones de Colombia (MinTIC) [www.teletrabajo.gov.co](http://www.teletrabajo.gov.co)

## ***Procedimiento:***

El proyecto de investigación se ejecuta en tres (3) fases, las cuales son:

### ***Contextualización Teórica e Investigativa***

En síntesis, el procedimiento utilizado en el estudio es el siguiente. En primer lugar, se recolectaron los referentes teóricos y documentales en relación con la temática abordada, la cual giró en torno a clima laboral con respecto al teletrabajo, sus orígenes y las variables asociadas a dicho modelo de trabajo. Para recolectar la información se recurrió a fuentes, tales como artículos, página web oficial del gobierno colombiano, tesis y bibliotecas virtuales disponibles al público.

## ***Trabajo de Campo***

Para esta fase, se realizó la encuesta a través de plataformas virtuales (Microsoft Forms), la cual fue dirigida a la población objetivo y buscando satisfacer el mínimo de la muestra de población previamente definida.

## ***Análisis de Datos***

Por último, la información se organizó mediante Hojas de Cálculo en Microsoft Excel, datos que fueron capturados haciendo uso de Microsoft Forms; se organizaron en tablas y gráficos haciendo uso de las funciones de Microsoft Excel y también se recurrió al apoyo de Microsoft Power BI para el análisis de datos y se presentó en este documento organizada, analizada y discutida, llegando a sus respectivas conclusiones.

La recolección de la información se enfrentó a los siguientes desafíos: acceso a documentos internos de la compañía, disponibilidad y aceptabilidad de realizar las encuestas y entrevistas planteadas.

El análisis de la información se organizó, estructurándola de acuerdo con la alineación de los objetivos con las categorías de análisis planteadas; a saber:

- Condiciones del entorno laboral con respecto al teletrabajo
  - Tecnológicas
  - Seguridad y Salud en el trabajo
- Percepción con respecto al teletrabajo
- Expectativas con respecto al teletrabajo

- Impacto de la pandemia (COVID-19) con respecto al teletrabajo (Ver anexo 2).

Esto garantiza la consistencia y validez metodológica del estudio.

## MARCO DE REFERENTES

### Estado del Arte

Con el estado del arte, se pretende construir un análisis de tipo documental, a través del cual se explore los tópicos más relevantes que se han hecho con respecto al tema que principal que se está abordando y que se trata del teletrabajo. Además, la idea es lograr hacer una recopilación de fuentes importantes, ideas, conceptos y opiniones que permitan refutar o complementar el caso de estudio del proyecto de investigación.

En el documento titulado *Estado del Arte del Teletrabajo* (Guaca, Caicedo, & Díaz), la problemática abordada hace referencia a que la llegada de las tecnologías de la información y la comunicación han provocado cambios en las culturas organizacionales de las empresas, llevándolas a adoptar nuevos modelos de trabajo. El documento busca “*Conocer sobre el concepto de teletrabajo desde diferentes autores, basado en cifras, estudios realizados, la tendencia tanto en Europa como en Estados Unidos frente a esta modalidad de trabajo que cada vez coge más fuerza y genera mayor interés entre los empresarios y el estamento gubernamental debido entre otros factores al acceso creciente a las tecnologías de la información y la comunicación TIC*” (Guaca, Caicedo, & Díaz, pág. 1). Dentro de los referentes teóricos abordados por los autores, estos hacen énfasis en los beneficios comprobados

de la modalidad de teletrabajo dentro del contexto latinoamericano, pues estos tienen relación directa con la retención laboral, costos y logística que implican algunos puestos de trabajo bajo una economía digital asociada al cambio en el uso de la tecnología. Adicionalmente, teoriza sobre los cambios en las mediciones productividad, en vez de los cumplimientos de horarios y tiempos laborales esto corresponde a todo un nuevo modelo laboral y económico. Entre las categorías que abordan los autores tenemos: Tendencia del teletrabajo en Estados Unidos, Teletrabajo en la Unión Europea, Teletrabajo en América Latina, Teletrabajo en Colombia e Investigaciones de Teletrabajo. Entre los indicadores que se exponen durante el documento tenemos: Numero/Porcentaje de Teletrabajadores en EE. UU., Japón y la UE, además de la distribución de Teletrabajadores a Tiempo Completo en la UE, Tendencia del Teletrabajo en EE. UU., Porcentaje de Teletrabajadores por Genero en EE. UU., Porcentaje de Teletrabajadores a tiempo completo en algunos países de América Latina. Este artículo es una revisión documental basado en el estado del arte sobre el teletrabajo, que cuenta con estudios hechos en diferentes continentes, y con fuentes fidedignas tales como el MINTIC de Colombia y la UNED de España. El documento presenta tablas y gráficos que describen variables tales como el porcentaje de teletrabajadores, distribución regional y de genero de teletrabajadores, entre otros. Finalmente, el autor concluye que el teletrabajo es un caso de éxito en los diferentes tipos de organizaciones indiferente de sus ubicaciones geográficas, y esto es debido, a los diferentes beneficios que consigo trae esta modalidad.

El artículo *Reflexiones sobre el teletrabajo en Colombia* (Fernández, 2019), habla sobre la modalidad del teletrabajo, específicamente en Colombia, es decir, busca establecer su evolución histórica, las definiciones legales, jurídicas y conceptuales, además, de tratar algunos puntos tales como sus ventajas y desventajas. Dicho artículo sobre el teletrabajo busca responder a las preguntas ¿Cuál es la historia, las clases y características de esta nueva modalidad del trabajo? Y ¿donde nació el teletrabajo, cual ha sido su evolución histórica, definición legal y conceptual, así como sus características principales, ventajas y desventajas de la utilización de esta figura jurídica? Dentro de las teorías que expone el autor, encontramos que este nuevo modelo de trabajo, en crecimiento, requiere de cambios en las organizaciones en cuanto a cómo medir la productividad de los empleados, al igual que las ventajas y/o desventajas que lleva consigo la adopción de dicho modelo por parte de las organizaciones; de igual manera, también menciona como los códigos sustantivos del trabajo en Colombia garantizan la protección del trabajador teniendo en cuenta el tipo de relación laboral que aplique. Entre las categorías que aborda la autora tenemos: Origen del Derecho al trabajo en Colombia, Antecedentes históricos del Teletrabajo, Historia del Teletrabajo en Colombia, Etimología, Definición Legal, Definición Doctrinal, Modalidades de Teletrabajo, Características del Teletrabajo, Sistema de contratación mediante teletrabajo en Colombia, Ventajas y desventajas del teletrabajo. El artículo no cuenta con indicadores que muestren alguna tendencia relevante con respecto al teletrabajo en Colombia. Este artículo es una revisión documental de tipo sociológico, para el cual el autor hace uso de fuentes de autores como Michael Foucault, Gilles

Deleuze y Mauricio Lazzarato; de igual manera, hace una revisión de la legislación colombiana, basándose en fuentes del Ministerio del Trabajo y del MinTIC. El artículo tampoco cuenta con representaciones gráficas, sin embargo, hace buen uso de referencias bibliográficas que podrían ahondar en este apartado. Finalmente, el autor tiene como conclusión, que el teletrabajo es una modalidad que ha surgido a manera de adaptación cultural a los modelos económicos en ciertos países, impulsado por las tecnologías de la información y las comunicaciones, para el cual Colombia no ha sido ajeno, y es por ello que ha tenido que adaptar su legislación para regular a las organizaciones y proteger a los trabajadores, de igual manera, hacer cambio cultural en las organizaciones y entre los empleados con el fin de poder impulsar la adopción de dicho modelo de trabajo.

Rojas (2019) en su trabajo de tesis para graduarse como especialista *Teletrabajo: Beneficios para el Empleado y Empleador*, busca dar a conocer los principales beneficios y desventajas que implica la adopción del teletrabajo, bajo dos perspectivas, el empleador y sus empleados y es por ello, por lo que en el ensayo se cuestiona sobre ¿Qué beneficios tiene para el empleado y empleador implementar el teletrabajo? Dentro de los supuestos que se evidencian en el trabajo de tesis, el autor en su teoría busca demostrar que los beneficios o desventajas de dicha modalidad son mutuos entre los involucrados (empleador / empleado); y es que en el trabajo de tesis, se sustenta dicha posición basado en documentos de diferentes fuentes; y es a partir de aquí, que le permiten centrar su análisis en tres categorías las cuales son: Teletrabajo en su concepto general, jurídico y funcional, y en las características de un empleado y su empleador. El artículo no cuenta

con indicadores que muestren alguna cifra relevante con respecto al teletrabajo, pues se limita a referencias documentales, sin embargo, esta base documental, busca explorar las opiniones planteadas por algunos autores sobre el tema en cuestión, pero, además, consulta fuentes gubernamentales que sirven para soportar los puntos de vista expuestos. El artículo carece igualmente de representaciones que de igual manera no son requeridas en el trabajo de tesis, puesto que es un análisis documental de reflexión. Por último, Rojas concluye que el teletrabajo es una forma más de vinculación laboral, que trae consigo beneficios en materia de productividad y calidad de vida, sin embargo, resalta que, para poder llegar a este modelo, las organizaciones deben hacer una alta inversión en tecnología, y un cambio en la cultura organizacional.

Dentro del artículo *Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas* (Velásquez & Vera, 2017), encontramos como los avances tecnológicos recientes, han provocado que surja el teletrabajo como una nueva modalidad de trabajo, y este a su vez ha llevado a que las organizaciones y las personas deban adaptarse a este nuevo modelo, lo cual implica, desarrollar nuevas capacidades y habilidades por parte de los trabajadores y al mismo tiempo, implementar cambios estructurales, funcionales y culturales dentro de las organizaciones. Podemos identificar que las problemáticas que aborda el artículo son sobre “*Conocer los retos, ventajas y desventajas del teletrabajo*” y al “*Exponer las ventajas, riesgos, retos, desventajas a los que se expone el trabajador como el empleador al adoptar esta modalidad de trabajo*”. Los autores buscan con su teoría comprender todas las implicaciones del teletrabajo, puesto que tanto el trabajador como el

empleador se ven expuestos a diferentes situaciones tales como distorsión entre la vida privada y vida laboral, o dificultades en el acceso a las TIC, pero por otro lado contempla situaciones favorables como la inclusión social o la reducción de costos de operación. De igual manera, busca establecer tres categorías de interés para sustentar su posición, los cuales radican en: 1) El teletrabajo es un acuerdo entre empleador y colaborador para trabajar fuera de una oficina o instalación establecida; 2) Las TIC son indispensables para la ejecución de la función del colaborador bajo una modalidad de teletrabajo; y 3) El teletrabajo puede ser ejecutado en cualquier momento, en cualquier lugar, según la disponibilidad del trabajador. El artículo no cuenta con indicadores que muestren alguna tendencia relevante con respecto al teletrabajo debido a que el autor nos da a entender que su artículo es una revisión literaria con el propósito de darnos a conocer los retos, ventajas y desventajas del teletrabajo, a pesar de ello, logra sustentar su posición de manera fehaciente usando como fuente diferentes autores expertos en la materia. Al mismo tiempo, su análisis se sustenta basado en tablas, como por ejemplo la Tabla 1, que habla sobre la búsqueda de palabras claves relacionadas al Teletrabajo en los motores de búsqueda; en la Tabla 2, se describen los artículos seleccionados junto con la conclusión de revisión y motivo de selección sobre el teletrabajo. la Tabla 3, nos habla sobre que el teletrabajo brinda muchos beneficios para el trabajador, el empleador, la organización, y a la sociedad en general y finalmente en la Tabla 4, nos muestran que las modalidades de teletrabajo contienen desventajas. Finalmente, los autores expresan que son más los beneficios que el teletrabajo representa tanto para el empleador como el empleado en cuanto al

salario emocional y ahorros en costos de la operación; pero a su vez, nos habla sobre los riesgos que deben asumir las compañías en cuanto a cambios organizacionales, pues muchas han fracasado debido a la falta de planeación al implementar esta modalidad.

En el caso del artículo titulado *El freelance y el teletrabajo: nuevas tendencias en el ámbito laboral* (Mercatec, 2018), en el cual se muestra como las tecnologías de la información han ido transformando la forma de interactuar entre las personas, y de paso, en las organizaciones, y es debido a esta transformación que surgen formas diferentes de laborar, tales como el freelance y el teletrabajo. Dicho esto, el artículo se encuentra en la búsqueda de resolver la incógnita sobre ¿Cuáles son las nuevas tendencias en modalidad de trabajo que han impactado de diferentes maneras las empresas y al mercado laboral? Dentro de los referentes conceptuales, se explora los factores de cambio que proponen el freelance y el teletrabajo en el mercado laboral, su situación actual y futura. Para lograr entender estos factores de cambio, se analizan ciertas categorías en cuanto a: el concepto de freelance, situación actual y futura del freelance, concepto de teletrabajo, situación actual del teletrabajo, situación futura del teletrabajo; y es por eso que el documento nos presenta cifras que demuestran que los nuevos modelos de trabajo diferentes al tradicional van en crecimiento, como por ejemplo que en el año 2014, 17 millones de personas en el mundo trabajaban bajo el modelo freelance, y que se espera que esta cifra aumente un 40% en el 2024. También, nos muestra cifras locales, ya que en Colombia cerca de 10.700 empresas han adoptado el teletrabajo, lo cual impacta directamente a unas 92.000 personas. Del mismo modo estos indicadores muestran que 23.000

empleados en 22 empresas, casi el 50% de ellos realizan su trabajo a distancia o absolutamente fuera de la empresa; y que los niveles de ausentismo disminuyeron un 61%, que el estrés disminuyó un 63%; y la productividad se incrementa en un 58%". Para llegar a estas cifras, el autor realizó una búsqueda y revisión documental que permitió delinear dichas tendencias a nivel internacional y nacional. A pesar de contar con cifras que sustentan el punto de vista del autor, el artículo no cuenta con representaciones gráficas tales como: gráficas, tablas, etc. Por último, el documento concluye que se debe romper con el paradigma laboral en el cual los empleados requieren siempre de supervisión directa con el fin de lograr metas, y que, por el contrario, la productividad de un trabajador está directamente relacionada con su bienestar y calidad de vida, algo que se obtiene bajo los nuevos modelos laborales como el freelance y el teletrabajo.

La problemática abordada en el artículo *Teletrabajo*, habla sobre las nuevas formas de relación laboral que han surgido a raíz de la llegada del internet, debido a esto, la interacción social se ha expandido a niveles que cruzan las fronteras, de esta manera, permitiendo nuevos hábitos en las relaciones laborales, esto implica nuevas reglas para regular este nuevo modelo laboral. El artículo tiene como objetivo dar a "*conocer la historia de esta forma de organización laboral, denotando sus orígenes y justificación de su instauración como forma de relación laboral*", y de paso, "*aprender sobre el marco normativo de Colombia y Latinoamérica*". Los referentes conceptuales de orden legal de la teoría planteada por Muñoz, Amórtegui & Esguerra (2018), no solo busca hablar de una nueva modalidad de trabajo, por el contrario, busca que se explore la parte normativa que debería ga-

garantizar las mismas condiciones laborales que se observan en otras modalidades de trabajo, los autores hacen un recorrido por la historia del teletrabajo, desde sus orígenes en Latinoamérica, luego se hace una exploración por los conceptos y regulaciones, para llegar a los elementos que hay en una relación laboral en el teletrabajo; por último, explora como es el teletrabajo en Colombia, puesto que, según un estudio, el 70% de las empresas encontraron que sus empleados están más motivados luego de haber implementado esquemas de teletrabajo, y que además, entre el 2012 y el 2016 se incrementó el número de teletrabajadores: pasó de 31.500 a 55.000. Al ser un artículo reflexivo, los autores intentan exponer el porqué de la instauración de dicho modelo laboral y los cambios que ha provocado, no solo en las organizaciones, sino también, en los entes gubernamentales. El teletrabajo ha tenido un impacto cultural y social, cambiando la forma de relación laboral que existía, y esto ha llevado a que los países en Latinoamérica, incluyendo a Colombia que cuenta con la ley 1221 de 2008, adopten leyes y normas que permitan regular este tipo de relación entre las organizaciones y los empleados.

Otro artículo de estudio es el de *Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo de los Teletrabajadores: Revisión Sistemática*, parte de un diseño metodológico, logrando una investigación descriptiva basada en un estudio de revisión documental de diferentes fuentes confiables. Dicho estudio es de gran importancia, por que aborda el tema de la seguridad social, la cual, independientemente de la ubicación geográfica de un teletrabajador, el empleador debe garantizar y ser responsable de la misma, pues todo empleado sigue expuesto a riesgos laborales acordes a su actividad; por ello el estudio cuestiona so-

bre ¿Cuáles son las condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo de los Teletrabajadores? Estupiñán, Villamil, & Jiménez (2019, pág. 94) sustentan su teoría partiendo del análisis sobre cómo deben ser las condiciones laborales desde el punto de vista de la seguridad laboral. Al mismo tiempo, en la parte de la salud, indagan sobre cómo los empleados pueden mejorar su calidad de vida, no solo para ellos mismos, sino para sus seres cercanos, y esto debido a la flexibilidad que les brinda esta modalidad. En paralelo, las empresas deben cubrir ambas necesidades sin importar el tipo de relación laboral, y por eso, el estudio navega a través de antecedentes, conceptos y características del teletrabajo, regulación normativa del teletrabajo, condiciones laborales, vida personal vs vida laboral; además, la calidad de vida no solo está relacionada al empleado, sino que trae consigo un interés social / ambiental, ya que dentro de los estudios se muestra información sobre cómo la emisión anual de los vehículos de la Unión Europea de CO<sub>2</sub> es de 3 toneladas; un descenso de 15% en el número de desplazamientos equivale a 0,45 toneladas menos emitidas por vehículo. Finalmente, el artículo resalta que, para el modelo de teletrabajo, se requiere de la aplicación de la reglamentación laboral en seguridad social, pues esta debe incluir la promoción y prevención de la salud, de igual manera, las organizaciones que consideren o ya estén haciendo uso del teletrabajo, deben implementar modelos de gestión de calidad, seguridad y salud.

En el estudio titulado *El teletrabajo como solución medita para el Desempleo En Colombia*, tiene como objetivo demostrar cómo el teletrabajo ha surgido, no como una tendencia o moda, sino como, una alternativa a las altas tasas de desempleo que se vienen presentando

en el país. Es por ello por lo que Ruiz (2018) busca demostrar que el teletrabajo es una solución para el desempleo en Colombia. A partir de aquí, el artículo explora categorías como: Derecho al trabajo y al empleo: marco constitucional, realidad contextual y efecto económico, El impacto social del desempleo en la familia y la sociedad colombiana, Teletrabajo: aproximaciones conceptuales, contextualización, marco legal y regulación de las TIC y el Derecho Laboral como respuesta del trabajo ante las nuevas formas de trabajo en Latinoamérica y Colombia frente al teletrabajo. Al ser un artículo de revisión documental, explora el tema de desempleo en Colombia y como podría ser el impacto socioeconómico del teletrabajo en los indicadores laborales para el país, para ello, el autor se basa en datos recolectados de estudios y encuestas de instituciones reconocidas, tales como el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de la Organización de las Naciones Unidas. Finalmente, el autor manifiesta que el gobierno no solo se puede limitar a regular la modalidad de teletrabajo, es su deber promover y difundir la mencionada práctica en el país sin dejar a un lado las garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los teletrabajadores, es decir, debe ser una política laboral y social.

La problemática abordada en el artículo *El teletrabajo: ¿una opción laboral acorde con las tendencias y exigencias del mercado o una figura con vacíos legislativos?*, hace referencia a como ha ido cambiando los conceptos con respecto a los modelos laborales tradicionales, hace 10 años era inconcebible imaginar como el teletrabajo tendría el auge que vemos hoy en día, que un trabajador no requeriría de su presencia física para ejecutar una tarea y de cumplir metas, debido a que la problemática planteada por el autor, propone responder las

siguientes inquietudes ¿Cómo se estructura el teletrabajo?, ¿Que legislación se tiene para el teletrabajo? Y ¿Existen vacíos que pudieran fomentar o desincentivar esta opción de empleo? Parte de las teorías planteadas en el documento, buscan comprender los cambios de cultura organizacional y legislativa que requiere el teletrabajo, y como estos cambios afectan las relaciones laborales entre el empleador y el empleado. Rolón & Sánchez (2018) de igual manera, buscan sustentar su teoría con el fin de dar a conocer al lector información con respecto a la reglamentación, información legal, artículos académicos y funcionamiento del teletrabajo en países suramericanos, buscando comprender cómo funciona el teletrabajo, y es que con el desarrollo del artículo, se da respuesta a las inquietudes inicialmente planteadas tales como *"Conocer la estructuración del teletrabajo, Aprender sobre la legislación del teletrabajo y entender los vacíos que pudieran fomentar o desincentivar esta opción de empleo"*. Entre las categorías de análisis abordados por el autor encontramos: la Breve reseña histórica, legislación e, infraestructura y por ultimo Condiciones y aspectos legales, de igual manera; el artículo usa una metodología, descriptiva, que le permitirá establecer paralelos, diferencias y similitudes, con respecto de la figura del teletrabajo y sus diferentes legislaciones reguladores; esta metodología es sustentada no solo a través del material documental, sino que también, hace uso de tablas como la *"Tabla 1: Internet por ancho de banda. Total, Internet-Nacional MINTIC-SIUST"* que muestra regiones como Antioquia (882.433), Distrito Capital (1.493.435) y Valle (483.241) poseen una gran cobertura de ancho de banda en comparación a regiones como Vaupés (13), Vichada (15) y Guainía (12), en cuanto a la *"Figura 1. Concentración de*

*la conectividad en Colombia)*" muestra como la concentración de la conectividad está directamente proporcional al ancho de banda de la región Antioquia (17.37%), Distrito Capital (29.05%) y Valle (10.98%) estos indicadores representarían un escollo en la adopción del teletrabajo en Colombia. Dentro del panorama abordado por el artículo, es evidente que el teletrabajo es una excelente alternativa laboral y más teniendo en cuenta que es una fuente de empleo alternativa e inclusiva, sin embargo, el texto evidencia dificultades en la adopción, debido a falta de políticas claras, falta de inversión por parte del gobierno para ampliar la cobertura de la conectividad en el país, pero además, se requiere de cambios culturales dentro de las mismas organizaciones y es que la figura del teletrabajo, parte de empresarios y trabajadores no ha sido muy amplia, estos factores pueden restar competitividad a Colombia frente a otros países de la región.

En el caso del artículo titulado *Conceptualización de los Beneficios del Teletrabajo en el Sector Empresarial Caleño en Mujeres Cabeza de Hogar*, se explora una nueva arista y es la igualdad de género en la ciudad de Cali, y tiene como fin explorar las oportunidades que pueden tener las mujeres a nivel laboral, impulsado por el modelo de teletrabajo. El autor busca dar respuesta sobre ¿Cuáles con los beneficios del teletrabajo en el sector empresarial caleño en mujeres cabeza de hogar? La teoría aborda en el artículo explora el rol laboral de la mujer dentro de la sociedad en la historia reciente, y de igual manera habla sobre cómo se ha ido reduciendo la brecha en cuanto a equidad de género a nivel laboral en la sociedad, sin embargo, puntualiza sobre las oportunidades de mejora a nivel laboral, cultural y social que se requieren con el fin de mejorar las oportunidades laborales de la

mujer, particularmente en la ciudad de Cali. Para sustentar su teoría, García (2018) realiza su investigación con base en algunas categorías analizadas tales como: la de equidad de género, legislación en favor de la equidad de género, equidad de género en el municipio de Santiago de Cali, casos de éxito teletrabajo y equidad de género, teletrabajo en Latinoamérica, teletrabajo en Colombia, beneficios para las compañías, beneficios para las teletrabajadoras. El artículo cuenta con material que contiene indicadores de fuentes relevantes como es el DANE, y entre las cifras a destacar se puede observar que el desempleo en mujeres (11.3%) es más alto que el de los hombres (6.6%); que el 55.3% de los hombres en Colombia recibe un salario ubicado entre 1 y 1.5 salarios mínimos legales vigentes, mientras que la participación de las mujeres en este rango salarial alcanza a ser solo del 43.2%; que las mujeres ocupadas en Colombia, el 60% lo está en la informalidad. Otras fuentes secundarias consultadas fueron de la Consejería Presidencial para la Juventud; La Mujer y la Familia. (1994). Informe Área Mujer Presidencia de la República; Revista Cali – Colombia de la Universidad Icesi, documentos de la OIT; entre otros. Adicional a los indicadores, el artículo también presenta algunas graficas informativas las cuales son: Tabla 2. Cantidad de teletrabajadores en las principales ciudades de Colombia entre 2016 y 2018, que, para el caso de la ciudad de Cali, se evidencia un crecimiento en esta modalidad del 57% entre el año 2018 y 2016, algo significativo si se compara con ciudades como Bogotá (13%) y Medellín (16%); en cuanto a la Tabla 3. Beneficio del Teletrabajo para las áreas de la compañía y Tabla 4. Beneficios del Teletrabajo a los empleados ya se exploran ventajas que se dan con el teletrabajo en las relaciones laborales entre el empleador y el em-

pleado. A pesar de evidenciarse mejoras en las políticas nacionales (entidades públicas y privadas) en cuanto a la igualdad de género, el artículo demuestra que aún existen brechas y oportunidades de mejora, esto, quiere decir que aún se presenta un escenario desfavorable para la mujer, puntualmente en la ciudad de Cali donde se enfoca el artículo, a pesar de que el teletrabajo se considera como una herramienta de inclusión laboral.

En resumen, se puede concluir que, con base en la literatura consultada, es posible establecer la forma como ha sido tratado el tema del teletrabajo en diferentes ámbitos, las tendencias actuales y las diferentes variables que se pueden presentar, por lo tanto, para el proyecto de investigación, los temas en el estado del arte son pertinentes, puesto que demuestran que el teletrabajo es una realidad y no una moda pasajera. De la información obtenida a partir de los textos consultados, permite asumir una postura crítica frente a lo que se ha documentado hasta el momento y lo que se podría hacer a partir de allí. Así pues, esta revisión documental sirve como base para el proyecto de investigación, además de sugerir metodologías más idóneas para el caso de estudio del proyecto de investigación aquí tratado.

### **Marco de Referentes Conceptuales y Teóricos**

A través del marco de referentes conceptuales y teóricos se busca definir un conjunto de conceptos, definiciones y proposiciones relacionados entre sí, con el propósito de explicar la problemática tratada en el presente caso de estudio. Por lo tanto, el marco de referentes conceptuales y teóricos va a permitir orientar de forma centrada la investigación y el enfoque de los hechos significativos que deben indagarse, evitando claro está, una desviación del planteamiento inicial.

## ***El Teletrabajo en el Desempeño Laboral, Bienestar Personal y Laboral.***

Partiendo del estudio hecho por Gutierrez & Solano (2020), estos mencionan que las personas teletrabajadoras valoran de manera positiva la experiencia del teletrabajo, lo cual incide directamente en sus niveles de motivación y desempeño laboral comparado al trabajo presencial en sus empresas. Y es que el modelo de teletrabajo viene atado a variables como la motivación, la cual deriva en satisfacción en el trabajo y productividad para el empleado; por eso Minotta (2018) resalta que:

La motivación se describe como la fuerza que hay en una persona para satisfacer una necesidad, desde el punto de vista laboral, es un componente de gran importancia porque permite conducir al empleado a interesarse más y tratar de alcanzar sus objetivos y los de la empresa; por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. De acuerdo con Santrock & Ayala (2006), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen” (p.35). El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido. (pág. 28)

Considerando lo anterior, se hace necesario evaluar entre los empleados del caso de estudio, la percepción y expectativa que tienen con respecto al teletrabajo, y de cómo este modelo laboral podría afectar su motivación y desempeño laboral.

Navarro (2020) por su parte, menciona que el teletrabajo se ha convertido en una herramienta útil para fomentar el bienestar personal y

laboral, en cuanto a que se evidencia una reducción de estrés, existe la conciliación entre trabajo y familia, además de evidenciar menor intención de abandono laboral. Por el contrario, Vicente, Torres, Torres, Ramirez, & Capdevila (2018) hacen una observación con respecto a los riesgos laborales detectados como resultado del teletrabajo entre los cuales se encuentran los riesgos psicosociales asociados a la difícil separación de la vida familiar y laboral. Por su parte Santos & Sierra (2019, pág. 255) conciben que la “percepción de exclusión del grupo laboral, mayor tiempo de dedicación al trabajo perdiendo la noción del tiempo y disminución del tiempo para compartir con la familia.” Es uno de los efectos de corto y mediano plazo en la población teletrabajadora y que afectaría el bienestar laboral; además, Ramirez & Perdomo (2019) mencionan algunas otras desventajas tales como:

- Dificultad de separar el tiempo de trabajo y tiempo para la familia
- Aislamiento Social
- Dificultad de supervisión al teletrabajador
- No es aplicable para todas las empresas y profesiones

Y es que, a pesar de las bondades que mencionan algunos autores y que puede traer consigo el teletrabajo, en cuanto a bienestar laboral, personal y el desempeño del trabajador al cumplir sus metas, es evidente, que no todo mundo se adapta a un modelo laboral remoto y, por el contrario, ya lo menciona Pinto & Muñoz (2020) en su estudio sobre la productividad y bienestar en el teletrabajo los empleados que trabajan desde casa pueden ser tan productivos como los empleados

trabajando en el lugar físico de trabajo. Sin embargo, no todos los empleados quieren trabajar desde su casa, ya que prefieren límites claros que separen su hogar de sus roles como trabajador. Más aún, incluso los empleados más motivados, sin un apoyo claro por parte de su supervisión o de la organización, podrían encontrar trabajar desde casa desafiante. (pág. 5)

Teniendo en cuenta las posiciones de los autores previamente citados, así como este proyecto de investigación pretende conocer las percepciones y expectativas de los empleados con respecto a la motivación y desempeño laboral bajo el modelo de teletrabajo, se hace necesario consultar sobre el bienestar laboral y personal, ya que, a pesar de sus bondades, los autores también resaltan los posibles riesgos que puede afrontar un teletrabajador.

Por último, encontramos una variable no menos importante y es el relacionamiento interpersonal con los colegas, ese factor social humano que hace parte del ambiente laboral, tal como lo describe Guimac (2020) en su estudio sobre El trabajo a distancia ¿afecta las relaciones interpersonales?:

En una investigación que llevó a cabo Martínez, en la UNAM, identificó que el impacto en las relaciones interpersonales y niveles de motivación fue golpeado duramente. La razón fue, principalmente, que a mayor tiempo teletrabajando, la motivación caía porque no se llegaba a cubrir un factor importante esencial del ser humano: la necesidad de relacionarse e interactuar con sus compañeros: esa taza de café, intercambiar palabras en el ascensor, quejarse sobre el clima u otras conversaciones coti-

dianas. Ello genera que la sensación de aislamiento aumente, incluso, poco a poco se iba perdiendo el sentido de pertenencia el “formar parte de” la organización, el compromiso, algo que tanto se busca mantener. (Guimac, 2020).

En cuanto al relacionamiento interpersonal, también encontramos que debe ser estudiadas y evaluada entre los empleados que hacen parte del presente proyecto de investigación, y esto se debe a que las fuentes consultadas para realizar el presente proyecto de investigación identifican el factor humano como una de las carencias del teletrabajo.

### ***Aspectos Tecnológicos en el Teletrabajo***

De acuerdo con Díaz, Pérez, & Florido (2010), estos autores hablan sobre las consecuencias de las tecnologías de la información y las comunicaciones y como estas han ido transformando el mundo de hoy, ya que según su interpretación, estas han “facilitado el acceso a todo tipo de información necesaria, provocando un aumento considerable de la interactividad entre personas de distintas continentes y países del mundo, brindando la posibilidad de desarrollar sus capacidades y habilidades para el teletrabajo” (pág. 81). Una de sus consecuencias ha sido la forma de cómo operan las organizaciones en cuanto a las relaciones laborales entre empleador y empleado, en este caso puntual al modelo de teletrabajo. Ya lo menciona Díaz, Castrillón & Pérez (2018):

El teletrabajo es una forma de desarrollar tareas productivas a distancia empleando las TIC's; su carácter no presencial obliga a las empresas a reorganizarse de manera innovadora. El tele-

trabajo hace posible acercar el trabajo a las personas en vez de acercar las personas al trabajo como es habitual en los métodos tradicionales de estrategia organizativa. (pág. 7).

Bajo este mismo concepto, Díaz, Castrillón & Pérez (2018) coinciden con los autores previamente consultados y hablan sobre la masificación que ha ocurrido con las tecnologías de la información y las comunicaciones, y de cómo estas han impulsado y transformado el modelo del teletrabajo:

El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, su masificación, la reducción de precios en las tarifas de uso. Así como los recursos tecnológicos asociados a las comunicaciones en la empresa, desarrollan una tendencia a nivel mundial que apunta hacia la transformación de los ambientes laborales. Se desarrollan nuevas formas laborales, tanto de vinculación, como de desarrollo e implementación, entre estas aparece el teletrabajo como una modalidad que permite el cumplimiento de los objetivos empresariales establecidos en las políticas corporativas mediante el uso de recursos tecnológicos necesarios para alcanzarlos. (pág. 8)

Por lo tanto, el tema relacionado con las tecnologías de la información y las comunicaciones toma relevancia en el proyecto de investigación, entendiendo que es un agente del cambio en las organizaciones y como una herramienta que facilita el ejercicio del teletrabajo y que, además, las empresas deben poseer una estructura tecnológica robusta y una cultura con enfoque tecnológico para hacer posible el teletrabajo.

Partiendo de lo mencionado previamente, se puede aseverar que “La definición de teletrabajo trae implícito el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones como herramientas esenciales para el logro de los objetivos” (MinTIC, 2020, pág. 35). Es por ello por lo que los teletrabajadores deben disponer de las herramientas tecnológicas necesarias para ejercer el teletrabajo, herramientas que sean confiables y consistentes, y que además satisfagan las necesidades tanto del empleador como del empleado; dicho de otra manera, deben disponer de un ambiente tecnológico que se parezca en lo posible a una oficina física de la empresa; por lo tanto, las soluciones tecnológicas sugeridas que debe ofrecer una compañía en materia de teletrabajo las encontraremos en el **Gráfico 1** (MinTIC, 2020):

**Gráfico 1** - Soluciones Tecnológicas Sugeridas para el Teletrabajo



**Fuente:** (MinTIC, 2020, pág. 38)

En el aspecto de las telecomunicaciones, como observación, cabe recalcar que se consideran dos aspectos, el internet hogar y el internet móvil, para el primero y de acuerdo al exministro David Luna (2019) para Colombia el ancho de banda se considera a partir de los 25Mbps de velocidad, en cuanto al internet móvil, se contempla la tecnología 4G con velocidades a partir de 14Mbps (MinTIC, 2020), ambas son mínimas velocidades necesarias para el teletrabajo.

Por lo anterior, el proyecto de investigación pretende conocer la percepción entre los empleados con respecto a las tecnologías de la información y las comunicaciones con las que ha dispuesto para el ejercicio de sus funciones bajo el modelo de teletrabajo, esto contempla también, conocer la forma en que la compañía ha facilitado el acompañamiento, la comunicación y las capacitaciones necesarias para hacer buen uso de dichas tecnologías ofrecidas. Por lo tanto, se concluye que se deben evaluar las herramientas tecnológicas de las cuales debe disponer el teletrabajador hoy en día y que hace parte del presente caso de estudio del proyecto de investigación, es decir: Telecomunicaciones, Dispositivos de Usuario, Aplicaciones y Seguridad Informática (ver gráfico 1).

### ***Aspectos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en el Ejercicio del Teletrabajo***

El Ministerio del Trabajo de Colombia (2020) nos habla sobre el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) como “la mejora del ambiente de trabajo, el bienestar y la calidad de vida laboral, la disminución de las tasas de ausentismo por enfermedad, la reducción de las tasas de accidentalidad y mortalidad por accidentes de trabajo en Colombia y el aumento de la productividad”

Por lo tanto, Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) cubre a los empleados que se encuentren bajo la modalidad de teletrabajo (SafetYA, 2019), y esto deriva en algunas obligaciones generales que veremos en la siguiente **Tabla 1**:

**Tabla 1** - Obligaciones en riesgos laborales del teletrabajo

<b>EMPLEADOR</b>	Brindar las garantías laborales y de promoción en salud y prevención de riesgos
<b>TELETRABAJADOR</b>	Asegurarse de cumplir con las normas y atender las recomendaciones del empleador y la ARL.
<b>ARL</b>	Brindar la asesoría necesaria para que empleador y teletrabajador tengan la información suficiente y clara para protegerse ante las eventualidades.

**Fuente:** (SafetYA, 2019)

Algunos aspectos para tener en cuenta y que son relevantes para el proyecto de investigación son los que se encuentran en la circular Externa N° 0027 del 12 de abril de 2019 (Ministerio del Trabajo, 2019), entre los cuales encontramos:

- Guía para la prevención y actuación en situaciones de riesgo:

De conformidad con lo señalado en el artículo 2.2.1.5.9 del Decreto 1072 de 2015, el empleador y el teletrabajador deberán contar con la Guía para la prevención y actuación en situaciones de riesgo que deberá ser suministrada por la respectiva Administradora de Riesgos Laborales.

- Verificación de las condiciones de seguridad:

El empleador deberá realizar la verificación de las condiciones de seguridad y salud en el trabajo a través de cualquier modali-

dad, presencial o virtual, para lo cual podrá contar o con el apoyo de la Administradora de Riesgos Laborales.

El teletrabajador deberá implementar los correctivos sugeridos y necesarios en el lugar de trabajo como resultado de la verificación de las condiciones de seguridad y salud realizada.

- Autoreporte de condiciones de trabajo:

El teletrabajador debe diligenciar el formato de autoreporte de Condiciones de Trabajo para la identificación de estas, antes del inicio de la labor contratada.

Por otra parte, existen otros riesgos como los riesgos psicosociales, los cuales son “los riesgos para la salud mental, física y social, ocasionados por las condiciones de empleo y los factores organizacionales y relacionales susceptibles de interactuar con el funcionamiento mental” (Rubini, 2012, pág. 2); es por ello, que se hace necesario que se tenga también un apoyo desde el empleador y la ARL para con el empleado a través de programas que le permitan un mejor manejo del estrés y conservar la salud física con el fin de tener hábitos y estilos de vida y trabajo saludables (MinTIC, 2020) como por ejemplo:

- No trabajar más de 8 horas al día, ni más de 48 horas semanales.
- Hacer pausas activas de 5 a 7 minutos, mínimo cada 2 horas.
- Distribuir adecuadamente el tiempo en las actividades personales, sociales y de trabajo.
- Separar las actividades familiares de las laborales, de lo contrario pueden surgir tensiones que afectan psicológicamente al

teletrabajador, debido al número de compromisos adquiridos o el conflicto entre sus roles laborales y personales.

- manteniendo hábitos nutricionales saludables, evitando el consumo de cigarrillo y bebidas alcohólicas, y realizando ejercicio regular es posible prevenir enfermedades del sistema digestivo, cardiaco y osteomuscular.

En este mismo sentido, se puede definir que el proyecto de investigación explorara las condiciones de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) relacionadas con al teletrabajo con base en la guía para la prevención y actuación en situaciones de riesgo y los hábitos y estilos de vida y trabajo saludables durante el teletrabajo.

### ***Competencias Laborales del Teletrabajo***

Para el desarrollo del proyecto de investigación, es importante entender la definición de competencia laboral como “la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”. (Capuano, A 2004 p.4 citado por (Castellanos, 2020, pág. 35) ). Por lo tanto, ser un teletrabajador no es solo cumplir con un perfil laboral para determinado cargo, sino que, además, debe poseer las competencias laborales necesarias, como parte de los requerimientos de esta nueva forma de organización laboral y ser evaluado por los mismos (Tunal, 2012).

De igual manera, Salazar (2012) nos aporta un dato interesante sobre las competencias laborales que debe tener un teletrabajador, y es

que, al hablar sobre teletrabajo, automáticamente se relaciona con las tecnologías de la información, pero las competencias laborales van un poco más allá de lo tecnológico; en su artículo sobre *Teletrabajo y la Inclusión Laboral de Personas con Discapacidad* el autor habla sobre los diferentes tipos de competencias que se deben considerar:

Las principales tienen relación con los ámbitos del saber, saber hacer y saber comunicar. Sobre competencias técnicas sobresale la utilización de internet y programas básicos. En las competencias personales, sobresale la capacidad de autocrítica y el interés por aprender a utilizar nuevas tecnologías. En las competencias profesionales destaca la capacidad de poseer ética, honradez y confidencialidad y la capacidad de mantener el equilibrio personal y la autoestima. Finalmente, en las competencias comunicacionales destaca tener capacidades comunicativas y saberse comunicar con mensajes claros y concisos. (2012, pág. 79)

De acuerdo con lo anterior, se puede determinar y clasificar las competencias laborales (**Tabla 2**) que deben poseer mínimamente los empleados bajo la modalidad de teletrabajo, que deben considerar los empleadores, y que serán parte del estudio del presente proyecto de investigación:

**Tabla 2** - Competencias laborales de los teletrabajadores

ÁMBITO	COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
<b>DEL SABER</b>	Competencias Digitales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Saber navegar por internet</li> <li>• Saber usar e-mail</li> <li>• Saber usar videoconferencias y chat</li> </ul>
<b>SABER HACER</b>	Competencias Profesionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de administrar el tiempo en casa</li> <li>• organización y gestión del tiempo</li> <li>• separar la vida profesional de la vida personal</li> <li>• Responsabilidad y autonomía.</li> </ul>
<b>SABER COMUNICAR</b>	Competencias de Comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• saber comunicar con mensajes claros y concisos, careciendo por ejemplo del lenguaje corporal</li> <li>• relacionamiento con los colegas</li> <li>• Mantener las relaciones pese a trabajar solo</li> </ul>

**Fuente:** Propia, basada en el estudio sobre *Competencias Laborales Específicas de los Trabajadores a Distancia* (Polanco, Reyes, & García, 2015, pág. 8)

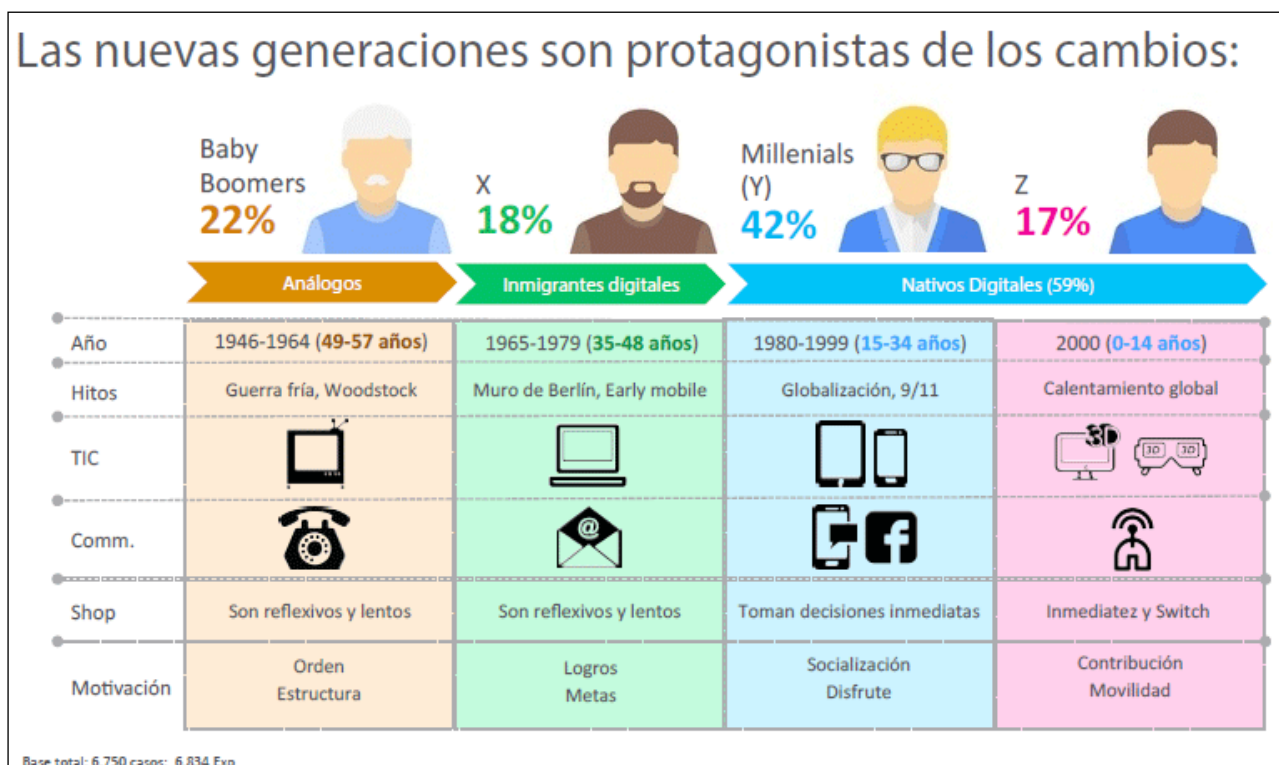
Sobre las competencias Digitales, las cuales hacen referencia el uso de ordenadores para obtener, evaluar, almacenar, producir, presentar e intercambiar información, y comunicarse y participar en redes de colaboración a haciendo uso de las TIC (Quintero, Rengifo, & Saldañriaga, 2020); se debe considerar una variable más como parte del estudio, ya que Crua (s.f.) en su artículo sobre *Nativos Digitales: todo lo que debes saber sobre la nueva Generación Z*, habla sobre como las generaciones posteriores a la Millennial son generaciones Nativas Digitales, es decir, que el manejo de las TIC es innato:

Estos jóvenes tienen una habilidad innata del lenguaje y del entorno digital ya que han adoptado la tecnología en primera instancia. Las herramientas tecnológicas ocupan un lugar central

en sus vidas y dependen de ellas para todo tipo de cuestiones cotidianas. Desde para relacionarse o estudiar hasta comprar, informarse, divertirse, etc. Es por esto por lo que ya no conocen una era sin conexión constante al mundo. (Crua, s.f.).

Por el contrario, las generaciones previas a la Millennial, no se consideran Nativos Digitales y han tenido que desarrollar esta competencia a través del tiempo, como se puede observar en el **Gráfico 1**. Por lo anterior, será interesante como parte de la investigación, la correlación de edades / generaciones con respecto a la competencia técnica/digital.

**Gráfico 2** - Generaciones X, Y, Z



**Fuente:** Begoña González (Generación X Y Z, s.f.)

### ***La influencia de la Pandemia en la Adopción del Teletrabajo***

Ahora bien, un tema más reciente es sobre *El Teletrabajo en Tiempos de Pandemia*, que de acuerdo Rodríguez & Pardo (2020), donde nos mencionan que a raíz de la pandemia la población laboralmente activa era la que estaba más propensa a contraer el virus, y debido a esto surgió la necesidad de adoptar el modelo de teletrabajo y es aquí donde las empresas y sus líderes tuvieron que reaccionar y adaptarse al cambio:

los empresarios se vieron en la necesidad de buscar nuevas formas para seguir funcionando y estableciendo estrategias en los procesos administrativos, comerciales, operativos y así mismo mantener sus flujos financieros, tomando una decisión vertiginosa, esta trata de que los trabajadores realicen sus labores bajo la modalidad de teletrabajo con el fin de evitar la exposición al virus (pág. 5).

Y es que, a raíz de esta pandemia, la compañía CRITEO incubadora de start-ups de Paris (2020) mencionaba que “muchos trabajadores están llevando a cabo sus trabajos desde casa por primera vez. Para otros, el teletrabajo ya formaba parte de su rutina diaria” por ello la pandemia del COVID-19, “podría hacer que las empresas se replantearan cómo y dónde se realiza el trabajo”

Si se toma en cuenta lo anteriormente mencionado, es necesario para el proyecto de investigación conocer si la pandemia fue determinante para la adopción del teletrabajo y la percepción de los empleados con respecto a esta situación ajena a la compañía.

Por otra parte, se ha hablado sobre temas tecnológicos, de productividad, competencias y de salud, sin embargo, hay otra variable que tiene que ver con la empresa y es la cultura organizacional y el clima laboral. Por ejemplo, Santillán (2020) en su ensayo sobre "El Teletrabajo en el COVID-19" menciona que las estructuras organizacionales deben ser más planas, flexibles, horizontales y modulares, lo cual les permite ser más adaptables a entornos cambiantes. De igual manera, Gonzalez, Lopez, Márquez, & Nuñez (2017, pág. 13), agregan que "las empresas con un nivel alto en sus indicadores de clima laboral y organizacional se consideran que tienen ventajas competitivas respecto a las demás". Del mismo modo, también es importante entender la diferencia que hay entre la Cultura Organizacional que de acuerdo con AMITAI (2020) es "la identidad que la integra. Esta se forma en el tiempo, con sus prácticas, pero se formula desde un principio con base en su visión, misión y objetivos, valores que dan claridad a lo que la empresa representa" y por otra parte el Clima Laboral como "estado de ánimo de una organización en el sentido más literal de "la parte humana" (animada) de la empresa. Se trata del ambiente de los trabajadores, cómo se vive el día a día" (AMITAI, 2020).

Por lo tanto, al igual que se evaluará si la pandemia fue determinante para la adopción del teletrabajo, se buscará conocer si la compañía estaba preparada para asumir el reto desde el punto de vista de cultura organizacional y clima laboral.

En resumen y considerando el escenario de la pandemia, se hace necesario evaluar el impacto ya sea positivo o negativo que esta genero al momento de impulsar el modelo de teletrabajo en la compañía, la

percepción de los empleados con respecto al cambio de modelo laboral desde la perspectiva de cultura organizacional y clima laboral, pero, además, comprender sobre las debilidades y fortalezas que tuvo la compañía al momento de adaptarse a dicho entorno cambiante.

## RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE DATOS

Para el análisis e interpretación de los datos, se hará a través de un análisis comprensivo, articulado sobre la comprensión y rastreo de estos; para ello, en primer lugar, se presentarán los datos sociodemográficos de la muestra extraída de la población, en segundo lugar, se trabajó de acuerdo con las categorías y subcategorías registrados en los instrumentos: Estructura Investigativa y la Encuesta. Para posteriormente hacer diferentes triangulaciones, buscar relaciones, tendencias, ordenar y filtrar información relevante para el estudio que finalmente permita llegar a las conclusiones del proyecto de investigación.

### Datos Sociodemográficos

Los datos sociodemográficos permitieron recolectar información general sobre la muestra de empleados que hicieron parte de la investigación. Estos datos incluyen atributos como el rango de edad, sexo (*se refiere a las características anatómicas de una persona y no a la orientación sexual*), área de trabajo, posición jerárquica que ocupa el empleado y el tiempo que ha trabajado en la compañía; dichos datos sociodemográficos tienen el objetivo de obtener una visión más profunda del público objetivo y al momento de llegar la etapa de conclusiones.

La muestra representativa de la población determinada para el proyecto de investigación nos permite conocer la distribución de las características demográficas de los encuestados; además, si los tamaños de muestra son lo suficientemente grandes, es posible diferenciar entre diferentes subgrupos y obtener información que de otra forma hubiera pasado por alto (QuestionPro, 2020).

A continuación, los resultados de los datos sociodemográficos:

**Gráfico 3** - Rango de edad de la muestra



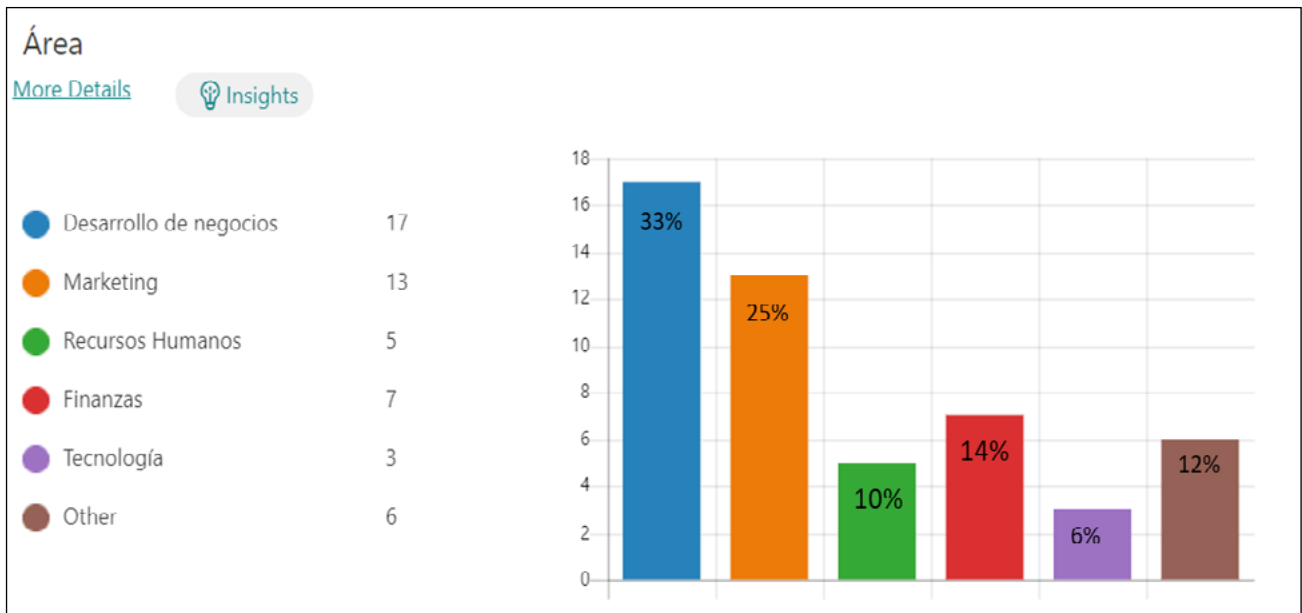
**Fuente:** *Elaboración propia*

**Gráfico 4** - Sexo (características anatómicas de una persona y no la orientación sexual)



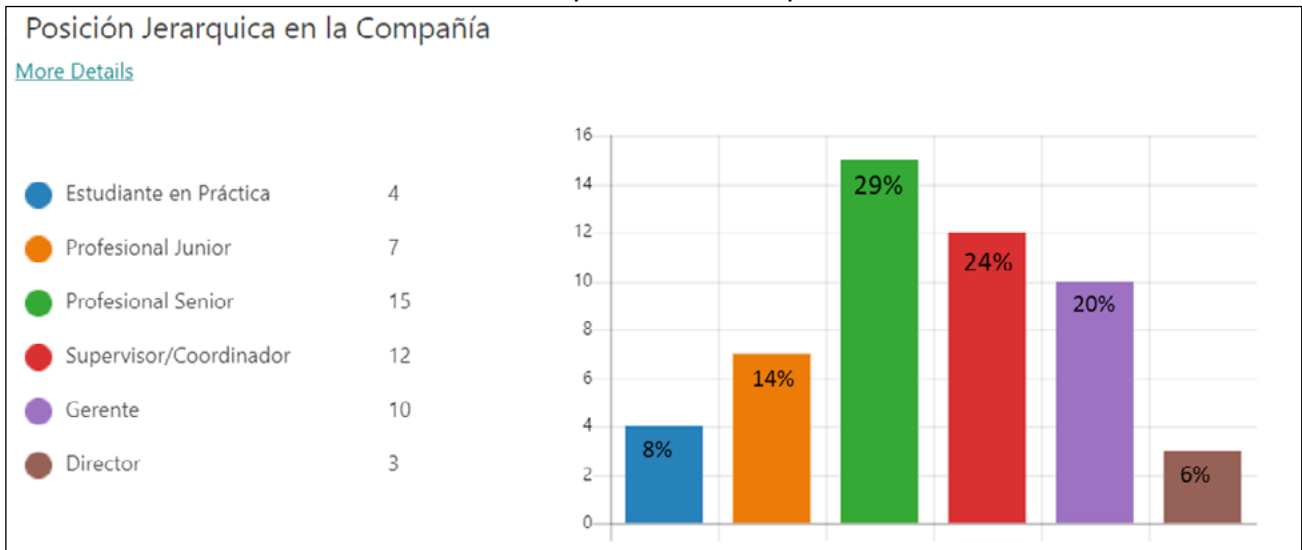
**Fuente:** *Elaboración propia*

**Gráfico 5 - Áreas de Negocio Encuestadas de la Muestra**

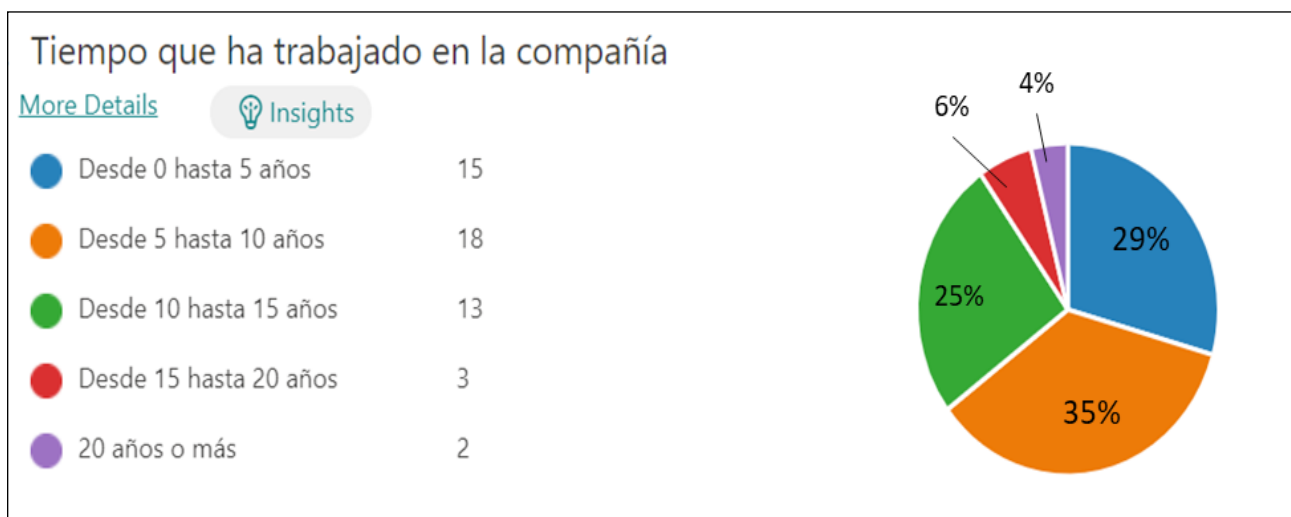


**Fuente:** Elaboración propia

**Gráfico 6 - Posición Jerárquica de los Empleados de la Muestra**



**Fuente:** Elaboración propia

**Gráfico 7** - Rango de años laborados entre los Empleados de la muestra

*Fuente: Elaboración propia*

## **Percepción Actual Favorable / Desfavorable Sobre Aspectos Tecnológicos, de Seguridad y Salud en el Trabajo necesarios para Ejercer el Teletrabajo**

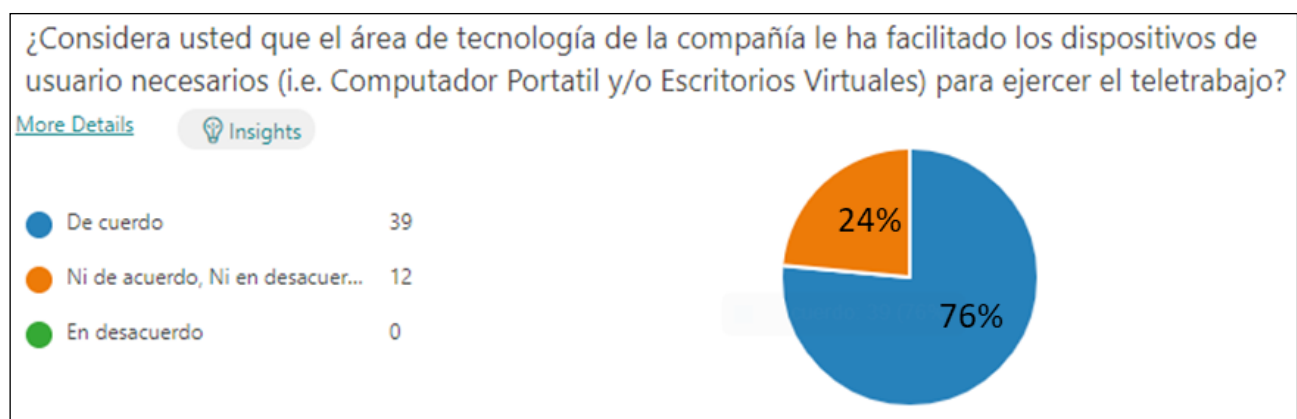
### **Percepción Aspectos Tecnológicos para el Teletrabajo**

En lo que se refiere a la percepción en cuanto a si la compañía ha ofrecido a sus empleados el acompañamiento y las capacitaciones necesarias desde el área de tecnología para ejercer el teletrabajo, el 82% de los encuestados manifiesta estar de acuerdo (**Gráfico 8**), es decir, que han recibido el apoyo necesario para hacer uso de las tecnologías de la información para llevar a cabo sus metas y objetivos durante el ejercicio del teletrabajo; este resultado coincide con la revisión documental previa, donde se mencionaba que el “teletrabajo trae implícito el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones como herramientas esenciales para el logro de los objetivos” (MinTIC, 2020, pág. 35). En cuanto al 18% restante de los encuestados tienen una percepción neutra en este aspecto tecnológico.

**Gráfico 8** - Percepción acompañamiento tecnológico para el teletrabajo

**Fuente:** *Elaboración propia*

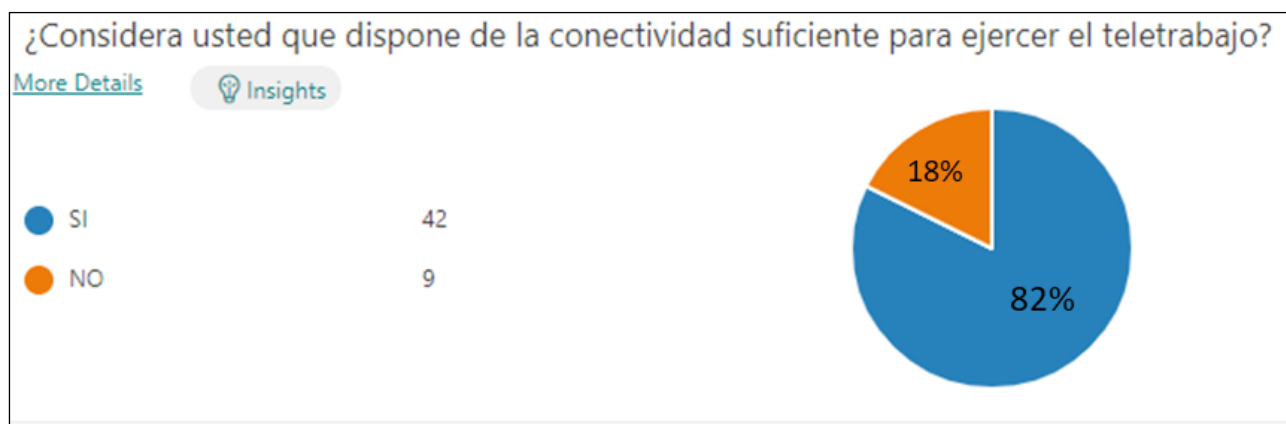
Del mismo modo, la mayoría de los encuestados, es decir el 76% (**Gráfico 9**), considera que la compañía les ha facilitado los dispositivos tecnológicos necesarios para poder ejercer el teletrabajo, en este caso se hace referencia a computadores portátiles o escritorios virtuales, a pesar de lo anterior, el 24% de los empleados encuestados respondió tener una percepción neutral con respecto a dicha pregunta.

**Gráfico 9** - Percepción dispositivos tecnológicos necesarios para el teletrabajo

**Fuente:** *Elaboración propia*

En el caso de la conectividad con la cual deben contar los empleados para el ejercicio del teletrabajo, encontramos que el 82% posee tanto internet de banda ancha (superior a 25mbps) y telefonía móvil (voz y datos 4G a 14mbps); por el contrario, el 18% restante carece de alguno de estos dos servicios básicos (**Gráfico 10**); si se tiene en cuenta que el MinTIC (2020) recomienda como mínimo tener conexión de banda ancha para el ejercicio del teletrabajo, esto implica que la compañía debe entender el motivo de esta carencia entre algunos de sus empleados, más si se tiene en cuenta que la mayoría de los encuestados acepto haber recibido toda la información y recomendaciones necesarias desde el área de tecnología, que les permitiera ejercer el teletrabajo de manera apropiada, como quedo en evidencia en la pregunta de la encuesta sobre la percepción sobre el acompañamiento tecnológico que ha hecho la empresa (**Gráfico 8**).

**Gráfico 10** - Percepción conectividad necesaria para el teletrabajo

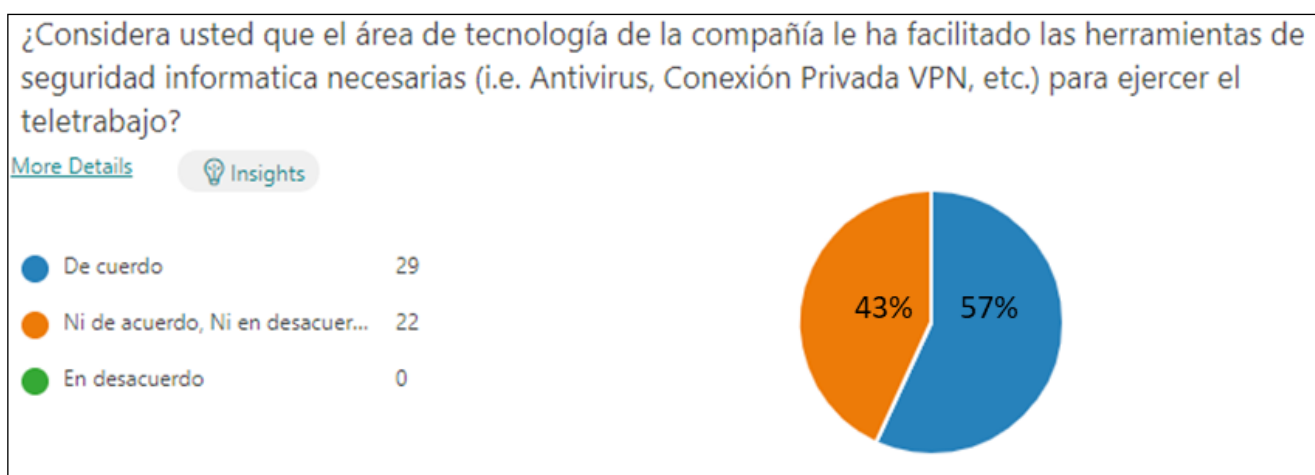


**Fuente:** *Elaboración propia*

Se observa que el 57% de los encuestados afirma estar de acuerdo en cuanto a que el área de tecnología de la compañía ofrece las herramientas necesarias de seguridad informática, sin embargo, el 43%

expresa estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo en cuanto a dichas herramientas de seguridad (**Gráfico 11**). Llama la atención este significativo porcentaje de encuestados con una posición neutral, entendiendo que la compañía dispone de todas las medidas de seguridad informática mínimas que define el MinTIC (2020), y contrasta nuevamente con el hecho de que la mayoría de los empleados manifestaron haber recibido la información suficiente desde el área de tecnología para el ejercicio del teletrabajo (**Gráfico 8**), como se ha mencionado previamente.

**Gráfico 11** - Percepción seguridad informática en el teletrabajo



**Fuente:** *Elaboración propia*

Por último, encontramos que el 82% de los encuestados considera estar de acuerdo en que se le han ofrecidos las aplicaciones informáticas necesarias para ejercer el teletrabajo de manera eficiente en pro de lograr los objetivos que la compañía les ha designado (**Gráfico 12**); este resultado es significativo dado que es a través de las aplicaciones informáticas el teletrabajador dispondrá y le permitirá desarrollar su labor basándose en los canales de comunicación, de soporte e infraestructura disponibles (MinTIC, 2020).

**Gráfico 12** - Percepción aplicaciones informáticas para el teletrabajo

**Fuente:** *Elaboración propia*

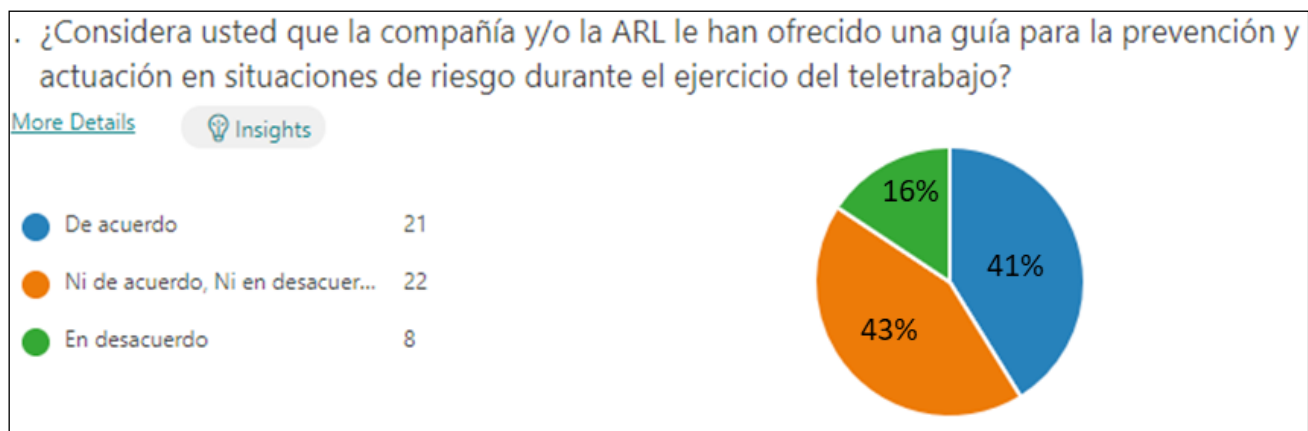
Como conclusión preliminar, la percepción en general de los aspectos tecnológicos que tienen los empleados bajo el modelo de teletrabajo en la compañía es favorable, dado que, en varias de las subcategorías evaluadas, la mayoría de los encuestados manifestó estar de acuerdo, pero pueden existir oportunidades de mejora con respecto a los que tuvieron una percepción neutral.

### ***Percepción Aspectos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para el Teletrabajo (SG-SST)***

En lo que respecta al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para el Teletrabajo (SG-SST), entre los encuestados el 41% dice estar de acuerdo en cuanto a que la compañía y/o la ARL han ofrecido las guías o pautas para la prevención de riesgos en el teletrabajo, por otra parte, el 43% tiene una posición neutral, y por último el 18% de los encuestados manifiesta estar en desacuerdo al percibir que no han recibido las guías necesarias con respecto a los riesgos laborales a los que pueden estar expuestos en el teletrabajo (**Gráfico**

13). A pesar de ser solo un 18% quienes están en desacuerdo, resulta significativo, si se tiene en cuenta que el empleador está obligado a brindar las garantías laborales y de promoción en salud y prevención de riesgos, y la ARL debe brindar la asesoría necesaria para que tanto el empleador y teletrabajador tengan la información suficiente y clara para proteger su integridad ante eventualidades laborales (SafetYA, 2019).

**Gráfico 13** - Percepción sobre guías para la prevención de riesgos laborales en el teletrabajo



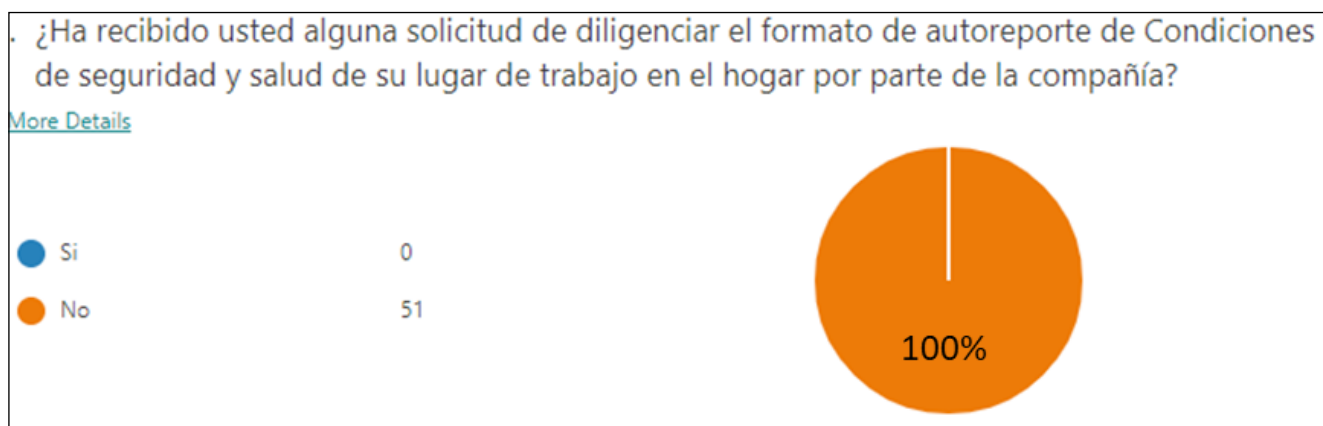
Fuente: Elaboración propia

Para la siguiente pregunta, el consenso es absoluto, el 100% de los encuestados respondieron estar en desacuerdo al preguntarles sobre las verificaciones para garantizar las condiciones de seguridad y salud en el lugar de trabajo en el hogar por parte de la compañía (**Gráfico 14**). Este resultado evidencia que la compañía podría presentar falencias al momento de realizar la verificación de las condiciones de seguridad y salud en el hogar, o bien, no está comunicando de manera clara y concisa el manejo que le debe dar a las condiciones de seguridad y salud en el lugar del teletrabajo, sin embargo, esta responsabilidad debe ser compartida con la Administradora de Riesgos Laborales – ARL.

**Gráfico 14** - Percepción verificación condiciones de seguridad y salud en el lugar de teletrabajo

Fuente: Elaboración propia

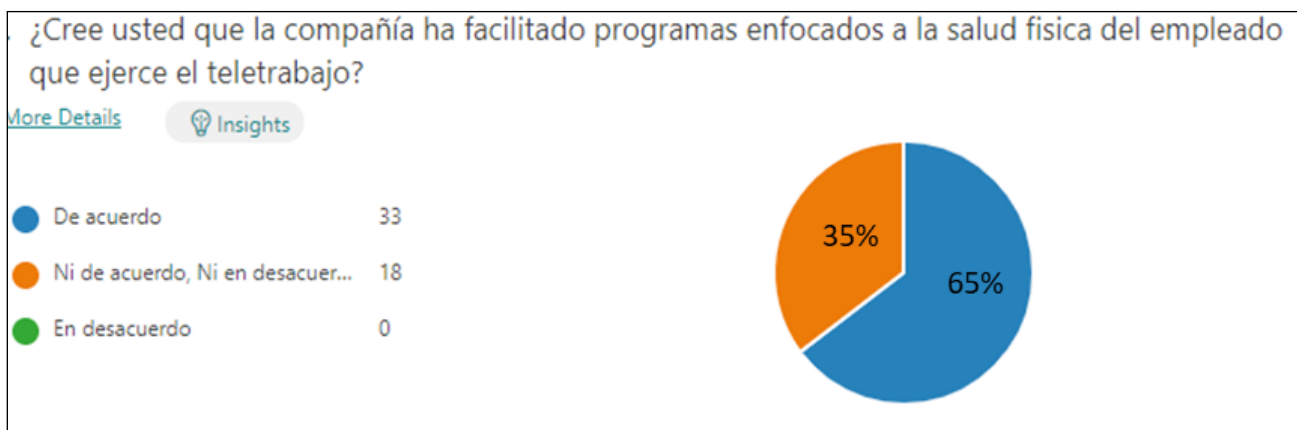
Al igual que en el punto anterior, hay unanimidad ya que 100% de los encuestados se manifestaron en desacuerdo ante el hecho de que tampoco han recibido el formato de autoreporte que les permita monitorear de manera periódica las condiciones de seguridad y salud en el lugar de teletrabajo por parte de la compañía (**Gráfico 15**). Esto denota una tendencia similar al punto anterior, sobre la verificación de condiciones de seguridad y salud en el lugar de teletrabajo, esto dejaría en evidencia, el hecho de que está ocurriendo algo que influye en la percepción negativa ya sea por parte de la compañía y/o de la Aseguradora de Riesgos Laborales – ARL.

**Gráfico 15** - Percepción autoreporte sobre las condiciones de seguridad y salud en el teletrabajo

Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a salud física, se observa que el 65% de los encuestados están de acuerdo en que se les ha ofrecido los programas necesarios para conservar la salud física durante el ejercicio del teletrabajo. El 35% restante de los encuestados manifiesta una posición neutra al manifestar estar ni de acuerdo, ni en desacuerdo (**Gráfico 16**).

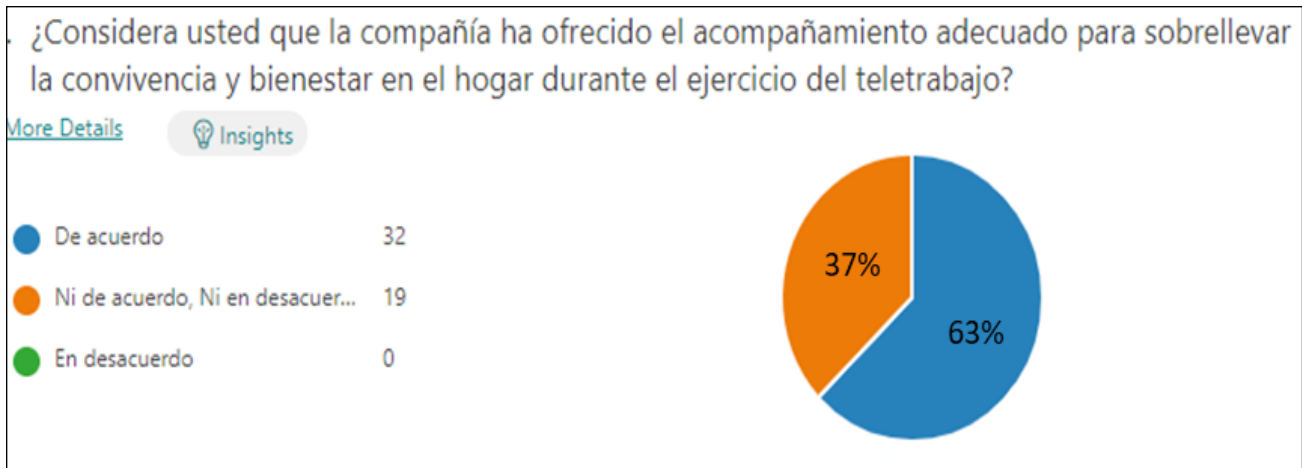
**Gráfico 16** - Percepción programas de salud física durante el teletrabajo



**Fuente:** *Elaboración propia*

Resultados similares se observan en la parte que corresponde al riesgo psicosocial, es decir, a la convivencia y bienestar en el hogar durante el ejercicio del teletrabajo, por eso se observa un 63% de encuestados estar de acuerdo, mientras que un 37% está entre los que están ni de acuerdo, ni en desacuerdo con el acompañamiento ofrecido por la compañía (**Gráfico 17**).

**Gráfico 17** - Percepción acompañamiento para sobrellevar la convivencia y bienestar en el hogar durante el teletrabajo



**Fuente:** *Elaboración propia*

Por el momento se puede inferir que en lo que respecta al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para el Teletrabajo (SG-SST), se evidencian algunas falencias que han llevado a una percepción negativa entre los teletrabajadores encuestados. Por otra parte, en lo que respecta a salud física y los riesgos psicosociales, a pesar de tener una percepción generalmente favorable, existe un porcentaje significativo de encuestados que tienen una posición neutral sobre estos dos temas.

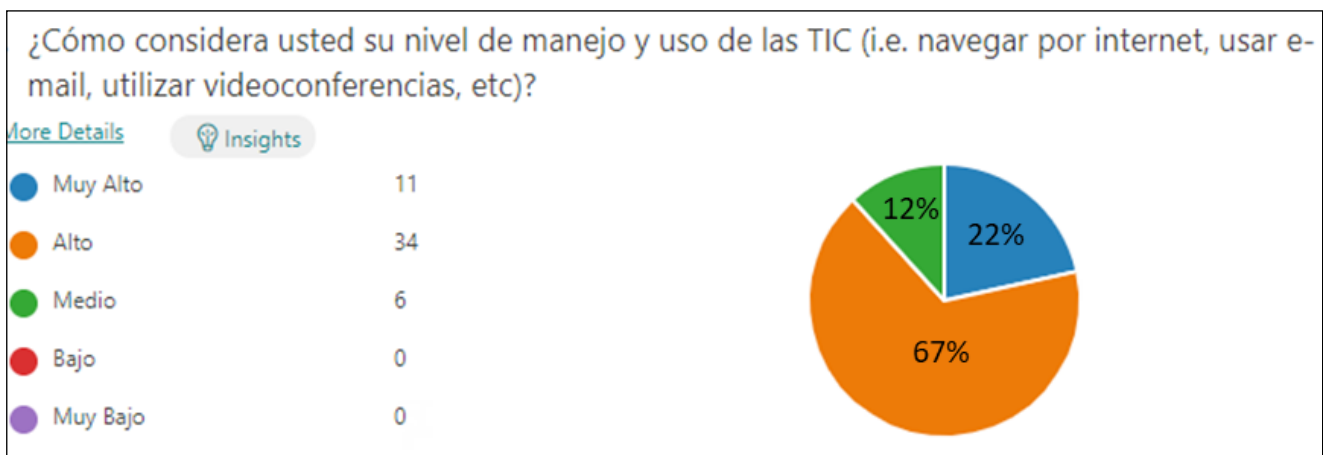
## **Percepción Actual Favorable / Desfavorable sobre Competencias Laborales Necesarios para Ejercer el Teletrabajo**

### ***Percepción Competencias Laborales del Teletrabajo***

Con relación a las competencias laborales, en cuanto al manejo y uso de las TIC, el 67% de los encuestados demostraron tener un alto nivel, un 22% muy alto nivel (**Gráfico 18**); se podría deducir que en general los empleados de la compañía tienen un buen manejo de las TIC en

pro de cumplir con sus funciones durante el teletrabajo. Este resultado coincide con lo previamente consultado en la revisión documental, donde el manejo de las tecnologías de la información juega un papel importante dentro de las competencias laborales de un teletrabajador.

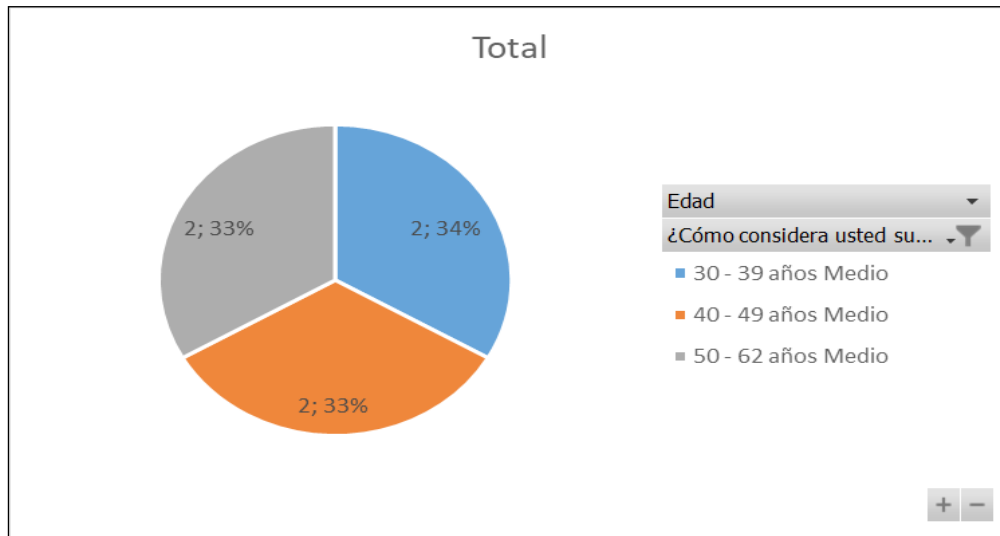
**Gráfico 18** – Percepción sobre el manejo y uso de las TIC por parte de los teletrabajadores



**Fuente:** *Elaboración propia*

Sin embargo, se observa que existe un pequeño grupo poblacional que corresponde al 12% que perciben tener un nivel medio en el manejo y uso de las TIC, dentro de este porcentaje se identifica que empleados de 30 años en adelante (**Gráfico 19**), es decir que, este grupo abarca a parte de la generación Millennial (de acuerdo con Crua (s.f.) no necesariamente todos los Millennials son nativos digitales) y las generaciones como son la generación X y Baby Boomers que definitivamente no son nativos digitales, y quizás por ello el manejo y uso de las tecnologías de la información no es innato y debe desarrollarse como una competencia laboral digital.

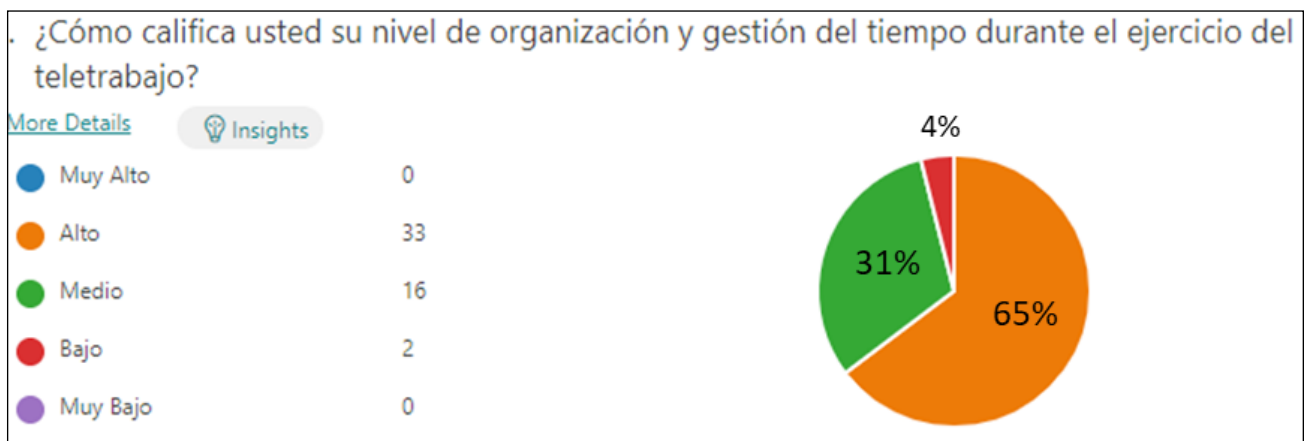
**Gráfico 19** – Rango de edades con nivel medio en Competencias Laborales TIC



**Fuente:** Elaboración propia

Para la siguiente pregunta sobre competencias laborales para el teletrabajo, entre los encuestados el 65% indican que tiene un nivel alto en su nivel de organización y gestión del tiempo, pero se observa que el 31% dice tener un nivel medio y un 4% donde indican que su nivel de organización y gestión del tiempo es bajo (**Gráfico 20**).

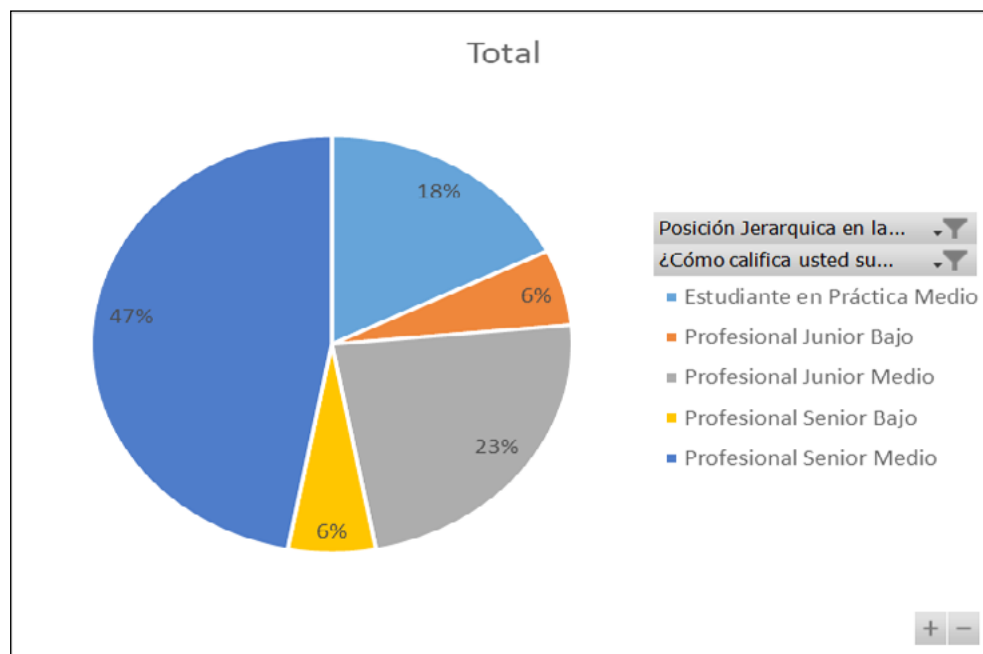
**Gráfico 20** - Percepción sobre la organización y gestión del tiempo entre los teletrabajadores



**Fuente:** Elaboración propia

Si se realiza un análisis un poco más detallado, se observa que entre los encuestados que dicen tener un nivel medio o bajo de organización y gestión del tiempo, son los empleados que en la organización ocupan una posición dentro de la compañía como aprendices, profesionales junior o senior (**Gráfico 21**), los cuales son empleados que para la compañía aún están en etapa de formación profesional y que aún no lideran áreas ni tienen personal bajo su cargo, además de que requieren supervisión de sus superiores, por lo tanto el resultado de la encuesta da a entender que este grupo de empleados tiene una oportunidad de mejora con respecto a la organización y gestión del tiempo.

**Gráfico 21** – Empleados con nivel de Gestión del Tiempo medio/bajo con respecto a su posición jerárquica en la compañía



**Fuente:** *Elaboración propia*

Partiendo de la revisión documental previamente consultada, encontramos que separar las actividades familiares de las laborales es vital

para los teletrabajadores, de lo contrario pueden surgir tensiones que afectan psicológicamente al teletrabajador y su grupo familiar (Min-TIC, 2020). Evaluando los resultados obtenidos, el 27% de los empleados dice tener un nivel alto al poder separar la vida profesional de la vida privada (**Gráfico 22**).

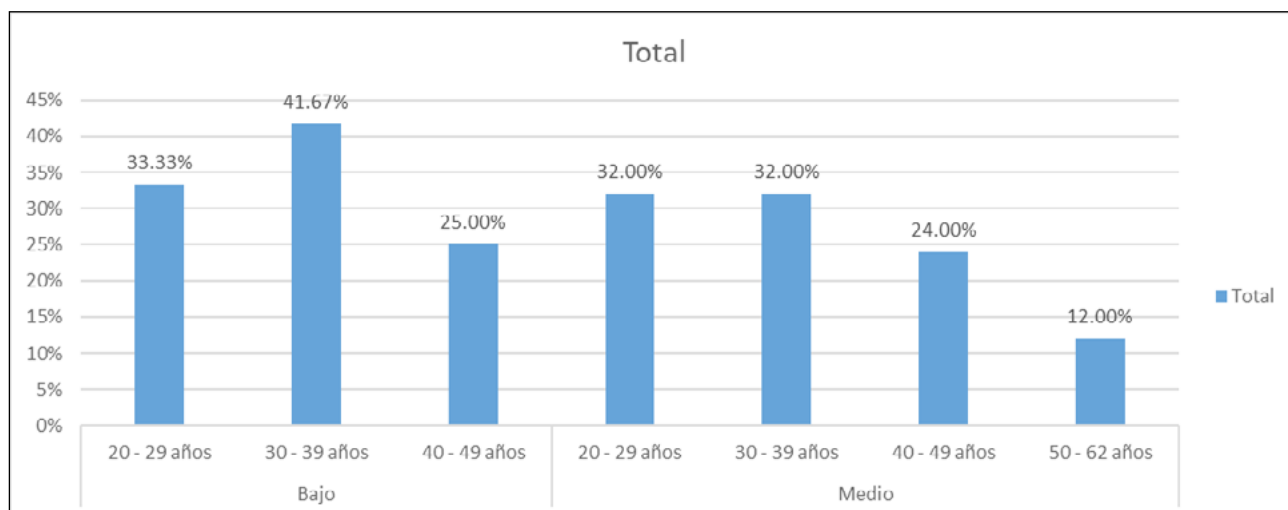
**Gráfico 22** - Percepción separación vida profesional de la privada



**Fuente:** *Elaboración propia*

Sin embargo, encontramos que existe una población de 49% y otra del 24% que dicen tener un manejo medio y o bajo respectivamente; este resultado también nos muestra que esta percepción es generalizada, es decir que está presente en cierta medida entre todos los rangos de edad en la compañía, lo cual indicaría que es un aspecto que incide en dicha competencia laboral entre los empleados(*Gráfico 23*).

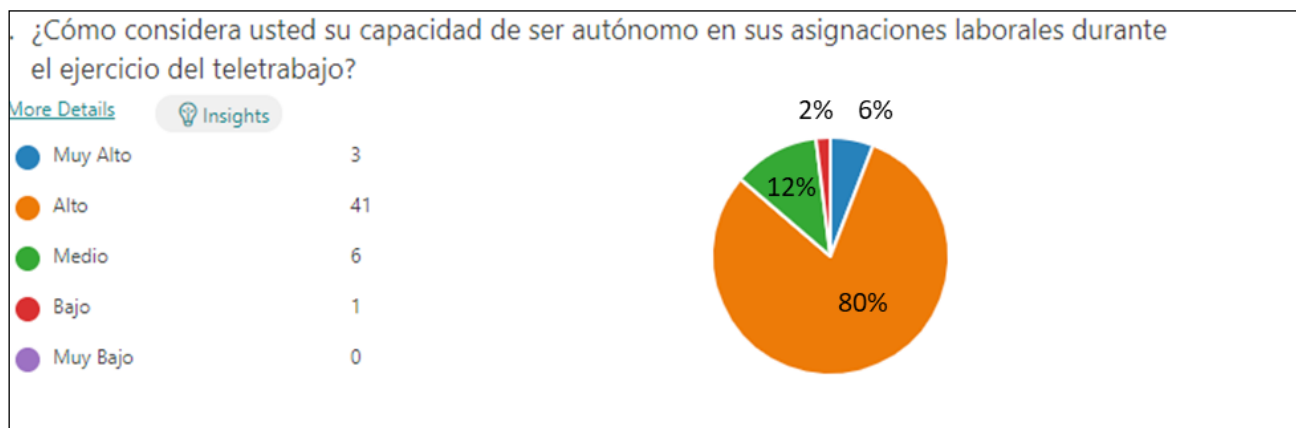
**Gráfico 23** – Rango de edades entre los teletrabajadores con nivel medio/bajo en cuanto a la capacidad de separar la vida laboral de la privada



Fuente: Elaboración propia

Para el caso de trabajo autónomo, se observa que el 86% de los encuestados indican tener un muy alto o alto nivel en su capacidad de ser autónomos en las asignaciones laborales, pero se existe un pequeño porcentaje los cuales perciben tener un nivel medio (12%) y bajo (2%) como se observa en el **Gráfico 24**:

**Gráfico 24** – Percepción sobre el trabajo autónomo entre los teletrabajadores

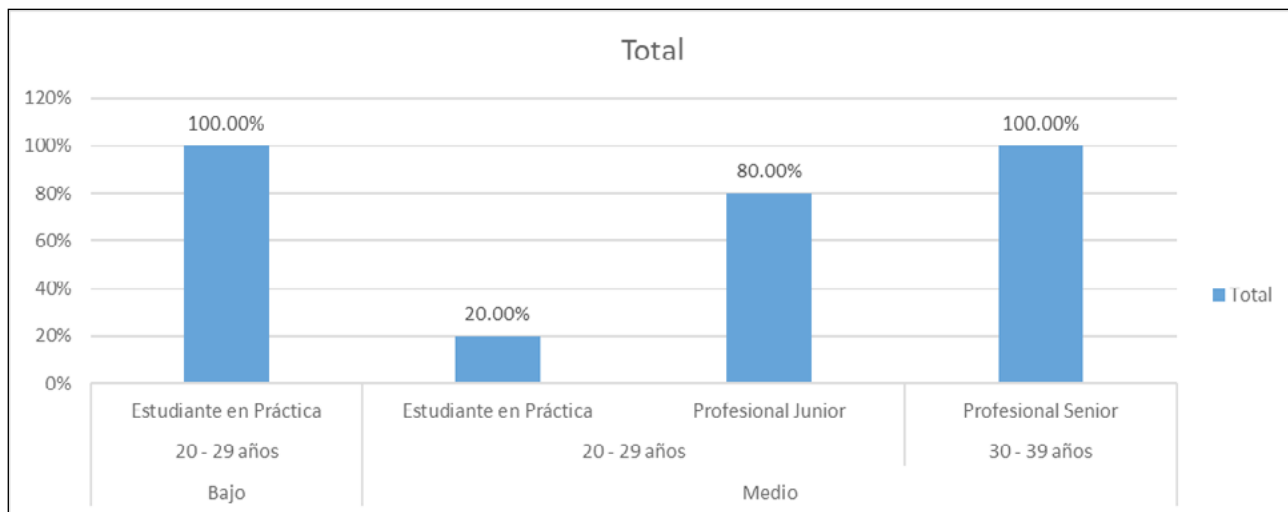


Fuente: Elaboración propia

A pesar de que existe ese pequeño porcentaje con niveles medio o bajo, es un resultado esperado si observamos que las personas que están en ese porcentaje son personas que están en una etapa tem-

prana de su carrera profesional y están aún en formación (**Gráfico 25**) como se observó previamente en la competencia sobre Gestión del Tiempo.

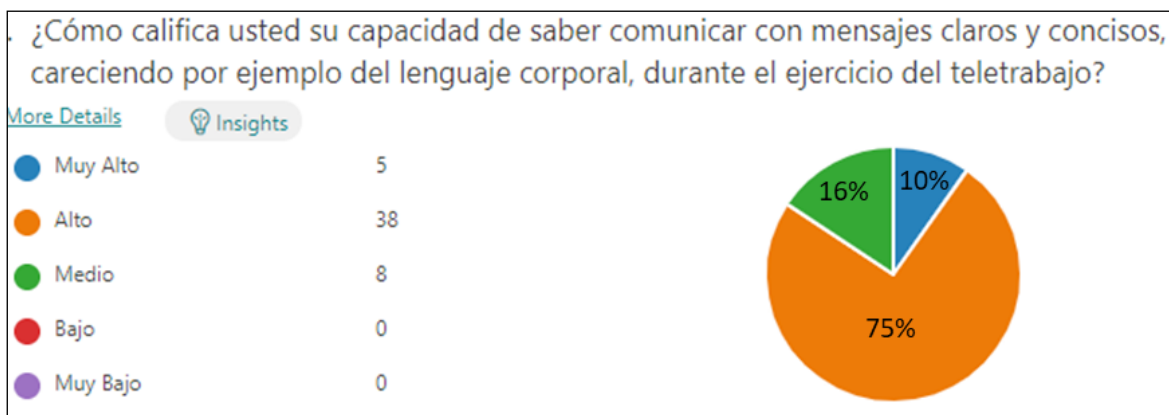
**Gráfico 25** – Rango de edad y posición jerárquica en la compañía entre los teletrabajadores que tienen un nivel medio/bajo en cuanto al trabajo autónomo



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, en la parte comunicativa, casi el total de la población encuestada manifiesta tener un nivel alto (75%) o muy alto (10%) en su capacidad de saber comunicar con mensajes claros y concisos, y solo un 16% dice tener un nivel medio (**Gráfico 26**)

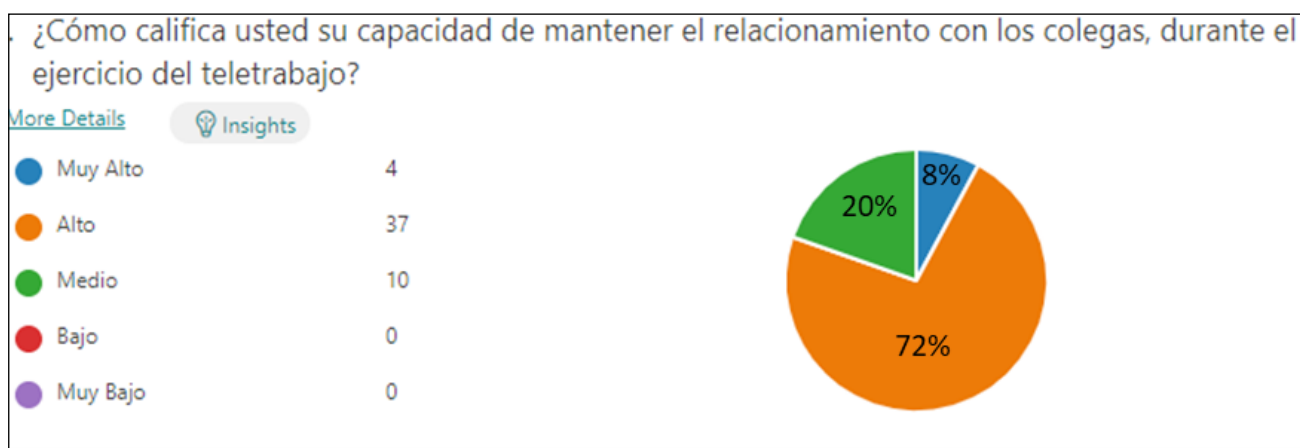
**Gráfico 26** - Percepción del saber comunicar entre los teletrabajadores



Fuente: Elaboración propia

Por último, el 72% de los encuestados califican su capacidad de relacionamiento con los colegas como alto, el 8% dice tener una muy alta capacidad de relacionamiento, mientras que el 20% considera que tienen un nivel medio (**Gráfico 27**). Por lo anterior, se entiende que los resultados de la encuesta demuestran que en general el tema de comunicación y relacionamiento es una competencia en la cual la mayoría de los empleados manifiestan ser competentes durante el desarrollo del teletrabajo.

**Gráfico 27** – Percepción sobre el relacionamiento con colegas entre los teletrabajadores



**Fuente:** Elaboración propia

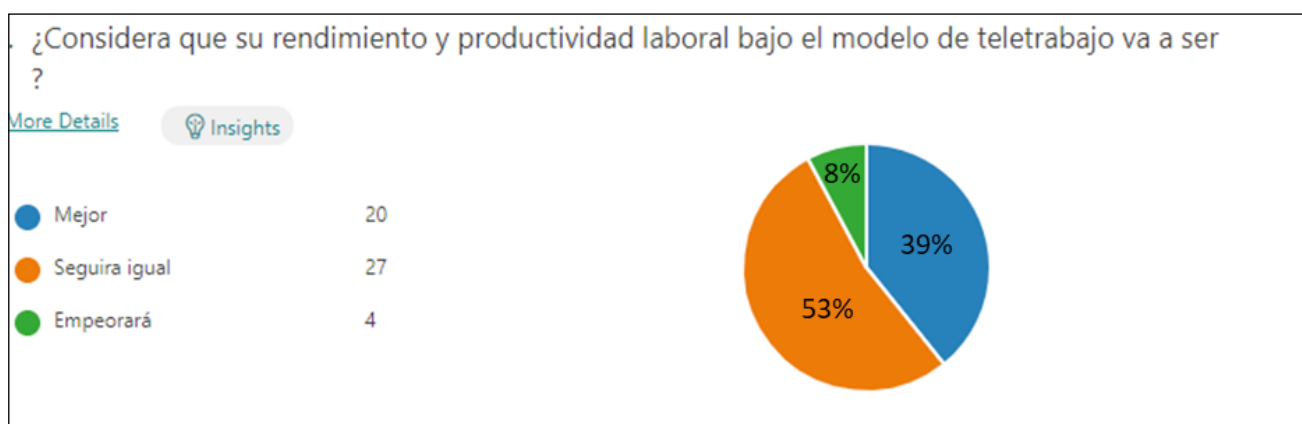
Preliminarmente se puede concluir que la encuesta ha permitido conocer la percepción que existe entre los empleados con respecto a las competencias laborales que requieren para ejercer el teletrabajo, algunas destacan debido a que en general la mayoría de los empleados dice tener un nivel alto en dichas competencias tales como el manejo de las TIC, organización y gestión del tiempo, trabajo autónomo, el relacionamiento con los colegas y la comunicación, de igual manera, vislumbra oportunidades de mejora como en la separación de la vida laboral de la personal, que quizás requieran un estudio más profundo.

## Expectativas Positivas y/o Negativas del Teletrabajo

### Expectativa Desempeño Laboral

La expectativa en cuanto al rendimiento y productividad laboral entre los encuestados, el 53% considera que seguirá igual, mientras que otra porción de estos, es decir el 39% considera que será mejor; solo el 8% restante dice que su desempeño empeorará (**Gráfico 28**).

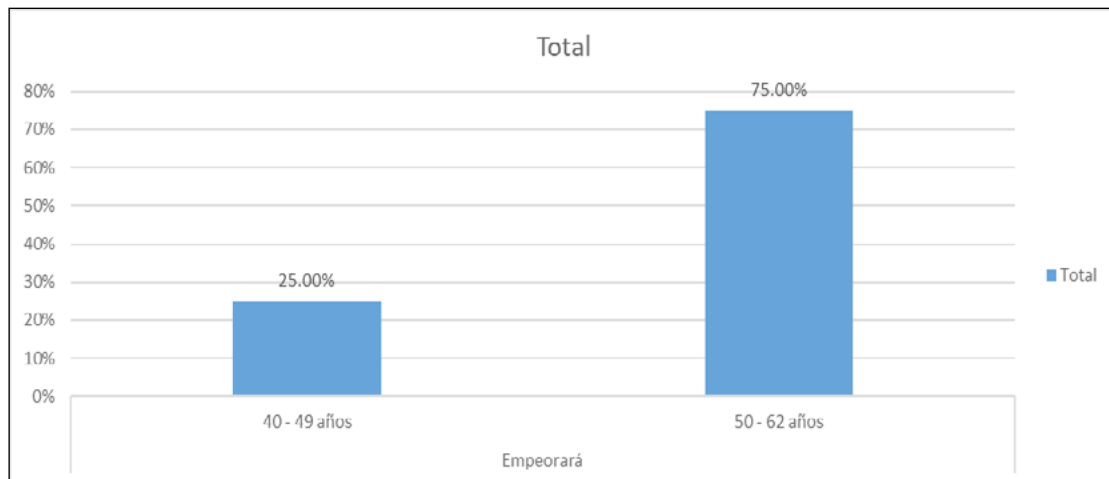
**Gráfico 28** – Expectativa sobre el rendimiento y productividad laboral durante el teletrabajo



**Fuente:** Elaboración propia

Haciendo un análisis a ese porcentaje de empleados que no se encuentran optimistas en cuanto a cómo será el rendimiento y productividad laboral, resalta que es el grupo sociodemográfico de personas mayores de 40 años (**Gráfico 29**); esto coincide con la posición de Minolli (2012), donde expresa la dificultad de la generación Baby Boomer de adoptar de nuevos modelos laborales, como el teletrabajo.

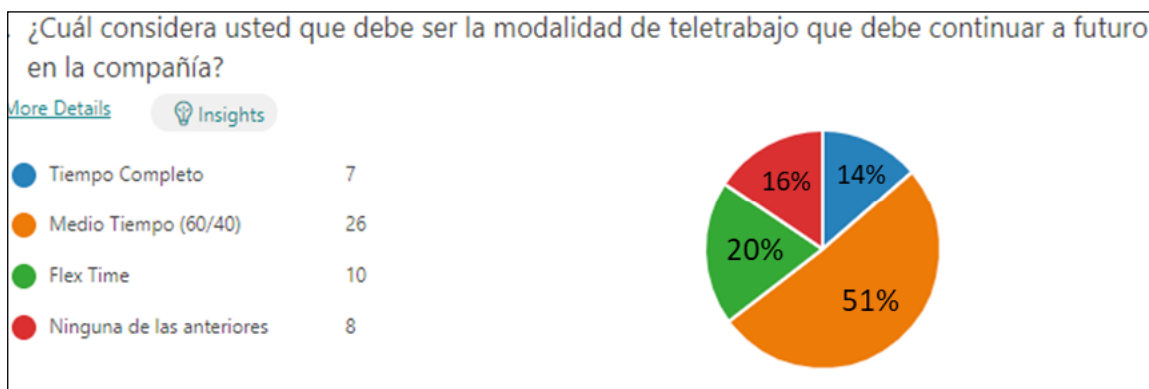
**Gráfico 29** – Rango de edades entre los teletrabajadores poco optimistas en cuanto a rendimiento y productividad



**Fuente:** Elaboración propia

Por otra parte, entre las diferentes modalidades de teletrabajo que los encuestados prefieren, se observa que el 51% se inclina por el medio tiempo (60/40) el cual implica realizar 3 días de teletrabajo y 2 días presenciales; el 20% preferiría flex time u horario flexible el cual permite al empleado ser autónomo en su gestión de horario de trabajo y además, realizar teletrabajo cuando lo considere necesario; el 7% tiene preferencia sobre un modelo de teletrabajo a tiempo completo y un 8% restante no se inclina por ninguna modalidad de teletrabajo (**Gráfico 30**).

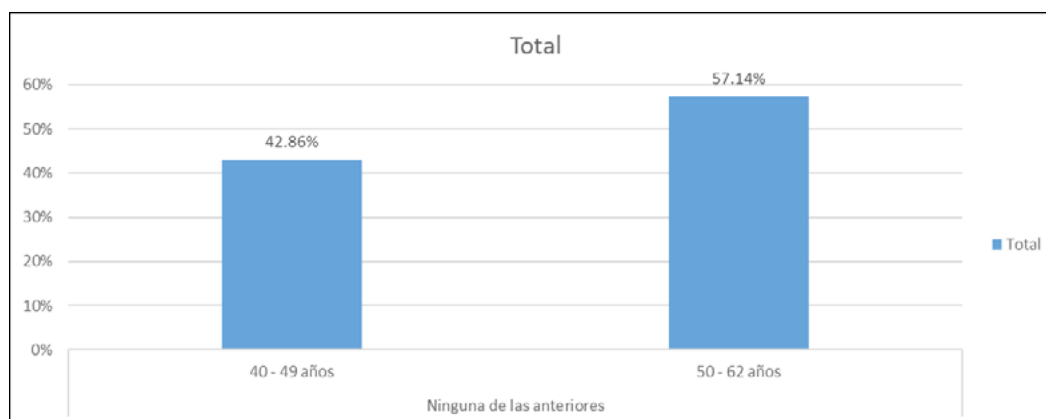
**Gráfico 30** - Expectativa sobre las diferentes modalidades de teletrabajo



**Fuente:** Elaboración propia

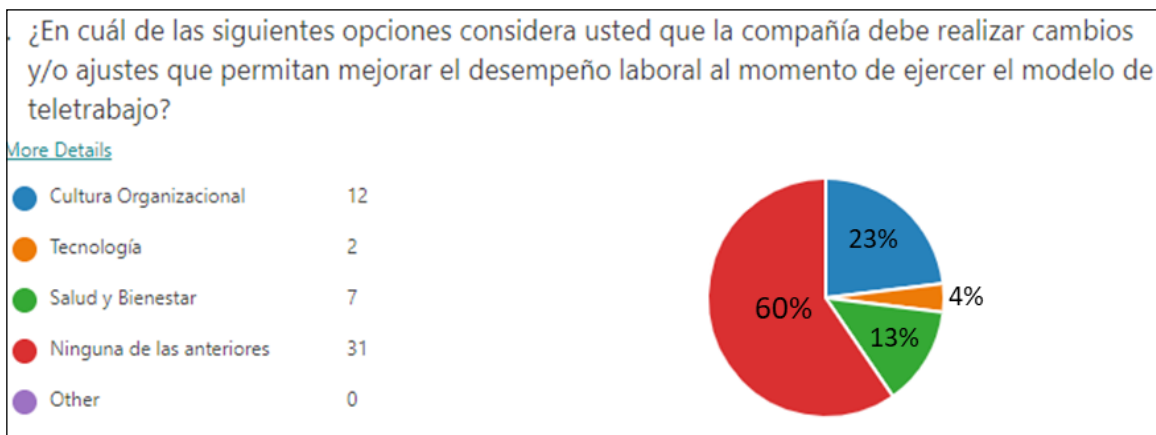
En general, se podría deducir que el 84% de los encuestados está de acuerdo con cualquiera de las modalidades de teletrabajo que pueden aplicarse hoy en día en la compañía, por el contrario, existe un porcentaje remanente que podría interpretarse que tiene una preferencia al trabajo tradicional o presencial, más interesante aún es que cruzando la edad de la muestra, se evidencia una tendencia similar a la que se observó en la parte de desempeño y productividad (**Gráfico 29**), es decir, son los mayores de 40 años dentro del grupo de la muestra poblacional los que no tienen una postura clara con respecto al teletrabajo (**Gráfico 31**).

**Gráfico 31** - Rango de edades entre los teletrabajadores que no se inclinan por ninguna modalidad de teletrabajo



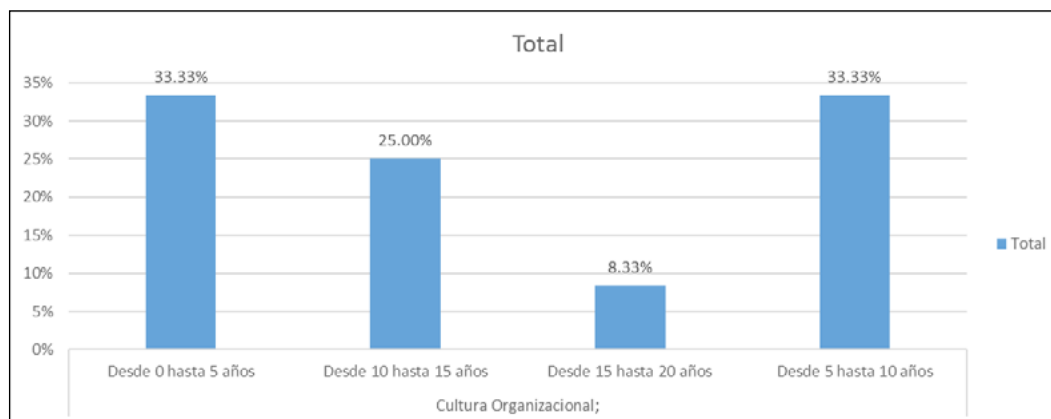
**Fuente:** *Elaboración propia*

Finalmente, se podría deducir que el 60% de los encuestados consideran que no se deben realizar cambios en la compañía a nivel de cultura organizacional, tecnología o en salud y bienestar, sin embargo, algunos si manifestaron que se deben hacer ajustes en la cultura organizacional (23%), en salud y bienestar (13%) y solo un pequeño porcentaje (2%) considera que debe haber cambios o mejoras en el área de tecnología (**Gráfico 32**)

**Gráfico 32** - Expectativa sobre cambios en la organización en pro del teletrabajo

**Fuente:** Elaboración propia

Ahora bien, si observamos en detalle ese porcentaje del 23% que corresponde a la cultura organizacional, quienes dicen que se requiere un cambio, se puede observar que entre el grupo de encuestados, existen empleados que son relativamente nuevos en la compañía (entre 0 y 5 años) hasta empleados con ya una amplia trayectoria la misma (entre 15 a 20 años) (**Gráfico 33**); por lo cual se podría deducir que si existe una expectativa a buscar una mejora en la cultura organizacional, y esto coincide con el estudio de Santillán (2020) cuando mencionaba que las organizaciones deben ser más flexibles y modulares y adaptables a los entornos cambiantes en pro del teletrabajo.

**Gráfico 33** - Antigüedad en la compañía entre los teletrabajadores que consideran debe haber un cambio en la cultura organizacional

**Fuente:** Elaboración propia

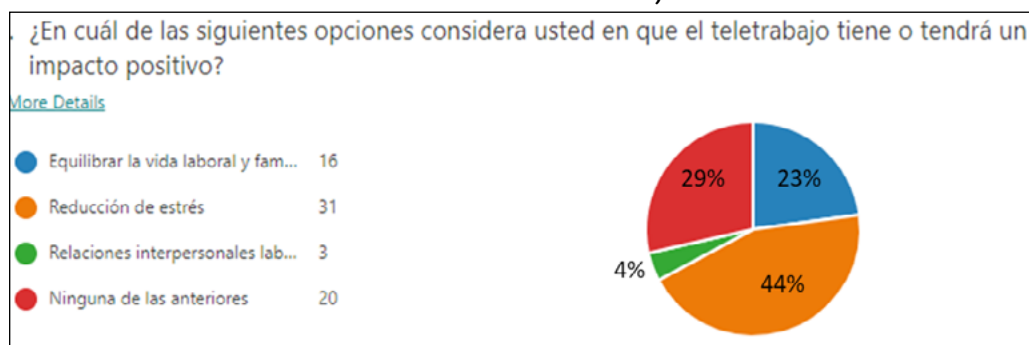
De manera preliminar, se concluye que existe una tendencia positiva en cuanto al ejercicio del teletrabajo, a pesar de ello, se evidencia una necesidad en cuanto a un cambio en la cultura organizacional que influya en ciertos grupos poblacionales entre los cuales existe cierta predisposición al ejercicio del teletrabajo.

### ***Expectativa Bienestar Personal y Laboral***

Con relación al tema de bienestar personal y laboral, los encuestados opinan que en general el teletrabajo tendrá un impacto positivo en equilibrar la vida laboral y familiar (23%) y en la reducción de estrés (44%), no obstante, un 29% opina que el teletrabajo no tendrá ningún impacto positivo (**Gráfico 34**).

Este resultado es interesante, ya que se asemeja al resultado observado en el punto 8.4.1. *Expectativa Desempeño Laboral* – **Gráfico 30**, en el cual, a pesar de que la mayoría está de acuerdo en continuar bajo alguna de las modalidades de teletrabajo disponibles en la compañía, existía un grupo de personas que no se inclinaban por ningún modelo de teletrabajo, y la respuesta se deba a lo que manifestaba Pinto & Muñoz (2020) sobre que “no todos los empleados quieren trabajar desde su casa, ya que prefieren límites claros que separen su hogar de sus roles como trabajador” (pág. 5).

**Gráfico 34** - *Expectativa en cuanto al impacto positivo sobre el bienestar personal y laboral durante el teletrabajo*



**Fuente:** *Elaboración propia*

Ahora bien, la mayoría de los encuestados considera que el teletrabajo tendrá un impacto negativo en las relaciones interpersonales laborales con un 60% del total de la muestra, y solo el 16% opina que el teletrabajo tendrá un impacto negativo en equilibrar la vida laboral y familiar y un 7% en cuanto a la reducción del estrés (**Gráfico 35**), estos dos últimos resultados coinciden con la teoría ya revisada en la parte documental de este proyecto de investigación, donde Santos & Sierra (2019) conciben que la “Percepción de exclusión del grupo laboral, mayor tiempo de dedicación al trabajo perdiendo la noción del tiempo y disminución del tiempo para compartir con la familia.” Es uno de los efectos de corto y mediano plazo en la población teletrabajadora y que afectaría el bienestar laboral y personal (pág. 255).

**Gráfico 35** - Expectativa en cuanto al impacto negativo sobre el bienestar personal y laboral durante el teletrabajo



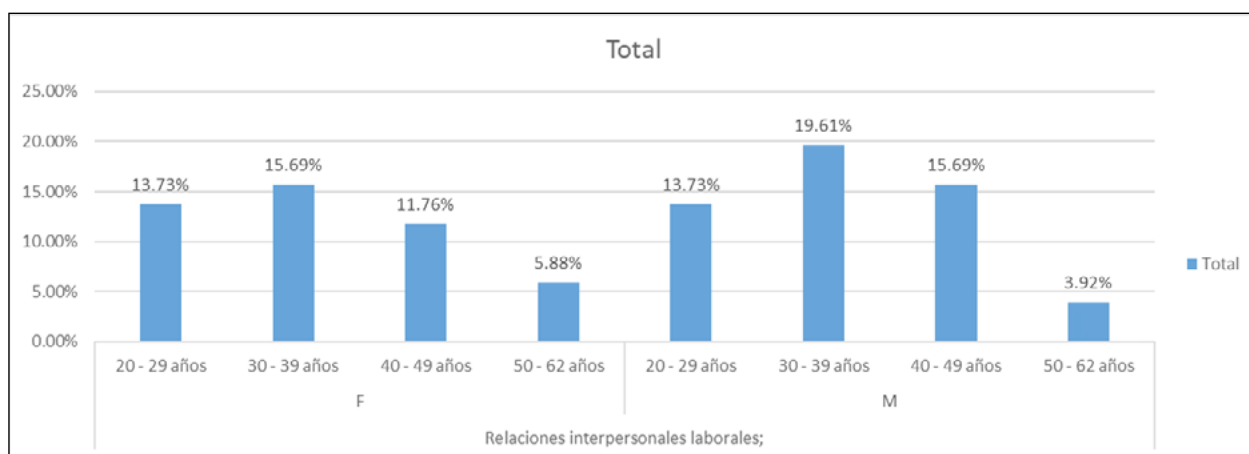
**Fuente:** *Elaboración propia*

Vale destacar que a pesar de que los empleados encuestados consideran que el tema de las relaciones interpersonales laborales es la principal preocupación por su impacto negativo, en la sección 8.3.1. *Percepción Competencias Laborales del Teletrabajo* cuando se habla sobre el *Relacionamiento entre Colegas*, en general los empleados expresa-

ron tener en general un nivel alto en este aspecto (**Gráfico 26**), lo cual pareciera contradecir el resultado anterior sobre el impacto negativo en las relaciones interpersonales, pero como se puede observar en revisión documental realizada, donde Guimac (2020); hace mención al componente humano que se va perdiendo con el tiempo bajo las modalidades de trabajo a distancia, por lo tanto, los resultados parecen demostrar que a pesar que las personas tienen las competencias suficientes para relacionarse con sus colegas, a largo plazo si parece preocuparles la falta de ese factor humano.

Por último, si observamos el **Gráfico 36**, se puede decir que los resultados de las preguntas sobre “Expectativa Bienestar Personal y Laboral” podrían considerarse generalizados en la población muestra, esto debido a que, tanto mujeres como hombres, y rangos de todas las edades parecen tener la misma percepción con respecto a los impactos negativos que resultarían del teletrabajo en cuanto a las relaciones interpersonales laborales.

**Gráfico 36** – Rango de edades y genero con respecto a la expectativa negativa en las relaciones interpersonales



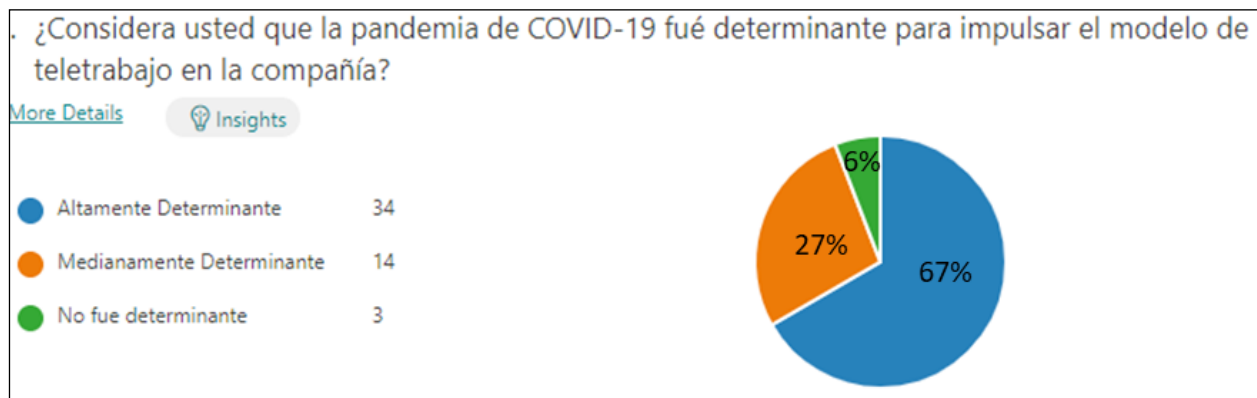
**Fuente:** *Elaboración propia*

## Influencia Positiva y/o Negativa de la Pandemia Para la Adopción del Teletrabajo

### **Factores Externos Positivos y/o Negativos**

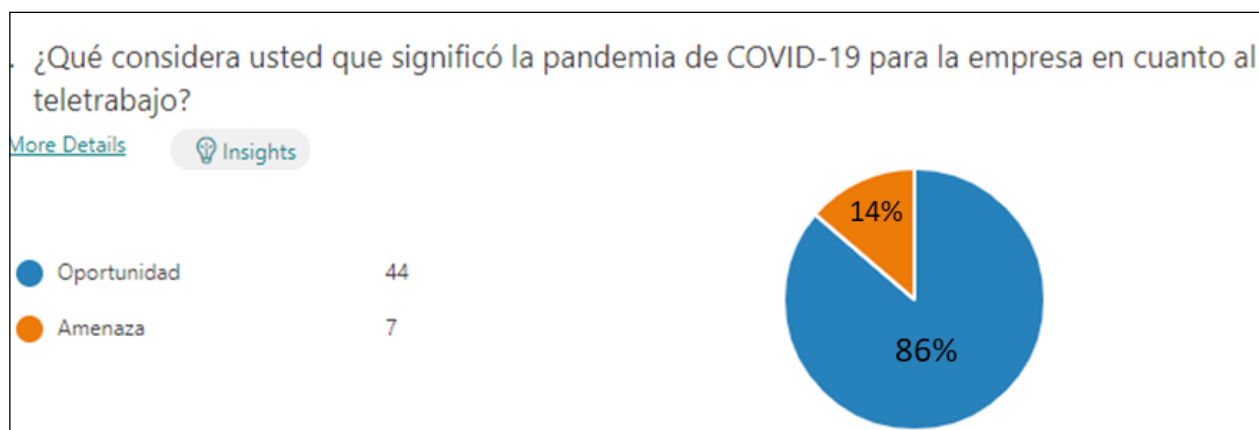
En cuanto a factores externos, tenemos la pandemia del COVID-19 ocurrida durante el 2020, los resultados muestran que el 67% considera que la pandemia fue determinante para impulsar el modelo de teletrabajo en la compañía, mientras que el 27% considera que fue medianamente determinante, es decir, una posición neutral, y solo un 6% definitivamente considera que no lo fue (**Gráfico 37**). En general se puede interpretar que este resultado reafirma la teoría de Garcia (2020), cuando mencionaba que el modelo de teletrabajo tuvo su clímax en el 2020 a raíz del brote epidémico a nivel global.

**Gráfico 37** – COVID-19 como factor externo determinante para la adopción del teletrabajo



**Fuente:** *Elaboración propia*

Ahora bien, interpretar la pandemia de COVID-19 como una amenaza u oportunidad en cuanto al teletrabajo, los resultados denotan que la mayoría de los empleados encuestados, es decir el 86% (**Gráfico 38**), lo percibieron como una oportunidad que permitió impulsar dicho modelo laboral.

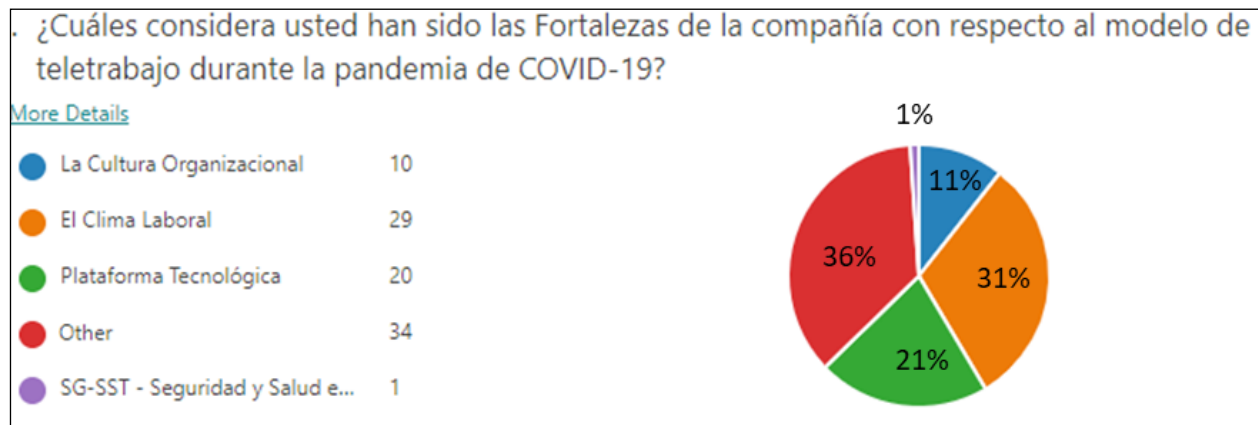
**Gráfico 38** – COVID-19 como factor externo, ¿oportunidad o amenaza?

**Fuente:** *Elaboración propia*

Se puede concluir que la pandemia de COVID-19 como factor externo, influyó en la adopción del teletrabajo en la compañía, por lo tanto, los teletrabajadores no perciben la pandemia como una amenaza sino como una oportunidad en cuanto al modelo laboral.

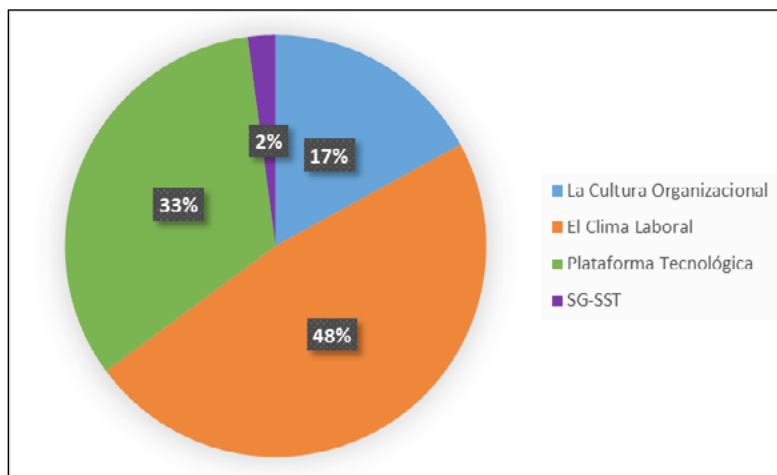
### **Factores Internos Positivos y/o Negativos**

Entre las principales fortalezas del teletrabajo que perciben los empleados y donde la compañía demostró capacidad de adaptación y respuesta, tenemos al clima laboral liderando en un 31%, tecnología con un 21% y la cultura organizacional con un 11% (**Gráfico 39**). Cabe destacar que se dejó abierta en la encuesta la opción de mencionar alguna otra diferente a las listadas (36%), pero en su mayoría estas correspondían proporcionalmente a sinónimos de cultura organizacional (i.e. espíritu empresarial, cultura institucional), clima laboral (i.e. ambiente de trabajo, entorno de trabajo).

**Gráfico 39** - Factores internos: fortalezas de la compañía

**Fuente:** Elaboración propia

Por lo tanto, al entender que se trata de un tema de interpretación de sinónimos, se hace ajuste en los datos (**Gráfico 40**); donde se observa que las proporciones se mantienen:

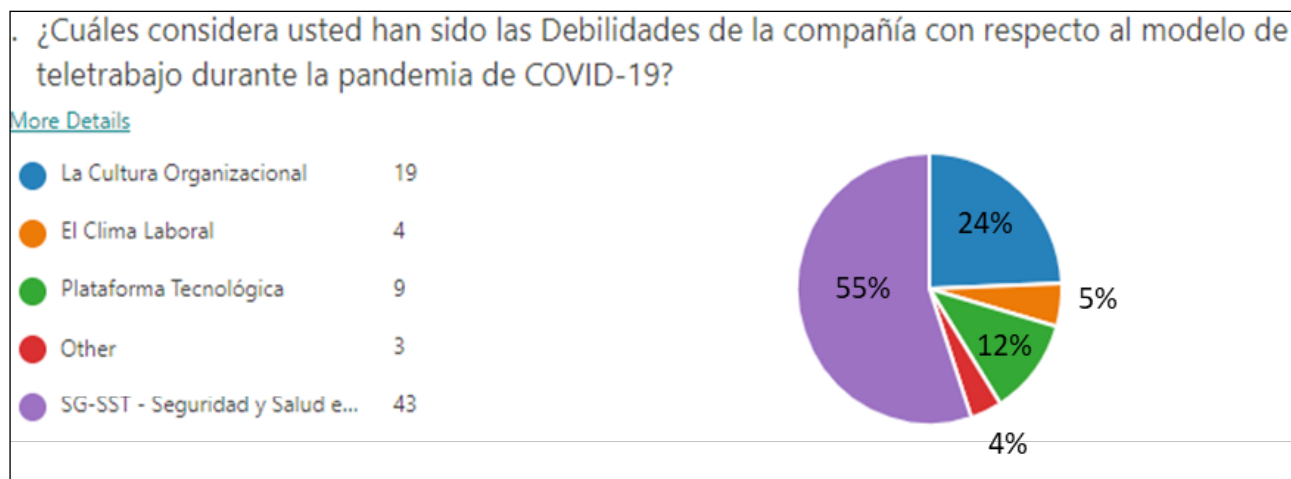
**Gráfico 40** - Ajuste en los valores de factores internos: Fortalezas de la compañía

**Fuente:** Elaboración propia

En contraposición con el punto anterior, correspondiente a las debilidades del teletrabajo durante la pandemia, el 55% considera que el aspecto de gestión la seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) ha sido la mayor falencia de la compañía (**Gráfico 41**); esto coincide con los

resultados en general de la parte 8.2.2. *Percepción Aspectos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para el Teletrabajo (SG-SST)*, donde el área no sale bien librada en cuanto a la percepción que tienen los teletrabajadores.

**Gráfico 41** - Factores internos: debilidades de la compañía

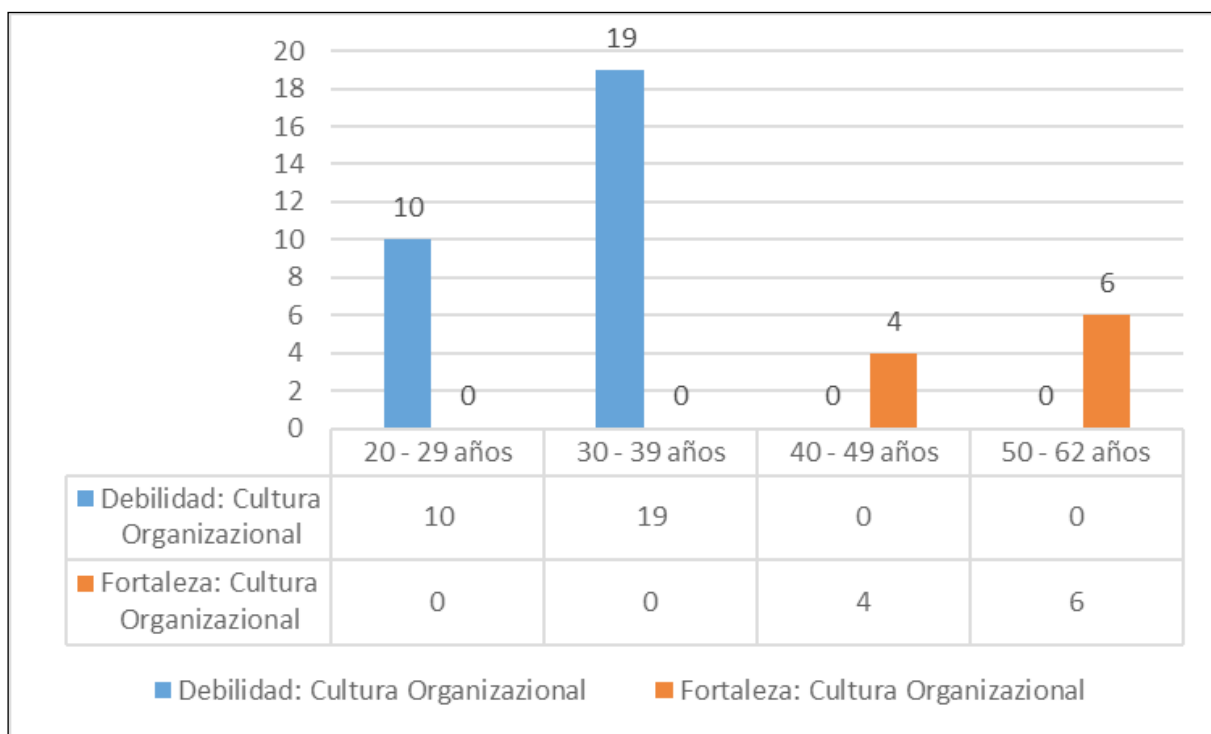


**Fuente:** Elaboración propia

Continuando con el análisis, la cultura organizacional con un 24% le sigue como una de las debilidades de la compañía, aunque se podría hablar de resultados no concluyentes si se compara con el punto anterior donde la cultura organizacional recibió un 17% de favorabilidad (**Gráfico 40**); ahora bien, si de igual manera se comparan los resultados obtenidos en el punto 8.4. *Expectativas Positivas y/o Negativas del Teletrabajo*, encontramos que en dicho resultado existe un porcentaje del 23% (**Gráfico 32**) donde los empleados mencionan que se requiere un cambio en la cultura organizacional para poder ejercer el teletrabajo, por lo tanto, se puede afirmar que el tema de cultura organizacional requiere atención con el fin de mejorar la percepción de esta entre los teletrabajadores. Por último, si analizamos el **Gráfico 42** a continuación, se observa una percepción distinta entre los gru-

pos de edades, en el cual los que están entre los 20 y 39 años consideran la cultura organizacional como una debilidad, mientras que los que se encuentran entre los 40 años en adelante ven como una fortaleza la cultura organizacional, esto pareciera coincidir con lo que ya se ha mencionado previamente en el presente trabajo, donde al parecer el tema generacional tiene implicaciones en la percepción sobre el modelo de teletrabajo y las variables que influyen sobre este.

**Gráfico 42** - Cultura organizacional: ¿debilidad o fortaleza?



**Fuente:** Elaboración propia

## CONCLUSIONES

En este apartado se presentan las conclusiones finales de la investigación. Las conclusiones se redactaron de forma secuencial, siguiendo el orden de presentación de los resultados obtenidos. En general,

estas conclusiones permiten comprender las condiciones que han facilitado y/o dificultado la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020. Con respecto a lo anterior, los resultados de la investigación han permitido entender como las categorías definidas para este estudio facilitaron la adopción del teletrabajo, pero, además, se lograron identificar categorías que de cierta manera han dificultado la adopción y por las cuales se deben adoptar medidas que veremos en las recomendaciones. Por lo tanto, a continuación, se explora en detalle las conclusiones del estudio basadas en las categorías definidas dentro del alcance del presente proyecto de investigación.

Entre las conclusiones que se pueden extraer con base en los análisis de los resultados de la encuesta en el aspecto de tecnologías de la información, permitieron demostrar que la percepción en general entre los teletrabajadores de la compañía es generalmente favorable, dado que, en las subcategorías evaluadas, la mayoría de los encuestados manifestó estar de acuerdo, esto quiere decir, que desde el área de tecnología se han hechos los esfuerzo y se ha facilitado lo mínimo necesario para que los teletrabajadores, no solo puedan continuar con sus funciones de manera remota, sino que además, estos puedan cumplir con los objetivos de la compañía.

Por otra parte, la información obtenida en cuanto a la percepción hacia el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) bajo el modelo de Teletrabajo, el resultado es contundente con respecto a la verificación de las condiciones de seguridad y salud en el

lugar donde se ejerce el teletrabajo, ya que la percepción es negativamente unánime entre los teletrabajadores, por lo que se denota una carencia, ya sea por acción o por omisión de la empresa o la ARL, con respecto a las actividades que se deberían estar ejerciendo con el fin de garantizar la seguridad y salud en dicho entorno, esto podría ser una causal que dificulte la adopción del teletrabajo. En contraposición, cabe destacar que el análisis de los resultados nos presenta una mejor favorabilidad en los programas que promueven la salud física y evitan los riesgos psicosociales entre los teletrabajadores, esto es algo positivo entendiendo que estos riesgos son latentes y están en concordancia al material bibliográfico consultado.

Además, se puede concluir que la encuesta ha permitido conocer la percepción que existe entre los empleados con respecto a las competencias laborales que requieren para ejercer el teletrabajo; algunas destacaron de manera favorable ya que en general la mayoría de los empleados dice tener un nivel alto o superior en dichas competencias tales como el manejo de las TIC, organización y gestión del tiempo, trabajo autónomo, el relacionamiento con los colegas y la forma de comunicar, estas competencias laborales son fundamentales en el ejercicio del teletrabajo y esto coincide con la revisión documental realizada en el desarrollo del presente trabajo de investigación. De todos modos, existen oportunidades de mejora como es el caso de la competencia laboral sobre gestionar la separación de la vida laboral de la personal, esta al parecer es una dificultad que manifestaron los teletrabajadores sin importar edad, sexo o cargo en la compañía, y puede relacionarse con el hecho de que además de ser una competencia laboral, este se considera un riesgo psicosocial, el cual se eva-

luó en la parte correspondiente al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para el Teletrabajo (SG-SST), donde los empleados evaluaron de manera positiva los esfuerzo que está haciendo la compañía para sobrellevar este riesgo al que hoy se ven expuestos y que evidentemente les preocupa.

A partir del análisis realizado se concluye que, entre los empleados existe una tendencia positiva en cuanto al modelo del teletrabajo, esto indica que la mayoría de la población tuvo como expectativa continuar con alguna de las alternativas de teletrabajo que hoy en día ofrece la empresa; además, de que consideran que el teletrabajo no tendrá ningún impacto en su desempeño laboral, inclusive, este puede mejorar. De igual manera, los teletrabajadores tuvieron una expectativa positiva del teletrabajo debido a que consideran este va a tener un impacto positivo en el bienestar personal y laboral. A pesar de ello, los resultados evidenciaron dos cosas, la primera, que existe una parte de la población, más puntualmente las personas mayores de 40 años (consideradas generaciones X y Baby Boomers) que denotan cierta resistencia al teletrabajo, y esto va en línea nuevamente, con la revisión documental hecha donde se habla que estas generaciones no son nativas digitales y muestran señales de oposición a modelos como el teletrabajo; la segunda, que los teletrabajadores definitivamente consideran que se deben realizar ajustes en la cultura organizacional, para que la adopción del teletrabajo sea más fácil y sea aceptada de manera positiva entre todos los empleados.

En cuanto a las conclusiones sobre el efecto de la pandemia de COVID-19 como factor externo, definitivamente influyó en la adopción del teletrabajo en la compañía, y es por ello por lo que quizás los te-

letrabajadores no percibieron la pandemia como una amenaza a nivel laboral sino como una oportunidad. En cuanto a los factores internos, definitivamente lo que está relacionado a el clima laboral y lo que correspondía a las tecnologías de la información fueron los que destacaron de manera positiva entre los teletrabajadores como factores que permitieron la adopción del teletrabajo en tiempos de pandemia. En contraposición, tanto el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) como la Cultura Organizacional son los que fueron evaluados por los teletrabajadores de manera negativa, y esto claramente coincide con las conclusiones que se han hablado previamente, y donde la organización definitivamente debe tener un plan de acción.

## RECOMENDACIONES

Antes de finalizar, se deben sugerir algunas recomendaciones con base a los resultados del análisis de datos, la revisión documental y las conclusiones a que se llegó luego del presente proyecto de investigación:

- Aspectos Tecnológicos para el Teletrabajo:
  - Seguridad Informática: A pesar de que la compañía cuenta no solo con soluciones tecnológicas de última generación y con políticas sobre seguridad informática; se debe reforzar esto entre los teletrabajadores ya sea con entrenamientos y campañas sobre las herramientas disponibles y las buenas prácticas.

- Aspectos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para el Teletrabajo (SG-SST)
  - Prevención Riesgos Laborales durante el ejercicio del teletrabajo: La compañía desde el área de SG-SST, deberá reforzar entre los teletrabajadores todo el tema de Riesgos Laborales, esto incluye diseñar un nuevo plan de comunicaciones que abarque desde la prevención, las líneas de ayuda y como actuar en caso de una eventualidad que se pueda considerar como un accidente laboral.
  - Verificación condiciones y Autoreporte de seguridad y salud en el lugar de teletrabajo: Al igual que en el punto anterior, el área de SG-SST deberá seguir los lineamientos dictados por el MinTIC y el MinTrabajo que se encuentran en *Libro Blanco: el ABC del Teletrabajo en Colombia* (MinTIC, 2020), donde es deber de la compañía junto con la ARL realizar la Verificación y el Autoreporte de las condiciones de seguridad y salud en el hogar entre sus teletrabajadores.
- Percepción Competencias Laborales del Teletrabajo.
  - Manejo y Uso de las TIC: Se identificó que las generaciones digitales no nativas (*Generación X y Baby Boomers*), demuestran tener un nivel inferior al promedio en el manejo y uso de las TIC, por lo cual se recomienda diseñar o adaptar entrenamientos y guías para esta población en busca de mejorar esta competencia laboral.
  - Organización y Gestión del Tiempo: Se identificó que las

generaciones *Millennials* y *Centennials* tienen dificultad con esta competencia laboral, por lo tanto, la compañía a través de los líderes de área debe diseñar actividades y estrategias que permitan mejorar esta competencia entre la población afectada.

- Separación vida profesional de la privada: Se insta a la compañía a realizar un estudio más profundo sobre este tema, teniendo en cuenta que esta afectando a la población en general, sin importar, edad, cargo, género o antigüedad en la compañía, con el fin de que puedan diseñar un modelo que permita mejorar esta competencia laboral entre los teletrabajadores.
- Expectativa Desempeño Laboral
  - Rendimiento y Productividad: Tomando como base el análisis de los resultados, se sugiere que la empresa realice una gestión del cambio con las poblaciones mayores de 40 (*Generación X* y *Baby Boomers*), esto con respecto a cómo visualizan hoy en día el desempeño y la productividad bajo el modelo del teletrabajo.
  - Cambios en la organización Cultura Organizacional: Realizar un estudio sistemático y eficaz, que permita a la compañía identificar cuales son los componentes que deben mejorarse en la cultura organizacional en pro de fortalecer el modelo de teletrabajo.
- Bienestar Personal y Laboral

- Impacto Negativo en las relaciones Interpersonales Laborales: Se propone igualmente que la empresa busque alternativas que permitan integrar a los trabajadores, por el momento de manera virtual, con el fin de no perder ese factor humano que preocupa a la población teletrabajadora.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMITAI. (2020, Febrero 27). *Conoce las diferencias y beneficios de clima laboral y organizacional*. Retrieved from AMITAI: <https://www.amitai.com/es/diferencias-beneficios-clima-laboral-organizacional/>
- Aranda, V. T. (2004). Historia y evolución de Internet. *Autores científico-técnicos y académicos*, 22-32. Retrieved from <https://internet10.com.mx/img/internet/Historia%20y%20evolucion%20de%20internet.pdf>
- Ariza, J. A. (2017). *Incidencia del teletrabajo en el clima organizacional de las empresas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Retrieved from <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17034/GonzalezArizaJavierAndres2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Barragan, J., Castillo, J., Villalpando, P., & Guerra, P. (2009). Estrategias de retención de empleados eficientes: Importancia estratégica de la fidelización de los empleados en organizaciones internacionales. *Innovaciones de Negocios*, 33-43.
- Beltrán, P. A. (2018). *El teletrabajo como modalidad de organización laboral moderna*. Retrieved from <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/12488/2018paolagomez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Benjumea, M. L., Villa, E. M., & Valencia, J. (2016). BENEFICIOS E IM-

PACTOS DEL TELETRABAJO EN EL TALENTO HUMANO. RESULTADOS DESDE UNAREVISIÓN DE LITERATURA. *Revista CEA*, 59-73. Retrieved from <https://revistas.itm.edu.co/index.php/revista-cea/article/view/172/175>

Castellanos, D. J. (2020). *Fortalecimiento de Competencias Laborales para el Teletrabajo en la UNAD*. Bogotá: UNAD. Retrieved from <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/37627>

CRITEO. (2020, Abril 22). *Tendencias en el teletrabajo: Cómo el coronavirus está cambiando para siempre la manera en la que trabajamos*. Retrieved from CRITEO: <https://www.criteo.com/es/insights/coronavirus-remote-work-trends/>

Crua, C. (n.d.). *Nativos Digitales*. Retrieved from IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/nativos-digitales-digital-business/>

Cruz, M., Santos, E., Cervantes, M., & Juárez, M. (2020). COVID-19, una emergencia de salud pública mundial. *Revista Clínica Española*.

Díaz, J. E., Castrillón, C., & Pérez, J. (2018). *ESTRATEGIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO LAS GRANDES EMPRESAS DE LA CIUDAD DE MEDELLÍN*. INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO DE ANTIOQUIA, FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS. Medellín: INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA TECNOLÓGICO DE ANTIOQUIA. Retrieved from <http://190.217.58.250/bitstream/tda/353/1/TRABAJO%20TELETRABAJO%20TERMINADO.pdf>

Díaz, J., Pérez, A., & Florido, R. (2010). *IMPACTO DE LAS TECNOLOGÍAS*

*DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TIC) PARA DISMINUIR LA BRECHA DIGITAL EN LA SOCIEDAD ACTUAL.* Jose de las Lajas: Instituto Nacional de Ciencias Agrícolas. Retrieved from <http://scielo.sld.cu/pdf/ctr/v32n1/ctr09111.pdf>

Dirección de Riesgos Laborales. (2020). *Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.* Retrieved from Ministerio del Trabajo de Colombia: <https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-laborales/riesgos-laborales/sistema-de-gestion-de-seguridad-y-salud-en-el-trabajo>

Documento Interno Privado. (2018). *Teletrabajo en Colombia.* Bogotá: Johnson & Johnson Corporate INC.

Documento Interno Privado. (2019). *Para su Beneficio PSB.* Bogotá: Johnson & Johnson Corportate.

Estupiñán, L. M., Villamil, H., & Jiménez, E. A. (2019). *Condiciones de Seguridad y Salud en el Trabajo de los Teletrabajadores: Revisión Sistemática.* Pensamiento Americano. Retrieved from <http://publicaciones.americana.edu.co/index.php/pensamientoamericano/article/view/249/279>

Fernández, L. J. (2019). *Reflexiones sobre el teletrabajo en Colombia.* Barranquilla: Revista Legem. Retrieved from <http://investigaciones.uniatlantico.edu.co/revistas/index.php/login/article/view/2331/2849>

García, C. (2018). *Viabilidad del teletrabajo en la ciudad de Calí como respuesta a la inequidad de género en el sector empresarial local.* FUNDACIÓN UNIVERSITARIA EMPRESARIAL DE LA CÁMARA

DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Bogotá: UNIEMPRESARIAL. Retrieved from <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/23292/Carolina%20Garc%c3%ada%20Jaramillo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

García, J. L. (2020). La apuesta por el Teletrabajo: una realidad social que se impone. Ventajas e inconvenientes. *Revista de Derecho de la Seguridad Social Laborum*, 253-266.

González, B. (n.d.). *Generación X Y Z*. Retrieved from BG: <http://begonagonzalez.com/generacionxyz/>

Gonzalez, R., Lopez, M., Márquez, C., & Nuñez, 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)*. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Retrieved from [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621866/NUNEZ\\_GD.pdf?sequence=5&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/621866/NUNEZ_GD.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Guaca, N., Caicedo, Y., & Díaz, J. (n.d.). *ESTADO DEL ARTE DEL TELETRABAJO*. UNAD. Retrieved from <http://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/working/article/view/2568/2680>

Guimac, T. (2020, Diciembre 5). *El trabajo a distancia ¿afecta las relaciones interpersonales?* Retrieved from Universidad de Piura: <http://udep.edu.pe/hoy/2020/trabajo-a-distancia-relaciones-interpersonales/>

Gutierrez, J. E., & Solano, J. (2020). *Teletrabajo: Motivación y desem-*

*peño laboral en Costa Rica en el contexto de la Pandemia del COVID-19*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia. Retrieved from [https://www.uned.ac.cr/eca/images/documentos/cuadernos-administracion/02\\_2215-5880\\_V11\\_15-28.pdf](https://www.uned.ac.cr/eca/images/documentos/cuadernos-administracion/02_2215-5880_V11_15-28.pdf)

Luna, D. (2019). *Mínimo de banda ancha en Colombia será de 25 Mbps para el 2019*. Retrieved from MinTIC: <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/57179:Minimo-de-banda-ancha-en-Colombia-sera-de-25-Mbps-para-el-2019>

Mercatec. (2018). *El freelance y el teletrabajo: nuevas tendencias en el ámbito laboral*. Institución Universitaria Esumer Observatorio. Retrieved from <http://revistas.esumer.edu.co/index.php/merc/article/view/134/152>

MinisteriodelTrabajo.(2019,Abril12).*CircularExternaN°0027*.Retrieved from Ministerio del Trabajo: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59864852/Circular+0027+de+2019.pdf/fc24c101-43f2-ab81-d9e5-7862710e808b>

Minolli, C. B. (2012). *Teletrabajo y diversidad generacional: Una ampliación de los conceptos de usabilidad y accesibilidad*. Buenos Aires: Universidad del CEMA. Retrieved from <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84485/1/689912331.pdf>

Minotta, J. A. (2018). *DISEÑO DE UN MODELO DE TELETRABAJO COMO FACTOR MOTIVACIONAL EL CASO EN UNA EMPRESA DE SOFTWARE CON PRESENCIA EN CALI* . Cali: Universidad del Valle. Retrieved from <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bit->

stream/10893/13920/1/CB0591872.pdf

- MinTIC. (2016, Octubre 5). *Youtube*. Retrieved from Historia del Teletrabajo: <https://www.youtube.com/watch?v=keKFJUieQwU>
- MinTIC. (2018, Febrero 28). *MinTIC*. Retrieved from Historia: <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-propertyvalue-6077.html>
- MinTIC. (2019, Mayo 8). *MinTIC presentó balance de implementación del Teletrabajo*. Retrieved from Teletrabajo: <https://www.mintic.gov.co/portal/604/w3-article-100482.html>
- MinTIC. (2019, Enero 8). *Teletrabajo*. Retrieved from Marco Jurídico: <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8098.html>
- MinTIC. (2019, Enero 8). *Teletrabajo*. Retrieved from Pacto por el Teletrabajo: <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8105.html>
- MinTIC. (2019). *Teletrabajo*. Retrieved from Beneficios del Teletrabajo: <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8365.html>
- MinTIC. (2020). *Libro Blanco: el ABC del Teletrabajo en Colombia*. Bogotá: Colombia Digital.
- MinTIC. (2020, Abril 30). *Teletrabajo, una modalidad laboral que crece en Colombia*. Retrieved from Teletrabajo: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/135759:El-Teletrabajo-una-modalidad-laboral-que-crece-en-Colombia>
- Muñoz, A. I., Amórtegui, V. R., & Esguerra, G. I. (2018). *Teletrabajo*. Universidad Autónoma del Caribe. Justicia Juris. Retrieved

from <http://ojs.uac.edu.co/index.php/justicia-juris/article/view/1976>

- Navarro, J. (2020). *Bienestar Laboral en Tiempos de Teletrabajo Forzado*. Universitat de Barcelona. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Jose\\_Navarro12/publication/342211698\\_Bienestar\\_laboral\\_en\\_tiempos\\_de\\_teletrabajo\\_forzado/links/5ee8de7ea6fdcc73be8010fd/Bienestar-laboral-en-tiempos-de-teletrabajo-forzado.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Jose_Navarro12/publication/342211698_Bienestar_laboral_en_tiempos_de_teletrabajo_forzado/links/5ee8de7ea6fdcc73be8010fd/Bienestar-laboral-en-tiempos-de-teletrabajo-forzado.pdf)
- Ochoa, P. (2016). Teletrabajo, ¡menos presencia, más autogestión!. *ESPA*(48), 2.
- OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de Ella*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo. doi:978-92-2-033091-3
- Olaz, Á. (2016, Enero-Marzo). EL CLIMA LABORAL EN CUESTIÓN. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICO-DESCRIPTIVA Y APROXIMACIÓN A UN MODELO EXPLICATIVO MULTIVARIABLE. (L. Gómez, Ed.) *Aposta. Revista de Ciencias Sociales*, pp. 1-35. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/4959/495950252002.pdf>
- Pickers, S. (2015, 4 11). *¿Como determinar el tamaño de una muestra?* Retrieved from PSYMA: <https://www.psyma.com/company/news/message/como-determinar-el-tamano-de-una-muestra>
- Pinto, A., & Muñoz, G. (2020). *Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis*. Universidad Adolfo Ibañez. Retrieved from <https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pin->

to-y-munoz\_2020\_teletrabajo\_final.pdf

Polanco, K., Reyes, J. G., & García, M. I. (2015). *COMPETENCIAS LABORALES ESPECÍFICAS DE LOS TRABAJADORES A DISTANCIA*. México D.F.: Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática.

QuestionPro. (2020). *Cómo realizar un cuestionario de datos sociodemográficos*. Retrieved from QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/estudio-transversal/>

QuestionPro. (2021). *Cómo realizar un cuestionario de datos sociodemográficos*. Retrieved from QuestionPro: <https://www.questionpro.com/blog/es/cuestionario-de-datos-sociodemograficos-2/>

Quintero, I. C., Rengifo, M., & Saldarriaga, C. F. (2020). *Articulación Universidad – Empresa en la Economía del Conocimiento: Desafíos en la formación del capital humano en la región del Valle Del Cauca*. Universidad Pontificia Bolivariana. Palmira: REDIPE.

Quintero, L. F. (2018). Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva. *Espacios*, 8.

Ramírez, J. M., & Perdomo, M. (2019). VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO, REVISIÓN DE LA LITERATURA. *SENNOVA*, 96-119.

Ramirez, J. M., & Perdomo, M. (2020). VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO, REVISIÓN DE LA LITER-

ATURA. *SENNOVA*, 96.

Redacción el País. (2017). *El País*. Retrieved from Teletrabajo, una modalidad que sigue creciendo: <https://m.elpais.com.co/economia/teletrabajo-una-modalidad-que-sigue-creciendo-en-cali.html?amp=1>

Rodríguez, D. C., & Pardo, M. L. (2020). *ENSAYO: EL TELETRABAJO EN TIEMPOS DE COVID-19*. Universidad Católica de Colombia.

Rojas, A. F. (2019). *TELETRABAJO: BENEFICIOS PARA EL EMPLEADO Y EMPLEADOR*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Retrieved from <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/21329>

Rolon, F., & Sánchez, S. (2018). *El teletrabajo: ¿una opción laboral acorde con las tendencias y exigencias del mercado o una figura con vacíos legislativos?* Universidad Libre - Seccional Barranquilla. Barranquilla: Dictamen Libre. Retrieved from <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/dictamenlibre/article/view/5030/4296>

Rubbini, N. I. (2012). *Los riesgos psicosociales en el Teletrabajo*. Universidad Nacional de la Plata. Retrieved from [http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab\\_eventos/ev.2237/ev.2237.pdf](http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2237/ev.2237.pdf)

Ruiz, E. A. (2018). *EL TELETRABAJO COMO SOLUCIÓN MEDITA PARA EL DESEMPLEO EN COLOMBIA*. Universidad Libre - Seccional Barranquilla. Barranquilla: Derectum. Retrieved from <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/derectum/arti->

cle/view/4707/4017

- SafetYA. (2019, Agosto 23). *Teletrabajo y seguridad y salud en el trabajo*. Retrieved from Safetya: <https://safetya.co/teletrabajo-seguridad-y-salud-en-el-trabajo/#:~:text=El%20Sistema%20de%20Gesti%C3%B3n%20de,parte%20de%20las%20actividades%20de>
- Salazar, C. (2012). Teletrabajo y la inclusión laboral de personas con discapacidad. *Revista Internacional de Sostenibilidad, Humanismo y Tecnología*, 70-152. Retrieved from [http://riberdis.cedd.net/bitstream/handle/11181/3483/Teletrabajo\\_inclusion\\_laboral.pdf?sequence=1&rd=0031759154742761](http://riberdis.cedd.net/bitstream/handle/11181/3483/Teletrabajo_inclusion_laboral.pdf?sequence=1&rd=0031759154742761)
- Saldarriaga, S., & Zuluaga, C. (2017). *CÓMO DISMINUIR EL PORCENTAJE DE DESERCIÓN LABORAL DE LOS MILLENNIALS GRADUADOS DE LA UNIVERSIDAD EIA EN MEDELLÍN*. Envigado: Universidad EIA. Retrieved from [https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1866/1/ZuluagaCamila\\_2017\\_DisminuirPorcentajeDesercion.pdf](https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/1866/1/ZuluagaCamila_2017_DisminuirPorcentajeDesercion.pdf)
- Sánchez, L. (2015). *UNIDAD I: MODELOS DE ARQUITECTURA DE CÓMPUTO*. HEROICA CIUDAD DE TLAXIACO: INSTITUTO TECNOLÓGICO DE TLAXIACO. Retrieved from [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38122689/ISRAEL\\_GARCIA\\_RIANO\\_LINEA\\_DEL\\_TIEMPO.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DISRAEL\\_GARCIA\\_RIANO\\_LINEA\\_DEL\\_TIEMPO.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKI-AIWOWYYGZ2Y](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38122689/ISRAEL_GARCIA_RIANO_LINEA_DEL_TIEMPO.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DISRAEL_GARCIA_RIANO_LINEA_DEL_TIEMPO.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=AKI-AIWOWYYGZ2Y)

- Santillán, W. (2020). *El Teletrabajo en el COVID-19*. CienciaAmerica. doi:ISSN 1390-9592 ISSN-L 1390-681X
- Santos, A., & Sierra, Y. (2019). *Comprensión psicosocial del teletrabajo: riesgos emergentes y protectores*. Bogotá D.C.: Universidad del Bosque. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Thiago-Nunes-10/publication/338701522\\_Assedio\\_moral\\_contra\\_servidores\\_universitarios\\_a\\_realidade\\_de\\_uma\\_Universidade\\_Federal\\_Brasileira/links/5e25faf84585158dfe67093d/Assedio-moral-contra-servidores-universitarios-a-re](https://www.researchgate.net/profile/Thiago-Nunes-10/publication/338701522_Assedio_moral_contra_servidores_universitarios_a_realidade_de_uma_Universidade_Federal_Brasileira/links/5e25faf84585158dfe67093d/Assedio-moral-contra-servidores-universitarios-a-re)
- Santos, A., & Sierra, Y. (2019). *Comprensión psicosocial del teletrabajo: riesgos emergentes y protectores*. Bogotá D.C.: Universidad del Bosque.
- Torrecilla, O. D. (2005). *CLIMA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL*. Retrieved from <https://www.ucongreso.edu.ar/biblioteca/matcatedra/Climaorganizacional.pdf>
- Tunal, G. (2012). *Reflexiones en torno a los análisis sobre el teletrabajo*. Santiago del Estero: Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas del CONICET. Retrieved from <https://www.redalyc.org/pdf/3873/387334691002.pdf>
- Velásquez, C. M., & Vera, M. (2017). *Teletrabajo: Una Revisión Teórica sobre sus Ventajas y Desventajas*. Guayaquil: Universidad de Especialidades Espiritu Santo. Retrieved from <http://revistas.uces.edu.ec/index.php/IRR/article/view/194>

- Vicente, M. T., Torres, J. I., Torres, A., Ramirez, M. V., & Capdevila, L. (2018, Julio - Diciembre). El teletrabajo en salud laboral. *Revista CES Derecho*, pp. 287-297. Retrieved from <https://revistas.ces.edu.co/index.php/derecho/article/view/4668/2970>
- Villadiego, R. (2020, 08 03). *Covid-19: Un antes y después en el teletrabajo y sus implicaciones en ciberseguridad*. Retrieved from Forbes Colombia: <https://forbes.co/2020/08/03/red-forbes/covid-19-un-antes-y-despues-en-el-teletrabajo-y-sus-implicaciones-en-ciberseguridad/>

## ANEXOS

## Anexo 1: Síntesis Propuesta de Investigación

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - UPB

CONDICIONES QUE HAN FACILITADO Y/O DIFICULTADO LA ADOPCIÓN DEL TELETRABAJO ENTRE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE JOHNSON &amp; JOHNSON DE COLOMBIA S.A. EN LA CIUDAD DE CALI Y SU ÁREA METROPOLITANA, DURANTE EL 2020

## ANEXO 1. SINTESIS PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO							
				Tipo de Estudio	Sujetos	Instrumento	Procedimiento				
CONDICIONES QUE HAN FACILITADO Y/O DIFICULTADO LA ADOPCIÓN DEL TELETRABAJO ENTRE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE LA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO AL CUIDADO DE LA SALUD EN LA CIUDAD DE CALI Y SU ÁREA METROPOLITANA, DURANTE EL 2020	¿Cuáles son las condiciones que han facilitado y/o dificultado la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020?	Objetivo General: <i>Comprender cuales son las condiciones que han facilitado y/o dificultado la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020</i>	<i>El Teletrabajo en el Desempeño Laboral, Bienestar Personal y Laboral.</i>	Mixto, Descriptivo; Transversal; Estudio de Caso.	La población objetivo está compuesta por los empleados directos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud y que deben cumplir con ciertas características: - Tener como base operacional la sede ubicada en Zona Industrial Acopi – Yumbo. - Tener un rol o cargo administrativo. - Ser empleado directo de la compañía	Encuesta sobre la muestra de la población de los sujetos	CATEGORÍAS:  1. Percepción actual favorable / desfavorable sobre aspectos tecnológicos y de seguridad y salud en el trabajo necesarios para ejercer el teletrabajo	Fase I: Contextualización.			
		Objetivos Específicos:  Conocer la percepción actual favorable y/o desfavorable en cuanto a aspectos tecnológicos, de seguridad y salud en el trabajo, necesarios para ejercer el teletrabajo, entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.	<i>Aspectos Tecnológicos en el Teletrabajo</i>						Fase II: Trabajo de campo.		
		Aprender sobre la percepción actual favorable y/o desfavorable de las competencias laborales requeridas para ejercer el teletrabajo, entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.	<i>Aspectos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) en el Ejercicio del Teletrabajo</i>							Fase III: Análisis y discusión de los resultados	
		Conocer sobre las expectativas positivas y/o negativas sobre el teletrabajo que tienen los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.	<i>Competencias Laborales del Teletrabajo</i>								2. Percepción actual favorable / desfavorable sobre competencias laborales necesarios para ejercer el teletrabajo
		Entender como la influencia de la pandemia (COVID-19) influyó en la adopción del teletrabajo entre los empleados administrativos de Una Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.	<i>La influencia de la Pandemia en la Adopción del Teletrabajo</i>								
						4. Influencia positiva y/o negativa de la Pandemia para la adopción del Teletrabajo					

# Anexo 2: Estructura Investigativa

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - UPB  
CONDICIONES QUE HAN FACILITADO Y/O DIFICULTADO LA ADOPCIÓN DEL TELETRABAJO ENTRE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA S.A. EN LA CIUDAD DE CALI Y SU ÁREA METROPOLITANA, DURANTE EL 2020

ANEXO 2. INSTRUMENTO: ENCUESTA EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS DE RASTREO / ANÁLISIS	SUB-CATEGORÍA	INDICADOR	VARIABLE	PREGUNTAS		
Conocer la percepción actual favorable y/o desfavorable en cuanto a aspectos tecnológicos, de seguridad y salud en el trabajo, necesarios para ejercer el teletrabajo, entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020	Percepción actual favorable / desfavorable sobre aspectos tecnológicos, de seguridad y salud en el trabajo necesarios para ejercer el teletrabajo	A. Percepción Aspectos Tecnológicos para el Teletrabajo	Percepción Acompañamiento Tecnológico	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	¿Considera usted que el área de tecnología de la compañía ha ofrecido el acompañamiento y las capacitaciones adecuadas para ejercer el teletrabajo?		
			Percepción Herramientas Tecnológicas	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	¿Considera usted que el área de tecnología de la compañía le ha facilitado los dispositivos de usuario necesarios (i.e. Computador Portátil y/o Escritorios Virtuales) para ejercer el teletrabajo?		
				SI / NO	¿Considera usted que cuenta con la conectividad suficiente para ejercer el teletrabajo? <i>Para dar respuesta a esta pregunta usted debe contar mínimo con:</i> -Internet Banda Ancha superior a 25Mbps -Telefonía Móvil con planes de Voz y Datos (4G a 14Mbps)		
				1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	¿Considera usted que el área de tecnología de la compañía le ha facilitado soluciones tecnológicas de seguridad informática necesarias (i.e. Antivirus, Conexión Privada VPN, etc.) para ejercer el teletrabajo?		
				1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	¿Considera usted que el área de tecnología de la compañía le ha facilitado las aplicaciones informáticas necesarias (i.e. Trabajo Colaborativo, comunicación, soporte, etc.) para ejercer el teletrabajo? Trabajo Colaborativo: Microsoft Office 365, MS Teams Comunicaciones: Skype, Zoom, Jabber		
		B. Percepción Aspectos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para el Teletrabajo (SG-SST)	Percepción Acompañamiento SG-SST	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	¿Considera usted que la compañía y/o la ARL le han ofrecido una guía para la prevención y actuación en situaciones de riesgo durante el teletrabajo?		
			Percepción Evaluación del Riesgo SG-SST	SI / NO	¿Ha recibido usted alguna solicitud de verificación de las condiciones de seguridad y salud en su lugar de trabajo en el hogar por parte de la compañía?		
				SI / NO	¿Ha recibido usted alguna solicitud de diligenciar el formato de autoreporte de Condiciones de Trabajo de su lugar de trabajo en el hogar por parte de la compañía?		
			Percepción Condiciones de salud SG-SST	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	¿Cree usted que la compañía ha facilitado programas enfocados a la salud física del empleado que ejerce el teletrabajo?		
				1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	¿Considera usted que la compañía ha ofrecido el acompañamiento adecuado para sobrellevar el estrés en el hogar durante el ejercicio del teletrabajo?		
Aprender sobre la percepción actual favorable y/o desfavorable de las competencias laborales requeridas para ejercer el teletrabajo, entre los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.	Percepción actual favorable / desfavorable sobre competencias laborales necesarias para ejercer el teletrabajo	A. Percepción Competencias Laborales del Teletrabajo	Competencias Técnicas	1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	¿Cómo califica usted su nivel en el manejo y uso de las herramientas tecnológicas (navegar por internet, usar e-mail, utilizar videoconferencias, etc)?		
			Competencias Profesionales	1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	¿Cómo califica usted su nivel de organización y gestión del tiempo durante el ejercicio del teletrabajo?		
				1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	¿Cómo califica usted su capacidad de separar la vida profesional de la vida personal durante el ejercicio del teletrabajo?		
		Competencias de Comunicación	1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	¿Cómo considera usted su capacidad de ser autónomo en sus asignaciones laborales en el ejercicio del teletrabajo?			
			1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	¿Cómo califica usted su capacidad de saber comunicar con mensajes claros y concisos, careciendo por ejemplo del lenguaje corporal, durante el ejercicio del teletrabajo?			
		Conocer sobre las expectativas positivas y/o negativas sobre el teletrabajo que tienen los empleados administrativos de la Empresa de Consumo Masivo al Cuidado de la Salud – Cali y su área metropolitana, durante el 2020.	Expectativas Positivas y/o Negativas del Teletrabajo	A. Expectativa Desempeño Laboral	Expectativa Modelo Laboral	1. Tiempo Completo 2. Medio Tiempo (50/40) 3. Flex Time 4. Ninguna de las anteriores	¿Cuál considera usted que debe ser la modalidad de teletrabajo que debe continuar a futuro en la compañía?
					Expectativa Rendimiento y Productividad	1. Cultura Organizacional 2. Tecnología 3. Salud y Bienestar 4. Otro (especifique) 5. Ninguno de los anteriores	¿En cuál de las siguientes opciones considera usted que la compañía debe realizar cambios y/o ajustes que permitan mejorar la experiencia al momento de ejercer el modelo de teletrabajo? (pregunta de selección múltiple):
						1. Mejor 2. Seguirá igual 3. Empeorará	¿Considera que su rendimiento y productividad laboral bajo el modelo de teletrabajo va a ser ?
						1. Equilibrar la vida laboral y familiar 2. Reducción de estrés 3. Relaciones Interpersonales Laborales 4. Ninguno de los anteriores	¿En cuál de las siguientes opciones considera usted en que el teletrabajo tiene o tendrá un impacto positivo? (pregunta de selección múltiple):
						1. Equilibrar la vida laboral y familiar 2. Reducción de estrés 3. Relaciones Interpersonales Laborales 4. Ninguno de los anteriores	¿En cuál de las siguientes opciones considera usted que el teletrabajo tiene o tendrá un impacto negativo? (pregunta de selección múltiple):
B. Expectativa Bienestar Personal y Laboral	Expectativa Bienestar Psicológico			1. Altamente Determinante 2. Medianamente Determinante 3. No fue Determinante	¿Considera usted que la pandemia de COVID-19 fue determinante para impulsar el modelo de teletrabajo en la compañía?		
				1. Oportunidad 2. Amenaza	¿Qué considera usted que significó la pandemia de COVID-19 para la empresa en cuanto al teletrabajo?		
	Fortalezas			1. La cultura organizacional 2. El clima laboral 3. Infraestructura Tecnológica 4. SG-SST 5. Otro	¿Cuáles considera usted han sido las Fortalezas de la compañía con respecto al modelo de teletrabajo durante la pandemia de COVID-19?		
				Debilidades	1. La cultura organizacional 2. El clima laboral 3. Infraestructura Tecnológica 4. SG-SST 5. Otro	¿Cuáles considera usted han sido las Debilidades de la compañía con respecto al modelo de teletrabajo durante la pandemia de COVID-19?	

## Anexo 3: Instrumento: Encuesta Empleados Administrativos

**AVISO DE PRIVACIDAD**

*El presente Aviso de Privacidad establece los términos y condiciones en virtud de los cuales realizará el tratamiento de la información recolectada en la encuesta.*

**1. TRATAMIENTO Y FINALIDAD:**

*El tratamiento que se realizará con la información recolectada en la encuesta será el siguiente:*

*La recolección, almacenamiento y análisis de la información con fines académicos, en pro del proyecto investigativo "CONDICIONES QUE HAN FACILITADO Y/O DIFICULTADO LA ADOPCIÓN DEL TELETRABAJO ENTRE LOS EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE JOHNSON & JOHNSON DE COLOMBIA S.A. EN LA CIUDAD DE CALI Y SU ÁREA METROPOLITANA, DURANTE EL 2020" a cargo de Alvaro José Lopez Ocampo, con el fin de obtener el título de Maestría en Administración de Empresas en la Universidad Pontificia Bolivariana.*

**2. DERECHOS DEL TITULAR:**

*Como titular de la información aquí proporcionada Usted tiene derecho a:*

*I. Acceder en forma gratuita a los datos proporcionados que hayan sido objeto de tratamiento.*

*II. Conocer, actualizar y rectificar su información frente a datos parciales, inexactos, incompletos, fraccionados, que induzcan a error, o a aquellos cuyo tratamiento esté prohibido o no haya sido autorizado.*

*III. Solicitar prueba de la autorización otorgada.*

*IV. Revocar la autorización y/o solicitar la supresión del dato, siempre que no exista un deber legal o contractual que impida eliminarlos.*

*V. Abstenerse de responder las preguntas sobre datos sensibles.*

*Tendrá carácter facultativo las respuestas que versen sobre datos para dar cumplimiento a las políticas de protección de datos y a las obligaciones de la Ley 1581 de 2012, sus Decretos Reglamentarios y las demás normas que la complementen, adicione, enriquezcan o modifiquen.*

**LEY 1581 DE 2012:**

*Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.*

**DECRETO 1377 DE 2013:**

*Con el cual se reglamenta la Ley 1581 de 2012, sobre aspectos relacionados con la autorización del Titular de información para el Tratamiento de sus datos personales, las políticas de Tratamiento de los responsables y Encargados, el ejercicio de los derechos de los*

**MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - UPB**

**CONDICIONES QUE HAN FACILITADO Y/O DIFICULTADO LA ADOPCIÓN DEL TELETRABAJO ENTRE LOS EMPLEADOS**

**ANEXO 3. INSTRUMENTO: ENCUESTA EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS**

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE ENCUESTADO(A): \_\_\_\_\_ EDAD \_\_\_\_\_ SEXO: F \_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_ CORREO ELECTRONICO \_\_\_\_\_

PAY GRADE: \_\_\_\_\_

TIEMPO EN LA ORGANIZACIÓN: \_\_\_\_\_

PREGUNTAS	RESPUESTAS	VARIABLE
<b>A. Percepción Aspectos Tecnológicos para el Teletrabajo</b>		
<b>Elementos y/o apoyos tecnológicos necesarios para poder mantener sin problemas la continuidad laboral desde el hogar</b>		
¿Considera usted que el área de tecnología de la compañía ha ofrecido el acompañamiento y las capacitaciones adecuadas para ejercer el teletrabajo?	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	() ( ) ( )
¿Considera usted que el área de tecnología de la compañía le ha facilitado los dispositivos de usuario necesarios (i.e. Computador Portatil y/o Escritorios Virtuales) para ejercer el teletrabajo?	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
¿Considera usted que cuenta con la conectividad suficiente para ejercer el teletrabajo? Para dar respuesta a esta pregunta usted debe contar mínimo con: -Internet Banda Ancha superior a 25Mbps -Telefonía Móvil con planes de Voz y Datos (4G a 14Mbps)	1. SI 2. NO	( ) ( )
¿Considera usted que el área de tecnología de la compañía le ha facilitado soluciones tecnológicas de seguridad informática necesarias (i.e. Antivirus, Conexión Privada VPN, etc.) para ejercer el teletrabajo?	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	( ) ( ) ( )
¿Considera usted que el área de tecnología de la compañía le ha facilitado las aplicaciones informáticas necesarias (i.e. Trabajo Colaborativo, comunicación, soporte, etc.) para ejercer el teletrabajo? Trabajo Colaborativo: Microsoft Office 365, MS Teams Comunicaciones: Skype, Zoom, Jabber	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	( ) ( ) ( )

<b>B. Percepción Aspectos Tecnicos SG-SST para el Teletrabajo</b>		
<b>SG-SST:El Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) abarca una disciplina que trata de prevenir las</b>		
¿Considera usted que la compañía y/o la ARL le han ofrecido una guía para la prevención y actuación en situaciones de riesgo durante el teletrabajo?	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	() ( ) ( )
¿Ha recibido usted alguna solicitud de verificación de las condiciones de seguridad y salud en su lugar de trabajo en el hogar por parte de la compañía?	1. SI 2. NO	( ) ( )
¿Ha recibido usted alguna solicitud de diligenciar el formato de autoreporte de Condiciones de Trabajo de su lugar de trabajo en el hogar por parte de la compañía?	1. SI 2. NO	( ) ( )
¿Cree usted que la compañía ha facilitado programas enfocados a la salud física del empleado que ejerce el teletrabajo?	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	( ) ( ) ( )
¿Considera usted que la compañía ha ofrecido el acompañamiento adecuado para sobrellevar el estrés en el hogar durante el ejercicio del teletrabajo?	1. De acuerdo 2. Ni de acuerdo ni en desacuerdo 3. En desacuerdo	( ) ( ) ( )
<b>A. Percepción Competencias Laborales del Teletrabajo</b>		
<b>Las personas que desempeñan el teletrabajo deben contar con varias competencias o aptitudes que les permitan ser efectivos en</b>		
¿Cómo califica usted su nivel en el manejo y uso de las herramientas tecnológicas (navegar por internet, usar e-mail, utilizar videoconferencias, etc)?	1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
¿Cómo califica usted su nivel de organización y gestión del tiempo durante el ejercicio del teletrabajo?	1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
¿Cómo califica usted su capacidad de separar la vida profesional de la vida personal durante el ejercicio del teletrabajo?	1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
¿Cómo considera usted su capacidad de ser autónomo en sus asignaciones laborales en el ejercicio del teletrabajo?	1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
¿Cómo califica usted su capacidad de saber comunicar con mensajes claros y concisos, careciendo por ejemplo del lenguaje corporal, durante el ejercicio del teletrabajo?	1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
¿Cómo califica usted su capacidad de mantener el relacionamiento con los colegas, durante el ejercicio del teletrabajo?	1. Muy Alto 2. Alto 3. Medio 4. Bajo 5. Muy Bajo	( ) ( ) ( ) ( ) ( )

<b>A. Expectativa Desempeño Laboral</b>		
<b>Nos estamos refiriendo a la calidad del servicio o del trabajo que realiza el empleado y de cómo impacta eso en el negocio, tanto</b>		
¿Cuál considera usted que debe ser la modalidad de teletrabajo que debe continuar a futuro en la compañía?	1. Tiempo Completo 2. Medio Tiempo (60/40) 3. Flex Time 4. Ninguna de las anteriores	() ( ) ( ) ( ) ( )
¿En cuál de las siguientes opciones considera usted que la compañía debe realizar cambios y/o ajustes que permitan mejorar la experiencia al momento de ejercer el modelo de teletrabajo? (pregunta de selección múltiple):	1. Cultura Organizacional 2. Tecnología 3. Salud y Bienestar 4. Otro (especifique) 5. Ninguno de los anteriores	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
¿Considera que su rendimiento y productividad laboral bajo el modelo de teletrabajo va a ser ?	1. Mejor 2. Seguirá igual 3. Empeorará	( ) ( ) ( )
<b>B. Expectativa Bienestar Personal en lo Laboral</b>		
<b>Lo que esperan los empleados de la compañía para mantenerlos tranquilos, felices, saludables y productivos a pesar esta nueva</b>		
¿En cuál de las siguientes opciones considera usted en que el teletrabajo tiene o tendrá un impacto positivo? (pregunta de selección múltiple):	1. Equilibrar la vida laboral y familiar 2. Reducción de estrés 3. Relaciones Interpersonales Laborales 4. Ninguno de los anteriores	( ) ( ) ( ) ( )
¿En cuál de las siguientes opciones considera usted que el teletrabajo tiene o tendrá un impacto negativo? (pregunta de selección múltiple):	1. Equilibrar la vida laboral y familiar 2. Reducción de estrés 3. Relaciones Interpersonales Laborales 4. Ninguno de los anteriores	( ) ( ) ( ) ( )
<b>A. Factores Externos Positivos y/o Negativos</b>		
<b>Los factores internos y externos de una empresa son aquellos agentes que se encuentran dentro y fuera de una organización, que pueden generar un impacto positivo o negativo en la misma</b>		
¿Considera usted que la pandemia de COVID-19 fué determinante para impulsar el modelo de teletrabajo en la compañía?	1. Altamente Determinante 2. Medianamente Determinante 3. No fue Determinante	( ) ( ) ( )
¿Qué considera usted que significó la pandemia de COVID-19 para la empresa en cuanto al teletrabajo?	1. Oportunidad 2. Amenaza	( ) ( )
<b>B. Factores Internos Positivos y/o Negativos</b>		
<b>Los factores internos y externos de una empresa son aquellos agentes que se encuentran dentro y fuera de una organización, que</b>		
¿Cuáles considera usted han sido las Fortalezas de la compañía con respecto al modelo de teletrabajo durante la pandemia de COVID-19?	1. La cultura organizacional 2. El clima laboral 3. Infraestructura Tecnológica 4. SG-SST 5. Otro	( ) ( ) ( ) ( ) ( )
¿Cuáles considera usted han sido las Debilidades de la compañía con respecto al modelo de teletrabajo durante la pandemia de COVID-19?	1. La cultura organizacional 2. El clima laboral 3. Infraestructura Tecnológica 4. SG-SST 5. Otro	( ) ( ) ( ) ( ) ( )