

En Época de Pandemia: ¿Trabajo en Oficina o en Casa?

Línea de investigación: Gestión Tecnológica, Gestión de la Calidad y Control de Gestión

Nilssen Janeth Gutiérrez Suárez

Ensayo de grado como requisito para obtener el título de Especialista en Alta Gerencia

Facultad de Estudios a Distancia, Universidad Militar Nueva Granada

Seminario de Investigación

Msc. Patricia Carreño Moreno

17 de marzo de 2021

Resumen

El tiempo de pandemia que se ha vivido durante el último año modificó la manera de vivir de las personas y una de las áreas más afectadas con este cambio, fue la laboral, el reto que surgió fue continuar en actividad protegiendo la salud y vida de los trabajadores, por lo que para algunos sectores económicos el teletrabajo se tornó en una solución viable. Este documento muestra un estudio de caso de una entidad pública del sector defensa, en donde a pesar de contar con las herramientas tecnológicas apropiadas para facilitar el trabajo en casa en medio de la época COVID-19, algunos líderes exigen a los colaboradores bajo su cargo, asistir de manera física a las instalaciones laborales, exponiéndolos al contagio del virus en el desplazamiento e interacción con más personas en el sitio de trabajo. A través de la aplicación de una encuesta anónima en mencionada entidad, se indagaron las razones que ocasionan este fenómeno, los resultados obtenidos se compararon con teorías existentes sobre la efectividad del teletrabajo y su forma de controlarlo, así como con la posición de la autora frente al tema para presentar unas conclusiones que permiten al lector tomar partido por alguno de los argumentos establecidos, planteando una idea adicional sobre la cual se puede dar continuidad a la profundización sobre este tema.

Palabras clave: Pandemia, teletrabajo, tecnología, productividad, salud.

Abstract

The pandemic time that has been lived during the last year modified the way of living of people and one of the most affected areas with this change, was the labor activity, the challenge that arose was to continue in activity protecting the health and life of workers, so for some economic sectors teleworking became a viable solution. This document shows a study case of a public entity of the defense sector, where in spite of having the appropriate technological tools to facilitate the work at home in the middle of the COVID-19 period, some leaders demand to the collaborators under their charge, to attend in a physical way to the work facilities, exposing them to the contagion of the virus in the displacement and interaction with more people in the workplace. Through the application of an anonymous survey in mentioned entity, the reasons that cause this phenomenon were investigated, the results obtained were compared with existing theories on the effectiveness of teleworking and how to control it, as well as with the position of the author on the subject to present some conclusions that allow the reader to take sides for any of the established arguments, raising an additional idea on which you can give continuity to the deepening on this topic.

Key words: Pandemic, telework, technology, productivity, health.

En Época de Pandemia: ¿Trabajo en Oficina o en Casa?

¿Por qué esta magnífica tecnología científica, que ahorra trabajo y nos hace la vida más fácil nos aporta tan poca felicidad? La respuesta es esta, simplemente: porque aún no hemos aprendido a usarla con tino.

(Albert Einstein)

Introducción

El 31 de diciembre de 2019, la Comisión Municipal de Salud de Wuhan (provincia de Hubei, China) notificó de un conglomerado de neumonía en la ciudad, que posteriormente se determinó, fue causado por un nuevo coronavirus (OMS, 2020) denominado COVID-19, posteriormente el 13 de enero de 2020, se confirmó oficialmente el primer caso de COVID-19 registrado fuera de China, un par de semanas después el 30 de enero de 2020, la Organización Mundial de la Salud -OMS informó sobre la existencia de 7818 casos confirmados en todo el mundo, la mayoría de ellos en China y 82 en otros 18 países, por lo que evaluó el riesgo en China en muy alto y el riesgo mundial como alto, declarando que el brote por el nuevo coronavirus constituía una emergencia de salud pública de importancia internacional y el 11 de marzo de 2020, conocidos los alarmantes niveles de propagación de la enfermedad, la OMS caracterizó la COVID-19 como una pandemia (OMS, 2020).

Entre tanto en Colombia, el 6 de marzo de 2020 se conoció del primer caso de COVID-19 y a partir del 10 de marzo de 2020, el Gobierno Nacional adoptó una serie de medidas que se pueden clasificar en tres fuentes primordiales: medidas sanitarias y de emergencia sanitaria; medidas de emergencia social, económica y ecológica; y medidas de orden público y otras de carácter ordinario (Minsalud, 2021), que se resumen en más de un centenar de documentos entre resoluciones, decretos y circulares. Las medidas tomadas con el fin de contener y prevenir la

propagación del virus contemplaron desde aislamiento y cuarentena obligatoria para los ciudadanos, cierre de fronteras, suspensión de transporte aéreo y marítimo, protocolos de bioseguridad, distanciamiento individual responsable, hasta la adopción del plan de vacunación contra el COVID-19.

Dentro de la normatividad expedida por el Gobierno Nacional y los Entes Territoriales referentes a protocolos de bioseguridad, se dictaminaron normas de distanciamiento social, uso de dispositivos de protección, aislamiento selectivo sostenible y disposiciones para la prevención, el autocuidado y el cuidado por el otro, que generaron adopción de nuevas formas de trabajo para garantizar la continuidad de la operación de las entidades públicas sin la exposición de sus funcionarios al contagio (Minsalud, 2021).

El trabajo en casa o remoto fue una de las alternativas que surgieron en medio de la pandemia ocasionada por el COVID-19, para contener la propagación del virus que amenazaba la salud y vida de los funcionarios públicos, quienes debían ejercer sus funciones de manera ininterrumpida, pues en ellos reposa, en gran parte, la estabilidad del Estado, principalmente si hacen parte del sector Defensa Nacional. Pero ¿estaban las entidades públicas preparadas para asumir tal reto?

Independientemente de las facilidades con que se contara para la implementación del trabajo remoto, una entidad pública del sector defensa, como si hubiera presagiado la hecatombe que el COVID-19 generaría, había iniciado en el año 2018 una campaña de transformación digital que incluía entre otras iniciativas, actualizar su sistema de gestión documental e incursionar en el uso de herramientas digitales para dinamizar el trabajo colaborativo de su capital humano, proveyendo el hardware necesario para brindar movilidad a sus funcionarios de

alto nivel. Estas decisiones ciertamente se consolidaron en una base tecnológica apropiada para afrontar los retos que el confinamiento decretado por el Gobierno Nacional estableció.

No obstante lo anterior, aún era necesario brindar acceso a los funcionarios a todas las aplicaciones de carácter estratégico, operativo y administrativo que requerían para cumplir desde casa con las funciones asignadas, a fin de evitar la presentación en físico en las oficinas de la entidad de la mayor cantidad de gente posible y ante la presión que se presentó en medio de la contienda a librar frente a un enemigo invisible y desconocido, los esfuerzos se hicieron y en poco tiempo el área de tecnologías de la información y comunicaciones - TIC de la organización logró el objetivo, dejando atrás los programas de adaptación al cambio que no pudieron ser implementados, pues paradójicamente el virus se convirtió en su aliado al momento de lograr el uso y apropiación de la tecnología por parte del personal orgánico de la entidad.

Una vez fluyendo el cumplimiento de la misión de la organización y de cada una de sus dependencias, a través del trabajo remoto de los empleados, se presentaron a los jefes de oficina, las herramientas digitales por medio de las cuales se podía ejercer el control del personal bajo su responsabilidad y mediante estadísticas se demostró la eficacia de las tecnologías apropiadas y el aumento de la productividad de las áreas.

La satisfacción del área de TIC era doble, se había logrado garantizar la conectividad remota del personal, dando cumplimiento ininterrumpido a las funciones asignadas y además se estaba protegiendo la salud de los colaboradores en todos los niveles posibles. Tal emoción se vio afectada cuando se descubrió que algunos líderes de área exigían al recurso humano bajo su responsabilidad, que asistieran físicamente a las oficinas para realizar el mismo trabajo que claramente podían ejercer de manera remota. Se tornaba inconcebible aceptar que ante el aumento exponencial de contagios y muertes por coronavirus y aun contando con la plataforma

tecnológica necesaria para garantizar trabajo en casa, compañeros laborales tuvieran que exponerse, en los desplazamientos y en las instalaciones de la entidad, al enemigo que se estaba tratando de evitar.

Velando por los tesoros más preciados para el ser humano, a manera de ver de la autora, la salud y la vida, se desea conocer los motivos por los cuales no se utilizan los medios tecnológicos disponibles, para garantizar trabajo en casa de los funcionarios de una empresa pública del sector defensa para su protección en época de pandemia COVID-19 y dar respuesta a la pregunta *jefe: ¿Por qué me exiges ir a trabajar a la oficina en época de pandemia, si estamos a un clic de distancia?*

Para construir un estado del arte como apoyo al entendimiento del problema planteado dentro de este ensayo, se consultaron diferentes fuentes de información de las cuales se eligieron cuatro publicaciones internacionales, dos publicaciones nacionales y una última extraída del repositorio de la Universidad Militar Nueva Granada de Colombia. La primera elección corresponde a un artículo de la Revista Interamericana de Psicología de Ecuador, denominado “Teletrabajo en tiempos de COVID-19”, que analiza las características del teletrabajo y su impacto en la percepción de la productividad y el bienestar de las personas que se encuentran en aislamiento social debido al COVID-19 y que concluye que el teletrabajo se ha verificado como positivo en la productividad, siempre y cuando se cuenten con los recursos necesarios para trabajar y las condiciones relacionadas con la salud mental sean igualmente favorables (Ramos, Ramos-Galarza, y Tejera, 2020) esta publicación hace pensar a la autora que una de las posibles causas porque las cuales los dirigentes exigen a sus colaboradores la presencia física en sus áreas laborales, podría ser desconfiar de la productividad del trabajo realizado desde casa y con base

en sus conclusiones le otorga un argumento de defensa de su posición ante su desaprobación a la conducta gerencial mencionada en el planteamiento del problema.

Otro artículo que llama la atención de la autora corresponde a uno de la Revista de Comunicación y Salud de Costa Rica, titulado “Teletrabajo: Fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por COVID-19”, dado que efectúa una comparación entre el teletrabajo visto desde la perspectiva de organizaciones públicas y privadas, encontrando a estas últimas más adaptables a la modalidad de trabajo remoto y a las primeras reacias a su adaptación como causa del clima organizacional que las caracteriza (Montero, Vasconcelos y Arias, 2020). Teniendo en cuenta que el estudio de caso objeto del ensayo se circunscribe a una entidad del estado, se considera importante la comparación que ese documento establece entre el teletrabajo visto desde la perspectiva pública y la privada, aportando un sustento a uno de los argumentos de la autora, basado en la influencia de la cultura organizacional en la decisión del área directiva de las entidades, de obligar a su personal a cargo a ejercer su actividad laboral de manera presencial.

Igualmente se escogió una publicación realizada por el Departamento de Tecnología de la Universidad Nacional de Luján de Argentina, bajo el título “COVID-19 y la implementación del teletrabajo en organizaciones argentinas ¿fortaleza u oportunidad?”, dado que dentro de sus hallazgos relaciona dos aspectos útiles para la argumentación que establecerá la autora dentro del ensayo, una está relacionada con la importancia de la cultura organizacional para lograr una óptima implementación del trabajo en casa y la otra en la necesidad de establecer mecanismos de medición de los resultados laborales de los colaboradores, basados en la formulación de indicadores para dar cuenta de la efectividad del trabajo realizado en casa (Pérez, Risiglione y Brava, 2020).

La cuarta escogencia corresponde a un artículo publicado en el sitio de internet de Salud Pública de México, denominado “Criterios de retorno al trabajo y determinación del valor de vulnerabilidad por Covid-19”, puesto que una de las preocupaciones que la autora desea incluir en su argumentación, es el riesgo que corren los colaboradores de contraer la enfermedad ocasionada por el virus COVID-19 al desplazarse hacia sus sitios de trabajo, situación que puede disminuirse al facilitar el ejercicio laboral desde casa y esta publicación otorga elementos de juicio para sustentar su posición particularmente en personas con comorbilidades que podrían desarrollar consecuencias e incluso morir a causa de la enfermedad si llegasen a contraerla (Velasco, y otros, 2020).

Las dos fuentes de origen nacional elegidas, corresponden a un estudio que reposa en los Archivos de Economía, un medio de divulgación de la Dirección de Estudios Económicos del Departamento Nacional de Planeación de Colombia, titulado “Una medida de los efectos potenciales del Covid-19 en el empleo: el caso de la política de aislamiento preventivo obligatorio en Colombia” (Lamprea, Ospina, Hernández y Rivera, 2020) y a una publicación del repositorio de Documentos Alianza EFI de Colombia bajo el título “Efecto del COVID-19 sobre las ocupaciones de trabajadores en Colombia” (Cárdenas y Montana, 2020), los cuales aportan a la argumentación de la posición de la autora frente al problema en estudio, toda vez que demuestra que los empleados que pueden desarrollar actividades laborales desde casa son pocos en comparación con la totalidad de la fuerza laboral del país, convirtiéndolos en un grupo de privilegiados que no deben exponerse al contagio, como obligatoriamente debe hacerlo el resto de capital de trabajo colombiano. Igualmente concluyen estos estudios que quienes no pueden desarrollar teletrabajo están más expuestos a contraer el virus debido a su desplazamiento hacia

el lugar de trabajo poniendo en riesgo su integridad física, en cuanto a salud se refiere, y la de su núcleo familiar (Lamprea, Ospina, Hernández y Rivera, 2020).

Finalmente, la publicación de la Universidad Militar Nueva Granada de Colombia “El teletrabajo, un desafío en el sector de la cobranza”, concluye que las tecnologías de información y comunicaciones son el principal aliado estratégico del teletrabajo y que con su uso se puede trabajar desde cualquier parte del mundo, superando las barreras de tiempo y espacio y tener a los empleados a un clic de distancia (Vásquez, 2020), validando la posición de la autora frente al problema planteado en este ensayo.

Ahora bien, para el desarrollo de este trabajo, se ha considerado un estudio de caso como herramienta metodológica de investigación, con un enfoque cualitativo, analítico y descriptivo, con base en los resultados obtenidos de una encuesta realizada a un reducido grupo de personas que laboran en una entidad pública del sector defensa colombiano, a fin de hallar respuesta al problema planteado. Lo que se pretende a través de la metodología de estudio de caso con enfoque cualitativo, es generar una teoría a partir de los datos que resulten de la muestra tomada, que se convierte en la exploración de una realidad, para descubrir, interpretar y comprender una explicación de por qué se da el fenómeno expuesto en el planteamiento del problema objeto de estudio, identificando las variables que inciden en él. Con base en este propósito, el estudio se torna descriptivo (Martínez, 2006).

Con base en el anterior recorrido del estudio del arte, la autora parece encontrar respaldo teórico a su posición frente a que *el trabajo en casa ofrece efectividad laboral aún mayor a la del trabajo físico en oficina*, lo que se complementará con el análisis de un par de autores referenciados y lo que resulte del empleo de la encuesta anónima mencionada.

Superando las Barreras de Tiempo y Espacio a Través de la Tecnología

El concepto de teletrabajo o trabajo remoto fue expuesto por primera vez al inicio de los años setenta en Estados Unidos de América por un físico llamado Jack Nilles, quien ante la primera gran crisis mundial de petróleo que ocasionaba costos altos en los desplazamientos de los trabajadores desde sus viviendas hasta sus sitios laborales, propuso ejecutar el trabajo desde los hogares para ahorrar el valor asociado a la gasolina que tales movimientos requerían (Oszlak, 2020). Este enfoque ambientalista se extendió hasta mediados de los años ochenta, en donde la incursión de los computadores y la aparición del correo electrónico permitió expandir el término de teletrabajo a escenarios laborales como el comercial, originando las primeras oficinas móviles que se robustecieron con la introducción de la telefonía celular y se mantuvieron durante la década de los noventa (Pérez C. , 2010).

Ya en el siglo XXI el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones en alianza con la globalización económica ha permitido el crecimiento de esta modalidad de trabajo, pues las empresas se han visto obligadas a reinventar sus procesos productivos y flexibilizar su forma de trabajar para sostenerse en el medio global y competitivo existente (De la Cámara, 2020).

Por otro lado, el teletrabajo ha sido definido por la Organización Internacional del Trabajo – OIT como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones para trabajar fuera de las instalaciones del empleador (OIT, 2020) y en Colombia el término está definido en el artículo 2 de la Ley 1221 de 2008, como:

Una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicaciones para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin

requerirse la presencia física del trabajador en sitio específico de trabajo (Ley 1221, 2008).

Ahora bien, dentro del contexto del teletrabajo surge un aspecto relevante para las organizaciones que lo acogen, la evaluación y control de su efectividad asociados con la productividad laboral, frente a lo que se ha elegido la posición expuesta por los señores Juan Roca, Francisco Martínez y Miguel Ríos en su artículo “Impacto del teletrabajo en la dirección y comunicación de las organizaciones del sector TIC”, así como la del señor Jeffrey Mello en su artículo “Gestión eficaz de los programas de teletrabajo”, para dar fundamento a la posición de la autora frente al problema de investigación objeto del presente ensayo.

Los primeros autores referidos manifiestan que las empresas que apropien el teletrabajo deben modificar la manera como se controla a sus empleados, pasando de la observación directa o del control de horarios a la evaluación por objetivos, para lo que se requiere que el trabajo delegado sea fácilmente cuantificable y que dichos objetivos sean monitoreados con una frecuencia establecida, así como un ejercicio eficaz de la comunicación para asegurar el cumplimiento de las metas en los plazos previstos y con la calidad esperada (Roca, Martínez y Ríos, 2006).

Igualmente el segundo autor elegido considera que en la modalidad de teletrabajo, se debe centrar la atención en la calidad y puntualidad del trabajo producido por los colaboradores, en lugar de las horas trabajadas o el tiempo invertido en cada tarea, lo que se traduce en una evaluación por resultados, cuyo control se puede realizar a través de la implementación de un sistema integral de gestión del desempeño, que permita a los empleados informar el progreso periódico de los objetivos y las metas asignadas, para lo que su monitoreo, evaluación y control

deben ser medibles y recibir la retroalimentación de parte de sus supervisores o jefes inmediatos (Mello, 2007).

De otra forma, se revisaron los resultados de un estudio encabezado por Nicholas Bloom, profesor del Departamento de economía de Stanford, realizado en Shangai en el año 2015, a la agencia de viajes en línea CTrip, la cual adoptó la modalidad de teletrabajo motivada en el deseo de reducir costos en uso de infraestructura física para alojar a sus colaboradores y quien resultó adicionalmente beneficiada reflejando un aumento en su productividad en un 13% con respecto a la modalidad física de trabajo. El estudio concluyó que esta cifra se sustentaba en el hecho que los trabajadores percibían mayor tranquilidad desde sus hogares lo que facilitaba su concentración en las tareas asignadas; igualmente se aprovechaba de mejor forma el tiempo puesto que no se contabilizaban desperdicios en desplazamientos, toma de alimentos y conversaciones de pasillo y finalmente respondían de manera acertada a los controles de su rendimiento por objetivos (Bloom, Liang, Roberts y Ying, 2015).

Finalmente se ha encontrado un concepto útil sobre confianza en ámbitos laborales aplicados a la modalidad en estudio, emitido por Simon Sinek, que establece la importancia de construir un círculo de seguridad a través de los líderes de las organizaciones, que se infunda a los equipos laborales de tal forma que permita asumir riesgos y confiar en los colaboradores (Sinek, 2018), práctica que indudablemente tiene gran importancia en el ámbito del teletrabajo porque empodera a los empleados y les genera un fundamento para ejercitar el autocontrol y la autogestión, habilidades imprescindibles para el éxito en esta forma laboral.

En Búsqueda de Respuestas

Basada en las posiciones formuladas por los autores referenciados y bajo su propia opinión sobre la facilidad que brindan en la actualidad las tecnologías de información y

comunicaciones para impulsar el cumplimiento de tareas y objetivos, haciendo uso de los medios tecnológicos disponibles representados en diversos dispositivos y herramientas digitales para el archivo de datos y transferencia colaborativa de información, así como la interacción entre colaboradores y dirigentes por intermedio de espacios virtuales que acortan las distancias y optimizan los tiempos laborales, se desea validar la tesis formulada de manera práctica a través de los resultados obtenidos de una encuesta anónima realizada en una muestra de 204 funcionarios de una entidad pública del sector defensa.

La muestra está conformada por 32 funcionarios que pertenecen al nivel gerencial, 101 al grupo administrativo, 31 al área logística y 40 al ámbito operativo. En cuanto al número de personas a cargo de quienes diligenciaron el instrumento, 123 de ellos tienen a cargo entre 1 y 5 funcionarios, 29 cuentan con un grupo de trabajo entre 6 y 10 colaboradores, 21 lideran a equipos entre 11 y 20 individuos y 31 gerencian grupos de más de 20 miembros.

El 80% de la muestra considera que la pandemia no afectó negativamente el desempeño laboral de su oficina, mientras que el 20% restante cree que sí lo hizo por razones como: afectación mental y de concentración de las personas; aumento de un número considerable de requerimientos funcionales y horas de trabajo; reducción de la interacción personal que genera deterioro en las relaciones interpersonales, la comunicación y la confianza entre compañeros laborales; demora en algunos procesos y lentitud en el funcionamiento de la organización; imposibilidad de llevar a cabo tareas y actividades que deben cumplirse de manera presencial; existencia de factores externos que afectan el desarrollo de las labores; dificultad de acceso a información que reposa físicamente en el lugar de trabajo y pérdida de los límites de tiempo de la jornada laboral.

Opiniones Sobre el Teletrabajo

Frente a la elección del teletrabajo como una alternativa para dar continuidad al funcionamiento de la organización, el 95% de los encuestados se encuentra a favor de la modalidad, mientras que un 5% no considera un buen camino de acción esta medida debido a: falta de compromiso y responsabilidad de los colaboradores que lleva al incumplimiento de tareas y funciones; aumento de la carga laboral; actividades especiales que requieren modalidad presencial; imposibilidad de establecer un límite a la jornada laboral que se torna pesada y se cruza con las actividades personales, recreativas y de descanso de los funcionarios; inexistencia de logística y cultura organizacional para su implementación; necesidad de ejercer control sobre los colaboradores y ejercicio de múltiples roles si se trabaja en casa.

A la pregunta relacionada con la exigencia de asistencia de los colaboradores de manera física a sus oficinas, a pesar de contar con los medios de TI disponibles para realizar trabajo en casa en época de pandemia, el 71% de los encuestados respondieron que no hacen tal requerimiento al personal bajo su responsabilidad, mientras que el 29% restante manifestaron si realizar esta petición por razones como: las funciones a cargo obligan al ejercicio presencial de las actividades asignadas, hay funcionarios que no cuentan en casa con los medios tecnológicos necesarios para poder desempeñar teletrabajo y para ejercer control a los trabajadores y al cumplimiento oportuno de las tareas a cargo.

¿Y Qué de la Efectividad?

Con respecto a la inquietud sobre su punto de vista sobre la efectividad del teletrabajo, el 83% de los participantes en la encuesta tiene una percepción positiva del mismo, basado en fundamentos como: en casa, la gente trabaja más a gusto y esto es fuente de motivación; esta modalidad, permitió seguir laborando a pesar de las restricciones ocasionadas por la pandemia; con una buena organización del tiempo, se impacta positivamente la vida familiar, productividad

y calidad de vida; se economiza dinero y tiempo en desplazamientos hacia y desde el lugar de trabajo; se siente mayor seguridad en cuanto a protección del virus estar en casa que fuera de ella; se hace mejor uso del tiempo produciendo mayor efectividad en el trabajo y en el cumplimiento de plazos; facilita la realización de actividades deportivas y recreativas bajo una planeación adecuada del tiempo; la productividad del trabajo remoto es mayor a la de las labores en físico; se fortalece la autonomía laboral; se puede trabajar por cumplimiento de objetivos definidos y por resultados; brinda protección a las personas frente al virus; se puede laborar con mayor comodidad que se traduce en rendimiento en el trabajo; las herramientas de TI disponibles en la organización, permiten realizar actividades colaborativas y encuentros virtuales facilitando la comunicación entre compañeros laborales y permitiendo el ejercicio del teletrabajo sin problema; se generan reducciones de costos en la entidad por concepto de servicios públicos, insumos de aseo, papelería e impresiones entre otros; se reduce la accidentalidad en el trabajo aumentando la percepción de seguridad y se minimiza el estrés y los conflictos laborales.

Por otro lado, el 17% restante manifestó tener una percepción negativa sobre el teletrabajo, pero no por su efectividad si no por factores como: falta de límites para la jornada laboral que se tornó esclavizante e interfiere en los horarios familiares y personales; aumento de la cantidad de trabajo asignado; falta de interacción personal con los compañeros laborales; lentitud en algunos de los procesos por falta de medios tecnológicos especializados para algunas áreas de la organización; existencia de dependencias que obligatoriamente deben realizar su trabajo desde las instalaciones físicas por las condiciones del mismo; falta de competencias y compromiso de un sector de los colaboradores y ausencia de autocontrol en los empleados y necesidad de separar el espacio familiar del espacio laboral.

El Autocontrol y el Cambio de Paradigmas son la Clave

En relación con la pregunta sobre la confianza en el autocontrol del personal a cargo, el 93% de los encuestados manifestó si contar con ella mientras que el 7% restante no confía en que sus colaboradores cuenten con esta habilidad por razones como: inexistencia de hábito de responsabilidad y compromiso sin supervisión; confianza en su grupo de trabajo, pero no en los de otras áreas; creencia en que algunas personas asumen el concepto de teletrabajo como tiempo libre y preferencia por jornadas laborales en alternancia entre teletrabajo y trabajo en oficina para ejercer mayor control sobre los colaboradores e incumplimiento en la entrega de tareas asignadas.

Finalmente, ante la inquietud sobre si las personas dan credibilidad al control del trabajo bajo el cumplimiento de metas, el 95% de los encuestados cree que esta es una herramienta que permite realizar un control efectivo de la gestión de sus colaboradores bajo las siguientes premisas: el control por resultados evidencia la consecución de las metas propuestas y la ejecución de las actividades esperadas; esta metodología de control facilita la disponibilidad de personal para cumplimiento de otras actividades inherentes a su cargo; el cumplimiento de metas está asociado a un plan de trabajo y puntos de control que facilitan el seguimiento de los resultados; este tipo de control genera mayor productividad y rentabilidad para la empresa; aunque requiere un mayor grado de disciplina y organización, permite el control efectivo sobre el cumplimiento de actividades bajo la calidad requerida, ya que se tiene claridad sobre los responsables de las mismas; este método de supervisión facilita la flexibilización del tiempo; depende de la disposición, disponibilidad y compromiso del personal y del liderazgo de su jefe; ayuda a ejercitar la autodisciplina, el autocontrol, la autogestión, la autocapacitación y la proactividad; el cumplimiento de tareas conlleva al cumplimiento de objetivos y estos a su vez al logro de la misión institucional; las metas son medibles y permiten establecimiento de fechas de

cumplimiento en el corto plazo; ofrece sensación de mayor productividad, rendimiento y resultados; produce motivación en los colaboradores puesto que ellos pueden hacer uso efectivo de su tiempo y de los recursos asignados, mejorando su ambiente laboral; proporciona la posibilidad de medir a través de indicadores de gestión; se empodera a los empleados y se les transmite confianza en sus capacidades de gestión, potencializando sus capacidades; aporta a la agilidad de procesos; facilita la evaluación de desempeño del personal por eficiencia del mismo y no por la cantidad de tiempo invertida en el cumplimiento de las actividades; otorga la posibilidad de generación de nuevos retos y proyectos en el ámbito laboral y no requiere un control permanente y presencial.

Por su parte, el 5% restante no dan credibilidad al control del trabajo bajo el cumplimiento de metas, sustentados en los siguientes argumentos: probabilidad de existencia de causas externas que impidan el cumplimiento de metas a tiempo; existen áreas dentro de la organización en donde esta metodología no puede implementarse por la razón de ser de la misma, por ejemplo, en el ámbito judicial, en donde los procesos no pueden medirse de esa forma o en dependencias en donde se deben realizar tareas diarias que exigen un control inmediato; inexistencia de competencias en el personal para ejercer autocontrol y bajo grado de responsabilidad en el cumplimiento de las actividades asignadas y presencia de eventos como que a los funcionarios eficientes se les recarga de trabajo generando inequidad en la distribución del mismo frente a otros colaboradores de menor rendimiento.

Veracidad o Falsedad de la Tesis

Con base en los resultados obtenidos de la encuesta aplicada, en las teorías expuestas dentro del marco teórico tácito de este documento y en los hallazgos de las publicaciones elegidas por la autora como parte del estado del arte incluido en la introducción, se encuentra que

la tesis formulada es validada de manera positiva, dado que la gran mayoría de los encuestados halla sentido en el teletrabajo como metodología para dar continuidad al ejercicio laboral en época de pandemia, sin que esta afecte la productividad y control de los colaboradores, brindando un ambiente seguro ante la posibilidad de contagio del virus.

Se encontró que es una minoría la que considera que el trabajo realizado físicamente en las oficinas resulta más productivo y puede ser mayormente controlado, pues varias de las respuestas de este grupo de encuestados demuestra que no se avala el teletrabajo en razón a impedimentos para realizarlo por cuenta de la naturaleza misma de las actividades laborales, desconfianza en las habilidades de sus colaboradores para ejercer autocontrol en esta modalidad laboral y factores negativos asociados a los cambios que conlleva el trabajo remoto.

Para dar cierre a la sustentación de la tesis formulada, se desea presentar un par de casos de éxito en empresas que han optado por el teletrabajo, obteniendo resultados satisfactorios en cuanto a productividad, sostenibilidad y crecimiento aún en época de pandemia. Se trata en primer lugar de Cisco, una compañía que el año pasado recibió el galardón #1 Great Place to Work en el mundo y se posicionó por segundo año consecutivo en el primer lugar en Costa Rica y segundo lugar en Centroamérica, en la categoría de organizaciones de 100 y 500 empleados (Vargas, 2020). Los colaboradores de Cisco ejercen sus funciones desde casa o desde cualquier lugar del mundo en donde se encuentren por razón de los desplazamientos y continuos viajes que les exige el soporte global que prestan, impactando de manera positiva la productividad y eficiencia del eje de negocio de la compañía. Su estrategia de teletrabajo se basa en tres pilares: enfoque en experiencia colaborativa, a través del uso de herramientas digitales que facilitan el trabajo en equipo y la interacción del empleado con las áreas de interés asociadas al cumplimiento de sus funciones; seguridad integral, conformada por tecnología de protección de

los puntos remotos y servicios en nube; y conectividad simplificada, para lograr una gestión sostenible que economice tiempo y costos ofreciendo continuidad y confiabilidad de los sistemas informáticos utilizados (Vargas, 2020).

En segundo lugar, se señala la empresa Bayer quien ha sido citada como referente mundial en gestión del liderazgo en remoto en el estudio global Mercer 2020-2021 (MERCER, 2020), destacada por su estrategia de trabajo colaborativo basado en la comunicación continua, su proceso de incorporación mediante uso de sistemas de contratación virtual e implementación de escenarios de formación en habilidades de liderazgo remoto para sus líderes, con lo que dio continuidad ininterrumpida al cumplimiento de su objetivo corporativo global “salud para todos, hambre para nadie” (Talent Street, 2021).

Con base en lo anterior, queda satisfecha la autora al encontrar sustento teórico y práctico a su posición frente a la efectividad del teletrabajo en época de pandemia aún por encima del trabajo físico en oficina, otorgándole un papel preponderante a las tecnologías de información y comunicaciones, área en la que trabaja, validando el esfuerzo realizado por el equipo de TIC a su cargo al brindar los medios tecnológicos necesarios para facilitar el trabajo remoto de un gran porcentaje de los funcionarios de la empresa en la que labora, a fin de minimizar el riesgo de contagio de estos. Finalmente, propone a los lectores que deseen investigar algo más sobre el tema desarrollado, que se enfoquen en la reglamentación necesaria para hacer de esta modalidad de trabajo, una opción que pueda ser optada aún en tiempos normales, de tal manera que se establezcan las bases legales necesarias para dar solución a las quejas de la minoría de este estudio de caso, que coinciden en manifestar que esta metodología trae consigo un problema evidente en el establecimiento de los límites de tiempo laboral que se traslapa con las actividades

personales, familiares y recreativas sin dar espacio a su diferenciación, debido a que el hogar se convierte en la oficina del trabajador.

Conclusiones

El teletrabajo se constituye en una modalidad laboral que trae consigo grandes beneficios, especialmente en épocas extraordinarias como una pandemia, minimizando riesgo de contagio de quienes lo ejercen y generando productividad aún mayor que la del trabajo físico en oficina, todo esto con base en las facilidades ofrecidas por las tecnologías de la información y comunicaciones a través de las cuales se superan las barreras de tiempo y espacio.

Los teletrabajadores deben contar con habilidades de autocontrol, autodisciplina y autogestión, a fin de brindar a sus líderes y jefes la seguridad en que se dará cumplimiento a las funciones y objetivos asignados de manera continua, sin afectar el normal funcionamiento de la organización para la que se trabaja.

Para concebir positivamente el teletrabajo, los dirigentes deben cambiar su manera de medir la productividad de sus colaboradores, de tal forma que se pueda realizar por resultados y no por tiempo físico en oficina, que a la larga no da garantía en este aspecto, haciendo uso de la tecnología se pueden establecer métodos de control basados en indicadores de gestión medibles que den visibilidad al cumplimiento de las tareas encomendadas.

La cultura organizacional claramente afecta la aceptabilidad de la modalidad de teletrabajo, en general las organizaciones privadas parecen adaptarse más fácilmente a este cambio de forma de trabajo que las públicas y más aún cuando se trata de una del sector defensa en el que el control del cumplimiento de las instrucciones emitidas funge como base de la organización.

Ante el riesgo de contagio y posibilidad de muerte a causa del virus presente, se requiere con urgencia romper paradigmas de supervisión y control de los trabajadores y adaptarse de forma rápida a la tecnología que con sus cambios acelerados y resilientes, ofrece oportunidades que no pueden ser desaprovechadas cuando de salud y vida se trata.

Si bien es cierto no todas las actividades laborales pueden realizarse desde un lugar diferente a las instalaciones físicas, se torna inaceptable que aquellas que si lo permiten se obliguen a cumplir desde el sitio de trabajo en una época peligrosa como la que actualmente se vive por causa del coronavirus, ya que el objetivo primordial debe ser el de preservar la integridad y vida de los trabajadores.

Se hace necesario crear un fundamento legal que regule las actividades de trabajo remoto para establecer entre otros aspectos, límites a la jornada laboral con el propósito de ofrecer bienestar a los teletrabajadores y oportunidad de equilibrar sus tiempos productivos, personales, familiares y de ocio.

Lista de Referencias

- Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., y Ying, Z. J. (2015). DOES WORKING FROM HOME WORK? EVIDENCE FROM A CHINESE EXPERIMENT. *The Quarterly Journal of Economics*, 165-218.
- Cárdenas, J. y Montana, J. (Abril de 2020). *alianzaefi.com*. Efecto del COVID-19 sobre las ocupaciones de trabajadores en Colombia: <https://9di.es/yg9d98vu>
- De la Cámara, C (2020). El teletrabajo, un indicador de cambio en el mercado de trabajo. *Cuaderno de Relaciones Laborales*, 227-256.
- Lamprea, T., Ospina, V., Hernández, G., & Rivera, A. (27 de mayo de 2020). *dnp.gov.co*. Una medida de los efectos potenciales del Covid-19 en el empleo: el caso de la política de aislamiento preventivo obligatorio en Colombia : <https://www.researchgate.net/profile/Gustavo-Hernandez/publication/341709159>
- Ley 1221. (16 de julio de 2008). *MINTIC.GOV.CO*. Normatividad: https://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3703_documento.pdf
- Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, 165-193.
- Mello, J. (3 de octubre de 2007). Gestión eficaz de los programas de teletrabajo. *Diario de responsabilidades y derechos de los empleados* , 247-261. Gestión eficaz de los programas de teletrabajo: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10672-007-9051-1>
- MERCER. (2020). *Global Talent Trends 2020–2021*. Mercer. Win with empathy: <https://9di.es/yho7za8x>

- Minsalud. (11 de febrero de 2021). *minsalud.gov.co*. CORONAVIRUS (COVID-19):
https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx
- Minsalud. (11 de febrero de 2021). *minsalud.gov.co*. Medidas frente a la pandemia COVID-19:
<https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Documentos-Administrativos-covid-19.aspx>
- Montero, B., Vasconcelos, K., & Arias, G. (2020). Teletrabajo: fortaleciendo el trabajo en tiempos de pandemia por COVID-19. *Revista de Comunicación y Salud*, 109-125.
- OIT. (2020). *Organización Internacional del Trabajo*. El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella - Guía práctica: <https://9di.es/y3gldzr3>
- OMS. (27 de abril de 2020). *who.int*. COVID-19: cronología de la actuación de la OMS:
<https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Oszlak, O. (septiembre de 2020). *repositorio.cedes.org*. Trabajo remoto: hacer de necesidad virtud: <https://9di.es/yaxb4tr3>
- Pérez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *IDP: Revista de internet, derecho y política*, 24-33.
- Pérez, J., Risiglione, M., & Brava, E. (2020). COVID-19 y la implementación del teletrabajo en organizaciones argentinas ¿fortaleza u oportunidad? *Revista Argentina de Ingeniería*, 79-86.
- Ramos, V., Ramos-Galarza, C., & Tejera, E. (2020). Teletrabajo en tiempos de COVID-19. *Revista Interamericana de Psicología*, 1-29.

- Roca, J., Martínez, F., & Ríos, M. (2006). Impacto del teletrabajo en la dirección y comunicación de las organizaciones del sector TIC. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 81-97.
- Sinek, S. (2018). *El Juego Infinito*. Barcelona: Empresa Activa.
- Talent Street. (17 de febrero de 2021). *equiposytalento.com*. Bayer, caso de éxito de liderazgo en remoto: <https://www.equipostrytalento.com/talentstreet/noticias/2021/02/17/bayer-caso-de-exito-de-liderazgo-en-remoto/4523/>
- Vargas, L. A. (17 de marzo de 2020). *Experiencias de Teletrabajo: Caso Cisco*. forbescentroamerica: <https://forbescentroamerica.com/2020/03/17/experiencias-de-teletrabajo-caso-cisco/>
- Vásquez, D. (26 de octubre de 2020). *unimilitar.edu.co*. El teletrabajo, un desafío en el sector de la cobranza: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37118/VasquezSocarrazDayanaPaola2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Velasco, R., Hernández, M., Méndez, J., Ortega, M., Ramírez Emanuell, Real, G., . . . Flores, D. (8 de octubre de 2020). *Salud Pública de México*. Criterios de retorno al trabajo y determinación del valor de vulnerabilidad por Covid-19: <https://saludpublica.mx/index.php/spm/article/view/11984/12043>