



**Beneficios y Barreras de la Implementación del Teletrabajo en una Institución de
Educación Superior**

**Barriers and Benefits of the Implementation of Telework in a Superior
Educational Institution**

Juan Felipe Rueda Orozco

Programa de Negocios Internacionales, Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas, Universidad El Bosque, Bogotá, Colombia

Correo electrónico: jruedao@unbosque.edu.co

¹ Trabajo de grado para obtener el Título de negociante internacional, de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad El Bosque, Bogotá. 2021

Resumen

El propósito de este estudio cualitativo fenomenológico basado en entrevistas fue comprender las barreras y beneficios de la implementación del teletrabajo en el personal administrativo de una institución de educación superior de alta calidad. El teletrabajo se puede definir como una estrategia de trabajo a distancia por medio de un sistema de telecomunicaciones, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico (RAE, 2014). En el presente estudio se utilizó como instrumento la realización de entrevistas a diversos trabajadores del área administrativa de una institución educativa superior de alta calidad de Bogotá. En total se realizaron 6 entrevistas. Teniendo como principales hallazgos, la mejora en la calidad de vida de los empleados, la reacción rápida de la institución para implementar el teletrabajo y la productividad de los empleados al realizar su trabajo en la modalidad de teletrabajo, además de diferentes barreras y beneficios de utilizar este método de trabajo.

Abstract

The purpose of this qualitative phenomenological study based on interviews was to understand the barriers and benefits of the implementation of telework in the administrative staff of a high quality superior education institution. Teleworking can be defined as a strategy of remote work through a telecommunications system, in which the worker performs his activity without the need to physically show up at the company or specific workplace (RAE, 2014). In the case of the present study, interviews with various employees in the administrative area of a high quality superior education institution in Bogota were used as an instrument. Having as main findings, the improvement in the quality of life of employees, the quick reaction of the institution to implement telework and the productivity of employees to perform their work in the teleworking method, in addition to different barriers and benefits of using this method of work.



- **Palabras clave:**

Teletrabajo; Trabajo; Estrategia de teletrabajo; Barreras; Beneficios

- **Keywords:**

Telework; Work; Telework Strategy; Barriers; Benefits

Introducción

¿Cuáles son los principales resultados (beneficios y barreras) de la implementación del teletrabajo en el área administrativa de la institución de educación superior?

•Objetivo General:

Comprender los principales resultados (beneficios y barreras) de la implementación del teletrabajo en la institución de educación superior.

•Objetivos Específicos:

- Comprender la estrategia de implementación trabajo “teletrabajo” en la institución de educación superior.
- Comprender cómo funciona el sistema de trabajo a partir de las telecomunicaciones en el área administrativa de la institución de educación superior.
- Comprender las barreras que se le presentaron al área administrativa de la institución de educación superior tras la implementación del teletrabajo.
- Comprender los beneficios que se presentan en el área administrativa de la institución de educación superior, tras la implementación del teletrabajo.

Implicaciones prácticas: Esta investigación se realiza porque existe la necesidad de generar información que contribuya a guiar las decisiones empresariales sobre la implementación del teletrabajo. Por ejemplo, en la institución de educación superior, se podrían direccionar los problemas específicos como los problemas logísticos, de pérdida de eficacia o productividad. Conociendo de antemano las dinámicas de adaptación al teletrabajo, de esta manera las empresas podrán adelantarse a los contratiempos y mejorar la organización del trabajo y la productividad de los empleados.

Implicaciones sociales: Este estudio acerca de las ventajas y desventajas del teletrabajo frente a las problemáticas específicas que enfrenta la institución de educación superior, busca ayudar por medio de este ejemplo a aquellas empresas que necesiten una mejor eficacia y optimización en la implementación del teletrabajo y de esta manera, subsanar la demanda social de un mejor trabajo para los empleados y de mejores resultados para la empresa.

Originalidad / valor: Después de hacer una revisión de diferentes artículos e investigaciones sobre el teletrabajo, su implementación, sus ventajas y sus desventajas, encontramos que el tema ha sido tratado bajo diferentes orientaciones durante los últimos años en Colombia (Mejía, 2007) y también ha sido investigado para estudios internacionales (OIT & EUROFOUND, 2017). Por otro lado, con la llegada de la pandemia del COVID-19, ha aumentado la implementación del teletrabajo en las empresas tanto nacionales como internacionales. Esto significa que es una práctica y estrategia “nueva” en nuestro sector laboral y económico. Esto trae nuevos retos a superar para mantener la productividad de cada compañía, lo que es muy importante porque si algo es bien sabido es que todas las empresas o compañías del mundo buscan disminuir costos y aumentar su productividad, y el teletrabajo es una herramienta capaz de lograr esto si se desarrolla adecuadamente. El teletrabajo, aparte de generar beneficios para el empleador que haga uso de este, es un mecanismo que favorece y

ayuda al empleado, factor muy importante para el desarrollo de la actividad económica de la empresa. Un claro ejemplo de esto es la posibilidad de extensión de la licencia de maternidad en Colombia gracias al teletrabajo (Martínez, Zulma and Adriana. 2017)

Sin embargo, hoy en día no se han realizado estudios que enfoquen su investigación en las ventajas y desventajas que ha tenido la implementación del teletrabajo en el área administrativa de las empresas en general y de las instituciones de educación superior en particular. La literatura disponible evalúa resultados de la flexibilización del trabajo (Á. M., Pérez, M. P., Carnicer, P. d. L., & Jiménez, M. J. V. (2009), pero se sabe muy poco sobre la adaptación repentina al teletrabajo en la coyuntura generada por la pandemia de covid-19.

Revisión de Literatura

De acuerdo con los antecedentes revisados mediante artículos, se logró identificar tres grandes temáticas y se agruparon de la siguiente manera utilizando sus resúmenes o sinopsis:

- **Temática Legislativa**

“El teletrabajo: una nueva figura laboral. (J. R. Méndez. Chile, 2003)”. En este artículo se revisa la legislación nacional, respecto de la figura del teletrabajador y se confronta con las experiencias de legislación extranjera, con la finalidad de sostener la necesidad de contemplar en el derecho laboral una legislación especial para esta forma de trabajo. Se examina la doctrina y jurisprudencia nacional y extranjera relativa al tratamiento del teletrabajo. Se revisa el alcance que tiene dicha figura, tanto desde el punto de vista de la relación laboral, como de su progresiva importancia en la división del trabajo, y de la dificultad para fiscalizar adecuadamente el cumplimiento de la normativa laboral y de la Seguridad Social. El aspecto más importante es que se genera una propuesta que trace y resguarde adecuadamente los derechos de teletrabajadores

y empresarios y permita una fiscalización adecuada de este tipo de trabajo. Así mismo “*El teletrabajo en el mundo y Colombia. (Mejía, R. M. 2007)*”. - En este artículo se determinó si el teletrabajo configura bajo la lupa del derecho laboral colombiano una relación laboral, para lo cual fue necesario investigar acerca del papel de éste al interior de las instituciones laborales y los desarrollos que ha tenido. Al final lograron obtener respuesta al interrogante planteado pues la figura, una vez analizados los elementos del contrato, si puede ser enmarcada dentro del derecho laboral y merece ser regulado por éste.

“*El concepto de Teletrabajo aspectos para la Seguridad y Salud en el Empleo*”. (S. Cataño Ramírez; N. Gómez Rúa, 2014). - En este artículo se quiso dar a conocer el piso jurídico nacional, así como sus alcances, los cuales argumentaban que debían ser conocidos e implementados en las empresas interesadas en emplear mediante esta modalidad. Haciendo este recorrido normativo se evidencian las ventajas y beneficios que trae la implementación de esta nueva forma de contratación, pero a su vez algunos puntos neurálgicos de abordar, como lo concerniente a la Seguridad y Salud en el Trabajo y las metodologías requeridas para laborar en un sitio diferente al lugar de trabajo.

- **Temática de implementación en empresas**

“*Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo*”. (A. Villafrade, J. Palacios, 2013). - Este artículo plantea que esta modalidad de trabajo presenta cambios y barreras a las que se enfrentan las organizaciones y los empleados al momento de apropiar e incorporar el teletrabajo, en otras palabras, el artículo presenta los principales obstáculos o amenazas que implica la incorporación del teletrabajo en la organización. Además de este artículo consultamos “*Estrategias para la implementación del teletrabajo en las grandes empresas de la ciudad de Medellín*”. (J. Díaz Cuervo, C. Castrillón Zarrazola, y J. Pérez Medina, 2018). *Tecnológico de Antioquia*. - Este artículo

busca en el teletrabajo una alternativa que ayude a alcanzar mejores niveles de competitividad, aprovechando las ventajas que le ofrece al desarrollo económico, cultural y social los avances tecnológicos y por ende las herramientas puestas al servicio del hombre para su desempeño laboral.

Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético (Pensamiento & Gestión, 35. Universidad del Norte, 2013) - En este estudio se evidenció el teletrabajo desde la parte económica de un sector puntual, como lo es el energético; el objetivo se dividió en 2 finalidades, el primero dar a conocer la relación directa entre la productividad y la calidad de vida de los empleados y el segundo, era proponer un “modelo organizacional de teletrabajo” que permitiera implementar y cumplir con la relación de calidad de vida de los empleados y productividad de la empresa.

El teletrabajo: una forma de inclusión de las personas limitadas al mundo laboral y la gestión del riesgo. (J. D. Vélez Villegas. Medellín, 2012) - El artículo trata de las personas limitadas que ven un panorama difícil a la hora de acceder a un empleo, no solo por su capacidad física sino por el ausentismo que su vinculación repercutirá en los índices de eficiencia y productividad dentro de la empresa. Para ello informan sobre las nuevas tecnologías de la información que facilitan su vinculación mediante el teletrabajo; este artículo, muestra dos aspectos sobre esta figura: una, es la manera de vincular mediante el teletrabajo a población en situación de discapacidad; y la otra, es una propuesta que traen las normas NTC 5254 del ICONTEC y la norma ISO 31000 orientada hacia la creación de un eficiente sistema de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo aplicada hacia saludables ambientes de trabajo especialmente para tele discapacitados como para tele trabajadores.

El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. (R. Martínez Sánchez, 2012)

- El artículo presenta al teletrabajo como la última transformación del trabajo a través de la historia del pensamiento económico. Se analiza desde diversos aspectos tales como su concepto y propuesta de clasificación, el derecho laboral, la motivación y el perfil de los teletrabajadores, así como sus áreas de aplicación

- **Temática de efectos sociales, económicos o políticos**

El teletrabajo, una precisión conceptual. (C. L. Bonilla Puerto, Y. I. Romero Garzón. 2014) El artículo hace una aproximación conceptual del teletrabajo en los diferentes ámbitos en el que este ha generado impacto, como el aspecto social, económico y legal a nivel mundial, y a nivel Colombia; así mismo como desde la perspectiva de género, esbozar su impacto en este.

El teletrabajo en el COVID-19, (Santillán-Marroquín, 2020) - El artículo presenta los cambios en la sociedad, económica y laboralmente respecto a la implementación del teletrabajo en tiempos de pandemia y cuarentenas en la actualidad; resaltando los valores humanos como: la solidaridad, la sensibilidad, honestidad, gratitud, responsabilidad, entre otros.

El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. (D. Verano, H. Suárez, S. Falcón 2014). - El artículo quiere aclarar qué es el teletrabajo, qué formas tiene y cómo se pueden beneficiar las partes implicadas, además de indicar sus debilidades y cómo minimizarlas. El propósito último de este trabajo es analizar las causas de adopción del teletrabajo y su promoción por las organizaciones, ofreciéndoles recomendaciones para su adecuada implantación.

Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral, El caso de la teletraducción en Rosario. Pamela Gallusser. - El estudio quiere analizar al teletrabajo como fenómeno en el contexto de la sociedad de la información desde una perspectiva comunicacional, a través del caso específico de los tele-traductores en la ciudad de Rosario y así sentar las bases para debatir acerca de esta temática en el futuro.

El Teletrabajo: Una opción en la era digital. (L. Osio Havriluk, Venezuela, 2019)

El artículo documenta sobre el significado y alcance del teletrabajo y por qué teletrabajar, a fin de difundir esta nueva tendencia mundial mediante conceptos como las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), que se han convertido en la herramienta primordial de las organizaciones para hacerse más competitivas y productivas. Hablan sobre las TIC y el teletrabajo como una opción muy atractiva para las organizaciones actuales, tendente a la búsqueda de profesionales de alto nivel que creen valor en los servicios que prestan a sus clientes, minimizando los costos que ello implica.

Reflexiones en torno a los análisis sobre el teletrabajo. (S. TUNAL 2012). - En el artículo se enfatizan algunas interpretaciones en relación con el teletrabajo como una expresión del modo de acumulación global y se hace hincapié en la manera en que se ha asociado esta expresión laboral con la deslocalización de la fuerza de trabajo. De igual forma, se analiza cómo se ha conceptualizado al teletrabajador y la supuesta precariedad que implica dicho tipo de trabajo en la sociedad moderna.

Teniendo en cuenta la anterior revisión de antecedentes, podemos establecer que el desarrollo de esta investigación si bien puede estar influida o incluir aspectos de diferentes artículos como lo son las barreras, estrategias, e implementación del teletrabajo; es original en la medida en que el desarrollo de esta investigación se centrara particularmente en una institución educativa universitaria de alta calidad, por lo que será de los pocos estudios que han investigado las ventajas y desventajas que ha tenido la implementación del teletrabajo en el área administrativa de una compañía educativa.

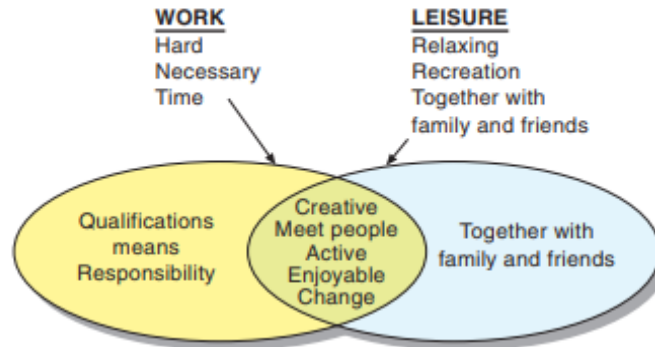
Marco teórico

Para la realización de esta investigación se tomó como teoría los conceptos y definiciones brindadas en el libro Telework de Telektronikk por Telenor (2012), en este libro podemos identificar las diferentes variables con las cuales se trabajó en esta investigación. Encontramos la definición de conceptos como el teletrabajo, los límites del trabajo y los problemas que afrontan las empresas con la implementación de esta modalidad de trabajo.

En este artículo podemos encontrar diferencias clave en cuanto a que es y que no es teletrabajo, ya que puede ser confundido con el “teletrabajo nomádico”, el cual se refiere a la realización del trabajo en distintos lugares o el “Trabajo Remoto”, que se refiere a la realización del trabajo para una empresa en un centro de oficinas diferente al de la locación de la empresa. Entonces así podemos encontrar que el teletrabajo es la realización de un trabajo, por acuerdo en donde el empleado realiza su aporte laboral a la empresa desde su domicilio solamente. (Yttri, Telework, 1999)

Otro aspecto clave para esta investigación es la teoría de los límites del trabajo. Esta teoría explica que los límites en la vida diaria son negociados y transformados por los individuos, resultando en un proceso mental en donde prácticas y estrategias determinan la segmentación y la integración entre el trabajo y el hogar (ver figura 1) (Yttri, Telework, 1999)

Figura 1 boundary of work (Yttri, 1999), gráfico original (Jensen 1998)



Nota: esta figura muestra la segmentación e integración del trabajo y cual es el balance al que se debe llegar.

Bien así, podemos extraer de esta teoría la importancia que tiene para la óptima implementación del teletrabajo la diferenciación de espacios y tiempos, pues es bajo estas limitaciones “invisibles” donde se define la responsabilidad de las personas que realizan un teletrabajo. Es muy importante que el teletrabajador y la empresa estén dispuestos a formular mano a mano estrategias para que la realización del teletrabajo no interfiera con la vida en el hogar de los teletrabajadores, ni que la vida en el hogar interfiera con la realización del trabajo.

Los límites que se establecen entre el ocio y el trabajo son un proceso en el cual podemos encontrar dos tipos de modelos, por los cuales las personas establecen barreras entre el trabajo y el hogar. Estos son el integrador y el segmentador. En el modelo integrador, la persona no establece una clara diferencia entre su vida en el hogar y el trabajo y, por lo tanto, puede dejar de notarse en qué momento está trabajando y en qué momento está en su tiempo de ocio. El otro extremo es el del segmentador, el cual crea una barrera con una diferencia muy clara de los momentos en los cuales trabaja y en los cuales disfruta de tiempos de ocio. (Yttri, citando a Nippert-Eng, 1999). Es clave aclarar que, en la teoría de los límites del trabajo, ninguno de los dos modelos

para realizar el teletrabajo es erróneo, simplemente son maneras en las que los teletrabajadores separan sus espacios.

A fin de realizar esta investigación sobre los beneficios y barreras que se presentan en el área administrativa de la institución de educación superior tras la implementación del teletrabajo, estos conceptos significativos ayudan a aclarar una de las razones clave, sobre cuando el teletrabajo empieza a ser una alternativa de trabajo igual de efectiva que las demás y aclara uno de los fenómenos de este tema el cual es la pregunta de, ¿cuándo está bien realizado el teletrabajo?

Método

El propósito de este estudio cualitativo fenomenológico basado en entrevistas fue comprender las barreras y beneficios de la implementación del teletrabajo en el personal administrativo de una institución de educación superior de alta calidad. El teletrabajo se puede definir como una estrategia de trabajo a distancia por medio de un sistema de telecomunicaciones, en la cual el trabajador desempeña su actividad sin la necesidad de presentarse físicamente en la empresa o lugar de trabajo específico (RAE, 2014).

Unidades de Análisis: Para este proyecto las unidades de análisis fueron trabajadores del área administrativa de la institución de educación superior, específicamente personal administrativo de todas las facultades de la institución; esto quiere decir que los estudiantes y profesores quedaron excluidos como unidades de análisis. Teniendo en cuenta que la institución de educación superior cuenta con 12 facultades, esta investigación se enfocó en el área administrativa y se buscaron trabajadores de rango medio y alto como secretarias y coordinadores. Ya que estos forman parte solamente del área administrativa de la institución. También segmentamos las entrevistas escogiendo un grupo de participantes heterogéneo.

La cantidad de trabajadores a entrevistar se definió de acuerdo con el criterio de saturación analítica de datos, es decir, se recogería información hasta que los resultados de las entrevistas nos proporcionaran datos nuevos para el desarrollo de la investigación. La selección de participantes se hizo por conveniencia.

Instrumentos: Para este proyecto de grado, se realizaron entrevistas a profundidad personales, hasta conseguir la información suficiente, posteriormente se realizó un análisis y se deliberaron conclusiones. Las entrevistas tuvieron un tiempo de entre 15 a 20 minutos en donde el entrevistado fue motivado a conversar y responder con total libertad las diversas preguntas de la entrevista. Los temas para abarcar en esta entrevista fueron las experiencias de los empleados del área administrativa antes, durante y después de la implementación del teletrabajo en la institución de educación superior.

Procedimiento: La recolección de información se realizó por medio de entrevistas. La logística que se implementó consistió en la recolección de correos electrónicos del personal administrativo de la institución que fueron facilitados por la decanatura. Una vez se contó con la cantidad necesaria de correos electrónicos, se procedió a ajustar una cita, para poder hacer las entrevistas a profundidad de manera presencial o virtualmente asistida. Los participantes llenaron un formato de consentimiento informado y fueron anonimizados para proteger los datos personales de los entrevistados.

Las entrevistas transcritas se analizaron usando un análisis temático, el cual consiste en la recolección de las respuestas dadas por los entrevistados, para ser colocadas en una base de datos la cual va a facilitar la categorización y clasificación de la información adquirida en las entrevistas. De esta manera, el análisis temático conforme se revisan las entrevistas, ayudó a que surjan temas en los cuales se pueden clasificar según las entrevistas diferentes códigos o subtemas y de esta manera poder organizar la información de manera más óptima.

Resultados

Después de realizar las entrevistas, transcribirlas y realizar el análisis temático, se obtuvieron durante la realización de este mismo ocho temas diferentes de los cuales dos fueron temas preestablecidos para la búsqueda del cumplimiento de los objetivos. Los ocho temas que surgieron durante el análisis temático fueron:

1. Beneficios
2. Barreras
3. Buenas experiencias
4. Malas experiencias
5. Facilidades laborales
6. Complicaciones
7. Preferencias
8. Estrategia

Estos temas se definen como:

- Beneficios: Se refiere a los beneficios para la institución luego de implementar el teletrabajo
- Barreras: Se refiere a las barreras que afrontó la institución al implementar el teletrabajo
- Buenas Experiencias: Se refiere a las buenas experiencias que vivieron los empleados luego de trasladarse al teletrabajo
- Malas Experiencias: Se refiere a las malas experiencias que vivieron los empleados luego de trasladarse al teletrabajo
- Facilidades Laborales: Se refiere a las facilidades laborales que notó el empleado al realizar su trabajo de manera virtual

- **Complicaciones:** Se refiere a las complicaciones que notó el empleado al realizar su trabajo de manera virtual, específicamente las actividades laborales que se volvieron más complicadas
- **Preferencias:** Se refiere a las preferencias de los empleados de la institución sobre la manera de desempeñar su trabajo, si de manera virtual o de manera presencial.
- **Estrategia:** Se refiere a la estrategia o estrategias que los empleados notaron por parte de la institución para la implementación del teletrabajo.

Para cada tema, durante el procedimiento del análisis temático surgieron entre dos y cinco categorías emergentes, las cuales fueron codificadas por temas, estos son los siguientes.

- **Beneficios:** apoyo, ahorro, oportunidades.
- **Barreras:** implementación, de institución.
- **Buenas experiencias:** productividad, transporte, organización, desempeño, relaciones.
- **Malas experiencias:** acoplación, preparación, vida cotidiana, desempeño, relaciones.
- **Facilidades laborales:** comunicación, procesos, adecuación, en general.
- **Complicaciones:** material físico, contactar compañeros, horas laborales, en general.
- **Preferencias:** teletrabajo, virtualidad y presencialidad, presencialidad.
- **Estrategia:** traslado, tiempo de respuesta, estrategia.

Códigos

- Beneficios.

Apoyo: Se refiere al apoyo que brindó la institución a sus empleados durante la transición al teletrabajo y durante el desempeño del teletrabajo.

“Nos dan auxilio para poder tener el servicio de internet.” (Apoyo)

Ahorro: Se refiere a los ahorros de capital que la institución tuvo tras la implementación del teletrabajo.

“Ahorran en servicios públicos en la universidad.” (Ahorro)

Oportunidades: Se refiere a las oportunidades que surgieron para la institución y los trabajadores tras la implementación del teletrabajo.

“Con esto se nos abrió una posibilidad a hacer todo más digital.”
(Oportunidades)

- Barreras.

Implementación: Se refiere a las barreras que sufrió la institución durante y después de la implementación del teletrabajo.

“Yo creo que las barreras fueron más, eh, Más de tecnología.”
(Implementación)

De institución: Se refiere a las barreras como tal que sufrió la institución tras la implementación del teletrabajo.

“El temor a que pensábamos que si no estábamos presencial no funcionaba.” (De institución)

- Buenas experiencias.

Productividad: Se refiere a las buenas experiencias de los empleados en cuanto a su productividad tras la implementación del teletrabajo.

“Sí que mejoro creo que la eficiencia descubrí muchas utilidades nuevas en las aplicaciones y formas de hacer las cosas distintas.” (Productividad)

Transporte: Se refiere a las ventajas y buenas experiencias en cuanto al ahorro de tiempo y dinero en transporte tras la implementación del teletrabajo.

“Que no se está estresando por porque voy a llegar tarde porque el transporte porque el trancón.” (Transporte)

Organización: Se refiere a las buenas experiencias de los empleados como parte de la organización tras la implementación del teletrabajo.

“Nos fuimos para la casa y aquí teníamos nuestros archivos nuestro trabajo y se trabajó normal.” (Organización)

Desempeño: Se refiere a las buenas experiencias de los empleados en cuanto al desempeño de su trabajo de manera virtual.

“La calidad de trabajo es mejor.” (Desempeño)

Relaciones: Se refiere a las buenas experiencias en cuanto a las relaciones de los trabajadores con compañeros y relaciones en general tras la implementación del teletrabajo.

“La relación familiar digamos que se afianzó se fortaleció.” (Relaciones)

- Malas experiencias.

Acoplación: Hace referencia a las malas experiencias de los trabajadores en cuanto a la acomodación en sus casas y acostumbrarse a trabajar de manera virtual.

“Muy complicado adaptarse.” (Acoplación)

Preparación: Hace referencia a las malas experiencias de los empleados en cuanto a la preparación que tuvieron previamente a la implementación del teletrabajo

“Nunca habíamos hecho eso.” (Preparación)

Vida cotidiana: Se refiere a las malas experiencias que los trabajadores experimentaron en su vida cotidiana tras la implementación del teletrabajo.

“No he podido separar mi horario de trabajo con mi horario de casa.” (Vida cotidiana)

Desempeño: Hace referencia a las malas experiencias de los trabajadores en cuanto a su desempeño luego de trasladarse al teletrabajo.

“Es difícil llegar a atender uno a uno por teléfono.” (Desempeño)

Relaciones: Hace referencia a las malas experiencias de los trabajadores en términos de sus relaciones con compañeros y en general tras la implementación del teletrabajo.

“Tuve también algunos temas de dificultad de interacción con mi pareja.”
(Relaciones)

- Facilidades laborales.

Comunicación: Hace referencia a las facilidades que experimentaron los trabajadores para comunicarse tras la implementación del teletrabajo.

“Ha sido la verdad muy efectiva, la comunicación más directa.”
(Comunicación)

Procesos: Hace referencia a cómo se facilitó llevar a cabo los procesos de cada trabajador después de que se implementara el teletrabajo.

“Pues ahora me estoy replanteándome muchas de las eh, Acciones procesos que se hacían antes que creo que ahora Incluso se pueden hacer con mayor eficiencia.” (Procesos)

Adecuación: Hace referencia a las facilidades en cuanto a acostumbrarse al teletrabajo por parte de los trabajadores y las facilidades que tuvieron para adecuar sus espacios en casa.

“Cuando llegué a mi casa pues nada instalé, eh, Lo que es, pues un pequeño escritorio que tenía ahí en mi antiguo apartamento y se convirtió en mi oficina.” (Adecuación)

En general: Hace referencia a las facilidades laborales en general que experimentó cada trabajador tras la implementación del teletrabajo.

“El trabajo creo que se volvió más sencillo más sencillo en cuanto a que fue más más ágil.” (En general)

- Complicaciones.

Material físico: Se refiere a las complicaciones que tuvieron los empleados en cuanto a la necesidad y falta de material físico tras la implementación del teletrabajo.

“Emitir certificados como vamos a hacer, eh, Porque pues las firmas obviamente no podíamos imprimir.” (Material físico)

Contactar compañeros: Hace referencia a las complicaciones de los trabajadores para contactar a sus compañeros durante la transición de trabajo presencial a teletrabajo.

“Tuvimos que empezar a buscar como los contactos de los compañeros, porque la verdad antes de esto yo no tenía tanto número celular de mis compañeros.” (Contactar compañeros)

Horas laborales: Hace referencia a las complicaciones de los trabajadores en cuanto a su horario laboral, tras ser implementado el teletrabajo.

“No saber qué hacer si salgo si no salgo si sigo trabajando si me dan las 10 o 11 de la noche.” (Horas Laborales)

En general: Hace referencia a las complicaciones que sufrieron los trabajadores durante y luego de la implementación del teletrabajo en general.

“La rutina se cambió completamente.” (En general)

- Preferencias.

Teletrabajo: Hace referencia a la inclinación preferencial al teletrabajo por parte del trabajador.

“Podríamos funcionar perfectamente.” (Teletrabajo)

Virtualidad y presencialidad: Hace referencia a la neutralidad de los trabajadores en cuanto a si prefieren desempeñar su trabajo de manera virtual o presencial o si prefieren trabajar de manera híbrida.

“Ambas no podría escoger una de las dos ambas me parecen muy muy chéveres, agradables, Me parece que No podemos delimitar los extremos.”
(Virtualidad y presencialidad)

Presencialidad: Hace referencia a la inclinación preferencial a trabajar de manera presencial por parte del trabajador.

“Esas relaciones hacen falta, entonces irnos al extremo a hacer decir ya aquí en adelante, todo teletrabajo, Creo que no funcionaría.” (Presencialidad)

- Estrategia.

Traslado: Se refiere a la estrategia de traslado brindada por la institución.

“Lo primero fue subir todo lo que teníamos en nuestro computador de la oficina al de la casa.” (Traslado)

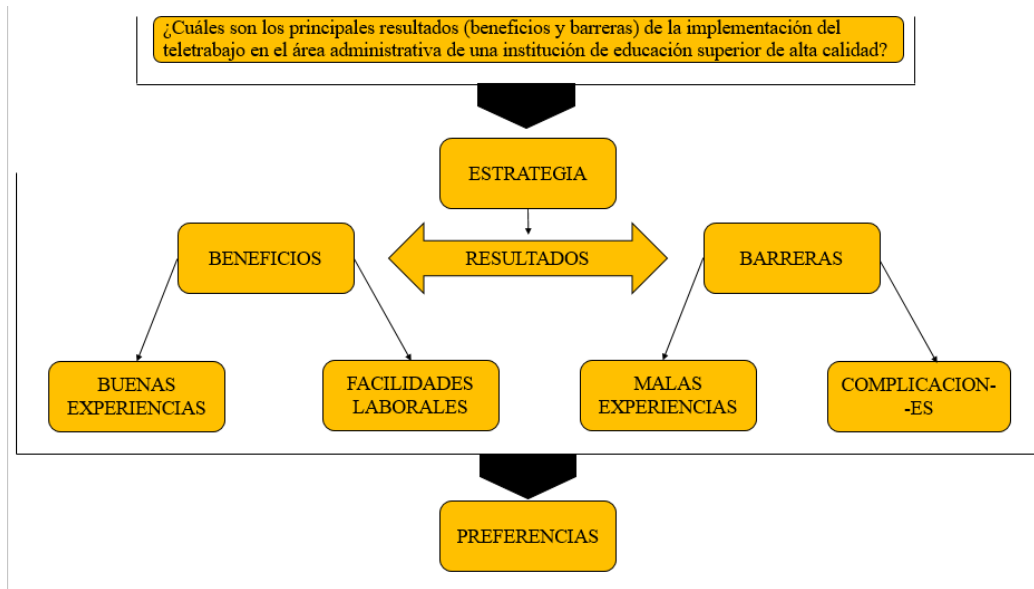
Tiempo de respuesta: Hace referencia a la rapidez o lentitud del tiempo de respuesta de la institución al tener que trasladarse al teletrabajo.

“Creo que más que hablar de estrategia planeada una reacción pronta.” (Tiempo de respuesta)

Estrategia: Hace referencia a las diferentes estrategias en general que utilizó la institución al momento de transferirse al teletrabajo.

“La estrategia que se utilizó, las llamadas que entraban a las extensiones se dirigieran a los celulares.” (Estrategia)

Figura 2, relación de temas. Fuente: elaboración propia.



La necesidad de optar por el teletrabajo genera que se desarrollen estrategias para su implementación, estas estrategias brindan unos resultados, los resultados generan beneficios y se encuentran con barreras. Los beneficios derogan en buenas experiencias para los empleados y facilidades laborales para ellos, las barreras desarrollan malas experiencias para los empleados y complicaciones en la realización de su trabajo. Finalmente, todos estos factores derivan en la construcción de preferencias por parte de los trabajadores, preferencias o inclinaciones al teletrabajo, trabajo presencial o algún híbrido entre las dos modalidades.

De toda la información recopilada, resaltan hallazgos como el aumento de calidad de vida de los empleados de la institución, esto gracias a la reducción de problemas y estrés derivado del transporte, también a la comodidad y a la posibilidad de la autogestión. Se hallaron oportunidades como la de poder digitalizar y modernizar el estilo de trabajo y la reacción rápida de la institución para implementar esta modalidad debido al COVID-19. Cómo hallazgo más resaltante encontramos la gran preferencia de los trabajadores por mantener el teletrabajo como modalidad principal, pues el 100% de

los entrevistados preferirían una modalidad mixta en la cual puedan rotar entre presencialidad y teletrabajo. Uno de los problemas más recurrentes en los entrevistados fue la dificultad de separar su vida diaria del teletrabajo y esto derivaba en la tendencia a trabajar pasando sus horas establecidas de trabajo, por lo que resultaba esto en una sensación de más productividad, pero con una extensión de las horas de trabajo gracias a la facilidad de conectarse en cualquier momento para realizar el trabajo.

Resaltan factores importantes como el de la importancia de la tecnología para realizar el teletrabajo y la necesidad de capacitar a los empleados en el momento de hacer una transición del trabajo presencial al teletrabajo.

Recapitulación de resultados

El estudio brinda resultados los cuales facilitan el comprender como funcionó la implementación del teletrabajo en la institución, se encontró como hallazgo importante la transición que tuvo que realizarse para empezar el teletrabajo. En el caso de la institución que se consideró como caso de estudio la pandemia del COVID-19 forzó el tomar la decisión de transferirse al teletrabajo, por esta razón la estrategia que se implementó fue improvisada y evolucionó sobre la marcha, aunque cabe destacar que la institución tuvo una reacción bastante rápida. El estudio nos muestra que, al cambiarse al teletrabajo, la estrategia empezó por digitalizar el material de trabajo físico, posteriormente almacenar toda la información y documentos digitales en los equipos que se utilizarían para teletrabajar y finalmente las llamadas de las cuales algunos empleados eran responsables, serían transferidas a los celulares y teléfonos localizados en el domicilio de los teletrabajadores.

Cómo antes mencionado, el objetivo general de este estudio fue Comprender los principales resultados (beneficios y barreras) de la implementación del teletrabajo en la

institución de educación superior. Bajo este criterio los hallazgos centrales del estudio fueron los diversos temas que surgieron tras realizar las entrevistas, estos fueron: Beneficios, Barreras, Buenas experiencias, Malas experiencias, Facilidades laborales, Complicaciones, Preferencias y Estrategia. Además de los códigos que surgieron de dichos temas, los cuales fueron: Apoyo, Ahorro, Oportunidades, Implementación, De institución, Productividad, Transporte, Organización, Desempeño, Relaciones, Acoplación, Preparación, Vida cotidiana, Desempeño, Relaciones, Comunicación, Procesos, Adecuación, En general, Material físico, Contactar compañeros, Horas laborales, En general, Teletrabajo, Virtualidad y presencialidad, Presencialidad, Traslado, Tiempo de respuesta y Estrategia.

Gracias a estos resultados, se logró encontrar diversas explicaciones a los objetivos específicos de esta investigación, temas como el de estrategia, facilidades laborales y complicaciones, ayudaron a tener una idea mucho más clara de la estrategia de implementación de la modalidad de teletrabajo. Además de esto se pudo comprender cómo funciona el teletrabajo en el área administrativa de la institución a partir de las tecnologías de comunicación. Por lo tanto, esto nos da una visión más cercana de la utilización de estas herramientas para ejercer el teletrabajo.

Temas predeterminados como “BARRERAS”, reflejaron bajo los diversos códigos que surgieron de estos, una visión mucho más clara de las adversidades que tuvo que afrontar la institución al implementar el teletrabajo, pues códigos como “Barreras: implementación”, nos mostraron cuales fueron esos problemas a los que la institución y los empleados se enfrentaron al momento de hacer una transición de trabajo presencial a teletrabajo. También códigos como “Barreras: de institución” mostraron esos percances o dificultades que afrontaron los empleados en conjunto, un conjunto de personas trabajando por un fin común.

Finalmente, temas como “BENEFICIOS”, ayudaron a encontrar no solamente beneficios para la institución, como ahorros en ciertos aspectos, al no tener que trabajar de manera presencial, pero también el surgimiento de oportunidades (“Beneficios: oportunidades”), como el surgimiento de posibilidades de hacer todas las tareas laborales de una manera tecnológica y también se vio reflejado en estos beneficios, los beneficios hacia los trabajadores por medio de la institución (“Beneficios: apoyo”)

Discusión

La teoría utilizada para este estudio es la teoría de los límites de trabajo, esta explica la importancia que tiene la diferenciación de tiempos y de espacios para los teletrabajadores, pues este factor es de los más importantes para lograr desarrollar los procesos de manera óptima, existen dos maneras de realizar el teletrabajo, una de estas es colocar barreras entre la vida del hogar y la del trabajo, esta se denomina segmentador y la otra manera es en la que el teletrabajador no propone barreras entre la vida cotidiana y el teletrabajo, esto se denomina integrador.

En el modelo integrador, la persona no establece una clara diferencia entre su vida en el hogar y el trabajo y, por lo tanto, puede dejar de notarse en qué momento está trabajando y en qué momento está en su tiempo de ocio. El otro extremo es el del segmentador, el cual crea una barrera con una diferencia muy clara de los momentos en los cuales trabaja y en los cuales disfruta de tiempos de ocio. (Yttri, citando a Nippert-Eng, 1999).

En la literatura previamente revisada para realizar este estudio, se encontraron una serie de factores los cuales una organización debe poder manejar al momento de implementar el teletrabajo. La implementación de un proyecto de teletrabajo exige un esfuerzo para la organización, que debe ser expuesto a los empleados y reconocido por

ellos, ya que implica gestión de recursos humanos y tecnológicos, saber identificar los perfiles adecuados para teletrabajar, los supervisores adecuados para dirigir a los teletrabajadores y administrar de forma coherente las cargas de trabajo para lograr una mayor eficiencia en la gestión de estas. (A. Villafrade, J. Palacios, 2013). En el caso de esta investigación se encontró que al ser un caso particular en el cual la transición al teletrabajo se dio gracias al azote de la pandemia COVID-19, en la institución que tomamos como caso de estudio se tuvo que improvisar al momento de cumplir con estos requerimientos, sin embargo, estos fueron implementados sobre la marcha con una respuesta considerablemente rápida. Los empleados en su mayoría hablaron sobre el gran apoyo que la institución le aportó a la hora de hacer la transición al teletrabajo, esto cumpliendo con requerimientos como los de la tecnología y exponer qué es el teletrabajo a los trabajadores de la institución, aunque saltándose la identificación de perfiles adecuados, pues por la emergencia sanitaria la transición fue para toda el área administrativa.

Durante la investigación también surgieron temas y códigos los cuales estaban relacionados con la adecuación de los espacios de trabajo en los hogares de los empleados de la institución, esto se mostró de vital importancia pues el estudio arrojó que uno de los beneficios más grandes de la implementación del teletrabajo fue la mejor calidad de vida que este le propinó a los empleados, este resultó en que las cargas de estrés se vieran reducidas pues dejaron de preocuparse por el transporte además de ser más eficientes en cuanto a sus obligaciones laborales. Una ventaja de implementar el teletrabajo es brindar un espacio que se adecue de la manera correcta para que el teletrabajador pueda reducir el estrés laboral mediante el espacio en el que se encuentra. Si bien acoplar un espacio depende del trabajador uno de los problemas a los cuales se afrontaron nuestros entrevistados fue a la dificultad de acoplar un espacio donde teletrabajar, esto demostrando que la facilidad para acomodar un espacio de trabajo de modalidad virtual puede depender del acceso a las tecnologías de comunicación, aunque finalmente llegando a poder acoplar un espacio con ayuda de la institución. “Cualquier forma de acumulación que evolucione sobre otras, genera nuevas

desigualdades en donde algunos trabajadores ganan o pierden terreno, pero no desaparecen sino se reconfiguran” (TUNAL SANTIAGO, 2012).

Bien así, se comprende que uno de los puntos más importantes para lograr productividad desempeñando el teletrabajo, es la tecnología, por lo tanto, también se encontró que concuerda con estudios previos que plantean estos mismos resultados. En todos los casos se puso de manifiesto que la productividad estaba estrechamente relacionada con la disponibilidad y el uso de la tecnología adecuada para permitir y apoyar el teletrabajo. Las herramientas básicas de colaboración y de red, dispositivos móviles, acceso a contenidos, espacios de trabajo, escritorios individuales y una red de apoyo para lograr resultados productivos. (Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. 2013)

Cómo antes mencionado, el estudio realizado en la institución educativa superior, nos indica que la relación entre el teletrabajo, la productividad y la calidad de vida es un lazo bastante fuerte entre estos aspectos de la vida laboral, por lo tanto para este estudio, el 100% de los entrevistados afirmaron un incremento en la calidad de vida de los empleados durante su desempeño cómo teletrabajadores, esta conclusión concuerda con diferentes estudios previos los cuales en sus conclusiones resaltan la utilidad del teletrabajo cómo herramienta para incrementar la calidad de vida de los trabajadores de una empresa, algunas de estas conclusiones afirman. “El teletrabajo ofrece ventajas y desventajas tanto a la organización como al teletrabajador en cuanto a productividad y disminución de costos en la organización, ahorro en el espacio de oficinas, aumento en la calidad de vida del teletrabajador” (B. Puerto y R Garzón, pg 34, 2014). Las ventajas de calidad de vida que brinda el teletrabajo a los empleados es uno de los puntos más importantes a favor de éste, pues el estudio arrojó el incremento en conformidad con esta modalidad. “En un sentido más amplio las ventajas vienen asociadas a la comodidad que les da esta modalidad, no sólo en la forma de trabajar, sino de vivir” (O. Havriluk, 2010).

Los límites tradicionalmente reconocidos entre la esfera pública del trabajo y la esfera privada del hogar. “Como indica la creciente popularidad de los acuerdos de trabajo que confunden las demarcaciones tradicionales de la casa y el trabajo, tales como el teletrabajo” (N. Ellison, 2004). Sobre los hallazgos en cuanto a la necesaria separación de espacios para el teletrabajador, este estudio arrojó que algunos de los entrevistados tienden a no poder separar su vida personal del trabajo y a trabajar horas extras no remuneradas debido a la facilidad de poder realizar el trabajo desde su domicilio, estos resultados concuerdan con investigaciones previas. Las percepciones generales de los trabajadores respecto del teletrabajo y de la calidad de vida plantean una disyuntiva entre dedicar tiempo para compartir con el núcleo familiar y realizar las tareas pendientes (Camacho Peláez, R. H., & Higuera López, D. 2014). Como potenciales beneficios, se destacan la libertad en la gestión del tiempo, que permite contribuir a la conciliación del conflicto trabajo familia, la reducción del estrés y la consecuente mejora en las condiciones de neurodesarrollo y el impulso a la integración de las TIC en los negocios. (B. Martínez-Cárdenas, O. Cote-Rangel, Z. Dueñas y A. Camacho-Ramírez. 2017)

La implementación del teletrabajo en la institución que se utilizó como caso de estudio, brindó una serie de ventajas para los procesos como lo fue la digitalización total para ejercer el trabajo y el aprendizaje en competencias tecnológicas. Esto claramente demuestra que el teletrabajo puede utilizarse como una herramienta útil para las estrategias de competitividad de las empresas. Las grandes empresas están llamadas a implementar estrategias que les permita aprovechar ampliamente los avances de la tecnología puestos al servicio de las organizaciones empresariales, es por esto que al culminar la investigación y al evidenciar la pertinencia del teletrabajo como modalidad de empleo, es necesario que estas organizaciones por su nivel competitivo, tamaño y compromiso social, deben implementar esta modalidad pensando en el fortalecimiento de su plan estratégico. (Díaz Cuervo, J, Castrillón Zarrazola, C y Pérez Medina, J. 2018)

El estudio arrojó como respuesta en muchos de los casos de los empleados de la institución, que uno de los factores los cuales los inclinaban a preferir el teletrabajo era el factor transporte, pues uno de los beneficios que se identificaron como recurrentes en los entrevistados, fue el de no tener que preocuparse por el transporte hacia la oficina. El alto tráfico en las grandes ciudades puede contabilizar varias horas diarias para llegar al sitio de trabajo, al no tener que desplazarse permanentemente, el teletrabajador ahorra un tiempo importante que puede ser utilizado en beneficio para él y su familia. (W. Santillán Marroquín, 2020) de esta manera, ahorrando dinero, tiempo y dejando de lado el estrés diario que conlleva el desplazamiento por la ciudad para llegar a su lugar de trabajo. Estos resultados concuerdan con los estudios previos del teletrabajo los cuales enseñan que el evitar el transporte mediante el teletrabajo es uno de los grandes beneficios que este les brinda a los teletrabajadores. Además de esto también brinda beneficios económicos, como ahorro del dinero el cual se emplea para transportarse. Hay una reducción de costos para el trabajador quien, por no tener que desplazarse a un lugar determinado a trabajar, va a ahorrar en vestuario, transporte y alimentación (Mejía, R. M, 2007). También encontramos que los estudios de la OIT también concuerdan con estas ventajas que expresan los empleados que han realizado teletrabajo. Respecto de los efectos positivos de T/TICM (Telework/ICT-mobile network), los trabajadores refieren reducción de los tiempos de desplazamiento desde casa al trabajo, el aumento de la autonomía en cuanto al tiempo de trabajo, lo que permite mayor flexibilidad de su organización, la mejora de la conciliación entre la vida laboral y personal, y el aumento de la productividad. (OIT, 2019) Aunque el estudio realizado no se enfocó en conocer el impacto del teletrabajo en la movilización en las ciudades, de igual manera encontramos beneficios gracias a este, pues la existencia del teletrabajo refleja una reducción en cuanto a congestión del transporte ya que los entrevistados planteaban el beneficio de no tener que pasar por la alta congestión de tráfico de camino a su lugar de trabajo y de vuelta a sus hogares. El teletrabajo puede ser muy útil para conseguir reducir sustancialmente el número de desplazamientos por

los núcleos urbanos y contribuir de esta manera a la mejora y a la sostenibilidad de la movilidad en las ciudades, siempre y cuando tenga una implantación más amplia de la que tiene en la actualidad. (D. Verano, H. Suárez, S. Sosa, 2014)

El estudio también arrojó como respuesta repetitiva, que los teletrabajadores de la institución suelen laborar después de sus horas de trabajo establecidas, esto bien sea por tener la capacidad de conectarse y empezar a trabajar en cualquier momento, aunque el teletrabajo brinde beneficios como lo es para los trabajadores sentirse más eficientes, este beneficio mismo trae consigo el problema de alargar la jornada laboral gracias a la facilidad de realizar el trabajo desde casa. El teletrabajo es todo un fenómeno en el entorno laboral por “presentar una serie de ventajas para el trabajador, como puede ser: aumento de oportunidades de trabajo, mayor flexibilidad laboral, reducción en los desplazamientos, disminución del estrés, conciliación de la vida laboral y familiar, etc.”, pero deberá ser mucho más claro el panorama y los planes de acción para los riesgos de la salud física y psíquica, solamente el hecho de que un colaborador en teletrabajo alargue sus horas de trabajo, revise en cualquier momento su correo electrónico, tenga menos aspectos para la seguridad y salud en el empleo participación con su familia, aumente el sedentarismo y cambie sus hábitos alimenticios requerirá que la organización defina desde un comienzo una política y estándares de trabajo que prevengan estos posibles escenarios, también resultaría necesario hacer algunos cambios en el reglamento interno de trabajo. (S. L. Cataño Ramírez, & N. E. Gómez Rúa, 2014)

Una explicación más detallada puede encontrarse en el encabezado días de 28 horas del libro “Wired to the World, Chained to the Home: Telework in Daily Life” de Penny Gurstein, en el cual se explica la tendencia de los teletrabajadores a trabajar muchas más horas de trabajo de lo normal. Algunas personas trabajan mejor por la noche y aprecian la flexibilidad para organizar su jornada laboral de forma que refleje sus ritmos corporales. Algunos viven un “día de veintiocho horas”; se levantan, trabajan y se acuestan cuando quieren. La mayoría, sin embargo, no parece ser capaz de

imponer un horario a sus días de trabajo y trabajan largas e irregulares horas para cumplir con los plazos. (P. Gurstein, 2001)

Bien así, se encontró que es muy importante para las empresas además de regular la importancia de no alargar las horas de trabajo, que los teletrabajadores deben ser seleccionados de la mejor manera para cumplir con su trabajo, esto se refiere a encontrar un perfil el cual sepa autorregular sus horas de trabajo y que sea productivo. El teletrabajo es una actividad que requiere un perfil de trabajador que sea responsable, autónomo, que sea capaz de auto motivarse, con una madurez laboral alta, habilidades de comunicación y manejo tecnológico, lo cual implica que no sea una actividad abierta al público en general, se requiere de preparación y habilidades específicas. (R. Martínez Sánchez, citando a Martínez, 2021) “Puede que alguien vaya todos los días a trabajar y esté ahí, pero no realice sus labores, y esto es difícil de determinar” (El Financiero, 2014). Es importante recalcar que uno de los beneficios del teletrabajo el cual permite flexibilidad requiere de responsabilidad a la hora de realizar el teletrabajo para gestionar de manera óptima los tiempos. Así concordando con los beneficios del teletrabajo propuestos en estudios anteriores. Ahorro del tiempo en la ejecución del trabajo pues precisamente será el trabajador quien tendrá la responsabilidad de organizar su tiempo para cumplir la labor encomendada. Esto supone aumento de la productividad y la eficiencia, es decir, hay una mejor utilización del tiempo, pero al mismo tiempo exige un alto grado de responsabilidad por parte del trabajador. (Mejía, R. M, 2007)

La razón principal por la que se decidió que la institución de educación superior implementaría el teletrabajo en el área administrativa, fue debido a la pandemia del COVID-19, por esta misma razón la cual da inicio al estudio de los beneficios y barreras que se encontró la institución encontramos que uno de los factores los cuales impulsan a las empresas a implementar el teletrabajo son las diferentes causas externas que generan la necesidad de trabajar de manera virtual, mostrando la necesidad de que las empresas tengan un rápido tiempo de reacción y rápida implementación de estrategias, como en este caso la implementación del teletrabajo, como se explica en el volumen 16

número 31 de cuadernos latinoamericanos de administración. La aparición imprevista de la pandemia Covid19 ha abierto una ventana de oportunidad para que muchas organizaciones creen un nuevo escenario donde el trabajo en casa se convierta en una política empresarial que ayude a mejorar tanto su gestión integral como su propia estructura en sí haciéndola más dúctil, aplanada e independiente. (C. Torner, 2021) De esta manera nuestro estudio concuerda con estudios previos los cuales establecen que muchos factores como los ambientales, de transporte o seguridad son los que impulsan la implementación del teletrabajo. Algunos de los hechos que impulsaron el avance del teletrabajo en el mundo son: el terremoto de Los Angeles en 1994 (se destruyeron severamente rutas y se detuvieron los servicios de transporte, por lo cual muchas empresas recurrieron al teletrabajo para poder permanecer activas durante ese período), el Clean Air Act (la “Ley del Aire Libre” exige que los empleados reduzcan sus viajes al trabajo en un 25% para mitigar la contaminación ambiental), el atentado del 11 de septiembre de 2001 (cientos de trabajadores de empresas que tenía sus oficinas centrales en el World Trade Center se mudaron a trabajar virtualmente a sus casas por temor a nuevos atentados; si bien muchos regresaron a sus puestos, otros se quedaron en sus hogares). Por último, la principal causa de impulso del teletrabajo en Argentina fue la devaluación peso-dólar de febrero de 2002. (P. Galluser, 2005)

Finalmente, se encontró durante el estudio la importancia que tiene el poder reaccionar de manera rápida a las dificultades que pueden llegar a afectar a las empresas, el poder implementar una estrategia, en este caso la de implementar el teletrabajo en la institución, de manera rápida e ir mejorando su aplicación sobre la marcha ya que de esta manera debido a la pandemia del COVID-19, la institución no se quedó estancada ni se mostró lenta a la hora de realizar el cambio al teletrabajo, parte clave de manejar una organización para que esta se mantenga competitiva y funcionando. La flexibilidad organizativa sigue siendo una fuente importante de investigación en el marco del trabajo y de las organizaciones. Las organizaciones seguirán utilizando estrategias de flexibilidad de los recursos humanos que sean

flexibles funcional o numéricamente para poder responder a los cambios en el entorno.
(Sánchez, Á. M., Pérez, M. P., Carnicer, P. d. L., & Jiménez, M. J. V. 2009)

Implicaciones prácticas

Se encontró que de los pasos más importantes en cuanto a implementar el teletrabajo, se debe primero familiarizar a los empleados con las diversas plataformas las cuales potencialmente tengan que manejar, seleccionar trabajadores con perfiles óptimos para el teletrabajo, empleados de características de autorregulación y que puedan manejar una clara diferenciación en cuanto a su vida personal y su vida laboral, esto quiere decir una óptima diferenciación de espacios.

Otro de los hallazgos centrales del estudio fue la clara preferencia de los empleados de diversos cargos en implementar una metodología de trabajo de manera mixta, esto quiere decir que los empleados en su mayoría prefieren que su semana laboral cuente con días los cuales deban ir a las instalaciones de la institución para realizar su trabajo, pero que otros días de la semana puedan realizar su trabajo de manera remota, esto mayormente impulsado por el impacto positivo que ha tenido la virtualidad en cuanto a productividad, transporte y calidad de vida. Para esto podríamos proponer que la institución adecue para sus empleados un horario laboral el cual sea flexible en cuanto a permitir a los empleados utilizar las dos modalidades para trabajar. Aunque no sea posible para absolutamente todos los empleados del área administrativa de la institución, tendría un impacto positivo en los empleados ya que mejora su calidad de vida y resulta en más eficiencia en el trabajo. Se podrían acomodar los días en los que los empleados deben ir a las oficinas acomodando las actividades que realmente requieran de la presencialidad para estos días y que el resto de actividades las cuales no requieran de presencialidad se podrán acomodar para ser realizadas bajo modalidad de teletrabajo.

En cuanto a las barreras a las que se enfrentó la institución al implementar el teletrabajo, se encontró que las barreras más frecuentes que mencionaban los

entrevistados fueron barreras en cuanto a la tecnología que manejaba la institución, barreras en cuanto a la incertidumbre durante la transición al teletrabajo, el desconocimiento de como trabajar en modalidad virtual y las quejas que surgieron durante las primeras etapas de la transición por parte de los clientes. Para solucionar estos inconvenientes, aunque está claro que la institución aprendió de estas barreras, sería recomendable que la institución se enfocará en conseguir tecnología enfocada en el teletrabajo, equipos que ayuden al teletrabajador a realizar de mejor manera su trabajo y diferenciar esta tecnología de la tecnología convencional que se utiliza para el trabajo presencial, de esta manera al enfocarse en el teletrabajo esta barrera no se dará en el futuro. En cuanto a barreras como el desconocimiento y la incertidumbre, el proceso de seleccionar en el futuro empleados los cuales califiquen para realizar el trabajo en modalidad virtualmente asistida es de vital importancia ya que esto ayudaría a la institución en cuanto a la óptima realización del teletrabajo, además de capacitar a los empleados para las diversas tecnologías y programas que deban manejar durante su trabajo con la institución. Finalmente, bajo las recomendaciones posteriormente mencionadas una transición al teletrabajo se podrá realizar de manera más fluida, evitando quejas por parte de estudiantes y clientes de la institución.

Finalmente, el estudio muestra gran variedad de beneficios los cuales el teletrabajo le brindó a la institución y a los empleados, desde una mejor calidad de vida, a lograr innovar en cuanto a la realización de procesos desde que lograron digitalizarse, se encontró que muchos de los empleados entrevistados también prefieren un método de trabajo mixto entre virtualidad y presencialidad, gracias a las buenas experiencias que resultaron de transferirse al teletrabajo y que las malas experiencias de los teletrabajadores, se presentaron mayormente en el inicio de la transición al teletrabajo (implementación), por lo tanto es importante que la institución continúe realizando las propuestas de teletrabajo que dieron frutos, como lo fue el apoyo a los empleados tanto económica en cuanto a gastos para poder tener conexiones óptimas para el teletrabajo, como el apoyo a los empleados al ayudar en cuanto a trasladar la tecnología de la oficina al domicilio de los teletrabajadores. Es importante que la institución enfoque sus

esfuerzos en mejorar la implementación del teletrabajo en el momento de la transición para que finalmente se dé con una estrategia clara la cual permita que el teletrabajo sea una herramienta más para ayudar en el ámbito laboral del área administrativa de la institución.

Limitaciones

Como limitaciones al estudio realizado podemos encontrar primeramente la muestra para realizar el estudio, esta contó con 6 entrevistas que, aunque de diferentes cargos en el área administrativa y que proporcionaron datos útiles para la investigación, pudieron haber sido más participantes para poder llegar a la saturación de información la cual lamentablemente no se pudo alcanzar, por esto recomendaríamos realizar un estudio en el futuro con una muestra más grande.

Otra limitación para el estudio fue la interpretación de los datos extraídos de las entrevistas, pues al solo una persona realizar este estudio, toda la información se vio sujeta a interpretaciones solamente del autor. De esta manera surge también un sesgo de confirmación, ya que puede que la información haya sido interpretada bajo preconcepciones. Se recomendaría para futuros estudios incluir más personas en el equipo de manera que se puedan obtener diferentes puntos de vista y diferentes extracciones de datos.

Finalmente se pudo haber presentado un sesgo de indagación, debido a la formulación de las preguntas para las entrevistas, pues algunas preguntas pueden ser redundantes con otras o muy similares, además de ser formuladas solo por una persona, por lo tanto, pueden estar diseñadas para confirmar una preconcepción.

Conclusiones

El estudio realizado brindó confirmaciones a diversos planteamientos y resultados por los diferentes estudios sobre el teletrabajo hechos durante los años, confirmamos como hallazgos interesantes la identificación de barreras como la costumbre de los teletrabajadores a alargar sus horas de trabajo que coincidentalmente ha sido enfoque en los últimos meses, por ejemplo, con la aprobación de la ley de desconexión del trabajo hace pocos días en Colombia. también la necesidad de contratar perfiles los cuales cumplan con los criterios para teletrabajar, personas las cuales puedan autogestionarse y que logren mantener la productividad en los horarios preestablecidos, además de esto confirmamos los beneficios del teletrabajo, como la mejora en la calidad de vida del teletrabajador y el ahorro que trabajar en casa representa para los empleados. Comprendimos la importancia de las TIC para el óptimo desarrollo del teletrabajo y como este funciona como una herramienta más para ayudar a las empresas a mantenerse a flote en el terreno de las organizaciones cada vez más rápido y complicado.

Consideramos que los resultados son útiles pues brindan confirmaciones a problemas del teletrabajo en los cuales las empresas deberán trabajar para erradicarlos, como por ejemplo la separación del hogar y el trabajo. También encontramos utilidad en los resultados, identificando algunos de los problemas que en el futuro la institución donde fue realizado el estudio pueda agregar a su lista de riesgos y trabajar en ellos. Estos cómo las barreras identificadas previamente, el exagerar las horas de trabajo, la diferenciación de espacios y la selección de perfiles adecuados para teletrabajar.

De esta investigación surge la pregunta, de cómo podrán las organizaciones en un futuro, ayudar a los empleados a encontrar ese balance entre el hogar y el trabajo y que estrategias podrán implementarse para no sobrepasar las horas de trabajo. De los

resultados obtenidos en este estudio ayudamos a generar conocimiento más amplio de cuáles pueden ser los beneficios y las barreras recurrentes cuando se trabaja bajo la modalidad del teletrabajo. Pues claramente vemos fenómenos los cuales deben explotarse y otros los cuales deben ser trabajados para erradicarse, bien así esperamos que los frutos de esta investigación sean de utilidad para comprender mejor uno de los fenómenos más populares de los últimos años, como lo es el teletrabajo.

Declaración ética

El autor declara que este trabajo de grado se acoge a los principios, preceptos, definiciones e indicaciones establecidos en la “Política de propiedad intelectual” vigente en la Universidad El Bosque (Acuerdo No. 12746 de 2014), así como la Circular No. 06 de 2002 de la Dirección nacional de derechos de autor.

Al tenor de lo anterior el autor Juan Felipe Rueda Orozco de este trabajo de grado ratifica(n) que su trabajo es original y cumple con todo lo reglamentario sobre derechos de autor, siendo el autor Juan Felipe Rueda Orozco único responsable del contenido y las ideas planteadas en el presente manuscrito.



Anexos

Anexo 1. Entrevista a profundidad:

https://drive.google.com/drive/folders/1DyqITknkXs-7Ms5yW2E1s4R-ZWNLQ_6?usp=sharing

Anexo 2. Entrevistas:

<https://drive.google.com/drive/folders/1xF4qLgExHVOXhtywCHXnLIVL8vqbRZgA?usp=sharing>

Anexo 3. Base de datos:

<https://drive.google.com/drive/folders/1Ur5dE3AAXQKcJu0FVm1v1Y-t8rq8q0O8?usp=sharing>

Anexo 4. Formato de consentimiento informado:

<https://drive.google.com/drive/folders/1oXJ8tBZNaR7bTVYN4zFWzWjVnG5fQkit?usp=sharing>

Anexo 5. Carta de sesión de derechos de autor:

<https://drive.google.com/drive/folders/1-0BVXqQ8yOQdFi5wRj-2D4NuqGc4E5dq?usp=sharing>

Referencias

Asale, R. (2014). *teletrabajo* | Diccionario de la lengua española. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. <https://dle.rae.es/teletrabajo>

Bonilla Puerto, C y Romero Garzón, Y. (2014.). *El teletrabajo, una precisión conceptual*. Recuperado de: [46372020.2014.pdf \(unal.edu.co\)](https://www.unal.edu.co/46372020.2014.pdf)

Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2013). *Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective*. Telecommunications Journal of Australia, 63(1). <https://doi.org/10.7790/tja.v63i1.390>

Camacho Peláez, R. H., & Higuera López, D. (2014). *Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético*. Revista científica Pensamiento Y Gestión, (35). Recuperado a partir de <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/6113>

Cataño Ramírez, S. L., & Gómez Rúa, N. E. (2014). *El concepto de Teletrabajo: aspectos para la Seguridad y Salud en el Empleo*. CES Salud Pública. <https://doi.org/10.21615/2772>

Congreso de Colombia. (2008). *Compilación de la Legislación Aplicable al Distrito Capital: RÈgimen Legal de Bogotá*. alcaldiabogota.gov.co.

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31431>

Díaz Cuervo, J, Castrillón Zarrazola, C y Perez Medina, J. (2018-08-27.). *Estrategias para la implementación del teletrabajo en las grandes empresas de la ciudad de Medellín*. Tecnológico de Antioquia.

Domingo Verano, Heriberto Suárez, Silvia Sosa, *El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. (2014) <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2013.03.002>.
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252313000154>)

Ellison, N. B. (2004). *Telework and Social Change: How Technology Is Reshaping the Boundaries between Home and Work: Vol. n/a* (non-ser ed.). ABC-CLIO, LLC.
<https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.unbosque.edu.co/lib/bibliobosque-ebooks/detail.action?docID=495011>

Gallusser, P. (1). *Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral. El caso de la teletraducción en Rosario*. La Trama De La Comunicación, 10, 405-421.
<https://doi.org/10.35305/lt.v10i0.160>

Gomez, J. (2021). *RELACIONES TABLAS DE ACCESS*. Retrieved 29 March 2021, from https://www.accessdemo.info/docs_articulos/relaciones-access.html

Gurstein, P. (2001). *Wired to the World, Chained to the Home* [Libro electrónico]. Amsterdam University Press. ISBN 9780774808460
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4804770.pdf>

Jessica Montero Soto. *Utilice el teletrabajo para disminuir costos y mejorar la productividad*. (2014, Aug 22). El Financiero Retrieved from
<http://ezproxy.unbosque.edu.co:2048/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.unbosque.edu.co/newspapers/utilice-el-teletrabajo-para-disminuir-costos-y/docview/1555280862/se-2?accountid=41311>

Martínez Sánchez, R. (2021). *El Teletrabajo como tendencia del Mercado Laboral*. Telecommuting as a labor market tendency. Retrieved 4 April 2021, from: [El Teletrabajo como tendencia del Mercado Laboral. Telecommuting as a labor market tendency | Retos \(ups.edu.ec\)](#)

Martínez, A., Pérez, M., de Luis Carnicer, M. P., & Jiménez, M. J. (2003). *Análisis del impacto del teletrabajo en el medioambiente urbano*. Reaserchgate.net. Recuperado 2021, de https://www.researchgate.net/profile/Angel-Sanchez-35/publication/28120622_Analisis_del_impacto_del_teletrabajo_en_el_medio_ambiente_urbano/links/09e41509b61492625f000000/Analisis-del-impacto-del-teletrabajo-en-el-medio-ambiente-urbano.pdf

Martínez-Cárdenas, Betty, Oscar Cote-Rangel, Zulma Dueñas and Adriana Camacho-Ramírez. 2017. *El Teletrabajo: una nueva opción para la extensión de la licencia de maternidad en Colombia* Revista De Derecho (48). [Redalyc.El teletrabajo: una nueva opción para la extensión de la licencia de maternidad en Colombia](#)

Mejía, R. M. (2007). *El teletrabajo en el mundo y Colombia*. scielo._
http://ve.scielo.org/scielo.php?pid=S1315-85972007000100002&script=sci_arttext&tlng=pt

[Méndez Navarro, Juan Roberto](#); (2003). *El teletrabajo: una nueva figura laboral*.
recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/115134>

Oficina Internacional del Trabajo – Ginebra: OIT, EUROFOUND (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*.
[wcms_712531.pdf \(ilo.org\)](#)

Osio Havriluk, Lubiza. (2010). *El Teletrabajo: Una opción en la era digital*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, ISSN 1856-9099, Vol. 3, N°. 5, 2010109 pags..
3. Extraído de: [El Teletrabajo: Una opción en la era digital - Dialnet \(unirioja.es\)](#)

Sánchez, Á. M., Pérez, M. P., Carnicer, P. d. L., & Jiménez, M. J. V. (2009).

TELETRABAJO Y FLEXIBILIDAD: EFECTO MODERADOR SOBRE LOS RESULTADOS DE LA EMPRESA. *M@n@gement*, 12(1), 52-79. Retrieved from <http://ezproxy.unbosque.edu.co:2048/login?url=https://www-proquest-com.ezproxy.unbosque.edu.co/scholarly-journals/teletrabajo-flexibilidad-de-recursos-humanos-y/docview/1021049221/se-2?accountid=41311>

SANTILLÁN-MARROQUÍN, Washington. *El teletrabajo en el COVID-19.*

CienciAmérica, 2020. Disponible en:

<<http://cienciamerica.uti.edu.ec/openjournal/index.php/uti/article/view/289>

Telenor. (1999). *Telektronikk* (4.^a ed., Vol. 95). Telenor AS, Telenor R&D.

https://www.telenor.com/wp-content/uploads/2012/05/T99_4.pdf

Torner, C. S. (2021). *Pandemia Covid 19 y Liderazgo Adaptativo. Importancia de su relación en una organización del sector eléctrico colombiano. Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 16(31).

<https://doi.org/10.18270/cuaderlam.v16i31.3209>

TUNAL SANTIAGO, Gerardo (2012). *Reflexiones en torno a los análisis sobre el teletrabajo.* *Trabajo y Sociedad*, (19), 31-54. [fecha de Consulta 3 de abril de 2021]. ISSN. Disponible

en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387334691002>

[Utilice el teletrabajo para disminuir costos y mejorar la productividad | El Financiero \(elfinancierocr.com\)](#)

Vélez Villegas, J. D. (2013). *El Teletrabajo: una forma de inclusión de las personas en situación de discapacidad al mundo laboral y la gestión de sus riesgos laborales*. CES Derecho, vol 4(1), pg. 29-45.

Villafrade Vargas, A., & Palacios, J. I. (2013, diciembre). *Propuesta de implementación de un modelo de teletrabajo*. researchgate.net. Recuperado 2021, de https://www.researchgate.net/publication/263203634_Propuesta_de_Implementacion_de_un_Modelo_de_Teletrabajo