



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Ajustes en los procesos de gestión del talento humano en la implementación del teletrabajo en la aerolínea Wingo

Iván Guillermo Avilán Pinilla

Universidad Nacional de Colombia
Ciencias Económicas, Magister en Administración
Bogotá, Colombia
2024

Ajustes en los procesos de gestión del talento humano en la implementación del teletrabajo en la aerolínea Wingo

Iván Guillermo Avilán Pinilla

Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al título
de:

Magister en Administración

Director (a):

Martha Isabel Riaño Casallas

Línea de Investigación:

Gestión de Recursos Humanos

Universidad Nacional de Colombia
Ciencias Económicas, Magister en Administración
Bogotá, Colombia

2024

(Dedicatoria o lema)

*Dedico este trabajo a mi amada esposa,
Natalia Chávez, por ser mi mayor inspiración
y apoyo incondicional en cada paso de este
camino.*

*Gracias por tu paciencia, confianza y por
estar siempre a mi lado, fueron mi motor en
cada paso de este camino. Gracias por ser mi
compañera en este viaje y por estar siempre a
mi lado.*

*Gracias, mi amor, por ser mi compañera y por
hacer de este logro un reflejo de nuestra
felicidad compartida. Este triunfo también es
tuyo.*

*"Solos podemos hacer poco, juntos
podemos hacer mucho."*

Helen Keller

Agradecimientos

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a la profesora Martha Isabel Riaño, quien, con su invaluable guía, paciencia, experiencia y conocimiento, ha sido un pilar fundamental en la realización de este trabajo de grado. Su apoyo constante me permitió superar cada desafío con la seguridad de estar en las mejores manos.

Asimismo, agradezco a la compañía Wingo por permitirme llevar a cabo esta investigación. Su apertura y apoyo han sido cruciales para el éxito de este proyecto.

A mi esposa, Natalia Chávez, le agradezco por su inquebrantable confianza, apoyo y por ser mi compañera en cada paso del camino. Gracias por tu amor y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles.

A mis padres, Guillermo Avilán y Elizabet Pinilla, grandes docentes en el área de sociales, les agradezco por su ejemplo, dedicación y por enseñarme el valor del esfuerzo y la perseverancia. Sin ustedes, nada de esto hubiera sido posible.

Resumen

Ajustes en los procesos de gestión del talento humano en la implementación del teletrabajo en la aerolínea Wingo

Tras la pandemia del COVID-19 muchas compañías han adoptado el teletrabajo, lo que ha abierto nuevas oportunidades para mejorar laboralmente y capitalizar los beneficios que esta modalidad de trabajo ofrece. Este estudio tuvo como objetivo analizar las oportunidades de mejora en los procesos de la gestión del talento humano en la aerolínea Wingo. Se llevó a cabo un estudio cualitativo que incluyó una revisión del marco teórico y entrevistas con líderes de la dirección comercial y el área de recursos humanos, con el fin de alinear la teoría con la práctica real. Este análisis reveló diferencias entre las prácticas actuales y las ideales según la teoría, lo que brinda la oportunidad de identificar áreas de mejora.

De las entrevistas, se destacaron desafíos como la necesidad de establecer políticas claras, proporcionar capacitación, fomentar una comunicación efectiva, promover el trabajo en equipo y realizar un seguimiento permanente, lo que ayudará a maximizar los beneficios del teletrabajo. Además, se identificaron fortalezas, como la flexibilidad de la compañía, la satisfacción laboral y la capacidad de innovación. Los resultados y conclusiones sugieren que es fundamental establecer un proceso de mejora continua, enfocado en el desarrollo de competencias tecnológicas, la estandarización de prácticas y un mayor apoyo a los líderes en la gestión del talento humano. En conclusión, los ajustes propuestos no solo tienen el potencial de mejorar la productividad del teletrabajo, sino que también promoverán la innovación y posicionarán a la compañía como un referente en la gestión del talento humano en el sector. **Palabras clave:** Teletrabajo, talento humano, tecnología, productividad.

Abstract

Adjustments in human talent management processes in the implementation of telework at Wingo airline

After the COVID-19 pandemic, many companies have adopted remote work, which has opened new opportunities for professional improvement and capitalizing on the benefits that remote work theory offers. This study aimed to analyze improvement opportunities in the processes of human talent management at the airline Wingo. A qualitative study was conducted that included a review of the theoretical framework and interviews with leaders in the commercial management and human resources areas to align theory with real practice. This analysis revealed differences between current practices and ideal practices according to theory, providing an opportunity to identify areas for improvement.

From the interviews, challenges such as the need to establish clear policies, provide training, foster effective communication, promote teamwork, and conduct follow-ups were highlighted, which will help maximize the benefits of remote work. Additionally, strengths such as the company's flexibility, job satisfaction, and capacity for innovation were identified. The results and conclusions suggest that it is essential to establish a continuous improvement process focused on developing technological competencies, standardizing practices, and providing greater support to leaders in managing human talent. In conclusion, the proposed adjustments not only have the potential to improve remote work productivity but also promote innovation and position the company as a benchmark in human talent management within the sector. **Keywords:** Telecommuting, human talent, technology, productivity.

Contenido

| | <u>Pág.</u> |
|---|-------------|
| Resumen | V |
| Lista de tablas..... | 8 |
| Introducción..... | 9 |
| | |
| 1. Capítulo 1 | 12 |
| 1.1. Situación Problema | 12 |
| 1.2. Pregunta de Investigación..... | 19 |
| 1.3. Justificación..... | 19 |
| 1.4. Objetivo General | 20 |
| 1.5. Objetivos Específicos..... | 20 |
| | |
| 2. Capítulo 2 | 21 |
| 2.1 Marco Teórico..... | 21 |
| 2.1.1 Historia del Teletrabajo | 21 |
| 2.1.2 Definición del Teletrabajo..... | 24 |
| 2.1.3 Características del Teletrabajo | 27 |
| 2.1.4 Tipos de Teletrabajo..... | 29 |
| 2.1.5 Ventajas del Teletrabajo..... | 38 |
| 2.1.6 Desventajas del Teletrabajo..... | 44 |
| 2.2 Gestión del Talento Humano..... | 49 |
| 2.2.1 Definición..... | 49 |
| 2.2.2 Integración del Talento Humano..... | 52 |
| 2.2.3 Organización del Talento Humano..... | 60 |
| 2.2.3.1 Evaluación de Desempeño..... | 60 |
| 2.2.3.2 Premiación y Cuidado del Talento Humano: Remuneración, Seguridad y Salud en el Trabajo..... | 61 |
| 2.2.3.3 Enseñanza del Talento Humano: Capacitación y Desarrollo de Personal | 64 |
| | |
| 3. Capítulo 3 | 69 |
| 3.1 Propuesta Metodológica..... | 69 |
| 3.2 Métodos e Instrumentos..... | 72 |
| | |
| 4. Capítulo 4 | 77 |
| 4.1 Resultado Primer Objetivo..... | 77 |
| 4.2 Resultado Segundo Objetivo..... | 90 |
| 4.3 Resultado Tercer Objetivo..... | 111 |
| | |
| 5. Conclusiones y recomendaciones | 146 |
| 5.1 Limitantes de la Investigación | 148 |
| 5.2 Recomendaciones | 150 |
| | |
| Bibliografía | 153 |
| Anexo | 163 |

Lista de tablas

| | <u>Pág.</u> |
|---|-------------|
| Tabla 1: Tipos de Teletrabajo según Sierra..... | 29 |
| Tabla 2: Tipos de Teletrabajo Según Beltrán & Sánchez, 2002 | 31 |
| Tabla 3: Formas de Teletrabajo según Gallusser (2005) | 32 |
| Tabla 4: Teletrabajo Asume las Siguietes Formas | 37 |
| Tabla 5: Ventajas para los Empleados | 39 |
| Tabla 6: Ventajas para las Compañías | 41 |
| Tabla 7: Ventajas para la Sociedad | 43 |
| Tabla 8: Desventajas del Teletrabajo para Empleados | 46 |
| Tabla 9: Desventajas del Teletrabajo para Compañías | 47 |
| Tabla 10: Clasificación procesos, practicas o competencias gestión del talento humanos..... | 51 |
| Tabla 11: Definición Diseños de Puestos | 53 |
| Tabla 12: Diseño del Puesto | 54 |
| Tabla 13: Definiciones del proceso de selección | 57 |
| Tabla 14: Modelos de Selección | 58 |
| Tabla 15: Categorías de la influencia de la integración de talento humano en el teletrabajo... | 77 |
| Tabla 16: Categorías de la influencia de la organización del talento humano al teletrabajo.... | 78 |
| Tabla 17: Categorías de la influencia de la organización del talento humano al teletrabajo.... | 87 |
| Tabla 18: Análisis de los Resultados de las entrevistas – Productividad | 90 |
| Tabla 19: Análisis de los Resultados de las entrevistas – Gerencia Activa y Motivadora..... | 92 |
| Tabla 20: Análisis de los Resultados de las entrevistas – Cultura Organizacional..... | 95 |
| Tabla 21: Análisis de los Resultados de las entrevistas – Tecnologías de la Información y Comunicaciones | 96 |
| Tabla 22: Análisis de los Resultados de las entrevistas – Funciones Laborales Diseños de Puestos | 98 |
| Tabla 23: Análisis de los Resultados de las entrevistas – Funciones Laborales Habilidades Fundamentales | 100 |
| Tabla 24: Análisis FODA interno..... | 103 |

Introducción

El mundo del trabajo está cambiando y la manera en cómo se hace, por ejemplo, se ha aumentado el uso de las tecnologías de la información y la comunicación; la organización del trabajo y las características de los trabajadores modificaron la especialización de tareas; las cualificaciones pasaron a ser adaptables, es decir, tener unas capacidades y habilidades, para poder responder a los cambios en las necesidades de las compañías (Arilla, 2000); la diversidad generacional de trabajadores que existe actualmente en las compañías, esto es, generación denominada “tradicionalista”, que son los nacidos antes de 1945, la generación de los “baby boomers”, nacidos entre 1945 y 1961, la generación denominada “X”, que son los nacidos entre 1962 y 1977, la llamada “generación Y”, nacidos entre 1978 y 1990 y los “millennials” nacidos después de 1990, presentan diferentes características y expectativas sobre el trabajo (Minolli, 2012).

Adicionalmente, las personas y los gobiernos buscan mejorar el tráfico, reducir los costos de transporte y aumentar el cuidado del medio ambiente (Aguilera et al., 2016); por último, las compañías también han cambiado la forma de ver a los empleados dejando la visión basada en el control, dando paso a una donde la visión del empleado está inmerso en la organización y el trabajo se basa en él, en sus potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización que la haga más productiva y competitiva (Saldarriaga Ríos, 2008). De esta forma el desarrollo del mercado, las exigencias del entorno globalizado y el cambio tecnológico exigen que las compañías cambien.

Por todo lo anterior, el teletrabajo se da como una forma de responder a las exigencias que han surgido y a la percepción generalizada de la necesidad de cambiar la organización y de mejorar los resultados (Clark, 1998). El teletrabajo se define como una actividad humana que se realiza a distancia del lugar donde se están esperando los resultados, y en la cual se utilizan instrumentos tecnológicos, tanto para la obtención de un efecto final como para la transmisión del mismo (Beltrán & Sánchez, 2002). Aunque para el enfoque llevado aquí, se tomará la definición dada por la Ley colombiana donde el 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 compañía, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (Ley 1221 de 2008: Ley Del Teletrabajo, 2008).

Con la implementación del teletrabajo en las compañías como una forma para cubrir las demandas, el desarrollo del mercado, los requerimientos del entorno globalizado y el cambio tecnológico, se exige a las empresas que se adapten y enfrenten los retos que representan el contexto y el momento económico, además se cuenta con un talento humano cada vez más competente, desarrollado bajo los lineamientos de las tendencias administrativas del momento y alineado con la estrategia organizacional de la compañía.

Es por estas razones, que el cambio organizacional para transformar la compañía a una organización competitiva se asemeja a un proceso de selección natural, en el cual, sobrevive el más apto para enfrentar y desempeñarse bajo ese esquema, el del proceso de transformación organizacional y mejoramiento permanente como parte de la acción estratégica diferenciada (Pardo & Porras, 2011). En este punto, uno de esos cambios se debe dar en los procesos de la gestión el talento humano, debido a que los empleados también van a tener un perfil y

características diferentes tales como: orientación a los resultados más que en el proceso; excelentes habilidades de comunicación, ya que no tendrá contacto directo con otras personas; no requiere mucha supervisión; adaptable, ya que no tendrá colegas ni jefes alrededor, así como tampoco clientes y también deberá adaptarse a la tecnología necesaria para realizar su trabajo; organizado para poder realizar sus tareas; sólido conocimiento de su trabajo puesto que no podrá acceder a ayuda tan fácilmente como en la oficina; entender profundamente los objetivos de la compañía, ya que al estar fuera puede perder algunas formas de comunicación que recuerdan estos objetivos; establecer prioridades y manejar el tiempo; entorno hogareño favorable para trabajar, tener un trabajo recomendable para el teletrabajo, auto motivado, alegre y optimista (Franco Jaramillo & Restrepo Bustamante, 2011). Por tal razón, este talento humano que se ajusta al teletrabajo es un factor por el cual las compañías también competirán, entonces, puede ser un factor determinante como ventaja competitiva de la compañía (Muntean, 2014), por lo tanto, los procesos actuales en la gestión del talento humano deben cambiar para ajustarse a estos cambios.

En la actualidad, el paradigma laboral ha experimentado transformaciones significativas impulsadas por la convergencia de avances tecnológicos y cambios en las dinámicas laborales. Uno de los fenómenos más destacados en este contexto es la implementación del teletrabajo, una modalidad que ha adquirido una relevancia sin precedentes en el ámbito laboral contemporáneo. Este cambio ha impactado diversas industrias, y en particular, ha planteado desafíos significativos para el sector aéreo. En este contexto, la ciudad de Bogotá, epicentro económico y empresarial de Colombia, se presenta como un escenario propicio para analizar los ajustes necesarios en los procesos de gestión del talento humano que deben llevarse a cabo para implementar el teletrabajo en las aerolíneas.

Las aerolíneas, como actores clave en la movilidad y conectividad, enfrentan una serie de retos en la transición hacia un modelo de trabajo a distancia, donde la gestión del talento humano emerge como un factor determinante. La ciudad de Bogotá, como un importante *hub* de aviación en América Latina, se convierte en un estudio de caso pertinente para comprender cómo las organizaciones del sector aéreo abordan la adaptación de sus procesos de gestión del talento humano ante la imperante necesidad de incorporar el teletrabajo.

Este trabajo de investigación se propuso explorar los ajustes esenciales en los procesos de gestión del talento humano que se requieren para implementar exitosamente el teletrabajo en las aerolíneas de Bogotá más exactamente en Wingo. A través de un análisis exhaustivo, se buscará identificar los desafíos específicos que enfrenta este sector, así como proponer estrategias y mejores prácticas que permitan una transición efectiva hacia este nuevo paradigma laboral. En última instancia, este estudio pretende contribuir al cuerpo de conocimiento sobre la gestión del talento en el contexto del teletrabajo, ofreciendo *insights* valiosos para la aerolínea que buscan optimizar sus procesos en la era digital actual.

1. Capítulo 1

1.1 Situación Problema

En el contexto actual, caracterizado por la evolución de las dinámicas laborales y las demandas de flexibilidad, Wingo se enfrentan al desafío de incorporar el teletrabajo de manera efectiva en sus operaciones. La pregunta de investigación plantea la necesidad de identificar y comprender los ajustes cruciales en los procesos de gestión del talento humano que son indispensables para la implementación del teletrabajo en esta aerolínea.

A medida que la tecnología avanza y las expectativas de los empleados cambian, surge la imperante necesidad de adaptar los enfoques tradicionales de gestión del talento a las particularidades del teletrabajo. La implementación de este modelo laboral en Wingo implica una transición en la manera en que se selecciona, capacita, motiva y evalúa al personal. Además, se presentan desafíos particulares en términos de coordinación de equipos distribuidos y mantenimiento de altos estándares de desempeño, aspectos críticos en una industria tan dinámica y altamente regulada como la aeronáutica.

Frente a este escenario, surge la necesidad de identificar los ajustes específicos en los procesos de gestión del talento humano que permitan a Wingo aprovechar los beneficios del teletrabajo, al tiempo que abordan de manera efectiva los riesgos y desafíos asociados. La falta de una comprensión clara y detallada de estos ajustes podría resultar en una implementación ineficiente del teletrabajo, con impactos negativos en la productividad, la satisfacción del personal y, en última instancia, en la calidad de los servicios ofrecidos.

Por lo tanto, la situación problemática radica en la necesidad de identificar y establecer los cambios esenciales en los procesos de gestión del talento humano que son requeridos para integrar de la mejor manera el teletrabajo en las aerolíneas, asegurando así una transición efectiva hacia este nuevo paradigma laboral sin comprometer la eficiencia operativa ni la excelencia en el servicio.

Algunas compañías han optado por la implementación del teletrabajo, ya sea como una decisión estratégica en busca de sus beneficios o, en algunos casos, por necesidad, como se evidenció durante el año 2020 debido a la pandemia del Coronavirus. Sin embargo, en muchos casos, esta transición se llevó a cabo sin una planificación adecuada. Esto ha resultado en la omisión de importantes ajustes en procesos, la falta de capacitación, y posiblemente descuidos en cuanto al liderazgo, entre otros aspectos cruciales. Como consecuencia de esta falta de planificación, pueden surgir problemas dentro de las organizaciones, ya que no logran aprovechar plenamente las ventajas del teletrabajo. En cambio, podrían estar enfrentando desventajas que pueden afectar la productividad, el clima laboral, el sentido de pertenencia de los empleados, entre otros aspectos.

Las compañías deben tener en cuenta múltiples factores para tener un buen modelo de teletrabajo, como lo nombra Ye, L. R. (2012):

- Elegibilidad – Criterio de selección y requerimientos de participación
- Soporte de infraestructura tecnológica
- Capacitación a los trabajadores en teletrabajo y una mesa de ayuda
- Evaluaciones de desempeño y liderazgo remoto
- Reglas y políticas del teletrabajo

- Contrato de teletrabajo

De tal manera que, si las compañías no han considerado estos factores, junto con otros que se abordarán durante el desarrollo del trabajo, no podrán alcanzar el éxito. Esto se debe a que ni todas las funciones ni todos los trabajadores están preparados para llevar a cabo este modelo de trabajo. Además, no todas las compañías poseen la tecnología adecuada; por lo tanto, es imperativo capacitar a los trabajadores. Las funciones, objetivos y la comunicación serán diferentes, al igual que la forma de acceder a la tecnología y los datos.

Dado que los trabajadores no permanecen todo el tiempo en la compañía, el liderazgo debe adaptarse, al igual que la evaluación, ya que la supervisión se realiza de manera diferente. Es esencial que toda organización tenga claro el conjunto de reglas de juego. Asimismo, es crucial considerar las leyes específicas de cada país, en este caso, se tomará en cuenta la legislación colombiana.

Esta investigación se llevará a cabo en Wingo, una aerolínea de bajo costo que forma parte de Copa Airlines Colombia, como se menciona en su página web (Wingo, s. f.). La compañía opera en Colombia desde diciembre de 2016, con su oficina principal ubicada en Bogotá.

De acuerdo con la información proporcionada por Wingo (s. f.), la aerolínea tiene como objetivo ofrecer un servicio excelente con las tarifas más competitivas en el mercado aerocomercial colombiano. Se compromete a brindar a sus usuarios la mejor experiencia, comodidad y seguridad, garantizando precios bajos en pasajes aéreos tanto en rutas nacionales como internacionales.

Como se evidencia en sus proyecciones, el logro de estos objetivos está estrechamente vinculado a la calidad del servicio prestado por su personal. Por lo tanto, es crucial contar con un

equipo altamente comprometido que cumpla rigurosamente con sus responsabilidades, incluso al trabajar de forma remota sin la supervisión directa de un líder, para así llevar a la compañía al cumplimiento de sus metas.

Para determinar la situación problema, el investigador llevó a cabo un diagnóstico inicial en dos áreas principales. La primera área corresponde al liderazgo de talento y bienestar, que desempeña un papel crucial en el proceso de contratación del personal, ya que se encarga de identificar, atraer y retener a profesionales altamente calificados y comprometidos con la filosofía y valores de la compañía. Este equipo se involucra activamente en la selección de candidatos, evaluando no solo sus habilidades técnicas, sino también sus competencias blandas y su idoneidad cultural.

La segunda área corresponde a la dirección comercial en la aerolínea Wingo que desempeñan roles cruciales en la optimización de ingresos, planeación de la red y enriquecimiento de la experiencia del pasajero. El equipo de *revenue* se concentra en la gestión estratégica de precios, analizando datos y tendencias del mercado para establecer tarifas competitivas y maximizar los ingresos de la compañía. Por otro lado, el equipo de *ancillaries* se encarga de identificar y desarrollar oportunidades para generar ingresos adicionales mediante la oferta de servicios complementarios, como *upgrades* de asientos, alimentos a bordo, y otros servicios premium. Adicionalmente el equipo de planeación de la red se encarga de optimizar la red buscando las rutas más rentables y nuevos mercado para generar mayores ingresos, por último, el equipo de experiencia se encarga de revisar la satisfacción del cliente y crear planes de mejora basado en los resultados En conjunto, estas dos áreas trabajan de la mano para garantizar la rentabilidad de la aerolínea, al tiempo que ofrecen a los pasajeros opciones personalizadas que mejoren su experiencia de viaje con Wingo.

Una vez seleccionado el contexto de investigación, se llevó a cabo una inmersión completa en el escenario de estudio, que en este caso corresponde a la aerolínea mencionada, con especial atención al área administrativa ubicada en las oficinas de Bogotá. De acuerdo con Sampieri et al. (2014), se destaca la importancia de la primera tarea, que implica examinar el lugar de estudio junto con sus participantes para validar su idoneidad para los propósitos planteados. Los escenarios de estudio fueron seleccionados considerando dos dimensiones esenciales: en primer lugar, la conveniencia, es decir, evaluar si este espacio cuenta con las personas, eventos y situaciones que permitirán abordar la idea inicial y/o el interés de investigación; en segundo lugar, la accesibilidad a los datos necesarios.

Al reflexionar sobre esto, se observó que el entorno elegido proporciona la oportunidad de registrar las particularidades de los trabajadores en las áreas previamente mencionadas, permitiendo así obtener una comprensión general de las rutinas y formas de trabajo del personal, así como recopilar datos relacionados con los objetivos de la investigación. Es en este proceso donde se inicia la recolección de información.

Según Corbetta (2017), diversas estrategias de recopilación de datos han sido propuestas, y entre ellas destaca la observación encubierta. Esta modalidad de observación permite al investigador adentrarse en un fenómeno social, describirlo minuciosamente y, de esta manera, analizar la realidad bajo estudio. La observación encubierta facilita la captura auténtica de comportamientos naturales (pp. 302-314). En consonancia con este enfoque, nuestra investigación adoptó una posición de observador pasivo a través de la observación encubierta. En lugar de llevar a cabo entrevistas en primera medida, se optó por realizar una observación meticulosa de las actividades desarrolladas por el personal de la dirección comercial, sin

intervenir en su normal desenvolvimiento. Durante este proceso, se prestó especial atención a los comentarios expresados durante las reuniones de seguimiento por parte del director y gerente de las áreas mencionadas, así como a algunas conversaciones informales. Entre las observaciones recurrentes, destacaban expresiones como: "no disponemos del tiempo necesario para abordar las tareas asignadas", "urge contar con más personal", "no hay razón para complicarse, las cosas deben ser sencillas", y "las metodologías de trabajo que hemos estado utilizando han resultado efectivas, no hay motivo para cambiarlas".

En la observación encubierta, el investigador pudo examinar detenidamente la página de LinkedIn y llegó a la conclusión de que los perfiles publicados para los distintos cargos no ofrecen una clara diferenciación entre las funciones destinadas a quienes trabajarán desde casa y aquellas reservadas para quienes se desplazarán a la compañía. Es fundamental establecer esta distinción, ya que posibilitará la implementación de un proceso que permita determinar o inferir el rendimiento laboral de un individuo sin la necesidad de contar con la supervisión constante de un observador.

Uno de los aspectos que consideró crucial el investigador fue la evaluación de habilidades específicas que debería poseer un candidato para el teletrabajo. Entre estas habilidades se incluyen el dominio de herramientas de colaboración en línea, competencias en comunicación virtual y la capacidad para gestionar el tiempo de manera efectiva. A través de la experiencia personal y de lo observado, noto que durante las entrevistas se les daba más énfasis a los conocimientos relacionados con el área a desempeñar, en lugar de abordar de manera específica el desempeño trabajando desde casa.

El investigador también considera relevante llevar a cabo una visita domiciliaria. Esto posibilitaría la identificación de áreas específicas que requieren ajustes para que el colaborador pueda trabajar desde casa en condiciones adecuadas, así como la instalación, en caso necesario, de la infraestructura tecnológica necesaria para el teletrabajo.

En el contexto particular de la aerolínea objeto de estudio, se identifica una oportunidad para perfeccionar los ajustes requeridos en los procedimientos de gestión del talento humano, necesarios para la incorporación de la mejor manera del teletrabajo en este sector aeronáutico. Al enfocarnos en este ámbito de mejora, se allanará el camino para una ejecución efectiva del teletrabajo, promoviendo así una participación más significativa en el proceso. A raíz de esta coyuntura, surge la siguiente interrogante de investigación:

1.2 Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los ajustes necesarios en los procesos de gestión del talento humano que deben llevarse a cabo para implementar el teletrabajo en la aerolínea Wingo en Bogotá?

1.3 Justificación

La implementación del teletrabajo ha sido un reto para las compañías, pero también una solución en momentos de crisis. Un claro ejemplo fue la pandemia de COVID-19 en 2020, cuando prácticamente todas las compañías a nivel global adoptaron el teletrabajo para continuar operando. Además, como parte de la flexibilidad laboral que las compañías y las áreas de talento humano buscan ofrecer a sus empleados, el teletrabajo se ha posicionado como una opción valiosa. No obstante, este modelo presenta desafíos que no solo requieren una transición

tecnológica, sino también ajustes en los procesos organizacionales y culturales que afectan tanto a la compañía como a sus colaboradores (García, 2021).

Con base en lo anterior, es fundamental llevar a cabo una revisión y análisis detallado de los procesos de gestión del talento humano. Este estudio se centrará en la aerolínea Wingo, más específicamente en su dirección comercial, que incluye áreas como *Revenue Management*, Planeación de la Red, Experiencia al Cliente y el área de Recursos Humanos. Estas áreas, al ser administrativas y no tener contacto directo con el cliente final, han podido beneficiarse del teletrabajo. El objetivo es ajustar los procesos de gestión del talento humano para maximizar los beneficios de esta modalidad (López & Pérez, 2020).

La razón principal para investigar el teletrabajo y los ajustes en los procesos de gestión del talento humano es que, a pesar de su implementación casi total durante la pandemia, muchas compañías, incluidas las colombianas, están regresando a la presencialidad, algunas de manera completa y otras con modelos híbridos, como es el caso de Wingo. Entre las razones más destacadas para este retorno se encuentran la necesidad de fomentar el trabajo en equipo, la innovación, el conocimiento entre compañeros, la cultura organizacional y la capacitación (Martínez et al., 2022). Estas razones indican que, aunque los procesos actuales en la compañía pueden no estar aprovechando al máximo los beneficios del teletrabajo, hay una gran oportunidad para optimizarlos. Esto ha llevado a muchas organizaciones a reevaluar su enfoque hacia este modelo. Por ello, es fundamental explorar en profundidad los procesos de talento humano, lo que permitirá identificar ajustes que mejoren la implementación del teletrabajo y maximicen sus ventajas (Rodríguez, 2023).

Con los ajustes propuestos, se busca potenciar los procesos de gestión del talento humano en Wingo, asegurando que el teletrabajo se mantenga como una modalidad que beneficie tanto a la compañía en términos de productividad como a la retención del talento. Esto podría ayudar al proceso de revisión y mejora continua, no solo en estos aspectos, sino también en otros, promoviendo así una cultura de mejora constante dentro de la organización (Sánchez & Gómez, 2021).

1.4 Objetivo General

Analizar los ajustes requeridos en los procesos de integración y de organización de la gestión del talento humano en la Aerolínea Wingo, que contribuyan a mejorar el teletrabajo en el área comercial.

1.3.1 Objetivos Específicos

Objetivo Específico 1

Fundamentar la relación teórico conceptual que existe entre los procesos de integración y de organización del talento humano y el teletrabajo.

Objetivo Específico 2

Analizar los factores que impactan el teletrabajo y la gestión del talento humano, con el fin de identificar oportunidades de mejora y optimizar los procesos relacionados.

Objetivo Específico 3

Proponer ajustes que se deben tener en los procesos de integración y de organización de la gestión del talento humano para la implementación del teletrabajo en la aerolínea Wingo.

2. Capítulo II

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Historia del Teletrabajo

El teletrabajo ha evolucionado desde su nacimiento en la década de 1970 en Estados Unidos, a raíz de la crisis del petróleo. En ese entonces, los países árabes productores de petróleo decidieron no exportar a los países aliados de Israel, entre ellos Estados Unidos. Esto generó un desabastecimiento de combustible que afectó el transporte. Fue en este contexto que Jack Nilles, físico estadounidense que trabajaba en la NASA, según (Allen et al., 2015), propuso la idea de llevar el trabajo al trabajador, en lugar de que el trabajador se desplazara al lugar de trabajo. A esta idea la llamó "*telecommuting*", con el objetivo de reducir el consumo de energía al evitar los desplazamientos. Sin embargo, debido al bajo desarrollo tecnológico de la época, esta nueva modalidad laboral no logró despegar (p. 41). Más adelante, se verá que el teletrabajo, más que una tendencia, ha sido implementado en respuesta a circunstancias externas que han obligado a las compañías a adoptarlo.

En la década de 1980, como señala (Allen et al., 2015), el teletrabajo evolucionó con la creación de nuevas tecnologías, como el Protocolo de Transferencia de Archivos (FTP) y la configuración de la red informática mundial, conocida como la web (World Wide Web). Estas innovaciones, junto con la aparición de computadoras personales y teléfonos celulares más accesibles en términos de tamaño y costo (p. 41), ofrecieron a los trabajadores mejores herramientas para el teletrabajo, permitiendo su evolución.

En la siguiente década, el concepto de teletrabajo continuó evolucionando. Rincón & Rivera (2015) explican que en 1994 Nilles replanteó el concepto de "*telecommuting*", considerándolo parte del teletrabajo, que hacía referencia a la flexibilidad, la distancia o el trabajo en red, pero manteniendo el lema "enviar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo". No obstante, fue a finales de los años 90 cuando esta modalidad laboral comenzó a ganar fuerza, gracias, entre otros factores, al desarrollo de las TIC y a los debates sobre temas como el rol de la familia, el uso del tiempo libre y la calidad de vida. Esta nueva perspectiva resaltaba las ventajas del teletrabajo para los empleados, enfocándose en su calidad de vida, mientras que las primeras visiones se centraban en la continuidad operativa de las compañías.

Otros eventos también impulsaron la implementación del teletrabajo. Como mencionan Mejía y Cardona (2016) el terremoto de 1994 en Los Ángeles, que dañó las carreteras y rutas, y el ataque a las Torres Gemelas en 2001, que provocó miedo a salir de casa, fueron crisis que revitalizaron la idea del teletrabajo como una forma de mantener la economía activa, permitiendo que los trabajadores continuaran con sus tareas desde casa, aunque esta modalidad no era viable para todos los empleados, especialmente los operativos (p. 17).

En el siglo XXI, la pandemia del COVID-19 dio un impulso definitivo al teletrabajo a nivel mundial. Peiró y Soler (2020) explican que "el teletrabajo se ha convertido en la mejor oportunidad para hacer compatible la protección frente a la pandemia con el mantenimiento de las actividades productivas". En Colombia, este fenómeno se evidenció con un aumento drástico en la adopción del teletrabajo, pasando del 11.2% de las compañías a un 98% trabajando de manera remota (Arbeláez, 2020). Este aumento, aunque forzado por una circunstancia externa, llevó a muchas compañías a continuar con esta modalidad de manera permanente.

Rubio (2021) señala que "el 47% de las compañías prevén mantener el teletrabajo en diferentes niveles, mientras que el 42% lo están considerando según el análisis de sus operaciones, y solo el 11% ha indicado que no seguirán de manera remota". Esto sugiere que el teletrabajo ha llegado para quedarse, lo que obliga a las compañías a ajustar sus procesos a esta nueva dinámica laboral.

En Colombia, el teletrabajo fue formalizado en 2008 con la Ley 1221, cuyo objetivo es promover y regular el teletrabajo como una herramienta para la generación de empleo y autoempleo mediante el uso de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (Ley 1221 de 2008). Aunque antes de esta ley algunas compañías y trabajadores independientes ya habían adoptado el teletrabajo, no existía un marco legal formal hasta ese momento. En 2012, el Congreso de la República emitió el Decreto 884, que estableció las condiciones laborales especiales del teletrabajo en los sectores público y privado, y definió las responsabilidades de empleadores y entidades relacionadas, como las administradoras de riesgos laborales (ARL).

Otra legislación relevante es la Resolución 2886 de 2012, emitida por el Ministerio de Trabajo, que especifica las entidades que forman parte de la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo y sus funciones. Más recientemente, la Ley 2088 de 2021, surgida en respuesta a la pandemia, regula el trabajo en casa en situaciones excepcionales, sin modificar las condiciones laborales establecidas al inicio de la relación laboral.

A pesar de que el teletrabajo no es una novedad en otros países, en Colombia se está avanzando en la creación de un marco regulatorio claro tanto para compañías como para trabajadores. Además, el gobierno ha publicado estudios y manuales para promover el teletrabajo, como el "Primer estudio de trabajo 3.0 de Colombia" (Mintic y Mintrabajo, 2015), que analiza la evolución del teletrabajo en el país, y el "Libro Blanco: el ABC del teletrabajo en

Colombia" (Mintic y Mintrabajo, 2012), que ofrece guías para la adopción de esta modalidad laboral en el sector público y privado.

2.1.2 Definición del Teletrabajo

Después de una breve aproximación histórica del teletrabajo, se procede a definirlo, y aunque no hay una definición estándar para este, por lo cual se mostrarán algunas definiciones:

La primera definición relevante es la proporcionada por la Real Academia Española (RAE, s.f.): "Trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la compañía utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas". De acuerdo con esta definición, el teletrabajo es una modalidad laboral en la cual se llevan a cabo las funciones fuera del entorno organizacional utilizando las telecomunicaciones, lo que excluye el trabajo que no emplea este tipo de tecnologías.

Otra definición es dada por Jack Nilles, el primero en hablar sobre el teletrabajo en 1973, aunque en ese momento lo nombró *telecommuting* (Beltrán & Sánchez, 2002). Estos autores señalan que es la "sustitución de los desplazamientos debidos al trabajo gracias a las telecomunicaciones". Esta definición, al igual que la de la RAE, es muy general y no abarca todo lo que implica el teletrabajo. Sin embargo, es importante entender que fue formulada hace más de 40 años, y desde entonces ha evolucionado. No obstante, al igual que la primera, mantiene la condición de que el teletrabajo se debe realizar por medio de tecnologías de telecomunicaciones.

Ye (2012) define el teletrabajo como "el uso de las tecnologías de telecomunicaciones que permite a los trabajadores realizar sus tareas de trabajo remotamente, lejos del lugar central de trabajo, acordado en contratos de trabajo. Las locaciones remotas pueden ser desde una cafetería, un parque, o hasta la playa, aunque normalmente es realizado en la casa del empleado" (p. 23).

Esta definición permite comprender que el trabajo se realice desde cualquier parte del mundo. Además, destaca un aspecto importante: el teletrabajo debe estar regulado mediante un contrato.

Otra definición relevante es la aportada por Arilla (2000), quien señala: "Hay dos elementos esenciales a tener en cuenta para explicar qué se entiende por teletrabajo. El primero se desprende de la interpretación etimológica de la palabra: el prefijo tele, que proviene del término griego 'te/os' (a distancia), indica que el teletrabajo es trabajo realizado lejos del centro físico de trabajo habitual, donde se ubica el empleador. El segundo elemento esencial lo constituye el hecho de que por teletrabajo se entiende trabajo a distancia, pero además con un uso intensivo de las tecnologías informáticas y de comunicación" (p. 45). Esta definición incluye tanto el aspecto etimológico del término como los dos elementos fundamentales del teletrabajo: la distancia y el uso de tecnologías.

Al analizar estas definiciones, se puede inferir que no existe una única forma de teletrabajo, ya que su aplicación depende de múltiples factores, como las funciones desempeñadas, la compañía, el sector, el trabajador e incluso el país. Así como en la literatura y en la práctica se encuentran diferentes definiciones, cada país también regula el teletrabajo de acuerdo con sus leyes, como se ha observado en la legislación colombiana. En Colombia, la Ley 1221 de 2008 define el teletrabajo como "una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y la compañía, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo" (Ley del Teletrabajo, 2008, p. 12).

Esto indica que, en Colombia, el teletrabajo es una modalidad laboral que requiere el uso de TIC, y los trabajadores no necesitan un lugar físico específico. Por lo tanto, las actividades

que no utilicen TIC y no se realicen a distancia no pueden considerarse teletrabajo. El Código Sustantivo del Trabajo también define esta modalidad como "la prestación habitual de servicios remunerados en el propio domicilio del trabajador, solo o con la ayuda de miembros de su familia, por cuenta de un empleador" (Código Sustantivo Del Trabajo, 1950, p. 8). De esta manera, se establece que debe existir un contrato formal para que se considere teletrabajo.

Rodríguez Mejía (2007) aclara que "el teletrabajo configura una relación laboral en el ordenamiento jurídico colombiano; no creo, pues, que con el teletrabajo los elementos del artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo Colombiano se desfiguren totalmente, porque en esencia la prestación de un servicio, la subordinación y el salario se mantienen" (p. 34). Esto resalta que, a pesar de las características propias del teletrabajo, como la falta de supervisión constante, la relación laboral sigue sujeta a los mismos principios que cualquier otra modalidad, con algunas adaptaciones para su control y supervisión a distancia.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 1996) define el teletrabajo como "el trabajo que una persona realiza en su domicilio o en otros locales que escoja, distintos de los locales de trabajo del empleador, a cambio de una remuneración, con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador" (p. 21). Esta definición incluye a trabajadores independientes, lo que permite considerar a ciertos trabajadores informales como teletrabajadores. Sin embargo, este análisis se centrará exclusivamente en el teletrabajo formal, conforme a la legislación colombiana.

Finalmente, la Ley 2088 de 2021 establece que "se entiende como trabajo en casa la habilitación al servidor público o trabajador del sector privado para desempeñar transitoriamente sus funciones o actividades laborales por fuera del sitio donde habitualmente las realiza, sin modificar la naturaleza del contrato o relación laboral" (Ley 2088, 2021, p. 17). Esta ley surge en

respuesta a la pandemia y tiene como objetivo regular el trabajo remoto temporal, asegurando que los derechos laborales se mantengan intactos, al igual que en cualquier otra modalidad de trabajo.

2.1.3 Características del Teletrabajo

Teniendo en cuenta las definiciones de teletrabajo mencionadas, se pueden identificar algunas características clave:

- El trabajo se realiza en un lugar diferente de donde se encuentra ubicada la compañía.
- Para llevar a cabo sus funciones, el trabajador utiliza las TIC.
- En Colombia, el trabajador debe tener un contrato formal.
- Se mantienen los elementos esenciales de una relación laboral: subordinación, salario y prestación de un servicio.

Adicionalmente, algunos autores agregan otras características. Peña y Pérez (2018) señalan:

- Uso de dispositivos propios (BYOD).
- Evaluación por resultados.
- Reuniones virtuales con participaciones ilimitadas.
- Horarios flexibles.

Virrareal (2019) destaca que:

- El teletrabajo se caracteriza por ser un modelo organizacional dirigido al personal de niveles profesionales y técnicos dentro de la planta interna de la

entidad, que no desempeñen actividades de atención a usuarios y, por lo tanto, no se requiera su presencia física en las instalaciones.

Por su parte, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y el Ministerio del Trabajo (2012) describen el teletrabajo como: "Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y, en consecuencia, genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas" (p. 18).

Según Bonilla y Romero (2014) son comunes en el concepto de teletrabajo aspectos como "el trabajo, la distancia y las TIC" (p. 32), tal y como se mencionó anteriormente. Es relevante considerar que el teletrabajador, en algunos casos, utiliza dispositivos propios, ya que realiza su labor desde su hogar. Además, no todos los empleados pueden desempeñar esta modalidad, como los trabajadores que atienden a usuarios de manera presencial. Finalmente, como se mencionó en el último punto, el teletrabajo también implica cambios organizacionales, especialmente en lo relacionado con el control y seguimiento de las tareas.

2.1.4 Tipos de Teletrabajo

Después de revisar varios conceptos de teletrabajo y sus características, se procede a analizar los diferentes tipos de teletrabajo. Al igual que sucede con las definiciones, también existen diversas clasificaciones. A continuación, se presentan algunos enfoques:

La primera clasificación que se muestra está dividida en dos categorías: de acuerdo con la conexión y al lugar de trabajo. Sierra (2011) manifiesta que:

Tabla 1

Tipos de Teletrabajo según Sierra (2011)

Tipo de Conexión: forma en que se establece la comunicación entre el líder y/o jefe y el empleado

Lugar de trabajo: ubicación donde el empleado desempeña sus funciones

Conexión offline: el trabajo se realiza sin conexión con los servidores centrales de la compañía. Algunos autores no reconocen esta modalidad como teletrabajo, dado que el uso del correo electrónico no es un elemento totalmente necesario ni distintivo en comparación con el trabajo tradicional. Sin embargo, se considera teletrabajo, ya que al empleado le entregan sus directrices iniciales y está sujeto a un control sucesivo por parte del líder y/o jefe, quien revisa los resultados enviados posteriormente por diferentes medios electrónicos o personalmente.

Teletrabajo a domicilio: puede ser realizado individualmente o por una comunidad familiar, en un entorno doméstico. La doctrina lo considera un trabajo «externo sui generis», en el cual, al igual que en el trabajo tradicional a domicilio, la prestación de servicios puede realizarse de forma particular o en grupo, en el interior o no del lugar familiar. La diferencia clave entre el teletrabajo y el trabajo desde casa radica en que la labor se realiza en un sitio distinto al lugar de trabajo habitual y sin la supervisión directa del empleador. Ambos se clasifican como modalidades de trabajo remoto.

Conexión one-way line: en este escenario, el empleado remoto lleva a cabo su labor a través de una conexión entre su dispositivo y el servidor principal, aunque no se ejerce un control directo sobre dicho dispositivo externo. La transmisión de datos es unidireccional y puede ser iniciada tanto por el empleador como por el empleado.

Teletrabajo en oficinas remotas (telecentros): este enfoque contempla varios entornos laborales, como centros de recursos compartidos, oficinas satélites, telecentros, telecottages y teletrabajo móvil. Los telecentros son espacios remotos equipados con las herramientas informáticas y de telecomunicación necesarias, sirviendo como una opción al trabajo desde el hogar.

Conexión online o interactiva: el empleado realiza sus tareas utilizando un terminal que forma parte de un sistema de interconexión digital, lo que facilita la comunicación en tiempo real entre el servidor principal y los terminales externos. Esto permite que se apliquen directrices o controles más avanzados y detallados que en el trabajo convencional. Sin embargo, la naturaleza interactiva no significa que el teletrabajador esté siempre conectado; por lo general, se comparte datos a través de archivos, reduciendo al mínimo el tiempo de conexión

Teletrabajo transnacional: el progreso en la tecnología informática y en las telecomunicaciones ha facilitado la proliferación del teletrabajo internacional o offshore, que se lleva a cabo en uno o más países diferentes al de la compañía matriz. Esta modalidad se distingue por disponer de una infraestructura tecnológica avanzada, una fuerza laboral joven y económica en los países receptores, elevados niveles de vida en el país de origen de la compañía, y diferencias horarias que permiten realizar trabajos las 24 horas del día.

y reservándolo solo para enviar o recibir datos.

Nota. Elaboración propia

Teniendo en cuenta la tipificación inicial presentada por Sierra (2011) y basada en la definición del teletrabajo en Colombia, se puede afirmar que la legislación permite tres tipos de teletrabajo según la modalidad de conexión. Aunque se establece que deben utilizarse las TIC, no se especifica que la comunicación deba ser constante. En los tres casos, se mantienen las características de un empleo formal, como la dependencia, la remuneración y la realización de una tarea. En cuanto a la modalidad según el lugar, en Colombia se aplicaría el trabajo a domicilio, ya que el trabajo en oficinas remotas seguiría formando parte de la compañía. En lo que respecta al trabajo a distancia transnacional, podría no cumplirse con los requisitos de un contrato formal o la subordinación si no se elabora un contrato acorde con la legislación colombiana, y si no existe una comunicación con la compañía extranjera.

La segunda tipificación, aunque similar en varios aspectos a la primera, agrega algunos tipos adicionales o detalla más los previamente mencionados. Esta se encuentra dividida en cuatro categorías: según los sujetos, la distribución geográfica y el enlace entre el trabajador y la compañía (Beltrán & Sánchez, 2002).

Tabla 2

Tipos de Teletrabajo Según Beltrán & Sánchez, 2002

| Según los Sujetos | Según la Distribución Geográfica | Según la conexión entre el empleado y la compañía |
|---|---|--|
| Trabajo en casa o domicilio: este tipo de trabajo se lleva a cabo en un entorno fundamentalmente doméstico y | Transnacional o "Offshore": se refiere a la labor que se lleva a cabo por completo fuera de la | On line |

| | | |
|--|--|----------|
| es realizado por un individuo o una comunidad familiar. | compañía. En este contexto, dicha labor puede llevarse a cabo en un país diferente al de la compañía principal. | |
| Centro de teletrabajo o vecinal: se refiere a una agencia de servicios donde un grupo de individuos se asocia de diversas maneras para ofrecer servicios informáticos a compañías específicas o a terceros. | Telependularismo: este tipo de teletrabajo se lleva a cabo en parte dentro de la compañía y en parte en los alrededores de las oficinas de la compañía. | Off line |
| Sistema distribuido: en este modelo, las diferentes fases del trabajo se desarrollan mediante comunicación telemática entre los distintos individuos. | | On way |
| Centro satélite: este concepto permite a una compañía situar una etapa particular de su trabajo en un lugar distinto al de la sede central. | | |
| Teletrabajo móvil: en este caso, una persona conocida como teletrabajador nómada o "argonauta" desempeña su trabajo sin una ubicación fija. | | |

Nota. Elaboración propia

Con esta segunda tipificación, se puede concluir que aplica algo parecido a lo observado en la primera tipificación. En Colombia, en lo que respecta a las categorías según el sujeto, se aplicarían la primera y la quinta, en todo caso que se satisfagan las condiciones estipuladas por el

Código Sustantivo del Trabajo en cuanto a la contratación formal, además de que se respeten las normativas que regulan la utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) para la ejecución de las tareas. En cuanto a los tipos según la distribución geográfica, también se pueden presentar ambas opciones, cumpliendo con las condiciones previamente mencionadas. Por último, en el caso del tipo según el enlace, sucede lo mismo que en el tipo anterior; se pueden presentar los tres, siempre que se cumplan las mismas condiciones.

La tercera clasificación se basa en diferentes criterios: el lugar donde se lleva a cabo el teletrabajo, la cantidad de tiempo que se le asigna, la situación laboral del teletrabajador y, finalmente, se diferencia entre modalidades de teletrabajo individuales y grupales. Gallusser (2005) afirma:

Tabla 3

Formas de Teletrabajo según Gallusser (2005)

| Según lugar en que se lleva a cabo el teletrabajo | Según el tiempo que consumen | Según el estatus del teletrabajador |
|---|--|--|
| <p>Teletrabajo en el domicilio: el trabajador realiza toda su jornada laboral desde su hogar, ya sea como empleado o como trabajador independiente. La diferencia entre un tele-empleado a domicilio y un teletrabajador autónomo radica en que el primero suele cumplir un horario fijo, mientras que el segundo organiza su jornada de acuerdo con sus obligaciones diarias.</p> | <p>Teletrabajadores marginales: son aquellos que trabajan lo suficiente como para ser considerados "teletrabajadores", pero la frecuencia o regularidad es insuficiente para que el teletrabajo sea un aspecto rutinario de su actividad laboral.</p> | <p>Trabajadores remotos por cuenta ajena: el contrato laboral especifica el hogar del empleado como su espacio laboral, asimismo de las instalaciones de la compañía.</p> |
| <p>Teletrabajo combinado: en esta modalidad, el entorno</p> | <p>Teletrabajadores sustanciales: para estos</p> | <p>Teletrabajadores autónomos: el trabajador</p> |

| Según lugar en que se lleva a cabo el teletrabajo | Según el tiempo que consumen | Según el estatus del teletrabajador |
|---|---|--|
| <p>laboral oscila entre la oficina y su vivienda, poniendo un énfasis en la reducción de desplazamientos. Este tipo de teletrabajo fue ideado y desarrollado originalmente por Jack Nilles (Nilles, 1994).</p> | <p>trabajadores, hablar de teletrabajo es una práctica regular y frecuente, lo que lo convierte en una parte rutinaria de su forma de trabajar. Aunque la oficina de la compañía sigue siendo el lugar principal de trabajo, también se ha establecido una rutina laboral desde el hogar.</p> | <p>opta por realizar su labor desde su hogar. En la actualidad, cada vez más compañías están abandonando el concepto de oficina física y desarrollan sus actividades a través de redes.</p> |
| <p>Teletrabajo móvil: el teletrabajador puede estar en cualquier lugar, como, por ejemplo, en su hogar, en la compañía o en un lugar de viaje, conectándose con la compañía o el cliente a través de tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Un aspecto fundamental es contar con un dispositivo portátil como una laptop, que permita trabajar desde diferentes ubicaciones sin necesidad de montar una nueva estación de trabajo.</p> | <p>Teletrabajadores primarios: son aquellos que practican teletrabajo a tiempo completo, también para quienes el teletrabajo ha pasado a ser su única modalidad laboral. Es probable que, en ocasiones, necesiten acudir a la oficina (si no son agentes de su propia labor), pero su casa se considera el núcleo de su trabajo. Disponen en el hogar de todo el equipamiento necesario para su trabajo diario, el cual suele actualizarse regularmente.</p> | <p>Teletrabajo informal: se implementa el teletrabajo mediante acuerdos entre empleadores y empleados, aunque no forme parte oficial del contrato laboral.</p> |
| <p>Hotdesking: esta modalidad implica la compartición de un espacio de trabajo entre varios empleados, ya que el tiempo que cada uno pasa en la oficina es limitado y no justifica el costo del mantenimiento de un espacio fijo. Comparte algunas características con el "hotelling" (Fitzer, 1997).</p> | | <p>Formas de teletrabajo individuales y colectivas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuales: incluyen teletrabajo parcial desde el hogar para una compañía, teletrabajo total desde el hogar para una compañía, trabajo total desde el hogar para varias compañías y teletrabajo móvil. |

| Según lugar en que se lleva a cabo el teletrabajo | Según el tiempo que consumen | Según el estatus del teletrabajador |
|---|------------------------------|---|
| | | <ul style="list-style-type: none"> • Colectivas: incluyen la reubicación de funciones de asistencia administrativa en diferentes regiones o naciones, la externalización de estas tareas, así como el trabajo en conjunto y la cooperación con otros. |

Hotelling: las sedes de las compañías se organizan de manera similar a hoteles, sin espacios de trabajo asignados de manera fija a un solo empleado. Este modelo es habitual entre asesores y especialistas que dedican una gran parte de su tiempo en las instalaciones del consumidor. Dado que el tiempo en la oficina es reducido, estos empleados comparten su espacio con otras compañías o individuos (Harris, 2003).

Oficinas satélites: se trata de unidades autónomas de una compañía que se encuentran fuera de la sede principal. A diferencia de las sucursales, cuyo objetivo es atender a los compradores de la zona, las agencias satélites pueden estar ubicadas a distancia de la sede central, aun así, siguen cumpliendo funciones esenciales para toda la organización (Gibson & Cohen, 2003).

| Según lugar en que se lleva a cabo el teletrabajo | Según el tiempo que consumen | Según el estatus del teletrabajador |
|--|-------------------------------------|--|
| <p>Centros de trabajo vecinales: son lugares de trabajo establecidos por terceros, generalmente por entidades gubernamentales, para ser aprovechados por profesionales independientes o pequeñas y medianas compañías (pymes). Estos centros ofrecen el uso de tecnologías de la información y telecomunicaciones para usuarios, que por sí solos, no podrían costear. Aunque los trabajadores comparten el espacio, no forman un equipo de trabajo, ya que sus actividades son independientes entre sí (Huws, 2000).</p> | | |
| <p>Telecottage: es una variante de los telecentros, ubicados en áreas rurales o pequeñas poblaciones, donde se ofrecen servicios a compañías en entornos urbanos. (Huws, 2000).</p> | | |
| <p>Oficinas virtuales: en esta modalidad, una compañía organiza su trabajo de manera completamente descentralizada, con todos sus empleados trabajando de forma remota y comunicándose a través de las telecomunicaciones. La compañía no cuenta con oficinas físicas centrales (Maitland & Thomson, 1998).</p> | | |

| Según lugar en que se lleva a cabo el teletrabajo | Según el tiempo que consumen | Según el estatus del teletrabajador |
|--|-------------------------------------|--|
|--|-------------------------------------|--|

Nota. Elaboración propia

Esta tercera clasificación divide el teletrabajo en una mayor variedad de tipos en comparación con las anteriores, no solo en función del lugar o el tipo de conexión, sino que añade el factor del tiempo y el tipo de teletrabajador. Sin embargo, a pesar de esta variedad, en Colombia solo se considera teletrabajo formal el que se realiza desde el domicilio, independientemente del tiempo dedicado.

La cuarta clasificación, basada más en la práctica, fue descrita por Infante et al. (2014) e incluye:

- Teletrabajo con equipo móvil (los empleados realizan sus tareas desde los distintos lugares donde se encuentren en ese momento).
- Teletrabajo desde la casa.
- Teletrabajo desde la casa y con equipo móvil.
- Otras formas de teletrabajo (telecentros).
- Combinación de las anteriores.

Esta clasificación práctica se aplica en diversos sectores en España. Si se compara con la clasificación teórica, se puede afirmar que se basa en el tipo de tecnología y lugar utilizados para desempeñar las funciones. En el caso de Colombia, podrían aplicarse las opciones dos o tres, siempre que se respeten los requisitos estipulados por la legislación.

La quinta categoría se refiere a la que se encuentra en las normativas de Colombia. La Ley 1221 de 2008 estipula:

Tabla 4

Teletrabajo Asume las Siguietes Formas

| Autónomo | Móvil | Suplementario |
|---|---|---|
| Se refiere a aquellas personas que utilizan su propio domicilio o un lugar elegido para desarrollar su actividad profesional. Este puede ser un establecimiento pequeño o un local de negocios. Los trabajadores independientes llevan a cabo sus actividades fuera del lugar de trabajo y solo visitan la compañía cuando sea necesario hacerlo. | Este tipo de teletrabajadores no tienen un lugar de trabajo fijo y utilizan principalmente las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en dispositivos móviles para realizar sus actividades profesionales. | Son aquellos teletrabajadores que trabajan dos o tres días a la semana desde su casa, mientras que el resto del tiempo laboran en una oficina (Ley 1221 de 2008). |

Nota. Elaboración propia

Esta clasificación muestra que, en Colombia, los tipos de teletrabajo no se definen por el tiempo, la tecnología utilizada, el estatus, la comunicación o la conexión, sino por el lugar donde se realizan las funciones laborales. Finalmente, se observa que, aunque existen diferentes clasificaciones, en Colombia solo aplica aquella relacionada con el lugar de trabajo, conforme a las condiciones exigidas por la ley, como se ha mencionado previamente. Por esta razón, este trabajo considerará únicamente dicha clasificación, aunque se presentan las otras como información de carácter general.

2.1.5 Ventajas del Teletrabajo

Diversos autores han señalado múltiples **ventajas para los empleados** al adoptar modalidades de teletrabajo. Gómez (2018) expresa que esta modalidad permite la armonización de la vida personal y profesional, debido a que los empleados pueden cumplir sus tareas en menor tiempo. Esto no solo mejora su nivel de competitividad al disminuir el tiempo de desplazamiento entre la casa y la oficina, sino que les brinda la oportunidad de dedicar ese tiempo a actividades personales.

Por su parte, Havriluk (2010) indica que el trabajo a distancia favorece la inclusión de personas con discapacidad en el ámbito laboral, como es el caso de los de América Latina, donde la infraestructura no siempre atiende sus necesidades. Además, destaca que esta modalidad promueve una mayor productividad, ya que otorga libertad para elegir las tareas y proyectos a realizar.

Tovar (2007) menciona que el teletrabajo ofrece flexibilidad para elegir el lugar donde vivir y trabajar, además de generar ahorros de tiempo y dinero al no requerir largos desplazamientos.

Belalcazar Millán et al. (2019) destacan la disminución de gastos relacionados con la alimentación, ya que al trabajar desde casa se reduce la compra de alimentos en la calle y se puede optar por opciones más saludables. Asimismo, subrayan la flexibilidad horaria, lo que permite adquirir nuevas competencias, mejorar conocimientos y desarrollar nuevas habilidades.

De manera similar, Mintic y Mintrabajo (2012) destacan los ahorros financieros resultantes de la disminución de los traslados, como la reducción de los gastos en combustible al igual que en el transporte público, así como los beneficios para la salud al minimizar el estrés y elevar el bienestar de vida al ofrecer tiempo para el autocuidado.

Hoyos y Mesa (2015) señalan que el teletrabajador desarrolla autodisciplina, autonomía, planificación y proactividad, lo que promueve la calidad, eficacia y eficiencia en el rendimiento y la realización de las metas laborales. Por último, Contreras y Rojas (2015) advierten que la satisfacción laboral en el teletrabajo tiende a aumentar, pero puede disminuir si la carga horaria se incrementa demasiado, lo que podría llevar a la desmotivación.

Después de analizar estas ventajas, el común denominador entre los autores es el ahorro de tiempo que los empleados pueden destinar a actividades personales, educación o tiempo en familia, así como el ahorro en costos de traslado, alimentación y vivienda. Asimismo, la mejora en el bienestar y el incremento en la productividad derivada de una mayor satisfacción laboral se destacan como beneficios clave.

Tabla 5

Ventajas para los Empleados

| Autor(es) | Ventaja Principal |
|---------------------------------------|---|
| Gómez Martínez (2018) | Conciliación entre vida familiar y laboral, reducción de desplazamientos, mejora en la competitividad. |
| Havriluk (2010) | Integración de individuos con discapacidad en el ámbito laboral, mayor productividad gracias a la libertad de elección. |
| Tovar (2007) | Flexibilidad para elegir el lugar de residencia y trabajo, ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos. |
| Belalcazar Millán et al. (2019) | Ahorro en alimentación, flexibilidad horaria para mejorar conocimientos y habilidades. |
| Mintic y Mintrabajo (2012) | Ahorro en costos de desplazamiento (combustible, transporte público), reducción de estrés y mejoras en salud física. |
| Hoyos Sepúlveda y Mesa Agudelo (2015) | Desarrollo de autodisciplina, autonomía, planificación y proactividad, mejora en la calidad del desempeño laboral. |

| Autor(es) | Ventaja Principal |
|--------------------------|--|
| Contreras y Rojas (2015) | Aumento de la satisfacción laboral hasta cierto punto, seguido de una posible desmotivación si la carga horaria es excesiva. |

Nota. Elaboración propia

Cuando se revisan las **ventajas para las compañías**, son muy variadas, y el denominador común es la disminución de costos, ya sea por infraestructura, hardware, menor rotación, entre otros aspectos.

Bernardino et al. (2012) destacan la mayor capacidad para atraer y retener trabajadores cualificados. De manera similar, Havriluk (2010) resalta que el teletrabajo provoca menos conflictos en la convivencia entre los trabajadores, debido a la falta de interacción personal entre los teletrabajadores. Según Arias (2014), una ventaja clave es la mayor productividad, que se traduce en mayores ingresos y crecimiento empresarial. Por su parte, Gómez Martínez (2018) enfatiza que el teletrabajo asegura la persistencia de las actividades en situaciones como desastres naturales, problemas de orden público o festividades locales.

Hoyos y Mesa (2015) afirman que el teletrabajo facilita el acceso al trabajo, gestiona información, promueve la investigación y la búsqueda de fuentes viables de información, además de proporcionar recursos y herramientas que posibilitan un mejor desarrollo y alcance de metas y objetivos en la compañía.

En cuanto a la sostenibilidad y adaptación a los cambios económicos y tecnológicos, Benjumea-Arias et al. (2016) destacan estos beneficios como parte de la evolución empresarial. Hernández (2019) señala la disminución de costos por infraestructura como otro factor clave. Finalmente, Mintic y Mintrabajo (2012) enfatizan la disminución de gastos en la compra de

hardware y software, así como la puesta en práctica de la política “Bring Your Own Device (BYOD)”, que permite aprovechar los dispositivos personales de los empleados sin aumentar los costos para la organización.

Tabla 6

Ventajas para las Compañías

| Ventaja | Fuente |
|--|---------------------------------------|
| Mayor capacidad para atraer y retener trabajadores cualificados. | Bernardino et al. (2012) |
| Diminución de situaciones entre empleados complejas debido a la falta de interacción personal entre teletrabajadores. | Havriluk (2010) |
| Mayor productividad, por ende, se hablaría en términos de mayores ingresos y crecimiento. | Arias (2014) |
| Continuidad de operaciones en situaciones como desastres naturales, problemas de orden público o festividades locales. | Gómez Martínez (2018) |
| Mejor acceso al trabajo, gestión de información y desarrollo empresarial. | Hoyos Sepúlveda & Mesa Agudelo (2015) |
| Sostenibilidad y adaptación a los cambios económicos y tecnológicos del mercado. | Benjumea-Arias et al. (2016) |
| Disminución de costos por infraestructura. | Hernández (2019) |
| Reducción de costos en adquisición de hardware y software mediante la política BYOD. | Mintic & Mintrabajo (2012) |

Nota. Elaboración propia

El trabajo a distancia ofrece numerosas **ventajas relevantes para la sociedad**. De acuerdo con Martínez et al. (2003), “el efecto del teletrabajo en el hogar y en centros de teletrabajo es el más investigado y muestra una notable disminución en la cantidad de kilómetros recorridos y en la emisión de contaminantes.” Además, Murray Svidroňová et al. (2016) sostienen que el teletrabajo “puede favorecer un aumento en la equidad de género en los ámbitos público y privado.” Asimismo, esta forma de trabajo “promueve la igualdad de oportunidades en el mercado laboral para grupos desfavorecidos y su inclusión social” (Murray Svidroňová et al., 2016).

Tovar (2007) indica que el teletrabajo “ofrece un ahorro de tiempo y en el consumo energético; igualmente, favorece una mejor distribución de la población, potencia el uso de tecnologías y fomenta la inclusión de personas con discapacidades.”

Aunque las ventajas se pueden clasificar en tres categorías, muchas de ellas son beneficiosas para todos. Por ejemplo, el aumento en la productividad de los empleados, que resulta en mayores ingresos y crecimiento para la compañía, se debe en gran medida a la satisfacción laboral. Este crecimiento puede llevar a la creación de nuevos empleos, lo que beneficia a la sociedad en su conjunto.

Otro ejemplo es el ahorro de tiempo para el trabajador, quien puede emplearlo en su formación, lo que no solo incrementa la productividad de la compañía, sino que también contribuye a una sociedad más educada y culta. Por ello, aunque las ventajas pueden tener un impacto desigual en los diferentes grupos mencionados, al final son universales y afectan positivamente a todos.

Tabla 7*Ventajas para la Sociedad*

| Autor (es) | Ventajas |
|---------------------------------|---|
| Martínez et al. (2003) | “El impacto del teletrabajo en casa y en telecentros es el más estudiado y muestra una reducción significativa en el número de kilómetros recorridos y en la emisión de contaminantes.” |
| Murray Svidroňová et al. (2016) | “Puede brindar un incremento en la equidad de género en la esfera pública y privada.” |
| Murray Svidroňová et al. (2016) | “Incrementa la igualdad en las oportunidades en el mercado laboral para grupos con desventajas y su inclusión social.” |
| Tovar (2007) | “Ahorro en el tiempo y en el consumo de energía; de igual manera, contribuye a una mejor distribución de la población, potencia tecnologías y estimula la incorporación de los discapacitados.” |

Nota. Elaboración propia

Finalmente, si el teletrabajo no se implementa de manera adecuada, las desventajas o riesgos podrían superar las escasas ventajas obtenidas. Por esta razón, a continuación, se presentan algunas de estas.

2.1.6 Desventajas del Teletrabajo

Las **desventajas y riesgos para los empleados** en el contexto del teletrabajo son diversas. Según Bernardino et al. (2012), “los trabajadores se identifican menos con la compañía, o al menos hay mayor dificultad en implementar o extender la cultura corporativa.”

Havriluk (2010) manifiesta que:

- El teletrabajador puede sentir inseguridad laboral más fácilmente que un trabajador tradicional debido a su ausencia en la compañía.
- Los aspectos culturales también influyen en el desempeño de los teletrabajadores, ya que en algunos países existen personas que no comprenden el teletrabajo y menosprecian a los teletrabajadores, subvalorando su actividad.

Hernández (2019) menciona que “puede haber problemas de salud producto del sedentarismo.”

Por otro lado, Belalcázar Millán et al. (2019) comentan que:

- El aislamiento no afecta a todos los trabajadores de la misma forma; hay personas independientes y solitarias, así como personas altamente sociables que no soportan la falta de interacción con otros compañeros de trabajo. Por lo tanto, la independencia que brinda el teletrabajo no es adecuada para todos.
- Las personas aptas para teletrabajar son requeridas por su habilidad para trabajar independientemente y resolver problemas sin inconvenientes, sin necesitar la ayuda de su supervisor o jefe. Además, debe haber comunicación continua entre el teletrabajador y la compañía para lograr un trabajo en equipo efectivo y cumplir con los objetivos esperados.
- Las tecnologías disponibles para el teletrabajador las 24 horas del día pueden generar pérdida de privacidad. Por lo tanto, las horas de trabajo

deben quedar claramente establecidas y respetadas de acuerdo con lo establecido en el contrato.

- El estrés puede manejarse si el teletrabajador establece una correcta organización de su trabajo y su horario, si realiza pausas activas a lo largo de su jornada laboral, y si se promueven reuniones periódicas con el resto de la compañía.

Tovar (2007) afirma que “la ausencia de redes de comunicación avanzadas en todos los lugares, los problemas de adaptación, las consideraciones legislativas y la exclusión del mundo laboral por falta de conocimientos en informática” son desventajas significativas.

Troup y Rose (2012) declaran que “algunas investigaciones muestran que el teletrabajo conlleva a incrementar la interferencia trabajo-familia e incrementa las responsabilidades en la casa.”

Finalmente, Tapasco-Alzate y Giraldo-García (2020) indican que “al no estar el empleado físicamente presente, se afecta sensiblemente la interacción con los colegas y supervisores.”

En resumen, las desventajas más frecuentes para los empleados radican en la falta de identidad corporativa, lo que dificulta la apropiación de la cultura organizacional, así como en posibles problemas de soledad al no tener interacción física con otros compañeros.

Tabla 8

Desventajas del Teletrabajo para Empleados

| Autor(es) | Desventajas y Riesgos |
|------------------|------------------------------|
|------------------|------------------------------|

| | |
|--|---|
| Bernardino et al. (2012) | Dificultad en la identificación con la compañía y en la implementación de la cultura corporativa. |
| Havriluk (2010) | - Inseguridad laboral por ausencia en la compañía. - Influencia de aspectos culturales que subvaloran a los teletrabajadores. |
| Hernández (2019) | Posibles problemas de salud por sedentarismo. |
| Belalcázar Millán et al. (2019) | - Aislamiento variable: no a todos afecta igual. - Necesidad de independencia y habilidades para trabajar sin supervisión. - Comunicación continua con la compañía es esencial. - Pérdida de privacidad por tecnologías accesibles. - Estrés manejable con organización y pausas. |
| Tovar (2007) | Falta de redes de comunicación, problemas de adaptación, consideraciones legislativas y exclusión laboral por falta de conocimientos en informática. |
| Troup y Rose (2012) | Incremento de la interferencia trabajo-familia y responsabilidades en el hogar. |
| Tapasco-Alzate & Giraldo-García (2020) | Afectación de la interacción con colegas y supervisores por la falta de presencia física. |

Nota. Elaboración propia

A continuación, se detallan las **desventajas y riesgos que enfrentan las compañías** al implementar el teletrabajo, según diversos autores.

Tabla 9

Desventajas del Teletrabajo para Compañías

| Desventajas/Riesgos | Fuente | Descripción |
|--|---------------------------------|--|
| Dificultad para motivar a los teletrabajadores | Havriluk (2010) | La motivación de los teletrabajadores es complicada no solo por su ubicación fuera de la compañía, sino también por las diferencias culturales con la organización. |
| Pérdida de la fuerza corporativa | Havriluk (2010) | La ausencia de teletrabajadores en el ambiente laboral puede resultar en una disminución de la fuerza corporativa debido a la falta de integración en la organización. |
| Conflictos de lealtad | Belalcazar Millán et al. (2019) | Existen riesgos de lealtad entre trabajadores y compañía al acceder a información vital, lo que puede derivar en robo, pérdida o contaminación de datos. |
| Disminución del aprendizaje informal | Belalcazar Millán et al. (2019) | La separación física reduce las oportunidades de aprendizaje informal que se producen al compartir un espacio de trabajo. |
| Inversión a corto plazo en tecnología | Belalcazar Millán et al. (2019) | Es necesario realizar inversiones iniciales en tecnología para facilitar la conexión remota, lo que implica un costo inmediato para la compañía. |
| Cambio de mentalidad necesario | Mintic & Mintrabajo (2012) | Es fundamental gestionar un cambio de mentalidad en supervisores y colaboradores hacia una cultura flexible que se base en la confianza y la orientación a resultados. |
| Seguridad y confiabilidad de la información | Tovar (2007) | Se presentan dificultades en la transmisión de la cultura empresarial y en la seguridad de la información. |
| Riesgos relacionados con la flexibilidad | Rubbini (2012) | La flexibilidad laboral y la conciliación pueden generar desequilibrios entre la vida laboral y personal. Asimismo, el teletrabajo puede requerir |

| Desventajas/Riesgos | Fuente | Descripción |
|--|--|---|
| | | competencias específicas que aumenten las exigencias del trabajo. |
| Dificultades en la coordinación | Tapasco-Alzate & Giraldo-García (2020) | La separación física de los empleados dificulta la coordinación y la gestión del control sobre ellos. |
| Necesidad de nuevas formas de evaluación del desempeño | Tapasco-Alzate & Giraldo-García (2020) | Se requiere adoptar métodos alternativos de evaluación, ya que los tradicionales dependen de la supervisión presencial. |
| Necesidad de nuevas capacidades gerenciales | Bernardino et al. (2012) | La transición al teletrabajo requiere el desarrollo de nuevas habilidades gerenciales. |
| Bajos niveles de pertenencia y compromiso | Hernández (2019) | Se observan niveles bajos de pertenencia y compromiso organizacional entre los teletrabajadores. |

Nota. Elaboración propia

Algunas de las desventajas mencionadas antes son potenciales, especialmente si la compañía no realiza cambios en sus procesos, como la evaluación del desempeño, la seguridad o la capacitación. Además, existe un riesgo asociado para los empleados: al carecer de una cultura organizacional arraigada, pueden surgir problemas de motivación y un aumento en la rotación del personal.

Tovar (2007) sostiene: “La obsolescencia de grandes instalaciones y los cambios exigidos en las legislaciones”. Es crucial considerar que, aunque tanto las desventajas como las ventajas se agrupan en tres categorías, muchas de ellas son también aplicables a diversos contextos. En

términos generales, las desventajas suelen originarse de la supuesta falta de control sobre los empleados. Sin embargo, se podría argumentar que estas desventajas son igualmente pertinentes en trabajos presenciales, especialmente en relación con la seguridad de la información, la cultura organizacional y el compromiso. En el teletrabajo, podría incrementarse la manifestación de estos factores, pero esto no implica que sean exclusivos de este entorno; son problemas que han existido siempre.

2.2 Gestión del Talento Humano

2.2.1 Definición

Autores como Vallejo (2016) señalan que el concepto de "recurso humano" presenta a las personas como simples herramientas, en lugar de reconocerlas como el activo más importante de una compañía, a pesar de que poseen habilidades y características que dan vida, dinamismo y acción a toda organización. Por ello, hoy en día se prefiere usar el término "talento humano", ya que cada individuo cuenta con talentos propios.

Por otro lado, Prieto Bejarano (2013) explica que "recurso humano" hace referencia al conjunto de empleados de una organización, quienes realizan diversas tareas específicas según su sector. En contraste, "talento humano" implica la planificación, desarrollo, organización y control de estrategias que mejoren el rendimiento del capital humano, ayudándolos a cumplir sus metas.

Asimismo, Riascos Erazo y Aguilera Castro (2011) afirman que "talento humano" se refiere a una actividad estratégica que apoya a la dirección de la organización, y que consiste en un conjunto de políticas y programas destinados a atraer, formar, motivar, retribuir y desarrollar al personal. Este enfoque potencia la gestión, la cultura organizacional y el capital social,

equilibrando los intereses que convergen dentro de la compañía para alcanzar sus objetivos de manera eficaz.

En resumen, hasta este punto, tras analizar varias definiciones, queda claro que "talento humano" abarca al personal de las organizaciones y reconoce que no son solo recursos, sino activos clave con talentos, capacidades y conocimientos que son esenciales para el logro de los objetivos organizacionales. Estos atributos representan, además, una ventaja competitiva para las compañías, lo que subraya la importancia de gestionar adecuadamente estos talentos.

Al revisar las definiciones previas, destaca no solo que el talento humano posee características particulares y es esencial para la compañía, sino que también requiere ser **gestionado**. De acuerdo con la Real Academia Española (RAE, n.d.), gestionar implica: “Encargarse de la administración, organización y funcionamiento de una compañía, actividad económica u organismo”.

Volviendo al concepto de gestión del talento humano, Prieto (2013) la describe como “un conjunto de decisiones relacionadas con los empleados que afectan tanto su eficacia como la de las organizaciones”. Esta definición coincide plenamente con la conclusión anterior. Tomando en cuenta todas las definiciones anteriores, se puede deducir que las compañías disponen de un talento humano con habilidades, capacidades y conocimientos. Sin embargo, para maximizar su potencial, es crucial gestionarlo adecuadamente, es decir, emplearlo para alcanzar los objetivos organizacionales. Para lograrlo, existen diversos procesos, prácticas y competencias, que han sido clasificados de manera diferente por los siguientes autores.

Tabla 10

Clasificación procesos, prácticas o competencias gestión del talento humanos

| | | |
|--|----|--|
| Alles. (Alles, 2008) | 1 | Análisis y descripción de puestos. |
| | 2 | Atracción, selección e incorporación. |
| | 3 | Desarrollo y planes de sucesión. |
| | 4 | Formación. |
| | 5 | Evaluación de desempeño. |
| | 6 | Remuneración y beneficios. |
| Vallejo. (Vallejo, 2016) | 1 | Incorporar a las personas. |
| | 2 | Organizar a las personas. |
| | 3 | Recompensar personas. |
| | 4 | Desarrollar personas. |
| | 5 | Retener personas. |
| | 6 | Auditar personas. |
| | 7 | Salud emocional, control emocional. |
| Prieto. (Prieto Bejarano, 2013) | 1 | Análisis y descripción de cargos. |
| | 2 | Diseño de cargos. |
| | 3 | Reclutamiento y selección de personal. |
| | 4 | Contratación de candidatos seleccionados. |
| | 5 | Orientación e integración (inducción) de nuevos funcionarios |
| | 6 | Administración de cargos y salarios. |
| | 7 | Incentivos salariales y beneficios sociales |
| | 8 | Evaluación del desempeño de los empleados. |
| | 9 | Comunicación con los empleados. |
| | 10 | Capacitación y desarrollo del personal. |
| | 11 | Desarrollo organizacional. |
| | 12 | Higiene, seguridad y calidad de vida en el trabajo. |
| | 13 | Relaciones con los empleados y relaciones sindicales. |

Nota. Elaboración propia

2.2.2 Integración del Talento Humano

En esta parte, nos centramos en a quién se contratará y las razones detrás de ello. Es vital tratar el diseño de los puestos, ya que permite identificar la necesidad exacta de la contratación. De igual manera, la atracción de talento juega un papel clave, ya que ayuda a encontrar al personal más adecuado para la posición. La elección del canal de reclutamiento y la definición del perfil son factores cruciales, pues afectan tanto el tiempo del proceso como los tipos de candidatos que se pueden captar. También es indispensable definir el proceso de selección y establecer las pruebas que se utilizarán para evaluar las cualidades necesarias en los aspirantes.

El primer proceso que debemos revisar es el **diseño de puestos**. La importancia de este radica en comprender cuál es la necesidad específica de la compañía. Para empezar, es importante definir qué es un puesto. A continuación, se presentan algunas definiciones:

Tabla 11

Definición Diseños de Puestos

| Autor | Definición de "puesto" | Elementos clave |
|-------------------|--|---|
| Chiavenato (2007) | El puesto se compone de actividades unificadas que ocupan una posición formal en el organigrama. Define el nivel jerárquico, subordinación, subordinados y departamento correspondiente. | Actividades, posición en organigrama, nivel jerárquico, subordinación, responsabilidades. |
| Vallejo (2016) | El puesto engloba actividades unificadas en una posición formal dentro del organigrama. Define nivel jerárquico, subordinación, subordinados y departamento. | Actividades, posición en organigrama, jerarquía, subordinación, responsabilidades. |

| | | |
|---------------|---|-------------------------------------|
| Prieto (2013) | Un puesto implica el desempeño de un rol mediante diversas tareas para cumplir metas específicas. | Rol, tareas, cumplimiento de metas. |
|---------------|---|-------------------------------------|

Nota. Elaboración propia

Considerando las definiciones anteriores, diversos autores coinciden en puntos clave sobre el concepto de puesto de trabajo. Este se describe como un conjunto de responsabilidades, tareas o actividades que debe realizar la persona que lo ocupa. Asimismo, el puesto se encuentra dentro de una estructura jerárquica organizacional, lo que permite identificar a los superiores y determinar si el ocupante del puesto tiene subordinados. Es esencial, sobre todo en el contexto del teletrabajo, evaluar si el puesto puede desempeñarse en esta modalidad sin comprometer la eficiencia en el cumplimiento de las funciones. En este sentido, es fundamental tener en cuenta diversos factores para su diseño.

Tabla 12

Diseño del Puesto

| Autor | Aspectos Claves del Puesto | Descripción |
|-------------------|--|--|
| Chiavenato (2007) | <ul style="list-style-type: none"> - Contenido del puesto - Métodos y procedimientos - Responsabilidad - Autoridad | Define el conjunto de tareas, la forma de llevarlas a cabo, la relación con superiores y subordinados. |
| Vallejo (2016) | <ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué se hace? - ¿Cuándo se hace? - ¿Cómo se hace? | Detalla las tareas, periodicidad, recursos, lugar y objetivos del puesto. |

- ¿Dónde se hace?
- ¿Por qué se hace?

| | | |
|-----------------------------|---|--|
| Alles (2008) | <ul style="list-style-type: none"> - Competencias cardinales - Competencias específicas - Funciones - Organigrama | Identifica competencias generales y específicas, junto con la ubicación del puesto en la estructura formal |
| <hr/> | | |
| Jaramillo & Restrepo (2011) | <ul style="list-style-type: none"> - Orientación a resultados - Supervisión - Adaptabilidad - Organización - Entorno para teletrabajo - Priorización y gestión del tiempo - Éxito en posiciones previas - Orden y control | Enfocado en lograr resultados, posee sobresalientes capacidades de comunicación y comprensión de los objetivos de la organización. Se distingue por su capacidad de adaptación, su habilidad organizativa y su profundo entendimiento de sus responsabilidades, lo que le facilita establecer prioridades y manejar su tiempo de manera efectiva. Su éxito en el trabajo a distancia se atribuye a un entorno propicio y a su automotivación, perfeccionismo y actitud positiva. |

Nota. Elaboración propia

A pesar de que todos los autores concuerdan en puntos comunes, como las funciones, los objetivos y el lugar dentro de la estructura organizacional, también se observan diferencias importantes que serán abordadas en este estudio. Por ejemplo, Vallejo (2016) destaca la importancia del ambiente laboral, un aspecto clave en el teletrabajo, así como las modalidades de ejecución de las tareas. En este contexto, un teletrabajador necesitará herramientas diferentes a las de un empleado presencial, como aquellas que pueda utilizar desde su casa. De igual manera, la compañía debe contar con la tecnología adecuada para que los trabajadores puedan acceder a la información desde cualquier lugar.

No hay un orden definido, dado que estas características están conectadas entre sí. Por ejemplo, las habilidades requeridas pueden cambiar según el entorno laboral, así como los requisitos tecnológicos o de acceso. Es fundamental tener en cuenta que, en el caso del trabajo remoto, la configuración de los puestos debe adaptarse para considerar ciertas características adicionales que debe tener el empleado.

Los procesos para revisar en la gestión del talento humano incluyen **la atracción, selección y contratación de personal**. Tras definir las necesidades mediante el diseño de puestos, es esencial analizar el mercado laboral, lo que guiará el proceso de atracción. A continuación, se presentan algunas definiciones relevantes:

El mercado laboral se define de la siguiente manera:

- Chiavenato (2007) explica que “el mercado de trabajo o mercado de empleo está constituido por las ofertas de trabajo o de empleo que ofrecen las organizaciones en determinado lugar o en determinada época. Está definido básicamente por las organizaciones y sus oportunidades de empleo.”
- Vallejo (2016) menciona que “el mercado de trabajo se compone de ofertas de oportunidades de trabajo que ofrecen las distintas organizaciones y de demandas de profesionales o trabajadores que requieren una remuneración a cambio de su trabajo y tiempo.”

Estas definiciones destacan la importancia del mercado laboral, que opera bajo las leyes de oferta y demanda. Por lo tanto, es fundamental que la compañía evalúe lo que ofrecen otras

organizaciones en términos de oportunidades laborales y cuántas personas cumplen con los requisitos del puesto. Esto permitirá proponer ofertas atractivas para captar el mejor talento.

Es crucial considerar tanto el mercado laboral externo como el interno al reclutar nuevo personal. En ambos casos, se debe tener una comprensión clara de lo que se busca para atraer al mejor talento humano a la organización.

Después de atraer a posibles empleados, se requiere llevar a cabo un **proceso de selección** para elegir a aquellos que cumplen con los criterios deseados. Vallejo (2016) destaca que “el éxito en las organizaciones es la calidad de las personas que trabajan en ellas, quienes generan productividad, calidad y competitividad; sin personas, las organizaciones no funcionan. La competitividad de las organizaciones depende de las competencias de las personas, el capital humano de las compañías.” Esta afirmación subraya que un buen manejo del talento humano puede ser una ventaja competitiva y un factor clave para el éxito organizacional.

Tabla 13

Definiciones del proceso de selección

| Autor | Definición |
|-------------------|---|
| Vallejo (2016) | “La selección es el proceso de escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible.” |
| Chiavenato (2007) | “La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la compañía, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.” |

Prieto Bejarano (2013) “La selección es la práctica inicial que garantiza la utilización por parte de la compañía de técnicas rigurosas que favorecen la adecuación de los nuevos empleados a la cultura organizacional, así como su capacidad para desarrollar las políticas establecidas por la organización.”

Nota. Elaboración propia

Como se observa en estas definiciones, la selección es fundamental, ya que es el proceso mediante el cual se elige al personal que cumplirá con las condiciones del puesto diseñado. Un error en esta etapa puede generar problemas significativos para la compañía, tales como pérdidas económicas, un ambiente laboral adverso y disminución de la competitividad.

Existen diferentes modelos para llevar a cabo el proceso de selección. A continuación, se presentan algunos métodos según estos autores:

Tabla 14

Modelos de Selección

| Método de Selección | Chiavenato (2007) | Vallejo (2016) | Alles (2008) |
|---------------------------------------|--------------------------|-----------------------|---------------------|
| Entrevista de selección | ✓ | | |
| Pruebas de conocimiento o habilidades | ✓ | ✓ | |
| Exámenes psicológicos | ✓ | ✓ | |
| Exámenes de personalidad | ✓ | ✓ | |
| Técnicas de simulación | ✓ | ✓ | |

| | | | |
|---|---|---|---|
| Selección de merecimientos | | ✓ | |
| Pruebas de conocimientos o de capacidad | | ✓ | |
| Entrevista | ✓ | ✓ | |
| Examen médico | | ✓ | |
| Entrevista por competencias | | | ✓ |

Nota. Elaboración propia

En resumen, tanto la entrevista como las pruebas de conocimientos, capacidad o competencias son elementos comunes entre los autores. Este aspecto es crucial para garantizar el cumplimiento de las funciones del puesto de trabajo, así como su adecuación al modelo, ya sea presencial o de teletrabajo.

En el proceso de selección, es esencial compilar lo más significativo de los autores y tener en cuenta diferentes procedimientos, como entrevistas, evaluaciones de conocimientos o habilidades, pruebas psicológicas, evaluaciones de personalidad, exámenes médicos y técnicas de simulación. Así, se pueden atender la mayoría de las demandas del puesto, abarcando no solo los conocimientos necesarios, sino también las habilidades y características de personalidad que pueden afectar la cultura y el clima organizacional, así como el liderazgo.

Finalmente, una vez seleccionado el candidato, se procede a su contratación. Esta etapa es decisiva, ya que el contrato formal establece las obligaciones tanto de la organización hacia el

empleado como del empleado hacia la organización, además de las condiciones para la terminación del contrato.

2.2.3 Organización del Talento Humano

2.2.3.1 Evaluación de Desempeño

Tras la incorporación del talento humano a las organizaciones, se pasa a analizar una segunda etapa, enfocada en verificar si los empleados cumplen con las responsabilidades de cada puesto de trabajo y si el proceso de integración ha sido efectivo. En este marco, la evaluación del desempeño se convierte en una herramienta esencial para medir el grado de cumplimiento de los empleados y su contribución al logro de los objetivos organizacionales. Según algunos autores, la evaluación del desempeño se describe de las siguientes maneras:

1. **Definición según Vallejo (2016):** Vallejo define la evaluación del desempeño como una "valoración sistemática de la actuación individual basada en las actividades desempeñadas, metas alcanzadas, resultados obtenidos, competencias y potencial de desarrollo". Además, indica que esta evaluación "mide el desempeño del trabajador en relación con los requisitos del puesto" (p. 45).
2. **Definición según Chiavenato (2007):** Chiavenato señala que la evaluación del desempeño es una "apreciación sistemática de cómo cada individuo desempeña su puesto, así como de su potencial para el desarrollo futuro". Añade que "toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona" (p. 250).

3. **Definición según Prieto Bejarano (2013):** Prieto Bejarano describe la evaluación del desempeño como "una técnica de gestión de recursos humanos que permite determinar el rendimiento de cada persona en base a factores predeterminados". Asimismo, destaca que "su implementación contribuye a la consecución de los objetivos individuales, departamentales y organizacionales" (p. 189).

A partir de estas definiciones, se concluye que la evaluación del desempeño tiene tres objetivos principales:

1. Evaluar el sistema organizacional en su totalidad, abarcando a todo el personal y todos los cargos de manera periódica.
2. Medir el cumplimiento de las funciones de los empleados y su contribución a los objetivos de la compañía.
3. Analizar su potencial de desarrollo futuro.

Por estas razones, la evaluación del desempeño resulta clave para identificar ajustes necesarios y áreas que requieren mejoras dentro de la organización.

Una vez comprendido el concepto de evaluación del desempeño, se debe determinar quién será el responsable de realizarla. Este aspecto varía según la organización, aunque generalmente es el superior directo quien lleva a cabo la evaluación. Sin embargo, existen otras opciones adicionales. De acuerdo con Chiavenato (2007), los responsables pueden incluir: el gerente, el propio empleado, el equipo de trabajo, el área de recursos humanos, una comisión evaluadora designada.

Es fundamental que la compañía defina con claridad quiénes serán los encargados de realizar la evaluación, ya sea un único evaluador o un equipo mixto. Asimismo, se deben especificar los aspectos a ser evaluados, tales como el cargo y las condiciones laborales.

En caso de que la organización implemente el teletrabajo, es indispensable ajustar el proceso de evaluación del desempeño, dado que los empleados no están presentes físicamente. Aspectos como el cumplimiento de horarios no pueden evaluarse de forma convencional, por lo que la evaluación debe adaptarse a las particularidades del teletrabajo y a las funciones específicas de cada puesto.

2.2.3.2 Premiación y Cuidado del Talento Humano: Remuneración, Seguridad y Salud en el Trabajo

Una vez que la organización ha incorporado a su equipo, es crucial revisar el tema de la compensación de los empleados. Aunque al principio este aspecto se acuerda al momento de la contratación y queda reflejado en el contrato, la compensación no se limita solo a una remuneración económica. Según Vallejo (2016), "Cada trabajador aporta su trabajo, esfuerzo, dedicación, conocimientos y habilidades, a cambio de lo cual recibe una compensación adecuada: la remuneración; esta consta de tres componentes principales: salario básico, incentivos salariales y beneficios" (p. 45).

Por lo tanto, la compañía debe seguir revisando la compensación ofrecida. En este sentido, hay dos aspectos clave: cómo compensar y reconocer a las personas y gestión de sueldos y salarios, premios e incentivos tanto financieros como no financieros (Chiavenato, 2007).

El primer aspecto, el "Cómo compensar", comprende tres tipos de remuneración. Primero, la remuneración básica, que comúnmente se refiere al salario en efectivo. En segundo lugar, los beneficios, que dependen de la legislación vigente en cada país. En el caso de Colombia, estos incluyen el pago de EPS, ARL, pensión, entre otros. Finalmente, los incentivos salariales pueden ser tanto monetarios como no monetarios. Los incentivos monetarios incluyen bonificaciones, comisiones y premios, mientras que los incentivos no monetarios incluyen acuerdos organizacionales, seguros adicionales, horarios flexibles, días libres, entre otros, como el teletrabajo. Aunque el teletrabajo es una modalidad laboral, muchos empleados lo ven como un beneficio adicional que les permite aprovechar otras ventajas. Las compañías deben decidir qué tipo de compensación ofrecerán a sus empleados.

El segundo punto, la gestión de la compensación, implica garantizar la transparencia con los empleados sobre las condiciones para acceder a las diferentes formas de remuneración. Esto incluye la clara especificación de las condiciones en el contrato de trabajo. En el caso de premios o bonos, es fundamental definir objetivos concretos. También es importante cumplir con las leyes laborales vigentes en cada país. Respecto a la remuneración no financiera, es importante determinar qué empleados pueden acceder a estos beneficios. En el caso del teletrabajo, no todos los empleados pueden beneficiarse de esta modalidad, lo que debe considerarse al otorgar incentivos adicionales.

Es esencial que la compañía defina el tipo de compensación que ofrecerá. Además de la remuneración básica, existen otras compensaciones que pueden estar sujetas a la consecución de objetivos específicos o al desempeño y responsabilidades de los empleados. Aquí se establece una conexión entre la compensación y la evaluación del desempeño, ya que ciertos incentivos están directamente vinculados al logro de metas o al rendimiento individual. Tanto la

compensación económica como la no económica pueden ayudar a que la organización sea competitiva en el mercado laboral, atrayendo al mejor talento disponible.

Otro aspecto relevante es la seguridad y la salud en el trabajo. Cataño y Gómez (2014) definen este concepto como "la promoción y mantenimiento del más alto grado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todos los ámbitos laborales; prevenir cualquier daño a la salud derivado de las condiciones de trabajo; proteger a los empleados de los riesgos asociados a su actividad; y adecuar el trabajo a las capacidades físicas y psicológicas de cada persona" (p. 32).

De acuerdo con Ley 1562 de 2012, art. X:

Se entenderá en adelante como Seguridad y Salud en el Trabajo, definida como aquella disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las ocupaciones. (p.1)

Por otra parte, está la definición dada por la OIT (2011):

La aplicación de los sistemas de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo (SG-SST) se basa en criterios, normas y resultados pertinentes en materia de SST. Tiene por objeto proporcionar un método para evaluar y mejorar los resultados en la prevención de los incidentes y accidentes en el lugar de trabajo

por medio de la gestión eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo. Es un método lógico y por pasos para decidir aquello que debe hacerse, y el mejor modo de hacerlo, supervisar los progresos realizados con respecto al logro de las metas establecidas, evaluar la eficacia de las medidas adoptadas e identificar ámbitos que deben mejorarse. Puede y debe ser capaz de adaptarse a los cambios operados en la actividad de la organización y a los requisitos legislativos. (p.3)

En el contexto del teletrabajo, el entorno laboral se desvincula de las instalaciones de la compañía, lo que conlleva nuevos riesgos. Cataño y Gómez (2014) destacan los riesgos ergonómicos, como la mala disposición del espacio de trabajo, problemas con la iluminación y la temperatura, así como las dificultades con los horarios laborales. También mencionan riesgos para la salud física y mental, como enfermedades musculoesqueléticas, estrés y aislamiento.

Por lo tanto, el área de seguridad y salud laboral dentro de la gestión de recursos humanos debe adaptar sus procesos al teletrabajo. Es necesario evaluar los riesgos asociados al nuevo entorno laboral y garantizar la implementación de medidas adecuadas para prevenir enfermedades y accidentes relacionados con el trabajo remoto.

Prieto et al. (2014) El teletrabajo ha tenido gran importancia en el contexto actual debido a la globalización y la expansión de los mercados laborales, especialmente desde 2020 con la pandemia que forzó a la mayoría de las compañías del mundo a adoptar esta modalidad, lo que ha impulsado la incorporación de nuevas tecnologías y formas de comunicación. Esto ha generado un impacto en la salud y seguridad de los teletrabajadores, quienes se enfrentan a nuevas formas de organización laboral y condiciones de trabajo. Estos cambios han dado lugar a nuevos riesgos laborales, tales como la aparición de enfermedades ocupacionales y accidentes de

trabajo. Por esta razón, es importante seguir realizando estudios sobre seguridad y salud en el trabajo para teletrabajadores, especialmente en el contexto latinoamericano y en este caso en Colombia. Esto permitirá evaluar los avances logrados hasta la fecha y contribuir al diseño de estrategias de gestión en este ámbito para compañías que adopten la modalidad de teletrabajo.

Según Valero-Pacheco y Riaño-Casallas (2020) el análisis de la información confirma que el teletrabajo está en aumento en el país, especialmente en Bogotá, donde se concentra la mayor cantidad de empresas y teletrabajadores del sector servicios. Los resultados muestran que, aunque el teletrabajo incrementa la productividad, también plantea nuevos desafíos para la salud de los empleados y por la tanto para las compañías que deben ver como minimizar estos riesgos y desafíos, tales como el aumento del estrés, aislamiento y enfermedades osteomusculares.

El estudio resalta la necesidad de que las compañías adapten sus prácticas de gestión de información, innoven en tecnología, mejoren la capacitación, y promuevan políticas inclusivas que faciliten el seguimiento de las acciones relacionadas con el SG-SST. Los resultados resaltan que el teletrabajo puede aumentar las cargas laborales y vulnerar los derechos de los empleados, además de que las compañías enfrentan dificultades para supervisar adecuadamente los riesgos laborales en el entorno del teletrabajador.

2.2.3.3 Enseñanza del Talento Humano: Capacitación y Desarrollo de Personal

Las organizaciones están en constante evolución, y los empleados, como parte integral de estas, deben adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Aunque la incorporación de nuevos talentos puede ser una solución para mantener a los empleados actualizados, también es esencial prestar atención a aquellos trabajadores con mayor antigüedad. Estos empleados han acumulado conocimientos valiosos durante su tiempo en la organización, lo que hace crucial invertir en su

capacitación y desarrollo, especialmente en escenarios de cambio, como la transición al teletrabajo.

Para garantizar el éxito del teletrabajo, los empleados deben poseer habilidades específicas. No obstante, algunos puestos asignados al teletrabajo pueden no ser cubiertos por el personal actual debido a la falta de habilidades requeridas. Reemplazar o contratar nuevos empleados puede ser complicado y arriesgar la pérdida de conocimientos institucionales. Por ello, es clave capacitar y desarrollar a los empleados actuales, ajustando sus competencias a las necesidades de la organización. Este proceso está estrechamente ligado a la evaluación del desempeño, que identifica carencias tanto individuales como a nivel organizacional.

Algunos autores han definido los conceptos de capacitación y desarrollo, ofreciendo claridad sobre su significado:

- Chiavenato (2007) describe la capacitación como la "educación profesional para adaptar a una persona a un puesto o función", con un enfoque a corto plazo y orientado a la preparación efectiva del empleado para un cargo específico, mediante un programa estructurado y sistemático aplicable en cualquier nivel de la organización.
- Vallejo (2016) define la capacitación como "el proceso de desarrollar habilidades en las personas para hacerlas más productivas y contribuir al logro de los objetivos organizacionales", orientada a modificar comportamientos para mejorar el rendimiento. Además, señala que el desarrollo está relacionado con la "educación y proyección hacia el futuro", permitiendo el crecimiento personal y profesional.

- Prieto Bejarano (2013) se refiere a la formación como el proceso de "generar nuevos conocimientos, actualizar habilidades, preparar a las personas para cambios en su carrera y mejorar actitudes laborales".
- Alles (2008) menciona que el desarrollo incluye "acciones dirigidas a alcanzar el nivel de madurez o perfección necesario para el puesto actual o futuro".

En resumen, la capacitación se enfoca en el corto plazo para dotar a los empleados de conocimientos específicos, mientras que el desarrollo tiene una visión a mediano y largo plazo, con el objetivo de mejorar las competencias necesarias para la organización. La formación abarca ambos procesos de manera integral.

En el teletrabajo, algunas habilidades pueden adquirirse en el corto plazo, como la reorganización de la comunicación y la gestión del tiempo. Sin embargo, otras competencias como la autonomía, la independencia y la orientación a resultados pueden necesitar más tiempo. Estos procesos deben ajustarse a las características de cada empleado. Por lo tanto, la capacitación y el desarrollo deben orientarse hacia la adquisición de nuevas competencias necesarias para el teletrabajo eficiente.

Para implementar adecuadamente la capacitación y el desarrollo, es fundamental que la organización identifique sus necesidades específicas. Según Chiavenato (2007), algunos métodos para identificar dichas necesidades incluyen: evaluaciones de desempeño, observación directa, cuestionarios, solicitudes de supervisores y gerentes, entrevistas con supervisores, reuniones interdepartamentales, exámenes a empleados, entrevistas de salida, análisis y especificación de puestos. Mientras que Vallejo (2016) propone los siguientes pasos para planificar la capacitación:

diagnóstico de necesidades de capacitación, diseño del programa de capacitación, implementación del programa y valuación de los resultados.

En conclusión, la capacitación y el desarrollo deben ser procesos bien planificados, evaluados y ajustados de manera continua para asegurar su efectividad, sobre todo en entornos cambiantes como el teletrabajo.

3. Capítulo III

3.1 Propuesta Metodológica

La elección de utilizar un enfoque de investigación de corte cualitativo para abordar los ajustes en los procesos de la Gestión del Talento Humano en la implementación del teletrabajo en la Aerolínea Wingo en Bogotá se fundamenta como lo mencionan Sampieri et al. (2010) en la necesidad de comprender a profundidad las experiencias, percepciones y dinámicas subyacentes que surgen en este contexto laboral específico, la elección de este enfoque radica como lo dice el autor en el estudio de los procesos del teletrabajo en un ambiente natural. La dinámica de la investigación permite que el investigador se mueva entre la observación de los hechos y su interpretación.

Por otro lado, Sandoval (1996) argumenta que la investigación cualitativa tiene su origen en el estudio de problemáticas sustantivas, que surgen del análisis detallado de un área específica de la realidad social. Estas problemáticas exigen un contacto directo con una manifestación particular de dicha realidad. En esta investigación, la problemática sustantiva está relacionada con el análisis directo de las experiencias y dinámicas del teletrabajo en esta compañía, sin basarse en teorías predefinidas. La selección del teletrabajo como objeto de estudio se origina en

el contacto directo con la realidad laboral de los empleados de Wingo, quienes viven esta modalidad. Esta realidad social y cultural del teletrabajo, específica para la aerolínea, se investiga a través de las prácticas, percepciones y retos concretos que enfrentan los empleados. Esto permite comprender en profundidad cómo esta modalidad impacta la productividad, la integración del talento humano y la cultura organizacional en ese contexto particular.

Adicionalmente, se debe tener en cuenta que este trabajo se centra en comprender los procesos de talento humano en la organización Wingo, lo cual se traduce en la comprensión de un fenómeno social, ya que se revisan procesos entre personas. Por lo tanto, el método cualitativo permite la posibilidad de sumergirse en el entorno donde se llevará a cabo la investigación (Sampieri et al., 2010). Como lo menciona Sandoval (1996), en el proceso de investigación cualitativa es fundamental que el investigador realice un acercamiento anticipado a la realidad que será objeto de estudio. Este enfoque inicial es crucial, ya que, como se explicará más adelante, será necesario utilizar mecanismos como la revisión de documentos sobre esta realidad y la observación, la cual puede ser acompañada de entrevistas. Estos métodos se emplearon para cumplir con los objetivos de la investigación, los cuales se detallarán más adelante.

A su vez, como lo han dejado en claro los autores mencionados, este tipo de investigación ofrece la oportunidad de una sensibilización con el ambiente. En este caso, se trata de la oficina administrativa de Wingo en Bogotá. Esta inmersión facilita la identificación de los informantes que proporcionarán los aportes necesarios y, al mismo tiempo, permite evaluar la factibilidad del estudio.

En el ámbito de la Gestión del Talento Humano, los factores cualitativos como la satisfacción laboral, la comunicación efectiva, la motivación y el sentido de pertenencia son cruciales para entender cómo los colaboradores de Wingo experimentan el teletrabajo. El enfoque cualitativo permitirá explorar las percepciones individuales de los colaboradores, identificar las modificaciones que puedan ser de gran ayuda.

Además, la investigación cualitativa proporcionará una visión más completa de los desafíos y oportunidades asociados a los ajustes en los procesos de Gestión del Talento Humano, permitiendo la identificación de áreas clave que podrían necesitar intervenciones específicas. Asimismo, brindará la flexibilidad necesaria para adaptarse a las particularidades y contextos propios de la cultura organizacional de Wingo, facilitando la formulación de recomendaciones prácticas y pertinentes para optimizar la transición al teletrabajo de manera efectiva y sostenible.

Por otra parte, se llevó a cabo un proceso inductivo al explorar las áreas de dirección comercial y recursos humanos de la aerolínea Wingo. Estas áreas proporcionan una descripción detallada de sus funciones y conocimientos, lo que permitió responder a la pregunta de investigación y extraer conclusiones. Según Sampieri et al. (2010), el enfoque se inicia desde lo particular, ya que fue necesario obtener datos a través de entrevistas, analizarlos y llegar a conclusiones individuales que contribuyan a una perspectiva general que ayuda a alcanzar los objetivos planteados en la investigación. Asimismo, Sandoval (1996) enfatiza la importancia de centrarse en situaciones relacionadas con las personas. La técnica recomendada para la obtención de información es el uso de entrevistas. En este sentido, fue fundamental considerar cómo el investigador llevó a cabo esta fase exploratoria, que busca documentar la realidad del análisis mediante las entrevistas.

La recolección de datos por parte del investigador cualitativo se realiza a través de observaciones y entrevistas, tal como se llevó a cabo en esta investigación (Sampieri et al., 2010) y Sandoval (1996).

3.2 Métodos e Instrumentos

Para el desarrollo del **primer objetivo**, se utilizó la metodología sistemática y objetiva conocida como *análisis de contenido*. Según Bernete (2013) esta metodología permite estudiar documentos y autores, así como diversas fuentes, las cuales pueden ser comparadas para obtener resultados significativos. El análisis de contenido facilita la utilización de categorías y subcategorías, permitiendo extraer los datos relevantes de cada lectura. Esta metodología resultó especialmente útil para identificar las subcategorías más pertinentes relacionadas con el teletrabajo y los procesos de talento humano.

El trabajo previo consistió en la selección de los documentos denominados “Universo de Análisis”. Estos documentos fueron escogidos en función de los objetivos planteados en la investigación y cumplen con las siguientes reglas pertinentes: pertinencia (información acorde a los objetivos), exhaustividad (justificación de su relevancia) y homogeneidad (información de la misma naturaleza). Los datos relevantes se identificaron con el objetivo de ser explotados, lo que permitió obtener unas subcategorías que representan construcciones del investigador y que tendrán una determinada significatividad (Bernete, 2013).

También se tuvo presente lo siguiente muy similar al autor anterior, Sandoval (1996) menciona la importancia del uso de documentos fuente, ya que es a través de ellos que el investigador obtiene la información relevante para su estudio. Esto permite identificar los

conceptos clave y comprender cómo esta información puede ayudar a la compañía, entre otros aspectos. La información extraída de los documentos utilizados es fidedigna y relevante para entender la realidad, que, en esta investigación, se refiere al teletrabajo en la aerolínea mencionada.

Es importante señalar lo que menciona Bernete (2013) en relación con la selección de los documentos que serán objeto de análisis. El autor sugiere, como se aplicó en esta investigación para el primer objetivo, tener en consideración ciertos criterios. En primer lugar, la relevancia, es decir, una vez definidos los objetivos, se selecciona la información más adecuada. En segundo lugar, la exhaustividad, que consiste en escoger categorías que guarden relación con la pregunta de investigación y los objetivos. En tercer lugar, la representatividad, ya que los documentos seleccionados acotan el alcance del estudio. Por último, la homogeneidad, puesto que los documentos sobre los conceptos analizados deben proporcionar información similar; en este caso, se buscó efectuar un análisis comparativo entre ellos.

Sandoval (1996) describe cinco etapas en el proceso de investigación las cuales fueron llevadas a cabo. La primera es la identificación de documentos existentes; en este caso, el investigador realizó una búsqueda exhaustiva para seleccionar autores y teorías pertinentes a los objetivos planteados. La segunda etapa es la clasificación, en la cual el investigador organizó la literatura en función de **tres conceptos que consideró relevantes** para su estudio: *teletrabajo*, *integración del talento humano* y *organización del talento humano*, estos tres conceptos fueron seleccionados por el investigador con base en lo expuesto en el marco teórico. En el caso del teletrabajo, se eligió por su creciente relevancia a nivel mundial, especialmente durante la pandemia, cuando surgió como una respuesta a las nuevas exigencias del entorno. Además, ha

generado una percepción generalizada sobre la necesidad de transformar la organización y mejorar los resultados, al tiempo que permite atender las demandas del mercado, adaptarse a un entorno globalizado y responder a los avances tecnológicos.

En cuanto a la integración del talento humano, el investigador lo consideró esencial porque es fundamental en la implementación del teletrabajo de manera efectiva, debido a la importancia de conocer el talento humano de la empresa, identificar sus necesidades y, si es necesario, ajustarlas, esto incluye definir con precisión a quién se contratará y las razones detrás de esa decisión.

Por último, la organización del talento humano es crucial porque, una vez incorporado el personal, es necesario evaluar si los empleados cumplen con las responsabilidades de sus respectivos puestos y si el proceso de integración ha sido exitoso. En caso de que no se cumplan las expectativas, existen procesos complementarios para mejorar el desempeño, como programas de capacitación que permitan a los empleados adaptarse a las nuevas exigencias del mercado.

En la tercera etapa, el investigador selecciona los documentos pertinentes que le permitirán abordar los conceptos mencionados. La cuarta etapa implica una lectura profunda, durante la cual el investigador extrae elementos de análisis, generando categorías y subcategorías que evidencian patrones, tendencias, similitudes y diferencias. Finalmente, en la quinta etapa, se lleva a cabo una lectura cruzada y comparativa, lo que permite al investigador elaborar un resumen comprensivo de la realidad analizada.

Una vez que el investigador ha determinado las subcategorías derivadas de las categorías principales, es fundamental sistematizar esta información en una *matriz de impactos cruzados*,

como la define Smida (2010) esta permite visualizar las influencias directas entre los elementos, que en esta investigación corresponden a las subcategorías. Esta herramienta permite al investigador analizar la interdependencia o el grado de influencia entre las diferentes subcategorías, lo cual es especialmente útil en la planificación estratégica. A través de la matriz de impactos cruzados, el investigador identificó los efectos de una subcategoría sobre las demás, evaluando su influencia relativa. Este análisis condujo a la identificación de las categorías dominantes, que fueron clave para la elaboración de las preguntas de la entrevista.

Para alcanzar el **segundo objetivo**, el investigador consideró importante emplear el estudio de caso. Según Yin (2003), esta metodología permite al investigador explorar un fenómeno dentro de su contexto real, utilizando diversas fuentes de información. Además, como lo menciona el autor, es esencial tener en cuenta sus componentes, como la unidad de análisis, que en esta investigación corresponde a la organización Wingo. Es decir, se determina qué es lo que se va a estudiar. Entre los tipos de estudios de caso que Yin (2003) propone, el que se llevó a cabo es el descriptivo, ya que permitió ofrecer una imagen detallada de la problemática relacionada con el teletrabajo en el contexto específico de la aerolínea mencionada.

Para la recolección de datos se empleó la entrevista, un recurso fundamental en el estudio de casos, como lo señala Yin (2009). El entrevistador tiene la capacidad de guiar la conversación más allá de un cuestionario estructurado, lo que le permite cumplir con dos funciones: en primer lugar, seguir la línea de investigación propuesta, que en este caso es comprender cómo se está implementando el teletrabajo en la compañía; y, en segundo lugar, formular preguntas de manera objetiva e imparcial, tal como se hizo en esta investigación. Las preguntas fueron seleccionadas con el propósito de explorar el proceso del teletrabajo dentro de la compañía y, a partir de los

resultados, plantear propuestas de mejora. Estas preguntas se dirigieron a empleados del área de recursos humanos y a líderes del área comercial.

Posteriormente, se realizó una triangulación de la información obtenida en las entrevistas, como lo menciona Sampieri (2014) esta es fundamental en la investigación cualitativa, ya que permite tener una amplitud y profundidad de los resultados obtenidos desde los diferentes actores. Lo que permitió abordar la problemática desde diferentes perspectivas y, así, fortalecer la validez de los hallazgos. Para lograr esto, fue necesario transcribir las respuestas, que luego fueron analizadas desde un posicionamiento teórico del investigador mediante la identificación de frecuencias en los discursos, tales como palabras, criterios, percepciones o conceptos comunes, lo que permitió llegar a concluir las posibles problemáticas que darán lugar al diseño de estrategias para abordar cada una de ellas.

Para culminar con este objetivo, fue esencial realizar un análisis FODA interno de la compañía Wingo, con el fin de interpretar los elementos internos identificados, específicamente en cuanto a las fortalezas y debilidades. Esta interpretación proporcionó al investigador información relevante para la propuesta de estrategias alineadas con la compañía, las cuales se abordarán en el tercer objetivo.

En el **tercer objetivo**, se tomó como punto de partida el análisis FODA realizado en el segundo objetivo, lo que permitió identificar de manera precisa las fortalezas y debilidades del teletrabajo dentro de la compañía. Este enfoque no solo proporcionó una comprensión clara de las áreas en las que el teletrabajo ha generado resultados positivos, sino que también sirvió como base para sugerir ajustes que puedan potenciar aún más esos beneficios. Al analizar las fortalezas, se plantearon propuestas específicas para aprovecharlas al máximo, garantizando que

el teletrabajo continúe siendo una herramienta eficaz que contribuya tanto a la flexibilidad laboral como al bienestar de los empleados.

Del mismo modo, se tomaron en cuenta las debilidades identificadas a través del análisis FODA del segundo objetivo, lo que permitió recomendar planes de acción y ajustes específicos para mejorar y capitalizar las oportunidades de mejora.

Al tomar estas medidas, no solo se disminuirán los riesgos asociados al teletrabajo, como la desconexión emocional o la baja productividad, sino que también se maximizarán los beneficios ya obtenidos, como el incremento de la satisfacción de los empleados y la retención de talento. En resumen, este enfoque integral busca fortalecer el uso del teletrabajo dentro de Wingo, asegurando que tanto los procesos internos como la experiencia laboral de los empleados sigan mejorando, en beneficio de la compañía y de su capital humano.

4. Capítulo IV

4.1 Resultado Primer Objetivo

El primer objetivo es de carácter teórico y una vez revisada la bibliografía, los datos se dividieron y se organizaron en los siguientes conceptos: *teletrabajo*, *integración del talento humano* y *organización del talento humano*, definidos en el marco teórico. Luego, se compararon sistemáticamente entre sí. Al hacer esto, se pudo encontrar conexiones y relaciones entre ellos, lo que ayuda a entender mejor la información.

En el procedimiento realizado en el análisis de contenido, una vez seleccionados los documentos relevantes, se consideró no solo la lectura de los mismos, sino también el énfasis que esta investigación otorga a los procesos de gestión del talento humano en el teletrabajo de la aerolínea en mención. En este punto, fue fundamental extraer los elementos clave de los textos que se tuvieron en cuenta. Así, surgieron las "categorías centrales" durante la fase de categorización, que consiste básicamente en el proceso de organizar la información en grupos en torno a los conceptos que se trabajaron en el marco teórico (Porta y Silva 2003), las cuales son grupos más amplios que integran varias categorías más pequeñas. Las categorías emergentes en esta fase de categorización fueron: ***Categorías de la influencia de la integración de talento humano en el teletrabajo*** y ***Categorías de la influencia de la organización del talento humano al teletrabajo***, estas categorías buscan evidenciar, por un lado, cómo la integración del talento humano influye en el teletrabajo y, por otro, cómo la organización del talento humano impacta en esta modalidad laboral. Estas categorías centrales facilitaron la interpretación de los datos de manera más clara, permitiendo un enfoque en los conceptos clave o principales. En otras palabras, a partir de este momento, se identificaron las categorías principales previamente mencionadas y más relevantes. Dichas categorías principales agruparon las categorías secundarias o subcategorías que resultaron de la triangulación de la información, como se muestra en las tablas a continuación, este enfoque busca identificar las variables con mayor peso, es decir, aquellas que influyen en ambos conceptos. En otras palabras, en la primera tabla se analizan las variables que impactan tanto en la integración del talento humano como en el teletrabajo, y en la segunda, las que afectan tanto la organización del talento humano como el teletrabajo.

Dado que las relaciones entre estos conceptos son distintas, las variables identificadas también varían en número e influencia. Esta relación se analiza a través de la matriz de impacto cruzado.

De este modo, se identifican las subcategorías más influyentes, es decir, aquellas que, al ser ajustadas, generan los cambios más significativos en la organización. Esto permite reconocer las variables clave para impulsar una implementación exitosa del teletrabajo. Esto contribuyó a una mejor comprensión y organización de la información en torno a los conceptos clave.

Tabla 15

Categorías de la influencia de la integración de talento humano en el teletrabajo

| | Teletrabajo |
|---------------------------------------|---|
| Integración del talento humano | X1: Tecnologías informáticas y telecomunicaciones |
| | X2: Habilidades: autodisciplina, planificación y proactividad |
| | X3: Funciones laborales |
| | X4: Ventaja competitiva |
| | X5: Gerencia activa y motivadora |

Nota. Elaboración propia

Tabla 16

Categorías de la influencia de la organización del talento humano al teletrabajo

| | Teletrabajo |
|--|---|
| Organización del talento humano | X6: Productividad |
| | X7: Cultura organizacional |
| | X8: Instrumentos o tecnologías de supervisión |

Nota. Elaboración propia

Estas tablas ilustran las conexiones detectadas entre las categorías principales analizadas, lo que ofrece una comprensión profunda. La relevancia de estos resultados radica en su capacidad para desvelar correlaciones que ayudan a identificar las variables más influyentes y dependientes en el sistema examinado, lo que permitirá formular las preguntas que integrarán la entrevista estructurada como parte del segundo objetivo. A continuación, se detallan las relaciones entre las categorías de influencia.

4.1.1 Categorías de la influencia de la integración de talento humano en el teletrabajo

Subcategoría: Tecnologías informáticas y telecomunicaciones

La primera relación para revisar entre el teletrabajo y la integración del talento humano es el papel fundamental de las tecnologías informáticas y las telecomunicaciones. Como se ha mencionado anteriormente, para el teletrabajo, el uso de estas tecnologías es esencial. Según Sierra (2011) fue precisamente el desarrollo de estas tecnologías lo que posibilitó el surgimiento del teletrabajo, convirtiéndose en una de sus características principales. Este modelo laboral hace uso tanto de la informática (computadores, portátiles, etcétera) como de las telecomunicaciones (internet, teléfono, correo electrónico, etcétera). Por lo tanto, resulta indispensable abordar la relación entre el teletrabajo y estas tecnologías al analizar su impacto en la integración del talento humano. Es importante recordar que uno de los aspectos fundamentales en la integración del talento humano es el diseño de los puestos de trabajo. Como afirma (Vallejo, 2016): “Cada puesto exige ciertas competencias de su ocupante para que se desempeñe bien ... Exigen que el ocupante sepa manejar los recursos, relaciones interpersonales, información, sistemas y tecnología.” Por consiguiente, al crear un puesto de trabajo, es esencial especificar claramente

los requisitos necesarios para el mismo, incluyendo, en caso de teletrabajo, la habilidad para manejar tanto las tecnologías informáticas como las de las telecomunicaciones.

Sin embargo, simplemente incluir estos requisitos en la descripción del cargo no es suficiente. En el proceso de atracción y selección de talento humano, es necesario verificar que los candidatos efectivamente cumplen con dichos requisitos y poseen las habilidades necesarias para desempeñarse en un entorno de teletrabajo.

Subcategoría: Habilidades: autodisciplina, planificación y proactividad

La segunda relación para examinar entre el teletrabajo y la integración del talento humano se centra en las habilidades mínimas que los empleados deben poseer para desempeñarse de manera efectiva en esta modalidad laboral. Además del dominio de las tecnologías pertinentes, citado por (Allen et al., 2015): “Un número específico de características laborales han sido revisadas ... Incluyendo autonomía, planeación, independencia. Esto es basado en la noción que la efectividad del teletrabajo puede estar asociada en la forma en cómo los individuos se desempeñan en sus actividades de trabajo”, De acuerdo con esta afirmación, es evidente que el éxito del teletrabajo está intrínsecamente ligado a las habilidades que poseen los trabajadores para realizar sus tareas de forma autónoma, sin una supervisión constante por parte de un superior. Estas habilidades incluyen la autodisciplina, la planificación y la proactividad, entre otras. Es claro entonces que las habilidades del empleado juegan un papel crucial en el teletrabajo, lo que resalta la importancia de considerarlas durante el proceso de selección de personal, (Vallejo, 2016) señala:” La competitividad de las organizaciones depende de las competencias de las personas, el capital humano de las compañías. La selección es el proceso de

escoger al mejor candidato para el puesto, bajo criterios de selección del perfil del puesto disponible.”. Esta cita subraya la importancia tanto de las habilidades del trabajador para el teletrabajo como para el proceso de gestión del talento humano en general. Es evidente que las habilidades y capacidades de los empleados son cruciales tanto para su desempeño individual como para el éxito global de las organizaciones.

Subcategoría: Funciones laborales

La tercera relación para examinar entre el teletrabajo y la integración del talento humano son las funciones laborales. Este aspecto está estrechamente relacionado con el proceso de diseño de puestos, como señala (Vallejo, 2016) señala: “Describir un puesto significa relacionar: qué hace el ocupante, cómo lo hace, en qué condiciones y por qué lo hace”. Es crucial tener esto claro, ya que los empleados deben comprender bien sus funciones para poder cumplir sus objetivos. Esta cita subraya la importancia de entender las funciones laborales en el contexto del teletrabajo, debe indicar las condiciones bajo las cuales se realizarán las funciones, es decir, que se llevarán a cabo fuera de la compañía, así como la naturaleza de la interacción con compañeros, subordinados y líderes a través de las telecomunicaciones. Además, implica que no habrá supervisión constante, por lo que se requieren habilidades específicas para el teletrabajo, o en el caso de tener personal a cargo, saber cómo motivar a distancia a los subordinados. En otras palabras, implica el uso de tecnologías informáticas y de telecomunicaciones. Queda claro así la estrecha relación entre este concepto y el teletrabajo, así como la integración del talento humano.

Subcategoría: Ventaja competitiva

La cuarta relación por evaluar entre el teletrabajo y la integración del talento humano es la ventaja competitiva. Esta ventaja competitiva radica principalmente en el talento humano,

como se ha mencionado anteriormente, ya que es lo que puede marcar la diferencia en el mercado, como afirma (Vallejo, 2016) “La tecnología y la información están al alcance de todas las compañías; por tanto, la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una compañía de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la compañía”, Sin embargo, sacar todo el potencial al talento humano depende de cómo se gestione y si el talento que posee la compañía es el adecuado para sus objetivos. Por lo tanto, el proceso de atracción y selección es esencial para atraer al mejor talento humano, como se mencionó anteriormente.

Además, sacar su potencial depende en gran medida de la satisfacción y motivación de este. En este sentido, el teletrabajo juega un papel fundamental, como lo menciona (Hernández, 2019):

“...el teletrabajo influye positivamente en la calidad de vida y satisfacción laboral de los empleados. Esto ocurre porque esta modalidad laboral les permite pasar más tiempo en familia, razón por la cual pueden estar más cercanos a las actividades con sus hijos, al tiempo que fortalecen su educación y lazos familiares.”

De esta forma se espera obtener un aumento de la productividad como lo cita (Arias, 2014):

“...el teletrabajo aumenta la productividad en un 175% promedio en el cumplimiento de las metas establecidas, de igual manera se aprovechan los espacios físicos tanto en la compañía como en el hogar o vivienda del teletrabajador; se mejora la planificación de las actividades por medio del teletrabajador y se promueve el valor de la iniciativa.”

Por lo tanto, se puede observar que cuando una compañía cuenta con talento humano acorde a sus necesidades y de calidad, además de una alta satisfacción y motivación, se convierte en la ventaja competitiva de las compañías.

Subcategoría: Gerencia activa y motivadora

Esta es importante para el teletrabajo porque, aunque el trabajador no está físicamente en la compañía, el líder sigue desempeñando un papel fundamental en la motivación, la enseñanza, el seguimiento y la evaluación, como afirma (Rincón, A., & Rivera, M. 2015):

“la subordinación en el teletrabajo se manifiesta en la medida en que el jefe puede en cualquier momento y con la ayuda de recursos tecnológicos solicitar informes, impartir instrucciones y controlar la realización, cantidad y calidad de las funciones asignadas, posibilitando además saber si la persona se encuentra trabajando en un determinado horario y sitio, como si estuviera físicamente en la compañía. Adicionalmente como parte de la subordinación, el jefe inmediato puede solicitar en cualquier momento o previo convenio con su empleado, la presencia física en las instalaciones de la compañía con el fin de que participe en reuniones y demás eventos programados.”

Complementando la relación para la inclusión del talento humano es importante el rol del líder e igual para sacarle provecho al teletrabajo como (Vallejo, 2016) menciona: “los gerentes estimulan la creatividad, apoyan la innovación tanto en los procesos como en los productos, apoyan la invención que es acto de descubrir y la aplicación que es el acto de usar y sacar provecho en los diferentes procesos de trabajo.”.

Teniendo en cuenta esto, se deduce que para aprovechar al máximo los beneficios del teletrabajo y del talento humano, la responsabilidad recae en la gerencia. Además, como se

mencionó anteriormente, la selección del personal también es una función de los líderes, ya que tienen la última palabra y seleccionan a la persona que va a integrar sus equipos.

4.1.2 Categorías de la influencia de la organización de talento humano en el teletrabajo

Subcategoría: Productividad

La primera relación por revisar entre el teletrabajo y la organización del talento humano es la productividad. Se debe tener en cuenta que la productividad es una de las ventajas más destacadas de la implementación del teletrabajo, como lo señalan (Cataño Ramírez & Gómez Rúa, 2014):

“Sí hay algo claro e incluso indiscutible en el panorama de teletrabajo ... Las organizaciones también tienen identificados algunos beneficios que se traducen en: empleados más comprometidos, responsables y organizados. Entrega de proyectos a tiempo, aumento en la producción y resultados, incluso hasta se convierte en un tema de retención del talento humano y sin duda alguna un mejor aprovechamiento de los espacios de trabajo y mucho más ahora donde rápidamente una compañía se queda sin espacio físico para acomodar a todos sus equipos de trabajo.”

Esto demuestra que el teletrabajo, con todos sus beneficios, conlleva a un aumento de la productividad. Ya sea porque los trabajadores están más motivados y comprometidos, porque hay mayor libertad que fomenta la innovación, porque se emplea más tiempo en actividades de mejora y estudio, lo cual optimiza los procesos, o porque se retiene al personal, reduciendo la pérdida de conocimientos.

A pesar de que el teletrabajo puede aumentar la productividad, como cualquier otro beneficio, es necesario realizar un seguimiento y evaluar los procesos para determinar si se está alcanzando este objetivo o qué ajustes deben realizarse. En este sentido, la evaluación de desempeño es fundamental, ya que nos permite ver si el talento humano de la compañía está cumpliendo con sus objetivos, cómo lo está haciendo, qué se puede mejorar en los resultados, qué está fallando o qué ajustes se deben realizar. Por lo tanto, este proceso es de gran importancia para las compañías, como menciona (Vallejo, 2016) menciona:

La preocupación principal de las organizaciones se centra en la medición, evaluación y monitoreo. Estos se basan en cuatro aspectos:

1. Los resultados: Deben ser concretos y finales, en un determinado período.
2. El desempeño: Es el comportamiento y los medios para ponerlo en práctica.
3. Las competencias: Las habilidades individuales que aportan o agregan las personas.
4. Los aspectos fundamentales para tener éxito en su desempeño y sus resultados.

La evaluación es el proceso que mide el desempeño del trabajador y su cumplimiento con los requisitos del trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede deducir que el proceso de evaluación de desempeño es fundamental para aprovechar al máximo los beneficios del teletrabajo, de igual forma esto lo termina de confirmar (Chiavenato, 2009): “La evaluación del desempeño debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la compañía y lo debe llevar a estar mejor equipado para producir con eficacia y eficiencia.”

Subcategoría: Cultura organizacional

La segunda relación por revisar entre el teletrabajo y la organización del talento humano es la productividad. Se debe tener en cuenta que la cultura organizacional desempeña un papel fundamental en el contexto del teletrabajo, y el hecho de ignorarla o no trabajar en su desarrollo puede acarrear desventajas para la compañía, como se mencionó anteriormente y como lo señala (Havriluk, 2010): “El no tener a los teletrabajadores dentro de la compañía, compartiendo su ambiente laboral puede originar pérdida de la fuerza corporativa de la compañía, por la falta de integración de estos empleados a la compañía.”. Por esta razón, es de suma importancia implementar mecanismos que hagan sentir al empleado parte de la compañía y que internalice la cultura organizacional. Sin embargo, también es esencial evaluar si estos mecanismos o procesos están logrando su propósito. En este sentido, la evaluación de desempeño desempeña un papel crucial, ya que, entre otras cosas, evalúa el grado de compromiso del colaborador con la compañía y su cultura, como afirma (Chiavenato, 2009) uno de los puntos que se evalúa es: “Indicar si las personas están bien integradas a sus respectivos puestos y tareas”.

En virtud de lo anterior, la cultura organizacional debe ser considerada tanto en el teletrabajo como en la evaluación del desempeño, siendo un factor determinante de éxito o fracaso para la compañía.

Subcategoría: Instrumentos o tecnologías de supervisión

La tercera relación por examinar entre el teletrabajo y la organización del talento humano es el uso de instrumentos o tecnologías de supervisión. Es crucial tener en cuenta que el teletrabajo implica una modalidad laboral fuera de las instalaciones de la compañía, lo que implica que el proceso de evaluación de desempeño debe llevarse a cabo a distancia. Como señala (Chiavenato, 2007) en la evaluación de desempeño se deben incluir procesos que permitan:

Procesos para monitorear a las personas. Proporcionan realimentación a las personas sobre su desempeño y posibilidades de desarrollo. Son la base para la discusión entre el superior y el subordinado en torno a asuntos de trabajo. Aportan una interacción que facilita el entendimiento entre las partes interesadas.

Surge el interrogante sobre cómo monitorear y evaluar a los teletrabajadores. Por lo tanto, es crucial abordar el tema de los instrumentos o tecnologías de supervisión, ya que, al no estar físicamente presentes en la compañía, es necesario emplear tecnologías informáticas o de telecomunicaciones que permitan supervisar y evaluar el desempeño del trabajador. Esto se vuelve especialmente relevante debido a la escasa o nula supervisión presencial, como se mencionó anteriormente.

4.1.3 Método Matriz de Impacto Cruzado

La matriz de impacto cruzado es una herramienta valiosa en la investigación de la gestión del talento humano, ya que permite visualizar y analizar de manera sistemática las relaciones entre diferentes variables, facilitando la identificación de interdependencias y efectos mutuos. En el contexto de la implementación del teletrabajo, esta matriz ayudó a evaluar cómo las diversas subcategorías, como tecnologías informáticas y telecomunicaciones, habilidades del trabajador, funciones laborales, ventaja competitiva y gerencia activa y motivadora, influían en la productividad, cultura organizacional y en instrumentos o tecnologías de supervisión (Almeida et al., 2020). Además, su uso ayudó a contribuir a la toma de decisiones informadas y estratégicas, lo que es crucial para maximizar los beneficios del teletrabajo en la aerolínea Wingo y asegurar la efectividad de los procesos de gestión del talento humano.

Este análisis de impacto cruzado tiene como finalidad destacar las subcategorías más importantes y examinar cómo se relacionan entre sí. De esta forma, se pretende identificar las variables de mayor relevancia, que serán el centro de las entrevistas y de las estrategias con mayor influencia en el sistema organizacional. En el análisis, las categorías se disponen en filas y columnas, como se observa en la tabla, para evaluar si las categorías de la fila X1 afectan a las de las columnas X2, X3, X4, y sucesivamente, así como la intensidad de esa relación causal.

Tabla 17

Matriz de impacto cruzado subcategorías

| | X1 | X2 | X3 | X4 | X5 | X6 | X7 | X8 | |
|----|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| X1 | 100% | 100% | 100% | 33% | 66% | 66% | 0% | 100% | 5.7 |
| X2 | 33% | 100% | 100% | 100% | 33% | 100% | 0% | 0% | 4.7 |
| X3 | 66% | 100% | 100% | 66% | 66% | 66% | 0% | 100% | 5.6 |
| X4 | 33% | 0% | 33% | 100% | 66% | 66% | 100% | 33% | 4.3 |
| X5 | 0% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 33% | 33% | 5.7 |
| X6 | 0% | 100% | 100% | 100% | 100% | 100% | 0% | 100% | 6.0 |
| X7 | 0% | 100% | 100% | 66% | 100% | 100% | 100% | 0% | 5.7 |
| X8 | 0% | 100% | 0% | 66% | 66% | 100% | 66% | 100% | 5.0 |

| | |
|------|-----------------|
| 0% | No hay relación |
| 33% | Relación débil |
| 66% | Relación media |
| 100% | Relación fuerte |

Nota. Creación propia

El proceso de evaluación de las relaciones entre las subcategorías, mostrado en la tabla, se basó en una matriz de impacto cruzado. Se asignaron puntajes para medir la relación entre ellas, utilizando un sistema donde una ausencia de relación equivale al 0%, una relación débil al 33%, una relación media al 66% y una relación fuerte al 100%. Esta escala fue elaborada tomando como referencia el análisis del marco teórico, considerando tanto las ventajas como las desventajas del teletrabajo y su influencia en los procesos de gestión del talento humano, se debe

tener en cuenta que los puntajes otorgados, aunque basados en el análisis de contenido son subjetivos al ser basados en el análisis e interpretación del investigador.

A través de este sistema, se pueden identificar las subcategorías más influyentes, es decir, aquellas cuyo ajuste tiene el mayor impacto en la organización. Esto permite reconocer las variables clave para lograr una implementación exitosa del teletrabajo.

La matriz de impacto cruzado revela que la subcategoría con mayor influencia en el éxito del teletrabajo es la productividad, seguida de una gerencia activa y motivadora, la cultura organizacional y las tecnologías de la información y telecomunicaciones. Otras subcategorías como las funciones laborales, los instrumentos de supervisión, las habilidades (autodisciplina, planificación, proactividad) y la ventaja competitiva, tienen menor impacto. Por lo tanto, los esfuerzos de ajuste deben centrarse en las cuatro primeras subcategorías para maximizar los resultados positivos en la implementación del teletrabajo.

Por lo anteriormente expuesto, las subcategorías a considerar para la integración del talento humano son: tecnologías informáticas y telecomunicaciones; habilidades (autodisciplina, planificación y proactividad); funciones laborales; ventaja competitiva; y gerencia activa y motivadora, ya que presentan la relación más fuerte. Para la organización del talento humano, las subcategorías clave son: productividad, cultura organizacional e instrumentos o tecnologías de supervisión, debido a su alto grado de influencia en el proceso.

4.2. Resultado Segundo Objetivo

Continuando con el desarrollo de la investigación, el **segundo objetivo** inició a partir del uso de dichas subcategorías mencionadas anteriormente. Estas subcategorías fueron fundamentales para las preguntas planteadas en la entrevista realizada en la Dirección comercial y recursos humanos, 3 miembros del equipo del área de Recursos Humanos y 3 Líderes de

diferentes de la dirección comercial (todos con más de 5 años en la empresa, es decir desde antes de la pandemia):

- Para los miembros de recursos humanos, se incluyeron la vicepresidenta, la líder y la analista, con el objetivo de abarcar la mayor parte de los procesos y cargos dentro de esta área, dado que todos poseen experiencia y responsabilidad en sus respectivas funciones.

En cuanto a la dirección comercial, se seleccionaron dos directores: el primero, de Revenue Management, y el segundo, de Planeación de la Red, ambos bajo la supervisión del vicepresidente comercial. Además, se incluyó a la gerente de Experiencia al Cliente. La elección de estos perfiles responde a la necesidad de contar con líderes con experiencia en contratación, gestión de equipos y liderazgo. Una vez completadas las entrevistas, se llevó a cabo un estudio de las respuestas obtenidas mediante un análisis de contenido y una triangulación del discurso o conocimiento previo de cada empleado. Luego, se procedió a comparar y contrastar la frecuencia de las respuestas entre los entrevistados y por último a sacar una conclusión de las respuestas de cada pregunta.

Para simplificar la visualización y el análisis de los hallazgos en las transcripciones, se asignó un color específico a cada categoría. El rojo simboliza la productividad, el verde está relacionado con la gerencia activa y motivadora. Además, el azul fue designado para la cultura organizacional, el naranja para las tecnologías de la información y comunicaciones, y el morado para las funciones laborales. Esta codificación por colores facilitó la identificación y análisis de los diferentes aspectos tratados en las entrevistas, lo que ayudó a lograr una comprensión más clara y ordenada de los resultados.

4.2.1 Aplicación y Procesamiento de la Entrevista con Resultados

Productividad:

1. ¿Cómo se mide el rendimiento y la productividad de los empleados en un entorno de teletrabajo y qué herramientas o métricas se están utilizando para este fin? ¿Han identificado nuevas oportunidades para mejorar la evaluación del desempeño como resultado del teletrabajo? ¿Cuáles son y cómo las están aprovechando?

Tabla 18

Análisis de los Resultados de las entrevistas – Productividad

| Puntos clave de las respuestas entrevistas con relación a la categoría | Frecuencias en las respuestas | Observación previa en las entrevistas en relación con la categoría teórica |
|---|---|---|
| <p>Entrevistado 1 La evaluación de desempeño no se mide en horas de escritorio, sino en términos de resultados, es indiferente a la modalidad de trabajo. Es fundamental tener objetivos claros, que sean medibles, fechas de entrega y un seguimiento del proceso y avances. El éxito de la evaluación y del modelo orientado a resultados depende de una planificación rigurosa.</p> | <p>n= Número de entrevistados que dieron esta respuesta n=6. Medido en términos de resultados - Gestión de desempeño. n=6. Objetivos claros. n=6. Medición del proceso, fechas de seguimiento y entregables. n=6. No se mide horas puesto, páginas que se visita, horas conectado. n=2. One and One (espacios de seguimiento líderes). n=1. Mayor presencialidad en caso de un desempeño bajo. n=1. Cocreación presencial. n=1. Misión Líder W</p> | <p>Se evidencia una clara comprensión por parte de todos los entrevistados en cuanto a la medición del rendimiento y la productividad de los empleados. La evaluación se realiza independientemente de la modalidad de trabajo y se orienta a resultados, con objetivos definidos, seguimientos periódicos y plazos establecidos. No se presta atención a factores como el tiempo que los empleados están conectados, cuánto tiempo pasan sentados en sus puestos, o si acceden a páginas no laborales. El enfoque en los resultados permite determinar si una persona cumple o no con sus funciones.</p> <p>Aunque la evaluación del desempeño está bien definida a nivel corporativo, se menciona poco sobre el liderazgo y los espacios de seguimiento. Solo dos</p> |

líderes, adicional a los comportamientos del día a día que el líder vaya viendo.

El ciclo de evaluación semestral, con seguimiento mensuales, da al líder las herramientas para ajustar, por ejemplo si un empleado muestra bajo desempeño, se le invita a la oficina con mayor frecuencia para recibir una guía más cercana.

Entrevistado 3

La evaluación de desempeño anual, se basa en un plan general que se convierte en objetivos y un plan detallado, sin cambios significativos por el teletrabajo.

Se busca flexibilidad en los horarios en el modelo híbrido para equilibrar el trabajo en la oficina y en casa.

La presencia en la oficina se utiliza para lograr ciertos objetivos de co-creación y reuniones estratégicas.

Entrevistado 4

La evaluación de desempeño que es anual y por objetivos, se enfoca en que el empleado tenga claros los objetivos, cómo se va a medir, qué se espera de la persona desde el principio y sea responsable de cumplirlos, incluso en teletrabajo. No se mide la productividad en términos de tiempo conectado, sino en el cumplimiento de responsabilidades y objetivos.

Entrevistado 5

La gestión de desempeño se basa en el "Win Plan", una planeación estratégica que define KPI y pilares para cada área, y de ahí a cada una de las personas los

entrevistados hacen referencia a reuniones periódicas como los one-on-one con los líderes. Si bien existe claridad en la necesidad de hacer seguimiento, parece que no está del todo claro que estas reuniones están diseñadas específicamente para ese propósito, lo que abre la posibilidad de que se utilicen para otros fines.

Nuevamente, se menciona que para actividades de co-creación se prefiere la presencialidad, lo cual evidencia una debilidad en la estrategia para fomentar la creatividad y colaboración durante los momentos de teletrabajo. Esto sugiere la necesidad de mejorar las herramientas y dinámicas para la co-creación remota.

4. No todos los entrevistados parecen estar familiarizados o han revisado el manual "Misión Líder W", lo que indica una falta de difusión o utilización de este recurso en la gestión de liderazgo.

5. Se percibe la presencialidad como un castigo en ciertos casos, es decir, cuando el teletrabajo no funciona adecuadamente, tanto el empleado como el líder son "castigados" al ser enviados a trabajar de manera presencial. Esto refleja una visión negativa de la presencialidad que podría influir en la motivación y el clima laboral.

objetivos, es indiferente a la modalidad laboral.

No se han realizado modificaciones en los KPI debido al teletrabajo.

Las reuniones "one-on-one" y la gestión de desempeño se prefieren en momentos presenciales, para mejorar la cercanía y empatía con el equipo, adicionalmente leer otro tipo de situaciones en las personas que no se podría en teletrabajo.

Utilizar Misión Líder, se dan pautas a los líderes para realizar la gestión de desempeño con el equipo, en los momentos presenciales.

Entrevistado 6

Los objetivos deben estar bien formulados y tener seguimientos efectivos.

El seguimiento de resultados es clave para medir la productividad, independientemente de si el empleado está en la oficina o teletrabajando.

Los resultados son más importantes que los espacios donde está realizando su trabajo la persona o el tiempo físico en la oficina para evaluar la productividad.

Nota. Elaboración Propia

Gerencia Activa y Motivadora

2. Medidas para el bienestar y motivación:

¿Qué medidas específicas consideras que la compañía debería implementar para garantizar el bienestar y la motivación de los empleados que trabajan a distancia?

¿Cómo podemos asegurarnos de que todos los miembros del equipo se sientan apoyados y conectados, incluso estando físicamente separados?

Tabla 19

Análisis de los Resultados de las entrevistas – Gerencia Activa y Motivadora

| Puntos clave de las respuestas entrevistas con relación a la categoría | Frecuencias en las respuestas | Observaciones previas en las entrevistas en relación con la categoría teórica |
|---|---|--|
| <p>Entrevistado 1 Es necesario tener espacios de interacción personal presenciales, incluso si se trabaja desde casa, como encuentros mensuales o semanales, para conocer a la persona su contexto, situación. Conocer al equipo a nivel personal (gustos, fechas importantes) genera empatía y mejora el trabajo en equipo.</p> | | <p>Un tema común que surge es la importancia de combinar el teletrabajo con momentos de presencialidad para asegurar el bienestar y la motivación de los empleados. Se destaca que un modelo híbrido es clave, ya que permite que las personas se conozcan cara a cara, lo cual es visto como fundamental para el trabajo en equipo. Se considera que solo a través de la presencialidad se puede fortalecer ese conocimiento interpersonal necesario para una colaboración efectiva.</p> |
| <p>Entrevistado 2 Los líderes deben estar disponibles y mostrar un interés genuino en el bienestar de los empleados, no solo en la revisión de objetivos, por ejemplo fechas especiales o situaciones personales. Las reuniones "one-on-one" y actividades sociales ayudan a mantener la conexión y motivación del equipo. Reuniones virtuales con la cámara, y antes o después de reuniones hacer espacios corto de camaradería. Se tienen espacios con los equipos como bingos, crew, día de la familia entre otros, donde las personas puedan asistir están enterados, participar. Existen herramientas como reuniones de alineación de líderes que es trimestral y un boletín llamado "Misión Líder" para apoyar el liderazgo efectivo, alineación corporativa, tips o acciones de liderazgo, acciones que deben</p> | <p>n=2. Espacios de interacción presencial. n=3. Conocimiento de la persona, de su ambiente, vida personal y familiar. n=3. Trabajo en equipo se da por la presencialidad. n=2. Interés del líder en la persona, usar one and one adicional a revisar tareas y objetivos. n=2. Espacios de interacción virtual con cámara. n=1. Interacción corporativa, reuniones de resultados (Crew), celebraciones. n=1. Dos herramientas, alineación de líderes y misión líder. n=2. Modelo Híbrido. n=2 Flexibilidad. n=1. Responsabilidad corporativa. n=1. Salario emocional.</p> | <p>Aunque se menciona el liderazgo como un elemento esencial para fomentar el bienestar y la motivación, no todos los entrevistados lo reconocen de la misma manera. Solo algunos consideran que el líder tiene un rol directo en el bienestar y la motivación de los empleados, mientras que otros lo perciben más como una responsabilidad corporativa, despersonalizando así la importancia del liderazgo cercano.</p> <p>En cuanto a los beneficios que motivan a los empleados, algunos entrevistados mencionan factores como la flexibilidad laboral o el salario emocional. Sin embargo, estos elementos no son mencionados de manera uniforme, y es notable que nadie del área de recursos humanos los haya destacado, lo cual podría indicar una falta de enfoque en estos aspectos dentro de esa área.</p> |

realizar como líderes.

Entrevistado 3

La presencialidad favorece la co-creación y las interacciones informales que mejoran la colaboración y el trabajo en equipo, por eso se vuelve a un modelo híbrido, en especial por esa mayor producción en equipo.

La presencialidad ayuda en el día a día a generar equipo en espacio de interacción no solo en reuniones sino fuera de ellos como almuerzos, en la cafetería, otras salidas.

El modelo híbrido se implementa para equilibrar la comodidad del trabajo desde casa y los beneficios de la presencialidad.

Se debe incentivar la flexibilidad para adaptarse a las diferentes circunstancias personales de los empleados, esto debería ser la evolución del modelo, personalizar el modelo híbrido.

Entrevistado 4

Las videollamadas deben ser con cámara, manteniendo el contacto visual y humano, si no hay contacto presencial que por lo menos sea en cámara.

Se recomienda tener al menos una reunión semanal con el equipo con cámara, donde el líder pueda identificar tanto necesidades laborales como personales.

Es importante generar rutinas claras, incluso teletrabajando, para mantener la productividad, organizar el día a día, adicional el equilibrio vida laboral-personal.

Entrevistado 5

Se valora la flexibilidad de no venir los lunes y viernes, pero los demás días se fomenta la presencialidad para facilitar la construcción colectiva y la accesibilidad a los compañeros.

El "flex time" cuando son los días

Los líderes parecen no estar aprovechando las herramientas que ofrece el departamento de recursos humanos para motivar y apoyar a sus equipos. Esto sugiere una desconexión entre las políticas y recursos disponibles y su implementación efectiva en la gestión diaria de los empleados.

A pesar de que en general se valora mucho la presencialidad, algunos entrevistados sí ven posible la creación de espacios de interacción virtual. No obstante, esto parece ser una práctica poco común, lo que indica que aún se necesita mayor impulso y aceptación de estas dinámicas dentro de la organización.

presenciales dentro de la semana también es atractivo para los empleados y ayuda a cumplir tareas.

Entrevistado 6

La motivación debe ser una estrategia corporativa constante y directa, independientemente del esquema de trabajo (presencial, híbrido o remoto).

El salario emocional, además del salario habitual, es clave para que los empleados den lo mejor de sí, lo que mejora los resultados y los mantiene motivados.

Nota. Elaboración Propia

Cultura Organizacional

3. Estrategias para la colaboración:

¿Qué estrategias se están implementando para fomentar la colaboración, el compromiso y el sentido de pertenencia entre los equipos dispersos geográficamente debido al teletrabajo?

Tabla 20

Análisis de los Resultados de las entrevistas – Cultura Organizacional

| Puntos clave de las respuestas entrevistas con relación a la categoría | Frecuencias en las respuestas | Observación previa en las entrevistas en relación con la categoría teórica |
|---|---|---|
| <p>Entrevistado 1 El trabajo híbrido combina lo mejor de ambos mundos: días en casa para facilitar la vida y días en la oficina para conocer y compartir con compañeros.</p> | <p>n=1. Modelo híbrido. n=1. Herramientas líderes: alineación de líderes y misión líder W. n=2. Interacción de los equipos, en espacios presencial. n=2. Espacios líder-colaborador. n=1. Flexibilidad.</p> | <p>De manera similar a lo mencionado en la pregunta anterior, muchos entrevistados consideran que el compromiso y el sentido de pertenencia están vinculados a la presencialidad, donde las personas tienen la oportunidad de conocerse entre sí. Esta es una de las razones por las que el modelo híbrido fue implementado este año, ya que permite fomentar esos lazos entre los empleados al combinar el trabajo remoto con encuentros presenciales.</p> |
| <p>Entrevistado 2 Las acciones con los líderes, los programas de capacitación, el modelo híbrido.</p> | <p>n=1. Conocer impacto de las acciones en la compañía.</p> | <p>Algunos entrevistados mencionan que</p> |

facilita las futuras colaboraciones virtuales al mejorar la conexión y el entendimiento entre los miembros.

Entrevistado 4

Es crucial crear espacios de interacción para todo el equipo, no solo entre líder y colaborador. Reuniones semanales por videollamada (aunque sean cortas) fomentan la cercanía y refuerzan el sentido de equipo.

Entender la importancia del trabajo en equipo, como mis acciones impacta los resultados del equipo y globales, por lo que cumplir los objetivos individuales también afecta al resto del equipo.

Entrevistado 5

La flexibilidad en los horarios permite que los empleados ajusten su trabajo a sus necesidades.

Las actividades presenciales no solo laborales fortalecen los lazos entre los empleados, algo que se pierde cuando el trabajo es 100% virtual.

Entrevistado 6

El modelo híbrido ha ayudado a mantener los lazos entre los empleados y mejorar el trabajo en equipo, algo que se pierde en el teletrabajo completo.

La presencialidad es clave para la co-creación y para identificar oportunidades en los objetivos organizacionales y personales, así de buscar estrategias que contribuyan a una mejor calidad de vida.

Nota. Elaboración Propia

n=1. Cocreación presencial.

n=1. Conocer al personal.

las estrategias para fortalecer el compromiso también deben surgir desde los líderes, pero este no parece ser un enfoque compartido por todos. Esto sugiere que no existe una visión unificada en cuanto al rol del liderazgo en la creación de sentido de pertenencia.

Un aspecto particularmente interesante que surge de una de las entrevistas es la importancia de mostrar a todos los empleados el impacto de sus acciones, tanto en la compañía como en sus compañeros. Esta visión, aunque solo mencionada por un entrevistado, podría ser una estrategia poderosa para reforzar el compromiso y la conexión con los objetivos organizacionales.

Tecnologías de la Información y Comunicaciones

4. Adaptación de procesos de selección:

¿Cómo han adaptado sus procesos de selección y contratación para evaluar las habilidades y competencias necesarias para el éxito en roles de teletrabajo, por

ejemplo, la autonomía, la comunicación virtual y la gestión del tiempo? ¿Cuáles son los desafíos más significativos que han enfrentado?

Tabla 21

Análisis de los Resultados de las entrevistas – Tecnologías de la Información y Comunicaciones

| Puntos clave de las respuestas entrevistas con relación a la categoría | Frecuencias en las respuestas | Observaciones previas en las entrevistas en relación con la categoría teórica |
|--|--|---|
| <p>Entrevistado 1 Los perfiles requieren autodisciplina, autogestión, organización y flexibilidad. Es crucial tener en cuenta la adaptabilidad, identificar horarios y condiciones favorables para cada persona. Considerar el entorno familiar y cómo influye en el desempeño.</p> | <p>n=2. Autodisciplina, autocontrol, autogestión, organización, responsabilidad. n=2. Flexibilidad. n=1. Pruebas virtuales. n=1. Presencialidad en algunos procesos.</p> | <p>Observación de Lineamientos y Habilidades en Teletrabajo: Se nota una falta de claridad en cuanto a los lineamientos sobre el teletrabajo, las habilidades necesarias y los métodos para evaluarlas. Mientras algunos líderes mencionan ciertas habilidades, otros destacan diferentes competencias. Además, algunos líderes indican que no han modificado su proceso de selección, mientras que otros mencionan cambios que no coinciden entre sí.</p> |
| <p>Entrevistado 2 Preguntas en la entrevista sobre experiencias y ver aversión al cambio. Adaptaciones realizadas: las entrevistas y exámenes técnicos se realizan virtualmente para mayor eficiencia, las entrevistas con líderes se prefieren presenciales para verificar competencias. La cámara es indispensable para conocer mejor a los candidatos en el proceso virtual.</p> | <p>n=3. Situación familiar n=1. Necesidad actual y futuras. n=1. Condiciones laborales claras. n=3. Uso de la tecnología. n=1. Proceso demorado y rígido.</p> | <p>Visión Futuro en Evaluación de Necesidades: Solo uno de los líderes muestra una visión a futuro respecto a las necesidades de su área, y no se limita únicamente a evaluar las necesidades actuales.</p> |
| <p>Entrevistado 3 Se revisan y adaptan los roles y descripción del cargo, para alinearse con las competencias y necesidades actuales, pero también teniendo en cuenta hacia donde se va. Aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas, saber</p> | | <p>Uso de la Tecnología en Integración de Talento Humano: Las respuestas revelan que el uso de la tecnología es un aspecto comúnmente destacado en el proceso de integración de talento humano. Sin embargo, no se especifica cómo se</p> |

usarlas y explotarlas al máximo, que no haya ningún sesgo al usarlas en casa vs oficina.

Entrevistado 4

En las entrevistas se evalúa el perfil revisando atributos como responsabilidad, manejo del tiempo y entorno familiar, y ver si estos puntos afectan pueden afectar el desempeño y si la persona aplica para el teletrabajo.

Se destaca la importancia de un ambiente apto para la concentración.

El comportamiento en reuniones presenciales puede diferir de lo observado en reuniones virtuales.

Entrevistado 5

Se explica desde el inicio la modalidad flexible de la compañía para evitar malentendidos.

Se evalúa la autonomía, la responsabilidad y orientación a resultados del candidato en las entrevistas.

Entrevistado 6

Se valora el conocimiento, uso y toma de decisiones a través de herramientas tecnológicas como Power BI, analítica y IA.

Se debe buscar optimizar los tiempos en el proceso de selección para evitar perder buenos candidatos.

Es importante ser flexibles en las entrevistas, permitiendo opciones virtuales para candidatos ocupados.

evalúa este aspecto: si mediante certificados, pruebas, o si se establece un mínimo tecnológico para todos los cargos o según el rol.

Flexibilidad en el Proceso: La flexibilidad emerge como un tema recurrente, con énfasis en la flexibilidad de horarios, funciones, modalidad laboral y adaptaciones a posibles cambios en la compañía.

Consideración de la Situación Familiar: La situación familiar es otro tema común, aunque se menciona que solo se aborda a través de preguntas directas a los candidatos o experiencias personales, sin un proceso formal de verificación.

Rigidez y Demora en el Proceso de Selección: Se observa una rigidez y lentitud en el proceso de selección. Aunque se solicita flexibilidad a los candidatos, el proceso en sí parece carecer de flexibilidad, lo que puede causar demoras.

Variabilidad en la Evaluación por Parte de los Líderes: No todos los líderes evalúan de la misma manera las habilidades, conocimientos, situaciones familiares y necesidades de su área. Esta variabilidad en la evaluación es notable.

Nota. Elaboración propia

5. Impacto en el diseño de puestos:

¿Cómo ha impactado la implementación del teletrabajo en la forma en que diseñan los puestos de trabajo en su organización? ¿Han surgido nuevas necesidades o se han redefinido las responsabilidades existentes?

Tabla 22

Análisis de los Resultados de las entrevistas – Funciones Laborales Diseños de Puestos

| Puntos clave de las respuestas entrevistas con relación a la categoría | Frecuencias en las respuestas | Observaciones previas en las entrevistas en relación con la categoría teórica |
|--|---|--|
| <p>Entrevistado 1 No hay un diseño específico de puestos para el teletrabajo. Las competencias transversales como trabajo en equipo y enfoque al cliente siguen siendo las mismas, sin adaptaciones para el teletrabajo.</p> | <p>n=1. Competencias transversales. n=1. No redefinición. n=2. Herramientas adecuadas. n=1. Valores de la compañía.</p> | <p>En términos generales, no se ha implementado un proceso de rediseño de los puestos de trabajo dentro de la organización. Esto sugiere que los roles y responsabilidades han permanecido relativamente estáticos, sin considerar posibles ajustes para alinearlos con las nuevas necesidades o demandas del entorno laboral actual.</p> |
| <p>Entrevistado 2 No se han redefinido las descripciones de funciones o roles para el teletrabajo. Se permite flexibilidad horaria presencial, pero se mantiene un horario estándar en teletrabajo para asegurar disponibilidad en reuniones. El compromiso con los valores y la honestidad de los empleados es clave para organizar su tiempo y cumplir objetivos, pero esto es algo indiferente a la modalidad de trabajo, no ha habido cambios por el teletrabajo.</p> | <p>n=1. Otras ciudades.</p> | <p>Al analizar las entrevistas, se observa que algunos de los entrevistados no tienen una comprensión clara del concepto de diseño de puestos de trabajo. Esto indica que, posiblemente, nunca se han detenido a revisar a fondo las funciones y competencias asociadas a cada puesto. Además, se percibe cierta confusión entre las condiciones laborales, como los horarios, y el diseño estructural de los cargos, lo cual podría estar generando malentendidos en torno a lo que realmente implica la organización de los puestos.</p> |
| <p>Entrevistado 3 Se ha intentado evolucionar para garantizar que los roles puedan desempeñarse adecuadamente desde casa, con acceso a tecnología y espacios de trabajo adecuados. Se cuida la salud ocupacional,</p> | | <p>Un aspecto común que se ha identificado entre los entrevistados</p> |

incluso trabajando remotamente.

Entrevistado 4

Además de la evaluación técnica, se consideran las habilidades emocionales y prácticas para teletrabajar.

Cada vez que surja la vacante, se ajustan los requisitos y herramientas para teletrabajo.

Entrevistado 5

Se ha ampliado la búsqueda de candidatos a otras ciudades, como Medellín, para cubrir necesidades específicas.

Se priorizan personas con autonomía, responsabilidad y orientación a resultados, de igual forma está dentro de los valores fundamentales de la compañía.

Entrevistado 6

A diferencia del trabajo presencial, en el teletrabajo es necesario mapear, programar y hacer recurrentes las reuniones para asegurar la interacción y tener organizadas las agendas.

es la atención que se presta a la revisión de las herramientas necesarias para que las personas desempeñen sus funciones. Esto va acompañado de un enfoque en las habilidades que los empleados deben tener para utilizar estas herramientas de manera eficiente. Sin embargo, este enfoque parece ser limitado, ya que no aborda en su totalidad otros elementos fundamentales del diseño de los puestos.

Se vislumbra una oportunidad valiosa para ampliar la búsqueda de talento hacia otras regiones o mercados, lo cual podría enriquecer significativamente el capital humano de la organización. No obstante, este cambio no ha sido considerado dentro del diseño actual de los puestos de trabajo, lo que sugiere que hay espacio para una revisión más estratégica que contemple las nuevas posibilidades de expansión y adaptación a un entorno más dinámico y globalizado.

Nota. Elaboración Propia

6. Habilidades fundamentales para el teletrabajo:

¿Qué habilidades o competencias consideras fundamentales para los colaboradores que trabajan de forma remota, y cómo crees que estas difieren de las requeridas en un entorno laboral tradicional? ¿Cómo desarrollar procesos de formación o capacitación con quienes están teletrabajando?

Tabla 23

Análisis de los Resultados de las entrevistas – Funciones Laborales Habilidades Fundamentales

| Puntos clave de las respuestas entrevistas con relación a la categoría | Frecuencias en las respuestas | Observaciones previas en las entrevistas en relación con la categoría teórica |
|--|---|---|
| <p>Entrevistado 1 La autodisciplina, autocontrol, autogestión, organización y flexibilidad, las consideran esenciales para el teletrabajo. Otras habilidades importantes para el teletrabajo son la adaptación y la autonomía, esta última en especial cuando se necesita contacto con otras áreas. Las personas tienden a distraerse con tareas domésticas o personales, lo que dificulta la vinculación en formaciones virtuales. La formación virtual presenta retos importantes, ya que falta la conexión y el contacto humano.</p> <p>Entrevistado 2 Se busca las personas que pueden autogestionarse, enfocarse y tener una visión clara del trabajo son más aptas para el teletrabajo. No todas las personas se adaptan bien al teletrabajo; algunas son más efectivas trabajando en la oficina. La paciencia, la concentración y la capacidad de escucha son importantes en el teletrabajo, y muy importante en las reuniones virtuales. La capacitación se gestiona a través de plataformas como Wingo Academy, así como las becas de excelencia y otras opciones externas, esto con el apoyo de los líderes.</p> <p>Entrevistado 3 Es fundamental que cada persona tenga claridad sobre sus responsabilidades, rutina de trabajo,</p> | <p>n=4. Autonomía-autogestión. n=3. Responsabilidad. n=1. Adaptación. n=3. Organización. n=1. Concentración. n=5. Educación virtual (Wingo Academy) n=1. Becas de excelencia. n=1. Liderazgo (one and one, interés del líder) n=1. Cocreación presencial. n=1. Rutina. n=1. Tener en cuenta la parte emocional. n=1. Compromiso.</p> | <p>Aunque hay varias habilidades comunes mencionadas en los discursos, como la autonomía, la autogestión, la responsabilidad y la organización, los líderes también destacan otras habilidades relacionadas que consideran importantes. Esto refleja una visión general similar sobre las competencias necesarias, aunque sería conveniente estandarizarlas un poco más para garantizar una alineación completa en todos los niveles.</p> <p>Las habilidades comunes mencionadas por los entrevistados están muy enfocadas en la parte individual y en la obtención de resultados. Sin embargo, se hace poca referencia a habilidades clave para los cargos gerenciales, como el liderazgo, lo cual sugiere una posible falta de enfoque en las competencias necesarias para la gestión de equipos.</p> <p>En una de las entrevistas se menciona la palabra "rutina", lo cual podría indicar que algunos líderes no tienen una visión clara del día a día en sus áreas, enfocándose más en atender las tareas urgentes en lugar de planificar de manera estructurada.</p> <p>Se hace referencia a la necesidad de espacios presenciales para la co-creación, lo que podría sugerir una falta de habilidades o herramientas adecuadas para el trabajo en equipo en un entorno de</p> |

reuniones, agenda clara y actividades, independientemente de si trabaja en casa o en la oficina.

La estructura de trabajo permite que las personas funcionen de manera autónoma.

Se prefiere que las reuniones de mayor interacción y co-creación se realicen en la oficina.

La capacitación en analítica y otros cursos complementan el desarrollo de habilidades.

Entrevistado 4

La responsabilidad y el autodomínio son clave para el teletrabajo; las personas no deben necesitar supervisión constante.

La organización y tener clara una rutina es vital para separar el espacio de trabajo del espacio personal, y que demuestre que no necesita supervisión.

Las capacitaciones no solo deben centrarse en aspectos técnicos, sino también en temas emocionales y en el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Entrevistado 5

En el teletrabajo es importante la responsabilidad, el trabajo por objetivos, tener claro los entregables y tareas

La formación está disponible de manera flexible a través de Wingo Academy, permitiendo que las personas la realicen en su propio tiempo.

Entrevistado 6

El mercado y en especial el sector demanda conocimientos en sistemas, informática, y analítica de datos, independientemente del rol.

Se promueve la autodisciplina y el aprendizaje autodidacta mediante

teletrabajo, evidenciando un déficit en la colaboración remota.

La formación virtual a través de Wingo Academy es valorada y tomada en cuenta por los líderes. Sin embargo, no se menciona un seguimiento continuo por parte de estos sobre el uso de la plataforma, ni se mencionan acciones concretas para generar espacios que faciliten la capacitación.

A pesar de que Wingo Academy es reconocida como una herramienta formativa importante, se habló muy poco sobre otros programas de desarrollo, como las becas de excelencia, lo cual podría implicar que estas opciones no están siendo suficientemente promovidas o aprovechadas dentro de la organización.

recursos gratuitos en la web y complementando con espacios presenciales que refuercen lo aprendido.

Nota. Elaboración Propia

Para concluir con el segundo objetivo, se llevó a cabo un análisis FODA interno, lo que permitió interpretar los elementos propios de la compañía. Este diagnóstico interno establece las bases para sugerir ajustes en los procesos de gestión del talento humano, con el fin de alcanzar el tercer objetivo. Es importante reconocer y agradecer a las directivas de Wingo por su invaluable apoyo a lo largo de este proceso.

Durante las entrevistas, basadas en las subcategorías previamente explicadas y en el análisis de la matriz de impacto cruzado, se buscó identificar tanto fortalezas como debilidades en los procesos de gestión del talento humano y teletrabajo. Estas entrevistas, realizadas con diferentes líderes del área comercial, brindaron una visión clara y detallada sobre el estado actual de los procesos. A partir de este diagnóstico, es posible considerar ajustes que optimicen el aprovechamiento de las ventajas del teletrabajo, ya sea corrigiendo las debilidades detectadas o potenciando las fortalezas identificadas.

Tabla 24

Análisis FODA interno

Entorno
Interno

Categorías de la influencia de la integración de talento humano al teletrabajo

Fortalezas

1. La flexibilidad es una habilidad comúnmente exigida a los empleados, posibles candidatos, y la compañía también la promueve como parte de su estrategia de salario emocional, buscando crear un entorno laboral más adaptable a las necesidades individuales.
2. Todos los entrevistados coinciden en la importancia del uso de la tecnología, así como en la necesidad de seguir fortaleciendo y evolucionando las herramientas tecnológicas disponibles para mejorar el desempeño laboral, y un requisito fundamental en los procesos de talento humano.
3. La búsqueda de talento no se limita a candidatos locales, lo que demuestra una apertura hacia la integración de perfiles provenientes de diversas regiones, enriqueciendo así la diversidad del equipo.
Existe un espacio de capacitación llamado Wingo Academy, que ofrece oportunidades de formación continua para los empleados, aunque su seguimiento y utilización podrían mejorarse para asegurar un mayor impacto en el desarrollo profesional del equipo.

Categorías de la influencia de la organización del talento humano al teletrabajo

1. La evaluación de desempeño está claramente definida y es conocida tanto por líderes como por empleados. El proceso de creación de objetivos está alineado y desglosado a partir de los objetivos generales de la compañía, siguiendo las directrices establecidas por la compañía.
 2. Es fundamental mostrar a los empleados el impacto de sus acciones, no solo en el crecimiento de la compañía, sino también en las áreas con las que interactúan, lo que refuerza el sentido de propósito y colaboración dentro de la compañía. (mejora mostrar el impacto de las acciones de compañeros no solo a final de año sino entre los compañeros cercanos por lo menos semestralmente).
-

Categorías de la influencia de la integración de talento humano al teletrabajo

Debilidades

1. No se han realizado ajustes en todos los procesos de selección para adaptarlos al teletrabajo, ya que esto depende de la visión a futuro que tenga cada líder, las habilidades, estudio y conocimientos que considere necesarios.
 2. No existe un estándar de habilidades básicas que todo teletrabajador deba tener, independientemente de su rol, ni un proceso claro para validar dichas competencias tanto en los procesos de talento humano para nuevos candidatos como a los empleados.
 3. El rediseño de los puestos de trabajo no sigue un proceso de actualización regular, sino que depende de si los líderes lo consideran necesario.
 4. Las habilidades necesarias para teletrabajar se enfocan principalmente en cargos no directivos, aunque no todos los líderes consideran las mismas competencias. Además, no se mencionan las habilidades que debe poseer un líder en un entorno de teletrabajo.
 5. No se ha definido una rutina clara que describa una semana típica de trabajo, lo que podría ayudar a establecer un mayor sentido de estructura, sacándole mayor provecho al teletrabajo y más fácil de hacerle seguimiento.
 6. Las debilidades relacionadas con el trabajo en equipo se han intentado resolver mediante la implementación de un modelo híbrido (combinando días presenciales con teletrabajo) en vez de modificar los procesos de integración de talento humano para que tengan la habilidad de trabajo en equipo en ambientes de teletrabajo.
 7. Se debería dar mayor visibilidad y alcance a otros programas de capacitación más allá de Wingo Academy, como las becas de excelencia, capacitación de compañeros, cursos o talleres externos, así como convenios con universidades, además de implementar un seguimiento más cercano por parte de los líderes para fomentar la participación en las oportunidades formativas.
-

Categorías de la influencia de la organización del talento humano al teletrabajo

1. No existen estrategias específicas para incentivar el trabajo en equipo durante el teletrabajo, ya que la solución planteada ha sido recurrir a la presencialidad.
2. No todos los líderes están familiarizados o tienen presente el manual o boletín "Misión Líder". Es necesario hacer un mayor énfasis y seguimiento para garantizar que los líderes lo conozcan y lo apliquen en su gestión del día a día en entornos de teletrabajo.
3. Se evidencia la falta de espacios preestablecidos para actividades no laborales, como iniciativas de conocimiento y creación de equipo en el teletrabajo. Por esta razón, el modelo híbrido ha sido implementado como una solución para promover estas interacciones.
4. No todos los líderes asumen la motivación de sus equipos en el teletrabajo como parte de su responsabilidad, ya que algunos lo perciben como una cuestión corporativa en lugar de una tarea personal en su rol de liderazgo.
5. No hay un enfoque claro del teletrabajo como parte del salario emocional, y mostrarlo como una herramienta para motivar y promover el bienestar de los empleados, lo cual podría estar afectando la satisfacción y el compromiso en el entorno laboral.

Nota: *Creación propia*

Categorías de la influencia de la integración de talento humano al teletrabajo

Después de realizar las entrevistas, se puede apreciar con claridad la relevancia que se le otorga a la tecnología, aunque esta no se presenta de una manera completamente estandarizada. Aun así, es evidente que todos los participantes reconocen su importancia, lo cual resulta esencial para el teletrabajo. De igual manera, la flexibilidad emerge como un punto clave, no solo como una habilidad esperada de los empleados, sino también como una característica intrínseca de las compañías que apuestan por esta modalidad laboral. Esta flexibilidad provee una base sólida para explotar al máximo las ventajas del teletrabajo, permitiendo un entorno más adaptable y eficiente.

Es importante destacar que, dado que el teletrabajo permite a los empleados laborar fuera de las oficinas de la compañía, las aerolíneas han comenzado a expandir su búsqueda de talento hacia otras ciudades. Esta práctica abre una puerta a captar el talento más adecuado, sin limitarse a una región geográfica específica, lo cual enriquece la diversidad y calidad del personal.

Sin embargo, a pesar de los beneficios mencionados, también se identifican áreas de mejora en los procesos actuales. Una de ellas es la necesidad de estandarizar o, al menos, de contar con lineamientos claros que orienten a todos los líderes en el diseño de los puestos para el teletrabajo. Esto incluye definir claramente las habilidades requeridas para trabajar de forma remota, estableciendo un mínimo o estándar que todos los empleados deben cumplir. Es fundamental que no se castigue el teletrabajo al obligar a los empleados a regresar a la presencialidad cuando surgen problemas, ya que esto puede desincentivar el potencial que ofrece esta modalidad. Por el contrario, es necesario abordar las dificultades desde la perspectiva de mejora continua, permitiendo ajustes y soluciones que fortalezcan el teletrabajo como una opción viable y efectiva.

Categorías de la influencia de la organización del talento humano al teletrabajo

En la compañía se ha implementado un proceso bien estructurado y conocido para la evaluación de desempeño, el cual ha demostrado ser eficaz y comprensible para todos los empleados. Año tras año, este proceso se organiza de manera clara, asegurando que todos los miembros del equipo tengan conocimiento de sus detalles y expectativas. Esta consistencia en la ejecución ha permitido que la evaluación de desempeño se convierta en una herramienta integral para medir el rendimiento y orientar el desarrollo profesional dentro de la compañía.

Sin embargo, a pesar de la solidez de este sistema, se han identificado algunas oportunidades de mejora, especialmente en lo que respecta al seguimiento de los resultados. Es crucial que no solo se lleve a cabo una evaluación anual, sino que se fomente un monitoreo continuo a lo largo del año. Esto no solo garantizará que los empleados estén alineados con sus objetivos, sino que también permitirá una intervención temprana si se detectan áreas de oportunidad. Además, continuar mostrando los resultados de las evaluaciones a los empleados de manera transparente es fundamental para que comprendan cómo sus acciones impactan en los objetivos de la compañía. Este entendimiento puede servir como una poderosa herramienta de motivación, incentivando a los empleados a mantener un alto nivel de desempeño.

En cuanto a las áreas de mejora, se puede empezar por fortalecer la comunicación interna. Es esencial que todos los empleados, sin excepción, estén al tanto de iniciativas clave como la misión de liderazgo, y que se les explique de manera clara el propósito y la importancia de actividades como las reuniones "one-on-one". Estas conversaciones personalizadas entre líderes y empleados pueden marcar una diferencia significativa en la calidad del trabajo y en el desarrollo de las habilidades de los empleados, ya que ofrecen un espacio para retroalimentación directa y para el alineamiento de expectativas.

Otro aspecto clave que podría potenciar la eficacia del proceso de evaluación es la creación de espacios destinados a fomentar la interacción y el conocimiento mutuo entre los miembros del equipo. Estos momentos de conexión no solo fortalecerán las relaciones laborales, sino que también contribuirán a una mayor cohesión y colaboración dentro del equipo.

Finalmente, es importante que los líderes adopten un enfoque más orientado al liderazgo transformacional, en lugar de asumir únicamente el rol de "jefe". Un líder debe inspirar, guiar y apoyar a sus equipos, fomentando el crecimiento personal y profesional de cada miembro. Esta postura permitirá no solo mejorar el desempeño individual, sino también potenciar el rendimiento global del equipo y, en consecuencia, de la compañía.

4.3 Resultado del Tercer Objetivo

Tras la culminación del objetivo dos y la realización exhaustiva del análisis FODA interno, se ha logrado obtener una comprensión profunda y detallada sobre la situación interna en torno al teletrabajo, así como en relación con los procesos de integración y organización del talento humano. Este análisis permitió identificar con claridad tanto las fortalezas de la compañía como las áreas con potencial de mejora.

Por un lado, las fortalezas descubiertas representan una base sólida que debe ser aprovechada estratégicamente, buscando mantener y potenciar aquellos elementos que ya son competitivos dentro de la compañía. Estos factores clave no solo refuerzan el desempeño actual, sino que también ofrecen una ventaja a largo plazo frente a posibles desafíos futuros.

Adicionalmente, se reconocieron algunas oportunidades de mejora que requieren atención. Estos puntos, aunque presentan ciertos retos, también ofrecen un margen considerable de mejora. Es fundamental diseñar acciones específicas que permitan abordar estos puntos con el fin de mejorar la eficiencia, promover un mejor ambiente de trabajo y fortalecer el desempeño del talento humano, especialmente en el contexto del teletrabajo.

4.3.1 Ajustes para Potenciar la Influencia de la Integración del Talento Humano al Teletrabajo

Uso de la Tecnología en el Proceso de Selección y el Desempeño Laboral

Con los ajustes sugeridos en este punto se busca fortalecer y evolucionar el uso de herramientas tecnológicas en el proceso de selección y desempeño laboral, asegurando que tanto los nuevos candidatos como los empleados actuales cuenten con las mejores herramientas y conocimientos para maximizar su productividad y eficiencia.

1. Revisión y Optimización de Herramientas Tecnológicas Actuales

A través de una auditoria, de encuestas a empleados y candidatos (estos preguntándoles sobre su experiencia en otras compañías y aportes de las tecnologías en estas) y en caso de ser necesario buscar consultorías externas, revisar las herramientas tecnológicas que se usan actualmente en la compañía evaluando su efectividad en los procesos de selección y el desempeño laboral, al final se debería tener un informe con recomendaciones para optimizar o reemplazar las herramientas, así como el costo y el impacto en la compañía.

2. Implementación de Nuevas Herramientas Tecnológicas en el Proceso de Selección

Después de revisar las herramientas tecnológicas actuales, se recomienda buscar adoptar nuevas herramientas tecnológicas que ayuden a mejorar la experiencia y evaluación de los candidatos durante el proceso de selección (por ejemplo, sistemas de evaluación por competencias, entrevistas virtuales avanzadas, plataformas de inteligencia artificial). Par poder encontrar las herramientas que cubran las necesidades de la compañía se puede hacer un Benchmark en el mercado de plataformas tecnológicas

existentes y contrastarlo contra el presupuesto, así como si efectivamente cubre las necesidades existentes y futuras.

3. Capacitación Continua en Tecnología para Nuevos Candidatos y Empleados

Se sugiere establecer un programa de formación continua para nuevos empleados y candidatos enfocado en el uso de herramientas tecnológicas clave para sus roles específicos, se puede tener un programa básico que todos los empleados deben cumplir y uno específico por áreas para potenciar habilidades actuales y futuras; este programa puede tener varios enfoques desde una plataforma de e-learning, formadores internos o externos y recursos digitales, adicional lo importante es hacer un seguimiento al nivel de adopción de las herramientas tecnológicas por parte de nuevos empleados y mejoras en el rendimiento medido a través de las evaluaciones de desempeño y el cumplimiento de estos programas de formación.

4. Seguimiento del Impacto de la Tecnología en el Desempeño Laboral

Complementando las acciones anteriores se propone implementar un sistema de seguimiento y evaluación del impacto de las herramientas tecnológicas en el desempeño laboral de los empleados actuales, no solo para las herramientas que ya se están utilizando sino también para aquellas que a futuro se van a implementar, esta medición de desempeño se podría hacer a través de KPIs de resultados y/o de encuestas de satisfacción, se espera que las mejoras en el desempeño de los empleados alcance un aumento al menos de un 10% en comparación con la línea base actual.

5. Comunicación Interna para Reflejar el Cambio Tecnológico

Se invita a crear una campaña de comunicación interna que refuerce la importancia del uso de tecnología en la compañía y motive a los empleados a adoptar, buscar y proponer nuevas herramientas, se podría hacer utilizando los canales actuales como: comunicaciones por correo, boletines internos, sesiones informativas, canal de whatsapp.

6. Evaluación Periódica y Ajustes al Plan

Por último, este proceso de sugiere sea de mejora continua y para lograrlo se debería establecer una evaluación semestral o máximo anual para ajustar y mejorar el plan de acuerdo con los resultados obtenidos.

Evaluación de la Flexibilidad como Habilidad Clave en la Selección de Candidatos

Con esta acción se busca desarrollar y estandarizar un proceso de evaluación de la flexibilidad como habilidad clave, tanto en los procesos de selección como en la gestión del desempeño

1. Definir claramente la habilidad de flexibilidad

Lo primero es establecer una definición clara y detallada de lo que significa "flexibilidad" dentro del contexto de la compañía, abarcando tanto aspectos laborales como personales (adaptabilidad al cambio, capacidad para gestionar prioridades, apertura a nuevas responsabilidades), esto para que todos los empleados hablen el mismo idioma, para esto se debe crear un documento de definición de "flexibilidad" aprobado y comunicado a toda la compañía.

2. Crear un modelo de evaluación de flexibilidad

Lo segundo es crear una herramienta, prueba o test estandarizada para medir la flexibilidad de los candidatos y empleados, que incluya indicadores concretos de comportamiento y competencias que reflejen esta habilidad (por ejemplo, evaluar la adaptabilidad a cambios de proyectos, manejo de crisis, disposición para aprender nuevas habilidades, cambios de jefes o de roles).

3. Incorporar la evaluación de flexibilidad en el proceso de selección

Tercero se solicita integrar la evaluación de la flexibilidad en las etapas del proceso de selección de candidatos, utilizando entrevistas estructuradas, estudios de caso o simulaciones que permitan medir esta habilidad, para poder lograrlo se debe capacitar y estandarizar en nuevas herramientas, pruebas, test de evaluación a los responsables de selección y al finalizar se debe pedir retroalimentación a los líderes de las respectivas áreas donde entraron los candidatos elegidos si efectivamente se evaluó la flexibilidad correctamente o modificar el proceso según lo expresado.

4. Capacitación para v evaluadores en la valoración de flexibilidad

Cuarto, como continuación del ajuste anterior se solicita capacitar a los líderes, jefes de equipo y reclutadores en cómo evaluar de manera efectiva la flexibilidad de los candidatos y empleados, utilizando el modelo de evaluación estandarizado.

5. Incorporar la flexibilidad en la evaluación de desempeño

Quinto, ajustar el sistema de evaluación de desempeño anual actual para incluir la flexibilidad como uno de los criterios de evaluación periódica, promoviendo su desarrollo continuo en los empleados.

6. Monitoreo y mejora continua del proceso de evaluación

Sexto, establecer un sistema de monitoreo y revisión continua del proceso de evaluación de la flexibilidad para hacer ajustes según los resultados obtenidos y las necesidades cambiantes del entorno laboral, esto se puede hacer con reuniones periódicas como la mencionada anteriormente con los líderes de cada área, adicional con los encargados del proceso de selección por medio de reuniones, encuestas o grupos de trabajo.

7. Fortalecer la comunicación sobre flexibilidad como parte del salario emocional

Séptimo y último punto, lanzar una campaña de comunicación interna para reforzar la importancia de la flexibilidad no solo como una habilidad que busca la compañía en sus empleados sino también la flexibilidad que tiene la compañía y que es parte del salario emocional y su impacto positivo en la vida personal y laboral de los empleados.

Búsqueda de Talento a nivel Nacional y Movilidad Geográfica de Empleados

Con este plan se invita a definir y estandarizar un proceso que permita la búsqueda de talento a nivel nacional en caso de necesitarse (esto aplicaría cuando el mercado local no cuente con el talento esperado o esté más calificado el talento en otros lugares), así como establecer un marco claro para que los empleados actuales puedan optar por trasladarse a otras ciudades mientras mantienen su rol en la compañía, esto buscando primero contribuir a la integración de estos procesos con la flexibilidad en la compañía, de esta forma promover el crecimiento y satisfacción tanto de los nuevos candidatos como de los empleados actuales.

1. Definir los criterios para la búsqueda de talento en diversas regiones

Se sugiere constituir un conjunto de criterios claros para determinar en qué casos la compañía buscará talento fuera de la región local, considerando las necesidades específicas del puesto, habilidades especializadas, la disponibilidad de candidatos en otras ciudades y las funciones a realizar, esto debe quedar plasmado en un documento con criterios claros para la búsqueda de talento en diversas regiones aprobado por la dirección.

2. Incorporar la búsqueda de talento nacional en los procesos de selección

Ajustar los procesos de selección para incluir la búsqueda activa de candidatos en diferentes regiones del país, utilizando plataformas de reclutamiento en línea, agencias locales y ferias de empleo virtuales en otras ciudades, todo esto basado en los criterios construidos en el punto anterior.

3. Crear una política de movilidad geográfica para empleados actuales

Se invita a crear una política formal que permita a los empleados actuales solicitar un cambio de residencia a otra ciudad, especificando los requisitos, procedimientos y condiciones bajo las cuales se podría autorizar su traslado sin afectar su puesto de trabajo, así como la forma de comunicarse, las situaciones en las cuáles debería venir a la base de la compañía y quien debería hacerse cargo de los costos de movilidad, de traslado, etc.; todo esto debe quedar como política de movilidad geográfica publicada y accesible a todos los empleados.

4. Evaluación de factibilidad de teletrabajo para candidatos de otras regiones

Ajustar el modelo actual con la posibilidad de ofrecer teletrabajo o esquemas híbridos para candidatos que se encuentran en otras ciudades, considerando los roles que lo permitan y las necesidades específicas de la compañía.

5. Capacitación a líderes y equipos en la gestión de equipos en diferentes localizaciones

Se propone ofrecer capacitación, tips, planes de acción o construcción de espacios a los líderes de equipo sobre cómo gestionar equipos distribuidos geográficamente, fomentando el uso de herramientas de colaboración remota y mejores prácticas para asegurar una integración eficiente de empleados de diversas regiones no solo a nivel laboral sino también personal y como un equipo. Esto se puede realizar a través de formadores internos o externos, plataformas de formación online, boletines y/o correos.

6. Monitorear la eficacia del proceso de movilidad y búsqueda de talento a nivel nacional

Se recomienda crear un sistema de monitoreo y revisión para evaluar el impacto de la búsqueda de talento en diversas regiones y el programa de movilidad para empleados actuales. Se puede realizar ajustes semestrales y/o anuales basados en la retroalimentación de empleados y líderes, con encuestas de satisfacción, análisis de desempeño, resultados a nivel compañía.

Aumentar el Impacto de Wingo Academy en el Desarrollo Profesional

El siguiente plan de acción busca potenciar una herramienta de aprendizaje como Wingo Academy, a continuación, se sugiere optimizar el uso y seguimiento de esta, garantizando que los empleados se beneficien de las oportunidades de formación continua de manera efectiva, creando un entorno de aprendizaje dinámico y atractivo.

1. Designar a un responsable exclusivo para Wingo Academy

Se propone asignar a una persona dedicada exclusivamente a la gestión de Wingo Academy, encargada de coordinar las capacitaciones, hacer seguimiento al uso de la plataforma y evaluar el impacto en el desarrollo profesional de los empleados, lo ideal es incorporar a un experto en educación o un diseñador instruccional que pueda desarrollar metodologías de aprendizaje dinámicas y atractivas, haciendo que los cursos y capacitaciones de Wingo Academy sean más participativos y menos vistos como una obligación, adicional que sume nuevas capacitaciones implementadas con métodos innovadores; así como también el aumento en la participación y satisfacción de los empleados.

2. Monitorear la utilización y eficiencia de Wingo Academy

Se sugiere implementar un sistema de seguimiento para medir la participación, el avance y los resultados obtenidos a través de Wingo Academy, utilizando métricas claras como horas completadas, niveles de satisfacción, y el impacto en el rendimiento laboral, este sistema de seguimiento debe ser una tarea constante del responsable de Wingo Academy mostrando resultados mensuales, así como crear un sistema de retroalimentación contantes (por lo menos semestral) para mejora constante por medio de herramientas de análisis de datos, encuestas de satisfacción y KPIs.

3. Crear nuevos programas de formación basados en necesidades identificadas

Teniendo en cuenta los puntos anteriores se recomienda desarrollar nuevas capacitaciones en Wingo Academy basadas en las necesidades de desarrollo identificadas

a través de evaluaciones de desempeño, encuestas y retroalimentación de los empleados, buscando aumento en la competencia técnica y habilidades blandas.

4. Fomentar la cultura de aprendizaje continuo

Se invita a lanzar una campaña de comunicación interna que promueva Wingo Academy como una herramienta de crecimiento personal y profesional y no como una obligación o tarea a realizar, destacando los beneficios de la formación continua y creando incentivos para que los empleados participen de manera voluntaria y proactiva.

5. Ofrecer capacitación personalizada para líderes

Se invita a desarrollar un programa específico para líderes y jefes de equipo que les permita aprovechar Wingo Academy para el crecimiento de sus equipos, ayudándolos a identificar las áreas de mejora y seleccionar las capacitaciones adecuadas para cada miembro.

4.3.2 Ajustes para potenciar la influencia de la Organización del talento humano al teletrabajo

Mejorar el Proceso de Evaluación de Desempeño y Seguimiento

La finalidad de este ajuste es potenciar el proceso de evaluación de desempeño mediante un seguimiento más frecuente, la inclusión de otros miembros del equipo en las evaluaciones para fomentar el apoyo y la colaboración, y realizar reuniones individuales (one-on-one) de manera constante con todos los empleados.

1. Implementar evaluaciones de desempeño trimestrales

Se propone ajustar el ciclo de evaluación de desempeño para que, en lugar de realizarse semestralmente, se lleven a cabo evaluaciones trimestrales. Esto permitirá una revisión más continua del progreso y ofrecerá mayor oportunidad para ajustar objetivos y estrategias a lo largo del año.

2. Involucrar a otros miembros del equipo en el proceso de evaluación

Se sugiere incluir la participación de otros miembros del equipo en las evaluaciones de desempeño para generar ideas, apoyo y una visión más colaborativa. Esto podría implicar incluir *feedback 360°* o sesiones de retroalimentación grupales, en las que se identifiquen oportunidades de mejora y refuerzos positivos en colaboración con los colegas, no solo para mejorar la relación de los grupos de trabajo sino también como un *feedback* para el líder y que este también pueda ver oportunidades de mejora de parte de su equipo y no solo de su jefe directo.

3. Establecer *One-on-One* constantes con todos los miembros del equipo

Se propone hacer un seguimiento para que los líderes realicen reuniones *one-on-one* regulares con todos los miembros del equipo, no solo con algunos. Estas reuniones individuales deben ser constantes, preferiblemente mensuales, para brindar retroalimentación directa, resolver inquietudes y asegurar que todos los empleados estén alineados con sus objetivos, se puede usar una herramienta tecnológica que todos los líderes deben llenar constantemente y que los miembros del equipo de recursos humanos puedan ver los resultados.

4. Capacitar a los líderes en la gestión efectiva de evaluaciones frecuentes

Se invita a ofrecer capacitación a los líderes sobre cómo gestionar evaluaciones de desempeño más frecuentes y cómo aprovechar mejor las reuniones one-on-one para ofrecer retroalimentación constructiva y útil. Esto incluye cómo hacer seguimiento a los objetivos sin sobrecargar a los empleados ni a los líderes, así como también usarlo como un espacio de mejorar la relación líder-empleado, que se conozcan mutuamente y también estén enterados de situaciones personales.

5. Fomentar una cultura de retroalimentación continua

Se sugiere crear una cultura de retroalimentación constante, donde tanto líderes como empleados estén abiertos a recibir y ofrecer comentarios constructivos fuera de las evaluaciones formales. Esto puede incluir la creación de un foro interno o espacios informales para compartir ideas y sugerencias.

Mostrar el Impacto de las Acciones de los Empleados

La meta del plan es fortalecer la motivación y el sentido de pertenencia de los empleados al mostrar de manera regular el impacto de sus acciones, no solo en el crecimiento de la compañía, sino también dentro de sus equipos cercanos. Esto permitirá mejorar el trabajo en equipo, un ambiente de innovación, de colaboración, de solidaridad y de reconocimiento.

1. Implementar reuniones mensuales de impacto en el equipo

Se invita a realizar reuniones mensuales en todos los equipos en los que cada miembro del equipo comparta los avances y el impacto de sus acciones en proyectos específicos y cómo estos suman en los objetivos, esto permitirá que en los encuentros los

compañeros muestren ideas nuevas, se reconozcan y se apoyen en caso tal que haya demoras.

2. Potenciar el sistema de reconocimiento entre compañeros

Potenciar el sistema de reconocimiento en el que los empleados reconocen públicamente las contribuciones de sus compañeros de equipo de manera regular (WOW), lo propuesto es mostrar los resultados periódicamente puede ser digital (a través de una plataforma interna) o en reuniones trimestrales, destacando las acciones que han tenido un impacto positivo en los proyectos y en el entorno de trabajo, adicional si se puede dar un premio, pero también anualmente como se hace pero que se muestre en estas reuniones trimestrales cómo va el acumulado.

3. Compartir mensualmente ejemplos de impacto en comunicaciones internas

Se sugiere a través de boletines internos o los otros canales internos, compartir ejemplos específicos del impacto que las acciones de los empleados han tenido en el crecimiento de la compañía y en las áreas con las que interactúan. La idea es incluir tanto logros individuales como de equipo, para reforzar el sentido de pertenencia, así como mejorar el trabajo en equipo entre áreas.

4. Incorporar *feedback* de impacto en las evaluaciones *One-on-One*

Se invita a los líderes durante las reuniones *one-on-one* ya sean semanales o mensuales, incluir una sección dedicada a hablar sobre el impacto de las acciones del empleado tanto a nivel individual como en su equipo. Esto servirá para reforzar el sentido

de pertenencia y destacar áreas donde sus acciones han sido especialmente relevantes, de esta forma seguir potenciando estas habilidades.

5. Desarrollar Talleres y/o reuniones de Innovación y Colaboración Regular

Se propone organizar talleres/reuniones o espacios semanales o mensuales enfocados en innovación y colaboración, lo ideal es se haga internamente en cada una de las gerencias o direcciones (que este espacio no dependa de la visión del líder debe ser algo obligatorio en todas las áreas), en estas reuniones los empleados pueden presentar nuevas ideas que quieren desarrollar o proyectos en los que estén trabajando de tal forma que también puedan recibir ideas de otros compañeros y *feedback* o mejoras a realizarse.

6. Promover encuentros informales de colaboración y reconocimiento

Fomentar encuentros informales mensuales o trimestrales (café, almuerzos, salidas, etc.) donde los equipos puedan socializar y compartir experiencias sobre cómo sus acciones están influyendo en el trabajo colectivo. Estos encuentros ayudarán a reforzar las relaciones y el sentido de equipo.

4.3.3 Ajustes en las oportunidades de mejora encontradas en la influencia de la integración del talento humano al teletrabajo

Adaptar los Procesos de Selección al Teletrabajo

Se propone crear un enfoque estandarizado para adaptar todos los procesos de selección a las necesidades del teletrabajo, garantizando coherencia en la visión de los líderes y asegurando que los nuevos candidatos estén preparados para desempeñarse en un entorno de teletrabajo, de

esta forma se asegura que todos los líderes apliquen criterios uniformes y que se evalúen adecuadamente las habilidades de los candidatos para trabajar en entornos remotos, así la compañía podrá garantizar que tanto los nuevos empleados como los actuales estén preparados para prosperar en un entorno con teletrabajo y alineado con las necesidades del negocio.

1. Desarrollar una política clara sobre teletrabajo en el proceso de selección

Se sugiere crear y comunicar una política corporativa clara sobre teletrabajo que sea aplicada en todos los procesos de selección. Esta política debe incluir las habilidades mínimas necesarias para el trabajo remoto, los requisitos tecnológicos mínimos, y las expectativas sobre flexibilidad y productividad, la idea de esta política es que sean los criterios mínimos que deben tener todos los cargos que apliquen para teletrabajar, aunque también sería muy buena idea también sumarle por área los requisitos específicos; esta política también debe incluir evaluaciones estandarizadas de las habilidades necesarias para el teletrabajo en todas las fases del proceso de selección. Esto podría incluir pruebas de competencias digitales, simulaciones de trabajo remoto, y entrevistas remotas y enfocadas en experiencias previas de teletrabajo o manejo de equipos distribuidos.

2. Capacitar a los líderes en la selección para teletrabajo

Se propone dar capacitación a los líderes para asegurar que todos comprendan cómo evaluar a los candidatos en función de su capacidad para teletrabajar. Esto debe incluir el uso de la política anteriormente creada, así como las particularidades de las necesidades del área correspondiente.

3. Evaluar la infraestructura tecnológica de los candidatos

Adicional se recomienda sumar en el proceso de selección una evaluación de la infraestructura tecnológica de los candidatos (equipos, conexión a internet, etc.) para garantizar que cuenten con los medios necesarios para desempeñarse adecuadamente en el teletrabajo.

4. Implementar seguimiento y ajustes continuos

No se debe olvidar que esto debe ser un proceso cíclico, por lo cual es importante realizar un seguimiento continuo de los resultados de los procesos de selección para teletrabajo, utilizando el *feedback* de los líderes y candidatos, y ajustando las evaluaciones y los criterios de selección según sea necesario. Además, establecer una revisión periódica de la política de teletrabajo para adaptarla a los cambios en las necesidades de la compañía y el mercado laboral.

5. Promover el teletrabajo como parte de la cultura organizacional

Se debe mostrar el teletrabajo como parte de la estrategia de marca empleadora, como parte del salario emocional, además desde la dirección también incentivarlo y aprovecharlo en momentos coyunturales (por ejemplo, problemas de orden público, fechas especiales familiares, etc), destacando en las descripciones de los puestos y en las entrevistas cómo la compañía valora y apoya el trabajo remoto. Esto atraerá a candidatos que ya estén preparados y motivados para trabajar de forma remota, asegurando una mejor adecuación cultural desde el principio.

Desarrollo y Validación de Habilidades Básicas para Teletrabajadores

Como un complemento del plan de acción anterior sugerido se da un ajuste para encontrar esas habilidades básicas para teletrabajar.

1. Construir un estándar de habilidades básicas para teletrabajadores

Se sugiere definir un conjunto de competencias clave que todo teletrabajador debe poseer, sin importar su rol o nivel, se propone crear un equipo multidisciplinario (entre los cuales puede estar talento humano, líderes de área, expertos en teletrabajo y/o empleados destacados) para definir las habilidades mínimas necesarias (ejemplo comunicación digital, manejo de herramientas colaborativas, autogestión, etc.), de esta forma se puede tener una visión 360° desde todos los roles, al finalizar se espera crear un documento estándar con estas habilidades y niveles de competencia, adaptado a las diferentes áreas de la compañía, el cual se utilizara en el punto anterior.

2. Diseño de un proceso claro para la validación de competencias en nuevos candidatos

Aunque en el punto anterior se sugiere incluir en el proceso de selección una política clara del elementos mínimos para teletrabajar, dentro de esto debe estar la evaluación de las competencias básicas en los procesos de selección de personal y muy similar al plan anterior se debe desarrollar pruebas y simulaciones que permitan medir las habilidades de los candidatos durante el proceso de reclutamiento a lo cual se puede sumar preguntas relacionadas con el teletrabajo y el uso de herramientas colaborativas en las entrevistas, así como tener un *checklist* o matriz de evaluación de competencias para los reclutadores, asegurando que se validen estas habilidades de manera sistemática.

3. Evaluación y ajuste continuo de las competencias en empleados actuales

No se debe olvidar que no es solo evaluar a los posible candidatos sino también a los trabajadores actuales para poder explotar las ventajas del teletrabajo y aumentar la ventaja competitiva por tal razón es importante implementar un sistema de evaluación continua de competencias básicas para los empleados que ya trabajan en la modalidad de teletrabajo, se podría realizar en varias fases: primero realizar una encuesta interna o autoevaluación donde los empleados puedan medir sus propias competencias en relación con el estándar definido, con los resultados obtenidos segundo crear programas de capacitación continua (talleres, *webinars*, mentorías) para aquellos empleados que necesiten mejorar en determinadas áreas, esto puede incluirse en Wingo Academy, por ultimo y tercera fase se puede realizar evaluaciones anuales o semestrales como parte del proceso de revisión de desempeño, enfocadas en las habilidades específicas para el teletrabajo.

4. Monitoreo y mejora Continua

Como no se debe olvidar cualquier proceso debe estar en constante revisión para no quedarse atrás con los cambios del mercado por lo cual se debe asegurar que el proceso de validación y desarrollo de habilidades se ajuste a las necesidades cambiantes del teletrabajo, para esto se pueden establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la efectividad de la implementación (ejemplo resultados de evaluaciones, tasas de capacitación completada), y hacerle seguimiento y ajustes dependiendo de los resultados.

Implementación de un Proceso Regular para el Rediseño de Puestos de Trabajo

1. Establecimiento de un proceso estándar de actualización de puestos de trabajo

Se recomienda producir un proceso formal y periódico para el rediseño de los puestos de trabajo, basado en necesidades objetivas, no en la discreción ni visión individual de los líderes, para esto se propone crear un cronograma regular de revisión de puestos de trabajo (por ejemplo, cada 12 o 24 meses), asegurando una actualización continua, adicional definir los criterios clave que desencadenarán el rediseño debido a que pueden salir situaciones que no pueden esperar los 12 o 24 meses del cronograma para el rediseño(por ejemplo cambios en la estructura de la compañía, avances tecnológicos, cambios en los procesos, etc.), por ultimo designar un equipo o comité responsable del seguimiento de la actualización de puestos, que incluya a representantes de Talento Humano, líderes de áreas y empleados, el objetivo de este comité es realizar análisis regulares de los roles para detectar cambios necesarios, evitando que la actualización dependa exclusivamente de la percepción de un líder en particular, de igual forma para no perder todas las posibles visiones se puede adicional crear una herramienta de autoevaluación para los empleados, donde puedan proponer mejoras en sus roles y destacar tareas obsoletas o ineficientes.

2. Estandarización del proceso de rediseño de puestos

Complementando el punto anterior se debe asegurar que todos los rediseños de puestos sigan un proceso estandarizado que involucre a las partes interesadas adecuadas, por tal razón se sugiere desarrollar un flujo de trabajo para el comité que rediseñe y que incluya: recopilación de información, análisis de necesidades, rediseño, validación con los líderes, implementación y comunicación a los empleados, por ultimo crear un

documento interno que describa los pasos y los roles de cada participante en el proceso, aprobado por la dirección.

De igual forma no se debe olvidar que cualquier proceso la mejora continua es primordial por lo cual se podría establecer métricas para medir la efectividad de los rediseños y su impacto en la productividad y satisfacción de los empleados.

3. Capacitación de líderes y empleados en el proceso

Por ultimo este proceso lo deben conocer los líderes como los empleados, que entiendan y participen activamente en el proceso de rediseño, para esto se pueden realizar sesiones de capacitación para los líderes de cada área, explicando la importancia de un rediseño proactivo y cómo identificar la necesidad de cambios en los roles, también incluir a los empleados a través de talleres o sesiones informativas, donde se les explique cómo su retroalimentación puede contribuir a un mejor diseño de los puestos de trabajo y con esto impactar los resultados de la compañía.

Definición y Desarrollo de Habilidades para Líderes en Entornos de Teletrabajo

Los líderes juegan un papel importante en el teletrabajo en funciones como seguimiento, gestión de su equipo de trabajo entre otros, por eso deben tener también las habilidades de cumplir sus **funciones en el teletrabajo**.

1. Identificación de habilidades clave para líderes en teletrabajo

Lo primero es definir las competencias específicas que los líderes deben poseer para gestionar equipos de manera efectiva en un entorno de teletrabajo, se puede lograr a

través de un análisis de las competencias críticas que debe tener un líder remoto, tales como comunicación efectiva en entornos virtuales, liderazgo a distancia, gestión de equipos distribuidos, resolución de conflictos virtuales, y uso de herramientas colaborativas, también involucrar a líderes actuales, equipo de Talento Humano y expertos en teletrabajo para construir una lista detallada de habilidades específicas para roles directivos en teletrabajo, al finalizar se debe construir un documento estándar con estas habilidades, asegurando que sea un marco claro de competencias para todo nivel directivo y que también deba utilizarse en los procesos de talento humano.

2. Estandarización de competencias entre líderes

Teniendo como base el documento del punto anterior se puede garantizar que todos los líderes de la compañía tengan una comprensión común de las competencias necesarias para teletrabajar de manera efectiva, así pues, se procede a implementar sesiones de sensibilización y capacitación para líderes, explicando la importancia de estas habilidades y cómo integrarlas en la gestión diaria, se podría complementar estas acciones con programas externos de capacitación en temas como liderazgo remoto, manejo de equipos virtuales, coaching a distancia, y gestión de la productividad en un entorno digital o con expertos incluir estos cursos en Wingo Academy.

3. Monitoreo y ajuste continuo

Último, realizar un seguimiento continuo del liderazgo en teletrabajo y ajustar las habilidades requeridas según las necesidades del entorno, a través de un sistema de feedback continuo donde los equipos puedan evaluar el liderazgo remoto, destacando

áreas de mejora o por medio de una evaluación 360°, también se puede evaluar el desempeño de los equipos remotos y los indicadores de productividad bajo el liderazgo a distancia, ajustando las competencias requeridas cuando sea necesario.

Creación y Estructuración de una Semana Típica de Trabajo en Teletrabajo

Este plan de acción ayuda a tener una estructura clara y repetible para una semana de trabajo en teletrabajo, optimizando la productividad, facilitando el seguimiento y manteniendo un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal, esto se puede conseguir con las acciones que se explican a continuación.

1. Establecimiento de una rutina estándar semanal para el teletrabajo

Se recomienda crear una estructura clara y repetible para la semana laboral que ofrezca más orden, facilite la productividad y el seguimiento del rendimiento en teletrabajo, se puede lograr primero reuniendo a líderes de equipo y representantes de Talento Humano para definir los bloques de trabajo clave que deben existir en una semana, como reuniones, trabajo autónomo, revisiones y tiempos de descanso, de manera general y estándar, permitiendo también la comunicación entre áreas, este modelo de semana típica se recomienda que incluya pautas para reuniones diarias o semanales, momentos de trabajo colaborativo y tiempo de concentración individual, aunque no se debe olvidar considerar la flexibilidad en la rutina, permitiendo ciertos márgenes según el área o el tipo de tareas, pero con una base común para todos.

2. Establecimiento de horarios de trabajo y límites claros

Como complemento determinar horarios de trabajo que equilibren la flexibilidad del teletrabajo con la necesidad de una estructura clara para todos los empleados, algunos tips pueden ser: primero fijar horarios comunes de disponibilidad para reuniones y colaboración y dejar bloques libres para trabajo individual o autónomo, segundo crear una política de “horas límite” para evitar que el trabajo se extienda más allá de horarios razonables, ayudando a fomentar el equilibrio entre trabajo y vida personal y por ultimo incluir tiempos de descanso y pausas recomendadas en la rutina semanal, animando a los empleados a desconectarse y recargar energías.

Lo anterior ayuda en una mayor organización del trabajo y facilitar el seguimiento del progreso en las tareas y mejorar la visibilidad del rendimiento de los equipos a través de herramientas digitales, permitiendo que los líderes realicen un seguimiento ya que no hay excusas para no cumplir con las obligaciones.

3. Capacitación y comunicación sobre la nueva estructura

Estas acciones se sugiere deben ser para todos los roles en teletrabajo, en ese sentido lo ideal es garantizar que todos los empleados comprendan y adopten la nueva rutina semanal, maximizando su efectividad, para tal efecto las acciones a tomar serían organizar sesiones de capacitación para los empleados y líderes sobre la implementación de la nueva rutina semanal y el uso de las herramientas de seguimiento, comunicar claramente las expectativas sobre el uso de la estructura semanal y el enfoque en la autonomía, la eficiencia y el equilibrio, finalmente fomentar la cultura de la retroalimentación continua para ajustar la rutina según las necesidades de los empleados,

solicitando sugerencias sobre posibles mejoras, no olvidar este proceso se debe revisar regularmente y realizar ajustes para optimizar y maximizar el desempeño laboral.

Fortalecer el Trabajo en Equipo en Entornos de Teletrabajo

Este plan enfocado en la modificación de los procesos de integración y selección ayudará a fortalecer las habilidades de trabajo en equipo en entornos de teletrabajo, mejorando la cohesión y eficiencia del equipo sin depender exclusivamente del modelo híbrido.

1. Evaluación y rediseño del proceso de selección

Teniendo en cuenta que para mejorar el trabajo en equipo se tomó la decisión de tener un modelo híbrido y en los espacios presenciales realizar trabajo en equipo, se sugiere realizar un análisis exhaustivo del proceso de integración actual para identificar las áreas donde no se están evaluando ni formando adecuadamente las habilidades de trabajo en equipo en entornos virtuales, ya que según lo expresado es onde hay oportunidades de mejora, para esto se puede incorporar pruebas específicas que evalúen las habilidades de los candidatos para el trabajo en equipo en un entorno virtual, se propone que debe incluir la capacidad de comunicarse y colaborar de manera efectiva en teletrabajo (para evaluarlo se puede hacer a través de dinámicas de trabajo remoto y simulaciones de trabajo en equipo durante el proceso de selección).

2. Seguimiento y evaluación de nuevos empleados

Como complemento al punto anterior se debe implementar evaluaciones periódicas de los nuevos empleados en cuanto a su capacidad de colaborar eficientemente

en entornos de teletrabajo, por medio de la creación de métricas específicas para medir el rendimiento en equipo virtual, como la participación en reuniones virtuales, la efectividad en la comunicación asincrónica y la capacidad de cumplir con objetivos en equipo.

3. Creación de una cultura de trabajo

Adicionalmente se recomienda fomentar una cultura organizacional que valore y promueva el trabajo en equipo en ambientes de teletrabajo, de igual forma se puede fortalecer organizando regularmente actividades de integración y colaboración virtual que fortalezcan el sentido de equipo, como workshops, sesiones de “team building” virtuales y reuniones sociales online.

Consolidar la Visibilidad y Participación en Programas de Capacitación

Este plan de ajustes busca no solo ampliar el alcance de los programas de capacitación más allá de Wingo Academy, sino también asegurar que los empleados estén conscientes y motivados para aprovechar las oportunidades de formación, con un apoyo constante de los líderes.

1. Ampliación de la comunicación sobre oportunidades de capacitación

Se busca aumentar la visibilidad y conocimiento de los empleados sobre todos los programas de capacitación disponibles, más allá de Wingo Academy, para esto se proponen las siguientes acciones: primero crear un repositorio centralizado (en la página de talento humano) donde se recopilen todas las oportunidades de capacitación, incluyendo becas de excelencia, cursos/talleres externos, capacitación entre compañeros y

convenios con universidades, segundo desarrollar campañas periódicas de comunicación interna para informar a los empleados sobre nuevas oportunidades de formación, utilizando los diversos canales internos y tercero promover el uso de las redes sociales internas o grupos de discusión para que los empleados compartan experiencias y recomendaciones sobre programas formativos en los que hayan participado, adicional que puedan hacer preguntas y entre todos se resuelvan las dudas.

2. Fomento de la participación en programas externos

Se recomienda aumentar el alcance de los empleados a programas de formación externa, incluyendo becas y convenios universitarios, además de mostrar los beneficios del estudio y el aprendizaje continuo, se recomienda buscar convenios con universidades, centros de formación y organizaciones externas que ofrezcan programas relevantes para el desarrollo de habilidades de los empleados, también mejorar el proceso de postulación para becas de excelencia (que sea semestral y no anual) y otros programas formativos externos, con criterios claros y transparentes para todos los empleados.

3. Capacitación entre compañeros

Se invita a fomentar el aprendizaje colaborativo y el intercambio de conocimientos entre los empleados, ya que muchos de ellos tienen gran conocimiento en diversas áreas, para esto se puede implementar un programa formal de capacitación entre compañeros, donde los empleados con habilidades específicas puedan compartir conocimientos con sus colegas mediante talleres internos, charlas y mentorías, pero también crear un sistema de reconocimiento para los empleados que participen como

formadores internos, incentivando la colaboración y el desarrollo de habilidades de liderazgo.

4. Seguimiento y apoyo más cercano por parte de los líderes

Se aconseja que los líderes promuevan activamente la participación de sus equipos en las oportunidades de formación, para esto primero se pueden hacer reuniones trimestrales entre líderes y sus equipos para revisar las oportunidades formativas disponibles y discutir planes de desarrollo personal y profesional de cada miembro, segundo instruir a los líderes para que incluyan el tema de la capacitación como un punto regular en las reuniones de desempeño, evaluando cómo los empleados pueden aprovechar mejor los programas de formación, por último revisar un plan de beneficios por la mejora en la formación del equipo.

5. Incentivos para participar en oportunidades formativas

Es muy importante motivar a los empleados a participar activamente en las oportunidades de capacitación ofrecidas, para esto se recomienda tener un sistema de incentivos donde los empleados que completen las oportunidades de formación reciban reconocimiento formal, como certificados o recompensas, asimismo tener una cultura de celebración del aprendizaje donde se reconozca públicamente a los empleados que hayan participado en programas de formación a través los canales internos o alguna reunión.

4.3.4 Ajustes en las oportunidades de mejora encontradas en la influencia de la integración del talento humano al teletrabajo

Incentivar el Trabajo en Equipo en Modalidad de Teletrabajo

1. Diagnóstico inicial del trabajo en equipo

Para complementar uno de los planes de trabajo mencionados anteriormente sobre el trabajo en equipo para los nuevos candidatos, en este punto se sugiere un plan de acción para mejorar el trabajo en equipo de los empleados actuales, para esto la recomendación es realizar un análisis de la situación actual para identificar las barreras que limitan el trabajo en equipo en el teletrabajo (entre los cuales pueden estar la falta de comunicación, desconexión entre empleados, dificultades tecnológicas, etc.), al finalizar se espera tener un informe de diagnóstico que detalle las principales barreras y oportunidades para mejorar la colaboración remota.

2. Definir estrategias específicas para el trabajo en equipo en teletrabajo

Como segundo punto se invita a crear estrategias para incentivar el trabajo en equipo en un entorno de teletrabajo, esto se puede lograr construyendo una política formal que promueva el uso de herramientas digitales colaborativas, reuniones periódicas de equipo y dinámicas de trabajo conjunto a distancia, estas estrategias deben quedar documentadas que detalla las tácticas (por ejemplo comunicación digital efectiva, resolución de problemas en equipo a distancia, asignar proyectos que requieran colaboración activa entre diferentes miembros del equipo en teletrabajo) y herramientas a utilizar y que sean compartidas a todos los líderes y equipos.

3. Capacitación en colaboración virtual

El tercer punto se propone ejecutar programas de formación dirigidos a empleados y líderes de equipo para mejorar sus habilidades de trabajo colaborativo en entornos remotos, esto se debe basar en el documento creado en el punto anterior, además debe incluirse en el onboarding de los nuevos empleados, adicional a la capacitación se puede complementar con actividades de integración y dinámicas específicas para fomentar el trabajo en equipo durante el teletrabajo.

4. Reuniones de *feedback* y ajustes periódicos

El último punto se sugiere tener un proceso de mejora constante, a través de reuniones periódicas para recibir retroalimentación de los empleados y líderes sobre las estrategias de trabajo en equipo en teletrabajo y realizar ajustes según sea necesario, también por medio de encuestas para que todos los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias.

Asegurar la familiarización y aplicación del manual "Misión Líder"

Teniendo en cuenta que parece que no todos los líderes están familiarizados o tienen presente el manual o boletín "Misión Líder" (este es un boletín periódico creado por el área de recursos humanos), es importante tener un plan de acción que asegure que los líderes lo conozcan, lo comprendan y lo apliquen en su gestión diaria, especialmente en entornos de teletrabajo. A continuación, algunos ajustes sugeridos que pueden realizarse.

1. Diagnóstico Inicial

Para iniciar se puede realizar una encuesta o evaluación para identificar qué líderes conocen el manual "Misión Líder", en qué áreas se están aplicando sus contenidos y dónde existen brechas de conocimiento o aplicación, y revisar el manual para asegurarse que los principios y directrices sean aplicables en el contexto del teletrabajo, y, si es necesario, incluir secciones o ejemplos específicos para la gestión de equipos en teletrabajo (por ejemplo desafíos comunes del teletrabajo como la comunicación asincrónica, la gestión de la productividad y el mantenimiento de la cohesión de equipo).

2. Difusión y comunicación efectiva del manual "Misión Líder"

Teniendo en cuenta el análisis anterior se propone, re-lanzar el manual "Misión Líder" con una campaña de comunicación interna que muestre la importancia y los beneficios de este material y como puede ayudar para la gestión de equipos, especialmente en entornos de teletrabajo (se sugiere que el manual quede en un lugar de fácil acceso para los líderes), adicional se invita a tener sesiones de capacitación y refuerzo para los líderes, esto también debería incluirse en el onboarding de estos.

3. Creación de un programa de seguimiento continuo

Por ultimo construir un sistema de seguimiento para evaluar regularmente si los líderes están aplicando los principios del manual "Misión Líder" en su gestión diaria, ya sea por medio de revisiones trimestrales o semestrales, donde estos puedan reflexionar sobre su aplicación del manual, compartir experiencias y recibir retroalimentación, además de lo anterior incluir los principios del manual "Misión Líder" en las políticas de liderazgo y los valores organizacionales, para que su aplicación se vuelva un componente

central de la cultura de liderazgo, no olvidar que para hacerlo se debería actualizar las descripciones de roles de liderazgo, los objetivos anuales y las evaluaciones de desempeño para incluir métricas que midan la correcta aplicación de "Misión Líder".

Creación de espacios para actividades no laborales en el teletrabajo

Se recomienda establecer y promover espacios preestablecidos para actividades no laborales en el teletrabajo, tales como iniciativas de conocimiento compartido, creación de equipo (team building) y bienestar de los empleados, sin depender exclusivamente del modelo híbrido.

1. Diagnóstico y construcción inicial

Se sugiere construir encuestas o *focus groups* para identificar las preferencias, necesidades y barreras que enfrentan los empleados para participar en actividades no laborales en modalidad de teletrabajo, así como lo que esperan de estas, lo ideal es crear un cronograma con las actividades que se van a realizar, tiene claro el objetivo y tener en cuenta que deben ser actividades variadas, dinámicas y que se adapten a los empleados (por ejemplo café virtual, juegos en equipo, charlas de expertos, talleres de habilidades blandas, entre otras)

2. Fomentar la participación en las actividades

Para poder lograr el objetivo de una mayor cohesión de equipo sí como mejorar el bienestar de los empleados, se recomienda incentivar la participación en las actividades no laborales mediante estrategias de reconocimiento y recompensas, así como

promocionarlas con la idea de que estas actividades son clave para la salud mental y mejora el desempeño laboral.

3. Capacitación, evaluación y ajuste de las actividades

Adicional a la creación de las actividades, al agendamiento de estas, también se debe capacitar a líderes y empleados clave para que actúen como promotores de las actividades no laborales en teletrabajo, motivando a los empleados y organizando las actividades para que se logren los objetivos propuestos, por último se debe realizar seguimiento para revisar la eficacia de los espacios, se pueden usar encuestas de satisfacción y análisis de participación, de esta forma según los resultados realizar ajustes según sea necesario.

Impulsar la Responsabilidad de la Motivación de Equipos por Parte de los Líderes en el Teletrabajo

Se recomienda que los líderes comprendan que la motivación de sus equipos, especialmente en entornos de teletrabajo, es una responsabilidad clave de su rol de liderazgo y no es solo de la compañía o que se debe ser a nivel general. Además, proporcionarles las herramientas y el apoyo necesario para cumplir con esta tarea.

1. Revisión previa

Se propone una encuesta o entrevista a los líderes para identificar sus opiniones sobre la motivación en teletrabajo y las razones por las que sí o no asumen esa responsabilidad y qué acciones realizan para motivar a su equipo y compañeros.

2. Capacitación y sesiones de sensibilización sobre el rol del líder en la motivación

Después de tener el input anterior se puede construir capacitaciones y sesiones de sensibilización, adicionalmente técnicas específicas mostrando la importancia de la motivación de los equipos en teletrabajo como una parte esencial de su rol de líder, dentro de los beneficios a contar se puede usar por ejemplo que el compromiso y la motivación de los empleados impactan directamente en los resultados de equipo y la productividad (usar casos reales de otras áreas y/o compañías), adicional técnicas específicas de motivación adaptadas al teletrabajo (ejemplo temas como la comunicación efectiva a distancia, el reconocimiento virtual, la construcción de confianza y la gestión emocional de equipos remotos.), por último, se puede construir un programa de mentoría donde líderes experimentados que han demostrado éxito en la motivación de equipos en teletrabajo puedan guiar a otros líderes que necesiten apoyo en este aspecto.

3. Seguimiento y evaluación de la motivación en los Equipos

Se recomienda crear un sistema de seguimiento regular que permita medir los niveles de motivación y compromiso en los equipos de teletrabajo, a través de encuestas de clima laboral y revisiones periódicas.

4. Evaluación y premiación a líderes

Se recomienda incluir en la evaluación de desempeño metas específicas de motivación en sus objetivos anuales, estos deben claros y medibles relacionados con la motivación de los equipos en teletrabajo, pero, así como se van a evaluar a los líderes, también se propone dar premios o menciones especiales en los boletines internos,

reuniones de liderazgo o eventos corporativos, para reconocer públicamente a los líderes que aplican prácticas motivacionales exitosas.

Incorporación del Teletrabajo como parte del salario emocional para mejorar la satisfacción y compromiso

Se invita a integrar el teletrabajo como parte del salario emocional, destacando sus beneficios como una herramienta clave para la motivación, el bienestar y el compromiso de los empleados, no solo para que los empleados lo vean de esta forma sino también los cargos directivos y líderes de equipo, esto ayudará a mejorar la percepción del teletrabajo no solo como un formato de trabajo, sino como un componente esencial del bienestar laboral.

1. Evaluación de la percepción actual del teletrabajo y definición de este como parte del salario emocional

Primero se propone hacer encuestas o entrevistas para identificar cómo todos los empleados perciben el teletrabajo y qué aspectos consideran que podrían mejorar en términos de bienestar y motivación, dependiendo de los resultados y ajustes incorporar el teletrabajo dentro de la política de salario emocional de la compañía, destacando sus beneficios, como la flexibilidad, el equilibrio entre vida personal y laboral, y el ahorro de tiempo y costos, y sumando las condiciones de este, esto debe plasmarse en un documento oficial aprobado por la parte directiva y socializado con todos los empleados.

2. Capacitación para líderes sobre el teletrabajo como salario emocional

Se sugiere capacitar a los líderes sobre la importancia del teletrabajo dentro del salario emocional y cómo pueden promoverlo como un beneficio, en lugar de solo un formato de trabajo, también ofrecer guías prácticas y situaciones reales de éxito sobre cómo otros líderes han mejorado la satisfacción de sus equipos mediante el uso del teletrabajo como parte del bienestar laboral (por ejemplo, el uso de esta cuando hay problemas de orden público).

3. Monitoreo Continuo del Impacto del Teletrabajo en la Satisfacción

Por último, efectuar evaluaciones periódicas para medir el impacto del teletrabajo en la motivación, satisfacción y bienestar general de los empleados, a través de preguntas específicas sobre teletrabajo en las encuestas de clima laboral y revisar continuamente las necesidades de los empleados para hacer ajustes rápidos.

5. Conclusiones

Por medio de la revisión del marco teórico se logró tener una base sólida para comprender y analizar, desde la teoría, las mejores prácticas que la compañía debe seguir en la implementación del teletrabajo y la gestión de los procesos de talento humano. Al contrastar estos principios teóricos con la realidad de la compañía, sus procesos y el día a día, se identificaron diferencias y áreas de mejora. Este enfoque sirvió como punto de partida para profundizar en el análisis mediante la creación de entrevistas realizadas a empleados de Recursos Humanos de Wingo, así como otros líderes de la dirección comercial, permitiendo obtener una visión más clara y ajustada de las necesidades reales de la compañía, y así establecer un proceso de mejora con evidencia real de la compañía.

Este análisis del marco teórico además permitió establecer una relación teórica clara entre el teletrabajo y la gestión del talento humano, proporcionando un marco conceptual sólido sobre cómo ambos temas se interrelacionan. Además, las fallas y áreas de mejora identificadas evidencian la necesidad de alinear la teoría con la realidad para lograr una mayor eficacia.

El análisis de las entrevistas proporcionó una visión y perspectiva nueva para entender cómo se está gestionando el teletrabajo en relación con los procesos de talento humano dentro de la compañía. A través de este ejercicio, no solo se encontraron e identificaron los diferentes manejos conceptual del teletrabajo y de los procesos de gestión del talento humano que tienen los diferente empleados de Wingo del área comercial, sino que también se detectaron necesidades de capacitación tanto para empleados como para líderes, de políticas claras, de comunicación efectiva, estandarización de conceptos, lo que resalta la importancia de brindar formación continua para sacarle el mayor provecho al desempeño en entornos de teletrabajo.

Además, el análisis permitió identificar con claridad otras oportunidades de mejora, como la necesidad de fortalecer la cohesión de equipo, desarrollar competencias digitales, cambios en el seguimiento y evaluación de desempeño, que faciliten una gestión más efectiva del talento en teletrabajo. Al mismo tiempo, se reconocieron diversas fortalezas, como la flexibilidad que brinda este modelo, el incremento en la satisfacción de los empleados y la posibilidad de acceder a un talento más amplio y diversificado no solo a nivel local sino en diferentes regiones del país.

En resumen, las entrevistas y su análisis detallado permitieron no solo hacer un diagnóstico profundo sobre el estado actual de la gestión de talento humano en teletrabajo, sino también ofrecer un plan claro para potenciar las fortalezas existentes y abordar las oportunidades de mejora, asegurando una implementación más estratégica y eficiente del teletrabajo en la compañía.

La implementación de los planes de acción y ajustes propuestos no solo contribuirán al mejoramiento continuo de la compañía, sino que también refuerza uno de sus valores fundamentales: la innovación y con esto la búsqueda constante de la excelencia. Estos planes permiten a la compañía no solo identificar oportunidades de mejora, sino también como empleado involucrarme activamente en un proceso de crecimiento compartido. Al revisar y analizar estas propuestas, la compañía y más exactamente los empleados de talento humano tienen la oportunidad de realizar una autoevaluación profunda de sus procesos internos, descubriendo áreas que quizá no se habían identificado previamente, esto gracias a la perspectiva de ojos externos permitió encontrar acciones que pueden ser implementadas y que, hasta el momento, no habían sido consideradas.

Además, este enfoque fomenta una cultura de mejora continua, motivando a otros empleados en la búsqueda de soluciones, dar ideas y proponer cambios no solo en sus áreas sino en otras diferentes de las que no hacen parte, de esta forma pueden sentirse más comprometidos con la misión de la compañía, generando un ambiente de innovación y colaboración.

Implementar estrategias efectivas en los procesos de talento humano no solo mejorará la eficiencia actual de la compañía, sino que también contribuirá a su posicionamiento como una organización comprometida con la excelencia, que podrá adaptarse de manera rápida a las cambiantes demandas del mercado, y con esto seleccionar a los mejores candidatos para cubrir sus necesidades de crecimiento y desarrollo. A largo plazo, este proceso continuo de mejora posicionará a la compañía como un referente en su sector, no solo por sus servicios en el turismo, sino también por su capacidad para gestionar y desarrollar su talento humano, reforzando su ventaja competitiva en el mercado, otorgando aumentar la posibilidad de generar resultados inmediatos en términos de productividad y eficiencia, sino que también garantizará que la compañía esté preparada para enfrentar los desafíos futuros con un equipo sólido, altamente cualificado, comprometido y motivado.

5.1 Limitantes de la Investigación

Al abordar la investigación se encontraron varios limitantes durante su realización, a continuación, se detallan los principales:

- **Acceso a la información:** la disponibilidad y acceso a la información pudo haber sido limitada, pese a la muy buena disposición de la compañía y de los entrevistados, por temas de tiempo y de facilidad en la investigación no se

entrevistó a todos los empleados por lo cual pudo haber quedado información por fuera de la investigación, adicionalmente por confidencialidad de ciertos datos pudo haber existido falta de data para una comprensión completa de la situación.

- **Enfoque geográfico:** la investigación se centra exclusivamente en Wingo que se encuentra en Bogotá y casi todos sus empleados viven en la ciudad o cercanías, esto limita la generalización a otras aerolíneas y/o compañías del sector turístico, e igualmente a diferentes industrias en Colombia o en otros países, aquí el limitante es que los resultados y sugerencias encontradas pueden no ser aplicables a otras compañías e industrias.
- **Temporalidad:** la naturaleza dinámica del sector laboral, de la industria turística, la tecnología, del teletrabajo y de la gestión del talento humano, implica que los resultados y conclusiones obtenidas pueden tener una validez y relevancia limitada.
- **Limitaciones Metodológicas:** el uso de métodos cualitativos, como las entrevistas acá realizadas, aunque enriquecedor, puede estar sujeto a sesgos de interpretación tanto del investigador como de los participantes. Esto podría influir en la objetividad de los hallazgos y en la representación precisa de la realidad de la compañía.
- **Aversión al Cambio:** la implementación de los ajustes sugeridos a los procesos de la gestión del talento humano con la modalidad de teletrabajo puede enfrentar resistencia por parte de algunos empleados o líderes de la compañía, provocando que la efectividad de las recomendaciones planteadas no sean las deseadas o sus resultados mínimos.

- **Subjetividad de las entrevistas:** las respuestas de los entrevistados pueden estar influenciadas por sus percepciones personales y experiencias, lo que puede introducir sesgos y limitar la objetividad de los resultados.
- **Falta de información y legislación:** Prieto et al. (2014) comenta que aún falta un marco legal claro para el teletrabajo en varios países, donde la práctica empresarial precede a la normativa, esto incluye a Colombia, un claro caso fue la pandemia que obligo a las empresas a adoptar el teletrabajo sin un marco legal claro. Establecer un marco legal definido permitiría regular aspectos contractuales, responsabilidades empresariales, horarios de trabajo, condiciones de salud y seguridad, así como la vigilancia y acompañamiento de los trabajadores. Además, sería fundamental ofrecer capacitación en autocuidado de la salud, prevención de riesgos y manejo del tiempo, tanto para los teletrabajadores como para las empresas que adopten esta modalidad, con el objetivo de mejorar la eficacia y el control en estos ámbitos. Aunque se debe tener en cuenta que en Colombia se han dado avances en este punto todavía existen vacíos y en el congreso se sigue trabajando en este punto.

5.2 Recomendaciones

Realizar regularmente este tipo de ejercicios donde se contrasta la realidad practica y la teoría en las diferentes compañías ayuda como aporte teórico al campo de la gestión del talento humano y el teletrabajo, puesto que esta revisión detallada permitió dar una relación entre ambos temas, adicionalmente la literatura revisada proporciona fundamentos teóricos sobre la flexibilidad laboral, la optimización del talento humano, y los beneficios y desafíos del

teletrabajo contrastados en este caso en el contexto de una compañía aérea de Colombia, permite verificar que tanto la realidad puede llegar a comportarse como la teoría y que ajustes que posiblemente se puedan extrapolar a otros sectores ayudan a disminuir las desventajas y aumentar los beneficios en esta modalidad de trabajo.

Asimismo, las compañías actuales en Colombia y más específicamente en Bogotá que es el contexto actual de la investigación, primero pueden usar como base esta investigación para revisar si en sus compañías tienen retos, oportunidades de mejora y fortalezas similares, así como adoptar los ajustes acá sugeridos para subsanar y potenciar lo encontrado, segundo motivar y recomendar a las compañías a realizar estudios similares o adoptar una cultura de mejora continua en sus procesos de gestión del talento humano y la implementación del teletrabajo.

Adicionalmente para enriquecer el aporte teórico en estos dos temas se sugiere a futuro realizar una comparación con estudios nacionales e internacionales, aunque existe un reto en este punto, ya que según la revisión bibliográfica realizada no se encuentran estudios similares donde se revise el teletrabajo y los procesos de gestión del talento humano, a futuro esta investigación puede servir como base de comparación contra otros trabajos que se realicen sobre estas temáticas, igualmente se podría contrastar contra otras investigaciones donde se muestre en diferentes compañías cómo está funcionando el teletrabajo sus retos, oportunidades y fortalezas, y de esta forma ver si son similares a los acá expuestos.

Finalmente, como futuras líneas de investigación primero se recomienda aplicar un análisis similar a los demás procesos de talento humano que no fueron revisados en este trabajo en Wingo, con el fin de fortalecerlos y alinearlos con los objetivos de la compañía, así como seguir maximizando los beneficios y ventajas del teletrabajo; segundo en otras compañías del

sector y también de otras industrias realizar una investigación similar y contrastar resultados para ver si los problemas y ventajas encontrados acá son parecidos y los retos, oportunidades de mejora y fortalezas se dan solo en el sector o es algo característico de la cultura bogotana o colombiana.

Bibliografía

- Aguilera, A., Lethiais, V., Rallet, A., & Proulhac, L. (2016). Home-based telework in France: Characteristics, barriers and perspectives. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 92, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2016.06.021>
- Alaminos, A., & Castejón, J. . (2006). Elaboración, análisis e interpretación de encuestas, cuestionarios y escalas de opinión. In *Docencia Universitaria-EEES* (Vol. 42). <https://doi.org/10.1097/01.ccm.0000457813.83878.83>
- Alelú, M., Cantín, S., López, N., & Rodríguez, M. (2010). Estudio de Encuestas. *Métodos de Investigación*, 3, 21.
https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/ENCUESTA_Trabajo.pdf%0Ahttps://drive.google.com/drive/folders/17mnoq-mDw0FrRwEkIVhVawlJMI2Gme5K?usp=sharing
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. In *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* (Vol. 53, Issue 9). <http://publications.lib.chalmers.se/records/fulltext/245180/245180.pdf%0Ahttps://hdl.handle.net/20.500.12380/245180%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.jsames.2011.03.003%0Ahttps://doi.org/10.1016/j.gr.2017.08.001%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.precamres.2014.12>

- Arbeláez, M. F. (2020). El teletrabajo y el trabajo en casa llegaron para quedarse. *El Tiempo*, 1. <https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/trabajo-en-colombia-las-reglas-para-el-teletrabajo-en-pandemia-540076>
- Arias, L. A. (2014). El Teletrabajo, como modalidad formal de trabajo, mejora la productividad laboral y calidad de vida para los trabajadores en Colombia. Universidad Militar Nueva Granada, 1–23.
- Arilla, C. del C. (2000). El teletrabajo, un indicador de cambio en el mercado de trabajo. *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 17(1131–8635), 227–256. <https://doi.org/10.5209/CRLA.33616>
- Belalcazar Millán, J., Lasso Montoya, M. C., & Quiroz Macías, P. A. (2019). Análisis de la implementación del teletrabajo en las empresas de Colombia. Universidad Santiago de Cali, 1–79. <file:///C:/Users/User/Downloads/fvm939e.pdf>
- Beltrán, A., & Sánchez, L. O. (2002). Las relaciones laborales virtuales: El Teletrabajo. Pontificia Universidad Javeriana, 1–177.
- Benjumea-Arias, M. L., Villa-Enciso, E. M., & Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2(4), 59–73. <https://doi.org/10.22430/24223182.172>
- Bernardino, A. F., Roglio, K. D. D., & Del Corso, J. M. (2012). Telecommuting and Hrm: a Case Study of an Information Technology Service Provider. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 9(2), 285–306.

- Bernete, F. (2013). Análisis de contenido. Conocer lo social: estrategias y técnicas de construcción y análisis de datos, 193-203.
- Bonilla Puerto, C. L., & Romero Garzon, Y. I. (2014). El teletrabajo, una precision conceptual. Universidad Nacional de Colombia, 1–42.
- Cataño Ramírez, S., & Gómez Rúa, N. (2014). El concepto de Teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. CES Salud Pública, 5(1), 82–91.
<https://doi.org/10.21615/2772>
- Chaverra, J. J., Restrepo, H. de J., & Pérez, J. F. (2015). El teletrabajo y la seguridad de la información empresarial. Revista CINTEX, 20(1), 111–121.
<http://revistas.pascualbravo.edu.co/index.php/cintex/article/view/33>
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos:El capital humano de las organizaciones. <http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r91760.PDF>
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (S. A. D. C. . McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES (ed.)).
- Clark, B. R. (1998). Creating entrepreneurial universities: Organizational athways of transformation.
- Código sustantivo del trabajo, Diario oficial 1 (1950).
- Contreras, O. E., & Rojas, I. R. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. Suma de Negocios, 6(13), 74–83.
<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>

- Decreto 884, 1 (2012). http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3638_documento.pdf
- Díaz de Rada, V. (2012). Ventajas e inconvenientes de la encuesta por internet. *Papers. Revista de Sociologia*, 97(1), 31. <https://doi.org/10.5565/rev/papers/v97n1.71>
- Fajardo González, H. M. (2017). Análisis del sector de operadores logísticos en Colombia, para la creación de un modelo de selección de servicios logísticos utilizando la metodología AHP. In Universidad Nacional de Colombia. <http://bdigital.unal.edu.co/57949/1/79531935.2017.PDF.pdf>
- Fernández, G. (2004). *Metodología de la Investigación*. Universidad de Londres, 92.
- Franco Jaramillo, A., & Restrepo Bustamante, F. A. (2011). El perfil del teletrabajador y su incidencia en el éxito laboral. *Revista Virtual Universidad Católica Del Norte*, 33, 1–6. <https://doi.org/10.35575/rvucn.n33a1>
- Fuentes Campillo, K. L., & Palacios Cortes, E. J. (2018). Impacto de los Operadores Logísticos el comercio exterior en Colombia Karent. *Universidad Piloto de Colombia*, 213.
- Gallusser, P. (2005). Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral. *La Trama de La Comunicación*, 10(1668–5628), 1–15.
- García, J. (2021). El impacto del teletrabajo en las organizaciones: Un análisis global. Editorial Universitaria.
- Gómez Martínez, A. (2018). Análisis de los costos operativos de la implementación y sostenimiento de teletrabajo en un operador logístico farmacéutico (OLF). *Corporación Universitaria Minuto de Dios*, 4, 1–93.

Grasso, L. (2006). Encuestas: Elementos para su diseño y análisis.

Havriluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93–109.

Hernández, L. (2019). Diseño y aplicación de un modelo de medición de satisfacción laboral para teletrabajadores en Colombia. Caso entidad de Salud. Universidad Externado de Colombia, 1–118.

Hoyos Sepúlveda, S. P., & Mesa Agudelo, N. C. (2015). Teletrabajo: reflexiones y panorama. *Revista Reflexiones y Saberes*, 3(4), 39–47.

<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/730/1257%0ATEletrabajo>:
ajo:

Infante Moro, A., Martínez López, F. J., García Ordaz, M., & Infante Moro, J. C. (2014). El teletrabajo en las grandes empresas del sector hotelero: El caso español. *X Congreso de Turismo y Tecnologías de La Información y Las Comunicaciones TURITEC 2014*, 309–321.

Jansen, H. (2013). La lógica de la investigación por encuesta cualitativa y su posición en el campo de los métodos de investigación social. 5(1), 31.

Ley 1221 de 2008: Ley del teletrabajo, *Diario oficial* 5 (2008).

http://www.mintic.gov.co/portal/604/articles-3703_documento.pdf

Ley 1562, *Diario Oficial* 48488 (2012).

Ley 2088, 2 *Diario oficial* 6 (2021).

- López, M., & Pérez, A. (2020). Transformación digital y recursos humanos: Desafíos y oportunidades del teletrabajo. Tecnos.
- Martínez, A., Pérez, M., De Luis, M. P., & Vela, M. J. (2003). Dialnet-Analisis del impacto del teletrabajo en el medioambiente urbano. BOLETIN ECONOMICO DE ICE, 2753, 23–40. <https://www.senacyt.gob.pa/wp-content/uploads/2020/06/Guía-para-el-Manejo-del-Estrés-Laboral.pdf>
- Martínez, R., Ramírez, P., & Méndez, J. (2022). Modelos híbridos post-pandemia: Un enfoque organizacional. *Gestión y Sociedad*, 7(2), 45-67.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC] y Ministerio del Trabajo. (2012). Guía para la implementación del teletrabajo. MinTIC.
- Minolli, C. B. (2012). Teletrabajo y diversidad generacional: Una ampliación de los conceptos de usabilidad y accesibilidad. *Univ. Del Cema*, 483–493, 1–19.
- Mintic, & Mintrabajo. (2012). Libro blanco: el ABC del teletrabajo en Colombia. *Www.Mintic.Gov.Co*, 3, 1–191. http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf
- MINTIC, & MINTRABAJO. (2015). Primer estudio de trabajo 3.0 de Colombia. Nubelo, 1–76.
- Muntean, S. N. (2014). Talent management and its contributions to the performance of the multinational organizations. *Revista Academiei Fortelor Terestre*, 19(3), 300–306. http://www.doctorate-posdru.ulbsibiu.ro/media/phd/file_31b_bdi_journal_full_article_000371.pdf

- Murray Svidroňová, M., Mikušová Meričková, B., & Nemeč, J. (2016). Telework in Public Sector Organizations: The Slovak National Library. *Central European Public Administration Review*, 14(2–3), 121–137. <https://doi.org/10.17573/ipar.2016.2-3.06>
- OIT, O. I. del T. (1996). C177 - Convenio sobre el trabajo a domicilio, 1996 (núm. 177). https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312322
- OIT, O. I. del T. (2011). Sistema de gestión de la SST: una herramienta para la mejora continua, 2011 <https://www.ilo.org/es/publications/sistema-de-gestion-de-la-sst-una-herramienta-para-la-mejora-continua>
- Orjuela Castro, J. A., Castro Ocampo, Ó. F., & Suspes Bulla, E. A. (2005). Operadores y plataformas logísticas. *Tecnura*, 8(16), 115–127. <https://doi.org/10.14483/22487638.6249>
- Palacio Mejía, A. M., & Zuluaga Cardona, D. C. (2016). Tratamiento de los riesgos laborales en el teletrabajo en Colombia: Realidad y legalidad. *Universidad Autónoma Latinoamericana*, 1–67.
- Pardo, C. E., & Porras, J. A. (2011). La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas. *Gestión & Sociedad*, 4(2027–1433), 167–183. <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/gs/article/view/280>
- Peiró, J., & Soler, A. (2020). El impulso al teletrabajo durante el covid-19 y los retos que plantea. *IvieLAB*, 1–10. <https://www.senacyt.gob.pa/wp-content/uploads/2020/06/Guía-para-el-Manejo-del-Estrés-Laboral.pdf>

Peña Andrade, M. V., & Perez Rodriguez, E. J. (2018). Teletrabajo en Colombia, una aproximación a los riesgos laborales. Universidad Distrital Francisco Jose de Caldas, 1–74.

Porta, L., & Silva, M. (2003). La investigación cualitativa: El Análisis de Contenido en la investigación educativa. Anuario digital de investigación educativa, (14).

Prieto Bejarano, P. G. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Universidad de Medellín, 53, 90. Prieto, L. A. B., Rocha, D. C. P., De Cerquera, G. S., & Riaño-Casallas, M. I. (2014). Teletrabajo y su Relación con la Seguridad y Salud en el Trabajo. Ciencia & Trabajo, 16(49), 38-42.
<https://doi.org/10.4067/s0718-24492014000100007>

RAE. (n.d.). Real Academia Española. In RAE. <https://dle.rae.es/gestionar>

Recursos Humanos Wingo. Manual Misión Líder W

Resolución 2886 de 2012, Diario oficial 8 (2012).

<https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/4290:Resolucion-2886-de-2012>

Riascos Erazo, S. C., & Aguilera Castro, A. (2011). Herramientas TIC como apoyo a la gestión del talento humano. Cuadernos de Administración - Universidad Del Valle, 27(46), 141–154. <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225022711011.pdf>

Rincón, A., & Rivera, M. (2015). El teletrabajo y la transformación de las relaciones interpersonales en el contexto laboral. Universidad Piloto de Colombia, 1–135.

- Rodríguez Mejía, M. (2007). El teletrabajo en el mundo y Colombia. *Revista Gaceta Laboral*, 13(1), 29–42.
- Rodríguez, A. (2023). Adaptación empresarial al teletrabajo: Claves para el éxito en tiempos de cambio. *Revista Empresarial*, 15(1), 10-25.
- Rubbini, N. I. (2012). Los riesgos psicosociales en el teletrabajo. VII Jornadas de Sociología de La UNLP, 1–18.
http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.2237/ev.2237.pdf
- Rubio, P. A. V. (2021). Casi la mitad de las empresas seguirá con el teletrabajo cuando termine la pandemia. *La Republica*, 1. <https://www.larepublica.co/especiales/los-legados-de-una-crisis/casi-la-mitad-de-las-empresas-seguira-con-el-teletrabajo-cuando-termine-la-pandemia-3129442>
- Saldarriaga Ríos, J. G. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137–159. [https://doi.org/10.1016/s0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/s0123-5923(08)70040-8)
- Sánchez, P., & Gómez, D. (2021). Teletrabajo y productividad: Un enfoque en la retención del talento. *Talento Humano Hoy*, 8(3), 88-103.
- Sandoval Casilimas, C. A. (1996). *Investigación cualitativa*.
- Sierra Benítez, E. M. (2011). El contenido de la relación laboral en el teletrabajo.
http://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/1_2159_coleccion_premio_investigacion_ces.pdf

- Tapasco-Alzate, O. A., & Giraldo-García, J. A. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Informacion Tecnologica*, 31(1), 149–160. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>
- Tovar, I. R. (2007). La gerencia de recursos humanos ante la posibilidad de implantación de una iniciativa de teletrabajo. *Revista Informe de Investigaciones Educativas*, XXI(1316–0648), 93–113.
- Troup, C., & Rose, J. (2012). Working from home: Do formal or informal telework arrangements provide better work-family outcomes? *Community, Work and Family*, 15(4), 471–486. <https://doi.org/10.1080/13668803.2012.724220>
- Valero-Pacheco, I. C., & Riaño-Casallas, M. I. (2020). Teletrabajo: Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en Colombia. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 23(1), 22-33. <https://doi.org/10.12961/aprl.2020.23.01.03>
- Vallejo, L. M. (2016). Gestión del talento humano. [http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión del talento humano-comprimido.pdf](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf)
- Virrareal, L. V. (2019). Diseño de un manual para la implementación del teletrabajo en la Gobernación del Tolima. Universidad Cooperativa de Colombia, 1–59.
- Ye, L. R. (2012). Telecommuting : Implementation for Success. *International Journal of Business and Social Science*, 3(15), 20–30.

Anexo: A1 Entrevistas

Entrevista 1:

Investigador: Aquí estamos con el Entrevistado 1, gerente de Experiencia al Cliente, dirección comercial.

Investigador: La primera pregunta, es ¿Cómo han adaptado sus procesos de selección y contratación para evaluar las habilidades y competencias necesarias para el éxito en roles de teletrabajo, por ejemplo, la autonomía, la comunicación virtual y la gestión del tiempo? ¿Cuáles son los desafíos más significativos que han enfrentado?

Entrevistado 1: Bueno, yo creo que la pandemia nos dejó muchos aprendizajes sobre la manera en la que los líderes de equipos gestionamos a las personas. Y cuando tienes una necesidad de una persona nueva, es innegable que esas nuevas condiciones pues tienen que ser parte del perfil. Entonces, ¿qué es importante?

Uno, que esa persona tenga la capacidad como de autodisciplina, de autocontrol, de autogestión, de organización, que posiblemente son habilidades necesarias como en ese nuevo ámbito laboral. Hoy que estamos en trabajo mixto, o trabajo híbrido en Wingo, creo que hay una habilidad que es muy importante, que es la flexibilidad. O sea, que la persona que llegue al nuevo rol esté en capacidad de adaptarse, de adaptarse a esa nueva realidad. Y en esa adaptación está la posibilidad de cumplir con sus actividades estando

en casa, pero también que, si en algún momento se necesita presencial, pues que esté en capacidad de asumir la modalidad en la que trabajemos.

Si es una persona que, por ejemplo, vive en las afueras de la ciudad, pues hay que estar atentos a saber si esa persona tiene facilidades de transporte, de movilidad, en qué ámbito o en qué, digamos, qué rol juega en su casa, cómo está organizada su familia, qué tanto su familia está dependiente de su presencialidad en este momento. Si es una persona que, digamos, frente a esa circunstancia, puede disfrazarse rápidamente o no, puede llegar fácil o no, porque creo que hay unos temas también de bienestar y de calidad de vida asociados a esa persona, si viviera, digamos, lejos. Y pues obviamente a la movilidad en la ciudad.

No todos están dispuestos o disponibles para decir, no importa, sí, donde tú me necesites, etc. Posiblemente en un proceso de selección en una entrevista, todos, pues con el ánimo de quedarse con la posición, no tengan inconveniente. Pero puede haber preguntas en donde, digamos, experiencias que te cuenten esas personas, en las que tú sí veas una aversión al cambio, una aversión a la movilidad. Si una persona te hace una referencia, por ejemplo, a... Uy, es que donde yo vivo siempre es muy difícil. Pues a lo mejor tú sí quieres moverte, pero fíjate que tu contexto no te lo va a permitir.

Si en su casa, por ejemplo, lo que te decía, hay personas dependientes de esa persona, pues de ese caso. No, es que hay una persona mayor en mi casa, yo soy quien cuida a mi abuelita, es que en mi casa es mi mamá la que trabaja todo el tiempo, y entonces por eso a mí me queda más fácil trabajar desde casa. Pero si tuviera que desplazarme no tendría problema. Y uno en realidad lo que está viendo ahí es como una necesidad de estar más en su casa que presencialmente.

Entonces creo que hay indicios que te pueden dar qué tanto esa persona es adaptable a la forma de trabajo, qué tanto es adaptable a la forma de trabajo, qué tan fácil es para esa persona autogestionarse o no, qué horarios de trabajo son más favorables para esa persona o no. A veces hay personas que dicen, no, sí, yo prefiero porque yo trabajo más fácil y mejor en las noches, o en las tardes es más fácil, o en mi casa en las mañanas es mejor.

Entonces hay también que ver respecto de la jornada laboral, pues qué tan fácil es para esa persona gestionar sus asuntos, o estando en casa, o estando presencial, o moviéndose en ambos ámbitos.

Investigador: La segunda pregunta sería, ¿Cómo ha impactado la implementación del teletrabajo en la forma en que diseñan los puestos de trabajo en su organización? ¿Han surgido nuevas necesidades o se han redefinido las responsabilidades existentes?

Entrevistado 1: Yo creo que cuando nosotros nos, digamos, por temas de pandemia nos fuimos a teletrabajar, pues no había nada preparado. De hecho, muchas personas trabajaban en el comedor, trabajaban en las habitaciones, trabajaban en la cama, trabajaban en la sala, y no están adaptadas. Hubo algunas facilidades, hubo personas que, pues por su condición, pudieron adaptarse mejor, pero no fue necesariamente algo que la compañía hubiera tenido que adoptar proactivamente, fue más bien un poco como atropellado el tema. Una vez cierran las oficinas y nos tenemos que ir a trabajar en la

casa, pues algunos adoptaron llevarse las sillas, llevarse los apoyabrazos, pero nuevamente, pues en la casa no está adaptado un espacio de trabajar.

Investigador: Ah, bueno, no, pero este es puestos de diseño de puestos, funciones, responsabilidades... Ah, bueno, no el puesto físico. Sí, no, no, no, el puesto.

Entrevistado 1: La verdad es que no tengo en mi radar como un diseño de puestos para una persona que vaya a trabajar virtualmente. Tenemos casos en la compañía de personas que sí o sí, por su localidad, fueron contratados, digamos, fuera de Bogotá, y tienen como en su diseño de formas de trabajo, responsabilidades fuera. En mi equipo hoy no existe eso, o sea, en el equipo de experiencia no hay un caso específico en el que el cargo esté diseñado para teletrabajar siempre. Digamos, hemos tenido siempre como el modelo híbrido, sabiendo que tenemos personas que tienen como responsabilidades que pueden ser más fácilmente adaptadas al teletrabajo, ¿por qué? Porque trabajan con entidades de gobierno, por ejemplo, donde no necesitas la presencialidad o donde no necesitas estar todo el tiempo presencial, pero la presencialidad se vuelve, digamos, un recurso de interacción, de trabajo en equipo y demás. Si yo diseñara hoy un puesto de trabajo, una posición para mi área, pensando en trabajo, netamente teletrabajo, que no existiría una posición específicamente donde yo solamente necesito una persona. Una persona virtual o trabajando desde casa. ¿Por qué? Porque nuestro trabajo tiene que ver con escuchar al viajero, con darle soluciones, con poner sobre la mesa lo que está

pensando, lo que está viviendo, con trabajar con otras áreas que sí o sí, pues digamos, necesitan del insumo nuestro.

Entonces no estaría como fácil diseñar un puesto de trabajo donde diga, en realidad si tenemos una posición nueva, esta persona va a ser 100% virtual, creo que no. Pero digamos, cuando fue la pandemia, ¿algo cambió en ese puesto? O sea, que tú ya has dicho, oiga, nosotros no tenemos en cuenta en las responsabilidades o en las funciones esto, que ahora sí con el teletrabajo lo tendremos que tener en cuenta o... No necesariamente. Yo creo que tiene que ver más como con las competencias de las personas. Y las competencias son transversales en la mayoría de los casos. Pero que yo te diga, no, es que para el equipo de experiencia en el teletrabajo hay una habilidad que se llama, no sé, autodisciplina, autocontrol. No lo considero como una capacidad específica para el equipo de experiencia, no lo tengo definido de esa manera. Las competencias son transversales a la compañía, trabajo en equipo, enfoque al cliente, pues como valores muy específicos. Pero no necesariamente como diseñados para pensar en teletrabajar.

Investigador: La tercera pregunta es ¿Cómo se mide el rendimiento y la productividad de los empleados en un entorno de teletrabajo y qué herramientas o métricas se están utilizando para este fin? ¿Han identificado nuevas oportunidades para mejorar la evaluación del desempeño como resultado del teletrabajo? ¿Cuáles son y cómo las están aprovechando?

Entrevistado 1: Bueno, nuestro ciclo de gestión de desempeño tiene una ventaja y es que, pues no está medido en horas escritorio. No está medido para las personas. Está medido en términos de resultados. Y los resultados se pueden dar o trabajando presencial, trabajando híbrido o trabajando virtual. Entonces, es usual que cuando se hacen seguimientos a los objetivos de desempeño, el resultado es el que hable por ti, no por la calidad de tu trabajo virtual o presencial. Hay casos en los que tú puedes tener unas personas trabajando 12 horas sentadas en una oficina presencial y la productividad es muy bajada. Y personas sentadas 4 horas o 6 horas o 8 horas en su casa, muy productivas. ¿Por qué? Porque los resultados muestran la gestión de esa persona.

Entonces, a la final creo que la generación de valor más importante en un proceso de evaluación de desempeño es que tengas claros los objetivos, la persona a cargo tenga claros los objetivos, haya fechas entregables, medición del proceso, avances que tú puedas medir si esa persona efectivamente está logrando los resultados dentro de esa evaluación de desempeño.

En cuanto a la segunda parte de la pregunta hay una, digamos, una cultura a la que está yendo Wingo en este momento y es que los objetivos tengan métricas cada vez más, no digo estandarizadas, pero sí más claras, tanto para el colaborador como para la compañía. Entonces, si hay un proyecto, por ejemplo, pues es importante tener claro en qué momento vas a tener el entregable del proyecto, cuáles son las etapas y en qué momento se van a cumplir cada una de esas etapas, cuál es el entregable, qué beneficios vas a entregar, para que las fechas, para que los acuerdos sobre esas fechas se den. Y no ponerlo todo al 31 de diciembre, porque si no lo que pasa es que los últimos tres meses está todo el mundo corriendo a cumplir el Excel o el objetivo o la herramienta.

Es importante tener en los objetivos, en los objetivos, la herramienta. Los objetivos claros, las fechas, los momentos y planear absolutamente todo lo que puede uno pasar en ese proceso. Claro, yo puedo moverlas porque pues las circunstancias del negocio cambiaron, porque salió un nuevo producto, porque hubo unos temas, digamos, unas contingencias que no pudiste mover o demás. Pero, si tú tienes un proyecto específico para cumplir y tú tienes una fecha, es importante que tú cumplas esas fechas. Ok, este desarrollo o este proyecto es para cumplir. Yo espero que salga para septiembre, listo, de septiembre a octubre vamos a ver el beneficio. Pero, de septiembre es atrás, ¿qué necesitas? ¿En qué momento terminar la fase de planificación? ¿En qué momento está la aprobación? ¿En qué momento se hace el desarrollo? ¿En qué momento sale la producción? Si eso se cumple, pues es muchísimo más fácil gestionarlo. Y eso pues tiene que ver justamente como con la organización, con la manera en la que los objetivos están planteados en términos de fechas, de entregables, de planes de trabajo, de responsables, que tengas la participación de más personas ahí.

Investigador: La cuarta pregunta es ¿Qué medidas específicas consideras que la empresa debería implementar para garantizar el bienestar y la motivación de los empleados que trabajan a distancia? ¿Cómo podemos asegurarnos de que todos los miembros del equipo se sientan apoyados y conectados, incluso estando físicamente separados?

Entrevistado 1: Eso es un reto. Yo creo que para cualquier organización que decide trabajar o modelos híbridos o modelos 100% no presenciales. Porque el contacto humano es necesario. Somos seres sociales por naturaleza. Me pasó a mí misma. Yo vivo sola. Y el no tener contacto social todo el tiempo, sino a través de la cámara, te puede generar como dos caminos. Uno es que te acostumbras a no estar como cerca de nadie. Y entonces ya después estar cerca pues te genera ruido y pues te toca adoptarte nuevamente.

O la otra es que realmente como que te genere efectos, digamos, ya como en términos de calidad de vida. ¿Por qué? Porque extiendes más tus horarios de trabajo. Entonces tú ya no sabes en qué momento entras y en qué momento sales. Se modifican tus horarios de, por ejemplo, de alimentación, de pausas activas. No tienes que salir a nada. Porque todo lo tienes a la vuelta de una pantalla. Eh... Eh... Se evita... Eh... O sea, digamos, va en contra, digamos, del trabajo en equipo. ¿Por qué? Porque cada uno queda como con la tarea después de la reunión y nos vemos en una semana. Entonces se pierde un poco la colaboración, el trabajo colaborativo. Entonces sí creo que hay un reto bien importante. Porque necesitas tener, yo pienso que es importante tener espacios de interacción. Ok, listo. Ah, si estamos todos en casa, encontrémonos al menos una vez al mes, una vez a la semana, una vez a la quincena. Para vernos, para saber qué es lo que está pasando contigo, para saber que no todo es a través de una pantalla y son entregables. O sea, tú eres una persona que tienes una familia, que tienes un contexto, que tienes unos intereses personales, que tienes unas metas personales. Eh... Y creo que las organizaciones tienen que... Que enfocarse en trabajar en. En saber que detrás de las personas hay seres humanos y esos seres humanos tienen historias y esas historias tienen unas necesidades, tienen unos retos y tú, pues, digamos, participas, te involucras, sumas a

esos propósitos personales que tienes. Y creo que la virtualidad, digamos, un poco aleja y aparta eso. O sea, te impide de alguna forma generar esos espacios. Eh... Creo que es más fácil trabajar en equipo cuando tú conoces al otro, cuando tú sabes qué es lo que le gusta al otro, cuando sabes qué le apasiona, cuando sabes qué le gusta comer, cuando sabes cuándo cumple años. O sea, eso genera empatía en el otro. Y no...Y digamos, pasar las relaciones laborales solamente en el computador, en la pantalla y en las reuniones, pues evidentemente, digamos, disminuye ese nivel de empatía.

Entonces sí creo que hay un riesgo bien importante y una tarea importante en asegurar que cuidas el bienestar de, digamos, personal, emocional, físico de esa persona aun sabiendo que está lejos. Si tuviéramos hoy... Bueno, en Wingo, por ejemplo, el equipo de Medellín, hay unas personas que trabajan en Medellín, del equipo de tecnología, y es muy bonito que cuando ellos vienen esa semana de trabajar a Bogotá, como que te reencuentras con el ser humano. Y entonces encuentras puntos en común y abres espacios para comunicarte e interactuar de manera diferente con ellos. Si estuviéramos limitados a que ellos trabajaran en Medellín y nosotros en Bogotá, entonces, si solamente nos encontramos para la fiesta de fin de año, pues yo me olvido que detrás de esa pantalla hay una persona.

Entonces creo que es importante cuidar el bienestar de las personas, acercándolas a la compañía, pero acercándolas también a los grupos de trabajo y acercándote tú a las necesidades de esa persona como persona.

Investigador: Listo ya me habías contestado una parte de esta pregunta ¿Qué habilidades o competencias consideras fundamentales para los colaboradores que trabajan de forma remota, y cómo crees que estas difieren de las requeridas en un entorno laboral tradicional? ¿cómo desarrollar procesos de formación o capacitación con quienes están teletrabajando?

Entrevistado 1: Pues yo he visto que en Wingo hay, digamos, han tratado de generar espacios de salud mental y física, incluso recién empezada la pandemia, pero también incluso recién, antes de que volviéramos. Para tratar de fomentar esos espacios. Pero, pues nada, los seres humanos somos un poquito perezosos en eso. Entonces tú puedes abrir una charla muy interesante sobre nutrición, sobre salud mental, sobre salud familiar, y estando en teletrabajo dudo mucho que todo el mundo saque el espacio para unirse a ese espacio, de formación virtual. Creo que las personas van a preferir siempre estar o metidas en su computadora en sus tareas, o dedicadas en su casa a, no sé, atender a la mascota o a la familia o lo que sea, antes que vincularse, digamos, a una formación virtual. A mí personalmente me cuesta un poco, y cuando saco el espacio siento que falta esa conexión, siento que falta el contacto humano. Entonces hay unos retos bien importantes en la formación.

Posiblemente hay unas generaciones que están como más abiertas y pues separan su agenda y se conectan a la formación y hablan con el doctor o hablan con la capacitadora y demás, pero cuando estás en un espacio presencial donde tienes a las personas cerca, donde puedes levantar la mano, donde tú puedes ver, interactuar, ver ejemplos, hacer dinámicas, creo que eso sí le pone un factor diferente a la experiencia de

la del entrenamiento y de la formación. No es lo mismo que te enseñen a hacer origami en un video a que tú te sientes con una persona al lado y que te enseñen a hacer un barquito de papel. Es completamente distinto. Puede que de las dos formas aprendas, pero tú puedes generar unos vínculos y unas dinámicas de interacción con las personas si estás presencialmente versus que estés híbrida o que estés, digamos, virtual.

Investigador: Ahora, en esta misma pregunta me decías que la flexibilidad era una de las habilidades que para ti eran primordiales. Sí. ¿Alguna otra sí que veas muy importante?

Entrevistado 1: Bueno, tal vez la autonomía, que digamos que ya personas que se autogestionen, muchas veces en las actividades tú necesitas recurrir a otras áreas y si tú no conoces a esas otras personas, pues te toca ponerle un punto de contacto. Y eso te va a ayudar a buscar esa interacción. Y estando en un trabajo virtual, pues muchas veces ni siquiera sabes quién es la persona que está al otro lado porque no muestra la cara, porque no tiene una identificación física en su plataforma o lo que sea. Entonces, si, por ejemplo, yo necesito una persona del equipo de operaciones o de mantenimiento, pues qué bueno que yo pueda por lo menos identificar quién es esa persona, qué hace, cómo se llama. No cómo se llama, pero pues quién es, físicamente quién es. Es alto, bajito, tiene lentes, tiene pelo, tiene barba, tiene bigote, tiene, no sé, ese tipo de cosas es importante. Y esa identificación se logra justamente porque tú desde la autonomía logras decir, ¿te acuerdas de la persona que vimos en tal fecha o te acuerdas de la persona de otra cosa?

Entonces, autogestionarte, tener como autonomía para lograr tus objetivos y para buscar ayuda en otras áreas en donde no necesariamente tienes interacción. Adaptación y pienso que autocontrol. Yo recuerdo que cuando, antes de pandemia, nos pasaba una cosa curiosa en Wingo, y es que comenzaron todas las protestas en Bogotá, entonces todas las semanas había paros en la 26. Cuando teníamos las oficinas presenciales. Entonces podíamos o salir más temprano o al siguiente día si había paro podíamos trabajar desde la casa. Como estábamos en ese proceso de transición, entonces lo que terminaba pasando era que al otro día era paro y ya nos preguntaban, ¿mañana podemos trabajar desde el teletrabajo? Mañana podemos porque ya la gente se va como programando a que ya no vas a tener que ir. Pero la realidad, pues es que en el mundo y en la ciudad todo el mundo tiene que ir a trabajar con o sin paro. Pero las personas comenzaron como a adaptar eso como una opción de no ir a la oficina. Porque comienzan a buscar como excusas para quedarse desde la casa. Entonces creo que termina siendo como una forma en la que la gente se va. Y no es que yo me auto saboteo frente a ir. A ir a la oficina.

Entonces, oiga, pero mañana hay día sin carro. ¿Y eso qué tiene que ver? No, pues es que el tráfico va a estar terrible. Entonces comienzas como a buscar esos escenarios ahí para hacer cosas. Y eso tiene que ver con el autocontrol.

Es como, no dejes que ese tipo de cosas, esas cosas que tú has hecho, esas cosas que interrumpen tu dinámica laboral. O sea, claro, es más fácil quedarte en casa, te genera menos trauma quedarte allá, pero no por quedarte en casa no significa que las reuniones no se hagan, que las tareas no se entreguen o que no cumplas con tu jornada laboral. ¿Por qué terminaba pasando eso? Entonces no, salíamos todos a las 3 de la tarde. Entonces era como si la jornada laboral se disminuyera y pues no es así. Es una forma en la que yo te

facilito la vida, pero eso no quiere decir que no cumplas, que no entregues, no, es que como era paro, entonces me fui y no llevo el computador. O no, es que como había paro, entonces dos horas y entonces no. O sea, la forma de trabajo no tiene por qué influir en tus asignaciones. A eso me refiero con autocontrol.

Investigador: Y por último ¿Qué estrategias se están implementando para fomentar la colaboración, el compromiso y el sentido de pertenencia entre los equipos dispersos geográficamente debido al teletrabajo?

Entrevistado 1: Como lo mencionaba anteriormente esto se logra conociendo al equipo, por eso el trabajo hibrido permite tener ambas ventajas, quedarse unos días en casa para facilitar la vida y otros días en los que conoces y compartes con otros compañeros.

Entrevista 2:

Investigador: Estamos aquí con el Entrevistado 2, vicepresidente de Recursos Humanos en Wingo.

Entrevistado 2: Hola Iván.

Investigador: Te quería molestar con unas preguntas sobre el tema de talento humano y teletrabajo.

Investigador: La primera pregunta sería ¿Cómo han adaptado sus procesos de selección y contratación para evaluar las habilidades y competencias necesarias para el éxito en roles de teletrabajo, por ejemplo, la autonomía, la comunicación virtual y la gestión del tiempo? ¿Cuáles son los desafíos más significativos que han enfrentado?

Entrevistado 2: Bueno, primero contarte que no tenemos a nadie en teletrabajo al 100%. Lo que tenemos es como personas híbridas, que están unos días en casa, unos días en la oficina. Cuando estábamos en la pandemia, que sí, seguramente éramos como 100%, lo que hicimos fue comenzar a hacer las entrevistas y los exámenes, por ejemplo, técnicos, vía Teams, y esa fue como la adaptación que se hizo. Y de hecho, encontramos que era una forma mucho más efectiva de entrevistar o de tener la fábrica de selección, desde el punto de vista de la psicóloga que entrevista. Ya para que los líderes entrevisten, nos gusta que sea presencial, porque pues hace la diferencia de estar con una persona presencialmente. En el momento de la pandemia no lo conocíamos, y pues contratábamos sencillamente sabiendo que era virtual. Pero hoy en día, entonces el proceso lo dividimos en que, en esa fábrica de selección, el proceso que hacemos desde Recursos Humanos lo hacemos virtual, para ser más efectivos y para que pueda haber más posibilidad de cumplir con todas las necesidades que tenemos de selección. Y cuando ya son las

entrevistas con los líderes, cuando ya hemos elegido, sí nos gusta que los vean presencialmente, para que así mismo puedan verificar las competencias.

Los exámenes igual, cuando hay roles que requieren exámenes técnicos, los exámenes técnicos los hacemos virtual, algunos son con aplicaciones específicas, algunos son vía Teams, y los cuida alguien que los está mirando, pues como para darse cuenta de que lo está haciendo la persona y no que buscó ayuda por otro lado. Entonces también lo hacemos así, y también los hacemos presenciales a veces, a veces cuando se necesita les decimos venga lo hace, y lo hacemos presencial, utilizando las herramientas y el computador que la compañía le otorga para hacer el examen. Y en desafíos, en desafíos siempre, pues de hecho tú alcanzas virtualmente a conocer la persona de una forma importante, nos ha pasado que hay candidatos, por ejemplo, que no quieren poner la cámara y pues les decimos que es importante que pongan la cámara, pues para poderlos conocer bien, pues porque no es una entrevista telefónica, es una entrevista virtual donde tenemos el video y tenemos obviamente el audio, la cámara y el audio, ¿qué otro desafío puede ser? O que nos hayamos dicho como, como elegimos la persona que no era, no nos ha pasado, no nos ha pasado, el talento que hemos elegido es el talento que hemos esperado y tenemos también, pues como unos formatos de grado de ajuste donde nosotros vamos llenando si la persona cumple o no cumple, verificando lo que nos van diciendo en la entrevista o la documentación que ellos nos van adjuntando, o la referenciación que también se hace, que esa sí se hace de forma telefónica, o sea, si no es virtual sino telefónica, llamando a los líderes anteriores o a las personas que ellos nos referencian.

Investigador: La segunda pregunta sería, ¿Cómo ha impactado la implementación del teletrabajo en la forma en que diseñan los puestos de trabajo en su organización?
¿Han surgido nuevas necesidades o se han redefinido las responsabilidades existentes?

Entrevistado 2: No sé si más bien para esa pregunta pudieras de pronto guiarte de, la gerente de Call Center, que te cuente en Teleperformance cómo lo hacen, porque yo sí sé que ellos sí tienen teletrabajo al 100% con los agentes, con el servicio que nos brindan a nosotros los aliados. De pronto por ahí, ver si de pronto te puede orientar algo, pero nosotros no hemos redefinido nada, porque al final estamos siempre en modo híbrido, no tenemos ni una persona que sea 100% teletrabajo. Siempre vienen, siempre vienen a trabajar unos días a la semana, y otros días están en casa. Entonces al final, en la descripción de cargo, en los roles, en las funciones, siempre es exactamente lo mismo. Lo que permitimos es la flexibilidad, que por ejemplo si van a estar presenciales, permitimos la flexibilidad en el horario para que sea el horario que la persona más prefiera, y cuando sí estamos en casa, sí preferimos que sea como el mismo horario estándar de siempre, para que, si se van a hacer reuniones o algo así, pues haya la disponibilidad de las personas. Y es más un compromiso, digamos, como un compromiso desde los valores y desde la honestidad de las personas, pues yo qué hago con mi tiempo, yo sé que tengo una jornada, yo puedo hacer cosas personales, o puedo dedicarme a trabajar, y yo, con mi honestidad, cómo trabajo con eso, y pues cómo, cómo, cómo organizo mi tiempo para cumplir los objetivos que tengo, y pues a la vez, tener como un balance de, no sé...o lo que sea, pero sí, no ha habido cambio en la definición de las descripciones de funciones y de puestos y de eso.

Investigador: La tercera sería, ¿Cómo se mide el rendimiento y la productividad de los empleados en un entorno de teletrabajo y qué herramientas o métricas se están utilizando para este fin? ¿Han identificado nuevas oportunidades para mejorar la evaluación del desempeño como resultado del teletrabajo? ¿Cuáles son y cómo las están aprovechando?

Entrevistado 2: Mira, nosotros en la organización no tenemos herramientas para medir la productividad como sé que existen en otras compañías, donde te miden el tiempo que tú estás en el computador, en las páginas que tienes que estar, en las páginas de ocio que no debes estar, también te van contando. Nosotros no tenemos eso porque estamos establecidos desde la confianza de, como de, soy honesto e íntegro o soy seguro y confiable en mis acciones. La única forma de medirlo es con la gestión de desempeño y con los one-on-one que hacen con los líderes, pues para que los líderes vayan entendiendo la persona, ¿está quedada, no está quedada, ¿qué está pasando? Los llamo, por ejemplo, y no aparecen, entonces ¿por qué nunca aparece cuando los llamo, no está disponible? Esas son como alertas que el líder va como entendiendo, pero no tenemos una herramienta como tal, que sé que las hay en el mercado y lo hemos discutido si queremos tenerlas y pues hasta ahora no hemos querido tenerlas. Pues sentimos que trabajamos con personas adultas responsables que invierten el tiempo en lo que lo tienen que invertir. ¿Listo?

Entonces, como que por ahí va y simplemente gestión de desempeño, nuestro ciclo de gestión de desempeño es semestral, se supone que los líderes se deben reunir una vez al mes, máximo una vez cada dos meses, para decirle a la persona cómo va, para revisar los objetivos y ahí entender si algo tenemos que hacer. Y lo que sí nos ha pasado es que cuando vemos que hay alguien que tiene como un desempeño que no es el adecuado, lo invitamos a que venga a la oficina más tiempo, o sea, no solamente por ejemplo los tres días, sino más tiempo pues para poder como, poderlo guiar mejor y que pueda tener como su plan de mejora. Ok.

Investigador: Listo. Ahora, la cuarta sería, ¿Qué medidas específicas consideras que la empresa debería implementar para garantizar el bienestar y la motivación de los empleados que trabajan a distancia? ¿Cómo podemos asegurarnos de que todos los miembros del equipo se sientan apoyados y conectados, incluso estando físicamente separados?

Entrevistado 2: Para mí es súper importante, uno, que el líder esté disponible y así lo hemos expresado y así se lo pedimos a las personas, que el líder esté disponible y que no solamente esté disponible como que sepan que está, sino que también haga por ejemplo sus reuniones de One on One para entender cómo está la operación. Que haga, que en esas reuniones no solamente sea por revisión de pendientes, revisión de objetivos, sino revisión de cómo está la persona, cómo te encuentras, qué desafíos has tenido, en

qué curso estás, cómo está la familia, entonces si le cuentan a uno, mi señora se va a graduar, entonces pues que el día que le digo que se va a graduar, después lo felicite, cómo le fue a la señora, que esté pendiente, que haya ese interés genuino por parte de los líderes.

Por otro lado, esa es una indicación que damos y que está en la política y es que pongan siempre la cámara, yo sé que no lo cumplen, yo sé que aquí se ponen las cámaras donde recursos humanos, de resto no lo ponen porque, ay, que el internet no funciona bien, que hay, que no sé qué, para mí es esencial que uno sienta que está la persona, además porque hoy en día tenemos muchas personas que viven solas. Y uno, realmente a las únicas personas que puede ver en el día, aparte del portero, si salió por la mañana, es a los compañeros de trabajo, entonces el que se estén reuniendo como con la cámara y que vean y que, no sé, llegaron dos minutos antes de la reunión y alcancen a tener un espacio de camaradería, hace la diferencia, no es lo mismo como si estuvieras en el teléfono, hace la diferencia, entonces por eso recursos humanos insisten mucho en eso y pues, te soy franca, sé que no lo implementan en las áreas con el curso. No siempre. Algunas veces sí, otras veces no, pero eso es un par, pues como es súper importante para, pues para tener a la persona como engaged, pero también saber que hay ese interés en uno por la persona, que imagínate tú viviendo solo y así era en pandemia, ¿no? Acá tenemos, nosotros teníamos, creo que es un, era un 8% de personas de las que nos llenaban la encuesta de clima que vivían solas. Bueno, sí, ok, y todavía. Tú en pandemia, con el encierro, uno viviendo solo, pues inclusive para tener tu bienestar físico y mental, pues uno tiene que tener relación con otras personas y verlos en la cámara hacía la diferencia, para ese

bienestar mental y físico, pero bueno, eso es algo que ojalá todo el mundo lo incorporara y yo siento que es una buena medida.

¿Qué más hacemos? No, por ejemplo, tratar de hacer las intenciones. Las interacciones de los equipos, las reuniones como, no sé, el bingó update, como esas cosas, el crew para mantenerlos enterados, enterados adecuadamente, las acciones desde el bienestar del día de la familia, el día del niño, el día de, no sé, la navidad, el bingó, como esas cosas para que las personas puedan, puedan asistir y se puedan sentir tenidas en cuenta. ¿Qué pasa? Pues hay el que quiere participar y el que no quiere participar como siempre. ¿Qué pasa? Pues el que quiere participar, pues pasa un momento menos y el que no hoy está ocupado, pues no asistió o no le dio la importancia y pues por ese lado no es, pero entonces el líder tiene que estar muy pendiente de esa persona para entender qué necesidades tiene, cuáles son sus expectativas, qué le gusta, cómo le gusta que lo motive, cómo le hago los reconocimientos, pues para que efectivamente, pues puedas tener a esa persona conectada y se sienta siempre conectada. Ok. Y ven, hay adicional duda. O sea, con los líderes se trabaja, digamos, como algo adicional para que ellos realicen esas acciones, digamos, como capacitaciones a ellos o algo así. Claro, nosotros tenemos, nosotros tenemos una herramienta que se llama, bueno, tenemos dos herramientas, alineación de líderes, que es una reunión que hacemos trimestral o a veces un poco más, más presente donde les damos este tipo de alineamientos y otros más, pues corporativos, del negocio y también estos temas como de para ser un mejor líder.

Entonces, dos, tenemos nuestro modelo de liderazgo, donde si tú ves las declaraciones, hay uno que, pues todos, todos tienen que ver con muchas cosas relacionadas con su liderazgo, pero pues hay dos relevantes y es uno, yo pues como líder

reconozco, guío, facilito y desarrollo a mi equipo, entonces es ese compromiso del líder de hacer eso y hay otro que es que cuido el interés genuino y me preocupo por el bienestar de las personas. Y adicional a eso tenemos un, un, se llama misión líder, es por escrito y es un boletín, haz de cuenta como el Wingo más conectados, pero es un, un, uno dirigido solamente a los líderes, donde les contamos, entonces por ejemplo hubo la reunión de alineación de líderes, les contamos los puntos relevantes de la alineación de líderes para que lo compartan con sus equipos y les damos ahí tips diferentes de, de cómo hacer las reuniones, cómo reconocerlos, cómo hacer no sé qué. Entonces les vamos dando como esos tips para que les puedan, puedan sentir ese estándar en la organización y ahí vuelvo y te digo, como en todo, hay un líder de juiciosos que lo hacen y hay los que de repente no lo leyeron o no se dieron cuenta o lo que sea.

Investigador: Ok, vale. La quinta sería, ¿Qué habilidades o competencias consideras fundamentales para los colaboradores que trabajan de forma remota, y cómo crees que estas difieren de las requeridas en un entorno laboral tradicional? ¿cómo desarrollar procesos de formación o capacitación con quienes están teletrabajando?

Entrevistado 2: ¿Me circunscribo a que solamente trabajen remotamente o a lo del híbrido que tenemos para responder? No, a lo del híbrido, o sea, porque nosotros trabajamos, o sea, digamos, igual necesitas unas habilidades cuando estás en la casa, así sea un par de días o...Entonces, bueno, para los días que estás en casa, vamos a dividirlo así, para los días que estás en casa, ¿qué se necesita? Uno, personas que se sepan

autogestionar muy bien. Dos, personas que sepan enfocarse y tengan una visión de cómo se van a trabajar. Tres, pues que tengan la convicción de que están trabajando, entonces no es como hay personas que sirven para el teletrabajo y otras no, porque yo te digo, mi marido no sirve para el teletrabajo, mi marido está en la cama y se le ocurre irse para la cama a descansar. Yo estoy en la casa y a mí ni siquiera veo la cama, la cama es transparente. Yo voy y me acuesto a las 10 de la noche y en ese momento me senté en la cama. Y, pero esas son cosas que se tienen que ir como acondicionando con, con el momento. Hay personas que, que no lo logran y no son efectivas trabajando en el teletrabajo y por eso es conveniente que vengan a trabajar a la oficina. Mi marido todos los santos días va a la oficina y yo lo puedo hacer perfectamente desde la casa, pero porque tienes esa autorregulación, autogestión, esa disciplina para, pues tú mismo, como bucear tenerlo planeado, ejecutar lo que dijiste que ibas a ejecutar. Tener la disposición y la, la, como las comunicaciones también son, son diferentes. Tener uno como la, por ejemplo, la paciencia mientras alza la mano y esperar el turno. No es lo mismo que acá, acá tienes más posibilidades de interactuar más en el tiempo.

Allá te toca esperar a que te mire la manito para poder interactuar. La capacidad, por ejemplo, de escuchar lo que otras personas están diciendo. La capacidad de no hacer multitasking cuando estás en una reunión para que estés concentrado. Lo primero que uno hace cuando está en el computador, ¿qué es? Pues. Adelantar las otras tareas. Adelantar las otras tareas, leer los correos, entrar al banco, hacer otras cosas cuando lo que necesitas es estar concentrado en esos numeritos que hay ahí o, o, o video cámara que hay para que puedas estar concentrado. Como esas habilidades. Si realmente son diferentes. Mmm. ¿Qué más? ¿Qué más? Y, y la habilidad también de, de conectar con las personas. Que es

una conexión completamente diferente. Es más, cuando llegas nuevo, que no conoces a nadie, que te tocó conocerlos simplemente por Teams. Pues, ver de qué forma como que rompes el hielo, te sabes comunicar, eh, eres concreto en la comunicación para que tengas esa credibilidad. Como todos esos temas relacionados con la comunicación.

Para el tema de capacitación, tenemos, está el Wingo Academy, que es la plataforma e-learning que tenemos para, para las, para la formación y el desarrollo. Y tenemos también el interés del líder de, y con esa, con la frase que te acabo de decir con la declaración del modelo de liderazgo, eh, del desarrollo, que esté pendiente de bueno, que este, este año, ¿a qué nos vamos a dedicar? Yo he notado que valdría la pena que usted mejore, no sé, aprenda inteligencia artificial, aprenda Excel, aprenda no sé qué. ¿Qué oportunidades hay? Entonces, está el Wingo Academy, está el Ford World Academy, está lo que usted quiera hacer por fuera, están las becas de excelencia. Entonces participe en la convocatoria y preséntese, eh, o autoestudie y pues, eh, hágalo. Y después que esté haciendo el seguimiento, que hubo cómo va con el curso de inglés. Eh, el líder simplemente como en ese interés genuino que esté revisando cómo va el cumplimiento de la, del plan de desarrollo. Y adicionalmente les pedimos que lo pongan como uno de los objetivos, sin peso, porque no debe pesar, pero sí que quede medido tal, este va a ser mi plan de desarrollo y al final del año. Entonces voy al 30% o voy al 60% o terminé el curso que me comprometí que iba a hacer. Ok. Entonces desarrollo y gestión de desempeño como los dos unidos.

Investigador: Y por último ¿Qué estrategias se están implementando para fomentar la colaboración, el compromiso y el sentido de pertenencia entre los equipos dispersos geográficamente debido al teletrabajo?

Entrevistado 2: Como te comentaba anteriormente las acciones con los líderes, los temas de capacitación, el trabajo híbrido.

Entrevista 3:

Investigador: Estamos acá con el Entrevistado 3, director de Revenue Management en Wingo. La primera pregunta es, ¿Cómo han adaptado sus procesos de selección y contratación para evaluar las habilidades y competencias necesarias para el éxito en roles de teletrabajo, por ejemplo, la autonomía, la comunicación virtual y la gestión del tiempo? ¿Cuáles son los desafíos más significativos que han enfrentado?

Entrevistado 3: Bueno, a ver, por el lado de selección, lo principal que hemos hecho por este lado es hacer una revisión detallada de las descripciones de cargo. Y no solamente la revisión detallada, sino adaptar las descripciones a lo que hoy nuestro rol significa. Eso quiere decir la integración de lo que hoy hacemos en Revenue y Ancillaries, eso visto como un todo. Y, por otro lado, la revisión de competencias que llaman justamente a un buen desempeño en esos roles. Entonces, pues al final lo que hicimos en conjunto con el equipo de Talento Humano fue revisar la descripción de cada uno de los roles que hoy en día necesitamos. Y al final, pues eso también en términos de competencias y de talento que significa. Y no solamente pensando en lo que es hoy,

sino... pues para dónde vamos. Cómo quisiéramos entonces que eso no solamente sea una garantía de buen desempeño de las personas que estamos internamente en el equipo, sino que eso también nos apoye a crecer internamente dentro de la organización. De tener claro un camino, por lo menos unos primeros pasos de plan de carrera dentro de la organización. ¿Eso cómo lo alineamos a teletrabajo? Eh...Yo creo que... Yo creo que al final... Ehh... Ese modelo vivido que estamos ya ejecutando desde hace tres, cuatro meses... Ehh... Va acompañado de ciertas competencias como por ejemplo... Ehh... La posibilidad de sentirnos cómodos con la tecnología. Que mal que bien, en unos momentos estamos aquí en la oficina y pues nos estamos viendo de frente. Pero, pero, pues también la idea es que nos sintamos cómodos con la tecnología. Y si en nuestros días que no estamos estando desde las casas usando primariamente la tecnología pues nos sintamos absolutamente cómodos. Entonces pues que todas las herramientas tecnológicas que hoy en día usamos no solamente las usemos adecuadamente, si no que le saquemos el mayor provecho para pues finalmente que no se note ningún sesgo estando desde la casa. Es justamente lo que se está buscando con este modelo. Y digo que en los momentos en los que estamos en la casa pues al final podamos desempeñarnos de la misma manera a lo que se espera cuando estamos a casa estamos aquí en la oficina. Y eso probablemente implica también el llamado a la organización a que aprovechemos todos los recursos disponibles, no solamente entonces lo que tiene que ver con software, con herramientas de comunicación, sino también con todas las herramientas que hoy en día usamos para el análisis. Los cursos que estamos haciendo, por ejemplo, para que las herramientas de analítica sean cada vez más usadas. Eso es un poco lo que más venía haciendo.

Investigador: La segunda pregunta en parte ya me la contestaste, pero de pronto por si quieres complementar algo es ¿Cómo ha impactado la implementación del teletrabajo en la forma en que diseñan los puestos de trabajo en su organización? ¿Han surgido nuevas necesidades o se han redefinido las responsabilidades existentes?

Entrevistado 3: Yo creo que es la redefinición de lo que te mencionaba, que si tal vez se han creado nuevas necesidades a partir del teletrabajo, yo creo que no. Yo creo que es más bien ese proceso evolutivo que te mencionaba para garantizar que todos los roles dentro de la organización puedan desempeñarse independientemente están a cabo, están en su casa y que lo puedan hacer bien y que lo puedan hacer con las herramientas adecuadas y que lo puedan hacer holísticamente desde el punto de vista de tener la tecnología, sus puestos de trabajo adecuados. Salud ocupacional, inclusive estando desde tu casa. Es más, eso, adecuar los roles a esa necesidad o a ese modelo de teletrabajo dividido que tenemos.

Investigador: La tercera pregunta es ¿Cómo se mide el rendimiento y la productividad de los empleados en un entorno de teletrabajo y qué herramientas o métricas se están utilizando para este fin? ¿Han identificado nuevas oportunidades para mejorar la evaluación del desempeño como resultado del teletrabajo? ¿Cuáles son y cómo las están aprovechando?

Entrevistado 3: De desempeño como resultado del teletrabajo. Bueno, yo creo que es muy importante que los empleados estén atentos a las nuevas herramientas de teletrabajo. Pues mira que al final, la medida de desempeño sigue siendo la misma. O sea, todo está relacionado a partir de nuestro plan, partimos de ahí. Eso dividido en ejecución de objetivos, en un plan de desarrollo anual y esa medición finalmente no ha cambiado. Independientemente, hace unos años estábamos 100% oficina, hasta ahora estamos 100% oficina, hasta ahora estamos hasta hace 6 meses estábamos casi que 100% casa y en este momento entonces es modelo de dividido un poco más estricto. La medición no ha cambiado. E incluso después de 4 meses estando en un modelo de dividido, tampoco se ha pretendido hacer una medición de qué pasa en la casa versus qué pasa en la oficina de una forma diferencial. Más bien lo que se ha procurado hacer es que se ha convertido en un modelo de dividido, en un modelo de trabajo, en un modelo de la vida, en un modelo de la vida y en la vida de un cliente. Y eso sí ha sido una preocupación grande en nuestro comité ejecutivo es que, uno, el venir a la oficina efectivamente funcione y cubra los objetivos que en su momento se plantearon. O sea, las ventajas que en su momento se esperaba que sucedieran estando nosotros en la oficina ciertos días, número uno. Y número dos, procurar que las personas especialmente que están más lejos en la oficina de un lado, se sientan más a su lado en el ambiente, en oficina no hayan tenido un impacto significativo en su rutina, digamos, por el hecho de tener que trasladarse periodos largos para venir, tener que estar sujetos a trancones, tener que estar sujeto a tiempos, transporte, etcétera, etcétera. Entonces, pues en ese sentido también lo que se ha procurado es tampoco impactar significativamente el diario vivir de los que trabajamos en Wingo. Entonces, digamos que se han dado como esos dos pedazos. A momento, particularmente,

todavía no tenemos como un impacto aterrizado de si realmente los objetivos de estar aquí en la oficina están completamente cumplidos. En principio, pues el balance que da nuestro equipo de talento humano es positivo, en el sentido que cuando estamos en la oficina hemos logrado llegar a ciertos objetivos que no son los que nos permiten llegar a ciertos niveles de productividad a través de ciertos espacios de co-creación de reuniones estratégicas que al final es el gran objetivo de estar acá. Y, por otro lado, probablemente seguimos teniendo casos de personas que han sido afectadas en el sentido de tener que trasladarse por periodos largos hacia la oficina, pero por eso mismo se ha tratado que el modelo híbrido sea flexible, en el sentido de diferentes horarios para poder estar en la oficina, para poder llegar más temprano y salir más temprano. En el caso del Black Friday, que algunos les gustan y otros no tanto, pero bueno se ha buscado como ese tipo de medidas justamente para que no sea un modelo coercitivo que pues finalmente le quita lo bueno de venir a la oficina versus el balance de estar en la casa.

Investigador: La cuarta pregunta es ¿Qué medidas específicas consideras que la empresa debería implementar para garantizar el bienestar y la motivación de los empleados que trabajan a distancia? ¿Cómo podemos asegurarnos de que todos los miembros del equipo se sientan apoyados y conectados, incluso estando físicamente separados?

Entrevistado 3: Creo que ya esa separación se ha reducido, porque por eso mismo volvimos a la oficina y justamente esa pregunta de pronto es una de las respuestas de por

qué se decidió volver. Porque esa separación, si bien es bueno estar en la casa, unos beneficios claros para la persona, desde el punto de vista de trabajo en equipo, también tiene beneficios estar acá. Entonces justamente por eso se toma la decisión de venir a un modelo híbrido. Y uno de esos probablemente es el recortar. Por reducir la separación de los equipos de trabajo que durante un año o más estuvimos conectados en un computador y si bien ya todos estamos claramente cómodos para trabajar así, pues para mí particularmente no es lo mismo tener una reunión estratégica como la que tenemos cada ocho días con el equipo vía Teams, que estar todos reunidos uno al lado del otro en un espacio de co-creación en donde la presencialidad nos ayuda a hacer un poco más de trabajo.

Entonces, creo que justamente la medida de venir, por lo menos ciertos días a la semana, se tomó por eso. Y también en el sentido de poder construir equipo. No es lo mismo construir equipo a través de una pantalla de computador que construir equipo a través de la interacción en el día a día. Y no necesariamente solo con una reunión de trabajo. Puede ser simplemente tú sentado al lado de un compañero hablando de cualquier cosa. No es lo mismo construir equipo en los espacios de interacción en la cafetería con un tinto durante el almuerzo. La posibilidad de, en ciertos momentos, poder hacer cosas diferentes por fuera de la oficina. Entonces, no sé, las veces que vamos a comenzar o las veces que celebramos el cumpleaños de alguien o los partidos de fútbol que últimamente estamos organizando. Ese tipo de cosas hacen falta y al final ayudan a que efectivamente se haga una construcción de equipo mucho más profunda y eso pues es muy valioso. Efectivamente para llevar al equipo a los equipos donde queremos que vaya, entonces, particularmente esa ha sido la medida.

Por otro lado, más bien estimular o incentivar a la gente cuyo diario vivir o cuya rutina sea listo, afectada por venir a la oficina, Yo creo que justamente buscando que el modelo de trabajo vivido sea flexible. Para que cada persona pueda acomodarse de la mejor manera. Pues a la nueva circunstancia de sí tener que moverse en la oficina. De sí tener que salir de su casa. De pronto gastar un dinero extra. Pero pues teniendo la posibilidad de entender que hay ciertos casos que no necesariamente funcionan bien. Hay otros que funcionan maravillosamente bien. Y dándoles opciones a las personas que se puedan acomodar. Yo creo que esta pues va a ser la evolución del modelo. Hacia adelante.

Investigador: ¿Qué habilidades o competencias consideras fundamentales para los colaboradores que trabajan de forma remota, y cómo crees que estas difieren de las requeridas en un entorno laboral tradicional? ¿cómo desarrollar procesos de formación o capacitación con quienes están teletrabajando?

Entrevistado 3: Pues yo creo que lo principal. Y más que competencias. Yo creo que está más como en la estructura o la forma en la que trabajamos y con esto me refiero. Lo primero y fundamental. Es que cada uno de nosotros tenga claridad de lo que debe hacer. En el sentido de su rutina de trabajo. Sus responsabilidades. Sus actividades. Sus reuniones establecidas. Porque al final si eso está supremamente claro. Tú lo necesitas. Y pues aquí en Wingo no lo hacemos igualmente. Pero en el caso que alguien necesitara como una persona. Casi que revisándole su trabajo. Y estando ahí encima. En cuyo caso una persona estando en la casa. Esa posibilidad no se da. Pues finalmente en Wingo no es

necesario. Porque al final la estructura nos da para que cada uno de nosotros tenga clarísimo que es lo que debe hacer. Y pues lo puede hacer independientemente de donde esté. Osea, un líder no necesariamente tiene que estar encima de su equipo. Para saber qué pues están haciendo las cosas. Y que están trabajando adecuadamente. Que he tenido recursos necesarios. Entonces yo creo que es importante. Que cada uno de nosotros tenga claro que debe hacer. Porque entonces independientemente estás aquí en la oficina. O estás en tu casa. En tu casa igualmente vas a hacer exactamente lo mismo que se espera de ti. Independientemente haya alguien encima de ti o no. Entonces particularmente eso es lo más relevante. Por eso es por lo que procuramos de hecho que las personas nuevas. Especialmente las personas nuevas desde que estamos en modelo híbrido. Estén un poco más de tiempo en la oficina. Porque entonces pues tienen un más que un policía, tienen un acompañamiento mientras aprenden. Mientras tienen una curva natural de aprendizaje. Mientras saben exactamente qué es lo que tienen que hacer. Y cuando ya saben exactamente qué es lo que deben hacer. Pues pueden ejecutar sus labores independientemente de donde estén. Entonces yo creo que eso es lo más relevante. Que cada uno de nosotros estructuralmente tenga claro que debe hacer. Ya lo otro. Viene desde la organización probablemente. Los espacios de interacción. Especialmente cuando no estamos en. Bueno. No, no, no especialmente. Cuando estamos y cuando no estamos en la oficina. Y con esto me refiero a reuniones. Tendemos a veces a tener muchos espacios de reunión. A veces unos se cruzan con otros. Tenemos una interacción gigante con muchos compañeros. Y con muchas áreas de trabajo. Particularmente nosotros al menos en RM. Entonces es sumamente importante que también tengamos esa agenda organizada. Y en el caso particular de la oficina. Entonces pues tener clarísimo cuáles son las reuniones. En

las que sí podemos estar. Las reuniones en las que probablemente no. Pues avisar adecuadamente que no es posible tratar de organizar la agenda. Y que efectivamente entonces pues las reuniones se ejecuten. Tener claridad también cuáles reuniones es mejor tener virtualmente y cuáles no. Que justamente esa también ha sido la invitación de estar en la oficina versus estar en la casa. Hay ciertas reuniones que lo ideal por el gran objetivo de estar en la oficina. Deben ser en la oficina. Hay otras que definitivamente no. Entonces, por ejemplo. El ideal es que las reuniones que tengan mucha más interacción. Co-creación. Participación. Debate. Tal vez sean en la oficina. Las reuniones que sean más de seguimiento. De presentar un tablero. De hacer de nuevo un seguimiento a ciertas tareas. Y ciertas actividades que pues al final ya tienen una rutina establecida. Entonces esas sí se pueden hacer particularmente en la casa. O más bien virtualmente. Entonces pues eso también es importante. Que cada uno de nosotros tenga la posibilidad entonces de cuadrar sus espacios de interacción. Según lo que se espera particularmente. Entonces pues esa conciencia digamos. Y la estructura de lo que debemos hacer. Yo creo que sería lo clave. Para que efectivamente ese modelo híbrido funcione. Ah bueno. Para complementar esta pregunta sobre la capacitación los cursos que estamos haciendo de analítica ayudan en eso adicional a lo que ya hemos hablado.

Investigador: Y por último ¿Qué estrategias se están implementando para fomentar la colaboración, el compromiso y el sentido de pertenencia entre los equipos dispersos geográficamente debido al teletrabajo?

Entrevistado 3: Lo más relevante. Es justamente. Que los equipos se conozcan. Que los equipos tengan más cercanía. Aquí en la oficina. Porque pues eso al final ayuda. Eso al final permite que. Tal vez. Esas personas con las que. Tuvimos interacción por muy largo plazo. Mucho tiempo. A través de una pantalla. Ahora. Uno al final no se da cuenta. Pero sí sucede. Ahora. La interacción es diferente. Porque tuviste la oportunidad de sentarte en una reunión. En una mesa de trabajo. Con esa persona. Entonces la próxima vez que te tengas que juntar con esa persona. A través de una pantalla. Probablemente la cosa fluya más. Porque pues hay mucha más cercanía. Ahí hay mucha más conexión. Por ese lado. Entonces. De nuevo. Es uno de los objetivos del modelo.

Entrevista 4:

Investigador: Estamos acá con Entrevistado 4, analista de talento y bienestar de la vicepresidencia de Recursos Humanos.

Investigador: La primera pregunta es ¿Cómo han adaptado sus procesos de selección y contratación para evaluar las habilidades y competencias necesarias para el éxito en roles de teletrabajo, por ejemplo, la autonomía, la comunicación virtual y la gestión del tiempo? ¿Cuáles son los desafíos más significativos que han enfrentado?

Entrevistado 4: Bueno, ¿Cómo hemos adaptado el proceso? Es entendiendo la necesidad de la vacante y entendiendo el perfil de la persona, pensando en el perfil de la

persona desde la responsabilidad que tiene la persona para poder estar en teletrabajo e igual cumplir con sus obligaciones. Entonces, digamos que la entrevista está enfocada en ese tema, en entender a parte de todo, toda su experiencia laboral y bueno, todo este proceso es entender también cuáles son esos atributos que tiene la persona que me van a permitir considerarlo apto para hacer teletrabajo. Entonces, la responsabilidad, el manejo del tiempo, cómo está compuesto su núcleo familiar o el espacio en el que vive, si hay un espacio apto, si se va a poder concentrar, si es un ambiente tranquilo. Y luego entender también todo su tema familiar. Cómo podría afectar o mejorar su desempeño, digamos, desde el teletrabajo. OK. ¿Qué desafío hemos tenido? Bueno, pues que finalmente no es lo mismo conocer a una persona por cámara que conocerla presencialmente, ver sus comportamientos, sus actitudes, su desempeño. Es diferente cuando está. Hay personas que se desempeñan mucho mejor desde el trabajo, de una cámara y ya cuando les toca interactuar con otras personas presencialmente, pues la interacción es diferente, les cuesta más. Entonces ese es un desafío que es difícil, digamos, como evaluar todos esos aspectos en una entrevista virtual. La cercanía más con el candidato y entender más su perfil versus el perfil de la compañía.

Investigador: Ok, listo La segunda pregunta sería, ¿Cómo ha impactado la implementación del teletrabajo en la forma en que diseñan los puestos de trabajo en su organización? ¿Han surgido nuevas necesidades o se han redefinido las responsabilidades existentes?

Entrevistado 4: Por puestos de trabajo hablamos de las vacantes o de puestos físicos.

Investigador: Las vacantes, o sea, si las responsabilidades y funciones.

Entrevistado 4: Sí, sí, hemos tenido que adaptar los perfiles en pro de esto. Que te decía anteriormente, entender que no es sólo evaluar la parte técnica de la vacante, sino la parte emocional y de habilidades de la persona para poder hacer teletrabajo. Entonces esto ha implicado que se cambien las cosas. Hay herramientas que tienen que estar conectadas a la red de la compañía. Entonces, ¿cómo garantizamos que, si va a estar desde la casa, pues igual tenga acceso a esas herramientas y demás? Entonces eso implica... Tener que evaluar cada vez que surge una vacante, cómo sería todo el tema del teletrabajo y que se necesita ajustar o mejorar.

Investigador: Listo. La tercera pregunta es ¿Cómo se mide el rendimiento y la productividad de los empleados en un entorno de teletrabajo y qué herramientas o métricas se están utilizando para este fin? ¿Han identificado nuevas oportunidades para mejorar la evaluación del desempeño como resultado del teletrabajo? ¿Cuáles son y cómo las están aprovechando?

Entrevistado 4: Bueno, nosotros tenemos la evaluación de desempeño anual. Y básicamente lo medimos a través de objetivos. ¿Cómo hacemos nosotros para garantizar? Es más, va más en la persona que estamos contratando y después en el colaborador. Que sepa desde el comienzo cuáles son sus objetivos, cómo lo vamos a medir, qué se espera de la persona, para que así mismo entienda que, aunque está en la casa tiene una responsabilidad y debe cumplir con las responsabilidades para poder cumplir los objetivos. Entonces, digamos que en eso está enfocada la evaluación de desempeño. Que tengamos alguna herramienta propia que mida la productividad. No sé cuánto tiempo se la pasa conectada en el computador y eso no. Eso es más un tema de la evaluación de desempeño anual que hacemos, atada a objetivos y el cumplimiento de objetivos. Y ya es cada uno es responsable de organizarse para poder cumplir con esos objetivos estando desde casa.

Investigador: Listo. La cuarta pregunta es ¿Qué medidas específicas consideras que la empresa debería implementar para garantizar el bienestar y la motivación de los empleados que trabajan a distancia? ¿Cómo podemos asegurarnos de que todos los miembros del equipo se sientan apoyados y conectados, incluso estando físicamente separados?

Entrevistado 4: Creo que algo muy importante es el tema de las videollamadas. Que realmente sean videollamadas donde haya una cámara puesta, donde estemos en contacto. Que no se vuelva una llamada. No se va a ver a través del computador, sino

videollamada. Si no, no se va a ver en la oficina, por lo menos que a través de una videollamada, si haya una cara que recibe el mensaje, una cara que entrega el mensaje. Entonces creo que esa es una de las herramientas. Y hay que trabajar mucho en la reunión de equipo. Al menos una reunión semanal con el equipo, donde esté el líder, donde uno pueda entender las necesidades del colaborador. Y no solo las necesidades desde sus funciones, de qué estás necesitando para lograr tus objetivos y demás, sino desde sus necesidades personales. Es diferente cuando la persona sale de la casa, va a una oficina, se encuentra con otra gente, cambia de ambiente, a estar todo el tiempo en la oficina. Entonces, lo que te decía relacionado con el primer punto es entender cómo es el núcleo familiar, cuál es el espacio en el que va a trabajar. Si son diez personas en la misma casa y diez en teletrabajo, si le estamos haciendo un bien o por el contrario, lo podemos perjudicar, trabajar en ese ambiente. Entonces creo que, si hay que garantizar un espacio de escucha al colaborador, garantizar un tema de cercanía con el líder, así sea por videollamada, e implementar el tema de la videollamada. No es una llamada a través del computador, sino prender la cámara, generar rutina, no porque estoy en la casa. Entonces, me almuerzo a las tres de la tarde, sino generar una rutina. Tener horarios claros para los procesos.

Investigador: La quinta es, ¿Qué habilidades o competencias consideras fundamentales para los colaboradores que trabajan de forma remota, y cómo crees que estas difieren de las requeridas en un entorno laboral tradicional? ¿cómo desarrollar procesos de formación o capacitación con quienes están teletrabajando?

Entrevistado 4: Creo que como lo dije en la primera pregunta, algo muy importante es la responsabilidad. Y el autodomínio de la persona. Entender que las personas que traemos a la compañía no necesitan un líder para estar rindiendo. Y eso es algo que nos toca evaluar mucho en las entrevistas. Y entender realmente, en todo el espacio de la entrevista y del proceso, qué tan cumplido es la persona para entender que, si yo no voy a estar como líder supervisando su trabajo, la persona igual se va a conectar, va a responder y demás. Entonces creo que, algo muy importante es esto, es la responsabilidad, es la organización. Finalmente, en casa, vuelvo y te digo, yo puedo almorzar a las 3 de la tarde, puedo desayunar a las 11 y demás. Pero si soy una persona organizada, me levanto temprano, me arreglo, me conecto temprano, desayuno temprano y mantengo una rutina. Entonces, qué tan buena es la persona trabajando con las rutinas, y qué tanta necesidad de supervisión tiene. Hay personas que, de entrada, nos dicen, mira, yo necesito tener a mi líder que me esté diciendo esto, aquello o lo otro. Ya sabemos que no es un candidato apto para teletrabajo, porque finalmente, por más de que el líder se conecte a una videollamada y le escriba un chat y demás, pues no, no va a poder cumplir con estas tareas. Entonces sí creo que un tema de responsabilidad, de sinceridad, finalmente, no se trata de decir, yo estoy conectado o realmente no estoy conectado, y de organización. La organización creo que es vital cuando uno está trabajando desde la casa. Aprender a separar los espacios de la casa y del trabajo para que haya una calidad y un equilibrio entre ambas vidas, por así llamarlo. Ok. ¿Y cuál era la otra pregunta, perdón? Ah, cómo desarrollar proyectos de formación o capacitación con los que teletrabajo. Bueno, pues creo que en teletrabajo todo está enfocado nuevamente a las videollamadas, a las plataformas de educación, y a tener espacios de temas de salud emocional donde se

incentiven estos temas. El trabajo responsable, el respetar los horarios, no porque estoy en la casa me desconecto a las 10 de la noche, entonces creo que las capacitaciones y las formaciones, aparte de todos los temas técnicos que se pueden implementar a través de la plataforma que tenemos para capacitación, es enfocar estos temas a la parte personal, a desarrollar esa otra parte del individuo que es importante, la parte emocional, digamos.

Investigador: Listo. Ah, bueno, acá hay una pregunta más, bueno, pero era como muy similar a lo que me habías dicho, por último ¿Qué estrategias se están implementando para fomentar la colaboración, el compromiso y el sentido de pertenencia entre los equipos dispersos geográficamente debido al teletrabajo?

Pero pues va muy atado a lo que me acabas de decir.

Entrevistado 4: Sí, creo que hay que generar espacios con el equipo. No solo el espacio entre el líder y el colaborador, sino un espacio donde pueda estar todo el equipo. Que sientan que hay un equipo y que no sea solo a través de un chat, sino, no sé, todos los lunes, por poner un ejemplo, así sean 10, 15 minutos, nos reunimos todo el equipo por videollamada, entonces se genera una interacción y una cercanía. Aunque se esté lejos trabajando en teletrabajo, pues al menos hay esa cercanía y uno sabe que cuenta con su equipo, que hace parte de un equipo. Entender cuáles son los objetivos que nos impactan como equipo y que, pues, así yo esté en la casa debo cumplir con esos objetivos para no afectar no solo mi desempeño y mis tareas, sino las de todo el equipo. Entonces creo que el teletrabajo, esos son los espacios. Maravilloso si hay espacios donde uno se pueda

reunir físicamente. Será que estén en otra ciudad o no, pero por lo menos una vez al mes que pueda reunirse el equipo físicamente sería muy bueno. Pero si no enfocar estos espacios nuevamente a las videollamadas. Que no quede todo en un correo, en un chat o en una llamada de celular y ya, sino que al menos haya como esa cercanía de cara, de verse.

Entrevista 5:

Investigador: Bueno, estamos aquí con Entrevistado 5, líder de Talento y Bienestar de la vicepresidencia de Recursos Humanos.

Investigador: La primera pregunta, es ¿Cómo han adaptado sus procesos de selección y contratación para evaluar las habilidades y competencias necesarias para el éxito en roles de teletrabajo, por ejemplo, la autonomía, la comunicación virtual y la gestión del tiempo? ¿Cuáles son los desafíos más significativos que han enfrentado?

Entrevistado 5: Yo pienso que tuvimos como un momento en el tiempo diferente el año pasado a este año, en el que seguramente cuando las empresas empezaron a activarse era más, había como mayor, no sé si resistencia o incertidumbre de las personas en los procesos de selección a preguntar un poco más acerca de cómo es la modalidad de trabajo. Y ese era uno de los temas que fuimos como adaptándonos y entendiendo qué roles eran claves y a quiénes definitivamente, teniendo en cuenta lo que la compañía iba a

decidir de ya retornar un poco más a la presencialidad, pues iba a ser que fuéramos muy claros con los candidatos. El año pasado había un poco más de resistencia y digamos que fuimos como sensibilizando a las personas que iban ingresando que iba a ser una modalidad en la que poco a poco íbamos a regresar a la oficina. En ese momento no estábamos como con el número de días que hoy estamos. Sin embargo, pudimos pues atraer talento de acuerdo como con esa modalidad de trabajo que teníamos. Y este año han sido muchas más las empresas que ya han regresado. Por tanto, es uno de los puntos que nosotros ya ajustamos dentro de nuestros procesos de selección que es la primera pregunta que hacemos. En este momento estamos bajo una modalidad de flex work que tiene estas condiciones. Vamos tantos días a la oficina, la oficina queda ubicada en tal sitio, les contamos un poco como de la flexibilidad de los salarios, si la persona quiere participar, te llama la atención y hemos encontrado que las personas abiertamente nos han dicho que sí. O sea, ya digamos que lo que hasta el año pasado veníamos manejando en un primer semestre o incluso como hasta agosto, septiembre, que era un poco como las personas de ¿y cuantos días vamos? y era de las primeras preguntas que nos hacían. Ahora ya es más como muchas compañías, han regresado, por tanto, cuando ya consultamos es como si yo voy tantos días o yo voy todos los días o yo voy tres, pero son los lunes, los martes y los miércoles. Lo que cada empresa tenga como política. Entonces ya digamos que no se nos ha generado como hay un mayor cuello de botella. Lo que sí hacemos es desde el principio dar las condiciones de cómo estamos nosotros para que las personas que participen en un proceso tengan claridad que esa es la dinámica que tenemos nosotros dentro de modalidad flexible y pues los candidatos no al final de un proceso no sean como ay no, esto no me llamaba la atención. Entonces lo decimos desde

el principio, pero no hemos tenido un conveniente. O sea, que hayamos tenido casos en los que digamos ay, estas personas hemos tenido tanto porcentaje de candidatos que nos desertan o con los que no podemos contar para iniciar un proceso. No, no ha sido un tema que ahora estemos teniendo como reto.

Investigador: Ok. ¿Y has adaptado ese proceso de elección a mirar algunas habilidades o competencias en específico? Pues para que aplique para eso.

Entrevistado 5: Sí, pues digamos que son más allá de como de unas competencias específicas por ese tipo de modalidad. Acá siempre pues estamos evaluando temas de autonomía, temas de entrevista basado por competencias en las que vayamos viendo que tanto la persona se adapta a ser autónoma, es responsable con lo que tiene que entregar. Y en el que le hablamos mucho de que tenemos una orientación a resultados. Eso sí es uno de los puntos en los que inicialmente cuando hablamos con las personas y en las entrevistas llevamos a que somos una compañía que va orientada a resultados. Obviamente con pues una serie de políticas en términos de la presencialidad, pero que los resultados pues es lo que nos permite a nosotros llegar a tener o no tener autonomía en determinado momento. ¿Cómo han influido en el proceso?

Investigador: La segunda pregunta sería, ¿Cómo ha impactado la implementación del teletrabajo en la forma en que diseñan los puestos de trabajo en su organización? ¿Han surgido nuevas necesidades o se han redefinido las responsabilidades existentes?

Entrevistado 5: Pues tuvimos un momento, que fue más el año pasado, en alguna área específica, como por ejemplo lo era el equipo de tecnología, en donde había mayor oferta de productos, pero ya no había personas en ciudades como Medellín, y pues tuvimos que emigrar como a eso. Ya en este momento siento que ya como que el balance de lo que fue en algún momento el mercado de tecnología allá y el de acá, obviamente allá pues hay unos temas muy especializados que, pues fueron los que nos permitieron en algún momento contratar personas allá, pero en este momento siento que ya se ha equilibrado un poco más y en eso como que los adaptamos. Si tenemos necesidades específicas en alguna área, pues nos volcamos a eso, pero en este momento, ¿que hubiéramos tenido como ajustes mayores? No, obviamente depende del cargo, porque hay cargos que, no sé, si son ya netamente operativos, pues obviamente tienen su presencialidad al 100% y así se sabe desde el principio y así digamos que nosotros lo dejamos claro desde la convocatoria, ya en los administrativos, parte de lo que también les explicamos a las personas cuando van a ingresar es, trabajamos en un WeWork, donde todos compartimos puestos de trabajo, donde tú puedes tener hoy este puesto y mañana llegar y ubicarte en otra parte, como para que las personas tengan ese nivel de adaptación a que no llegas a una oficina, que es que este es tu escritorio y acá te sientas, digamos que como eso en términos como de los puestos. En términos de las descripciones de cargo, no, es más como orientado al tema de personas con autonomía, responsabilidad y orientación a los resultados, pero eso ha sido un tema que siempre hemos tenido en la compañía, como dentro de los valores.

Investigador: La tercera pregunta es ¿Cómo se mide el rendimiento y la productividad de los empleados en un entorno de teletrabajo y qué herramientas o métricas se están utilizando para este fin? ¿Han identificado nuevas oportunidades para mejorar la evaluación del desempeño como resultado del teletrabajo? ¿Cuáles son y cómo las están aprovechando?

Entrevistado 5: Es que particularmente no medimos temas de desempeño enfocado, o sea, que, si fuera un teletrabajo, no. Nosotros tenemos nuestro Win Plan, que es nuestra planeación estratégica hecha táctica, y de ahí bajamos cada uno de los pilares y los KPI que tiene cada una de las áreas, y por ende el cascadeo que se hace a cada una de las personas. O sea, no hemos tenido como un tema de modificación por el tema de poder tener una flexibilidad, no. Tenemos unos objetivos concretos. Tenemos claros como equipos, de acuerdo con los pilares, los que son transversales, transversales, y asimismo cada equipo tiene claro pues cuáles son esos KPI y cómo debemos manejarlo, pero que hayamos tenido algún tipo como de modificación en esos KPI o en esa forma de gestionar el desempeño, no.

Si tuvimos el que tengamos, hayamos migrado a que en los one to one, y la gestión de desempeño se garantice que se realice en los momentos en que la persona está presencial, no que tengas como one to one o gestiones de desempeño cuando estás virtual, porque es importante tener como esa cercanía y esa empatía presencial en la que puedes leer otra clase de cosas, conductas, momentos en que está viviendo la persona y demás que pues virtual es más difícil de identificarlo. Entonces, sí nosotros tenemos un boletín que se llama Misión Líder W y va orientada a los líderes con equipo y a través de Misión

Líder, vamos dando pautas de cuando vas a hacer tu gestión de desempeño con tu equipo, hazlos en los momentos presenciales, los seguimientos, los one to one, todos deben de ser en los momentos en que nos encontramos presenciales, o sea que realmente el trabajo en los días que no son presenciales sean más de contribución individual, yo estoy construyendo algo, yo uso lo acá. Los momentos de construcción colectiva, son de contribución individual, están construyendo algo, yo uso lo acá, y de seguimiento, de feedback y demás, deben de garantizarse, hacerse presencial precisamente para tener esa empatía y esa cercanía con las personas.

Investigador: La cuarta pregunta es ¿Qué medidas específicas consideras que la empresa debería implementar para garantizar el bienestar y la motivación de los empleados que trabajan a distancia? ¿Cómo podemos asegurarnos de que todos los miembros del equipo se sientan apoyados y conectados, incluso estando físicamente separados?

Entrevistado 5: Yo siento que en este momento tenemos aún esa libertad para las personas que se sienten cómodas, algunos días está la flexibilidad de los lunes y los viernes que no venimos, los demás días se espera que sea precisamente esa construcción colectiva que nos facilita que estemos presenciales, el que podamos acceder más fácil a las personas estando presenciales que virtuales. En algún momento pues llega como a dificultar más esa accesibilidad que hay a que hoy tú te pares y te vayas al escritorio de otra persona. Entonces yo siento que el que de alguna manera todavía tengamos esa

mezcla de las dos cosas, en donde tienes unos días en los que se te facilita por temas de si se me extendió un poco más la jornada, si pude hacer, organizar otro tipo de cosas. Por ejemplo, las reuniones o en los procesos de selección ahorita que me hablabas, nosotros en Recursos Humanos hacíamos todas nuestras entrevistas presenciales, ya no, nosotros hacemos las entrevistas virtuales porque nos permite ingresar a una entrevista y salir y sencillamente colgarte una entrevista e ingresar a otra, por el volumen que manejamos. Lo que sí aseguramos es que el líder de la posición haga su entrevista de manera presencial, para que pueda conocer directamente a la persona, para que pueda mirar ese feeling, todos los temas que se pueden llegar a percibir, a identificar, a debatir de manera presencial. Entonces como tal nosotros en el proceso de selección sí las hacemos todas virtuales por volumen, por el tema del volumen y como nos facilita más para abarcar, sobre todo que, no sé, por cada, diría yo, como cada tres candidatos que vemos en Recursos Humanos se pasa uno al jefe, entonces pues el volumen es diferente. Pero los líderes, que ese es otro punto en los procesos, sí garantizamos que hagan las entrevistas de manera presencial, por lo menos con el grupo ya finalista, siento que de alguna manera es como ese tipo de cosas que nos han llevado a la dinámica en las personas y en los líderes. Y en la oferta, pues yo siento que el que tengamos todavía una flexibilidad, es atractiva porque incluso tenemos personas de compañías que van 100% presenciales, entonces el que nosotros tengamos dos días en una franja de iniciando semana y finalizando semana, eso nos ayuda un montón.

Dos, que haya flex time también, que haya la posibilidad de esos horarios flexibles incluso dentro de la misma semana, eso también es atractivo para las personas, entonces hasta el momento como esa flexibilidad que tenemos siento que nos ha ayudado,

pues como en la consecución de tareas. Y eso es lo que yo creo que es lo más importante, que es el talento.

Investigador: ¿Qué habilidades o competencias consideras fundamentales para los colaboradores que trabajan de forma remota, y cómo crees que estas difieren de las requeridas en un entorno laboral tradicional? ¿cómo desarrollar procesos de formación o capacitación con quienes están teletrabajando?

Entrevistado 5: Yo pienso que está el nivel de responsabilidad, el trabajo por objetivos, o sea el que yo tenga claro cuáles son mis entregables y qué es lo que tengo que hacer, pero que haya nivel de responsabilidad, porque puede que tú, en menor, tiempo saques el objetivo y entonces el resto del tiempo pienses que como ya lo terminaste tu productividad y termina, y no debería ser así, por el contrario, si pudiste optimizar las cosas y terminarlas más rápido, pues qué chévere poder innovar y traer y mejorar cosas como al interior de las áreas, entonces pensaría que la responsabilidad, el nivel de compromiso, el trabajo por objetivos, como esa apropiación de que... ¿Cómo es la apropiación? De que los resultados, más bien como del impacto que yo tengo y que mi contribución tiene frente a los resultados de la compañía, que tanto mi contribución genera o el que no tenga la contribución esperada no genera resultados positivos hacia la compañía, pensaría que como esos principales.

Investigador: Y por último ¿Qué estrategias se están implementando para fomentar la colaboración, el compromiso y el sentido de pertenencia entre los equipos dispersos geográficamente debido al teletrabajo?

Entrevistado 5: Nosotros tenemos... Nuestra Academia Wingo Academy que es la que nos permite no es pensando en las personas, con un teletrabajo, porque realmente la plataforma funciona para todos los colaboradores, independientemente si yo soy de un rol operativo o un rol administrativo. La idea con esa Academia de Formación y Learning es facilitar que la persona, en el momento en que le quede fácil, en el momento en que pueda organizar su agenda, de alguna manera haga su tema de capacitación.

Entonces, más que ser orientado solamente al teletrabajo, es a que tenga la flexibilidad de que sean temas, uno, de autogestión, y dos, que tú puedas trabajar de acuerdo con tu horario o con tu modelo de trabajo, en el momento en que tú seas más productivo, en la forma en que te quede más fácil, en el horario en que te sea más fácil. Entonces, tiene como accesibilidad en el momento en que tú quieras. Eso como en temas de formación. En temas de bienestar, pues hemos... trabajado el tema del flex time, para que también las personas... O sea, como esa flexibilidad en el horario ayuda para que pues cada uno de acuerdo con sus necesidades ajuste. Y se ajuste y sienta que los desplazamientos, su tiempo de familia, lo que cada persona tenga como dentro de su contexto se puede desarrollar. Y también desarrollar actividades al interior de los días que estamos presenciales, porque eso también permite que las personas valoren y se den cuenta un poco más la diferencia que es el compartir y darse otros espacios que a lo mejor en el momento en que estamos como virtuales, no...esos lazos, de alguna manera, se

empiezan como a perder. El que estés con la persona y tengas a ese ser humano ahí al lado y lo entiendas y lo escuches y te acompañe en una actividad, de alguna manera, permite generar como otra serie de lazos con esos temas en general. Pero nosotros no es que hayamos cambiado una dinámica, hicimos un proceso de cultura al cambio, si lo tuvimos, para lograr pasar de un esquema en el que estábamos prácticamente, que 99% virtuales, a ya ir paulatinamente cambiando de nuestros tres días. Fue un proceso de sensibilización, de cambio, de acciones que permitieran también que todos exploráramos de nuevo lo positivo que es venir a la oficina, no solamente para mí como persona, sino en el desarrollo de mi rol, lo que me facilita también en esa interacción, lo que me permite construir con otros, como en general fue eso el proceso que hicimos de cambio.

Entrevista 6:

Investigador: Aquí estamos con el Entrevistado 6, director de planeación de la red en la dirección comercial.

Investigador: La primera pregunta es ¿Cómo han adaptado sus procesos de selección y contratación para evaluar las habilidades y competencias necesarias para el éxito en roles de teletrabajo, por ejemplo, la autonomía, la comunicación virtual y la gestión del tiempo? ¿Cuáles son los desafíos más significativos que han enfrentado?

Entrevistado 6: Bueno, gracias por el espacio. Creo que la respuesta está enfocada en dos frentes. Uno, por el lado de cuáles son esos elementos que debemos tener en cuenta a la hora de perfilar cada uno de los roles y así mismo hacer el reclutamiento correspondiente. Y el otro, en lo que tiene que ver ya con el proceso que se hace a nivel corporativo, teniendo en cuenta este componente, en nuestro caso, que termina siendo híbrido, donde una parte es presencial y otra parte termina siendo trabajo en casa o teletrabajo.

Entonces, en la primera parte, donde tiene que ver con las habilidades de estas personas y ya la definición clara de los perfiles, en mi caso particular, un componente que tenemos mucho en cuenta es qué tanto pospandemia la persona ha ganado terreno en manejo de herramientas, herramientas desde el punto de vista de cómo poder gestionar desde casa y que permitan justamente facilitar la toma de decisiones a través de tableros y visualizaciones claras que optimicen.

El tiempo de los espacios que se hacen en una teleconferencia y que, por supuesto, se pueda llegar a conclusiones y a tomar decisiones de manera asertiva.

Entonces, en ese sentido, digamos que los conocimientos, que tengan mucho conocimiento de manejo de herramientas, como ya lo mencioné, de las nuevas tecnologías, como, por ejemplo, qué tanto conoce de procesos de Power BI, de analítica, de data y todo lo que tiene que ver también incluso con inteligencia artificial, ya esos componentes los empezamos para tener en cuenta.

Bueno, eso en cuanto a ese frente de habilidades y conocimientos que se terminan mejorando a la hora de definir los perfiles.

Por el otro lado, en el proceso ya como tal de reclutamiento y de la parte corporativa, creo que en lo que tiene que ver con mi área, tal vez por lo mismo exigente posiblemente el perfil o más que exigente de lo exclusivo, que no necesariamente son posiciones que exista mucha oferta de este tipo de perfiles en el mercado y por lo tanto eso ha dificultado un poco el proceso de selección.

En ese sentido, creo que la oportunidad está en buscar más fuentes de hojas de vida que nos permitan ir un poco más allá de lo convencional a la hora de seleccionar, o de tener opciones para poder luego hacer los procesos de selección correspondientes. Es decir, que sí ha estado un poco limitada la cantidad de hojas de vida que se reciben a la hora de un proceso en lo que tiene que ver con la tecnología. En lo que tiene que ver con roles en mi área, particularmente en lo que tiene que ver con Network Planning. Y a partir de eso siento que por ahí puede ser la oportunidad.

Por otro lado, también creo que los tiempos y movimientos deberían tratar de disminuirse porque probablemente a la hora ya de encontrar candidatos y cuando se ejecuta ya el proceso como tal, se puede tomar tanto tiempo que al final el candidato, cuando ya se vaya a seleccionar, si se va a hacer una oferta formal, probablemente si está concursando en otros procesos, en otras compañías, se nos anticipen y terminemos perdiendo una buena opción. Y además con el componente, que son posiciones demasiado específicas y con conocimientos específicos que no necesariamente abundan en el mercado.

Creo que mejorar tiempos, por un lado, en lo que tiene que ver con el proceso, paso a paso del proceso, puede ser una buena opción. Y tener muchas más alternativas en las fuentes para la consecución de más hojas de vida que las que normalmente se han

logrado en procesos como estos. Creo que por ahí y ahí terminaría redondeando como lo que a sí mismo podría ser también oportunidades que encuentre.

Solo para finalizar, encuentro una adicional y es que no ser tan restrictivos en el tema de hacer las entrevistas o poder encontrar momentos con esas personas presenciales necesariamente. Porque son personas que están trabajando y participan en el proceso. Buscar un poco más de flexibilidad en ese sentido para que el proceso fluya y eso sería.

Investigador: La segunda pregunta es un poco complementaria a lo que hablamos, que sería ¿Cómo ha impactado la implementación del teletrabajo en la forma en que diseñan los puestos de trabajo en su organización? ¿Han surgido nuevas necesidades o se han redefinido las responsabilidades existentes?

Entrevistado 6: Bueno, creo que sí han surgido nuevas necesidades. En el pasado, tal vez, al tener las personas al lado, no necesariamente se mapeaban las reuniones para los espacios con esas personas en el teletrabajo ya hay que mapear esos espacios, dejarlos definidos, ponerlos recurrentes y saber que efectivamente termina dándose una interacción a pesar de no estar presencial.

Creo que ese es uno de los cambios y es parte de lo que uno tiene que ir adaptándose cuando se maneja teletrabajo.

Investigador: La tercera pregunta es ¿Cómo se mide el rendimiento y la productividad de los empleados en un entorno de teletrabajo y qué herramientas o métricas se están utilizando para este fin? ¿Han identificado nuevas oportunidades para mejorar la evaluación del desempeño como resultado del teletrabajo? ¿Cuáles son y cómo las están aprovechando?

Entrevistado 6: Bueno, creo que en ese sentido la clave está, independiente que sea teletrabajo o que sea presencial, la clave está en la definición de los objetivos y metas que queden bien formulados, que se tengan unos seguimientos y que sean muy efectivos. Seguimientos formales definidos y sobre todo con unos indicadores establecidos y acordados que permitan que esto fluya independiente de que se esté viendo a la persona o no, o si está haciendo el mejor uso de su tiempo o no. Creo que los resultados al final del día son los que van a marcar la forma de poder tener mayor productividad de los equipos, más que los espacios y el tiempo que pueda estar o no en la oficina.

Investigador: La cuarta pregunta es ¿Qué medidas específicas consideras que la empresa debería implementar para garantizar el bienestar y la motivación de los empleados que trabajan a distancia? ¿Cómo podemos asegurarnos de que todos los miembros del equipo se sientan apoyados y conectados, incluso estando físicamente separados?

Entrevistado 6: Bueno, creo que la motivación debe ser un tema mucho más corporativo y mucho más directo. Y marcado como un lineamiento y estrategia permanente, independiente de un esquema u otro. Si las personas están motivadas y hay todo un tema, no solamente del salario habitual, sino el emocional, y ese componente se logra permear en los colaboradores, al final del día eso es lo más valioso, porque la gente independiente, que sea físico o virtual o en casa, termina dando lo mejor de sí y, por supuesto, mejorando cada día sus entregables y resultados.

Investigador: ¿Qué habilidades o competencias consideras fundamentales para los colaboradores que trabajan de forma remota, y cómo crees que estas difieren de las requeridas en un entorno laboral tradicional? ¿cómo desarrollar procesos de formación o capacitación con quienes están teletrabajando?

Entrevistado 6: Bueno, como lo dije al comienzo, en cuanto a habilidades, definitivamente, el tema de los sistemas, la informática, la analítica de datos y todas las herramientas que están alrededor de este tipo de necesidad, porque el mercado ya demanda ese conocimiento independiente del rol que esté jugando. Casi que termina siendo una base para todo el hecho de manejo de herramientas, de informática y, por supuesto, las que estén en el mercado más actualizadas, para que también las personas hagan su upgrade en estas tecnologías y, por supuesto, puedan responder a la demanda en sus roles que estén desempeñados.

Bueno, normalmente lo que creo es que las compañías tienen como dos formas de hacerlo. Uno es dándole la posibilidad a la gente de que con autodisciplina y terminar siendo autodidactas con ya mucho de esa formación, es gratuita en diferentes programas que existen en la web. Y adicional a eso, también programando espacios presenciales que permitan traer seguramente casuística del manejo de esas herramientas para encontrar las oportunidades de mejora y reforzar lo que se está aprendiendo por su cuenta.

Pero sí hacer esto como un tema constante y de mejoramiento continuo a nivel de uso de herramientas y que las personas vean que hay espacios también dentro de su vida laboral separados para que se formen las personas en estos sistemas.

Investigador: Y por último, ¿Qué estrategias se están implementando para fomentar la colaboración, el compromiso y el sentido de pertenencia entre los equipos dispersos geográficamente debido al teletrabajo?

Entrevistado 6: Bueno, el esquema híbrido, ha contribuido definitivamente a que esto pase. Cuando es 100% teletrabajo o trabajo en casa, sí se pierde un poco ese tema. Lo que ha hecho la organización, y creo que al final del día, co-crear termina siendo más valioso si se hace presencial, porque se dan discusiones ocultas que normalmente en lo virtual a veces no se hacen. No se perciben y terminan siendo invisibles. Y temas, por ejemplo, de corporalidad de las personas frente a algún tema que se esté en discusión, eso no suele leerse cuando es virtual. Mientras que, si es presencial, que es como bien la organización ha encontrado que unos días lo sean, entonces en esos espacios se hacen reuniones que permiten co-crear e interactuar. Y por supuesto, identificar conjuntamente

oportunidades frente a los objetivos de la organización, de los objetivos también particulares, y por supuesto, de cómo mejorar también en esa calidad de espacio versus lo personal y lo laboral, para tener una mejor calidad de vida al final del día. Creo que eso también contribuye.