

**RETOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LOS AMBIENTES VIRTUALES DE TRABAJO EN  
COLOMBIA**



**UNIVERSIDAD MILITAR  
NUEVA GRANADA**

**AUTOR**

JUAN CAMILO SIERRA SIERRA

Ensayo presentado como requisito para optar al título de:

**ECONOMÍA**

Director:

**MELIDA CASTRO CASTAÑO**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**PROGRAMA DE ECONOMÍA**

**BOGOTÁ, 30 DE ENERO 2021**

## **Retos De La Gestión Del Talento Humano En Los Ambientes Virtuales De Trabajo En Colombia**

Como es bien sabido por todos, la pandemia del Covid-19 llegó intempestivamente al mundo y con ella los grandes desafíos para la humanidad.

Adicional al manejo de salubridad que se ha desplegado para el manejo del virus buscando preservar la vida, todos los países debieron generar acciones para lograr mantenerse a flote ante un enemigo oculto que no hizo ninguna distinción de clase, raza, religión, etc.

De igual manera impactó todos los sectores que conforman las estructuras de los países en su ámbito social, político y económico, situación que evidenció en los países las fortalezas o debilidades para afrontar la crisis teniendo que pagar las consecuencias por la pérdida de vidas humanas lo cual ha llevado entre otros a la salida del poder de altos funcionarios y la pérdida de credibilidad de gobernantes ante sus pobladores y el mundo.

Uno de los principales sectores que mueve la economía es el empresarial y como todos los demás tuvo que acomodarse inicialmente a lo que se pensó sería pasajero pero que ya cumple un año entre nosotros.

¿Y cuál es el motor de las empresas? El talento humano. En Colombia este último año se han presentado un sin número de casos de empresas que han podido sobrellevar la situación, muchas otras que han cerrado debido a períodos largos de cuarentena y restricciones que no les ha permitido recibir ingresos llevándolos a la quiebra, otras tantas que se han reinventado y otras que han sido creadas en medio de la crisis como solución a alguna de las necesidades actuales.

La principal estrategia aplicada a raíz de la pandemia y que ha permitido funcionar y mantener activas muchas estructuras, es el trabajo virtual, un tema que antes de la pandemia se veía como algo lejano en muchas industrias y que posiblemente solo sería posible para muy pocos, sin embargo, con la crisis se implementó de manera fugaz y un importante número de trabajadores alrededor del mundo nos vimos inmersos en la tecnología como medio indispensable para interactuar y fluir en la nueva realidad.

En Colombia en el año 2008 se firmó la Ley 1221 (julio 16) por medio de la cual se establecieron las normas para promover y regular el teletrabajo y se definió así:

*Artículo 1°. Objeto. La presente ley tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC). Artículo*

*2°. Definiciones. Para la puesta en marcha de la presente ley se tendrán las siguientes definiciones: **teletrabajo**. Es 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 la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.*

*El teletrabajo puede revestir una de las siguientes **formas**:*

- **Autónomos** son aquellos que utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, puede ser una pequeña oficina, un local comercial. En este tipo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a la oficina en algunas ocasiones.*

• *Móviles son aquellos teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las Tecnologías de la Información y la comunicación, en dispositivos móviles.*

• *Suplementarios, son aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.*

***Teletrabajador.*** *Persona que desempeña actividades laborales a través de tecnologías de la información y la comunicación por fuera de la empresa a la que presta sus servicios.*

*(MinTrabajo, 2008)*

Por su parte, el concepto de trabajo en casa ha sido aclarado por el Ministerio de Trabajo a través de la Circular 0041 de 2020, en la cual se destacan como aspectos más importantes:

*En materia de Relaciones Laborales:*

1. El trabajo en casa implica que la relación laboral y la facultad subordinante permanece vigente, así como también las garantías laborales, sindicales y de seguridad social de los trabajadores.
2. Los trabajadores realizarán sus actividades de manera similar a su función habitual salvo que por mutuo acuerdo con el empleador se pacten funciones diferentes.
3. No puede haber disminuciones salariales por la realización de la labor en casa o de manera remota.

4. Las funciones del trabajador deben permitirle el descanso para recuperar fuerzas y compartir con su núcleo familiar.
5. Los empleadores deben garantizar a los trabajadores la dignidad humana, igualdad en acceso a la información y derecho a la intimidad y privacidad.
6. Los empleadores deben evitar solicitudes por fuera del horario laboral del contrato de trabajo. No obstante, pueden presentarse contingencias que ameriten la atención del trabajador por fuera de su horario laboral sin que dicha circunstancia sea considerada como acoso laboral, siempre que sean excepcionales y necesarias.
7. Las trabajadoras mantienen los lapsos de lactancia de que trata el artículo 238 del CST.
8. Seguirá vigente el procedimiento disciplinario conocido por el empleador y el trabajador.

*En materia de Jornada de Trabajo:*

1. Se mantiene la jornada laboral del artículo 161 del CST y lo contenido en el Convenio 001 de la OIT. En ningún caso las horas extras de trabajo, diurnas o nocturnas, podrán exceder de 2 horas diarias y de 12 semanales. Si la jornada se amplía por acuerdo de las partes a 10 horas diarias, no se podrá trabajar horas extra en el mismo día.
2. Las partes deben ceñirse a la jornada laboral para garantizar el derecho a la desconexión laboral digital, evitando impactos en la salud mental y emocional de los trabajadores.

3. Si a petición del empleador se requiere un trabajo en horario adicional al del 161 del CST, se causarán las horas extras y recargos que correspondan.
4. Los empleadores deben promover espacios de pausas activas y de higiene y protección a la salud, así como descansos mínimos entre reuniones continuas. El trabajador velará por su autocuidado.
5. Las horas del trabajo al día se deben distribuir al menos en dos secciones, con un intermedio que se adapte a la naturaleza del trabajo en casa, armonizando las necesidades del trabajador y de su núcleo familiar. Este tiempo de descanso no se computa con la jornada diaria.
6. Si el empleador tiene intermedios adicionales a los del artículo 167 del CST, estos deben mantenerse y aplicarse. Sin embargo, por consenso de las partes puede acumularse la hora del almuerzo para facilitar la preparación de alimentos y la vida familiar.
7. Quedan excluidos de la regulación de jornada máxima legal los trabajadores de dirección, confianza y manejo según el literal a) del artículo 162 del CST.

(MinTrabajo, 2020)

El concepto de trabajo virtual no está regulado legalmente hasta el momento en Colombia, En el Blog Oficial de la Escuela de Organización Industrial se define como “el trabajo a distancia por medios tecnológicos” (Muñoz, 2012), el cual podría orientarse más para personas que autogestionan su tiempo y tienen la libertad para hacerlo, está orientado al cumplimiento de objetivos más no de horario. Este esquema aplica principalmente para desarrollo de proyectos con entregables específicos.

Las empresas flexibilizaron sus condiciones laborales como principal estrategia para enfrentar la situación provocada por el Covid-19, al consultar sobre las medidas que adoptaron para afrontar la crisis, la Encuesta Nacional sobre el Impacto Económico aplicada por parte de la Cámara de Comercio de Bogotá en la capital del país durante el mes de abril de 2020, indica que hay un 15% de Trabajadores desde casa, un 13% de reducción de plantas de personal, suspensión de contratos de un 11%, vacaciones colectivas para toda la planta de personal 10%, mantiene contrato sin modificación de condiciones 8%, distribuyo la jornada laborar en turnos 4%, y aumento de la planta de personal de un 0%. (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020)

Con la virtualidad llegó el desafío para el manejo del talento humano, reto adicional para las áreas administradoras de personal, que a su vez generaron planes y estrategias con el fin de contener la cohesión en las empresas y mantener la salud física y emocional del factor humano.

Como balance parcial del tiempo transcurrido en pandemia se tiene que gran parte de las empresas han reportado como caso exitoso el esquema de la virtualidad, dado que han logrado mantener a sus trabajadores en sus puestos de trabajo retribuyendo con su salario el cual les permite cubrir sus necesidades, al igual que los respaldan permitiéndoles resguardarse en sus hogares evitando la exposición a ambientes externos en donde hay mayor riesgo de infección. Las empresas por su parte vienen incurriendo en menos costos administrativos por mantenimiento de oficinas y gastos administrativos (servicios) asociados a las mismas.

Tomando como base la virtualidad, las empresas se han acomodado para llegar a los trabajadores y continuar ofreciendo sus programas de capacitación, espacios de socialización,

reuniones, la ejecución del trabajo diario procurando el bienestar de sus trabajadores. Para ello han tenido que hacer un esfuerzo adicional invirtiendo en tecnología para dotar al personal de los recursos necesarios para realizar su labor, planes de internet y comunicación, adquisición de diferentes plataformas y software para interactuar y seguir cumpliendo con el objeto social de la organización. Esta inversión seguirá siendo alta en el 2021, pues las previsiones indican que las empresas invertirán alrededor de 333.000 millones de Euros en tecnología para el teletrabajo en 2021. (Valdeolmillos, 2021).

Se podría llegar a pensar que dotando al personal con los implementos y herramientas necesarias para el desarrollo del trabajo sería suficiente para que el ritmo de trabajo y los resultados se mantengan tal y como lo estaban en la presencialidad, pero la realidad es que sigue siendo necesario el acompañamiento constante del área de Gestión Humana aún en los ambientes virtuales y que se proporcionen condiciones óptimas de trabajo para los empleados, a la par que se van cumpliendo con unos objetivos dentro de la empresa.

Los retos de la Gestión Humana en los ambientes virtuales son varios y depende de cada compañía implementar planes de acción de acuerdo a sus necesidades, los desafíos también son diferentes en cada región, y para el caso específico de Colombia en donde estos cambios se han dado de manera tan repentina como se menciona anteriormente, se debe analizar cuáles son los puntos que han podido presentar dificultades y a partir de ellos generar estrategias enfocadas a obtener mejores resultados.

Tal y como indica Deloitte Colombia en el análisis “Tendencias Globales de Capital Humano 2020”, son varias las tendencias que se vieron en el último año y que gracias a factores como la globalización o los avances de la tecnología van tomando fuerza y siendo parte importante de la Gestión del Talento Humano en el país. En primer lugar, se menciona el bienestar y la

pertenencia como dos de los resultados positivos más importantes para las tendencias del año anterior (Deloitte, 2020), pues como lo mencionábamos anteriormente, la gran mayoría de las empresas ha procurado por el bienestar de sus empleados en medio de la crisis sanitaria, y esto a su vez ha podido llegar a generar mayor sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia sus empleadores. La confianza que se debe establecer entre las partes, está complementada por un liderazgo en las empresas, el cual, según el análisis de Deloitte para 2020, presenta índices más bajos de lo esperado, pues indica que únicamente un 7% de las empresas encuestadas en Colombia está totalmente de acuerdo con que sus líderes están preparados para dirigir una fuerza laboral multigeneracional de forma efectiva, lo cual es un punto a mejorar debido a que la incursión de nuevas generaciones en el mercado laboral requiere que la dirección de fuerzas laborales multigeneracionales sea más eficiente, y a partir de esto podríamos cuestionar si las prácticas tradicionales deben ir evolucionando, o si se trata de un tema netamente de liderazgo que también debe fortalecerse al interior de las empresas.

Para enfocarse específicamente en el fortalecimiento de liderazgo en medio del contexto actual, la empresa especializada en consultoría Whalecom menciona tres habilidades fundamentales para conseguir este objetivo, en su publicación “Gestionar la virtualidad, el nuevo desafío”. La primera habilidad importante es un uso adecuado de la tecnología, reconocer su valor y su utilidad para completar las tareas que se requieren, y por supuesto estar siempre actualizándose acerca de las nuevas tendencias y las plataformas que se puedan utilizar para obtener los mejores resultados desde la virtualidad. El segundo punto importante, menciona la capacidad de “establecer modelos de gestión que se operen de forma rigurosa y asegurar la colaboración”, esta característica habla de mantener una eficiencia en

el trabajo aún cuando debemos adaptarnos a nuevos ambientes o nuevas herramientas que puedan ser desconocidas, y complementando esto con el trabajo en equipo y la colaboración, poder hacer frente a las debilidades y seguir cumpliendo con los objetivos grupales propuestos. La tercera característica mencionada, es de vital importancia para un fortalecimiento del liderazgo en el contexto actual, y es gestionar adecuadamente las reuniones virtuales (Whalecom, 2020). Para que una reunión en un contexto virtual sea provechosa y se puedan obtener resultados positivos de ella, se requiere de un esfuerzo no únicamente de la figura de líder en la compañía, sino que cada uno de los participantes tiene un papel importante y con su participación contribuirán que los resultados de las reuniones sean útiles y se tomen las decisiones adecuadas. Sin embargo, no es tarea fácil llegar a estos resultados, pues como lo indica el medio digital Delfino, los obstáculos que se han podido generar con las reuniones virtuales también han llegado a afectar a CEO's y altos ejecutivos de las más grandes empresas del mundo, por ejemplo Jamie Dimon (director ejecutivo de JPMorgan Chase) quien cree que hay una falta de "combustión creativa" en los entornos virtuales, también Satya Nadella (director ejecutivo de Microsoft), quien acerca de las videoconferencias opina que "Después de 30 minutos del primer video encuentro en la mañana uno ya queda fatigado", y finalmente Doug Parker (director ejecutivo de American Airlines), quien es mucho más drástico y califica las videoconferencias por la plataforma Zoom como "horribles".

Muchas personas podríamos vernos identificadas con estas percepciones, pues finalmente se trata de algo a lo que no estábamos acostumbrados y ahora se ha instalado en nuestras rutinas diarias. Para atacar estos obstáculos que se pueden presentar en la virtualidad, y lograr mantener un liderazgo importante en estos espacios, la consultora IT Reseller a través de su

portal web sugiere algunos puntos a tener en cuenta para tener reuniones virtuales más productivas y evitar caer en la monotonía o falta de productividad que puedan percibir algunas personas. En primer lugar, sugiere que las reuniones sean limitadas a un número específico de personas, es decir, no invitar a personas de más que realmente no necesitan estar en la reunión, en términos de productividad indica que “La calidad de las reuniones cae en picado a medida que el número de asistentes aumenta” (IT Reseller, 2020)

Especificar una duración para la reunión, y establecer una agenda sobre los puntos que se van a tratar también es muy importante, pues al organizar esto previamente, difícilmente se escapan puntos importantes en la reunión. Acerca de la duración de las reuniones, el artículo nos recuerda que una reunión por un tiempo muy prolongado no necesariamente es sinónimo de buenos resultados, pues en una reunión de una duración mucha más corta se pueden obtener los mismos resultados siempre y cuando sea llevada a cabo de la manera correcta.

Contar con una figura moderadora dentro de las reuniones también es importante, esta persona también tendría un rol que incite a los participantes a aportar activamente durante las reuniones, y a partir de lo que se discute, recoger las ideas principales, así como las opiniones o sugerencias que se puedan generar.

Finalmente, hacer un buen uso de las herramientas durante las reuniones virtuales es un punto fundamental para que éstas sean positivas, un uso adecuado de los micrófonos y de las cámaras web durante las reuniones son algunos de los puntos más importantes, así como saber cuándo tomar la palabra durante la reunión para evitar interrupciones, y silenciar los micrófonos cuando no se necesitan para evitar ruidos externos, son algunas de las sugerencias más comunes para estos casos.

Una vez se identifiquen las dificultades que se puedan generar en los entornos virtuales, y se hayan implementado estrategias que eviten que los empleados de la empresa sientan aversión o desmotivación hacia el trabajo, se puede lograr un fortalecimiento del liderazgo en estos entornos, lo cual no es positivo únicamente para la compañía y sus líderes, sino para cada uno de los colaboradores, quienes se encontrarán con un clima organizacional bastante positivo y se encontrarán motivados para cumplir con sus labores.

Continuando con el análisis de las Tendencias Globales de Capital Humano 2020, otra de las tendencias encontradas indica que: “los atributos que serán más utilizados en la segmentación de la fuerza laboral dentro de 3 años serán los comportamientos personales (introversión/extroversión, contribuidor individual/miembro de equipo) por encima de los demográficos tradicionales en el trabajo (antigüedad/nivel) y a nivel personal (generación, género, etc). (Deloitte, 2020).

Esta tendencia de las empresas colombianas, significa algo novedoso y para las áreas de Gestión Humana, significa estar a la vanguardia y tomar como referencia lo que está pasando en el resto del mundo en temas de segmentación de la fuerza laboral, y así mismo para los procesos de selección de personal que puedan implementarse. Acerca de las tendencias actuales en procesos de selección de personal en el mundo, el medio RRHH Digital destaca en su artículo “8 de cada 10 candidatos entrevistados mediante Inteligencia Artificial encuentran empleo” que la implementación de Inteligencia Artificial por parte de algunas empresas en sus procesos de selección ha sido un descubrimiento bastante positivo tanto para empresas como para candidatos en búsqueda de empleo (RRHH Digital, 2020). Basándose en la experiencia de Atento, una de las compañías de BPO y Telemarketing más importantes de Latinoamérica, se encontraron resultados que indican un aumento del 30% en índice de

aprobación para los candidatos entrevistados mediante métodos que utilizan la Inteligencia Artificial, en comparación a cuando eran entrevistados mediante métodos tradicionales. Los beneficios para la empresa, se ven reflejados en un proceso de selección que se ha agilizado hasta en un 20%, lo cual significaría un ahorro en términos de recursos y tiempo, sin necesidad de sacrificar la calidad, pues siguen siendo procesos de selección muy rigurosos y con buenos resultados.

El uso de las redes sociales para gestionar el talento humano ha sido una tendencia común en los últimos años, cuestionada por algunos sectores, esta práctica puede facilitar las comunicaciones entre aplicantes y reclutadores, así como obtener una información más clara. Si la empresa cuenta con perfiles oficiales en alguna de las diferentes redes sociales, al candidato le será mucho más fácil informarse acerca de la compañía y de sus ofertas laborales, este “Social Recruiting” es uno de los puntos principales que se mencionan en el artículo de El Tiempo: “Estas son las tendencias de reclutamiento laboral para el 2021”, donde se aclara que estos intercambios de información entre reclutadores y candidatos no se dan únicamente por medio de plataformas de empleo o redes profesionales como LinkedIn, sino ya son bastante comunes a través de redes sociales que solíamos usar únicamente para el ámbito personal, como Facebook, Instagram, Twitter, etc. (El Tiempo, 2021)

Otra de las tendencias más importantes adoptada por las compañías, es el manejo de Big Data y la Analítica de Datos. Ante el alto volumen de datos que se puede llegar a manejar en un proceso de selección, muchas compañías han optado por usar nuevas herramientas de datos que le permitan tomar mejores decisiones, esto ha sido posible gracias a los avances en Analítica de Datos que se han dado en los últimos años, donde ya no se requiere ser programador o tener un título en Ingeniería para hacer uso de ese tipo de software, ya que las

capacitaciones y los nuevos programas son cada vez más comunes y están al alcance de las empresas, permitiendo que programas como RStudio o Python por ejemplo, puedan ser utilizados para llevar a cabo análisis estadísticos de alta calidad, pues no se requieren estudios avanzados en informática para hacer uso de estas herramientas.

Con el uso de estas herramientas y aprovechando el impacto de las redes sociales, la priorización de comportamientos personales sobre los datos demográficos tradicionales puede continuar expandiéndose como una tendencia a nivel global, pues cada vez son más las empresas que ya no ven a sus empleados como un simple número como se solía hacer hace muchos años, sino que se interesan por conocer a su empleado, procuran que siga perteneciendo a la compañía, y aquí podemos hablar de otro de los principales retos que tienen las empresas en materia de Gestión del Talento Humano, y es el de retener a su personal, para evitar lo que se dé lo que se podría denominar una “fuga de talentos” pero a nivel empresarial.

Revista Semana revela en su artículo “Empleadores colombianos, entre los más temerosos de que se les vayan los empleados” uno de los mayores miedos de empresas ubicadas principalmente en Latinoamérica, que de cara al 2021 buscan fortalecer la retención del talento humano. En medio del contexto actual, se ha dado una migración de trabajadores que ya no tienen que necesariamente desplazarse hacia otros países para asumir un nuevo puesto de trabajo, pues las ofertas de trabajo a nivel internacional son una realidad y son cada vez más las grandes multinacionales interesadas en contar con los trabajadores mejor calificados a lo largo de todo el mundo. Como se indica en el artículo, la firma PageGroup analizó el caso de Latinoamérica y también de Colombia en específico, donde hay una mayor tendencia a que esta fuga de talentos se pueda dar ante un ofrecimiento por parte de una compañía

extranjera donde el trabajador colombiano pueda contar con un mejor salario, más beneficios, y por supuesto el valor agregado que tiene trabajar con las empresas más importantes a nivel mundial.

Continuando con el análisis desde el punto de vista de las empresas, el medio RRHH Digital explica en su artículo “La fuga de talento, ¿cuántas pérdidas supone para las empresas?” que la pérdida económica puede ser “de hasta un 20% del salario anual del trabajador fugado” (RRHH Digital, 2020), lo cual puede impactar significativamente a una empresa si son varios de sus trabajadores los que han optado por cambiar de empleo, ante un ofrecimiento con mejores condiciones laborales o por descontento ante un clima organizacional deficiente, con pocas oportunidades de crecimiento laboral dentro de la compañía. La preocupación se extiende más allá de las empresas, pues los gobiernos al darse cuenta de esta tendencia analizan que una fuga de talentos hacia empresas extranjeras no sería algo completamente positivo para el país ya que estas personas estarían generando desarrollo y aportando su mano de obra para el beneficio de otro(s) país(es), en lugar de aprovechar ese potencial en alguna empresa nacional. Ahora bien, si se analiza la situación desde el punto de vista del empleado, estas ofertas de trabajo en importantes multinacionales significan oportunidades muy atractivas de crecimiento personal y laboral, y si esta tendencia sigue en aumento sin que haya un plan de acción eficaz por parte de las compañías nacionales para retener al talento humano, cada vez más serán los egresados de programas académicos quienes estén interesados en aplicar sus conocimientos en empresas extranjeras, ahora con la posibilidad de trabajar desde Colombia.

Para continuar con el análisis de cómo las Tendencias Globales de Capital Humano son aplicadas en Colombia para hacer frente a los retos de la Gestión Humana en los ambientes

virtuales, tomamos otra de las tendencias mencionadas en artículo de Deloitte, que indica que “un 40% de las organizaciones encuestadas en Colombia actualmente se encuentra rediseñando la estrategia de compensación, el 33% lo hizo entre el año pasado y los últimos 3 años” (Deloitte, 2020).

Esta innovación en las estrategias de compensación, busca entre otras cosas mantener unos altos niveles de bienestar para el empleado, este también es un punto importante en el propósito de retener al empleado, pero más que eso, busca que el empleado se sienta cómodo en su proceso de desarrollo cuando se encuentra vinculado a la compañía, y se pueda generar un sentido de pertenencia que resulte beneficioso para ambas partes. Las nuevas estrategias de compensación buscan dar al empleado algo más que simplemente una remuneración económica por su trabajo, aquí se incluyen beneficios como la estabilidad laboral, las variables por desempeño, o también se pueden generar nuevos conceptos como el salario emocional, algo que podría ser muy nuevo todavía para algunas industrias.

Para analizar este concepto de salario emocional, podemos tomar como ejemplo el caso expuesto en la publicación “Salario emocional vs. salario económico” del portal oficial Teletrabajo.gov.co, en donde se toman como ejemplo de salario emocional las estrategias implementadas por la Cámara de Comercio de Bogotá, que en el propósito de implementar el programa “*Vive bien, vive feliz*” que proporcionara mayores beneficios a sus trabajadores, ofreció la oportunidad de teletrabajo para 70 de sus trabajadores en el año 2016, esta decisión fue bien recibida por los trabajadores quienes se mostraban agradecidos con su empleador al poder contar con más tiempo para dedicar a sus familias, pasatiempos, además de ahorrar dinero. Estas medidas, también fueron adoptadas con el fin de impulsar la modalidad de teletrabajo en Colombia, pues para la fecha indicaban que: “Los ministerios TIC y del

Trabajo establecían un objetivo para 2018 de 120 mil teletrabajadores en Colombia”, ya si nos ubicamos en 2020, tenemos un aumento del 400% en el teletrabajo en comparación con los 2 años inmediatamente anteriores, según cifras del MinTic. Si bien sabemos que este aumento se ha dado por circunstancias que nadie tenía previstas, las percepciones que se han generado a partir de la implementación masiva de esta forma de trabajo también son mayormente positivas, al igual que en el 2016 para el caso que estamos analizando, donde los funcionarios de la Cámara de Comercio de Bogotá reaccionaban positivamente a la posibilidad de teletrabajar. El informe “El Teletrabajo, una modalidad laboral que crece en Colombia” del Ministerio de las TIC, mencionaba dentro de los principales beneficios encontrados “Un aumento de la productividad, reducción en los costos en infraestructura y mejora en la calidad de vida de los empleados” (MinTic, 2020), además de otros tantos como la reducción en los índices de contaminación al verse reducidos los viajes en vehículos.

Todos estos beneficios y ejemplos de salario emocional son de utilidad para afrontar la falta de incentivos que por otro lado puedan tener algunas empresas, pues según la consultora Deloitte, otra de las Tendencias de Capital Humano indica que “Solo el 48% de las empresas encuestas en Colombia expresó recompensar a los líderes por desarrollar habilidades en los equipos de trabajo” (Deloitte,2020). Suprimir algunos de los incentivos que se tenían en un ambiente presencial también ha sido algo recurrente que puede desmotivar al empleado, en algunos casos se retiran incentivos económicos o materiales, o reconocimientos frente al grupo (elección del empleado del mes, por ejemplo) que solían ser de gran importancia para el empleado, y frente a la falta de ellos podría sentirse desmotivado. Este sin duda es un aspecto importante al que deben prestar atención las compañías en el contexto actual, pues bien sabemos que los individuos responden a incentivos, y si estas empresas cuidan de sus

líderes, esto finalmente se verá reflejado en un manejo de grupo eficiente y un clima organizacional positivo.

Dentro de las tendencias encontradas, Deloitte indica: “Las empresas en Colombia producen la mayoría de sus métricas de tipo descriptivo, especialmente de: costos de nómina, contratación, rotación, roles críticos e inversión en aprendizaje. Por otro lado, las áreas donde menos métricas se producen son: reserva de talento, composición de la fuerza laboral y compromiso” (Deloitte,2020). A partir de esta tendencia, se pueden generar nuevos enfoques en donde se le de mayor importancia a las reservas de talento, que en algunas ocasiones no son tenidos en cuenta para la toma de decisiones de alta relevancia en la empresa ante la falta de experiencia. Esta falta de experiencia que se pueda tener, irónicamente viene derivada de una falta de oportunidades, es por esto que como se mencionaba anteriormente, muchos de estos talentos optan por buscar oportunidades en otros lugares cuando no se sienten valorados y ven que en sus empresas se tienen más en cuenta otras métricas en los que no tienen tantas posibilidades de sobresalir. La inversión en aprendizaje es un enfoque positivo, sin embargo, las empresas podrían hacer más esfuerzos para vincular a aquellos aprendices en etapa productiva que desean quedarse en la compañía y presentaron un buen desempeño laboral, puedan comenzar una carrera de crecimiento adentro de las compañías.

Son importantes todas las etapas en las cuales un trabajador está de alguna manera vinculado con la empresa, desde su incorporación, pasando por su desarrollo dentro la compañía, hasta los procesos de desvinculación, en cada etapa y en todas las áreas de la empresa el área de Gestión Humana se ve involucrada y es por esto que son tan numerosos los retos que hoy se deben afrontar para conseguir una labor eficiente en la virtualidad. Si bien muchos cambios se han dado de manera abrupta, hemos podido ver respuestas positivas en Colombia frente a

las tendencias que se están adoptando a nivel global, se puede optimizar el uso de las herramientas virtuales y se pueden fortalecer las debilidades que han surgido y eso es algo en lo que muchas empresas ya están trabajando. A partir de esto se puede afirmar que la implementación de los entornos virtuales ha sido algo positivo tanto para empleados como para empresas, ya hemos visto una serie de puntos a favor que se han obtenido con la virtualidad, y las dificultades se pueden superar si se toman las decisiones adecuadas, así que Colombia va por un buen camino y de ahora en adelante se deben invitar a más empresas a hacer parte de estos avances y estar constantemente actualizados con lo que pasa a nuestro alrededor, para que así sus áreas de Gestión del Talento Humano sean el motor del desarrollo en medio de una crisis en la que hemos tenido que adaptarnos para mantenernos fuertes y competitivos en todos nuestros ámbitos.

## REFERENCIAS

Función Pública. (2008). *Ley 1221 de 2008*. Recuperado de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>

Ministerio del Trabajo (2020). *Circular 0041 de 2020*. Recuperado de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/60876961/Circular+0041-2020.PDF/98d19065-352d-33d2-978e-9e9069374144?t=1591222484807>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2020). *Encuesta Nacional sobre el Impacto Económico Covid-19 - Capítulo Bogotá, aplicada entre el 1 y el 21 de abril 2020*. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/content/download/153780/2753337/file/Encuesta-Impacto-Economico-resultados-compressed.pdf>

Muñoz, J. (2012). *Trabajo Virtual*. Escuela de Organización Industrial. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/jorgemunoz/2012/01/25/trabajo-virtual/>

Valdeolmillos, C. (2021). *Las empresas invertirán alrededor de 333.000 millones en tecnología para el teletrabajo en 2021*. Recuperado de <https://www.muycomputerpro.com/2021/01/27/empresas-tecnologia-teletrabajo-2021-gartner>

Deloitte (2020). *Tendencias Globales de Capital Humano 2020*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/co/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-de-capital-humano-2020.html>

Sanguinetti, J. (2020). *Gestionar la virtualidad, el nuevo desafío*. Recuperado de <https://www.whalecom.com.ar/wp/gestionar-la-virtualidad-el-nuevo-desafio/>

Martínez, A. (2020). *Empresas cuestionan la efectividad de las reuniones virtuales*. Recuperado de <https://delfino.cr/2020/10/empresas-cuestionan-la-efectividad-de-las-reuniones-virtuales>

IT Reseller Tech&Consulting. (2020). *Decálogo para realizar reuniones virtuales más productivas*. Recuperado de <https://www.itreseller.es/al-dia/2020/04/decalogo-para-realizar-reuniones-virtuales-mas-productivas>

Villaseñor, J. (2020). *8 de cada 10 candidatos entrevistados mediante Inteligencia Artificial encuentran empleo*. Recuperado de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/mercado-laboral/143050/8-de-cada-10-candidatos-entrevistados-mediante-Inteligencia-Artificial-encuentran-empleo?target= self>

El Tiempo (2021). *Estas son las tendencias de reclutamiento laboral para el 2021*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/cuales-son-las-tendencias-de-reclutamiento-de-personal-para-el-2021-560046>

Villaseñor, J. (2020). *La fuga de talento, ¿cuántas pérdidas supone para las empresas*. Recuperado de <http://www.rrhhdigital.com/secciones/talento/140210/La-fuga-de-talento-cuantas-perdidas-supone-para-las-empresas?target= self#:~:text=La%20fuga%20de%20talento%20supone,salario%20anual%20del%20trabajador%20fugado&text=El%20talento%20huye%20de%20las,desarrollo%20de%20la%20carrera%20profesional>.

Semana. (2021). *Empleadores colombianos, entre los más temerosos de que se les vayan los empleados*. Recuperado de <https://www.semana.com/economia/articulo/empleadores-colombianos-entre-los-mas-temerosos-de-que-se-les-vayan-los-empleados/202116/>

Teletrabajo.gov.co (2016). *Salario emocional vs. salario económico*. Recuperado de <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-15719.html>

MinTic. (2020). *El Teletrabajo, una modalidad laboral que crece en Colombia*. Recuperado de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/135759:El-Teletrabajo-una-modalidad-laboral-que-crece-en-Colombia#:~:text=Esto%20evidencia%20el%20r%C3%A1pido%20crecimiento,y%20m%C3%A1s%20de%202.600%20personas.>