UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Procesos de toma de decisiones para la implementación del trabajo remoto en empresas de semillas y centros de investigación en Colombia

Gloria Amparo Serna Correa

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública
Bogotá D.C., Colombia
2022

Procesos de toma de decisiones para la implementación del trabajo remoto en empresas de semillas y centros de investigación en Colombia

Gloria Amparo Serna Correa

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

Magíster en Administración

Director (a): Diana Elvira Forero Rodríguez

Ph. D. en Ciencias de Gestión

Línea de Investigación:

Gestión Funcional – Recursos Humanos

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas, Escuela de Administración de Empresas y Contaduría Pública

Bogotá, Colombia

2022

Declaración de obra original

Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.

Gloria Amparo Serna Correa

Fecha 21/04/2022

Resumen

Procesos de toma de decisiones para la implementación del trabajo remoto en empresas de semillas y centros de investigación en Colombia

Debido a la pandemia ocasionada por la COVID-19, se espera que el trabajo remoto se incremente en los próximos años. En el año 2020, solo en Colombia, se reportaron alrededor de 3 millones de personas trabajando desde casa. La puesta en marcha del trabajo remoto implica decisiones por parte de las empresas, por lo que este proyecto busca identificar los procesos de toma de decisiones de las empresas seleccionadas, respecto a las funciones de gestión humana, para la implementación del trabajo remoto en el largo plazo. Se identifican sus motivos para la puesta en marcha del trabajo remoto, así como la evaluación de alternativas que desarrollan, los resultados de sus elecciones, al igual que los beneficios para la empresa y los empleados como producto de esta implementación.

En el proyecto participan ocho organizaciones, pertenecientes al gremio de ACOSEMILLAS y centros de investigación, mediante una entrevista a profundidad. En este trabajo se encuentra sinonimia entre los términos teletrabajo, trabajo remoto, trabajo en casa; además, se identifican como motivos para la implementación del trabajo remoto la competitividad en el mercado laboral, la flexibilidad, la optimización de recursos y el mejoramiento de la productividad. Como modalidades de trabajo remoto a implementar por parte de las empresas participantes se encuentran el teletrabajo, el trabajo remoto, el trabajo en casa, la alternancia laboral, el *smart working*, el *coworking* y el trabajo flexible. Adicionalmente, las funciones de seguridad y salud en el trabajo, entrenamiento y desarrollo y bienestar de los empleados son las prácticas de gestión humana que han presentado mayores cambios para el trabajo remoto.

Palabras clave: Trabajo remoto, teletrabajo, gestión humana, trabajo flexible.

Abstract

Decision-making processes for the implementation of remote work in seed companies and research centers in Colombia.

Due to the pandemic caused by COVID-19, remote working is expected to increase in the next years. In 2020, in Colombia, about 3 million people were reported to be working from home. The implementation of remote work implies decisions by companies, so this project aims to identify the decision-making processes of research and biotechnological companies regarding human management functions to implement some type of remote work. It recognizes the elements that motivate the selected companies concerning remote work, as well as the process of evaluation of alternatives, the results of the choices made, and the benefits for institutions and employees.

Eight organizations belonging to ACOSEMILLAS, the industrial and research centers association in Colombia, have participated in this study and have been interviewed. This research found synonymy among telework, remote work, and homeworking terms. In addition, the major motivations for the implementation of remote work are competitiveness in the labor market, flexibility, resource optimization, and improvement of productivity. The remote work modalities to be executed by companies in the long term are teleworking, remote work, homeworking, working alternation, smart working, coworking, and flexible work. Additionally, we found that human management functions that have faced the greatest changes in their adaptation to remote work are occupational health and safety, training and development, and employee welfare.

Keywords: remote work, telework, Human Resources, flexible work.

Contenido

Pág.

Resumen ..... **VII**

Lista de figuras ..... **XI**

Lista de tablas ..... **XII**

Introducción **1**

1. Marco teórico **5**
1.1 Modalidades de trabajo remoto y su definición 6
1.2 Trabajo remoto y la gestión de recursos humanos 10
1.3 Prácticas de la gestión de recursos humanos y el trabajo remoto 11
1.4 Procesos de toma de decisiones 23
1.5 Empresas seleccionadas para el estudio sobre trabajo remoto 25

2. Objetivos **27**
2.1 Objetivo general 27
2.2 Objetivos específicos 27

3. Metodología **29**
3.1 Tipo y diseño de estudio 29
3.2 Fases del estudio 30
3.2.1 Revisión de literatura 30
3.2.2 Entrevistas a profundidad 35
3.3 Unidad de análisis 36
3.4 Técnica de recolección de datos 38
3.5 Procesamiento y análisis de datos 39
3.5.1 Consideraciones éticas 39

4. Resultados **41**
4.1 Revisión de literatura 41
4.2 Las prácticas de recursos humanos en trabajo remoto y su implementación ... 51
4.2.1 Motivaciones para el trabajo remoto 51
4.2.2 Evaluación de alternativas para el trabajo remoto 52
4.2.3 Ajustes en las prácticas de gestión humana 53
4.2.4 Selección de modalidades de trabajo remoto 64
4.2.5 Características del trabajo remoto 76
4.2.6 Aciertos y errores del trabajo remoto durante la pandemia 81

5. Conclusiones y recomendaciones **91**

5.1 Conclusiones 91
5.2 Recomendaciones 94

A. Anexo: Guía de entrevista a profundidad 95

B. Anexo: Consentimiento informado entrevista a profundidad 101

Referencias bibliográficas..... 104

Lista de figuras

Figura 1 *Evolución de los principales términos sobre trabajo remoto* 43
Figura 2 *Ajustes práctica planeación de personal*..... 54
Figura 3 *Ajustes práctica diseño de puestos de trabajo*..... 55
Figura 4 *Ajustes práctica selección y contratación* 56
Figura 5 *Ajustes práctica entrenamiento y capacitación* 57
Figura 6 *Ajustes práctica gestión del desempeño*..... 59
Figura 7 *Ajustes práctica seguridad y salud en el trabajo* 60
Figura 8 *Ajustes práctica bienestar*..... 61
Figura 9 *Modalidad de teletrabajo* 64
Figura 10 *Modalidad de teletrabajo suplementario, autónomo y móvil*..... 65
Figura 11 *Modalidad de trabajo en casa*..... 66
Figura 12 *Modalidad de trabajo remoto* 68
Figura 13 *Modalidades de smart working, alternancia laboral y coworking*..... 69

Lista de tablas

Tabla 1 *Organizaciones participantes y entrevista* 37
Tabla 2 *Denominaciones empleadas para el trabajo remoto* 42
Tabla 3 *Términos asociados al trabajo remoto* 43
Tabla 4 *Definiciones de teletrabajo* 45
Tabla 5 *Definiciones de trabajo remoto* 48
Tabla 6 *Definiciones de acuerdo de trabajo flexible* 49
Tabla 7 *Definiciones de trabajo flexible* 50
Tabla 8 *Motivos implementación trabajo remoto* 51
Tabla 9 *Consideraciones de la puesta en marcha del trabajo remoto* 53
Tabla 10 *Ajustes a las prácticas de gestión humana* 61
Tabla 11 *Formas de trabajo remoto implementadas* 71
Tabla 12 *Características de las formas de trabajo remoto implementadas* 76
Tabla 13 *Ejemplos de los acuerdos del trabajo remoto* 78
Tabla 14 *Aciertos y falencias durante la pandemia* 82

Introducción

La pandemia ocasionada por la COVID-19 ha implicado cambios en la nueva forma de trabajar y una de las respuestas de las organizaciones para estar al tanto de estas transformaciones, es el trabajo remoto (Delany, 2021). Adicionalmente, algunos estudios han llamado la atención sobre el interés de los trabajadores hoy en día de contar con mayores condiciones de flexibilidad, en cuanto al sitio y horario de trabajo, que le permitan atender sus necesidades personales en el momento en que lo requieran, por lo que también se propone el trabajo remoto como una manera de atender estas expectativas (Hunter, 2019; Stich, 2020).

En la literatura se presentan diferentes modalidades de trabajo remoto, entre las que se encuentran el teletrabajo, el trabajo en casa, la teleconmutación, entre otros (De Lorenzi Cancelier et al., 2017; Nakrošienė et al., 2019). Dadas estas variadas denominaciones relacionadas con el trabajo remoto, para el propósito de este proyecto se tratará en forma genérica el término trabajo remoto, el cual abarca las modalidades detectadas en la literatura y se define como, el trabajo desempeñado por un empleado por fuera de las instalaciones principales del empleador, a tiempo completo o de manera parcial, en el cual medie un contrato de trabajo o una relación laboral dependiente y que para el desarrollo de sus funciones requiera el apoyo de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs).

El trabajo remoto se considera un acuerdo laboral flexible, que está enfocado al ajuste en el lugar en el cual un trabajador realiza sus funciones, es decir, se centra en el «dónde» trabaja la persona (Groen et al., 2018). La literatura menciona varios beneficios del trabajo remoto para las organizaciones y los empleados, entre los que se encuentran una ganancia en la autonomía de los trabajadores para desarrollar su labor, el aumento en los niveles de productividad y un mayor equilibrio vida-trabajo (Perry et al., 2018; Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020). Sin embargo, las organizaciones requieren analizar la conveniencia

de la puesta en marcha de esta modalidad laboral, dado que también se han detectado elementos negativos en su operación (Errichiello y Demarco, 2020; Even, 2020), por lo que esto requeriría una toma de decisiones (Bonome, 2009a)

La toma de decisiones implica la selección de una opción dentro de una serie de alternativas disponibles, para resolver una situación o aprovechar una oportunidad (Bonome, 2009b). De esta forma, para la implementación del trabajo remoto las organizaciones necesitan escoger la o las opciones que mejor satisfagan sus necesidades o permitan aprovechar las oportunidades. Esta toma de decisiones se realiza mediante una serie de pasos, lo que se llama proceso de toma de decisiones, cuyo modelo seleccionado para este trabajo de grado es el de Simon, el cual consiste, primero, en identificar el problema o la necesidad, segundo, en definir las alternativas de solución disponibles y tercero, en seleccionar la opción más apropiada (Bonome, 2009a).

Una de las áreas que participa en la toma de decisiones sobre trabajo remoto en las empresas es gestión humana, esto porque el trabajo remoto es un acuerdo laboral que tiene implicaciones en las políticas de personal de las organizaciones (Groen et al., 2018). Lo anterior, sumado a la proyección de un incremento en la implementación del trabajo remoto en el país (ANDI y Mintrabajo, 2020), en este trabajo se identifica como problema de investigación la necesidad de conocer cómo son los procesos de toma de decisiones de las organizaciones para la implementación del trabajo remoto en el largo plazo

Para resolver esta pregunta de investigación se ha seleccionado un grupo de empresas relacionadas con la generación de conocimiento, dado que las organizaciones dedicadas a este campo, hacen parte de los sectores donde se presenta mayor crecimiento en la modalidad de trabajo remoto (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020). Una de las características de estas organizaciones es el nivel de científico y tecnológico que tienen, lo que se demuestra, entre otros elementos, en el número de trabajadores con formación de doctorado, los equipos especializados que manejan y los laboratorios para investigación y desarrollo con los que cuentan.

Este trabajo de grado está organizado en cinco capítulos. El primero contiene el marco teórico del proyecto, en el cual se hace una descripción de general sobre la implementación del trabajo remoto, se detallan las modalidades de trabajo remoto que están en la literatura

y en la normatividad colombiana con sus definiciones, también se especifican los aspectos que la literatura menciona como cambios en cada función de gestión humana en caso de implementar el trabajo remoto, los procesos de toma de decisiones y las empresas participantes. El segundo capítulo describe los objetivos del estudio, el objetivo principal es identificar los procesos de toma de decisiones, respecto a las funciones de gestión de recursos humanos, para la implementación del trabajo remoto en el grupo de empresas seleccionadas.

El tercer capítulo describe el tipo de estudio cualitativo, dada la exploración de experiencias y conceptos en las empresas seleccionadas. En este capítulo se describen las dos fases del proyecto. La primera, es una revisión de literatura que pretende identificar y comprender los conceptos sobre trabajo remoto. Para esta fase, se ejecutan tres tipos de búsquedas en las bases de Scopus y Web of Science y el posterior análisis de información en la herramienta R Biliometrix. La segunda fase, es la aplicación de una entrevista a profundad, a cada uno de los ocho responsables de gestión humana del grupo de empresas participantes. En las entrevistas se indaga sobre las motivaciones para la implementación del trabajo remoto, las alternativas identificadas y su evaluación, tanto para la selección de la modalidad de trabajo remoto como para los ajustes requeridos en las funciones de la gestión de recursos humanos. Se describe la recolección de más de trece horas de entrevistas, ingresadas y procesadas en el software Atlas T.I 7.5.4, para luego ser analizadas en la identificación de categorías y temas.

Respecto a las funciones de la gestión de recursos humanos, el trabajo de grado se limita a indagar a los participantes los ajustes que se realizaron en cada uno de los componentes de planeación de personal, diseño de puestos de trabajo, reclutamiento y selección de personal, entrenamiento y desarrollo, evaluación de desempeño, seguridad y salud en el trabajo y bienestar de los empleados, como parte de las decisiones que se han tomado para la puesta en marcha del trabajo remoto. Adicionalmente, el trabajo busca identificar la experiencia con la ejecución del trabajo remoto y los beneficios percibidos por la organización y los empleados.

En el capítulo cuarto se presentan los resultados de la revisión de literatura y de la aplicación de las entrevistas a profundidad. Estos resultados se muestran teniendo en cuenta los pasos del proceso de toma de decisiones, de esta manera, se identifican las

motivaciones para la puesta en marcha del trabajo remoto, la evaluación de alternativas que hacen las organizaciones, los ajustes (decisiones) que toman las empresas respecto a las funciones de gestión de recursos humanos y a las modalidades de trabajo a implementar. El capítulo cinco especifica las conclusiones y recomendaciones del trabajo de grado

Entre los principales resultados del trabajo se encuentran la identificación de los procesos de toma de decisiones de las empresas analizadas, al establecer, primero, las razones que llevan a implementar el trabajo remoto, lo que se muestra como motivaciones. Segundo, la identificación de la evaluación de alternativas que hacen las empresas, al determinar los elementos que se analizan previa a la implementación del trabajo remoto, así como las decisiones respecto a la modalidad de trabajo implementada y los ajustes en las funciones de gestión humana, expresados por las personas entrevistadas.

Una de las limitaciones del proyecto es el número de entrevistas programadas, dado que un número mayor permitiría conocer a mayor profundidad los procesos de las empresas pertenecientes al gremio. De esta forma, se recomienda realizar un número mayor de entrevistas a otros gremios o grupo de empresas de interés. Otra limitación del trabajo es la aplicación de una sola entrevista por empresa, lo que representa un único punto de vista por cada organización sobre la implementación del trabajo remoto.

1. Marco teórico

La crisis suscitada por la COVID-19 incrementó en forma notoria el trabajo remoto (Graves y Karabayeva, 2020; Vander Elst et al., 2020). Estudios previos a la pandemia reportaban un crecimiento del trabajo remoto menor del esperado (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020; Nakrošienė et al., 2019). En Estados Unidos, el porcentaje de personas que trabajaban desde casa usando una computadora pasó, entre los años 1995 y 2015, del 9% al 37%; en los países miembros de la Unión Europa el promedio de trabajadores remotos para el 2015 fue del 17%; en los países de Europa del Este y Centroeuropa este porcentaje fue del 14% (Nakrošienė et al., 2019). Durante la pandemia, entre el 13 de marzo y el 02 de abril del 2020, el reporte de personas que trabajaban desde casa en Estados Unidos aumentó del 33% al 61% (Graves y Karabayeva, 2020).

En Colombia, en el año 2012 el número de personas trabajando de manera remota era de 31 553, incrementándose a 122 278 en el 2018, con una participación mayoritaria de tres ciudades: Bogotá, Medellín y Cali, correspondiente al 87,6% de los casos (Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020). Durante el aislamiento ocasionado por la presencia de la COVID-19, en el país se reportaron cerca de 3 millones de personas trabajando desde casa (Redacción Economía, 2020). Adicionalmente, el porcentaje de personas que informaron el desarrollo de actividades laborales desde el hogar fue del 86,7%; mientras que antes de la pandemia esta cifra era del 52,3 % (ANDI y Mintrabajo, 2020).

La puesta en marcha del trabajo remoto durante la crisis por la enfermedad del nuevo coronavirus, permitió a las empresas llevar a cabo actividades que implicaban trabajo de escritorio y contribuyó a un menor daño de la economía (Errichiello y Demarco, 2020). Debido a la experiencia obtenida con esta modalidad laboral, se espera un aumento en la aplicación del trabajo remoto por parte las empresas (Errichiello y Demarco, 2020). Se podría decir que la situación ocasionada por la COVID- 19 se convirtió en un dinamizador

para una mayor implementación del trabajo remoto, lo que implicaría una oportunidad para que las organizaciones adopten esta modalidad laboral de una manera sostenida en el tiempo (ANDI y Mintrabajo, 2020; Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020).

1.1 Modalidades de trabajo remoto y su definición

No existe un consenso en la definición de cada una de las modalidades de trabajo remoto citadas en la literatura (Cortés-Pérez et al., 2020; Fritz et al., 1995; Nakrošienė et al., 2019; Neirotti et al., 2013; Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020). Adicionalmente, respecto a los diferentes términos que se encuentran para hacer referencia a este tipo de modalidad laboral, se detecta la asociación de algunos de ellos como sinónimos; por ejemplo, el término teletrabajo también se asimila al trabajo en casa, a la teleconmutación, al trabajo móvil o al trabajo remoto; el trabajo virtual se interpreta como trabajo remoto o trabajo móvil (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020; Groen et al., 2018; Makarius y Larson, 2017; Vander Elst et al., 2020; Yeraguntla y Bhat, 2005).

Respecto al concepto de teletrabajo, en Estados Unidos de América la Ley 111-292 de 2010, lo define como «…un arreglo laboral flexible bajo el cual un empleado desempeña las funciones y responsabilidades asignadas, así como otras actividades autorizadas, desde un lugar de trabajo aprobado diferente al sitio donde normalmente ejecutaría su labor» (p.1). Por otra parte, en Europa se determina como «… el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs) – como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio– para trabajar fuera de las instalaciones del empleador» (OIT-Eurofound, 2019, p. 1).

En la literatura, el teletrabajo hace referencia al trabajo desempeñado desde diferentes lugares, para lo cual se permite a los trabajadores desarrollar sus actividades laborales mediante el uso de las TICs (Nakrošienė et al., 2019). De esta forma, esta modalidad laboral conlleva la sustitución del desplazamiento al trabajo por el uso intensivo de estas tecnologías (De Lorenzi Cancelier et al., 2017). De acuerdo con la OIT, el teletrabajo debe ser un acuerdo voluntario entre el empleado y el empleador que incluya el lugar de trabajo, las horas laborales, las herramientas de comunicación a utilizar y los mecanismos de supervisión, entre otros (OIT, 2020).

En cuanto a la definición del teletrabajo en Colombia, según la norma que regula las condiciones laborales especiales de esta forma de trabajo, lo define como:

> Una forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (Decreto 0884 de 2012 p. 2).

Adicionalmente, en Colombia la Ley de teletrabajo identifica tres formas de teletrabajo: autónomo, suplementario y móvil. El teletrabajo autónomo hace referencia al trabajo que se realiza siempre por fuera de la empresa, en un lugar seleccionado o en el hogar y solo se frecuenta la oficina en contadas ocasiones; el teletrabajo suplementario, hace alusión al trabajo en casa durante dos o tres días a la semana y el resto del tiempo la labor se desarrolla en la oficina y; el teletrabajo móvil, en el cual los trabajadores no tienen un lugar de trabajo definido y que para sus actividades requieren el uso constante de las TICs y dispositivos móviles (Ley 1221 de 2008)

Con relación al término teleconmutación (*telecommuting*), este se asocia al trabajo que una persona lleva a cualquier espacio, en lugar de ir a las oficinas físicas de una manera periódica (De Lorenzi Cancelier et al., 2017), aunque también se concibe como el trabajo en casa realizado de una manera total o parcial y que reemplaza el viaje diario a la oficina (Soroui, 2021). También se describe como el trabajo remoto que utiliza las TICs para trabajar desde la casa u otro lugar lejos de la oficina (Spreitzer et al., 2017) y, además del trabajo asignado realizado desde el hogar. La teleconmutación también se considera el trabajo que se realiza desde otras ubicaciones remotas como las oficinas satélites y para lo cual se hace uso de las TICs (Gajendran et al., 2014).

El trabajo en casa consiste en realizar las labores desde el hogar sin necesidad de acudir a las instalaciones físicas de la empresa (De Lorenzi Cancelier et al., 2017), ya sea tiempo completo o parcial (O Connor et al., 2021). Esta modalidad se ha presentado con mayor frecuencia últimamente debido a las restricciones impuestas por la pandemia de la COVID-19; situación que ha imposibilitado la asistencia a las oficinas y ha forzado el trabajo en

casa (O Connor et al., 2021). Por ocasión de la pandemia, el trabajo en el hogar ha tenido una variante y es su aplicación sin la posibilidad de un acuerdo mutuo, sino por una imposición debido a una situación extrema (O Connor et al., 2021).

En cuanto a la situación anterior, la ley que regula el trabajo en casa en Colombia, lo define como:

> 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, o legal y reglamentaria respectiva, ni tampoco desmejorar las condiciones del contrato laboral, cuando se presenten circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales que impidan que el trabajador pueda realizar sus funciones en su lugar de trabajo, privilegiando el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (Ley 2088 de 2021 p. 1)

Sin embargo, la anterior definición del trabajo en casa en Colombia tiene unas características adicionales a las encontradas en la literatura, como lo son su restricción a situaciones extremas y que no se limita solo a los trabajadores que puedan realizar sus actividades con apoyo de las TICs, sino también a cualquier tipo de trabajo o labor que no requiera la presencia física del trabajador o funcionario en las instalaciones de la empresa o entidad (Ley 2088 de 2021).

Por otro lado, el trabajo remoto es el trabajo realizado desde cualquier lugar diferente a las instalaciones principales de la empresa, es decir, la persona puede desarrollar sus actividades desde el hogar, un café o incluso desde la sucursal de una compañía (O Connor et al., 2021); también se ha definido como el trabajo realizado desde el hogar o cualquier otro sitio que no sea un espacio formal del empleador y casi a tiempo completo (Soroui, 2021).

En Colombia, la Ley 2121 del 2021 define el trabajo remoto como:

> Una forma de ejecución del contrato de trabajo en la cual toda la relación laboral, desde su inicio hasta su terminación, se debe realizar de manera remota mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones u otro medio

> o mecanismo, donde el empleador y trabajador, no interactúan físicamente a lo largo de la vinculación contractual (p. 1)

Además, la norma aclara que este trabajo remoto al que se hace referencia es diferente al teletrabajo y trabajo en casa, modalidades que han sido reguladas en el país mediante otra reglamentación.

Adicional a estas definiciones, se encuentra en la literatura el concepto de acuerdo laboral flexible, el cual hace referencia a un pacto de trabajo que permite a los empleados realizar su labor en horarios y ubicaciones diferentes a las convencionales, surgiendo de ello el término trabajo flexible (Groen et al., 2018). Un acuerdo laboral flexible ofrece beneficios tanto para el empleado como para el empleador (Gajendran et al., 2014). Desde el punto de vista del empleado, los acuerdos laborales contribuyen para que los trabajadores cuenten con recursos, psicológicos y físicos, para responder a las demandas laborales, aspecto que ha sido analizado desde el punto de vista del modelo de recursos y demandas laborales (Gajendran et al., 2014; Mache et al., 2020).

Como ganancia para el empleador, los recursos obtenidos por lo empleados gracias al trabajo flexible, como es el caso de la autonomía alcanzada, permiten a los trabajadores generar una mayor respuesta a las exigencias de trabajo y obtener los resultados esperados por los gerentes (Gajendran et al., 2014). Las características principales de un acuerdo laboral flexible son: a) la flexibilidad respecto al lugar de trabajo, b) la flexibilidad en el horario laboral y c) la flexibilidad en la relación laboral (De Lorenzi Cancelier et al., 2017; Spreitzer et al., 2017). Las formas de trabajo remoto mencionadas en este proyecto de grado abarcan únicamente el componente de flexibilidad en el lugar de trabajo (Schmoll y Süß, 2019).

Teniendo en cuenta los diferentes términos y definiciones observadas en la literatura para referirse a las variadas formas de organización laboral para el trabajo remoto, como lo son teletrabajo, trabajo en casa, teleconmutación, entre otras, este proyecto de grado hará referencia al término de trabajo remoto y se define como el trabajo desempeñado por un empleado por fuera de las instalaciones principales del empleador, a tiempo completo o de manera parcial, en el cual medie un contrato de trabajo o una relación laboral dependiente y que para el desarrollo de sus funciones requiera el apoyo de las TICs.

En cuanto a la característica del tiempo en que se aplica el trabajo remoto, este puede ser de manera permanente, es decir, el trabajador ejecuta sus funciones por fuera de las instalaciones de la organización en forma fija; también se encuentra la aplicación parcial, es decir, el trabajo remoto se desempeña algunos días de la semana (De Lorenzi Cancelier et al., 2017; Gajendran et al., 2014). Por otro lado, la implementación de la modalidad de trabajo remoto se puede dar mediante un acuerdo laboral flexible, que considere el componente de flexibilidad en cuanto al lugar de trabajo (Schmoll y Süß, 2019; Spreitzer et al., 2017; Thompson et al., 2015).

1.2 Trabajo remoto y la gestión de recursos humanos

Al considerar que el trabajo remoto es un acuerdo laboral, las decisiones y acciones en torno a su implementación en las empresas hacen parte de la gestión de recursos humanos (Groen et al., 2018). Esta gestión se define como «un cuerpo de conocimientos y variedad de prácticas relacionadas con la organización del trabajo y la gestión de las relaciones laborales» (Bratton y Gold, 2012, p. 13), se ubica a nivel funcional de la empresa, incluye las decisiones relacionadas con las acciones que se deben liderar para el logro de la estrategia corporativa en su ámbito de actuación (Bratton y Gold, 2012) y las decisiones relacionadas con este componente hacen parte de uno de los tipos de decisiones que ha identificado la literatura (Nutt, 2008).

La toma de decisiones en la gestión de recursos humanos abarca las políticas, programas y relaciones con los empleados, así como las funciones de planeación de personal, diseño de puestos de trabajo, reclutamiento y selección, entrenamiento y desarrollo, gestión del desempeño, seguridad y salud en el trabajo y el bienestar de los empleados (Bratton y Gold, 2012). Dado que la operación del trabajo remoto implica características que no son consideradas regularmente dentro de las prácticas de gestión humana, se presenta la necesidad de ajustar sus actividades, de manera que los empleados en trabajo remoto puedan llevar a cabo sus funciones y alcanzar los resultados esperados (Even, 2020; Fritz et al., 1995; Groen et al., 2018; Nakrošienė et al., 2019; Ndubisi y Kahraman, 2005; Thulin et al., 2019).

Para emprender los cambios en las prácticas o funciones de recursos humanos para la puesta en operación del trabajo remoto, se recomienda considerar para cada una de estas funciones varios componentes, por ejemplo, el organizacional, es decir, la forma en que está configurado el trabajo, la estructura de la empresa y las características de los sistemas actuales; el social, las interacciones entre los empleados, el trabajo en equipo y el liderazgo y; el Individual, las demandas de los empleados, los recursos, las habilidades y las competencias del personal (Robelski y Sommer, 2020).

1.3 Prácticas de la gestión de recursos humanos y el trabajo remoto

Como parte de las prácticas de gestión humana se encuentra la función de planeación de la fuerza laboral, encargada de proyectar la fuerza de trabajo que requerirá la organización de acuerdo con la estrategia corporativa y la estructura organizacional (Bratton y Gold, 2012). En este aspecto, el trabajo remoto ofrece ventajas para las empresas en cuanto al tipo de empleados para contratar, dado que personas con diferentes talentos, perfiles o aquellas que no pueden desplazarse con facilidad a las instalaciones de la compañía, podrían ser vinculadas laboralmente (Nakrošienė et al., 2019). Adicionalmente, la implementación del trabajo remoto se puede convertir en una estrategia para la retención de personal, dado los efectos positivos que tiene en los empleados (Masuda et al., 2017).

El trabajo en forma remota permite a las empresas contar con una fuerza laboral variada, lo que genera ventajas como disponer de una multiplicidad de experiencias y antecedentes en su personal, esto fortalece su capacidad para resolver problemas complejos (Bratton y Gold, 2012). Adicionalmente, la adopción del trabajo remoto posibilita la contratación de mujeres con niños, estudiantes y personas en condición de discapacidad con competencias de valor para la organización, pues son grupos poblaciones que no siempre pueden adaptarse a los modelos de trabajo convencional (Nakrošienė et al., 2019).

La tendencia creciente de trabajo remoto no solo se ha dado por los avances en las TICs (Hunter, 2019), o el interés de las empresas dadas las ventajas que se detectan en su implementación (Thulin et al., 2019); sino que también está influenciada por la demanda de las personas hacia trabajos que presenten mayor flexibilidad y les permita abordar sus

compromisos personales (Hunter, 2019; Masuda et al., 2017; Schmoll y Süß, 2019; Spreitzer et al., 2017; Stich, 2020).

Por lo anterior, es importante que las empresas se abran a la posibilidad de contratar trabajadores de lugares diferentes a su área de influencia (Hunter, 2019). Un primer aspecto a definir es una política clara a nivel de la empresa sobre la implementación del trabajo remoto, que incluya el objetivo de esta modalidad, las opciones que presenta, cómo aplica en la organización (Neirotti et al., 2019), los procesos y procedimientos para su operación (Makarius y Larson, 2017).

Otra práctica de la gestión de recursos humanos es el diseño del puesto de trabajo, el cual hace referencia a la configuración particular de las actividades laborales y define la autonomía que tendrán los empleados en cada puesto que ocupan (Bratton y Gold, 2012). La conformación del puesto de trabajo ha tenido varias características a través del tiempo; desde una concepción de la división del trabajo y una coordinación que permita la mayor productividad posible; pasando por un enfoque que facilite la interacción social y la cooperación entre los trabajadores, hasta una autorregulación frente a la velocidad de las tareas y la variedad de actividades a ejecutar (Bratton y Gold, 2012).

La configuración de los puestos de trabajo ha presentado en forma reciente un mayor énfasis en la definición del equipo del trabajo como unidad fundamental para desarrollar las labores en la empresa, otorgando de esta manera valor a nuevas estructuras de trabajo, como la forma de organización de los equipos basada en proyectos (Bratton y Gold, 2012). Estos cambios en el diseño de la forma de trabajar, junto con las nuevas formas de flexibilidad laboral, implican retos importantes respecto a las nuevas acciones que es necesario emprender, para que los empleados en trabajo remoto cuenten con los recursos para el desarrollo de sus funciones (Bratton y Gold, 2012; Perry et al., 2018).

La conformación de equipos virtuales representa retos importantes para el trabajo remoto, como la necesidad de desarrollar relaciones sólidas entre sus miembros para la generación de confianza, la definición de las herramientas y los medios para mejorar la sensación de proximidad, la toma de decisiones, la interlocución con la alta dirección y la comprensión de los objetivos de la organización (Eisenberg y Krishnan, 2018). Para responder a lo

anterior, algunas empresas han optado por llevar a cabo acciones como el empoderamiento a los equipos para el aprendizaje y la innovación constante, la implementación de estructuras de trabajo planas, la determinación de la voz del empleado como foco de atención, la comunicación abierta y transparente entre todos los integrantes del equipo y con los niveles jerárquicos de la empresa (Eisenberg y Krishnan, 2018).

Otro elemento importante para la implementación del trabajo remoto es la identificación de los cargos que serían susceptibles de esta modalidad laboral, pues dependiendo del objeto social de la organización, su estructura y los sistemas que maneja, algunos empleos son adecuados y otros no para cada forma de trabajo (Fritz et al., 1995; Yeraguntla y Bhat, 2005). Se ha detectado que los cargos que requieren menor nivel de interdependencia, mayor autonomía y empoderamiento son más convenientes para el trabajo remoto (Makarius y Larson, 2017). Por otra parte, es importante que en este diseño de puestos de trabajo se consideren los perfiles de los empleados que estarían en mejor posibilidad para desarrollar actividades de manera remota, ello debido a la existencia de personalidades para las cuales no es fácil adaptarse a esta forma de trabajo (Perry et al., 2018).

El trabajo remoto requiere de disponibilidad de infraestructura para que los colaboradores puedan desarrollar sus funciones sin afectar su desempeño laboral (Ndubisi y Kahraman, 2005). Por ello, es necesario que los empleados tengan acceso a un espacio de trabajo adecuado (Nakrošienė et al., 2019) y cuenten con las herramientas de hardware, software y las TICs necesarias (Makarius y Larson, 2017), dado que el avance en estas últimas es lo que ha permitido el desarrollo de la actividad laboral a distancia (Ndubisi y Kahraman, 2005; Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020; Thulin et al., 2019).

La activación de espacios abiertos, espacios compartidos o colaborativos u oficinas satélites hacen parte del diseño del trabajo remoto, al convertirse en opciones que permiten a los empleados aprovechar los beneficios de esta modalidad laboral, cumplir sus necesidades de concentración, contar con las herramientas de trabajo adecuadas para desarrollar sus funciones y mantener un equilibrio entre los espacios familiares y laborales (Eisenberg y Krishnan, 2018; Errichiello y Demarco, 2020; Johns y Gratton, 2013). De esta forma, las empresas tienen la posibilidad de contemplar este tipo de lugares para la puesta en operación del trabajo remoto (Eisenberg y Krishnan, 2018; Mache et al., 2020).

La configuración de la forma de trabajar afecta las demás funciones de recursos humanos (Bratton y Gold, 2012). De este diseño dependen, por ejemplo, la manera en que las personas serán supervisadas y desarrollarán sus actividades, el tipo de personas que se contratarán y las competencias que se requieren desarrollar, la manera en que se capacitarán los empleados y la forma de acceso a los programas de salud y seguridad en el trabajo y bienestar (Bratton y Gold, 2012). De los ajustes que se definan en este diseño de puestos de trabajo, dependen los esfuerzos que se realizarán para adaptar las demás funciones al trabajo remoto y los recursos que la empresa asignará a los empleados para que lo puedan ejercer (Perry et al., 2018).

El reclutamiento y la selección de personal son procesos cruciales en las organizaciones (Bratton y Gold, 2012). Se ocupan de la atracción de aplicantes competentes para los cargos de la empresa y la posterior toma de decisiones sobre la selección y contratación del personal más adecuado según las necesidades de la organización (Bratton y Gold, 2012). Respecto al trabajo remoto, estos procesos pueden tener variaciones, dado que las herramientas utilizadas como entrevistas, pruebas psicotécnicas, visitas domiciliarias, entre otras, tendrán ajustes dependiendo de la ubicación y condiciones de los candidatos, así como la inclusión de requisitos que se requieren demostrar para determinar la capacidad de desarrollar sus actividades en forma remota (Fritz et al., 1995).

El reclutamiento es «el proceso de atraer el interés de un grupo de personas con las capacidades requeridas para que apliquen a los empleos ofrecidos por la organización» (Bratton y Gold, 2012, p. 215). Para lograr la atracción del personal esperado por la empresa, la compañía tiene la oportunidad de mostrar los beneficios que otorga a sus empleados, entre los cuales se encuentra la opción del trabajo remoto, convirtiéndose en un gancho para llamar la atención de personas con las mejores competencias y cualidades (Thompson et al., 2015), lo que se convierte en una acción estratégica para las organizaciones (Schmoll y Süß, 2019) como parte de sus procesos para la atracción de los mejores talentos (Gajendran et al., 2014; Thompson et al., 2015).

Para realizar el proceso de selección de personal es necesario considerar que el trabajo remoto exige competencias que quizá no han sido consideradas antes por la empresa para sus trabajadores o se necesiten en mayor grado, por ejemplo, las personas en esta

modalidad laboral requieren una mayor capacidad para la administración del tiempo, la organización de actividades, el establecimiento de prioridades, el trabajo en equipo y mejores habilidades de comunicación (Eisenberg y Krishnan, 2018; Nakrošienė et al., 2019). Por lo anterior, los instrumentos que se utilicen para evaluar las competencias de los candidatos durante el proceso de selección necesitarían incluir estas nuevas características (Fritz et al., 1995).

La práctica de gestión de recursos humanos denominada entrenamiento y desarrollo de personal, tiene como propósito mejorar el desempeño de las personas y ayudar a su aprendizaje, desarrollo y crecimiento (Bratton y Gold, 2012). Se define como «cualquier intervención o actividad que permita y genere aprendizaje en el trabajo» (Bratton y Gold, 2012, p. 283). Respecto al éxito del trabajo remoto, se ha identificado que este depende de factores personales en los que tiene una mayor influencia el trabajador para su desarrollo (Makarius y Larson, 2017). Sin embargo, este éxito también se encuentra sujeto a características que son creadas o fortalecidas en los empleados por parte de la empresa (Makarius y Larson, 2017).

Por lo anterior, es necesario que las empresas asuman la responsabilidad en el desarrollo de destrezas para el trabajo remoto en sus empleados (Bratton y Gold, 2012) e identifiquen las competencias claves a fortalecer en el personal que se encuentra en esta modalidad laboral, de manera que los trabajadores estén en capacidad de alcanzar los objetivos definidos por la organización y, además generar mayor compromiso con su labor (Eisenberg y Krishnan, 2018). La función de entrenamiento y desarrollo del personal tiene el reto de contribuir a la mejora de los comportamientos de los empleados en la modalidad laboral de trabajo remoto (Fritz et al., 1995).

El desarrollo y crecimiento de los empleados en trabajo remoto adquiere más importancia en la actualidad, teniendo en cuenta que la pandemia por la COVID – 19 obligó a las empresas y a sus trabajadores a continuar, en forma inesperada, sus labores de manera remota sin estar totalmente preparados para ello (O Connor et al., 2021). Las personas se sentirán mejor al ejercer esta forma de modalidad laboral si cuentan con una capacitación que fortalezca sus competencias y habilidades para desempeñar su trabajo (Caligiuri et al., 2020; Robelski y Sommer, 2020).

Entre las competencias y habilidades para el trabajo remoto se encuentran, la organización del tiempo para la convergencia de actividades laborales y compromisos personales (Nakrošienė et al., 2019); la comunicación adecuada por los medios que la empresa facilita (Even, 2020); la capacidad para definir prioridades debido a la nueva autonomía que obtiene el empleado (Nakrošienė et al., 2019); el uso correcto y eficiente de los medios digitales (Eisenberg y Krishnan, 2018; Johnson et al., 2020; Predeţeanu-Dragne et al., 2020), la aplicación de los nuevos componentes de seguridad y salud ocupacional (Robelski y Sommer, 2020) y el enfoque de trabajo basado en resultados sin necesidad de una supervisión física (Groen et al., 2018).

Por otro lado, la literatura menciona un posible debilitamiento en el apoyo gerencial a los empleados que laboran en forma remota (Nakrošienė et al., 2019). Desde otro ángulo, se encuentran diferencias entre la dirección y la supervisión de trabajadores en esta modalidad versus los que trabajan de manera tradicional, identificando además la necesidad de generar un ambiente de cooperación entre los miembros de los equipos de trabajo remoto (Caligiuri et al., 2020). Lo anterior se podría afrontar con el fortalecimiento de la capacidad de liderazgo por parte de los e-líderes (Even, 2020; Johns y Gratton, 2013), aspecto que reforzaría la capacidad de los líderes de la empresa para consolidar una estructura social que soporte el trabajo remoto (Makarius y Larson, 2017). Dicha estructura repercutiría positivamente en el desempeño de los empleados y la moderación de los efectos del aislamiento profesional que ocasiona el trabajo remoto (Makarius y Larson, 2017).

Una de las preocupaciones de los trabajadores remotos es la posible disminución en las oportunidades de desarrollo de carrera, debido a la reducida visibilidad y menor inclusión en la organización (Masuda et al., 2017; Nakrošienė et al., 2019; Robelski y Sommer, 2020). Este aspecto se puede abordar mediante estrategias que permitan a los empleados tener un crecimiento claro en la organización y con las mismas posibilidades de progreso laboral que los colaboradores que se encuentran en la modalidad de trabajo convencional (Caligiuri et al., 2020; Johnson et al., 2020). Además, es importante generar acciones para que los empleados en la modalidad remota reconozcan la importancia de su trabajo y la puedan comunicar a otros (Spreitzer et al., 2017).

La función de seguridad y salud en el trabajo (SST) es un mandato legal para las empresas (Bratton y Gold, 2012). Este componente abarca elementos como medicina laboral, ergonomía, seguridad e higiene industrial y el factor psicosocial, los cuales también son considerados para los empleados en la modalidad de trabajo remoto (Decreto 1072.de 2015). El incremento de esta modalidad laboral durante la pandemia ha implicado un reto importante para la práctica de la seguridad y salud en el trabajo (Robelski y Sommer, 2020).

Tradicionalmente, los procesos de seguridad y salud en el trabajo han estado enfocados a las labores al interior de las instalaciones de las empresas; sin embargo, la presencia de la pandemia obstaculizó la falta de acceso a los puestos de trabajo, los cuales fueron principalmente los hogares; impidiendo a su vez que la totalidad de actividades planificadas como inspecciones, verificación de la higiene industrial y campañas de salud, entre otras, se desarrollaran como estaban inicialmente planeadas (Robelski y Sommer, 2020).

Este escenario, implica un cambio de paradigma en la forma de abordar la salud y seguridad en el trabajo cuando se desarrolla trabajo remoto, especialmente porque los aspectos de mayor impacto en esta modalidad laboral son el uso intensivo de las TICs y el nuevo concepto del lugar de trabajo (Even, 2020; Robelski y Sommer, 2020). Esto implica la identificación de nuevos riesgos laborales (González-Menéndez et al., 2019; Robelski y Sommer, 2020) y la definición del espacio más conveniente para el trabajo remoto, con características de ergonomía y seguridad, con la particularidad de que el lugar más utilizado para trabajar de manera remota es el hogar (Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020; Thulin et al., 2019).

El enfoque tradicional de la seguridad y salud en el trabajo ha sido la prevención de los daños físicos y su solución técnica; no obstante, el trabajo remoto conlleva la aparición de riesgos psicológicos, cuya totalidad no había sido contemplada por las empresas (Robelski y Sommer, 2020). Al respecto, aunque estudios han indicado que el trabajo remoto tiene consecuencias positivas en el estrés ocupacional, es necesario realizar un monitoreo de los efectos negativos que ocasiona a la salud de los trabajadores (Mache et al., 2020).

Los efectos desfavorables que tendría el trabajo remoto para la salud de los empleados, se pueden clasificar en trastornos visuales, musculoesqueléticos y psicosociales (González-Menéndez et al., 2019). Entre las principales causas de estos impactos se

encuentran, la exposición prolongada a las pantallas de los dispositivos electrónicos, las variadas posturas que se presentan durante una jornada laboral extensa y que no siempre cumplen los requisitos ergonómicos, las dificultades para desconectarse del trabajo, las interrupciones laborales en horarios y días no hábiles y los conflictos entre la vida familiar y laboral (Delanoeije y Verbruggen, 2020; González-Menéndez et al., 2019; Predeţeanu-Dragne et al., 2020)

Las adaptaciones relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo implican, entre otras, la determinación y puesta en marcha de mecanismos para la verificación de las condiciones y hábitos en el nuevo lugar de trabajo remoto; la definición de cambios en la notificación e investigación de los accidentes y enfermedades de origen laboral y los términos para su abordaje por parte de las administradoras de riesgos laborales, la implementación de evaluaciones de riesgo periódicas, la disposición de elementos ergonómicos, el desarrollo de campañas para la prevención de riesgos asociados a la exposición excesiva a las pantallas y el cumplimiento de estándares en los puestos de trabajo y uso de equipos asignados (Robelski y Sommer, 2020).

Otra de las funciones de la gestión de recursos humanos, el bienestar de los empleados, es una práctica que va más allá del aspecto legal enfocándose en la transformación de los estilos de vida del personal y en la satisfacción en el lugar de trabajo (Bratton y Gold, 2012). Su importancia radica en que hace parte de la estrategia para proteger el activo más importante de una empresa como es la gente (Bratton y Gold, 2012). Las acciones de bienestar previenen los costos sociales relacionados con la insatisfacción o malestar laboral (Johnson et al., 2020). Las empresas, con sus acciones de bienestar, transmiten un mensaje de confianza hacia los empleados y de apoyo a sus necesidades (Perry et al., 2018).

Cuando se implementa el trabajo remoto, la literatura menciona efectos positivos (Perry et al., 2018; Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020) y negativos (Errichiello y Demarco, 2020; Even, 2020) para los empleados. De esta forma, los beneficios de esta modalidad laboral en el bienestar empleados presenta cierto nivel de incertidumbre, dado que dependen de las condiciones en las cuales se desarrolla la actividad laboral, así como de las personas (Perry et al., 2018). Por ello, es importante que las empresas consideren la necesidad de

cambios en sus programas de bienestar cuando se implementa el trabajo remoto y, así evitar los impactos negativos que pudiera tener en sus colaboradores (Perry et al., 2018).

Entre los resultados positivos del trabajo remoto para el bienestar de los empleados, se encuentran la contribución a un equilibrio entre la vida laboral y familiar, por la conciliación de los tiempos y los espacios dedicados al trabajo y al hogar (Perry et al., 2018; Robelski y Sommer, 2020; Stich, 2020; Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020), la reducción del estrés (Tapasco-Alzate y Giraldo-García, 2020), la promoción de la autonomía y el autocontrol (Perry et al., 2018; Robelski y Sommer, 2020; Schmoll y Süß, 2019) y el mejoramiento en la disponibilidad de tiempo libre (Stich, 2020).

La autonomía es uno de los beneficios más importantes del trabajo remoto para los empleados (Perry et al., 2018). Este componente incide positivamente en la obtención de resultados (Gajendran et al., 2014; Makarius y Larson, 2017) y en el mejoramiento en sus comportamientos y actitudes de los trabajadores, aunque esto no quiere decir que la autonomía sea un elemento intrínseco del trabajo remoto (Perry et al., 2018). Sin embargo, también se ha detectado que no en todos los casos la autonomía representa efectos positivos, pues existen personas que requieren de otros apoyos para que una mayor autonomía genere resultados positivos (Perry et al., 2018).

De otra parte, la autonomía puede convertirse en un efecto negativo del trabajo remoto, dado que la necesidad de una conexión permanentemente con el trabajo y una respuesta inmediata a los requerimientos laborales menoscaban la autodeterminación del empleado (Errichiello y Demarco, 2020). Adicionalmente, el trabajo remoto puede presentar otros impactos desfavorables para el bienestar laboral, entre ellos se encuentran el aislamiento social por la falta de interacción entre los empleados (Even, 2020; Perry et al., 2018; Spreitzer et al., 2017), el desgaste laboral por la conexión permanente, recepción y respuesta inmediata a mensajes instantáneos (Errichiello y Demarco, 2020) y la inversión de tiempo adicional para contactar compañeros, buscar apoyo y coordinar tareas (Errichiello y Demarco, 2020; Perry et al., 2018).

El trabajo remoto implicaría también una desaparición de las barreras físicas y psicológicas entre el trabajo y el hogar, lo que acarrea la aparición de conflictos entre la vida laboral y personal (Perry et al., 2018). Igualmente, esta nueva forma de trabajo involucra un

incremento en las horas y en la intensidad del trabajo, lo que conlleva a estrés laboral (Perry et al., 2018). Dado lo anterior, los efectos negativos del trabajo remoto pueden ocasionar tres formas de estrés, que son claves en la disminución del bienestar afectivo, estos son: agotamiento, desconexión e insatisfacción, las cuales se relacionan con un aumento en la rotación de personal y la disminución del desempeño laboral (Perry et al., 2018).

Dado el reto que representa el trabajo remoto para el bienestar de los empleados, es clave que las empresas establezcan mecanismos y creen las condiciones para la adaptación de los empleados a esta nueva forma de trabajo (Vander Elst et al., 2020) y así, puedan superar la tensión que representa el trabajar de manera remota (Perry et al., 2018). Al respecto, la literatura menciona como indispensable la ejecución de programas para la prevención y manejo del estrés y la promoción de hábitos para el bienestar mental y físico (Robelski y Sommer, 2020), así como la organización de procesos internos que permitan la definición y adaptación de los tiempos dedicados a las reuniones, llamadas y trabajo autónomo (Robelski y Sommer, 2020).

Adicionalmente, es importante la promoción de una mayor interacción entre los compañeros de trabajo debido a la ausencia del contacto cara a cara (Robelski y Sommer, 2020), la determinación de equipos virtuales de trabajo y los mecanismos para su operación (Eisenberg y Krishnan, 2018), el diseño de puestos de trabajo en los cuales se definan las horas laborales, tiempos de descanso y permisos (Johnson et al., 2020; Mache et al., 2020), esto para la separación de los momentos y espacios personales y de trabajo (Perry et al., 2018).

Los empleados en la modalidad de trabajo remoto presentan, al igual que los trabajadores en la modalidad convencional, condiciones psicosociales que deben ser abordadas por el componente de bienestar laboral de la organización (Vander Elst et al., 2020). De esta manera, las acciones de bienestar, bajo la perspectiva de los recursos que facilita la empresa para realizar el trabajo, son fundamentales y deben responder a la magnitud de las demandas de la empresa hacia el trabajador (Perry et al., 2018). Lo anterior permitirá que las organizaciones cuenten con los resultados esperados por parte del empleado y

también, los colaboradores puedan aprovechar los beneficios del trabajo remoto, a la vez que logran sus metas de trabajo (Perry et al., 2018).

La función de gestión del desempeño tiene como propósito asegurar el establecimiento de metas pertinentes al trabajo y desarrollo del personal para su posterior medición y, el diseño de prácticas que permitan evaluar las capacidades y aptitudes de los empleados (Bratton y Gold, 2012). Es importante tener en cuenta que el desempeño puede ser influenciado positiva o negativamente cuando los empleados se encuentran en la modalidad de trabajo remoto, ello debido a las diferentes tensiones que viven los trabajadores por las nuevas condiciones y exigencias de esta nueva forma de organización laboral (Delanoeije y Verbruggen, 2020; Perry et al., 2018).

Algunos estudios han encontrado una relación positiva en el desempeño de la tarea de las personas que trabajan de manera remota (Gajendran et al., 2014). Debido a lo anterior, es importante que las organizaciones analicen los cambios o mejoras que deben llevarse a cabo para que, el desempeño individual y organizacional, se mantengan como es esperado al implementar el trabajo remoto (Predeţeanu-Dragne et al., 2020). Una de las acciones a desarrollar es informar a los colaboradores las metas y objetivos organizacionales, para que se tenga un conocimiento claro de los resultados esperados por la institución (Eisenberg y Krishnan, 2018; Makarius y Larson, 2017).

Así mismo, es importante la identificación de expectativas claras de desempeño, la definición de los procesos de toma de decisiones y las formas de monitoreo y contacto regular (virtual o presencial) con compañeros de trabajo y directivos (Perry et al., 2018). La literatura también menciona la necesidad de preparar al personal para que esté en condiciones de llevar a feliz término sus compromisos y funciones mediante la modalidad de trabajo remoto, a través del fortalecimiento de capacidades y habilidades, la entrega del equipo y herramientas requeridas para desarrollar su trabajo y la implementación de acciones para el manejo de las tensiones y el conflicto del equilibrio hogar-trabajo (Predeţeanu-Dragne et al., 2020).

Un aspecto del trabajo remoto que también está relacionado con esta función de recursos humanos es la supervisión de personal (Groen et al., 2018). Al respecto, dado que los gerentes no tienen la posibilidad monitorear las acciones de los empleados de manera

física, se recomienda que la supervisión tradicional de los trabajadores sea reemplazada por la definición de controles basados en metas, objetivos de desempeño y resultados para ser revisados de manera periódica con los empleados (Groen et al., 2018). Es necesario un cambio de paradigma en la supervisión que ejercen los jefes en la organización, al promover una cultura de la confianza y transformar el monitoreo de actividades con la presencia física del empleado a un de control basado en resultados (Mache et al., 2020).

Las funciones de la gestión de recursos humanos se encuentran interrelacionadas, por esto es recomendable abordarlas de manera coordinada cuando se plantea la opción de implementar el trabajo remoto de una manera sostenida en el tiempo; por lo que no se aconseja analizarlas e intervenirlas de manera aislada (Perry et al., 2018). Lo anterior se puede observar, por ejemplo, con la afectación en la salud mental que pudieran tener los trabajadores en trabajo remoto debido al estrés, lo que su vez tendría consecuencias en su bienestar emocional, situación que termina impactando en forma negativa el desempeño de los colaboradores (Johnson et al., 2020).

Así mismo, es conveniente que la gestión de recursos esté continuamente analizando nuevas tendencias en el manejo de personal, para determinar su afectación en las funciones de gestión humana cuando se presenta la modalidad de trabajo remoto (Eisenberg y Krishnan, 2018). Por ejemplo, el reto de la movilidad a nivel global de los empleados implicará una visión internacional de la gestión de personal (Jooss et al., 2020). Así mismo, la tendencia de una mayor diversidad generacional exigirá el desarrollo de competencias adicionales, así como acciones más específicas que ayuden a las personas en su proceso de adaptación a las demandas del trabajo remoto (Eisenberg y Krishnan, 2018).

Las empresas se enfrentan a un mundo cada vez más digitalizado y con una expectativa de aumento del trabajo remoto, lo que implica desafíos a nivel de todos los sistemas de la organización, entre ellos el sistema de gestión humana y sus funciones o prácticas asociadas (Robelski y Sommer, 2020; Vander Elst et al., 2020). Adicionalmente, en la medida en que se presente un aumento de la modalidad de trabajo remoto, es posible que surjan nuevas configuraciones para esta forma de organización laboral y vivencias

adicionales por parte de las empresas que impliquen mayores requerimientos en la forma de abordar el trabajo remoto (Robelski y Sommer, 2020).

Por otro lado, al tener los países mayor crecimiento en la puesta en marcha del trabajo remoto y conocer la experiencia de empleados y empleadores, existe la posibilidad del surgimiento de nuevos mandatos legales que deben acatar las empresas para su puesta en marcha (Robelski y Sommer, 2020). Una situación asimilable se presentó, por ejemplo, en Colombia mediante la Ley 2088 de 2021, respecto a la regulación del trabajo en casa en situaciones especiales u ocasionales, como una respuesta a la coyuntura a raíz de la COVID-19 y mediante la cual se establecieron términos de aplicación de esta forma de trabajo de manera transitoria (Ley 2088.de 2021).

Al respecto, en España, por ejemplo, la norma a través de la cual se regula el trabajo a distancia para un mayor número de trabajadores, implica aspectos que deben ser abordados por las empresas como la igualdad de género, el acoso, la violencia y la discriminación laboral, además del reto de una negociación colectiva en las empresas para llenar vacíos normativos de esta nueva forma de organización laboral (Ruiz-Torres, 2021).

De esta manera, es importante que las empresas estén atentas a los nuevos desafíos que enfrenta el trabajo remoto, las exigencias normativas para cada país y los ajustes que ello podría implicar en sus estructuras, procesos, sistemas y diferentes prácticas de la gestión de recursos humanos para la puesta en marcha de esta modalidad de trabajo (Robelski y Sommer, 2020). Por lo anterior, sería valioso determinar cómo las empresas en Colombia han abordado la operación del trabajo remoto y qué decisiones han tomado respecto a sus prácticas de recursos humanos para logar su implementación en el largo plazo (Robelski y Sommer, 2020).

1.4 Procesos de toma de decisiones

El concepto de decisión hace referencia a un corte entre el pasado y el futuro (Garza et al., 2007). Se puede definir como «la respuesta adecuada de un ser inteligente ante una situación que requiere acción» (Garza et al., 2007, p. 30). Tomar una decisión implica seleccionar una opción dentro de una serie de alternativas que se tienen (Bonome, 2009b; Takemura, 2021) y conlleva un proceso racional en el cual se escoge la opción más

adecuada según la meta propuesta (Bonome, 2009b). Un proceso de toma de decisión hace referencia a los pasos que se siguen para orientar y hacer una elección (Nutt, 2008), significa una operación de pensamiento y deliberación (Garza et al., 2007). Los tomadores de decisión identifican las necesidades que quieren resolver, encuentran las posibilidades para que esto sea posible y las evalúan para elegir la opción que genere mayor provecho (Nutt, 2008).

Para el estudio de la toma de decisiones existen varias teorías, entre ellas la teoría de la decisión de Simon, que se basa en la racionalidad y la cual indica que la toma de decisiones se puede extender a las organizaciones como sujetos sociales, se orienta a la satisfacción de unas necesidades, entraña una racionalidad limitada e implica una naturaleza de proceso (Bonome, 2009b). El proceso de toma de decisiones desde la teoría de Simon incluye los siguientes pasos; primero, identificar el problema o la necesidad a resolver y así tener una clara prioridad de lo que se requiere solucionar; segundo, definir las posibles alternativas para solventar el problema y; tercero, evaluar las alternativas disponibles para seleccionar la más apropiada (Bonome, 2009a).

Otros autores han detallado un poco más estos pasos y se pueden encontrar como primero, identificar el problema; segundo, recolectar información relevante; tercero, determinar alternativas de solución; cuarto, evaluar alternativas; quinto, elegir las alternativas y sexto, implementar y evaluar la decisión (Panpatte y Takale, 2019). El presente trabajo de grado aborda los pasos descritos en la teoría de Simon para analizar los procesos de toma de decisiones de las empresas participantes (Bonome, 2009c). Las empresas, por medio de sus gerentes, han precisado respuestas frente a la ejecución del trabajo remoto durante la pandemia y posterior a esta y es esto lo que es de interés explorar en este trabajo de grado (Garza et al., 2007; Robelski y Sommer, 2020).

Dado que los procesos de toma de decisiones son diferentes para cada organización (Nutt, 2008; Robelski y Sommer, 2020), en este estudio se esperan identificar los procesos de decisión de las instituciones entrevistadas, en relación con el desafío que presenta la implementación del trabajo remoto en torno a las funciones de la gestión de recursos humanos (Garza et al., 2007; Robelski y Sommer, 2020). Este estudio pretende realizar

una descripción de los procesos de toma de decisiones de las organizaciones seleccionadas en cuanto a la implementación del trabajo remoto (Simon, 1959).

Las decisiones que han tomado las organizaciones en este aspecto se podrían considerar como estratégicas, dado los efectos en el largo plazo que tendrían para la organización, los recursos que representarían para su implementación o los antecedentes que significarían para las elecciones futuras de la empresa, lo que representa también la importancia de su estudio (Nutt, 2008). Desde esta perspectiva, el proyecto se enfoca en determinar cuáles son las acciones en los procesos de toma decisión, es decir, de reflexión y respuesta respeto a las funciones de la gestión de recursos humanos para la implementación del trabajo remoto, por parte de las organizaciones analizadas (Robelski y Sommer, 2020).

Como parte de este análisis, se planea determinar las motivaciones de las empresas para implementar el trabajo remoto, con base en las necesidades o problemas que se requieren resolver; las alternativas evaluadas; los elementos que consideran para revisar las posibilidades de decisión y los ajustes a las funciones de gestión humana que esta puesta en operación implicó; así como los beneficios que las empresas y los empleados reconocen (Panpatte y Takale, 2019). Igualmente, se tendrá en cuenta la influencia de la crisis ocasionada por la COVID-19 sobre estas decisiones, al analizar si ha sido un elemento que fortalece la adopción del trabajo remoto en el largo plazo (O Connor et al., 2021).

1.5 Empresas seleccionadas para el estudio sobre trabajo remoto

Uno de los sectores con mayor posibilidad para la implementación del trabajo remoto entre sus empleados es el orientado a la generación de conocimiento (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020). Los trabajadores enfocados a las actividades relacionadas con la producción de conocimiento son altamente capacitados, han estado exigiendo cambios en la forma y lugar para desarrollar sus actividades laborales y en la reducción de ataduras en su trabajo (Johns y Gratton, 2013).

A raíz de la pandemia de la COVID-19, estas empresas han tenido la posibilidad de experimentar el trabajo remoto por parte de sus empleados (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020), es por esto que se plantea la importancia de realizar el estudio en empresas colombianas cuya actividad principal tenga relación con la generación de conocimiento. El estudio espera determinar las decisiones que han tomado las organizaciones participantes, para la puesta en marcha de esta forma de modalidad laboral y la visión que tienen sobre estas nuevas formas de trabajo en comparación con lo descrito en la literatura (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020). Para desarrollar lo anterior, en el estudio participaron dos grupos de organizaciones, uno de empresas afiliadas a la Asociación Colombiana de Semillas y Biotecnología (ACOSEMILLAS) y el otro conformado por centros de investigación reconocidos por el Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación (Minciencias).

2. Objetivos

Los objetivos propuestos para el trabajo de grado son los siguientes:

2.1 Objetivo general

Identificar los procesos de toma de decisiones, respecto a las funciones de la gestión de recursos humanos, para la implementación del trabajo remoto en empresas afiliadas al gremio de ACOSEMILLAS y centros de investigación.

2.2 Objetivos específicos

Explorar los conceptos asociados al trabajo remoto y sus definiciones.

Describir los elementos que motivan a las empresas para definir la necesidad de implementar el trabajo remoto.

Determinar los procesos de evaluación de alternativas que adelantan las empresas frente a las funciones de planeación de personal, diseño de puestos de trabajo, reclutamiento, y selección, entrenamiento y desarrollo, evaluación de desempeño, seguridad y salud en el trabajo y bienestar de los empleados para la implementación del trabajo remoto.

Identificar la puesta en marcha del trabajo remoto en las empresas, los resultados de las elecciones realizadas en cada proceso y los beneficios reconocidos para la organización y los empleados.

3. Metodología

La metodología planteada para el diseño y desarrollo del proyecto de grado fue la siguiente:

3.1 Tipo y diseño de estudio

El trabajo se desarrolló con un enfoque cualitativo dado que estuvo orientado a conocer las experiencias y conceptos de personas pertenecientes a unas organizaciones, frente a un fenómeno en particular como es la implementación del trabajo remoto en largo plazo, por lo que se analizó el punto de vista de cada participante (Hernández et al., 2014). También se determinó el enfoque cualitativo porque el proyecto no pretendía la medición de hechos o acontecimientos, sino que su interés era explorar procesos de las empresas analizadas, basándose en los puntos de vista, opiniones y experiencias suministradas por las personas que participaron en el proyecto (Hernández et al., 2014).

El trabajo se adelantó en dos fases, la primera consistió en una revisión de literatura que incluyó una selección y lectura de artículos y normatividad, que tuvo por objetivo identificar conceptos y definiciones sobre trabajo remoto y los cambios que se esperaban en las diferentes funciones de la gestión de recursos humanos con esta nueva modalidad laboral. Esta parte se ejecutó a través de la consulta y lectura de artículos relacionados con trabajo remoto y su aplicación en las diferentes funciones de la gestión de recursos humanos, almacenados en las bases de datos de Scopus y Web of Science (WOS), como también de normatividad colombiana relacionada con las modalidades de trabajo remoto.

La segunda fase consistió en la aplicación de entrevistas a profundidad a responsables del área de gestión humana de organizaciones pertenecientes al gremio de ACOSEMILLAS y centros de investigación. Mediante entrevistas se realizó la exploración e identificación de las motivaciones o aquello que impulsó la puesta en marcha del trabajo remoto en cada

organización, así como los elementos que se incluyeron en cada etapa del proceso de toma de decisiones relacionados con esta implementación (Hernández et al., 2014).

3.2 Fases del estudio

El estudio de desarrolló mediante las siguientes fases:

3.2.1 Revisión de literatura

La revisión de literatura se realizó con el propósito de obtener bibliografía relevante para la construcción de marco teórico del proyecto, identificar los conceptos y definiciones de trabajo remoto que se encuentran en la literatura y explorar los elementos que se esperan ajustar en las funciones de la gestión humana, como resultado de la puesta en operación del trabajo remoto (Hernández et al., 2014). Para lo anterior, se contó con material inicial suministrado por la directora del trabajo de grado y se consultó la normatividad colombiana disponible, a través de la lectura de estos documentos se identificaron los primeros términos para iniciar la revisión de literatura (Hernández et al., 2014). El protocolo ejecutado para desarrollar esta fase fue el siguiente:

- **Paso 1.** Búsqueda y revisión de artículos y normas nacionales sobre trabajo remoto. Principalmente enfocada, aunque no en forma exclusiva, a la conformación del marco teórico.

Ejecución de la primera búsqueda de literatura en la base de datos de Scopus, utilizando términos que hacen relación al trabajo remoto como teletrabajo, teleconmutación, trabajo virtual, trabajo en casa, trabajo remoto, trabajo a distancia y a los procesos de toma de decisiones sobre ellos en el área de negocios, a través de la siguiente ecuación de búsqueda:

> (TITLE-ABS-KEY ("*telework**" OR "*telecommut**" OR "*virtual work**" OR "homework*" OR "remote work*" OR "*distance work**") AND TITLE-ABS-KEY ("*decision making*" OR "*decision-making*" OR "*process of decision making*")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")).

Búsqueda sin límite de años.

Criterios de inclusión: artículos de revistas indexadas y trabajos de investigación teórica y empírica.

Criterios de exclusión: artículos en proceso, ponencias o artículos de conferencias, artículos en revistas no indexadas, idiomas diferentes al inglés o español.

Lectura de los cuarenta y dos artículos arrojados en la búsqueda e identificación de los temas clave de cada uno en hoja de trabajo de la estudiante para sus respectivas citas. Identificación de las normas nacionales sobre trabajo remoto.

- **Paso 2.** Búsqueda y revisión de artículos sobre trabajo remoto y que tuviesen asociados las funciones de la gestión de recursos humanos. Principalmente enfocada, aunque no en forma exclusiva, a la conformación del marco teórico e identificación de los ajustes o aspectos a considerar las funciones de gestión humana cuando se implementa trabajo remoto:

Ejecución de la búsqueda de literatura en la base de datos de Web Of Science (WOS) en idioma inglés, utilizando términos que hacen relación al trabajo remoto y a las funciones de gestión humana, a través de las siguientes ecuaciones de búsqueda:

> TODOS LOS CAMPOS: ("telework*" OR "telecommut*" OR "virtual work*" OR "homework*" OR "remote work*" OR "distance work*" OR "mobile work") AND TODOS LOS CAMPOS: ("safety and health" OR "OSH" OR "health and safety" OR "OHS")
> TODOS LOS CAMPOS: ("telework*" OR "telecommut*" OR "virtual work*" OR "homework*" OR "remote work*" OR "distance work*" OR "mobile work") AND TODOS LOS CAMPOS: ("job design")
> TODOS LOS CAMPOS: ("telework*" OR "telecommut*" OR "virtual work*" OR "homework*" OR "remote work*" OR "distance work*" OR "mobile work") AND TODOS LOS CAMPOS: ("employee recruiting" OR "employee selecting" OR "employee recruitment" OR "employee selection")
> TODOS LOS CAMPOS: ("telework*" OR "telecommut*" OR "virtual work*" OR "homework*" OR "remote work*" OR "distance work*" OR "mobile

work") AND TODOS LOS CAMPOS: ("development" OR "training" OR "workplace learning" OR "education" OR "learning")
TODOS LOS CAMPOS: ("telework*" OR "telecommut*" OR "virtual work*" OR "homework*" OR "remote work*" OR "distance work*" OR "mobile work") AND TODOS LOS CAMPOS: ("performance management" OR "performance measurement" OR "performance appraisal" OR "performance assessment")
TODOS LOS CAMPOS: ("telework*" OR "telecommut*" OR "virtual work*" OR "homework*" OR "remote work*" OR "distance work*" OR "mobile work") AND TODOS LOS CAMPOS: ("employee wellness" OR "employee wellbeing" OR "employee welfare" OR "employee well-being")
TODOS LOS CAMPOS: ("telework*" OR "telecommut*" OR "virtual work*" OR "homework*" OR "remote work*" OR "distance work*" OR "mobile work") AND TODOS LOS CAMPOS: ("workforce" OR "manpower" OR "planning" OR "human resource planning" OR "talent management planning")

Búsqueda sin límite de años.

Criterios de inclusión: SCI-EXPANDED, SSCI, AyHCI, ESCI.

Selección de los artículos que, de acuerdo con su título o resumen, correspondiera a la búsqueda realizada y que no estuviese repetido con la búsqueda anterior.

Identificación y lectura de los veintiséis artículos seleccionados e identificación de los temas clave de cada uno en hoja de trabajo de la estudiante para sus respectivas citas.

- **Paso 3.** Búsqueda y revisión de artículos para identificar los conceptos que presenta la literatura sobre trabajo remoto y su significado. Principalmente enfocada, aunque no en forma exclusiva, a la identificación de conceptos y definiciones de trabajo remoto:

Ejecución de la búsqueda de literatura en las bases de datos Scopus y WOS que incluyera las denominaciones encontradas hasta el momento sobre trabajo remoto, a través de las siguientes ecuaciones de búsqueda entre los años 2006 y 2021:

Ecuación de búsqueda en WOS

TITLE: ("telework*" OR "telecommut*" OR "virtual work*" OR "homework*" OR "remote work*" OR "distance work*" OR "mobile work*" OR "flexible work*")
Refined by: WEB OF SCIENCE CATEGORIES: (MANAGEMENT OR BUSINESS) AND DOCUMENT TYPES: (ARTICLE OR REVIEW OR EARLY ACCESS) AND LANGUAGES: (ENGLISH OR SPANISH) AND WEB OF SCIENCE INDEX: (WOS.SSCI OR WOS.SCI) AND RESEARCH AREAS: (BUSINESS ECONOMICS)

Ecuación de búsqueda SCOPUS

TITLE ("telework*" OR "telecommut*" OR "virtual work*" OR "homework*" OR "remote work*" OR "distance work*" OR "mobile work*" OR "flexible work*" AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar") OR LIMIT-TO (DOCTYPE , "re")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Spanish"))

Criterios de inclusión: para WOS, índices SCI-EXPANDED, SSCI, AyHCI, ESCI

Criterios de exclusión: artículos en proceso, ponencias o artículos de conferencias, artículos en revistas no indexadas, idiomas diferentes al inglés o español.

Selección de los veinte artículos más citados y los veinte de publicación más reciente de cada base, unificando aquellos que se repetían en los dos listados de la búsqueda.

Identificación de los términos que hacían referencia al trabajo remoto en los resúmenes de cada publicación para determinar los conceptos que se utilizan.

Revisión del cuerpo de cada artículo para encontrar la definición de los principales conceptos detectados.

Elaboración del listado de los conceptos relacionados con trabajo remoto.

En resumen, como un primer paso se realizó la búsqueda de literatura utilizando los términos teletrabajo, teleconmutación, trabajo virtual, trabajo en casa, trabajo remoto, trabajo a distancia y el proceso de toma de decisiones en el área de negocios para determinar los tipos de trabajo de remoto que las empresas también reconocían. Como un segundo paso, se ejecutó la búsqueda relacionada con los diferentes términos asociados a trabajo remoto y las funciones de recursos humanos a revisar en el proyecto, como lo son selección y contratación, entrenamiento, seguridad y salud en el trabajo, evaluación de desempeño y bienestar de los trabajadores, con el propósito de conocer los aspectos particulares que aborda la literatura sobre trabajo remoto y cada una de estas funciones de gestión humana.

Como un tercer paso, se llevó a cabo una búsqueda adicional con los conceptos asociados a trabajo remoto, en el título de los artículos de investigación y revisión publicados en entre el año 2006 y 2021. Con esta búsqueda se pretendía identificar los diferentes conceptos que existen en la literatura para hacer referencia a las varias modalidades de trabajo remoto. Como resultado se obtuvieron doscientos treinta y cuatro y doscientos veinte artículos de Scopus y WOS, respectivamente.

De estas bases, se seleccionaron los veinte artículos más citados y los veinte de publicación más reciente, por lo que se contó con cuarenta artículos en total. De este listado de cuarenta documentos, se identificaron los términos que hicieran referencia al trabajo remoto en los resúmenes de cada publicación para determinar las expresiones que se utilizaban sobre trabajo remoto. Posteriormente, se revisó en el cuerpo de cada artículo la definición de las principales expresiones detectadas para analizar diferencias entre sí y resaltar características en particular (Wolfswinkel et al., 2013).

Las bases de datos que se obtuvieron de Scopus y WOS fueron descargadas en archivos de Microsoft Excel y luego procesadas en la herramienta R Bibliometrix, la cual permite realizar análisis y generar estadísticas de publicaciones al determinar, por ejemplo, los conceptos de mayor uso en la documentación, artículos y autores con mayor citación y redes de autoría. A través de este software se identificó también la muestra de los cuarenta

artículos con mayor citación y también los más recientes. Después, la base de esta muestra fue procesada en la herramienta Microsoft Excel en la cual se identificaron los términos asociados al trabajo remoto que contenían los resúmenes de cada uno de los artículos.

3.2.2 Entrevistas a profundidad

Para la segunda fase del proyecto se utilizó la herramienta de entrevista a profundidad, técnica que permite ahondar en un tema en particular, conocer la experiencia que un sujeto ha vivido en un momento específico y la interpretación que ha hecho de este (Díaz-Barriga, 2007; Sáenz et al., 2012). Dado que la entrevista en profundidad también es útil para conocer las experiencias sociales que se han vivido, es decir, no solo las de propio individuo (Díaz-Barriga, 2007), se aplicaron entrevistas a profundidad a un grupo de ocho personas responsables de la gestión de recursos humanos de las entidades participantes.

Para la aplicación de las entrevistas a profundidad se realizó un contacto inicial con el gremio de ACOSEMILLAS, a través del cual se solicitó la autorización para realizar las entrevistas al personal de las empresas asociadas. Posteriormente, se enviaron correos electrónicos a las nueve organizaciones dirigidos al responsable del área de recursos humanos. Se obtuvo la aprobación de participación de cuatro empresas asociadas al gremio.

Para el caso de los centros de investigación, del listado de centros publicado en el Portal Web (https://minciencias.gov.co/investigacion) del Ministerio de Ciencia y Tecnología e Innovación (Minciencias), se identificaron los centros de investigación potenciales a entrevistar, teniendo en cuenta que fueran instituciones diferentes a universidades o asociadas a estas, además que tuvieran instalaciones independientes si eran públicas. Se identificaron trece centros potenciales a entrevistar, de los cuales se logró el contacto con ocho y se envió correo electrónico solicitando la participación en el proyecto. Se obtuvo respuesta positiva de cuatro centros de investigación.

Posterior a la confirmación de cada una de las organizaciones, por medio de correo electrónico o por teléfono móvil se agendó una primera cita con el responsable del área o dependencia de gestión humana en la empresa. Previo a la entrevista, se remitió el

consentimiento informado y este fue aprobado vía correo electrónico en siete casos y en uno fue firmado en físico. Cuando el tiempo no alcanzaba para la entrevista o el entrevistado debía atender otro asunto, se realizó más de una sesión. En total se efectuaron ocho entrevistas a profundidad, con un promedio de tiempo de una hora y cuarenta minutos. Se desarrolló una entrevista presencial, una vía teléfono móvil y seis en forma virtual, a través de la Plataforma *Teams*. Las entrevistas iniciaron con la presentación del entrevistador, luego una explicación del objetivo de la entrevista, se informó el contenido del consentimiento informado, su aprobación y el consentimiento para la grabación de la sesión.

3.3 Unidad de análisis

El proyecto tuvo como unidad de análisis a las cuatro empresas afiladas al gremio de ACOSEMILLAS y los cuatro centros de investigación. Como criterios de exclusión se determinó la no selección de empresas dedicadas a actividades diferentes a la producción de semilla o investigación (Por ejemplo, empresas de alimentos, bancos, aerolíneas, etc.), además se excluyeron las universidades y los centros que dependen directamente de estas. La aplicación de la entrevista a profundidad se realizó al responsable del área de gestión humana de cada organización y todas fueron conducidas por la estudiante responsable del presente trabajo de grado.

De las ocho organizaciones participante, siete tienen dentro de sus actividades la investigación, además tres también se dedican a la producción de semillas o productos para la protección de cultivos (ver Tabla 1). Son organizaciones con capacidades científicas y tecnológicas que les permiten generar conocimiento e innovaciones al servicio de un sector en particular, lo que implica que cuentan con laboratorios, infraestructura especializa y personal altamente capacitado para llevar a cabo su actividad. Las entrevistas se desarrollaron entre los meses de septiembre del año 2021 y febrero del año 2022. La empresa con el menor tiempo de creación tiene veintinueve años y la mayor alcanza los ciento cincuenta y nueve años.

Tabla 1

Organizaciones participantes y entrevista

No.	Código	Actividad	Año creación	Lugar de entrevista	Fecha de entrevista	Tiempo de entrevista
1	TR1	Investigación científica	1993	*Microsoft Teams*	30 de septiembre del 2021	2 h 6 min 52 s
2	TR2	Producción y venta de semillas, bioinsumos y productos	1985	*Microsoft Teams*	24 de noviembre del 2021	1 h 2 min 17 s
3	TR3	Investigación y producción de semillas	1974	Celular	17 de noviembre del 2021	25 min 55 s
4	TR4	Investigación e innovación en biotecnología y protección de cultivos	1863	*Microsoft Teams*	02 de febrero del 2022	1 h 33 min 6 s
5	TR5	Investigación, la transferencia de tecnología y la prestación de servicios	1977	*Microsoft Teams*	06 de noviembre del 2021	2 h 40 min 34 s
6	TR6	Investigación básica y aplicada de recursos naturales	1993	*Microsoft Teams*	21 de diciembre del 2021	1 h 48 min 19 s
7	TR7	Investigación científica sobre biodiversidad	1993	*Microsoft Teams*	29 de diciembre del 2021	2 h 11 min 34 s
8	TR8	Investigación en geociencias	1916	Instalaciones de la entidad	24 de enero del 2022	2 h 4 min 10 s

Nota. La tabla presenta datos generales de las organizaciones participantes en el proyecto y cuyo responsable de gestión humana fue entrevistado. También se indican datos generales sobre la entrevista realizada. Elaboración propia.

3.4 Técnica de recolección de datos

Para las entrevistas se elaboró una guía (ver Anexo A), con base en los objetivos específicos propuestos en el estudio, los conceptos y componentes detectados en la literatura relacionados con el trabajo remoto y los aspectos a considerar en las prácticas de recursos humanos para su puesta en operación. El instrumento permitió identificar también las proyecciones de las organizaciones respecto al trabajo remoto en el largo plazo y los elementos que consideran ajustar en el corto y mediano plazo. El siguiente es el protocolo que se llevó a cabo para el diseño de la guía de entrevista:

- **Paso 1.** Elaboración de la guía de entrevista.

Tomando como base las etapas del proceso de toma de decisión, los conceptos y los compontes del trabajo remoto asociados a cada una de las funciones de gestión humana y, que fueron detallados en el marco teórico, se elaboró un primer borrador de la guía de entrevista que se utilizaría en el trabajo. Se incluyó, primero, una introducción con el entrevistado para informar el objetivo del estudio, segundo, preguntas para indagar sobre las razones por las cuales la empresa ha decidido implementar alguna forma de trabajo remoto, identificar las formas de trabajo que se han implementado, las definiciones que tienen establecidas y los beneficios de esta aplicación y, tercero, preguntas para identificar el análisis de las alternativas, los factores que tuvieron en cuenta y las elecciones que realizaron frente a la modalidad a implementar, así como los cambios en las funciones de gestión humana. El primer borrador de la guía fue revisado por la directora del trabajo de grado y se realizaron las mejoras al documento.

- **Paso 2.** Prueba piloto.

Con el propósito de identificar aspectos por mejorar se realizaron cuatro entrevistas piloto con personas del área de recursos humanos de organizaciones de otros sectores, es decir, no pertenecientes a las empresas del grupo de análisis. Posterior a esta prueba, se hicieron los ajustes correspondientes y el documento fue aprobado por la directora del trabajo de grado.

- **Paso 3.** Aplicación de entrevista.

Uso de la guía de entrevista a profundidad con las personas entrevistadas. Se utilizó para facilitar la indagación y dirigir las sesiones, siendo el orden de las preguntas flexible dependiendo de las respuestas del entrevistado. Todas las entrevistas fueron grabadas, dos de ellas en el teléfono celular y seis por medio de la herramienta *Microsoft Teams*. Las grabaciones de las entrevistas fueron descargadas y almacenadas en el computador.

3.5 Procesamiento y análisis de datos

Los datos recolectados en las entrevistas fueron analizados a través de la identificación, primero, de categorías dependiendo de las propiedades de los datos y su significado según los objetivos del trabajo y segundo, en temas dependiendo de la relaciones que se encontraran entre categorías (Hernández et al., 2014). Para llevar a cabo este proceso, se realizó inicialmente la transcripción de las entrevistas en el procesador de textos *Microsoft Word* y posterior a esto, se revisó nuevamente cada entrevista y las anotaciones realizadas durante estas. Se cargaron las ocho entrevistas en el programa Atlas T.I 7.5.4, se realizó el análisis de los segmentos identificados en los párrafos de cada entrevista para identificar la categoría que aplicaba, estableciendo comparaciones con otros componentes del texto para desarrollar la etapa de codificación abierta mediante el establecimiento de categorías, según las propiedades de las unidades analizadas (Hernández et al., 2014).

Seguidamente, se realizó una comparación y análisis de las categorías y, en un proceso iterativo, se reagruparon en una clasificación a nivel superior o temas para un esclarecimiento más preciso del fenómeno estudiado y las relaciones detectadas (Hernández et al., 2014). En este proceso se tuvo en cuenta el alcance en la saturación (Hernández et al., 2014), dado que en la medida en que avanzaban las entrevistas lo nuevo que se descubría agregaba pocos elementos a la investigación y a su vez, el trabajo de campo debía culminar por razones de tiempo.

3.5.1 Consideraciones éticas

Este trabajo de grado se realizó bajo los requisitos éticos y de propiedad intelectual que exige la Universidad Nacional de Colombia, con la referenciación de las fuentes utilizadas y la publicación de información de acuerdo con lo autorizado por las personas y las instituciones que hicieron parte del estudio. Para las entrevistas a profundidad se elaboró

el consentimiento informado (ver Anexo B) que incluyó los componentes de objetivos y justificación del proyecto, el procedimiento de investigación, los riesgos, beneficios e implicaciones de este, la confidencialidad, los derechos de los participantes y un apartado sobre la autorización explícita sobre la participación en la investigación y el uso de los datos para fines estrictamente académicos.

4. Resultados

Los resultados del trabajo de grado se clasifican respecto al análisis realizado de la literatura, los hallazgos de la fase cualitativa y la reflexión correspondiente.

4.1 Revisión de literatura

La revisión de literatura se realizó a través del análisis de artículos en donde se estableció qué se entendía por trabajo remoto y cuáles eran las diferencias entre los distintos conceptos que se manejaban. Inicialmente, se encontró que en la literatura académica existe un fenómeno de sinonimia entre los diferentes términos empleados por los autores para hacer referencia al trabajo remoto, por ejemplo, utilizan indistintamente conceptos como teletrabajo y teleconmutación, (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020), teletrabajo y trabajo en casa (Vander Elst et al., 2020) y teletrabajo y trabajo remoto (De Menezes y Kelliher, 2011).

Los términos utilizados con mayor frecuencia en las palabras clave de cada publicación para referirse a las modalidades de trabajo remoto desde el año 2006 hasta inicios del año 2021 son: teletrabajo, acuerdos de trabajo flexible, teleconmutación, trabajo flexible y trabajo en casa, seguidos de los conceptos de trabajo virtual y trabajo remoto (ver Tabla 2). El concepto de teletrabajo es el de mayor participación en la literatura con un 40% de cuota en el total de publicaciones analizadas (De Lorenzi Cancelier et al., 2017), lo que puede obedecer a que su utilización alcanza alrededor de las cinco décadas (Belzunegui-Eraso y Erro-Garcés, 2020).

Cuando se analiza la evolución en la utilización de los anteriores términos desde el año 2006 hasta marzo del 2021, se observa también la participación constante del término teletrabajo en la literatura como el término de mayor uso. También la denominación de acuerdos de trabajo flexible ha tenido un crecimiento en su utilización en la literatura desde

el año 2016 (ver Figura 1). El término teleconmutación tuvo una participación importante en la literatura hasta el año 2012 con un promedio de 6 artículos citando el término, sin embargo, esta participación empieza a disminuir en el año 2013 y el promedio de menciones disminuye a 3 artículos por año, sin embargo, este concepto permanece en uso en todos los años con la participación del 16% (ver Tabla 2).

Tabla 2

Denominaciones empleadas para el trabajo remoto

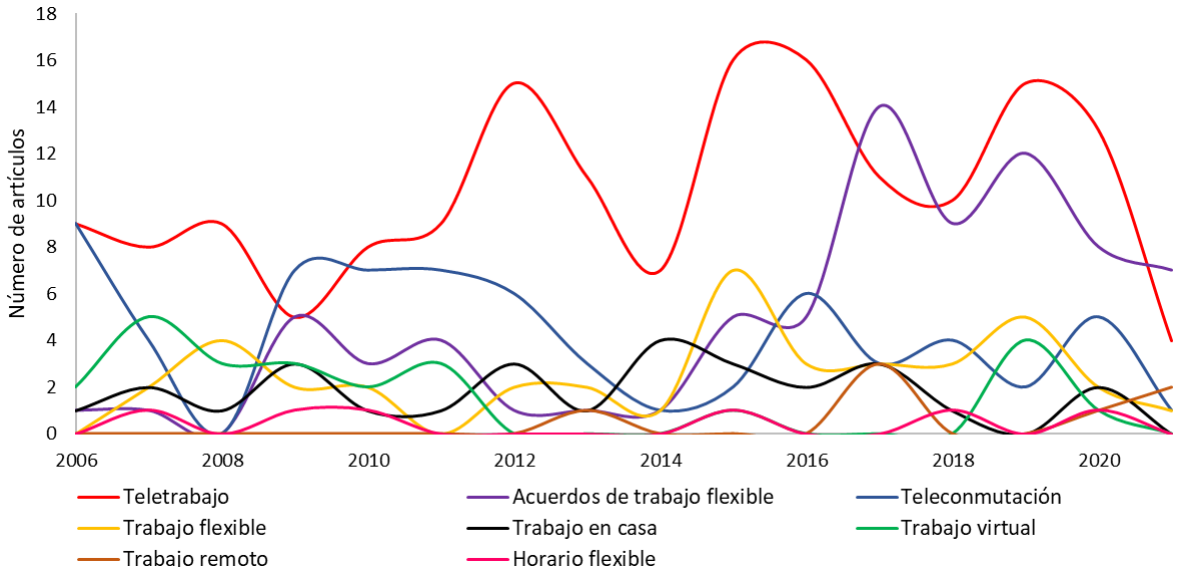
Términos usados	Número artículos Scopus	Número artículos Web Of Science	Total artículos	Porcentaje participación
Teletrabajo	109	57	166	40%
Acuerdo de trabajo flexible	51	26	77	19%
Teleconmutación	45	22	67	16%
Trabajo flexible	21	18	39	9%
Trabajo en casa	22	6	28	7%
Trabajo virtual	15	9	24	6%
Trabajo remoto	7	0	7	2%
Horario flexible	6	0	6	1%
Total frecuencia	276	138	414	100%

Nota. La tabla detalla los conceptos que son más enunciados en la literatura y que hacen alusión a alguna forma de trabajo remoto. Elaboración propia

Al revisar los resúmenes de los veinte artículos más citados y los veinte más recientes, se identificaron veinticinco términos que tiene la literatura para hacer referencia a la forma de trabajar de manera remota (ver Tabla 3). El término más utilizado en la literatura reciente y de mayor citación es teletrabajo con una participación del 23% de menciones, seguido de los términos trabajo remoto, acuerdo de trabajo flexible y trabajo flexible con una participación del 12%, 8% y 7%, respectivamente.

Figura 1

Evolución de los principales términos sobre trabajo remoto



Nota. La figura muestra la presencia de los conceptos que se asocian al trabajo remoto en cada año desde el 2006 al 2021, su evolución en términos de crecimiento o poco uso en el tiempo. Elaboración propia.

Tabla 3

Términos asociados al trabajo remoto

Término asociado	Número de artículos	Porcentaje participación
Teletrabajo	17	23%
Trabajo remoto	9	12%
Acuerdo de trabajo flexible	6	8%
Trabajo flexible	5	7%
Teleconmutación	4	5%
Horario flexible	4	5%
Prácticas de trabajo flexible	4	5%

Nota. La tabla detalla los conceptos que son más enunciados en los cuarenta artículos seleccionados de la literatura y que hacen alusión a alguna forma de trabajo remoto. Elaboración propia

Tabla 3

(Continuación)

Término asociado	Número de artículos	Porcentaje participación
Trabajo en casa	3	4%
Formas flexibles de trabajo	2	3%
Teletrabajo en casa	2	3%
Flexibilidad en el lugar de trabajo	2	3%
Programación de trabajo flexible	2	3%
Acuerdo de teletrabajo	2	3%
Lugar flexible	2	3%
Espacios para trabajo disperso	1	1%
Trabajo distribuido	1	1%
Acuerdo de trabajo distribuido	1	1%
Flexibilidad para trabajar en cualquier momento	1	1%
Trabajo virtual	1	1%
Acuerdos de trabajo	1	1%
Trabajo híbrido	1	1%
Empleo flexible	1	1%
Flexibilidad para trabajar en cualquier lugar	1	1%
Trabajo con base en casa	1	1%
Oficina en casa	1	1%
Total frecuencia	75	100%

Nota. La tabla detalla los conceptos que son más enunciados en los cuarenta artículos seleccionados de la literatura y que hacen alusión a alguna forma de trabajo remoto. Elaboración propia

Adicional a los términos detectados en el primer análisis para hacer referencia al trabajo remoto, como lo son trabajo en casa, teleconmutación y trabajo virtual, se encuentran las denominaciones asociadas a flexibilidad con once expresiones relacionadas con esta palabra. Entre estas se encuentran el acuerdo de trabajo flexible, trabajo flexible, horario flexible, prácticas de trabajo flexible, formas flexibles de trabajo, programación de trabajo

flexible, flexibilidad en el lugar de trabajo, lugar flexible, flexibilidad para trabajar en cualquier lugar y el cualquier momento y empleo flexible.

Considerando lo anterior, la revisión de la literatura evidencia que el concepto predominante es teletrabajo a través del tiempo, sin embargo, en las últimas décadas han surgido otros conceptos como los relacionados con trabajo flexible y trabajo remoto, quizá debido a las necesidades puntuales de las organizaciones a raíz de los cambios asociados a la gestión de recursos humanos por el avance en las TICs, lo que ha implicado una reconfiguración del trabajo (Carillo et al., 2021) y las nuevas necesidades de la fuerza laboral respecto a la flexibilidad del trabajo (Wang et al., 2020).

Al revisar las definiciones que se tienen sobre las principales categorías para hacer referencia al trabajo remoto se encuentra que, por ejemplo, para el caso de teletrabajo su definición desde hace más de una década ha sido como un tipo de acuerdo de flexibilidad y los autores han tenido presente el uso de las herramientas TICs (ver Tabla 4). Sin embargo, en la evolución en esta definición se encuentra que el término se compara igual al trabajo flexible, al trabajo virtual, a la teleconmutación, al trabajo remoto y al trabajo en casa, por lo que se puede generar confusión en la comprensión del vocablo respecto a las demás opciones.

Tabla 4

Definiciones de teletrabajo

Definición	Fuente	Observaciones y diferencias sobre conceptos
Se entiende como un tipo específico de trabajo flexible o distribuido.	Pyöriä (2011)	Se considera como un modo flexible de trabajo y también menciona el término distribuido.

Nota. La tabla detalla las definiciones de teletrabajo que se encuentran como parte de los cuarenta artículos revisados. Elaboración propia

Tabla 4

(Continuación)

Definición	Fuente	Observaciones y diferencias sobre conceptos
Se define como la sustitución de la tecnología de la comunicación para hacer los viajes relacionados con el trabajo, y puede incluir trabajo remunerado desde el hogar, una oficina satélite, un centro de teletrabajo o cualquier otra estación de trabajo fuera de la oficina principal durante al menos un día por semana laboral.	Harker Martin y MacDonnell (2012)	Definición más en términos operativos y de uso de las TICs.
También conocido como teleconmutación o trabajo virtual, implica el uso de tecnología informática para trabajar desde casa u otro lugar fuera de la oficina tradicional durante una parte de la semana laboral.	Sardeshmukh et al. (2012)	Lo define como igual a otros conceptos, en este caso teleconmutación y trabajo virtual.
Generalmente implica el uso de tecnología informática para trabajar desde casa fuera del lugar de trabajo principal durante una parte de la semana laboral	Golden (2012)	Hace énfasis en el uso de las TICs y el trabajo en casa.
La oportunidad para los empleados de realizar algunas o todas sus funciones en casa o en un lugar alternativo	Caillier (2012)	La posibilidad de trabajar en un lugar diferente a la oficina.
Práctica de flexibilidad, conocida comúnmente como teleconmutación, originalmente se definió como trabajar fuera de una oficina tradicional o en casa. Las definiciones posteriores se ampliaron para incluir el uso de la tecnología de la información y la comunicación y el trabajo virtual.	Coenen y Kok (2014)	Se menciona como práctica de flexibilidad.

Nota. La tabla detalla las definiciones de teletrabajo que se encuentran como parte de los cuarenta artículos revisados. Elaboración propia

Tabla 4

(Continuación)

Definición	Fuente	Observaciones y diferencias sobre conceptos
Acuerdo de trabajo en el que un empleado realiza regularmente deberes oficialmente asignados en el hogar u otros sitios geográficamente convenientes a la residencia del empleado.	Vega et al. (2015)	Lo incluye como un acuerdo de trabajo, no menciona el uso de las TICs.
Acuerdo de trabajo flexible que permite flexibilidad en la ubicación del trabajo, por ejemplo, la posibilidad de trabajar desde casa en ocasiones.	Chung y van der Horst (2017)	Se menciona también como acuerdo de trabajo que además permite flexibilidad.
Un arreglo de trabajo que le permite a un empleado realizar su trabajo, en cualquier momento de las horas regulares y pagadas, en un lugar de trabajo alternativo aprobado (por ejemplo, el hogar o un centro de teletrabajo).	Kwon y Jeon (2018)	Se define como un acuerdo de trabajo.
Trabajar fuera de la oficina designada para realizar todas las tareas utilizando equipos de TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación).	Bhattacharya y Mittal (2020)	Hace énfasis en el uso de las TICs.
Una forma de arreglo de trabajo flexible donde un empleado divide su tiempo de trabajo entre la oficina y trabajar desde casa o en una ubicación preferida fuera del sitio principal de la empresa, también conocido como teleconmutación, trabajo remoto o trabajo desde casa.	Chong et al. (2020)	Lo identifica como un tipo de acuerdo de flexibilidad y lo equipara a la teleconmutación, trabajo remoto o trabajo desde casa.
Implica centrarse en la flexibilidad de las prácticas laborales que permite trabajar en cualquier lugar.	Tavares et al. (2021)	Hace énfasis en la flexibilidad.
Una forma de trabajo remoto.	Carillo et al. (2021)	Lo iguala al trabajo remoto.

Nota. La tabla detalla las definiciones de teletrabajo que se encuentran como parte de los cuarenta artículos revisados. Elaboración propia

Respecto al trabajo remoto, se encontraron definiciones de este únicamente en la literatura más reciente (ver Tabla 5), lo anterior puede ser debido a que su participación como concepto en los documentos analizados se detecta solo desde el año 2017 y en los años 2020 y 2021. El término también se asocia al trabajo en casa, teletrabajo y trabajo virtual y, a diferencia de la definición de teletrabajo, no se encuentran descripciones que lo asocien con el uso de las TICs. Una razón para lo anterior puede que ser que el término, por ser de uso reciente, aún no ha surtido un proceso de madurez en la concreción de su significado.

Tabla 5

Definiciones de trabajo remoto

Definición	Fuente	Observaciones y diferencias sobre conceptos
Es una práctica de trabajo que anima a los profesionales a trabajar más allá del entorno de oficina convencional, trabaja desde una sala de coworking cercana, desde casa, en cualquier ciudad del mundo.	Prasad et al. (2020)	El trabajo se puede desarrollar en cualquier lugar.
Estrategia de flexibilidad para trabajar desde casa.	Madero Gómez et al. (2020)	Como práctica de flexibilidad
Trabajar desde casa.	Nash y Churchill (2020)	Se asemeja al trabajo en casa.
Una forma de trabajo flexible, también denominado trabajo en casa o teletrabajo.	Anderson y Kelliher (2020)	Lo asocian al trabajo flexible y lo equiparan al trabajo en casa y al teletrabajo.
Estar separado de los lugares de trabajo fijos tradicionales. Abarca el trabajo en casa y el teletrabajo. Las personas pueden trabajar de forma remota como empleados de una organización o cuando son contratados por servicios.	Donnelly y Johns (2021)	Lo comparan con el teletrabajo y el trabajo en casa. Hace claridad que se trabaja por fuera de los lugares convencionales.

Nota. La tabla detalla las definiciones de trabajo remoto que se encuentran como parte de los cuarenta artículos revisados. Elaboración propia

En cuanto a la definición del acuerdo de trabajo flexible, se encontraron descripciones detalladas de estos en artículos de mayor citación y desde el año 2013 (ver Tabla 6), esto puede ser porque el término lleva más tiempo en uso que el concepto de trabajo remoto, por ejemplo, lo que ha permitido que su definición a su vez sea más estructurada. En estas descripciones es claro que el acuerdo de trabajo flexible implica la posibilidad del manejo del tiempo de trabajo por parte del empleado (el cuándo) y del lugar en el cual se desarrolla la actividad (el dónde). Las modalidades de teletrabajo, trabajo en casa, trabajo remoto pertenecen a la posibilidad de flexibilidad frente al lugar de trabajo.

Tabla 6

Definiciones de acuerdo de trabajo flexible

Definición	Fuente	Observaciones y diferencias sobre conceptos
Opción de trabajo que permite flexibilidad en términos de "dónde" se completa el trabajo (a menudo denominado teleconmutación o lugar flexible) y/o "cuándo" se completa el trabajo (a menudo denominado horario flexible o flexibilidad de programación).	Allen et al. (2013)	Define el marco de un acuerdo de flexibilidad y de las dos dimensiones que abarca. Incluye la teleconmutación como un tipo de acuerdo.
Estrategia mediante la cual los empleados pueden equilibrar mejor las demandas de múltiples dominios. Incluyen, los empleados eligen sus horas de inicio y finalización del trabajo, semana laboral comprimida, los empleados trabajan desde casa a través de la tecnología de la información y la comunicación (TIC) y el trabajo a tiempo parcial.	Timms et al. (2014)	Incluye como parte del acuerdo de flexibilidad el uso de las TIC.
Consiste en ofrecer a los empleados cierto grado de control sobre los límites temporales y/o físicos en torno a los cuales trabajan. El acuerdo varía en dos dimensiones independientes pero relacionadas: discreción sobre el tiempo de trabajo y discreción sobre el lugar de trabajo	Thompson et al. (2015)	Define el acuerdo de flexibilidad desde el beneficio que tiene el empleado y menciona las dos dimensiones que abarca.

Nota. La tabla detalla las definiciones de acuerdo de trabajo flexible que se encuentran como parte de los cuarenta artículos revisados. Elaboración propia

Respecto a la definición de trabajo flexible, los autores concuerdan que este permite la regulación por parte de los colaboradores sobre cuánto tiempo dedicarán al trabajo, dónde realizará las labores y la forma en que las llevarán a cabo (ver Tabla 7). En términos generales, con relación a las definiciones de las principales categorías utilizadas para referirse al trabajo remoto, se puede observar que las relacionadas con acuerdo de trabajo flexible y trabajo flexible presentan mayor consistencia entre los diferentes autores que aquellas relacionadas con teletrabajo y trabajo remoto, dado que para las primeras se mantiene claridad sobre la posibilidad que ofrece la flexibilidad para determinar cuándo y dónde trabajar, mientras que para el teletrabajo y el trabajo remoto algunos autores expresan su significado como equiparable a otras modalidades de trabajo remoto, lo que deja en duda una definición única para la expresión.

Tabla 7

Definiciones de trabajo flexible

Definición	Fuente	Observaciones y diferencias sobre conceptos
Incluye el control de los empleados sobre cuándo trabajan o dónde trabajan, también el control sobre cuánto trabajan, por ejemplo, trabajo a tiempo parcial, solo a tiempo parcial y trabajo compartido.	Chung y van der Horst (2017)	Permite el control de los empleados sobre cuándo, dónde y cuánto trabajan.
La capacidad de decidir dónde, cuándo y cómo trabajar	Stich (2020)	Control de los empleados sobre cuándo, dónde y cómo trabajan.
Cambio de horario, ubicación o patrones de trabajo	Nash y Churchill (2020)	Control de los empleados sobre cuándo, dónde y cómo trabajan.

Nota. La tabla detalla las definiciones de trabajo flexible que se encuentran como parte de los cuarenta artículos revisados. Elaboración propia

4.2 Las prácticas de recursos humanos en el trabajo remoto y su implementación

4.2.1 Motivaciones para el trabajo remoto

Las empresas seleccionadas manifestaron como principales motivos para la implementación de la modalidad de trabajo remoto: la posibilidad que esta modalidad ofrece para la competitividad en la atracción de personal; la flexibilidad que otorga a la empresa como forma de organizar el trabajo; la optimización de recursos, entre los que se encuentran los espacios de trabajo, el tiempo por la disminución en la duración de los desplazamientos a las oficinas y económicos, por la menor utilización de algunos beneficios ofrecidos a los empleados como rutas de transporte, servicios de comedor y hospedaje y la mejora en la productividad (ver Tabla 8).

Tabla 8

Motivos implementación trabajo remoto

Motivación	Beneficios identificados
Competitividad en la atracción de talento humano	«Bueno, nos resulta atractivo, porque nos permite reclutar o tener recurso humano muy especializado, muy técnico, que de otra manera no pudiéramos vincular o que no le resultaría atractivo…»
	«es parte de nuestra propuesta de valor, es parte de saber que las personas cuando están acá saben que siguen siendo ellas mismas y que sus intereses, su modo de vida es respetado…, estamos interesados que estés acá si tienes las habilidades y entregas los resultados»
Flexibilidad	«se ve mayor libertad para el empleado y el empleador de acogerse»
	«el teletrabajo es un poco más flexible y mantenemos nuestro concepto de no asistir 100% presencial siempre…, asistir cuando se requiere, libertad de sus horas de trabajo en casa, cumplir con unas metas que se tienen a corto, mediano y largo plazo»
	«El punto crítico fue la interacción y la flexibilidad, nuestra propuesta de valor de flexibilidad»

Nota. La tabla detalla las razones que las personas entrevistadas informaron para decidir la implementación del trabajo remoto, lo que se ha llamado en el proyecto las motivaciones para la puesta en marcha de esta forma de trabajo. Elaboración propia

Tabla 8

(Continuación)

Motivación	Beneficios identificados
Optimización de recursos	«tenemos un costo adicional que es la estadía de las personas acá» «lo que estamos buscando es un espacio en el cual optimicemos las instalaciones, la capacidad de las instalaciones» «no se tiene la infraestructura para tener todas las personas, los puestos de trabajo, con todos los requisitos que se necesitan»
Mantener o mejorar la productividad	«por la productividad, si yo soy más productiva estando en casa porque tengo cerca a mi familia y puedo cumplir con mi trabajo» «Temas de informes, de presentaciones…, por ejemplo, …sobre los cuales las personas necesitan estar en un ambiente como muy de ellos para poder avanzar en el desarrollo de esas actividades»

Nota. La tabla detalla las razones que las personas entrevistadas informaron para decidir la implementación del trabajo remoto, lo que se ha llamado en el proyecto las motivaciones para la puesta en marcha de esta forma de trabajo. Elaboración propia

4.2.2 Evaluación de alternativas para el trabajo remoto

Como parte del proceso de toma de decisiones, las empresas al evaluar la alternativa de la implementación del trabajo remoto revisaron principalmente los recursos necesarios para lograr llevar a cabo la modalidad, por ejemplo, el costo de un puesto para el trabajo remoto, las herramientas que necesitaría el empleado y los elementos mínimos para su operación. Dentro de la evaluación de esta alternativa, también consideraron aspectos como las implicaciones legales que cada forma de trabajo conllevaba y los posibles riesgos en la operación (ver Tabla 9).

Tabla 9

Consideraciones de la puesta en marcha del trabajo remoto

Categorías	Consideraciones para la implementación del trabajo remoto
Recursos necesarios	«era un tema económico…porque … hay una obligatoriedad para el empleador para reconocer ciertos gastos en los que incurre el empleado y hacer ciertas adecuaciones a las condiciones de los empleados»
	«el tema de los costos de los puestos de trabajo, … hemos venido revisando qué cuesta un puesto de trabajo, con un computador de tales características…, y también hemos venido como avanzando, revisando todo el tema de los auxilios … que deben dársele al trabajador»
Aspectos legales	«se evaluaron diferentes alternativas y se veían las implicaciones legales de todas»
	«todo el marco regulatorio, … el que las personas estén trabajando allá y no haya algo firmado se vuelve un zaperoco infinito mientras no estemos en estado de excepción, entonces ya pudimos firmar por ejemplo todos los documentos y estar protegidos y seguir de la mano con la ARL»
Riesgos laborales	«empezamos a identificar esa figura cómo nos podría impactar a nosotros, en términos salud y seguridad en el trabajo»

Nota. La tabla muestra los elementos que las personas entrevistadas tienen en cuenta antes de implementar el trabajo remoto. Elaboración propia

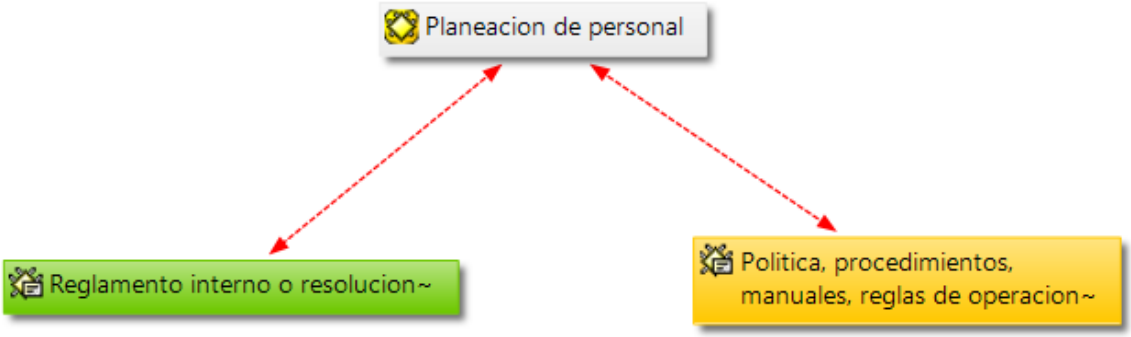
4.2.3 Ajustes en las prácticas de gestión humana

Al evaluar la alternativa de incorporar el trabajo remoto a largo plazo, se encuentra que las empresas deben ajustar sus prácticas, tanto en la forma de organizar el personal, las instalaciones, los auxilios e incentivos que deben administrar, sino también revisar las implicaciones legales, muchas de las cuales generan un requerimiento de nuevos recursos económicos y ajustes en los programas que se adelantan en los departamentos de recursos humanos, por ejemplo, en los programas de salud ocupacional.

Dentro de las acciones de la gestión del recurso humano que se han ajustado gracias a la incorporación del trabajo remoto es la actualización de políticas, manuales, procedimientos y reglas de operación (ver Figura 2) lo cual también se relaciona con una necesidad de claridad legal y operativa, para poder definir adecuadamente cómo va a funcionar el trabajo remoto. Otro aspecto en el que se centran las evaluaciones y ajustes para la implementación del trabajo remoto es sobre el desarrollo de habilidades y comportamientos que favorezcan el desempeño de los trabajadores remotos, en particular, su función de entrenamiento y capacitación.

Figura 2

Ajustes práctica planeación de personal



Nota. La figura muestra los principales ajustes que informaron las personas entrevistadas, respecto a la función de planeación de personal, para implementar el trabajo remoto. En este caso lo que más se nombró en las entrevistas es el ajuste en políticas, procedimientos, manuales. Elaboración propia

Al momento de implementar el trabajo remoto, entre las principales decisiones que han tomado las organizaciones está la identificación de los cargos que pueden ser susceptibles de una modalidad de trabajo remoto (ver Figura 3), esto ha permitido dar claridad a su personal sobre quiénes tienen la posibilidad de acceder a este beneficio ofrecido por la entidad, este punto también incluye la necesidad de conocer a cada persona y determinar si, desde el punto de su salud mental, entorno familiar, etc., el cargo es susceptible de esta opción. Las acciones en este último punto están en construcción en las empresas entrevistadas y sería un aspecto muy importante para fortalecer, dado que se encuentra

que se encuentre pendiente una evaluación más amplia sobre los efectos negativos del trabajo remoto en las personas.

Figura 3

Ajustes práctica diseño de puestos de trabajo

Nota. La figura muestra los principales ajustes que informaron las personas entrevistadas, respecto a la función de diseño de puestos de trabajo, para implementar el trabajo remoto. En este caso lo que más se nombró en las entrevistas es el ajuste en cargos y perfiles. Elaboración propia

Respecto a la práctica de selección y contratación, las organizaciones realizaron ajustes a las minutas de los contratos para que el personal nuevo tenga la posibilidad inmediata de acceder a la nueva modalidad de trabajo remoto y esta opción la tengan presente los trabajadores desde su vinculación, además que favorece la legalidad del proceso y el aseguramiento normativo que buscan las organizaciones (ver Figura 4). Para el personal que se encuentra vinculado a la empresa, se tiene establecida la firma de un otrosí donde se especifica la generalidad de la nueva modalidad remota. De la misma forma, las empresas han realizado ajustes de forma a su proceso de selección como son la realización de entrevistas y pruebas virtuales.

Figura 4

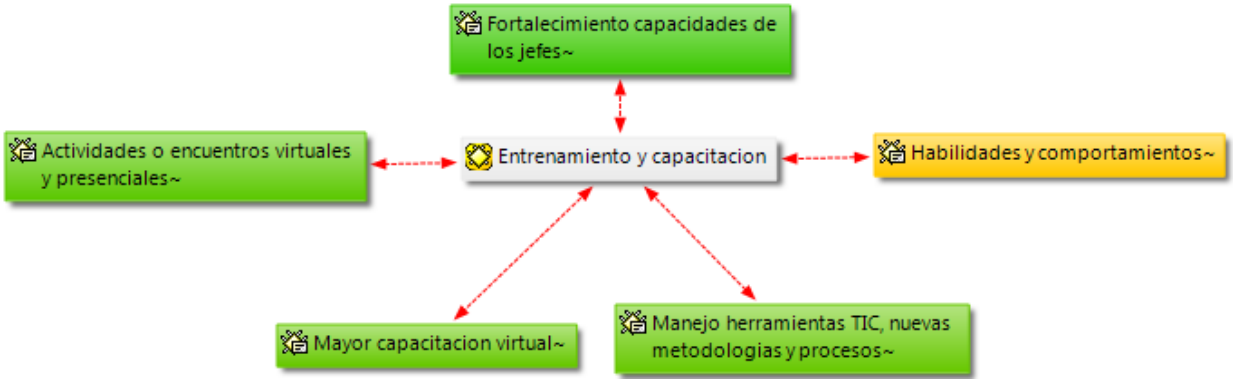
Ajustes práctica selección y contratación

Nota. La figura muestra los principales ajustes que informaron las personas entrevistadas, respecto a la función de selección y contratación, para implementar el trabajo remoto. Elaboración propia

En cuanto al reforzamiento de habilidades, se menciona el desarrollo de capacidades blandas (ver Figura 5) como comunicación asertiva en especial para una información clara en cuanto a las nuevas políticas, procedimientos para el trabajo remoto y en los momentos de retroalimentación al personal por el incremento en la interacción virtual que este proceso incluiría y la disminución del encuentro presencial. A su vez, manejo de equipos de trabajo en la virtualidad, debido a los diferentes horarios o rutinas de las personas en su ambiente de laboral remoto; organización del tiempo para evitar congestionar agendas y copar momentos de trabajo independiente; autonomía y responsabilidad para que se asuma el trabajo en las nuevas condiciones desde la convicción de cada individuo, enfocado a resultados y bajo la conciencia de su aporte a la organización.

Figura 5

Ajustes práctica entrenamiento y capacitación



Nota. La figura muestra los principales ajustes que informaron las personas entrevistadas, respecto a la función de entrenamiento y capacitación, para implementar el trabajo remoto. En este caso lo que más se nombró en las entrevistas es el ajuste en las habilidades y comportamientos de las personas. Elaboración propia

Así mismo, se expresa la necesidad del autodesarrollo y autodirección, debido a las nuevas formas de aprendizaje virtual y al incremento del trabajo autónomo; la automotivación para el cumplimiento de metas bajo un ambiente de trabajo independiente y sin la interacción física con los compañeros de trabajo; el trabajo colaborativo y efectivo en el entorno virtual, dadas las diferentes agendas de los equipos de trabajo y la necesidad de una interacción más efectiva para el logro de resultados más ágiles y el liderazgo. Este último enfocado a la confianza que deben generar los líderes a sus equipos, que lleve a entender las circunstancias de cada uno de sus miembros y avanzar de una cultura del control a una que valore el enfoque en el logro de resultados Adicionalmente, las organizaciones reforzaron el uso de las herramientas TICs, tanto nuevas como anteriores, para asegurar que los trabajadores participaran eficientemente en las actividades virtuales y pudieran llevar a cabo los procedimientos internos en su nueva versión virtual.

Un aspecto que llama la atención es la necesidad de regular la participación de los empleados en las actividades virtuales, pues se expresa la preocupación en que las personas no están prestando la suficiente atención en estos espacios, dado que mientras están tomando la capacitación no encienden la cámara, participan poco en las discusiones que se promueven y se dedican a realizar tareas del trabajo como contestar correos o

actividades personales como consultar redes sociales. Para las organizaciones este es un aspecto complejo de controlar, lo anterior porque además de no tener la seguridad de la atención prestada por las personas, se pueden presentar reprocesos, poco análisis y profundización en lo que los colaboradores deben conocer bien, con el riesgo de generar desinformación sobre trámites internos y una inversión de recursos que se podría perder. Esta situación se identifica como un vacío en la cultura de autodisciplina y autodesarrollo, que es necesario fortalecer en el personal como parte de la responsabilidad del empleado con el trabajo remoto y los resultados de la organización.

Otro aspecto mencionado, es la puesta en operación del trabajo remoto con el acompañamiento de una estrategia de gestión del cambio, es decir, una preparación del personal frente a las transformaciones que las empresas deben tener en cuanto a cultura, procesos, procedimientos y sistemas de información y comunicación para una óptima implementación del trabajo remoto. De esta manera, se recomienda que, para un resultado positivo en esta iniciativa, las organizaciones se apoyen de una seria de acciones enfocadas a la generación de conciencia y deseo de cambio respecto a lo que implica el trabajo remoto, el desarrollo de conocimientos y capacidades para que el personal participe activa y favorablemente. A su vez, la posibilidad de implementar un plan de gestión del cambio propiciaría aún más el trabajo remoto en un número más amplio de colaboradores.

Para el proceso de evaluación de desempeño, las organizaciones ampliaron el modelo para que incluyera componentes que se pudieran manejar en la virtualidad, por ejemplo, el caso de un formato electrónico que se utiliza durante la retroalimentación del personal y fomentar para que este proceso sea constante entre jefe y colaborador remoto en forma virtual (ver Figura 6). Las organizaciones empiezan a su vez a transformarse en empresas enfocadas a resultados, aspecto que se pretende cumplir con una definición clara de objetivos y una cultura en la cual los jefes se enfoquen en el logro de las metas del personal y no en el cumplimiento de horarios.

Figura 6

Ajustes práctica gestión del desempeño

Nota. La figura muestra los principales ajustes que informaron las personas entrevistadas, respecto a la función de gestión del desempeño, para implementar el trabajo remoto. Elaboración propia

En cuanto a la seguridad y salud en el trabajo, se han realizado cambios para el aseguramiento de los puestos de trabajo por medio de visitas virtuales durante las cuales el empleado comparte información, por vídeos o fotografías, sobre el estado de su lugar de trabajo y posteriormente la empresa realiza las recomendaciones correspondientes. Además, la organización se asegura, vía documento firmado por el trabajador, para que las recomendaciones se lleven a la práctica (ver Figura 7). En otros casos, las prácticas de monitoreo del sitio de trabajo han incorporado visitas presenciales en las cuales se han evaluado riesgos de iluminación y eléctricos, así como como las condiciones de ergonomía para identificar las intervenciones que es necesario adelantar en cada puesto para que sea posible el trabajo remoto, de acuerdo con lo exigido por la normatividad.

Otra forma de abordar la seguridad y salud en el trabajo ha sido el entregar los elementos de ergonomía como silla, pantalla, teclado y reposapiés para que el colaborador cuente con los elementos mínimos en su puesto de trabajo y, además, establecer la condición al empleado de cumplir con lo requerido en su puesto de trabajo en cuanto a ergonomía, manejo de riesgos y condiciones de conexión a internet para que tenga la posibilidad de tener acceso a la modalidad de trabajo remoto ofrecida por la organización.

Figura 7

Ajustes práctica seguridad y salud en el trabajo

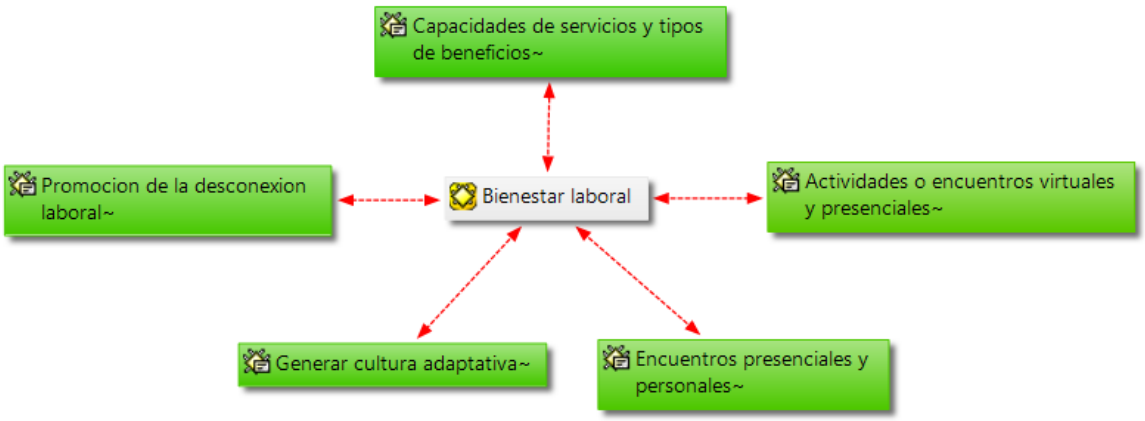
Nota. La figura muestra los principales ajustes que informaron las personas entrevistadas, respecto a la función de seguridad y salud en el trabajo, para implementar el trabajo remoto. En este caso lo que más se nombró en las entrevistas es el ajuste en los puestos de trabajo y visitas a estos. Elaboración propia

Adicionalmente, el componente del manejo riesgo psicosocial considera la inclusión de elementos alusivos a esta nueva forma de trabajar y el monitoreo de los riesgos a través de encuestas a los trabajadores virtuales. Las organizaciones planean la entrega herramientas a sus empleados para que puedan hacer un manejo más adecuado del estrés, la carga laboral, el equilibrio de vida familiar y laboral y un posible *burnout.*

En cuanto a bienestar de los empleados, además del trabajo en promover la desconexión laboral posterior a la finalización de la jornada, los ajustes en esta práctica se concentran en los encuentros virtuales y presenciales que se requieren impulsar y lograr que el personal pueda tener los espacios para esa conexión y conocimiento del otro (ver Figura 8). Además, la necesidad de generar una cultura dispuesta a los cambios, en este aspecto, aunque Mache et al. (2020) mencionan la importancia de generar una cultura de la confianza para el trabajo remoto, lo que las empresas también manifiestan es la necesidad de una cultura que ayude a promover cambios y a tener comportamientos acordes a un trabajo virtual, como por ejemplo, respetar la desconexión laboral de sus compañeros y tener consideraciones sobre las condiciones de trabajo remoto de los demás.

Figura 8

Ajustes práctica bienestar



Nota. La figura muestra los principales ajustes que informaron las personas entrevistadas, respecto a la función de bienestar laboral, para implementar el trabajo remoto. Elaboración propia

En la Tabla 10 se observa el detalle de los ajustes que las empresas decidieron emprender a las prácticas de gestión humana para la implementación de la forma de trabajo remoto:

Tabla 10

Ajustes a las prácticas de gestión humana

Proceso de gestión humana	Prácticas con ajuste	Explicación u observación
Planeación de personal	Políticas y reglas de operación por el trabajo remoto	Inclusión de la definición, los requisitos y la aplicación del trabajo remoto como parte de las políticas organizacionales.

Nota. La tabla detalla todos los ajustes que informaron las personas entrevistadas, respecto a las funciones de gestión humana para implementar el trabajo remoto. Elaboración propia

Tabla 10

(Continuación)

Proceso de gestión humana	Prácticas con ajuste	Explicación u observación
Planeación de personal	Adecuación reglamento interno o documento equivalente	Actualización del reglamento interno de trabajo o del manual de funciones con la modalidad remoto aprobada.
Diseño de puestos de trabajo	Adecuación de oficinas	Cambios de oficinas privadas a espacios compartidos.
	Definición de cargos o perfiles	Identificación de cargos y perfiles de personas para el trabajo remoto.
	Ajustes de funciones o competencias	Adición de nuevas funciones o competencias necesarias para el trabajo remoto en las descripciones de cargos.
	Herramientas TIC	Puesta en operación o disposición de nuevas herramientas TIC.
Atracción, selección y contratación	Minuta de contrato u otrosí	Adición en las minutas de los contratos la posibilidad de realizar trabajo remoto. Firma de otrosí cuando se acuerde la nueva modalidad con el empleado.
	Procedimientos internos	Dar la posibilidad de entrevistas y pruebas virtuales en los procesos de selección.
Entrenamiento y desarrollo	Habilidades y comportamientos	Desarrollo y fortalecimiento de habilidades para el trabajo remoto (organización del tiempo, manejo de reuniones, liderazgo)
	Manejo herramientas	Capacitación en el manejo de herramientas TIC y nuevos sistemas.
	Actividades virtuales y presenciales	Combinación de capacitaciones virtuales y presenciales.
	Capacidades de los jefes	Desarrollo de capacidad de liderazgo y seguimiento por resultados a los líderes.
	Incremento en la capacitación virtual	Ofrecimiento de mayor capacitación en formato virtual.

Nota. La tabla detalla todos los ajustes que informaron las personas entrevistadas, respecto a las funciones de gestión humana, para implementar el trabajo remoto. Elaboración propia

Tabla 10

(Continuación)

Proceso de gestión humana	Prácticas con ajuste	Explicación u observación
Evaluación de desempeño	Ampliación modelo de desempeño	Adición de componente virtual al proceso de desempeño.
	Organización basada en resultados	Cambio de cultura de horas trabajadas por productos alcanzados.
Seguridad y salud en el trabajo	Condiciones trabajo remoto	Identificación de los requisitos de SST en los puestos de trabajo para la actividad remota.
	Visitas al puesto	Visitas virtuales a los puestos de trabajo y establecimiento de compromisos por parte del empleado. Visitas presenciales para identificar riesgos y necesidad de ajustes.
	Riesgo psicosocial	Identificación de nuevos riesgos psicosociales y diseño de herramientas para su abordaje.
	Programa SST	Adaptación de los componentes del programa a la modalidad remota (vigilancia y seguimiento riesgos, nuevas condiciones de exposición).
	Requisitos seguros	Notificación a ARL sobre lugar de trabajo del empleado y solicitud de seguro médico en el exterior.
Bienestar de los empleados	Actividades virtuales y presenciales	Combinación de actividades virtuales y presenciales
	Cultura	Generación de una cultura dispuesta a los cambios y al trabajo colaborativo de los equipos.
	Encuentros presenciales	Fomentar el contacto y conocimiento mutuo entre los colaboradores.
	Desconexión laboral	Incentivar la desconexión laboral en los tiempos fuera del horario de trabajo.
	Tipos de beneficios	Identificar nuevos beneficios para ofrecer a los trabajadores remotos.

Nota. La tabla detalla todos los ajustes que informaron las personas entrevistadas, respecto a las funciones de gestión humana, para implementar el trabajo remoto. Elaboración propia

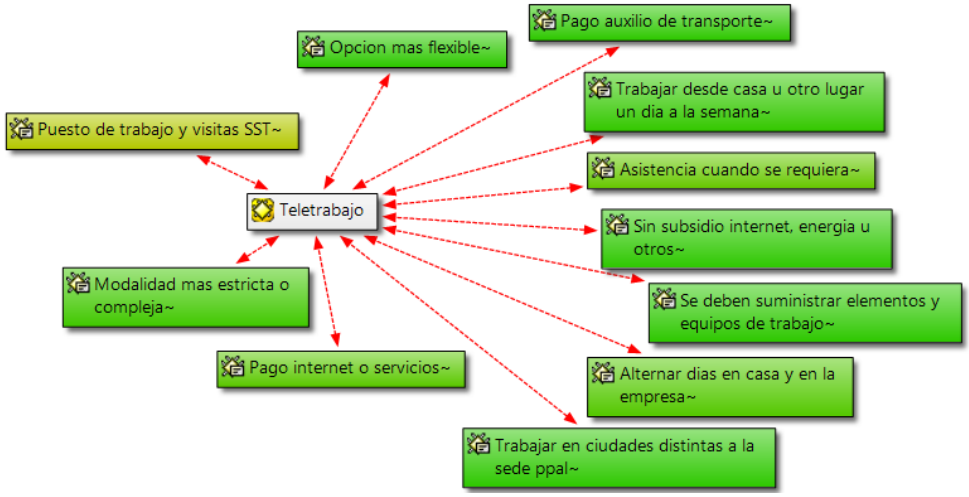
4.2.4 Selección de modalidades de trabajo remoto

Como parte de las ocho formas de trabajo remoto que las empresas decidieron implementar en el largo plazo se encuentra el teletrabajo, que a su vez tiene las clasificaciones de teletrabajo autónomo, teletrabajo suplementario y teletrabajo móvil (Ley 1221 de 2008). Las empresas, para la implementación de esta opción, han ajustado algunos componentes definidos en las disposiciones colombianas y han acordado la posibilidad de que las personas trabajen desde otro país, se exonere el cubrimiento de gastos de conexión, servicios públicos y desplazamientos por parte de la empresa y se excluya el aseguramiento de los puestos de trabajo de los teletrabajadores.

De acuerdo con el análisis realizado, para la modalidad de teletrabajo el componente de esta modalidad que más fue nombrado por las organizaciones es el aseguramiento del puesto de trabajo y visitas para revisar el cumplimiento de las condiciones de SST (ver Figura 9), seguido de la asistencia cuando se requiera, realizar pago de internet o servicios y el alternar días en la casa y la empresa. Estos aspectos son los que las organizaciones tienen más en mente al analizar la implementación del teletrabajo.

Figura 9

Modalidad de teletrabajo

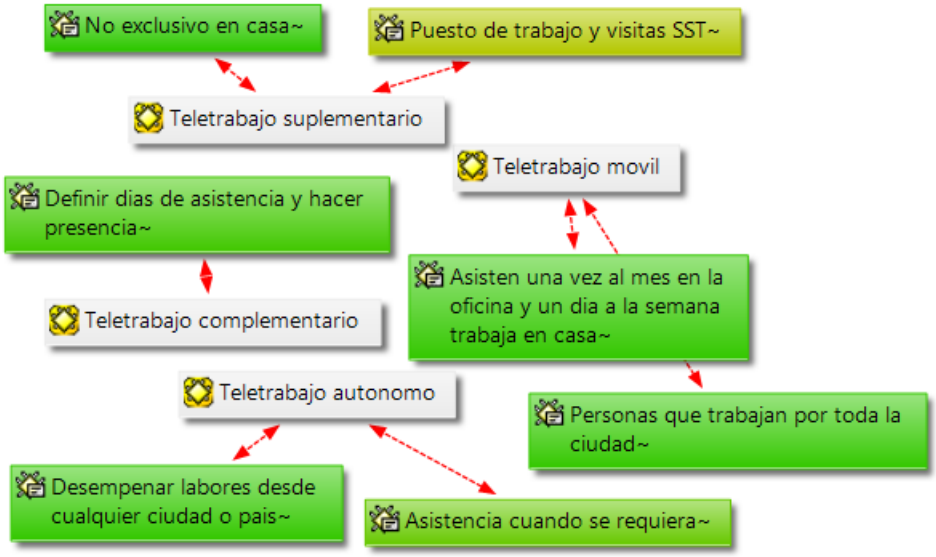


Nota. La figura muestra los componentes o elementos asociados a la modalidad de teletrabajo que informaron las personas entrevistadas, cuando se les pidió la definición y las características de este concepto. Elaboración propia

Cuando las organizaciones mencionan el teletrabajo suplementario o complementario, el teletrabajo autónomo o el teletrabajo móvil, el elemento más representativo del teletrabajo suplementario también es el aseguramiento del puesto de trabajo y las visitas de SST y del teletrabajo autónomo, la asistencia a las instalaciones de la organización cuando sea solicitado (ver Figura 10). En resumen, los elementos del teletrabajo que tienen más fundamento en las entrevistas son la necesidad de asegurar los sitios de trabajo del personal, garantizar condiciones de SST, dejar muy claro a los trabajadores la exigencia de asistir a la oficina cuando se requiera, tener en cuenta el apoyo de la empresa para el pago de conexión a internet y servicios y considerar que el principal sitio de trabajo remoto será el hogar.

Figura 10

Modalidad de teletrabajo suplementario, autónomo y móvil



Nota. La figura muestra los componentes o elementos asociados a las modalidades de teletrabajo que informaron las personas entrevistadas, cuando se les pidió la definición y las características de este concepto. Elaboración propia

La denominación de trabajo en casa fue asociada por las organizaciones con la situación de pandemia por la COVID-19 y su aplicación de acuerdo con lo establecido en la Ley 2088 del 2021, es decir, únicamente para eventos de fuerza mayor (ver Figura 11). De esta forma, su utilización se tiene prevista solo para situaciones particulares y por periodos de

tiempo definidos que no pueden superar los plazos establecidos en la reglamentación. Por esto, las organizaciones tienen prevista la opción principalmente para eventos particulares o casos puntales en los cuales al trabajador necesita avanzar en sus labores en casa, ya sea por una enfermedad, situación familiar que debe atender e incluso para ocuparse de de informes o presentaciones para las cuales necesita un ambiente de concentración o, mejorar la productividad frente a entregables en los cuales se debe avanzar. También se reconoce que en el trabajo en casa el empleador no tiene obligaciones con los trabajadores y que principalmente fue lanzada esta opción de trabajo debido al vacío jurídico que se generó con la pandemia y el trabajo en casa asociado por obligación.

Figura 11

Modalidad de trabajo en casa

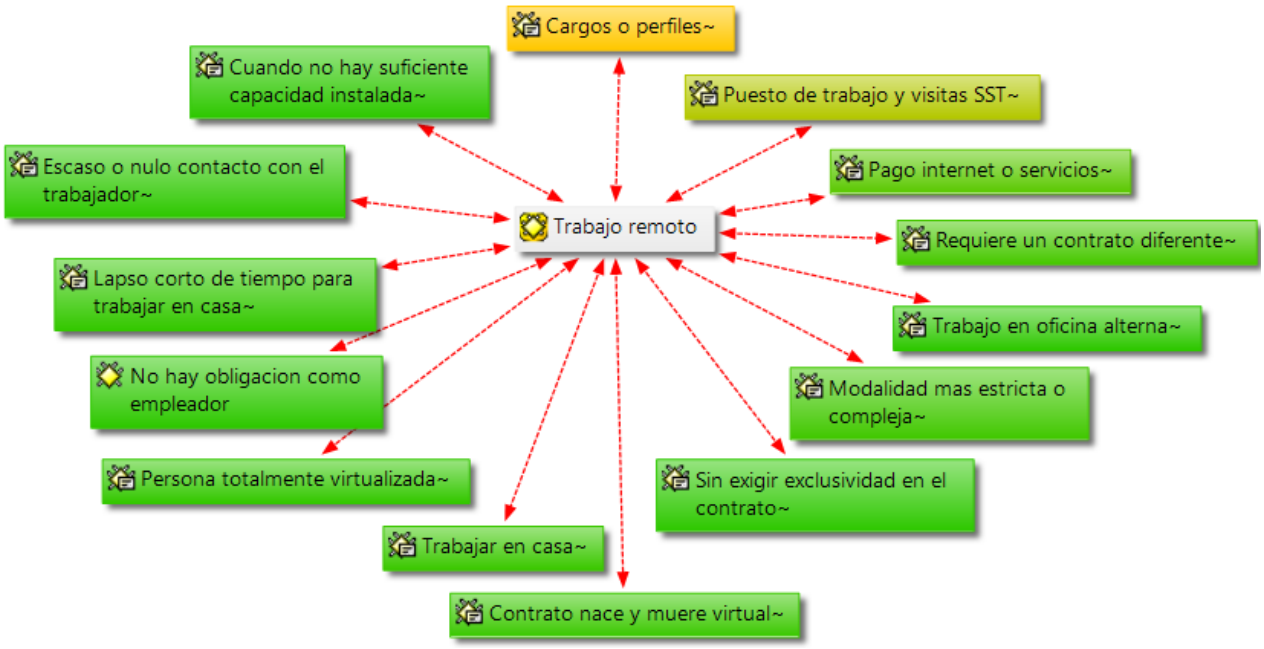
Nota. La figura muestra los componentes o elementos asociados al trabajo en casa que informaron las personas entrevistadas, cuando se les pidió la definición y las características de este concepto. Elaboración propia

La otra modalidad que las empresas mencionaron fue el trabajo remoto, primero frente a lo que las empresas consideran es esta modalidad como un tiempo para trabajar en casa y también como la labor que se realiza en oficinas compartidas por momentos determinados y, segundo en la forma como lo establece la Ley 2121 del 2021.

Respecto a lo descrito en la literatura, su definición se presenta como sinónimo de trabajo en casa o teletrabajo sin detallar que todo el tiempo el trabajador labora remotamente. Con relación a su definición en la norma colombiana, el trabajo remoto es una forma de trabajo en la cual el empleado inicia y finaliza su contrato en forma virtual y no puede exigirse su presencia en las instalaciones de la empresa. Las instituciones identifican esta modalidad como extrema, dado que el trabajador estaría todo el tiempo en forma virtual frente a la expectativa que tienen las empresas de unos encuentros presenciales con los trabajadores, por lo que el trabajo remoto solo aplicaría para un personal especializado, cargos particulares o que no es posible contratar de otra manera y es imprescindible su labor para los objetivos de la organización. En esta modalidad también se resalta la importancia de asegurar el puesto del trabajo del colaborador y las condiciones de SST. Por tanto, la definición de trabajo remoto descrita en la legislación colombiana hace referencia más a una situación particular de país, y no es equivalente a lo que literatura describe como trabajo remoto.

Figura 12

Modalidad de trabajo remoto



Nota. La figura muestra los componentes o elementos asociados a la modalidad de trabajo remoto que informaron las personas entrevistadas, cuando se les pidió la definición y las características de este concepto. Elaboración propia

Con lo anterior, se observa que en Colombia se empezaría a asociar el significado de trabajo en casa y trabajo remoto a las definiciones de la normatividad, situación que conllevaría en un futuro a generar aún más diferencias respecto a lo que la literatura menciona para trabajo en casa y trabajo remoto, y lo que las empresas tienen especificado internamente.

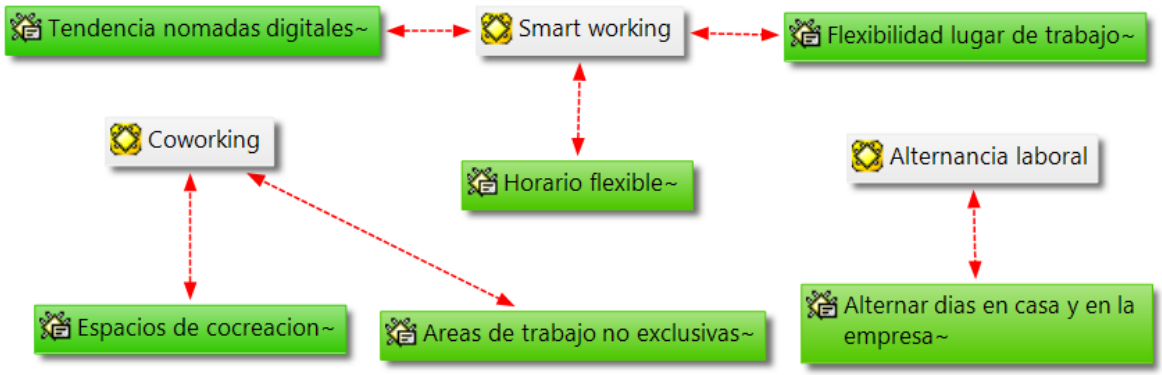
Adicionalmente, se encontraron designaciones que no habían sido localizadas en la búsqueda bibliográfica y son *smart working* y alternancia laboral (ver Figura 13). Estas son otras formas de trabajo remoto que han denominado las empresas de acuerdo con sus necesidades particulares. El concepto de *smart working* hace referencia a un beneficio que flexibiliza el lugar de trabajo de los empleados y podría ser el equivalente a lo que la literatura menciona como trabajo remoto o trabajo flexible porque el empleado puede definir dónde trabajar, siempre cuando se aseguren por parte del trabajador, las

condiciones de puesto de trabajo y conexión a internet para que lo pueda tomar. Como aspectos novedosos frente a lo que dice la legislación frente a otras modalidades es que esta modalidad permite al empleado trabajar desde cualquier ciudad o país, por lo que no es necesario definir un sitio de trabajo en particular, sino que el empleado se puede movilizar, además, posibilita una flexibilidad a la empresa porque no requiere el pago de conexión, servicios o desplazamientos por parte el empleador.

La modalidad de alternancia laboral hace referencia a la posibilidad que tiene el empleado de trabajar unos días en la empresa y otros días en casa cuando es necesario. Se asemeja a una modalidad de trabajo en casa, sin embargo, en situaciones puntuales el trabajador puede requerir trabajar en otro lugar. Esta forma de trabajo permite que el empleado pueda desempeñarse en un espacio en el que se pueda concentrar según los días que se determinen. Como aspecto novedoso es que se puede activar y desactivar en el momento en que se requiere de acuerdo con el caso que presente el empleado.

Figura 13

Modalidades de smart working, alternancia laboral y coworking



Nota. La figura muestra los componentes o elementos asociados a estas tres modalidades que informaron las personas entrevistadas, cuando se les pidió la definición y las características de estos conceptos. Elaboración propia

Las empresas mencionaron el término de modelo híbrido, que hace referencia a trabajar unos días en la oficina y otros días desde otro lugar, es una forma que se asocia al teletrabajo suplementario que define trabajar dos o tres días en casa y el resto del tiempo en la oficina. Un aspecto novedoso del modelo híbrido es que también se utiliza en

combinación con un horario flexible, de esta manera los empleados tienen la posibilidad de organizar su agenda y definir la hora más conveniente para iniciar y finalizar la jornada de trabajo cumpliendo las horas reglamentadas. Otro concepto mencionado es el trabajo flexible, cuyo significado presentado por las empresas es respecto a la posibilidad de trabajar en un sitio diferente al establecido, lo cual, en comparación con los descrito en la literatura, quedaría pendiente ampliar este significado para la flexibilidad sobre cuándo y cómo trabajar.

Las empresas también nombraron el *coworking*, que hace referencia a espacios transformados en áreas de trabajo no exclusivas y privadas (salas de reuniones), en las cuales los empleados en la modalidad de trabajo remoto lleguen a desarrollar sus labores durante los momentos de asistencia a las instalaciones. Lo novedoso de esta posibilidad es que, usada en combinación con las otras modalidades de trabajo remoto, le permite a la empresa manejar el flujo de personal y generar una cultura de «nómadas digitales» que reforzaría el concepto del trabajo remoto.

En cuanto a las definiciones de cada una de estas formas de trabajo seleccionadas y, en comparación a lo descrito en la literatura, se encuentra que, para el caso del teletrabajo, por ejemplo, las definiciones expresadas por las empresas sobre realizar el trabajo en lugares diferentes a la oficina o desde la casa concuerdan con las definidas en la literatura (ver Tabla 11). Sin embargo, aunque la legislación informa la necesidad de apoyar con el pago de internet y servicios o el aseguramiento del puesto de trabajo, para algunas organizaciones esto varía y no necesariamente se deben garantizar.

Se detecta que uno de los significados de teletrabajo es alternar días en casa y en la empresa, la cual es la misma informada para el modelo de alternancia laboral, por lo que esta definición no permite diferenciar una modalidad de otra. Una situación parecida sucede con el término trabajo remoto, en un caso se indica que consiste en un periodo corto de tiempo para trabajar en casa, característica que lo haría similar a la opción de trabajo en casa. Lo anterior parece evidenciar la situación de sinonimia que se detectó en la literatura y esta podría deberse a la diversidad de términos que se encuentran en el medio y cuyas diferencias no son evidentes (De Menezes y Kelliher, 2011; Vander Elst et al., 2020).

Adicionalmente, se detectaron temores frente a la implementación del trabajo remoto porque en esta modalidad, según la normatividad colombiana, el trabajador realiza su trabajo todo el tiempo virtual, incluso el inicio y fin del contrato es virtual. Sin embargo, las empresas manifestaron no estar preparadas culturalmente para el manejo de personal con esta forma de trabajo. Esto porque tradicionalmente a los jefes de las áreas les ha gustado ejercer el control de su personal por medio del seguimiento en el cumplimiento de horarios, la presencia física de los empleados en sus puestos y la posibilidad de acceso constante al trabajador, para asegurar el cumplimiento de compromisos de manera permanente.

En el trabajo remoto como está reglamentado en Colombia no es posible solicitarle al trabajador su presencia física unos días establecidos. Dado lo anterior, primero es importante que las empresas fortalezcan una cultura de confianza en el trabajador y del desarrollo de su responsabilidad y segundo, las empresas actualicen sus formas de operación y se enfoquen en el logro de resultados para que las nuevas modalidades de trabajo que traen beneficios a las organizaciones puedan ser implementadas.

Tabla 11

Formas de trabajo remoto implementadas

Forma de trabajo remoto implementada	Definición	Uso exclusivo o en combinación con otra	Cargos a los que aplica
Teletrabajo	La posibilidad del trabajador de desempeñar sus funciones desde otro sitio diferente al puesto de trabajo asignado en la sede que le corresponde.	Empresa 4: combinación de teletrabajo y alternancia laboral.	Empresa 4: personal de desarrollo de software. Empresa 7: principalmente personal administrativo, no aplica para el personal operativo, de laboratorio, plantas de producción.

Nota. La tabla detalla las formas de trabajo remoto que fueron informadas por las personas entrevistadas, como implementadas por las empresas. Elaboración propia

Tabla 11

(Continuación)

Forma de trabajo remoto implementada	Definición	Uso exclusivo o en combinación con otra	Cargos a los que aplica
Teletrabajo	Cuando el trabajador puede venir a la empresa y firmar su contrato de trabajo y frente a alguna situación, pues puedo traer al trabajador a la sede para realizar algunas actividades muy puntuales. Alternar días en casa y en la empresa Trabajar en ciudades distintas a la sede principal Trabajar desde la casa o desde algún lugar un día a la semana.	Empresa 4: combinación de teletrabajo y alternancia laboral.	Empresa 4: personal de desarrollo de software. Empresa 7: principalmente personal administrativo, no aplica para el personal operativo, de laboratorio, plantas de producción.
Teletrabajo autónomo	La persona puede desempeñar su posición desde cualquier sitio con base en una ciudad y asiste a la oficina cuando se requiera	Empresa 6: combinación con teletrabajo suplementario, teletrabajo autónomo y *coworking*.	Empresa 6: personal administrativo.
Teletrabajo suplementario / complementario	La persona elige dos días para trabajar de manera presencial y tres días de manera virtual. La posibilidad de realizar el trabajo con ayuda de las tecnologías y no necesariamente desde casa.	Empresa 6: combinación con teletrabajo suplementario, teletrabajo autónomo y *coworking*.	Empresa 6: personal de investigación. Empresa 8: para la mayoría de los cargos.

Nota. La tabla detalla las formas de trabajo remoto que fueron informadas por las personas entrevistadas, como implementadas por las empresas. Elaboración propia

Tabla 11

(Continuación)

Forma de trabajo remoto implementada	Definición	Uso exclusivo o en combinación con otra	Cargos a los que aplica
Teletrabajo móvil	Son personas que van a la oficina máximo 3 veces al mes, y que trabajan desde su casa máximo un día a la semana, porque el resto están en la calle. Es el modelo de las personas de ventas que están un día de la semana en casa, o en oficina y de resto están en la calle o en un hotel o en algún lugar porque se están moviendo.	Empresa 5: combinación teletrabajo móvil y trabajo remoto y trabajo en casa.	Empresa 5 y 7: personal que por sus funciones no hacen presencia en las instalaciones: labores exclusivas de campo, vendedores.
Trabajo en casa	Es una habilitación porque el contrato de trabajo se da de manera presencial en la sede donde el empleador haya establecido las condiciones de trabajo, solo que por una situación excepcional y de manera temporal el trabajador debe quedarse en su casa.	Empresa 5: combinación teletrabajo móvil y trabajo remoto y trabajo en casa.	Empresa 5: dependiendo de las funciones y compromisos de cada persona.

Nota. La tabla detalla las formas de trabajo remoto que fueron informadas por las personas entrevistadas, como implementadas por las empresas. Elaboración propia

Tabla 11

(Continuación)

Forma de trabajo remoto implementada	Definición	Uso exclusivo o en combinación con otra	Cargos a los que aplica
Trabajo remoto	El trabajo nace virtual y muere virtual. No hay posibilidad de traer al trabajador a la sede. Lo tenemos es como un lapso en donde las personas puede seguir trabajando, estando en casa. Uso de oficinas compartidas con otra entidad en momentos determinados. Es una formalidad mucho más severa porque tiene que cumplir con unas normas, unas funciones específicas, y unos horarios específicos y unos días Es otra modalidad, otra forma de ver el trabajo y es pensar en unas personas que no se requieren que asistan presencialmente, casi que nunca, a las instalaciones de la empresa.	Empresa 5: combinación teletrabajo móvil y trabajo remoto y trabajo en casa.	Empresa 5: personal especializado.
Smart working	Un beneficio que flexibiliza el sitio de trabajo.	Empresa 1: combinación de *smart working* y trabajo flexible.	Empresa 1: para las personas que quieran y puedan realizarlo de acuerdo con sus funciones.

Nota. La tabla detalla las formas de trabajo remoto que fueron informadas por las personas entrevistadas, como implementadas por las empresas. Elaboración propia

Tabla 11

(Continuación)

Forma de trabajo remoto implementada	Definición	Uso exclusivo o en combinación con otra	Cargos a los que aplica
Alternancia laboral	Alternar días en casa y en la empresa	Empresa 4: combinación de teletrabajo y alternancia laboral.	Empresa 4: dependiendo de las funciones y compromisos de cada persona.
Modelo híbrido	Estar dos días presencialmente en la oficina y tres días no presencialmente.	Empresa 7: combinación de teletrabajo móvil y modelo híbrido.	Empresa 7: principalmente personal administrativo, no aplica para el personal operativo, de laboratorio, plantas de producción.
Trabajo flexible	La persona no tiene que estar en la empresa, puede dedicarse desde el sitio que quiera a atender sus compromisos laborales.	Empresa 1: combinación de *smart working* y trabajo flexible.	Empresa 1: para el cargo de investigador.
Coworking	Son áreas de trabajo no exclusivas y que puede ser abiertas, es decir, no hay privacidad o pueden ser espacios privados como salas de reuniones de distintos tamaños para recibir a la cantidad de personas que se requieren. Es la manera como se aplica el teletrabajo.	Empresa 6: combinación con teletrabajo suplementario, teletrabajo autónomo y *coworking*.	Empresa 6: para todo el personal.

Nota. La tabla detalla las formas de trabajo remoto que fueron informadas por las personas entrevistadas, como implementadas por las empresas. Elaboración propia

4.2.5 Características del trabajo remoto

Entre las consideraciones que tienen las empresas para la puesta en marcha del trabajo remoto (ver Tabla 12) se encuentran que es un beneficio para los empleados, en el cual debe existir un acuerdo con el jefe inmediato sobre los días de asistencia a la oficina. Se espera que los empleados desarrollen autonomía, libertad y responsabilidad para asegurar el cumplimiento de sus metas y tener claridad sobre los momentos en los cuales se requiere su presencia en las instalaciones de la empresa. Además, el trabajo remoto se basa en el principio de confianza pues significa creer en los trabajadores, tener la seguridad del cumplimiento de sus metas y que es un proceso voluntario y reversible.

Tabla 12

Características de las formas de trabajo remoto implementadas

Categoría	Significado	Elementos para considerar
Concertación con el jefe inmediato	El jefe es quien conoce los compromisos del empleado y puede definir con él la posibilidad de iniciar la modalidad remota y los días de trabajo presencial y no presencial.	Días asistencia a la oficina. Días de trabajo en casa u otro lugar. Ubicación para días no presenciales (espacio seleccionado, ciudad, país)
Empoderamiento del trabajador	Dar la posibilidad al empleado para que programe su tiempo, organice su jornada de acuerdo con los compromisos adquiridos y a los líderes la opción para manejar sus equipos de trabajo como mejor lo consideren.	Identificación de prioridades. Comunicación de equipo.
Proceso voluntario y reversible	La modalidad es para aquellos trabajadores que la quieran tomar y se puede finalizar su uso cuando la empresa o el empleado lo determinen.	Inicio y finalización de la modalidad laboral. Seguimiento y evaluaciones del desarrollo de la modalidad. Motivos para ser reversible.

Nota. La tabla detalla las características y condiciones para que los empleados puedan acceder al trabajo remoto y que además los jefes deben tener en cuenta, de acuerdo con lo informado por las personas entrevistadas. Elaboración propia

Tabla 12

(Continuación)

Categoría	Significado	Elementos para considerar
Asistencia presencial cuando se requiera	Se establece claridad sobre la necesidad de presencia del trabajador en las instalaciones de la empresa en los momentos requeridos.	Motivos de asistencia a la oficina. Definición de días requeridos. Costos de desplazamiento a cargo del trabajador.
Principio de confianza	Tener la seguridad del cumplimiento de los compromisos y obtención de resultados por parte de los empleados.	Definición de metas claras. Enfoque en resultados.
Consistencia frente al empleado	Claridad respecto al acceso que tienen los empleados a la modalidad remota de acuerdo con los requisitos y posibilidad para su disfrute.	Requisitos que aplican para acceso a beneficio. Proceso para solicitar la modalidad. Comunicación de la política o estrategia.
Seguimiento al trabajo remoto	Revisión del uso y resultados alcanzados obtenidos con la modalidad remota,	Establecimiento de momentos de corte para seguimiento. Definición de procesos de evaluación del uso de la modalidad.
Condiciones físicas y de herramientas TIC	Aseguramiento del puesto de trabajo con condiciones ergonómicas y la conexión a internet que permita trabajar en forma remota.	Silla adecuada, teclado, pantalla, ratón, apoyapiés. Posición correcta para trabajar. Conexión estable a internet.
Ajuste a condiciones legales	Implementar la modalidad remota de acuerdo con los protocolos definidos en la normatividad para las modalidades reglamentadas.	Modificaciones a minutas de contrato. Aseguramiento de puestos de trabajo. Auxilios a empleados.

Nota. La tabla detalla las características y condiciones para que los empleados puedan acceder al trabajo remoto y que además los jefes deben tener en cuenta, de acuerdo con lo informado por las personas entrevistadas. Elaboración propia

En la Tabla 13 se encuentran ejemplos de los acuerdos de trabajo remoto por característica mencionada:

Tabla 13

Ejemplos de los acuerdos del trabajo remoto

Característica	Ejemplos de los acuerdos
Concertación con el jefe inmediato	«En algunas ocasiones el jefe considera que …debe estar presente tres días en la oficina… el jefe es quien conoce realmente esas actividades del personal a cargo»
Empoderamiento del trabajador	«empoderamos a las personas para que responsablemente administren sus tiempos, sus restricciones, sus recursos para que poco a poco vayan llegando a buen término de esos compromisos que se generan»
Proceso voluntario y reversible	«aún queda un 40% que no ha visto la necesidad de pasar, pues es un tema voluntario»
Asistencia presencial cuando se requiera	«no asistir 100% presencial siempre…, asistir cuando se requiere…, cumplir con unas metas que se tienen… y se da la libertad de esa asistencia presencial o no presencial cuando así se requiera»
Principio de confianza	«Pero desde el momento que haya confianza entre las partes, y un compromiso …, que se puede hacer desde su sitio de residencia»
Consistencia frente al empleado	«entonces a los gerentes que nos les gustaba, yo iba o… y les contaba, oiga por favor esto es parte de nuestros beneficios»
Seguimiento al trabajo remoto	«si va a haber una aplicativo de seguimiento o no, cómo se establecen los tiempos actividades de seguimiento»
Condiciones físicas y de herramientas TIC	«garantizar buena conexión a internet, que el lugar tenga las condiciones físicas que te permitan concentración… que tenga también las condiciones ergonómicas»
Ajuste a condiciones legales	«hemos venido con los protocolos establecidos por el Gobierno Nacional, hay una ley del teletrabajo… y se tienen que respetar los lineamientos que están … en ella»

Nota. La tabla muestra unos segmentos recuperados de las entrevistas, relacionados con lo que manifestaron los entrevistados sobre lo que significaba en la práctica las condiciones o los requisitos para implementar el trabajo remoto. Elaboración propia

Entre las características informadas por las empresas se encuentran la necesidad de que sea un beneficio acordado con el jefe inmediato y el trabajador solicitante, teniendo en cuenta que cada líder es quien sabe en detalle los compromisos del empleado a cargo y, si de acuerdo, con sus responsabilidades es posible iniciar la modalidad remota, así como los días en que se requiere presencialidad. Como parte de esta concertación se concluyen los días en que se requiere la asistencia a la oficina, los días no presenciales de trabajo y la ubicación en la cual se encontrará en estos días de no asistencia a la oficina.

Respecto al personal técnico que trabaja en las organizaciones, dependiendo de las labores que realicen, se aplica la modalidad de trabajo remoto o no. Existen personas que desempeñan funciones de laboratorio, de investigación, de campo o de planta o para la cual su participación en proyectos exige una presencialidad de manera permanente y por esto no es posible su acceso a la modalidad de trabajo remoto. Sin embargo, también se encuentra personal técnico que podría ser beneficiario de trabajo remoto y esto depende de las circunstancias particulares del caso. Por lo anterior, para tener definida la población susceptible de la modalidad escogida, las organizaciones han identificado cargos y funciones que podrían laborar en forma remota y también han dejado evidenciados en sus documentos, manuales o profesiogramas, esta condición para dejar claro si el cargo pudiera acceder a esta forma de trabajo.

Otro aspecto para tener en cuenta es el empoderamiento del trabajador, que consiste en dar la oportunidad al empleado para que organice su tiempo y sus actividades de acuerdo con los compromisos que tiene pendientes. Esto permitirá que las personas adquieran madurez como trabajadores remotos y lleguen a actuar por convicción propia. También es importante empoderar a los líderes para que se dirijan a las personas en modalidad remota de una manera que les permita lograr los resultados esperados y el colaborador se sienta motivado. Como elementos importantes a considerar están la definición de prioridades y una comunicación en equipo que garantice una cultura de colaboración entre los equipos.

El proceso para acceder a la modalidad remota es voluntario y reversible, el trabajador debe mostrar interés en tomarlo y no se podría dar en forma unilateral por parte del empleador. Así mismo, en caso de detectar la necesidad de hacer ajustes a su forma de funcionamiento, la organización podría reversar el proceso para garantizar que tanto colaborador como empresa no se estén afectando por la modalidad remota. Por esto, es

importante que quede claro el inicio y finalización del trabajo remoto, los seguimientos que se realizarán y los motivos para que sea reversible. Otro aspecto para tener en cuenta es que el trabajador conozca cómo va a funcionar la asistencia presencial y que esta será cuando lo requiera la empresa, la definición de los días requeridos y que el trabajador sea consciente del pago de los costos de desplazamiento en caso de estar laborando en una ciudad distinta a la definida inicialmente en su contrato o incluso en otro país.

Un aspecto clave que también se debe tener en cuenta es que el trabajo remoto descanse en el principio de la confianza, en esa seguridad de que colaborador va a cumplir con su contrato, obligaciones y metas, aunque no se encuentre físicamente en las instalaciones de la empresa. Es una condición que se va ganando con el tiempo y requiere la participación y compromiso de los líderes. En este punto, las instituciones están definiendo objetivos claros a las personas para que los resultados alcanzables sea medibles, así mismo, las empresas estarían evolucionando a organizaciones enfocadas a resultados, lo que implica que no son las horas laborales lo que importa supervisar sino el cumplimiento de las metas establecidas (Groen et al., 2018).

Otra consideración para tener presente es que exista consistencia en la organización sobre la posibilidad de acceder al trabajo remoto por parte de los empleados, es decir, que se presente información clara sobre el acceso al beneficio y que los jefes estén alineados respecto a esta política corporativa. En este aspecto, es importante que los jefes eviten resistencias que dilaten el disfrute de la posibilidad de trabajo remoto a los empleados cuando sus condiciones se lo permiten. Por lo anterior, es esta condición es necesario que exista claridad sobre los requisitos y proceso a seguir para acceder a la modalidad remota y que se presente una comunicación clara en la organización sobre la política o estrategia de la nueva forma de trabajo. El seguimiento al trabajo remoto es otra de los aspectos a tener presente y se relaciona con la necesidad de establecer una revisión periódica sobre el avance en la implementación de la modalidad laboral, para tomar las acciones que sean necesarias, por ello, se recomienda establecer estos cortes de seguimiento y definir los aspectos que se evaluarán.

Como consideración adicional es necesario que el empleado en trabajo remoto cuente con las condiciones físicas y ergonómicas en su puesto de trabajo, así como que disponga de

una conexión a internet que soporte el trabajo virtual que desarrollará. En este aspecto, las es importante que los empleados tengan la silla adecuada y la posición correcta para trabajar, mantengan elementos como apoyapiés, teclado y ratón. Como último elemento a tomar en consideración está el ajuste a las condiciones legales. Este aspecto hace referencia al cumplimiento de los requisitos legales para las modalidades de trabajo remoto que se encuentra reglamentadas. Lo anterior incluye realizar los ajustes a las minutas de contratos u otrosíes que sean requeridos, revisar cómo asegurar los puestos de trabajo y el apoyo para la conexión a internet y servicios de los empleados remotos.

4.2.6 Aciertos y errores del trabajo remoto durante la pandemia

Respecto a la situación que se vivió con el trabajo remoto durante la pandemia, las empresas manifestaron que está situación los tomó sin la preparación suficiente para que los colaboradores trabajaran en casa, esto porque en los hogares no se contaba con un espacio destinado para el trabajo. Varios de los miembros de la familia se vieron obligados a laborar o estudiar en un mismo espacio, tampoco disponían de la totalidad de equipos necesarios para el trabajo o no tenían la configuración adecuada y, en las casas no se tenía una conexión a internet con la capacidad suficiente para soportar una jornada laboral.

La situación de trabajo en la pandemia también generó situaciones complejas respecto a un incremento en el riesgo psicosocial, manifestada en los casos de salud mental que las empresas se dispusieron a intervenir mediante el apoyo profesional, seguimiento a casos especiales o con el lanzamiento de programas de apoyo psicológico. Sin embargo, para las organizaciones es claro que la pandemia movilizó esfuerzos que antes no se habían realizado y estimuló la toma de decisiones para la implementación del trabajo remoto en el largo plazo, toda vez que la pandemia demostró que era posible trabajar en casa y obligó a ejecutar cambios en los sistemas de información, herramientas de comunicación, digitalización de procesos y cultura para que el trabajo remoto pueda ser posible.

Como uno de los principales aciertos para repetir en la implementación de la modalidad remota está el fortalecimiento de las capacidades organizacionales, al trabajar en una comunicación interna fluida y horizontal, establecer mejoras en la eficiencia y productividad, enfocarse en resultados y capitalizar la experiencia aprendida del trabajo en

casa (ver Tabla 14). Además, la experiencia de la pandemia favoreció un mayor uso y aprovechamiento de las herramientas TICs de las organizaciones.

Tabla 14

Aciertos y falencias durante la pandemia

Característica	Significado	Tipo
Fortalecimiento de capacidades organizacionales	Las organizaciones maduraron en capacidades de comunicación, aprendizaje para afrontar nuevos retos y en relacionamiento de equipos.	Acierto
Aprovechamiento de herramientas TIC	Uso más extendido de las herramientas tecnológicas y de comunicación.	Acierto
Acciones enfocadas a la persona	Mayor preocupación por la persona y aumento en las acciones orientadas al sujeto.	Acierto
Exceso de reuniones y participación no planificada	Programación desmedida de reuniones que saturó las agendas del personal.	Falencia
Sin preparación trabajo remoto	Falta de una cultura, procesos y herramientas que estuvieran adaptados al trabajo remoto.	Falencia
Manejo débil de equipos de trabajo	Se presentaron falencias en el manejo de los equipos de trabajo lo que implicó personas no reportadas durante la jornada laboral y la negociación de un desempeño menor.	Falencia

Nota. La tabla muestra los aspectos positivos del trabajo remoto durante la pandemia que las empresas quisieran repetir y los aspectos negativos que desean ajustar para que no se vuelvan a presentar, con la nueva modalidad de trabajo, según lo informaron las personas entrevistadas. Elaboración propia

El acierto en cuanto al fortalecimiento de capacidades organizacionales hace referencia a la maduración que, durante la pandemia, la organización alcanzó en sus procesos de comunicación interna, relacionamiento entre empleados y jefes, organización de espacios de trabajo colaborativo en preparación para el retorno postpandemia, las mejoras en la productividad y eficiencia en los procesos, así como la preparación y aprendizaje logrado

para tener una mayor capacidad de respuesta en el caso en que se presente un cambio abrupto como el ocurrido con la pandemia.

En cuanto al aprovechamiento de las herramientas de información y comunicación, dado que durante la pandemia las organizaciones se vieron forzadas a utilizar en mayor y mejor medida las herramientas tecnológicas con las cuales contaban, lo que les permitió masificar su uso, descubrir nuevas aplicaciones para que los procesos se presentaran de manera remota y se desarrollaron las habilidades tecnológicas de los empleados.

Como último acierto, las organizaciones impulsaron acciones enfocadas al trabajador como lo fue brindar acompañamiento y apoyo psicológico a las personas que lo necesitaron, se gestó una cultura de preocupación por el bienestar del otro, se ofrecieron acciones de motivación y acompañamiento a las personas en aspectos de seguridad en el trabajo y manejo del riesgo psicosocial lo que posibilitó la adaptación de las personas frente a una nueva realidad y la disminución de las incapacidades.

Por otro lado, como errores ocurridos durante la pandemia están el exceso de reuniones y participación poco planificada en las mismas, lo que llevó a un acaparamiento de las agendas, aumento en la carga laboral de las personas y falta de claridad en la necesidad de consensos; así como la falta de preparación para el trabajo remoto y el débil manejo de los equipos de trabajo. La desmedida planificación de reuniones ocupó la agenda de las personas y una participación ilimitada de asistentes en estas que ocasionaba demora en las discusiones y en la toma de decisiones. Por lo anterior, es necesario que se genere una programación clara de las sesiones de trabajo que se proyectan con unos objetivos y asistentes bien definidos.

La deficiencia en la preparación para el trabajo remoto, se evidenció en una falta de cultura para el trabajo remoto con las excesivas jornadas de trabajo que impedían la desconexión laboral, en la falta de habilidades digitales del personal y la subutilización de herramientas tecnológicas que obligó a emprender capacitaciones sobre diferentes sistemas y plataformas así como realizar acompañamientos puntuales en estas estas, en la no identificación previa de cargos o funciones no aptas para el trabajo remoto lo que llevó a no tener planes para los empleados que no pudieron ejercer sus labores en la pandemia.

Por último, las empresas esperan no repetir casos en los cuales los líderes no tenían claro en qué actividades se encontraba su equipo, dónde se encontraban sus miembros a cargo y sus compromisos pendientes, lo que llevó a una negociación de su desempeño, olvido en el seguimiento que se debe hacer a cada proceso y persona a cargo, impulso de una distribución inequitativa de las cargas de trabajo.

En términos generales, en el estudio se detectaron decisiones por parte de las empresas para la implementación de algún tipo de trabajo remoto en el largo plazo. De las ocho organizaciones de la muestra, seis de ellas tienen la elección de una forma de trabajo remoto, entre estas se encuentran la alternancia laboral, el teletrabajo (incluyendo el teletrabajo autónomo, el teletrabajo suplementario y el teletrabajo móvil), el trabajo en casa, el trabajo remoto, el modelo híbrido, el *coworking* y el *smart working*. Cada una de estas formas de trabajo de remoto ha implicado a las empresas procesos de toma de decisiones frente a las alternativas que se presentaron para su implementación y los ajustes necesarios en sus prácticas de gestión humana.

Como parte de los procesos de toma de decisiones de las empresas, en cuanto al problema por resolver, las organizaciones detectan como motivación la necesidad de adquirir mayor flexibilidad en sus formas de operación y procesos, aspecto en el que puede ayudar el trabajo remoto porque genera más libertad y menos acartonamiento en el actuar de empleado y empleador y una mayor agilidad en la dinámica en la ejecución de las tareas. También se identifica la importancia de ser más competitivos en la atracción de personal, teniendo en cuenta que la nueva tendencia del trabajo remoto genera beneficios para las nuevas generaciones de empleados y ayuda a resolver desafíos de la vida moderna, como la optimización de los tiempos de desplazamientos y la demanda de conciliación de los tiempos laborales y familiares, lo que exige a las empresas ofrecer nuevas formas de operación para tener la capacidad de atraer a los mejores talentos.

Por otro lado, las organizaciones entrevistadas detectaron también que el trabajo remoto ha conllevado un aumento en la productividad de los empleados y por tanto de las organizaciones, toda vez que las personas tienen menos interrupciones o distractores para hacer su trabajo cuando están por fuera de la oficina, por lo que identifican la necesidad de continuar con este logro en productividad. Así mismo, el trabajo remoto ha permitido la

ampliación de la capacidad de operación porque se presenta un mejor uso de los espacios físicos y se pueden contratar nuevas personas sin necesidad de contar con una oficina fija, de esta manera otra de las problemáticas que serían solventadas con el trabajo remoto es la necesidad de optimizar los recursos disponibles de las organizaciones, tanto en espacios, personal y tecnologías de la información y comunicación.

Como parte de la recolección de información para la toma de decisiones, las empresas han determinado inicialmente los requisitos e implicaciones legales de cada una de las formas de trabajo remoto, entre ellos la obligatoriedad de garantizar el puesto de trabajo adecuado, las herramientas informáticas y de comunicación, el apoyo en el pago de conexión a internet y servicios. Las organizaciones también han revisado los recursos necesarios para implementar la nueva modalidad de trabajo como son nuevas políticas o procedimientos para asegurar su puesta en operación en forma clara y sin riesgos legales, equipos y herramientas de comunicación necesarias, puestos de trabajo y otras inversiones adicionales que se necesitaran. En esta etapa del proceso las empresas también determinaron los riesgos que podían causarse en la operación al implementar una forma de trabajo remoto, teniendo en cuenta que las actividades de negocio no podían afectarse por esta nueva estrategia.

Para la etapa de identificación de alternativas, las empresas revisaron las posibilidades que presenta la norma en Colombia respecto a modalidades de trabajo remoto, entre las que están el teletrabajo con sus respectivas clasificaciones como teletrabajo autónomo, teletrabajo suplementario y teletrabajo móvil, el trabajo remoto y la habilitación del trabajo en casa. De la misma manera, las organizaciones dispusieron como parte de las opciones a seguir en el largo plazo, lo que habían estado realizado previo o durante la pandemia, ya sea como parte de una planeación definida o como respuesta a la COVID – 19, como es el caso de la alternancia laboral, el *coworking* y el *smart working*. Así mismo, como parte de cada una de las modalidades que se podrían poner en marcha, las empresas identificaron los alcances que cada una de estas nuevas formas de trabajo tendrían en las prácticas de gestión humana.

Durante la etapa de evaluación de alternativas, las organizaciones tuvieron en cuenta las exigencias de la norma frente a las formas de trabajo remoto reglamentadas en Colombia, de esta forma existió claridad en que, respecto al teletrabajo y el trabajo remoto, se tienen

unas obligaciones como empleadores sobre los pagos de conexión a internet, telefonía, energía, el aseguramiento del puesto de trabajo cumpliendo con los requisitos de salud y seguridad, la entrega de equipos y elementos para el trabajo, la cobertura de gastos de desplazamientos, ajustes en el contrato de trabajo o anexos a este, actualizaciones al reglamento interno de trabajo o al manual de funciones para el caso de las entidades públicas, la identificación de condiciones especiales de seguridad y salud en el trabajo para la operación de la modalidad de trabajo, las adecuaciones tecnológicas que sean necesarias y la exigencia de desarrollar las actividades en Colombia por parte de los trabajadores en estas modalidades (Ley 1221 de 2021).

Así mismo, las organizaciones dimensionaron los riesgos en el desempeño de las actividades en el caso de la implementación o continuación de alguna de modalidades de trabajo remoto identificadas, de esta forma se estimaron cargos y quehaceres para los cuales no era posible su ejecución en una modalidad remota. También analizaron los impactos positivos de la implementación de la nueva modalidad laboral en otras iniciativas en curso como la adecuación de espacios de *corworking*, la necesidad de actualizar procedimientos frente a las ventajas de la virtualización procesos, el imperativo de mejorar la capacidad instalada de la entidad. La evaluación de alternativas también consideró la identificación de los recursos para la implementación del trabajo remoto y cómo hacer su manejo, esto incluyó el costo de un puesto de trabajo remoto con lo requerido por la norma, las posibilidades de brindar auxilios para los pagos de conexión y servicios y el manejo con las aseguradoras de riesgos laborales (ARL).

Para la selección e implementación de las alternativas, las organizaciones optaron por dos tipos de decisiones, una relacionadas con el tipo de trabajo remoto para poner en marcha y otra vinculada con los ajustes en las prácticas de gestión humana para llevar a término la modalidad seleccionada. Respecto al primera decisión, las organizaciones optaron por dos opciones, la primera, escoger la modalidad de trabajo definida en la norma y la segunda, elegir una modalidad diferente a las opciones dadas por la reglamentación en Colombia y que se adaptara más a la realidad de la organización.

En cuanto a las modalidades definidas por la norma unas organizaciones optaron por el teletrabajo, en sus clasificaciones como teletrabajo autónomo, teletrabajo suplementario y

teletrabajo móvil, el trabajo remoto y la opción de la habilitación de trabajo en casa cuando la situación lo amerite. El otro tipo de modalidades de trabajo remoto seleccionadas son la alternancia laboral, el *smart working*, el *coworking*, el trabajo flexible

En cuanto a la selección de alternativas de ajustes a las funciones de gestión humana se destaca en planeación de personal la definición de políticas y reglas de operación para la nueva modalidad de trabajo remoto y la actualización del reglamento interno de trabajo o el manual de funciones con la modalidad a implementar. En cuanto al diseño de puestos de trabajo, las organizaciones han identificado los cargos susceptibles de trabajo remoto, han adicionado nuevas funciones o competencias para que la modalidad se pueda desarrollar de la mejor manera, han puesto a disposición nuevas herramientas TIC y han realizado ajustes en espacios de trabajo para convertir áreas privadas en zonas de trabajo colaborativo y sin uso exclusivo.

Como parte de la elección de alternativas para la atracción, selección y contratación las organizaciones decidieron realizar ajustes a la minuta de contrato para que la nueva modalidad aplique a los empleados nuevos, la firma de otrosí por parte de los trabajadores actuales y la inclusión de entrevistas y pruebas virtuales como parte de sus procedimientos. Para la función de entrenamiento y desarrollo las empresas tomaron la decisión de desarrollar habilidades como la organización del tiempo, el manejo de reuniones, manejo de las herramientas TICs y el fortalecimiento del liderazgo de los jefes para fomentar un buen manejo de los equipos de trabajo.

En cuanto a seguridad y salud en el trabajo las empresas realizarán visitas virtuales o presenciales para asegurar el puesto de trabajo y en otros casos exigirán a los colaboradores que deben cumplir con las condiciones de ergonomía para que se pueda realizar la labor en forma remota. Así mismo, han identificado nuevos riesgos tanto de iluminación y eléctricos como psicosociales para el trabajo remoto, han adaptado los componentes de vigilancia y seguimiento de riesgos del programa de SST y han solicitado seguro médico para el personal que trabaja en el exterior. En cuanto al bienestar de los empleados, las empresas han realizado actividades para fortalecer una cultura que esté dispuesta a los cambios, fomentar el conocimiento e integración de los colaboradores e incentivar la desconexión.

En cuanto a la evaluación de las alternativas implementadas, las organizaciones han identificado como beneficios para ellas un mayor enfoque a resultados porque no se evalúa el trabajo de las personas por hora hombre asistiendo a la oficina, sino por las metas que se logren; la optimización de recursos físicos por un mejor aprovechamiento de las oficinas, de tiempo por la disminución en los desplazamientos y de económicos por los menores servicios que implica no tener la planta completa de personal en las oficinas.

Otro beneficio es el aumento en la productividad porque las personas están la mayor parte del tiempo concentradas en sus actividades y se evitan los distractores en el lugar de trabajo, la contribución al medioambiente por el menor número de personas desplazándose a las instalaciones de la empresa y una mayor valoración del recurso humano, debido a las nuevas competencias que se han desarrollado en el personal y la atención en la salud mental de los trabajadores. Los trabajadores a su vez han manifestado un mejoramiento en la calidad de vida por el mayor tiempo que pueden dedicar a sus familias y compromisos personales y un ambiente de trabajo que ha mejorado en cuanto al favorecimiento de la concentración.

Lo que las empresas esperan para la postpandemia es lograr la ejecución de la nueva modalidad de trabajo remoto por un tiempo y realizar la evaluación de sus resultados, lo anterior porque aún se encuentra en una fase experimental dadas las restricciones que todavía viven las organizaciones a causa de la COVID-19. De la misma forma, las organizaciones esperan terminar de prepararse aún más para la modalidad de trabajo remoto seleccionada, con la ampliación de su aplicación a empleados que se encuentren en otros países, la mayor cobertura de entrega de equipos portátiles que cumplan con las características para el trabajo remoto, la utilización de nuevas herramientas TICs y un mayor aprovechamiento de las existentes, el manejo de reuniones híbridas (personal en presencialidad y en remoto al tiempo), el fomento de una mayor capacidad de manejo de equipos virtuales por parte de los líderes de las áreas enfocado en la confianza y la motivación a los empleados y definición de estrategias para ampliar la cobertura de la modalidad con los

Por otro lado, las empresas reconocen que la virtualización de las organizaciones será cada vez mayor y se requiere lograr que al pasar el riesgo por la COVID-19, los empleados

tengan el deseo de regresar a las oficinas cuando esto sea solicitado. Por lo anterior, existe el reto de ampliar la cobertura en el trabajo remoto pero que a su vez que los trabajadores encuentren llamativo y trascendente la asistencia a la empresa cuando se requiera. Las organizaciones manifiestan que para un trabajo remoto con éxito en la postpandemia es necesario fomentar una cultura que potencie el uso de la modalidad de trabajo seleccionada, mediante la confianza en los sistemas de información y en el funcionamiento de las herramientas que ha puesto a disposición la organización, en el manejo que tendrán los empleados de la información sensible y en el cumplimiento en los acuerdos de confidencialidad. Así mismo, mediante un conocimiento claro de los líderes y de toda la organización sobre los beneficios que acarrea la modalidad de trabajo remota y ayudar a evitar que el personal se vuelva «invisible» por tener un trabajo remoto en el tiempo.

Otro componente de la cultura a intervenir es la necesidad de cambiar el paradigma respecto al control del personal, los jefes regularmente han permanecido atentos a la cantidad de horas que trabaja el empleado o si inicia la jornada a tiempo, por lo que una modalidad remota implica un cambio de esquema y resistencia respecto a no conocer lo que hace a cada momento el trabajador y al riesgo de incumplir sus obligaciones u objetivos laborales. En este sentido, es necesario impulsar una cultura enfocada a resultados y de confianza hacia el empleado. Adicionalmente, un factor que genera temor en las empresas son los costos adicionales que traería consigo un trabajo remoto, esto debido a los compromisos de empleador con la adecuación de puestos de trabajo y apoyo en los pagos de internet y servicios. Sin embargo, los beneficios de la modalidad de trabajo remoto superan estos costos y adicionalmente, se generan ahorros que no son percibidos a simple vista por las organizaciones.

Otro aspecto para impulsar en la postpandemia es el análisis adicional sobre riesgos en seguridad y salud en el trabajo, teniendo en cuenta que las personas se encontrarán trabajando en condiciones quizá diferentes a las actuales y pueden surgir nuevos riesgos que es necesario controlar. Este componente se considera importante teniendo en cuenta la preocupación que mencionan las organizaciones en materia de SST, pues no se tiene el control total de las acciones y condiciones de los empleados, por lo que presenta incertidumbre sobre los accidentes o condiciones a largo plazo que puedan ocurrir y las implicaciones legales que esto pudiera representar.

Para finalizar, las empresas mencionan retos del trabajo virtual posterior a la pandemia relacionados con la necesidad de actualizar la normatividad colombiana sobre teletrabajo, trabajo remoto y la habilitación de trabajo en casa respecto a la realidad actual de las organizaciones. Lo anterior para que tengan en cuenta las necesidades de las empresas y los trabajadores en cuanto al personal que está actualmente laborando fuera del país en una modalidad remota, los constantes movimientos que realiza el empleado en diferentes puestos de trabajo y el aseguramiento del mismo, los incentivos que debería incluir la norma para el uso más extendido de internet con tarifas más competitivas y la calidad de la señal para que los trabajadores puedan conectarse desde zonas más remotas. Los anteriores son retos de país que valdría la pena analizar y buscar propuestas de solución para una mayor masificación del trabajo remoto en las organizaciones.

5. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Conclusiones

Como resultado del trabajo desarrollado se observa que, tanto en la literatura como en las respuestas dadas por las personas entrevistadas, se presentan diversos términos y definiciones que se relacionan o son iguales entre sí para referirse al trabajo remoto. Esta situación puede crear confusión a las organizaciones sobre qué tipo de modalidad implementar y lo que la diferencia de las demás. Desde el punto de vista académico, este aspecto representa un reto en el momento de hacer investigación porque es necesario delimitar muy bien el tipo de trabajo remoto que se va a abordar y sus características. Desde la óptica de los tomadores de decisiones sobre política, esta situación obliga a detallar con más cuidado las modalidades de trabajo remoto que están reguladas, hacer mayor diferenciación de cada una y fortalecer la compresión de las empresas sobre lo que tiene reglamentado Colombia en este aspecto.

Respecto a los diferentes términos encontrados en la literatura, se observa que Colombia en materia de regulación, ha tomado el camino de definir reglas para cada una de las modalidades de manera independiente. Esto quizá ha sido necesario para su operación y para asegurar el cumplimiento de las condiciones legales en pro del trabajador. Sin embargo, sería importante que se abordara la reglamentación del trabajo remoto de una manera más integral y se incorporara el concepto de acuerdos de trabajo flexible, por ejemplo, para que se presentara una ruta de acción más clara, más amplia, mostrando las diferentes modalidades, de esta manera las organizaciones podrían seleccionar de un abanico de opciones, la que más se ajuste a sus necesidades y a sus empleados.

Las experiencias compartidas por las personas entrevistadas evidencian, cómo este grupo de organizaciones ha estado tomando decisiones para la implementación del trabajo remoto en el largo plazo. Aunque las empresas aún se encuentran en un proceso de

aprendizaje respecto al trabajo remoto que dejó la pandemia, la información compartida por las organizaciones da a entender que esta ha sido una prueba superada, algo que aceleró procesos que estaban en marcha o no habían podido avanzar del todo. De esta forma, las empresas quieren aprovechar este impulso y dar el salto que quizá no había sido posible antes, es decir, llevar a cabo cambios en sus formas de trabajo.

Las organizaciones entrevistadas mostraron interés o se encontraban en la operación de alguna forma de trabajo remoto en el largo plazo. Entre los elementos que impulsaron la toma de decisión para esta puesta en marcha están la flexibilidad y libertad de actuación que ofrece el trabajo remoto, tanto para la empresa como para el empleado. Este aspecto se relaciona con un reto que vivieron las organizaciones en el momento de la pandemia y es la respuesta casi inmediata al cambio. Las organizaciones se han dado cuenta de que el trabajo remoto implica un cambio fuerte y por ello, si se implementa con éxito, genera capacidad de respuesta frente a futuros retos.

Como parte de los elementos que se evalúan para analizar las diferentes alternativas de trabajo remoto, se encuentran los requisitos que indica la ley en las modalidades reguladas y los riesgos laborales que estas implican. En este aspecto existe un reto en Colombia, dado que las empresas, al analizar los requisitos actuales frente a unas modalidades en particular, perciben que la puesta en marcha de estas modalidades se convierte en una camisa de fuerza. De esta manera, toman la decisión de otros tipos de trabajo remoto que no tienen una regulación por parte del Estado. Por lo anterior, sería importante que el país analizara otras formas de trabajo remoto y a su vez, se establecieran rutas o mecanismos de gestión del riesgo laboral de los trabajadores que están en modalidades diferentes a las consideradas en la norma.

De las ocho instituciones entrevistadas, una de ellas no tiene interés en la puesta en operación del trabajo remoto, tres de ellas están interesadas y están planificando su implementación y cuatro tienen al menos una modalidad de trabajo en operación y se mantendrá en el largo plazo. Como parte de las opciones de trabajo remoto informadas por las empresas, entre las que se encuentran, teletrabajo (incluye el teletrabajo autónomo, teletrabajo suplementario y teletrabajo móvil), trabajo en casa, trabajo remoto, *smart working*, alternancia laboral, modelo híbrido, trabajo flexible y *coworking*, se detectan como

adicionales para una nueva búsqueda en la literatura el *smart working*, la alternancia laboral y el modelo híbrido, por lo que serían elementos para considerar en una nueva investigación sobre conceptos y definiciones.

Una de las características de los modelos de trabajo remoto definidos por las empresas es el principio de confianza. Esto implica un desafío para los jefes y sus equipos de trabajo, dado que las organizaciones necesitan que su personal se autogestione y sea responsable de sus actos. De esta forma, la empresa no tiene la necesidad de estar ejerciendo un control o un seguimiento excesivo a los compromisos a cargo de cada trabajador. Sin duda, la implementación del trabajo remoto implica un cambio en el liderazgo de los equipos y en la actitud de las personas en las empresas.

Un componente importante para la implementación de alguna modalidad remota es la posibilidad de aplicar un proceso de gestión del cambio, de esta forma se pueden emprender acciones que movilicen en mayor medida el trabajo remoto. Como conclusión del estudio también se reconoce la necesidad de trabajar en la cultura de la organización, dado que es uno de los componentes que mencionaron con más insistencia las empresas como uno de los impedimentos para el trabajo remoto. Es necesario generar la voluntad por parte de las empresas para implementar el trabajo remoto, transformar el temor que tienen al respecto, así como desarrollar una cultura de la confianza sobre el trabajo de cada uno, el manejo correcto de la información y el uso de las herramientas tecnológicas.

La finalización de la pandemia será un punto de inflexión para un nuevo momento de asimilación e implementación del trabajo remoto en el largo plazo. Aunque las empresas tienen definido el modelo a seguir, los procedimientos y las reglas de operación, es necesario ultimar detalles en términos de seguridad y salud en el trabajo, riesgos psicosociales, entrenamiento y formación para desarrollar mayores habilidades en el personal. Adicionalmente, la extensión de la pandemia ha ocasionado que se vivan dos procesos a la vez, por lo que está pendiente aún una normalidad con trabajo remoto en forma permanente.

5.2 Recomendaciones

Respecto a la identificación de términos asociados a trabajo remoto y la definición de cada uno, se recomienda hacer una revisión más amplia de literatura, que involucre un número mayor de artículos con el propósito de extender los hallazgos sobre las diferencias y similitudes entre los conceptos y, aumentar las evidencias ya existentes sobre la sinonimia entre las diferentes expresiones.

Realizar un nuevo análisis de experiencias en la implementación del trabajo remoto pasado un periodo de la finalización de la pandemia, esto para identificar experiencias de un modelo aplicado con mayor tiempo y sin las presiones que conlleva un aislamiento social, para identificar mejoras en su puesta en operación y nuevas motivaciones para implementar la modalidad de trabajo remoto.

Poner en práctica un estudio cuantitativo sobre los beneficios y aspectos por mejorar en el trabajo remoto dirigido a empleados y otro a empresas para establecer comparaciones frente a los dos puntos de vista y evolución respecto al tiempo en que se lleva en ejecución la modalidad o modalidades de trabajo remoto seleccionadas. Respecto a los procesos de toma de decisiones, se podría abordar una investigación a enfocada a la determinación de las características de los tomadores de decisión sobre la implementación o no del trabajo remoto, de esta forma se podría conocer si existen rasgos en particular o tipos de liderazgo que promuevan o desincentiven la puesta en operación de alguna forma de trabajo remoto de manera permanente.

Por otro lado, dado que se ha manifestado una desactualización de la normatividad respecto a las necesidades de las empresas y los retos a los que se enfrenta la gestión humana en Colombia, se podría realizar un estudio cualitativo sobre los riesgos, en cuanto a seguridad y salud en el trabajo, que serían necesarios abordar en la normatividad, así como la identificación de cambios a incluir o mejoras que se podrían adicionar en cuanto a estímulos, beneficios y otros elementos que faciliten y promuevan la implementación del trabajo remoto en Colombia.

A. Anexo: Guía de entrevista a profundidad

Objetivo de la entrevista
Identificar los procesos de toma de decisiones, respecto a las funciones de la gestión de recursos humanos, para la implementación del trabajo remoto.

Introducción – 05 minutos

- Buenos días/tardes. Mi nombre es Gloria Amparo Serna y como parte del trabajo de grado de maestría que actualmente curso, estoy realizando un estudio sobre la implementación del trabajo remoto en empresas en Colombia.
- La idea es conocer las motivaciones y procesos de toma de decisiones que ha tenido la empresa para implementar el trabajo remoto de manera permanente.
- Es decir, el objetivo es conocer las motivaciones de la empresa para implementar el trabajo remoto, las alternativas que tenían para esta puesta en marcha (tipos de trabajo remoto, características, ajustes en las funciones de recursos humanos). Finalmente conocer la decisión que tomaron, qué características tiene y qué componentes de la gestión de recursos humanos (selección, contratación, seguridad y salud en el trabajo, bienestar, entrenamiento) ajustaron.
- En este sentido, siéntase con la libertad de compartir su opinión en este espacio. Aquí no hay respuestas correctas o incorrectas, lo que importa es que la expresión de su pensamiento sea sincera.
- Cabe aclarar que la información es sólo para fines académicos, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.
- Consentimiento informado enviado y confidencialidad (se envió por correo). si presenta dudas al respecto.
- Tiempo de la entrevista: aproximadamente una hora y media.
- Es posible que se requiera una segunda entrevista, agradeceríamos si esto fuera posible en caso de presentarse la necesidad.
- Para agilizar el registro de la información, es de mucha utilidad grabar la entrevista. Tomar notas a mano demora mucho tiempo y se pueden perder aspectos importantes. ¿Existe algún inconveniente en que grabemos la conversación? El uso de la grabación es sólo a los fines del estudio de la información.
- Si tiene preguntas sobre la entrevista, por favor, no dude en comentarlas.

¡De antemano muchas gracias por su tiempo!

Entrevistado – 05 minutos

Nuevamente muchas gracias por el tiempo concedido para esta entrevista. De acuerdo con su autorización hemos iniciado la grabación de la sesión.

Conocimiento del entrevistado

- Agradezco nos pueda compartir sus datos, como nombre y apellidos, cargo, empresa, tiempo de trabajo en la empresa, su cargo actual y trayectoria en la organización.

Primera parte. Motivación de la empresa para implementar alguna forma de trabajo remoto

1. Experiencia con el trabajo remoto durante la pandemia la COVID-19.

Experiencia de la pandemia, ¿cómo les fue? ¿La gente cómo trabajo? ¿Qué formas de trabajo remoto se presentaron?

¿En este momento con el proceso de la reactivación económica cómo se está viviendo?

¿Se va a mantener esta forma de trabajo? ¿Por qué? ¿Cómo lo pensaría implementar? ¿Qué características tendría esta forma de trabajo de manera permanente? ¿Tiene un nombre en particular?

Si se va a mantener el trabajo remoto cuando todo pase, decir, cuando estemos vacunados, de presente el retorno a los trabajos, ¿cómo podría describir la influencia de la pandemia en esta decisión?

¿Habían tenido antes una experiencia de trabajo remoto? ¿Por qué no habían pensado antes en esta posibilidad? ¿Había sido implementada de manera permanente? ¿Por qué no había sido implementada de manera permanente?

Cuando la empresa les interesa el trabajo remoto, pero no tiene lista la forma de trabajo remoto en particular a implementar y tampoco tiene un avance sobre cómo se implementará, preguntar por qué le interesa su implementación y profundizar en qué alternativas está evaluando y qué cambios en particular estaría considerando.

También las empresas que no van a implementar el trabajo remoto de manera permanente o no lo saben, se pregunta la razón de ello y, además, profundizar en desventajas, razones por las que no funciona el modelo, si les salió mal algo y qué les salió mal.

También si se piensan dejar procedimientos claros para el caso de otra situación igual de emergencia o prepararse frente a un requerimiento, pero no para implementarlo de una manera permanente, entonces igual, se pregunta por las razones o motivos de esta decisión y cuál es el procedimiento de emergencia, en qué consiste, para qué casos aplica, cuál es el proceso para seguir y qué protocolos tienen definidos.

2. Cuando en la empresa se habla de trabajo remoto, ¿a qué están haciendo referencia? ¿Cuál sería su definición para la empresa?

Dejar claro qué es para el estudio trabajo remoto, para el estudio:

Se define como el trabajo desempeñado por un empleado por fuera de las instalaciones principales del empleador, a tiempo completo o de manera parcial, en el cual medie un contrato de trabajo o una relación laboral dependiente y que para el desarrollo de sus funciones requiera el apoyo de las TIC

Si hay horario flexible, ¿esto se manejaba antes también, incluso cuando se trabajaba de manera presencial?

3. ¿Qué llevó a la empresa a decidir la implementación del trabajo remoto de manera permanente?
   Es decir, como no mediaría la urgencia u obligación de la pandemia, ¿qué razones tendrían la empresa para implementar esta forma de trabajo de manera permanente?

4. Los beneficios que percibe la empresa respecto a la implementación del trabajo remoto.

5. Los beneficios que reconocen los empleados del trabajo remoto que está implementando la empresa.

Segunda parte. Evaluación de alternativas y las funciones de recursos humanos.

6. Tipos de trabajo remoto que consideró la empresa

Nos vamos a concentrar en la forma de trabajo remoto que se implementará de manera permanente. Si hace falta información se pregunta aquí…

- En la pandemia lo que se implementó y características (condiciones). Si ya lo informó no es necesario preguntar de nuevo, se puede recordar.
- Lo que está haciendo ahora que las personas están regresando y características (condiciones). Si ya lo informó no es necesario preguntar de nuevo, se puede recordar. ¿Es lo mismo que se ha realizado durante la pandemia o ha cambiado algo?
- Lo implementaría de manera permanente y características (condiciones). Días a la semana, al mes, ¿son las mismas características que durante la pandemia y de reapertura o ha cambiado algo?

En caso de que no sea fluida la respuesta, dar ejemplos, se permitía a la gente trabajar donde ella decida o la empresa solicita realizar el trabajo en un lugar, desde la casa, desde un café, desde la playa

¿Revisaron otras alternativas antes de tomar la decisión de implementar la actual?
¿Por qué se eligió este nombre o nombres para el tipo de trabajo remoto y no otro?
Si hablan del teletrabajo ¿cómo han revisado e implementado lo definido en la norma?

7. Funciones o prácticas de recursos humanos. Los elementos que analizaron previo a la implementación de los anteriores tipos de trabajo remoto

- Respecto a las funciones de recursos humanos, ¿qué consideraciones han tenido en cuenta para implementar la forma de trabajo remoto que se va a mantener en el largo plazo?
- Planeación de personal (políticas de vinculación, proyecciones de cargos, tipo de empleados a contratar y si este trabajo remoto estaría disponible para todos los perfiles, situaciones, ubicaciones, variedad en la fuerza laboral, vinculación de personal de otros países, reglamento de trabajo). ¿Qué hacen, no hacen respecto este aspecto u otro?
- Diseño de puestos de trabajo (actividades laborales, funciones, autonomía, diseño de espacios, responsabilidades, equipos de trabajo, equipos de trabajo virtual, cargos y perfiles para trabajo remoto, infraestructura, herramientas de las TIC, nuevas competencias y habilidades, ajustes en áreas actuales de trabajo). Equipos virtuales se está haciendo, ¿algún manejo en particular? ¿Qué hacen, no hacen respecto este aspecto u otro?
- Reclutamiento, selección y contratación (procedimientos para la atracción de personal, marca de empresa, pruebas de selección, entrevistas, visitas domiciliarias, minutas de contratos, otrosíes). ¿Qué hacen, no hacen respecto este aspecto u otro?
- Entrenamiento y desarrollo (tipos entrenamiento, capacitación en nuevas habilidades o competencias, desarrollo de carrera, trabajo en equipo, liderazgo del personal y jefes, competencias digitales, comunicación, manejo del tiempo, organización de actividades, inclusión, cultura organizacional) ¿En qué temas se están capacitando? ¿Cómo ha cambiado el proceso? ¿Antes y ahora o futuro? ¿Qué hacen, no hacen respecto este aspecto u otro?
- Seguridad y salud en el trabajo (medicina laboral, ergonomía, seguridad e higiene industrial, factor psicosocial, identificación de nuevos riesgos - psicosociales, nuevos procesos, trastornos visuales, musculoesqueléticos y psicosociales, elementos de seguridad de protección, verificaciones, seguimientos, nuevos desarrollos para esta labor, manejo con ARL, ruta accidente de trabajo y enfermedad laboral) ¿Qué hacen, no hacen respecto este aspecto u otro?

- Si hablan de pólizas y tratamientos especiales, ¿cómo lo han negociado con los proveedores?
- Gestión del desempeño (medición de objetivos, formas de supervisión, trabajo basado en resultados, comunicación de objetivos a los empleados y metas organizacionales, expectativas de desempeño, procesos de toma de decisión, cultura de la confianza). ¿Qué hacen, no hacen respecto este aspecto u otro?
- Bienestar de los empleados (programas de bienestar, elementos de bienestar, manejo del estrés - agotamiento, desconexión, insatisfacción, definición de horas laborales, tiempos de descanso y permisos, autonomía, autocontrol, manejo del tiempo libre, aislamiento social, red de apoyo, coordinación de tareas, intimidad y privacidad, manejo del conflicto de la vida personal y laboral, calidad de vida en el trabajo, circunstancias particulares de los empleados, manejo con las cajas de compensación, comité de convivencia laboral). ¿Qué hacen, no hacen respecto este aspecto u otro?
- Relaciones industriales o laborales, ajustes frente al manejo de conflictos en los trabajadores y entre trabajadores, acuerdos con el sindicato y entre empleados, apoyo gerencial. ¿Qué hacen, no hacen respecto este aspecto u otro?

¿Qué ajustes o nuevas actividades que se han realizado durante la pandemia o en este momento de la reactivación económica los piensan conservar para el trabajo remoto permanente?
¿Qué elementos definitivamente no continuarán?
Si piensan vincular personas de otros países, ¿cómo han definido el manejo de la ARL y las evaluaciones de salud ocupacional?

Cómo lo hacían antes y durante la pandemia y cómo lo piensan hacer cuando se estabilice la situación de salud, ¿cómo llegaron a lo que tienen actualmente para el trabajo remoto. Si no ha quedado claro antes.

8. Pensando en la experiencia que tuvieron durante la pandemia y posiblemente antes, ¿cuáles serían los 5 errores en la experiencia de trabajo remoto que no quisieran repetir en el futuro o en esta nueva forma que van a implementar en el largo plazo?

Tercera parte. Elecciones realizadas

9. Tipo de trabajo remoto que definió o está definiendo la empresa para su implementación.

- Nombre y características de cada un (lugar, tiempo de aplicación). Esta pregunta en caso de que no se resuelva en la sección anterior.

Finalmente, ¿algún otro comentario o ampliación de un tema que quisiera expresar?
Agradecimientos

B. Anexo: Consentimiento informado entrevista a profundidad

IMPLEMENTACIÓN DE TRABAJO REMOTO

La participación en la siguiente investigación «Procesos de toma de decisiones para la implementación del trabajo remoto», hace parte de un ejercicio académico de la estudiante Gloria Amparo Serna Correa, como requisito del programa de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia. La tutora del trabajo es la profesora Diana Elvira Forero Ph. D., docente de la Universidad.

Objetivo y justificación de la Investigación:
La investigación tiene el objetivo identificar los procesos de toma de decisiones, respecto a las funciones de la gestión de recursos humanos, para la implementación del trabajo remoto en las empresas seleccionadas, mediante la determinación de tres aspectos:

- Los elementos que han motivado a la empresa a implementar alguna forma de trabajo remoto.
- Conocer cómo ha sido el proceso de evaluación de alternativas, es decir, las diferentes opciones que han considerado para la puesta en operación de alguna forma de trabajo remoto y lo que se consideró en cada opción respecto a las funciones de recursos humanos.
- Identificar las elecciones realizadas para la puesta en marcha de algún tipo de trabajo remoto, tanto de la alternativa de trabajo remoto seleccionada como de los componentes de la función de recursos humanos para su aplicación, así como los beneficios reconocidos para la organización y los empleados.

Procedimiento de la investigación:

Para esta investigación se utilizará la entrevista a profundidad al responsable de la gestión de personal o recursos humanos en la empresa, como herramienta de recopilación de la información para dar respuesta a los objetivos del trabajo de grado.

Los datos obtenidos serán registrados en una base de datos, a partir de la cual se realizará el análisis cualitativo correspondiente de acuerdo con los objetivos planteados. En esta

base de datos no se consignarán datos de identificación personal de los entrevistados, como nombres, apellidos, número de cédula o número de celular; los datos de cada participante se codificarán con un número único para cada uno.

La información recolectada se tratará con total confidencialidad, de manera que se garantice el buen nombre del participante. Toda la información consignada será utilizada exclusivamente para fines académicos y quedará consignada en archivos personales de la estudiante a los cuales solo tendrán acceso ella y la profesora como directora del trabajo de grado.

Riesgos de la investigación:

La investigación presenta riesgos sociales o psicológicos mínimos, ya que la aplicación de la entrevista solo considera aspectos que han sido aplicados y aprobados por las empresas, se mantendrá la confidencialidad que cada organización solicite, en términos de su razón social o nombre comercial que la identifique.

Se han revisado que las preguntas sean las estrictamente necesarias para el estudio.

Beneficios de la investigación:

Los resultados del estudio permitirán conocer prácticas de la gestión humana en las empresas respecto a la implementación del trabajo remoto que puede ser de utilidad para otras organizaciones. Si la empresa lo desea, se compartirá una copia del estudio para una consulta detallada.

Implicaciones:

Su participación en esta investigación implica que responderá las preguntas que se tienen definidas para el estudio.

Es posible que se le pida su colaboración para realizar una nueva entrevista para confirmar alguna información que no haya sido clara.

Confidencialidad:

Su identidad como participante será protegida mediante la no divulgación de los resultados hasta que finalice el estudio. Toda información que pueda identificarlo será manejada confidencialmente. Para lo anterior, la estudiante y la directora del trabajo se comprometen mediante este documento a no suministrar los datos obtenidos durante la investigación a personas externas a menos que usted y la empresa que representa lo autorice. Los datos extraídos de la encuesta serán guardados en una base de datos para ser analizado y posterior a la finalización del trabajo de investigación, estos serán destruidos.

Derechos:

De acuerdo con lo informado en este documento y si ha decidido participar en la investigación, es importante que sepa que su participación es completamente voluntaria y que usted tiene derecho a no participar o retirarse del estudio en cualquier momento, sin ninguna implicación negativa.

Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, por favor, puede comunicarse con Gloria Amparo Serna Correa, estudiante de la Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.

Aceptación participación en el estudio

He sido invitado(a) a participar en el estudio: «Procesos de toma de decisiones para la implementación del trabajo remoto». Comprendo que mi participación consistirá en responder a una entrevista por una única vez, a ser contactado en caso de requerir otra sesión de entrevista y decidir si la acepto o no. He leído y entendido este documento de consentimiento informado. Todas mis preguntas han sido contestadas claramente y he tenido el tiempo suficiente para pensar acerca de mi decisión. No tengo ninguna duda sobre mi participación, por lo que estoy de acuerdo en hacer parte de este estudio. La devolución por correo electrónico del presente consentimiento con la descripción de acepto por parte del entrevistado, implica la aprobación del presente consentimiento informado.

Autorizo el uso de la información suministrada únicamente para los fines académicos del estudio.

Acepto voluntariamente participar y sé que tengo el derecho de terminar mi participación en cualquier momento. Al aceptar este consentimiento informado no he renunciado a ninguno de mis derechos legales.

Referencias bibliográficas

Allen, T., Johnson, R., Kiburz, K., & Shockley, K. (2013). Work-Family Conflict and Flexible Work Arrangements: Deconstructing Flexibility. *Personnel Psychology*, *66*, 345-376.

Anderson, D., & Kelliher, C. (2020). Enforced remote working and the work-life interface during lockdown. *Gender in Management: An International Journal*, *35*(7/8), 677-683.

ANDI, & Mintrabajo. (2020). *Más Equidad - Resultados Encuesta de Conciliación de Vida Laboral, Familiar y Personal 2020*.

Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, *12*(9).

Bhattacharya, S., & Mittal, P. (2020). The Impact of Individual Needs on Employee Performance while Teleworking. *Australasian Business, Accounting & Finance Journal*, *14*.

Bonome, M. (2009a). Análisis de la toma de decisiones como elección racional. In *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herbert A. Simon* (pp. 73-94). Netbiblo.

Bonome, M. (2009b). *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la Teoría de la Decisión de Herbert A. Simon*.

Bonome, M. (2009c). La racionalidad y las organizaciones: papel del entorno organizativo e institucional en la toma de decisiones. In *La racionalidad en la toma de decisiones: análisis de la teoría de la decisión de Herbert A. Simon* (pp. 191-215). Netbiblo

Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice* (5th edition ed.). Palgrave Macmillan.

Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. Federal government agency. *The American Review of Public Administration*, *42*(4), 461-480.

Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, *51*(5), 697-713.

Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, *30*(1), 69-88.

Chong, S., Huang, Y., & Chang, C.-H. (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. In (Vol. 105, pp. 1408-1422). US: American Psychological Association.

Chung, H., & van der Horst, M. (2017). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Human Relations*, *71*(1), 47-72.

Coenen, M., & Kok, R. A. W. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, *32*(4), 564-576.

Congreso de la República de Colombia. (2008, 16 de julio). Ley 1221. Por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 47052.

Congreso de la República de Colombia. (2021, 03 de agosto). Ley 2121. Por medio de la cual se crea el régimen de trabajo remoto y se establecen normas para promoverlo, regularlo y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 51755.

Congreso de la República de Colombia. (2021, 12 de mayo). Ley 2088. Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 51.672.

Cortés-Pérez, H. D., Escobar-Sierra, M., & Galindo-Monsalve, R. (2020). Influence of Lifestyle and Cultural Traits on the Willingness to Telework: A Case Study in the Aburrá Valley, Medellín, Colombia. *Global Business Review*, 0972150920916072.

De Lorenzi Cancelier, M. M., Lapolli, É. M., & Gomes, R. K. (2017). Definitions of flexible working. A systematic literature review. [Definições sobre trabalho flexível. Uma revisão sistemática da literatura]. *Espacios*, *38*(29).

De Menezes, L. M., & Kelliher, C. (2011). Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case [*International Journal of Management Reviews*, *13*(4), 452-474.

Delanoeije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: a quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *29*(6), 795-808.

Delany, K. (2021). What challenges will organisations face transitioning for the first time to the new normal of remote working? *Human Resource Development International*, 1-9.

Donnelly, R., & Johns, J. (2021). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, *32*(1), 84-105.

Díaz-Barriga, Á. (2007). La entrevista a profundidad. *TRAMAS. Subjetividad Y Procesos Sociales*, *3*, 161-178.

Eisenberg, J., & Krishnan, A. (2018). Addressing Virtual Work Challenges: Learning From the Field. *Organization Management Journal*, *15*, 78-94.

Errichiello, L., & Demarco, D. (2020). From social distancing to virtual connections. How the surge of remote working could remold shared spaces. *TeMA - Journal of Land Use, Mobility and Environment*, *2020: SPECIAL ISSUE. COVID-19 VS CITY-20*.

Even, A. (2020). The Evolution of Work: Best Practices for Avoiding Social and Organizational Isolation in Telework Employees. *Organizations & Markets: Policies & Processes eJournal*.

Fritz, M. E. W., Higa, K., & Narasimhan, S. (1995). Toward a telework taxonomy and test for suitability: A synthesis of the literature. *Group Decision and Negotiation*, *4*(4), 311-334.

Gajendran, R., Harrison, D., & Delaney-Klinger, K. (2014). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources. *Personnel Psychology*, *68*.

Garza, R., Sánchez, C., & Gómez, E. (2007). TOMA DE DECISIONES EMPRESARIALES: UN ENFOQUE MULTICRITERIO MULTIEXPERTO. *Ingeniería Industrial*, *28*.

Golden, T. D. (2012). Altering the Effects of Work and Family Conflict on Exhaustion: Telework During Traditional and Nontraditional Work Hours. *Journal of Business and Psychology*, *27*(3), 255-269.

González-Menéndez, E., López-González, M. J., González Menéndez, S., García González, G., & Álvarez Bayona, T. (2019). Principales consecuencias para la salud derivadas del uso continuado de nuevos dispositivos electrónicos con PVD. *Revista Española de Salud Pública*, *93*.

Graves, L. M., & Karabayeva, A. (2020). Managing Virtual Workers—Strategies for Success. *IEEE Engineering Management Review*, *48*(2), 166-172.

Groen, B. A. C., van Triest, S. P., Coers, M., & Wtenweerde, N. (2018). Managing flexible work arrangements: Teleworking and output controls. *European Management Journal*, *36*(6), 727-735.

Harker Martin, B., & MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? *Management Research Review*, *35*(7), 602-616.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Hunter, P. (2019). Remote working in research: An increasing usage of flexible work arrangements can improve productivity and creativity. *EMBO Rep*, *20*(1).

Johns, T., & Gratton, L. (2013). The Third Wave of Virtual Work. *Harvard Business Review*, *91*(1-2).

Johnson, A., Dey, S., Nguyen, H., Groth, M., Joyce, S., Tan, L., . . . Harvey, S. B. (2020). A review and agenda for examining how technology-driven changes at work will impact workplace mental health and employee well-being. *Australian Journal of Management*, *45*(3), 402-424.

Jooss, S., McDonnell, A., & Conroy, K. (2020). Flexible global working arrangements: An integrative review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 100780.

Kwon, M., & Jeon, S. H. (2018). Do Leadership Commitment and Performance-Oriented Culture Matter for Federal Teleworker Satisfaction With Telework Programs? *Review of Public Personnel Administration*, *40*(1), 36-55.

Mache, S., Servaty, R., & Harth, V. (2020). Flexible work arrangements in open workspaces and relations to occupational stress, need for recovery and

psychological detachment from work. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, *15*(1), 5.

Madero Gómez, S., Ortiz Mendoza, O. E., Ramírez, J., & Olivas-Luján, M. R. (2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, *18*(4), 401-420.

Makarius, E. E., & Larson, B. Z. (2017). Changing the Perspective of Virtual Work: Building Virtual Intelligence at the Individual Level. *Academy of Management Perspectives*, *31*(2), 159-178.

Masuda, A., Holtschlag, C., & Nicklin, J. (2017). Why the availability of telecommuting matters: The effects of telecommuting on engagement via goal pursuit. *Career Development International*, *22*, 00-00.

Ministerio del Trabajo. (2012, 30 de abril). Decreto 0884. Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial 48.417.

Ministerio del Trabajo. (2015, 26 de mayo). Decreto 1072. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Diario Oficial 49.523.

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I., & Goštautaitė, B. (2019). Working from home: characteristics and outcomes of telework. *International Journal of Manpower*, *40*(1), 87-101.

Nash, M., & Churchill, B. (2020). Caring during COVID-19: A gendered analysis of Australian university responses to managing remote working and caring responsibilities. *Gender, Work & Organization*, *27*.

Ndubisi, O. N., & Kahraman, C. (2005). Teleworking adoption decision-making processes. *Journal of Enterprise Information Management*, *18*(2), 150-168.

Neirotti, P., Paolucci, E., & Raguseo, E. (2013). Mapping the antecedents of telework diffusion: firm-level evidence from Italy [*New Technology, Work and Employment*, *28*(1), 16-36.

Neirotti, P., Raguseo, E., & Gastaldi, L. (2019). Designing flexible work practices for job satisfaction: the relation between job characteristics and work disaggregation in different types of work arrangements [*New Technology, Work and Employment*, *34*(2), 116-138.

Nutt, P. C. (2008). Investigating the Success of Decision Making Processes [*Journal of Management Studies*, *45*(2), 425-455.

O Connor, M., Conboy, K., & Dennehy, D. (2021). COVID-19 affected remote workers: a temporal analysis of information system development during the pandemic. *Journal of Decision Systems*, 1-27.

Office of the Federal Register, National Archives and Records Administration. (2010, December 8). P*ublic Law 111 - 292 - Telework Enhancement Act of 2010* . [Government]. U.S. Government Printing Office.

OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica*. Organización Internacional del Trabajo.

OIT-Eurofound. (2019). *Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral*. Organización Internacional del Trabajo.

Panpatte, S., & Takale, V. D. (2019). To Study the Decision Making Process in an Organization for its Effectiveness. *The International Journal of Business Management and Technology*, *3*(1), 73–78.

Perry, S. J., Rubino, C., & Hunter, E. M. (2018). Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *27*(5), 577-593.

Prasad, K., Vaidya, R., Mruthyanjaya Rao, M., & Budumuru, M. (2020). ORGANIZATIONAL CLIMATE, OPPORTUNITIES, CHALLENGES AND PSYCHOLOGICAL WELLBEING OF THE REMOTE WORKING EMPLOYEES DURING COVID-19 PANDEMIC: A GENERAL LINEAR MODEL APPROACH WITH REFERENCE TO INFORMATION TECHNOLOGY INDUSTRY IN HYDERABAD. 409-426.

Predeţeanu-Dragne, D., Tudor, I., Popescu, D., & Nicolae, F. V. (2020). Is Homeworking a Better Option in the Digital Era? An Empirical Research across EU Member States. *European Journal of Sustainable Development*, *9*, 109.

Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. *Management Research Review*, *34*(4), 386-399.

Redacción Economía, (2020, 15 de septiembre). Casi 60% de los trabajadores desde casa tienen jornadas superiores a ocho horas, dice encuesta. E*l Espectador.*

Robelski, S., & Sommer, S. (2020). ICT-Enabled Mobile Work: Challenges and Opportunities for Occupational Health and Safety Systems. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(20).

Ruiz-Torres, P. (2021). Covid-19: Teletrabajo en tiempos de pandemia. *Historia y Comunicación Social*, *26*(Especial), 11-18.

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: a job demands and job resources model [*New Technology, Work and Employment*, *27*(3), 193-207.

Schmoll, R., & Süß, S. (2019). Working Anywhere, Anytime: An Experimental Investigation of Workplace Flexibility's Influence on Organizational Attraction. *management revue - Socio-Economic Studies*, *30*(1), 40-62.

Simon, H. A. (1959). Theories of Decision-Making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review*, *49*(3), 253-283.

Soroui, S. T. (2021). Understanding the drivers and implications of remote work from the local perspective: An exploratory study into the dis/reembedding dynamics. *Technology in Society*, *64*, 101328.

Spreitzer, G. M., Cameron, L., & Garrett, L. (2017). Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *4*(1), 473-499.

Stich, J.-F. (2020). Flexible working and applicant attraction: a person–job fit approach. *Personnel Review*, *50*(1), 358-378.

Sáenz, K., Gorjón, F., & Gonzalo, M. (2012). Métodos cualitativos aplicados al Derecho. In K. Sáenz, F. Gorjón, M. Gonzalo, & C. Díaz (Eds.), *Metodología*

para investigaciones de alto impacto en las ciencias sociales (pp. 95-120). DYKINSON, S.L.

Takemura, K. (2021). Formal definitions of the worst decisions, best decisions, and bad decisions. In K. Takemura (Ed.), *Escaping from Bad Decisions* (pp. 17-29). Academic Press.

Tapasco-Alzate, O. A., & Giraldo-García, J. A. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información tecnológica*, *31*, 149-160.

Tavares, F., Santos, E., Diogo, A., & Ratten, V. (2021). Teleworking in Portuguese communities during the COVID-19 pandemic. *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, *15*(3), 334-349.

Thompson, R. J., Payne, S. C., & Taylor, A. B. (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace [*Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *88*(4), 726-749.

Thulin, E., Vilhelmson, B., & Johansson, M. (2019). New Telework, Time Pressure, and Time Use Control in Everyday Life. *Sustainability*, *11*(11).

Timms, C., Brough, P., O'Driscoll, M., Kalliath, T., Siu, O., Sit, C., & Lo, D. (2014). Flexible work arrangements, work engagement, turnover intentions and psychological health. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *early view*.

Vander Elst, T., Verhoogen, R., & Godderis, L. (2020). Teleworking and Employee Well-Being in Corona Times: The Importance of Optimal Psychosocial Work Conditions. In *J Occup Environ Med* (Vol. 62, pp. e776-e777).

Vega, R. P., Anderson, A. J., & Kaplan, S. A. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. *Journal of Business and Psychology*, *30*(2), 313-323.

Wang, W., Albert, L., & Sun, Q. (2020). Employee isolation and telecommuter organizational commitment. *Employee Relations: The International Journal*, *42*(3), 609-625.

Wolfswinkel, J. F., Furtmueller, E., & Wilderom, C. P. M. (2013). Using grounded theory as a method for rigorously reviewing literature. *European Journal of Information Systems*, *22*(1), 45-55.

Yeraguntla, A., & Bhat, C. R. (2005). Classification Taxonomy and Empirical Analysis of Work Arrangements. *Transportation Research Record*, *1926*(1), 233-241.