



**FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS DECISIONES PARA LA ADOPCIÓN O
RECHAZO DEL TRABAJO VIRTUAL EN TRES COMPAÑÍAS DE UN GRUPO
EMPRESARIAL**

CRISTIAN CAMILO YEPES RAMÍREZ

Trabajo de grado

Asesora

CATALINA GIRALDO HENAO

**UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN, COLOMBIA
2024**

RESUMEN

En Colombia desde hace varios años se evidencia una transición de las organizaciones hacia las metodologías del trabajo virtual. Estas responden a distintas necesidades, tanto de empleadores como de empleados, y se configuran hoy en día como una respuesta asertiva de las empresas frente a las demandas de una sociedad notoriamente cambiante. El presente proyecto, por medio de una investigación de corte cualitativo, buscó identificar los factores importantes que pueden influir en el hecho de que tres compañías pertenecientes a un grupo empresarial decidan o no implementar el trabajo virtual. Para tal fin, se realizó una revisión bibliográfica, además de tres entrevistas semiestructuradas a líderes del área de gestión humana de cada una de ellas.

La adopción del trabajo virtual se ve influenciada por factores internos y externos. Internamente, la cultura organizacional y la tecnología son cruciales, mientras que eventos externos como la pandemia de COVID-19 también han impulsado este cambio. Sin embargo, obstáculos como la resistencia al cambio y los problemas tecnológicos pueden dificultar la transición. Estrategias efectivas incluyen la implementación de tecnología adecuada y la promoción de una cultura organizacional flexible. En este sentido, resulta esencial adaptar las políticas a las necesidades específicas de cada organización para garantizar el éxito del trabajo virtual.

Palabras claves: Trabajo virtual, cultura organizacional, tecnología, adopción laboral, gestión del cambio, COVID-19

ABSTRACT

In Colombia, for several years there has been a transition of organizations towards virtual work methodologies. These respond to different needs, both of employers and employees, and are configured today as an assertive response of the companies to the demands of a notoriously changing society. This project, by means of a qualitative research, sought to identify the important factors that may influence whether or not three companies belonging to a business group decide to implement virtual work. To this end, a literature review was conducted, in addition to three semi-structured interviews with leaders of the human resources area of each of them.

The adoption of virtual work is influenced by internal and external factors. Internally, organizational culture and technology are crucial, while external events such as the COVID-19 pandemic have also driven this change. However, obstacles such as resistance to change and technological issues can hinder the transition. Effective strategies include implementing appropriate technology and promoting a flexible organizational culture. In this sense, it is essential to adapt policies to the specific needs of each organization to ensure the success of virtual work.

Keywords: Virtual work - Organizational culture - Technology - Workforce adoption - Virtual work - Workplace adoption - Workplace culture.

TABLA DE CONTENIDO

PROBLEMA INVESTIGACIÓN	6
JUSTIFICACIÓN.....	10
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	11
OBJETIVOS.....	11
Objetivo General.....	11
Objetivos específicos	11
MARCO TEÓRICO	12
El trabajo virtual: Trabajando Fuera de la Organización.....	13
Beneficios y Oportunidades en la Adopción del trabajo virtual.....	17
Retos y Desventajas del trabajo virtual.....	19
Perspectivas Económicas	22
Perspectivas Normativas.....	23
Perspectivas Culturales	24
Perspectivas Ambientales	26
Perspectivas Personales	27
Perspectivas Éticas.....	28
Perspectivas Técnicas	29
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	30
Diseño de la investigación	30
Método de Recolección de Datos	32
RESULTADOS	35
NUBE DE TAGS PALABRAS MÁS USADAS EN LAS ENTREVISTAS	37

Factores internos	38
Factores Externos.....	41
Aspectos Facilitadores	44
Aspectos Obstaculizadores	46
Estrategias Exitosas	48
Estrategias no Exitosas	51
CONCLUSIONES.....	53
REFERENCIAS	58
ANEXOS.....	65
ANEXO 1: Cuadro síntesis propuesta investigación.....	65
ANEXO 2: Estructura del instrumento de investigación sobre los factores que influyen en las decisiones para la adopción o rechazo del trabajo virtual	66
ANEXO 3: Entrevista semiestructurada: Factores que influyen para la adopción o rechazo del trabajo virtual en tres compañías de un grupo empresarial	67
ANEXO 4: Declaración consentimiento informado.....	69

PROBLEMA INVESTIGACIÓN

Como consecuencia de la pandemia global del COVID-19 un considerable número de empresas de Colombia tuvieron que dar un salto a las nuevas tecnologías y a las nuevas maneras de trabajo que estas conllevan, con el fin de garantizar su permanencia en el mercado. La necesidad de mantener la continuidad del negocio durante los bloqueos y restricciones de movilidad convirtió el trabajo virtual en una solución esencial, que permitió a muchas empresas continuar sus operaciones y a los empleados seguir en sus labores en un entorno seguro, y así disminuir el riesgo de contagio. No obstante, esto no ha sido suficiente para que las empresas adopten de manera general las diferentes metodologías de trabajo en el mercado (Organización Internacional del Trabajo, 2020).

El trabajo virtual se ha convertido en una tendencia laboral y actualmente sigue en aumento, en el entendido que estas diferentes formas de trabajo permiten a los empleados tener mayor autonomía y control sobre su tiempo y lugar de trabajo. Además, también ofrece beneficios para las empresas, como una mayor productividad, retención de talento y reducción de costos (Cruz Lopera, J. 2022).

Una de las principales virtudes de este tipo de trabajo es que permite al colaborador desempeñar sus funciones en cualquier lugar. Gracias a los avances tecnológicos actuales no es necesario que las personas trabajen desde un lugar específico para que tengan acceso a una conexión a internet de calidad, que permita la ejecución correcta de sus actividades laborales. Esto no solo aumenta la comodidad del trabajador, sino que también elimina las pérdidas de tiempo que las personas enfrentan día a día para desplazarse a su lugar de

trabajo y, por lo tanto, ayuda a disminuir el estrés y la fatiga asociados a este.

Adicionalmente, las empresas no están limitadas por la geografía al contratar, lo que les permite acceder a un pool de talento más amplio y diverso. Esto es particularmente valioso para encontrar habilidades especializadas o para trabajar en proyectos que requieren una perspectiva global (Cruz Lopera, J. 2022).

Otra ventaja del trabajo virtual es que permite a los empleados adaptar el horario de trabajo a sus necesidades personales. Por ejemplo, el tiempo que se ahorran en desplazamientos lo pueden emplear en actividades que mejoren su salud mental y física (ejercicio, yoga, tiempo para sus estudios, etcétera). Además, les permite compartir mucho más tiempo con su familia, lo que ayuda a equilibrar mejor sus responsabilidades personales y laborales, lo que conduce posiblemente a una mayor satisfacción en el trabajo y una reducción en la tasa de absentismo (Messemnger, J., Vadkert, Z., & Uhereczky, A. 2020).

Sin embargo, el trabajo virtual también puede presentar algunos desafíos. Uno de los principales problemas puede ser la disminución en la interacción social que se produce cuando los empleados trabajan desde un lugar distinto a las oficinas de trabajo. Tal situación, en algunos casos, puede llevar a la soledad y al aislamiento de los colaboradores.

Otro desafío importante es poder establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, ya que si no se traza una línea precisa para separar estos aspectos se puede generar, bien sea una disminución en la productividad o una sobrecarga de trabajo que conduce al agotamiento de los trabajadores. Es por ello por lo que es necesario tener unos parámetros claros y garantizar que el empleado tenga tiempo para descansar y recuperarse (Restrepo, L. & Arboleda, L. 2021).

Aunque el trabajo virtual puede tener muchos beneficios para los empleados y empleadores, también hay algunas percepciones que las empresas pueden tener al respecto y que han dificultado la adopción total de esta metodología. Así lo constata un informe de GeoVictoria en el cual se analizaron más de 200 empresas colombianas con el fin de identificar los sectores empresariales con mayor variación en la tasa de la modalidad del trabajo virtual y presencial durante 2022. En el estudio se destaca el crecimiento del retorno a la presencialidad en sectores económicos como la minería, agricultura, entretenimiento y turismo, que alcanzaron un retorno del 98 por ciento, debido a que la mayoría de estos trabajos son requeridos de manera presencial, por motivo de sus actividades económicas. Adicionalmente, los sectores de manufactura (99.5%), salud (99.8%), y construcción (99.4%) tuvieron altas importantes en el trabajo presencial (Portafolio,2023).

Un claro ejemplo de se evidencia en una investigación que realizó la Universidad de Harvard, demostró que los trabajadores se sienten más cómodos en jornada convencional de lunes a viernes, en horarios de 09:00 a 17:00, incluso la mayoría de ellos manifiesta que se sienten más motivados. En este estudio los investigadores tenían una muestra de alrededor de 2000 profesionales y estudiantes de los Estados Unidos y varios países de Europa. En el estudio llegaron a la conclusión de que trabajar en horarios no convencionales, como en días feriados y horarios nocturnos, disminuía la motivación de las personas al desempeñar sus labores y hace que se sientan incómodas en su trabajo (Giurge, L. M., & Woolley, K. 2022).

Otros estudios que se realizaron en Estados Unidos indican que los empleados que tienen trabajo totalmente remoto son entre un 10 y 20 por ciento menos productivos. Esto ha conllevado a que los empresarios replanteen de manera integral el uso de esta opción,

reemplazándolo por el trabajo híbrido, donde el empleado debe asistir a la empresa ciertos días a la semana. Se ha evidenciado en las diferentes investigaciones, que de esta manera los trabajadores son casi tan productivos como los presenciales (lee, Don. 2024).

En este contexto, y por medio de este trabajo de investigación, se podrá identificar cómo desde las diferentes percepciones de las empresas sobre el trabajo virtual, es posible reconocer aquellas falencias, sesgos, entre otros factores. Se observará su relación con dicha metodología laboral, con el fin de poder promover unas mejores condiciones laborales para la empresa y el colaborador.

JUSTIFICACIÓN

El trabajo virtual ha adquirido gran importancia en el mundo laboral en los últimos años. Esta opción se refiere a la preferencia de los empleados para elegir cuándo, dónde y cómo trabajan. Vale la pena mencionar que ha ganado popularidad debido a la necesidad de las empresas de adaptarse a un mercado laboral en constante cambio, así como a las expectativas cambiantes de los empleados.

La pandemia de COVID-19 ha acelerado esta tendencia, ya que muchas empresas se han visto obligadas a implementar el trabajo remoto y otras formas de actividad laboral virtual para cumplir con las restricciones de distanciamiento social. Sin embargo, a pesar de la creciente popularidad de dicha metodología, aún hay muchas empresas que se resisten a su adopción debido a preocupaciones sobre la productividad, la comunicación y la gestión de los empleados remotos.

Por lo tanto, una investigación sobre los factores que influyen la adopción o el rechazo de las empresas del trabajo virtual sería relevante y útil para ayudar a entender las barreras y los desafíos que impiden su adopción y para identificar las mejores prácticas para implementar el trabajo virtual de manera efectiva. Además, el estudio podría contribuir a la literatura existente sobre el tema y aportar información valiosa para las empresas que buscan mejorar la calidad de vida de sus empleados y aumentar su retención y productividad.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los principales factores que influyen en las decisiones para la adopción o rechazo del trabajo virtual en tres compañías de un grupo empresarial?

OBJETIVOS

Objetivo General

Identificar cuáles son los principales factores que influyen en las decisiones para la adopción o rechazo del trabajo virtual en tres compañías de un grupo empresarial.

Objetivos específicos

- Identificar los factores internos y externos que influyen en la decisión para adoptar o rechazar el trabajo virtual en la organización.
- Indagar sobre aspectos facilitadores y obstaculizadores para la adopción del trabajo virtual en la organización.
- Analizar las estrategias implementadas por la organización asociadas al trabajo virtual que han sido exitosas y no exitosas para la compañía.

MARCO TEÓRICO

Actualmente, el entorno, la economía y la post pandemia han llevado a que las empresas colombianas replanteen la forma en la que los colaboradores realizan sus labores. Lo anterior las ha llevado a recurrir al uso de herramientas tecnológicas y a considerar nuevas formas de trabajo, las cuales han tenido buena acogida en Norte América y los países europeos. Cabe recalcar que este tipo de metodologías laborales solo pueden ser aplicadas siempre y cuando las responsabilidades y funciones del cargo del trabajador se lo permitan.

Se debe partir, por consiguiente, de que la flexibilidad laboral, el trabajo virtual, y el manejo de las TIC's no son términos o métodos nuevos suscitados solo por la pandemia. No obstante, sí se debe reconocer que se potencializaron a raíz de ella como alternativas para continuar con el trabajo en tiempos de crisis. Igualmente, tener en cuenta que esto ha impactado en las expectativas de los colaboradores para su futuro a la hora de conseguir un trabajo que transforma completamente sus intereses.

En Colombia, desde el año 2008 pasó a regularse el trabajo virtual, puntualmente con la Ley 1221 de 2008, que dice lo siguiente:

Establece el reconocimiento del trabajo virtual en Colombia como modalidad laboral en sus formas de aplicación, las bases para la generación de una política pública de fomento al trabajo virtual y una política pública de trabajo virtual para la población vulnerable. Crea la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, con el fin de promover y difundir esta práctica en el país e incluye las garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los Teletrabajadores (Ministerio de Tecnologías de la Información y las comunicaciones, s.f.).

Es importante aclarar que el término de trabajo virtual no se refiere únicamente al teletrabajo. Si bien esta es una de las formas de trabajo virtual, no es la única que existe en Colombia. Por ello se definirán alguno de los tipos que existen.

El trabajo virtual: Trabajando Fuera de la Organización

También conocido como teletrabajo, trabajo a distancia, o trabajo remoto, es una modalidad laboral que posibilita a las personas desempeñar sus labores sin tener que desplazarse hacia un lugar físico cada día (Gentilín, M. 2022). Es la labor que una persona realiza para una empresa desde un lugar diferente a su sede, por medio de un sistema de telecomunicación, normalmente desde la casa. Su filosofía es llevar el trabajo al empleado, si el empleado no puede ir al trabajo.

Adicionalmente, permite 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. Esto sin modificar la naturaleza del contrato o relación laboral o legal y reglamentaria respectiva, ni tampoco desmejorar sus condiciones laborales, cuando se presenten circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales que impidan que el trabajador pueda realizar sus funciones en su lugar de trabajo, dan privilegio a el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (Ley 2088, 2021).

Se trata del trabajo que puede ser realizado de manera parcial o total, depende de la organización y las necesidades del empleado. En general, se ha vuelto más común en los últimos años gracias al avance de las tecnologías de la información y a los beneficios que ofrece, tanto para los empleados como para las organizaciones. Se relaciona entonces con la

flexibilidad de horarios, la reducción de costos operativos y la mejora en la calidad de vida de los trabajadores.

El trabajo virtual, un término acuñado a principios de la década de 1970, se refiere a un modo de trabajar en el que un empleado utiliza la tecnología de la información para laborar desde una ubicación fuera de la oficina o lugar de trabajo tradicional, como el hogar del empleado, una oficina satélite u otra ubicación (Niles, J.M, 1998, p.22).

Si bien la literatura reporta una gran cantidad de variantes en la forma de hacer trabajo virtual, la Ley 1221 de 2008, reconoce tres tipos, principalmente, para el caso de Colombia:

Teletrabajo Autónomo. Refiere a las personas que trabajan de manera independiente y que utilizan las TIC para cumplir sus funciones, desarrollándolas desde el lugar que ellos prefieran. En resumidas cuentas, el trabajador hace su tarea con ayuda de la tecnología y desde cualquier parte.

Teletrabajo Suplementario. Los empleados cuentan con un contrato que alterna sus obligaciones en distintos días de la semana, dentro de la compañía y por fuera de ella.

Teletrabajo Móvil. El trabajador usa aparatos móviles para cumplir sus funciones y puede ausentarse de la oficina. Lo llamativo es que la persona no tiene un lugar fijo para realizar sus funciones.

El hecho de que en el país se haya mirado con mayor interés en dicha dirección en los recientes años, respondió a la necesidad: Durante las restricciones de movilidad y cuarentenas obligatorias, por motivo de la pandemia de COVID – 19, gran cantidad de empresas y organizaciones se vieron en la necesidad de adaptar sus procesos a la virtualidad para no detener sus operaciones. Por otra parte, muchas otras, que posiblemente

antes no lo sabían, notaron y concluyeron que, con sus trabajadores en casa conectados desde computadores, podían continuar con su operación y mantenerse.

Uno de los objetivos que cumple el trabajo virtual es adaptarse a las necesidades y preferencias de los colaboradores y el empleador. Desde el punto de vista de los empleados permite equilibrar las responsabilidades laborales y personales, mientras que, para los empleadores puede generar un ahorro en costes, mayor eficiencia, mayor retención del talento, mejor clima laboral y mayor sensación de satisfacción, consecuentemente. “El trabajo virtual ya no es solo una tendencia, sino una evolución natural de cómo las empresas modernas pueden y deberían operar” (Fried & Heinemeier, 2013, p.54).

Así mismo, se ha caracterizado por permitir un mayor aprovechamiento de las herramientas digitales/tecnológicas, dinamiza la forma de trabajar. Entre otros elementos clave del trabajo virtual, se pueden incluir:

Horarios flexibles. Esta modalidad permite una adaptación al trabajo por parte de los colaboradores, quienes no se ven forzados a cumplir con horarios esquemáticos definidos, sino que son ellos mismos los que deciden el momento de iniciar y terminar sus labores. Eso sí reconoce la importancia de cumplir con ciertos deberes o una determinada cantidad de horas laborales, según lo indique su empleador.

Cuando las personas tienen control sobre aspectos clave de su trabajo, incluso cuándo y cómo lo hacen, tienden a estar más motivadas, satisfechas y productivas. La idea es que la autonomía en el horario permite a los individuos trabajar en momentos que son óptimos para ellos, lo que puede llevar a mejores resultados y mayor bienestar (Pink, D.H, 2009).

Semana laboral comprimida. Es un acuerdo de trabajo que permite que el empleado pueda trabajar la totalidad de horas semanales en menos días de lo habitual. Un ejemplo podría ser que, en vez de trabajar ocho horas durante cinco días para un total de 40 horas semanales, este trabaje diez horas por cuatro días para cumplir con la misma totalidad de horas semanales. Los horarios más comunes incluyen la semana laboral de cuatro días con jornadas de 10 horas (4/10), el calendario 9/80, que distribuye 80 horas en nueve días laborales cada dos semanas, y el calendario 3/12, con tres días de trabajo de 12 horas cada uno, común en sectores como la enfermería y la extinción de incendios (Marketing Influencer, 2022).

Trabajo a tiempo parcial. Es aquel empleo en el que la persona trabaja un número de horas menor al de una jornada laboral completa establecida por la ley. Para el caso de Colombia se considera como una jornada de tiempo completo aquella de 47 horas semanales, por lo tanto, cualquier horario que sea inferior a esto se clasifica como tiempo parcial. Los trabajadores bajo esta modalidad tienen los mismos derechos y obligaciones que los trabajadores a tiempo completo, con la notable excepción de la remuneración, que se ajusta proporcionalmente a las horas trabajadas (Donoso A, s. f.).

Es importante mencionar que existe la "parcialidad indeseada", donde los trabajadores están empleados a tiempo parcial no por elección propia, sino debido a la falta de oportunidades de trabajo a tiempo completo. Este fenómeno puede conducir a la precariedad laboral, lo que afecta negativamente tanto a los ingresos como a la seguridad laboral del trabajador (Berna, s.f.).

Trabajo Compartido: Es un modelo de empleo donde dos o más individuos comparten las responsabilidades de una posición a tiempo completo, cada uno trabaja parte del tiempo.

Esta estrategia permite a los empleados mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, a la vez que disfrutan de los beneficios de un empleo regular. Los participantes en un arreglo de trabajo compartido coordinan sus horarios para cubrir la jornada laboral completa, dividen las tareas, horas de trabajo, salario y beneficios entre ellos (Gi Group, s.f.).

Beneficios y Oportunidades en la Adopción del trabajo virtual

Una de las principales ventajas, sin lugar a duda, es el ahorro de tiempo que obtiene el colaborador al no tener que emplearlo para trasladarse a su lugar de trabajo, lo que podría conllevar a un mayor aprovechamiento de este invaluable recurso, ya sea para poder adelantar en sus responsabilidades laborales o, por otra parte, disfrutarlo para el compartir familiar u otros fines personales (MINTIC, 2023).

Esta modalidad puede influir en la disminución de la rotación de personal dentro de las empresas, ya que las personas al tener mayores facilidades del trabajo desde su casa logran mantener un mayor equilibrio entre lo laboral y su vida personal, lo que repercute positivamente en la satisfacción laboral, beneficia la salud mental y ayuda a reducir el estrés que a veces genera trabajar.

Para las empresas permite ahorrar una gran cantidad de costos administrativos como el arrendamiento de una oficina, los servicios, etcétera. Además, facilita y abre las posibilidades para el acceso a talento humano de diferentes partes del mundo (MINTIC, 2023). Entre otras características beneficiosas identificadas y reportadas en la literatura, se encuentran:

Mayor Flexibilidad en el equilibrio entre el trabajo y la vida. Los empleados al trabajar y al tener una mayor cantidad de días libres a la semana tienen la posibilidad de compartir más con sus familias, amigos o poder realizar diligencias personales que normalmente solo se pueden hacer en horarios laborales convencionales, sin necesidad de tener que recurrir a permisos o pagar el tiempo posteriormente (Negocios One, s.f.).

Disminución en el Tiempo para el Desplazamiento. Los trabajadores no tienen la necesidad de movilizarse hacia un lugar físico de trabajo, o según la modalidad, por lo menos no lo tienen que hacer tantas veces por semana, así que se reduce la cantidad de horas que dedican a este fin. Igualmente, permiten su aprovechamiento para fines personales, recreativos, familiares, afectivos, entre otros, lo que finalmente se considera que repercute positivamente en el bienestar de los clientes internos (RH Campus, s.f.).

Mayor Aprovechamiento de las Herramientas Tecnológicas. Los colaboradores con modalidad de trabajo virtual dependen en gran medida de diferentes herramientas para poder permanecer conectados y realizar sus labores. Hoy en día se cuenta con cientos de software y aplicaciones tecnológicas (Microsoft Teams, Google Meets, Zomm, Slack, Trello, entre otras) (Gómez, D. 2023). El uso continuado de las mismas conlleva inherentemente a un mejoramiento constante de sus características, lo que optimiza las maneras de trabajar.

Gracias a la tecnología y a la globalización, es posible lograr una vida que permita más libertad y autonomía, sin estar atado a un escritorio o una oficina durante largas horas. En lugar de postergar la vida y el placer para la jubilación, uno puede distribuir mini-retiros a lo largo de la vida, intercalar periodos de trabajo y descanso. Para conseguirlo, es esencial la automatización de tareas, la delegación efectiva y la priorización de actividades que

generen el mayor impacto. Así, el trabajo virtual se convierte en una herramienta para lograr una vida más rica en experiencias (Ferris, 2007, p.57).

Propende por la Diversidad, la Multiculturalidad y la Inclusión. Las empresas con modalidad de trabajo virtual tienen la ventaja de aspirar fácilmente a contar con talento humano procedente de cualquier parte del mundo, ya que se eliminan las limitaciones geográficas. De esta manera, se puede crear un entorno laboral de tono global, con colaboradores de diferentes regiones y culturas, lo que permite la construcción de equipos más diversos y especializados (GCF Global, s.f.).

En consecuencia, una de las principales ventajas de este tipo de trabajo es la facilidad y libertad del desarrollo de las funciones, ya que permite que las personas puedan desarrollar sus funciones desde cualquier lugar del mundo, solo con una buena conexión a internet para poder desempeñarse de manera acorde (Gómez, D. 2023).

Retos y Desventajas del trabajo virtual

Aunque son más las ventajas que puede generar el trabajo virtual, también se tienen algunas dificultades que trae consigo. Este afecta la comunicación entre los equipos al provocar ausencia de contacto personal, causa que algunas personas se sientan aisladas y desconectadas de la organización, lo que en cierto punto puede afectar su motivación.

Al trabajar desde casa, puede que no se equilibre de manera correcta la vida laboral con la personal, por lo que el trabajador podría recurrir a sobre demandarse y generar “*burnout*” (se refiere a un estado de agotamiento físico, emocional o mental que resulta del estrés crónico, típicamente asociado con el trabajo). Además, la poca visibilidad y la

despersonalización pueden reducir las oportunidades de desarrollo y de promoción dentro de la empresa (Gajendran & Harrison, 2007).

Son múltiples los elementos que representan una amenaza importante para las empresas que implementan la modalidad de trabajo virtual. A continuación, se recopilan los más representativos citados por la literatura:

Gestión de Personal/Equipos Virtuales. Tener todo el personal disperso, a cambio de reunirlos en un sitio específico, puede dificultar la gestión de las personas y equipos para la organización del trabajo. Por ende, los líderes deben aprender a confiar en su equipo de manera remota, establecer metas de manera clara y velar porque todos cuenten con los recursos necesarios para acceder a las aplicaciones de la empresa y llevar a cabo correctamente sus funciones (GCF Global, s.f.).

Días de trabajo más extensos. Aunque pueden contar con más días libres, las largas jornadas de trabajo pueden ser agotadoras y estresantes (RH Campus, s.f.).

Dificultad para reemplazos. Si un colaborador con horario de trabajo extendido se llegara a ausentar, independientemente el motivo, sería más complejo poder reemplazarlo con alguien que pueda suplir la misma cantidad de horas (RH Campus, s.f.).

Falta de supervisión constante. Se estima que los periodos prolongados de trabajo sin supervisión posiblemente conlleven a la disminución del ritmo (esfuerzo) laboral. Los horarios flexibles, por ejemplo, suelen facilitar la ocurrencia de este fenómeno (RH Campus, s.f.).

Desafíos de comunicación. Aunque se considera que en general las herramientas digitales facilitan la comunicación, no siempre se logra que sea de una manera cercana y eficaz, ya

que, la ausencia de interacción física provoca que el proceso comunicativo carezca de señales no verbales, que son fundamentales para facilitarlos (Gómez, D. 2023).

Aspectos de Seguridad. Con muchos empleados con accesos a los sistemas de la empresa desde diferentes ubicaciones remotas, es fundamental garantizar medidas de seguridad robustas para proteger la información y los datos confidenciales (Gómez, D. 2023).

Desequilibrio entre el trabajo y la vida. Existe el riesgo que los colaboradores no logren establecer los límites necesarios y estos se difuminen. Por ello es necesario que se reconozca esta necesidad de definir de manera precisa los distintos espacios y momentos, para evitar el agotamiento (Gómez, D. 2023).

Según Hochschild en su libro “The Time Bild” (1997), para muchos el trabajo se ha convertido en un refugio, mientras que el hogar representa una serie de desafíos y tensiones. En el contexto de buscar soluciones a este desequilibrio, la semana laboral comprimida, entre otras alternativas con horario flexible, son presentadas como potenciales herramientas para aliviar la tensión entre estas dos esferas.

Dificultad para el Mantenimiento de una Cultura Organizacional Positiva. Mantener la cohesión organizacional puede ser un desafío aun mayor cuando se trata de un entorno virtual. Las organizaciones necesitan encontrar formas innovadoras de inculcar valores, fomentar la camaradería y mantener a los empleados comprometidos, incluso cuando no están físicamente presentes (Gi Group, s.f.).

El balance entre los pros y los contras que trae consigo el trabajo virtual, sirve como base para la identificación de algunos puntos críticos y elementos importantes que se tienen que considerar al momento en que una empresa se plantea implementar esta modalidad laboral.

A continuación, se analizan los aspectos técnicos indispensables para facilitar su

implementación. Se incluyen la infraestructura tecnológica, las herramientas de comunicación y colaboración, y los retos relacionados con la ciberseguridad, con el fin de dar una mirada orientada a entender el estado actual del trabajo virtual, así como a anticipar sus trayectorias futuras, además de proponer reflexiones y recomendaciones para navegar este cambio paradigmático en la manera en que se trabaja, se vive y se relaciona la sociedad moderna.

Perspectivas Económicas

En materia económica, son variados los desafíos y beneficios que reporta esta metodología de trabajo para empleados y compañías. Entre lo más beneficioso se puede destacar la disminución de costes, tanto operativos como administrativos, para la empresa, debido a menos gastos en arrendamientos de infraestructuras y en servicios. Entre tanto, para los empleados se pueden ver reflejados en la disminución de desplazamientos, por ejemplo (Elorus, 2023).

Los trabajadores se benefician de una mayor productividad y la posibilidad de acceder a un mercado laboral más amplio, ya que no se cuenta con una barrera geográfica. Adicional, hay una mejora en la satisfacción laboral debido a un mejor balance entre vida personal y laboral (Nextiva, 2023).

Un estudio de Global Workplace Analytics de 2023 encontró que las empresas pueden ahorrar alrededor de \$11.000 por año por cada empleado remoto (Global Workplace Analytics, 2023). No obstante, presenta unos retos tales como la comunicación y la supervisión hacia los colaboradores, que suelen tornarse más complejas, incrementan el riesgo de malentendidos y afectan la integración de los equipos (Vittana.org, 2023; Open Sourced Workplace, 2023).

La salud mental de los trabajadores se puede ver también impactada de manera negativa debido al aislamiento y a la posible dificultad de poder separar el trabajo de la vida personal. Adicionalmente, la implementación del trabajo virtual implica una inversión en herramientas tecnológicas y capacitaciones para garantizar que los empleados puedan ejercer de manera adecuada sus funciones sin ninguna limitación (Open Sourced Workplace, 2023).

El avance de la tecnología, especialmente la inteligencia artificial y la automatización, redefinen la estructura tradicional del trabajo. Estas innovaciones, junto con la demanda de una mayor flexibilidad por parte de los trabajadores, llevan a las empresas a reconsiderar sus modelos operativos y a adoptar prácticas de trabajo más flexibles (West, D. M. 2018, p.26).

Perspectivas Normativas

La implementación del trabajo virtual en Colombia tuvo su auge con la pandemia del COVID-19. No obstante, desde el 2008 la Ley 1221 ya buscaba “promover y regular” el trabajo virtual, entendido como instrumento de generación de empleo o de autoempleo. Posteriormente, la Ley 2088 de 2021 se dispuso puntualmente para regular el trabajo en casa, entre otras disposiciones, cuando esta metodología se encontraba en incremento. Un año más tarde, la Ley 2191 de 2022 se promulgó para regular la desconexión laboral, comprendida como el derecho de los trabajadores a no ser contactados por ningún medio en horarios que no correspondan con los laborales. Esta normativa surgió en reconocimiento a las problemáticas asociadas con la democratización de la tecnología, que conlleva a la facilidad para contactar personas por medio de sus teléfonos móviles en cualquier momento a necesidad, por ejemplo, del empleador.

De esta manera y gracias al trabajo virtual se ha evidenciado una mejora en la conciliación entre la vida personal y la vida laboral, la flexibilidad de los turnos, el incremento de la productividad y la disminución de los costos operacionales para las empresas que así operan (ONU, 2022). Así mismo, se ha podido observar un aumento en la satisfacción laboral de los trabajadores gracias a la autonomía y la eficiencia que facilita el trabajo virtual (Vayre, Morin-Messabel, Cros, Maillot y Odin, 2022).

Ente otras problemáticas, se ha identificado que el trabajo virtual puede relacionarse con problemas de salud mental, como el aumento de estrés, ansiedad y desafíos en la integración socio-profesional y en las relaciones laborales a la falta de interacción presencial (Garavand, Jalali, Hajipour Talebi, Sabahi, 2022).

En respuesta a estos desafíos es recomendable la creación de políticas y prácticas de trabajo flexible, a nivel interno, donde se promueva el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, se asegure la integración y la comunicación entre los empleados y empleadores y se dé prioridad a la salud mental de los empleados. Esto conlleva a la provisión de un equipo adecuado, formación relevante para tratar el impacto psicosocial del trabajo virtual y establecer el derecho a la desconexión laboral para garantizar los periodos de descanso pertinentes (Garavand, Jalali, Hajipour Talebi, Sabahi, 2022).

Perspectivas Culturales

La influencia de las diferencias culturales en el trabajo virtual es multifacética, afectan desde la preferencia por la autonomía o la supervisión cercana, hasta el valor otorgado al equilibrio entre la vida laboral y personal. Las culturas que enfatizan la independencia pueden adaptarse más naturalmente, aprecian sus beneficios para la productividad personal y la flexibilidad (Hofstede, 2020).

En contextos donde predomina el valor del colectivismo puede haber una preferencia por la interacción y supervisión en persona, lo que representa un reto para la adopción de esta metodología laboral. Además, mientras que en algunas culturas el trabajo virtual puede ser una herramienta para mejorar el balance con la vida personal, en otras podría conducir a jornadas laborales más extensas que disminuyen el tiempo para fines personales (House et al, 2023).

La comunicación y las relaciones interpersonales también se ven impactadas, pues son posiblemente más desafiantes en culturas de alta contextura, que dependen de la interacción cara a cara para construir y mantener relaciones sólidas. Finalmente, la adaptabilidad tecnológica varía entre culturas, influyen la velocidad y facilidad con la que se adopta el trabajo virtual. Estas diferencias culturales requieren un enfoque adaptativo y sensible al contexto para implementar estrategias de trabajo efectivas en entornos globales y diversos (Earley & Mosakowski, 2022).

En consecuencia, en el entorno laboral contemporáneo, la rigidez ya no es vista favorablemente, gracias a las normas culturales cambiantes. Las actitudes hacia la paternidad y la maternidad, los roles de género y las responsabilidades familiares, experimentan un cambio drástico en las últimas décadas. Estos cambios culturales subrayan la necesidad de una mayor adaptabilidad en el lugar de trabajo. Ahora más que nunca, las organizaciones reconocen que proporcionar opciones de trabajo flexibles, no solo es una necesidad operativa, sino también una respuesta a los valores y expectativas cambiantes de la sociedad moderna (Blades, J., & Fondas, N. 2010, p. 23).

Perspectivas Ambientales

Esta modalidad de trabajo trae consigo beneficios ambientales, como la disminución en las emisiones de gases contaminantes debido a la reducción del transporte vehicular. Esto se traduce en un ahorro considerable de tiempo y recursos para los trabajadores, quienes evitan largos desplazamientos diarios. La Universidad de California, en Davis, destacó que esta modalidad de trabajo podría representar un ahorro de más de 100 horas anuales por persona en desplazamientos, lo que evidencia su potencial para mejorar la eficiencia y contribuir a la sostenibilidad ambiental (University of California, Santa Cruz, 2020).

Por otro lado, la implementación masiva del trabajo virtual también acarrea ciertos retos ambientales relacionados con el incremento en el uso de dispositivos electrónicos y tecnologías de la información. Este aumento conlleva a un mayor consumo de energía en los hogares y eleva la demanda de producción de equipos tecnológicos, lo que implica desafíos en el manejo de residuos electrónicos y el impacto de su ciclo de vida en el medio ambiente. Así, el manejo adecuado del desecho de estos dispositivos y la adopción de prácticas de consumo responsable y reciclaje, se presentan como medidas esenciales para mitigar los efectos negativos asociados al trabajo virtual (Nature, s.f.).

En su análisis sobre soluciones ecológicas y económicas, Van Jones (2008) sugiere que el trabajo virtual se riga como una herramienta esencial para enfrentar simultáneamente desafíos ambientales y económicos, promueven la sostenibilidad y reducen las emisiones de Co2 relacionadas con el transporte que se usa para ir al trabajo.

En conclusión, el impacto ambiental del trabajo virtual depende de varios factores, como la eficiencia energética en hogares y oficinas, la cantidad de viajes que se reemplazan y el tipo

de energía utilizada. En este sentido, resulta importante considerar estos factores para maximizar los beneficios ambientales.

Perspectivas Personales

Las empresas tienen la responsabilidad de ofrecer un ambiente laboral saludable y seguro, que fomente el bienestar de sus empleados. Las opciones de trabajo virtual pueden contribuir a la conciliación entre la vida laboral y personal de los empleados y mejorar su calidad de vida, gracias a que brinda a los empleados la posibilidad de organizar con mayor facilidad su horario laboral y familiar. Un estudio del Pew Research Center de 2023 encontró que el 62 por ciento de los trabajadores remotos reportan un mejor equilibrio entre estos dos aspectos de su vida (Pew Research Center, 2023).

Mantener una comunicación efectiva puede ser desafiante a pesar de las diferentes herramientas colectivas que existen hoy en día. Además, se requiere de una inversión inicial para establecer un espacio de trabajo adecuado en casa (Vittana.org, s.f.). El objetivo del trabajo virtual no es perfeccionar cada aspecto de la vida, sino más bien centrarse en lo esencial y facilitar esta concentración al otorgar la autonomía para alinear las actividades laborales con las aspiraciones personales.

Estas observaciones subrayan la necesidad de adoptar una aproximación balanceada, por lo que se consideran tanto las necesidades empresariales como el bienestar del empleado. La implementación de estrategias que promuevan la comunicación efectiva ayuda a orientar el establecimiento de límites muy precisos entre el trabajo y la vida personal, y proporcionen soporte para configurar un entorno de trabajo en casa eficiente, puede ayudar a maximizar los aspectos positivos mientras se minimizan los negativos.

Perspectivas Éticas

Permitir que los empleados trabajen desde sus hogares o cualquier lugar distinto, demuestra la confianza que la empresa deposita en su equipo, lo cual ayuda a potenciar la responsabilidad del personal y la autonomía. Esto se traduce en una mejora de la productividad y una mayor satisfacción laboral, ya que los colaboradores valoran la capacidad de poder gestionar sus diferentes tareas con flexibilidad (Vittana.org, s.f.; Careersidekick.com, 2023).

El trabajo virtual ofrece a los empleados la posibilidad de organizar mejor su tiempo. Esta modalidad puede ser especialmente beneficiosa para quienes tienen responsabilidades familiares, ya que elimina el tiempo de desplazamiento y permite pasar más tiempo en casa (MDPI, 2022). No obstante, la falta de interacción cara a cara puede dificultar el desarrollo de las relaciones entre los colegas y con los supervisores, lo cual es fundamental para un ambiente laboral positivo (Careersidekick.com, 2023).

Facilita, además, la igualdad de oportunidades para las personas con discapacidades, personas que viven en zonas rurales, por ejemplo. Un estudio de la OIT de 2023 encontró que el trabajo virtual ha aumentado la participación laboral de las mujeres en un 10 por ciento (International Labour Organization, 2023). Por otro lado, una encuesta de McKinsey encontró que las empresas con una fuerza laboral remota tienen un 35 por ciento más de probabilidades de tener una alta representación de mujeres en puestos de liderazgo (McKinsey & Company, 2022).

Estas consideraciones subrayan la importancia de abordar los desafíos del trabajo virtual de manera integral, prestan atención no solo a los aspectos prácticos y de productividad, sino también a las implicaciones éticas y humanas de esta modalidad. Las organizaciones deben

esforzarse por crear políticas que promuevan la equidad, fomenten la comunicación efectiva y apoyen el desarrollo profesional y personal de sus empleados.

Perspectivas Técnicas

El trabajo virtual ha permitido al trabajar desde casa eliminar los tiempos de desplazamientos, otorgan que los empleados tengan facilidades para poder administrar sus horarios de una manera más provechosa y efectiva. En un estudio de OWL Labs (2023) se encontró que el 90 por ciento de los trabajadores remotos reportan estar satisfechos en su trabajo. No obstante, también se debe enfrentar a diferentes desafíos como establecer una buena comunicación con y entre los empleados. Al respecto, un estudio de McKinsey & Company (2023) encontró que la comunicación es el mayor desafío del trabajo virtual para las empresas.

Al encontrarse la humanidad en la era de la tecnología, hay una mayor acogida de las diferentes herramientas tecnológicas, que permiten cerrar las brechas de comunicación. Sin embargo, no todo es beneficioso, por lo que se puede estar expuestos a ataques cibernéticos, razón que hace necesario que las empresas hagan una inversión responsable en tecnología y de esta forma garanticen las herramientas necesarias para la protección de los datos. El estudio de Gartner (2023) encontró que el 70 por ciento de las empresas planean aumentar su inversión en tecnología para apoyar el trabajo virtual.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Del presente trabajo se fundamentó en una investigación cualitativa, durante la cual se buscaron publicaciones y antecedentes con información que permitiera comprender y explorar en profundidad los factores, aspectos y elementos más influyentes en la adopción o rechazo del trabajo virtual en tres compañías de un grupo empresarial. Para realizar este estudio, se hicieron entrevistas semiestructuradas a los líderes de gestión humana de cada una de las tres compañías seleccionadas.

El enfoque cualitativo responde a las necesidades del presente proyecto, los datos usados, por su naturaleza misma, no son regularmente expresados como datos numéricos, así que requieren de otro tipo de métodos de organización y análisis, distintos a los cuantitativos, para su adecuada interpretación. Por sus características y de cara a los objetivos planteados para este proyecto, durante el proceso de investigación la información que se tomará en cuenta será únicamente de dicho tipo (Quintero Velasquez, 2011).

Diseño de la investigación

El diseño de la investigación será descriptivo y exploratorio, ya que se busca describir los factores y analizar las estrategias asociadas con el trabajo virtual, así como explorar el conocimiento y la experiencia de los líderes de gestión humana en relación con este tema.

Participantes

La población de interés son tres compañías pertenecientes a un grupo empresarial que han adoptado o rechazado el trabajo virtual, para la muestra, la representación estará compuesta

por tres líderes de gestión humana, uno por cada empresa seleccionada. Se mantendrá el anonimato de ellos por el acuerdo establecido entre el investigador y las compañías.

Empresa 1:

Modalidad de trabajo: Híbrida

Descripción: Es una organización conocida por su enfoque innovador y su compromiso con la excelencia en el servicio al cliente, así mismo ha implementado una modalidad de trabajo híbrida. Esta modalidad permite a los empleados combinar el trabajo en la oficina con el trabajo remoto, proporcionan flexibilidad y la capacidad de adaptarse a las cambiantes demandas del mercado. Esta compañía se distingue por su cultura de colaboración y su enfoque en el desarrollo profesional de su personal, promueven un ambiente de crecimiento y aprendizaje continuo.

Empresa 2:

Modalidad de trabajo: Presencial

Descripción: Es una organización destacada por su calidad y su compromiso con la sostenibilidad, opera predominantemente de manera presencial. Sus empleados trabajan en instalaciones físicas, lo que facilita la interacción directa entre colegas y fomenta un ambiente de trabajo colaborativo. La empresa valora la seguridad y el bienestar de sus empleados, por lo que implementa medidas adecuadas para garantizar un entorno laboral seguro.

Empresa 3:

Modalidad de trabajo: Teletrabajo

Descripción: Es una organización con un firme compromiso hacia la sostenibilidad y la innovación, ha adoptado una modalidad de trabajo predominantemente orientada al teletrabajo. Esto brinda a sus empleados la posibilidad de desempeñar sus labores desde la comodidad de sus hogares, permitiéndoles así una mejor conciliación entre su vida laboral y personal. Se trata de una empresa que fomenta una cultura organizacional basada en la confianza y la autonomía, respaldada por tecnología de vanguardia que facilita la comunicación y la colaboración entre sus diferentes equipos. Además, promueve constantemente el uso de herramientas digitales para optimizar la eficiencia y la productividad en el trabajo remoto.

Método de Recolección de Datos

La técnica principal para la recolección de datos fue la entrevista semiestructurada, la cual permitió una exploración en profundidad de las percepciones, experiencias y opiniones de los líderes de gestión humana en relación con la adopción del trabajo virtual. Se elaboró un guion de preguntas abiertas, basado en los objetivos específicos de la investigación, para conducir la entrevista y asegurar la obtención de información relevante y detallada. La entrevista semiestructurada propició un proceso comunicativo natural y cercano, abrió las puertas a la expresión de subjetividades, propias del proceso de investigación cualitativo (De Toscano, G. T., 2009).

Consentimiento Informado

- Se solicitó a cada participante su consentimiento para participar en la investigación y grabar las entrevistas.
- Se garantizó la confidencialidad y anonimato de los participantes y las compañías.

- Se respetó el consentimiento informado y la privacidad de los participantes en todas las etapas de la investigación.
- Se siguieron los principios éticos de integridad, honestidad y respeto hacia los participantes.

Entrevistas Semiestructuradas

Se hicieron de forma remota entrevistas individuales a cada líder de gestión humana, por medio de plataformas de videoconferencia, para facilitar la participación. Se grabaron, con el consentimiento del participante, y se transcribieron posteriormente para su análisis.

Análisis de Datos

Se realizó de acuerdo con los lineamientos propuestos por Roberto Hernández Sampieri para el análisis cualitativo (2020). Este proceso incluyó las siguientes etapas:

Codificación de Datos. Se identificaron y categorizaron los temas, conceptos y patrones emergentes en las entrevistas. Se utilizó un enfoque inductivo para permitir que los datos guíen la identificación de categorías relevantes.

Organización de Datos. Se organizaron los datos codificados en un sistema coherente de categorías, relacionadas con los objetivos específicos de la investigación.

Análisis de Contenido. Se realizó un análisis detallado del contenido de las entrevistas, para identificar tendencias, relaciones y discrepancias en los datos. Se buscaron similitudes y diferencias entre las experiencias y percepciones de los líderes de gestión humana de las tres compañías.

Limitaciones Potenciales

- La investigación se limitó a la perspectiva de los líderes de gestión humana y en esta medida no capturará las experiencias de otros actores dentro de las compañías.
- Los resultados dependen de la honestidad y la franqueza de los participantes al compartir sus percepciones y experiencias.

Validación de resultados

Se hizo la triangulación de los datos recogidos, con el fin de comparar y contrastar los hallazgos obtenidos de las tres compañías. Además, se realiza una revisión por pares, para verificar la coherencia y validez de los resultados.

Referencia

Se utilizaron las normas y lineamientos propuestos por Roberto Hernández Sampieri en su metodología de investigación cualitativa (2020), para garantizar la rigurosidad y validez del estudio. Además, se consideran otras fuentes relevantes en el campo de la investigación cualitativa y de recursos humanos con el objeto de enriquecer el diseño y análisis de la investigación.

Por su parte, el diseño de entrevista semiestructurada proporciona una guía flexible para explorar los temas pertinentes relacionados con la adopción o rechazo del trabajo virtual en las compañías de un grupo empresarial. Se espera que la conversación fluya de manera natural y se adapte según las respuestas y comentarios del participante, lo que permite así una exploración más profunda y significativa de los factores en juego.

RESULTADOS

Al finalizar la investigación sobre los factores que influyen en las decisiones de adoptar o rechazar el trabajo virtual en tres compañías de un grupo empresarial, se ejecutó el trabajo de campo. En este proceso participaron tres líderes de gestión humana, uno por cada compañía.

Para ampliar en detalle los criterios de selección planteados inicialmente se consideraron:

- **Áreas de experiencia:** Se tomaron en cuenta personas que hayan trabajado en la compañía por un mínimo de tres años. Esta consideración garantiza que los participantes tengan suficiente experiencia y familiaridad con la empresa para proporcionar información relevante y valiosa.
- **Cargos:** Las personas seleccionadas deben estar involucradas en la toma de decisiones del grupo empresarial que se relacionan con la implementación de nuevas modalidades de trabajo. Esta participación asegura que los individuos elegidos tienen un papel activo y una influencia directa en cómo se desarrollan y adoptan las nuevas prácticas laborales.
- **Compañías:** Para asegurar la diversidad del estudio, se eligieron tres compañías de un grupo empresarial, cada una opera bajo una modalidad de trabajo distinta. Esta selección se realizó con el propósito de abarcar una variedad más amplia de prácticas laborales y obtener resultados más representativos y comprensivos.

Las entrevistas se realizaron de manera virtual y se grabaron para facilitar la toma de notas textuales de los entrevistados. Además, se garantizó la confidencialidad de la información

de los participantes y las compañías involucradas en este estudio. Dicha medida busca proteger la privacidad y la integridad de los datos recopilados, para promover así un ambiente de confianza y colaboración en el proceso de investigación.

Al observar las palabras más utilizadas por los líderes durante las entrevistas, se puede obtener una perspectiva más profunda sobre sus actitudes, enfoques y preocupaciones.

Términos recurrentes, como: **trabajo - virtual – empresa – factores – empleados – adopción – cultura – tecnología – pandemia – flexibilidad**, revelan áreas de interés clave y temas prominentes en sus discusiones. Por ejemplo, la alta frecuencia de "tecnología" y "adopción" puede indicar un énfasis en la implementación de nuevas herramientas y procesos digitales como respuesta a la pandemia y la necesidad de flexibilidad en el entorno laboral. Asimismo, el uso frecuente de "cultura" sugiere un interés en cultivar un ambiente de trabajo colaborativo y positivo, incluso en un contexto virtual. Este análisis lingüístico proporciona valiosas percepciones sobre las prioridades y estrategias de los líderes con relación a la evolución del entorno laboral y los desafíos actuales.

Factores internos

Los testimonios obtenidos de los líderes de gestión humana en las tres compañías revelan una tendencia clara en la importancia de los factores internos que influyen en la decisión de adoptar o rechazar el trabajo virtual. A través del análisis, se identifican varios elementos clave como la cultura organizacional, la infraestructura tecnológica, la capacitación y la gestión del rendimiento, los cuales son fundamentales para comprender cómo estas organizaciones abordan la transición hacia modelos de trabajo remoto.

En primer lugar, la cultura organizacional emerge como un factor decisivo en la adopción del teletrabajo. Se observa que una cultura basada en la confianza y la autonomía facilita la implementación del trabajo virtual. Como menciona el Sujeto Compañía 1, *“hemos promovido una cultura de confianza y autonomía, lo cual facilita la adopción del trabajo virtual”* al igual de lo que opina el Sujeto Compañía 3 *“La cultura organizacional de la empresa, que promueve la confianza, la autonomía y la responsabilidad, facilita la implementación de modelos de trabajo flexibles”*. Este enfoque es consistente con la teoría propuesta por Kramer y Heege (2020), quienes destacan que una cultura organizacional favorable es un determinante clave en la adopción del teletrabajo, ya que proporciona el marco necesario para que los empleados se sientan apoyados y empoderados en un entorno remoto.

La infraestructura tecnológica es otro factor crítico que influye en la decisión de adoptar el trabajo virtual. El Sujeto Compañía 1 destaca la existencia de herramientas y plataformas que permiten una comunicación y colaboración efectivas *“Contamos con herramientas y plataformas que permiten una comunicación y colaboración efectiva a distancia”*, mientras que el Sujeto Compañía 2 reconoce la importancia de seguir el desarrollo estas capacidades.

Esto evidencia una relación directa entre la inversión en tecnología y la capacidad de una empresa para sostener modelos de trabajo remoto. Según el testimonio del Sujeto Compañía 2, *“hemos invertido en tecnología para soportar algunas formas de trabajo remoto, pero todavía estamos desarrollando nuestras capacidades para hacerlo de manera más amplia”*. Esta observación coincide con los hallazgos de Kramer y Heege, quienes indican que la disponibilidad de una infraestructura tecnológica robusta es esencial para la adopción exitosa del teletrabajo, ya que permite superar las barreras físicas y mantener la productividad a distancia.

La capacitación y desarrollo de habilidades digitales también emerge como un factor relevante, especialmente para el Sujeto Compañía 2, donde menciona que *“no todos tienen el mismo nivel de competencia con las herramientas digitales necesarias para el trabajo virtual”*. Este aspecto subraya la necesidad de un enfoque proactivo por parte de las compañías para equipar a sus empleados con las competencias digitales necesarias, alineándose con la teoría de que la capacidad de los empleados para utilizar eficazmente la tecnología es un factor determinante en la adopción del teletrabajo (Kramer y Heege, 2020).

Otro factor identificado es la gestión del rendimiento en entornos virtuales. El Sujeto Compañía 2 expresa preocupación por la transición de un modelo de supervisión presencial a uno remoto *“Tradicionalmente, nuestros líderes están acostumbrados a supervisar a sus equipos de manera presencial, y la transición a un modelo de supervisión remota requiere un cambio significativo en la manera de gestionar y evaluar el desempeño”*. Este desafío es común en organizaciones que tradicionalmente han operado de manera presencial, y su

éxito en la adopción del teletrabajo depende en gran medida de la capacidad de los líderes para adaptar sus prácticas de gestión al nuevo contexto.

Finalmente, la optimización de costos y la atracción y retención de talento son factores internos mencionados por el Sujeto Compañía 3 “*Otro factor es la optimización de costos, dado que el teletrabajo reduce los gastos asociados a la infraestructura física, como oficinas y servicios públicos*”. Este enfoque no solo refleja una visión estratégica del teletrabajo como un mecanismo para mejorar la competitividad de la empresa, sino que también está respaldado por la teoría de Kramer y Heege, que sugiere que la reducción de costos operativos y la posibilidad de acceder a un mercado laboral más amplio son beneficios significativos del teletrabajo.

Los factores internos que influyen en la adopción o rechazo del trabajo virtual en las compañías estudiadas son multifacéticos, abarcan desde la cultura organizacional y la infraestructura tecnológica hasta la capacitación y la gestión del rendimiento. Estos hallazgos se alinean con la teoría de Kramer y Heege (2020), que identifica estos elementos como determinantes clave en la adopción del teletrabajo. La capacidad de las compañías para implementar y sostener el trabajo virtual dependerá en gran medida de su habilidad para fortalecer estos factores internos y adaptarse a las nuevas exigencias del entorno laboral.

Factores Externos

Los factores externos han jugado un papel decisivo en la adopción del trabajo virtual en las tres compañías analizadas, revelan una tendencia general donde la pandemia de COVID-19 y la evolución tecnológica han sido los principales catalizadores.

La pandemia como catalizador de cambio: En las tres compañías, la crisis sanitaria global se identifica como el principal factor externo que impulsó la adopción del trabajo virtual.

En el caso del el Sujeto Compañía 1, se señala que *"Los factores externos que más han influido son, sin duda, la pandemia de COVID-19 y las restricciones de movilidad*

asociadas" obligaron a acelerar la implementación de este modelo laboral. De manera

similar, el Sujeto Compañía 2, menciona que *"esta crisis sanitaria global forzó a muchas empresas, incluida la nuestra, a reconsiderar sus modelos de trabajo"*. Estos testimonios

evidencian que la pandemia no solo provocó un cambio inmediato en las prácticas

laborales, sino que también sirvió como un punto de inflexión que obligó a las compañías a

adaptar sus estructuras operativas a un entorno de incertidumbre. Estos testimonios se

alinean con las conclusiones del estudio realizado por el Banco Interamericano de

Desarrollo (BID). Según el BID, en América Latina, la adopción del teletrabajo ha sido

principalmente impulsada por la crisis sanitaria del COVID-19, la cual aceleró la

digitalización y el uso de tecnologías de la información, esto permite a las empresas

continuar sus operaciones en un entorno cambiante.

Otro factor externo relevante es la rápida evolución de las tecnologías de la información y

la comunicación, que ha proporcionado las herramientas necesarias para facilitar el trabajo

remoto. En este sentido, el Sujeto Compañía 3 subraya que *"la rápida evolución de las*

tecnologías de la información y la comunicación ha proporcionado las herramientas

necesarias para facilitar el trabajo remoto". La disponibilidad de estas herramientas tecnológicas no solo hizo posible la continuidad operativa durante la pandemia, sino que también abrió nuevas posibilidades para la gestión y la colaboración remota tal como lo menciona el Sujeto Compañía 3 *"La rápida evolución de las tecnologías de la información y la comunicación ha proporcionado las herramientas necesarias para facilitar el trabajo remoto"*, esto refuerza la viabilidad del trabajo virtual como una opción sostenible a largo plazo.

La competencia en el mercado laboral y la necesidad de atraer y retener talento han sido factores determinantes en la decisión de las empresas para adoptar el trabajo virtual. El Sujeto Compañía 1, por ejemplo, menciona que *"la competencia en el mercado laboral, donde muchas empresas están ofreciendo la modalidad de trabajo remoto, nos ha motivado a mantenernos competitivos"*. Este aspecto competitivo, combinado con la creciente demanda de flexibilidad laboral por parte de los empleados, ha llevado a las compañías a reconsiderar sus políticas internas para no perder terreno frente a otras organizaciones como lo menciona el Sujeto Compañía 2 *"La competencia también juega un papel importante; al observar cómo otras empresas en nuestra industria están por adoptar el trabajo virtual, hemos tenido que evaluar nuestras propias prácticas para no quedarnos atrás en términos de eficiencia y atracción de talento"*. Asimismo, lo resalta el BID en su investigación donde definen que la competencia en el mercado y la demanda de flexibilidad laboral han sido fuerzas motrices importantes para que las compañías adopten modalidades de trabajo virtual.

Adicionalmente, Las regulaciones y políticas gubernamentales también emergen como un factor externo significativo. El Sujeto Compañía 2 señala que *"las regulaciones*

gubernamentales y las políticas de salud pública han sido influyentes", cómo las normativas impuestas durante la pandemia obligaron a las empresas a reducir la ocupación en oficinas y explorar el teletrabajo como una alternativa viable. El Sujeto Compañía 3 también hace referencia a la "legislación colombiana que ha evolucionado para adaptarse al trabajo remoto", lo que ha brindado mayor seguridad jurídica a las empresas.

El análisis del BID destaca que el trabajo virtual ha traído consigo beneficios como una mayor flexibilidad laboral, mejor equilibrio entre la vida personal y profesional, mayor satisfacción de los trabajadores y un impacto positivo en la productividad en ciertos sectores. Sin embargo, también se identifican desafíos significativos asociados con la adopción del trabajo remoto en América Latina, como la necesidad de mejorar la infraestructura tecnológica, abordar la brecha digital y adaptar la legislación laboral a las nuevas realidades del trabajo virtual.

En resumen, se observa que la adopción del trabajo virtual ha sido influenciada por una combinación de factores que incluyen la pandemia de COVID-19, la evolución tecnológica, la competencia en el mercado laboral, las regulaciones gubernamentales y las expectativas cambiantes de los empleados. Aunque esta modalidad laboral ha traído beneficios, también presenta desafíos que deben abordarse para garantizar un desarrollo sostenible y equitativo en la región.

Aspectos Facilitadores

En el marco de la adopción del trabajo virtual en las tres compañías investigadas, se observa una tendencia clara hacia la identificación de la tecnología y la capacitación como los principales facilitadores. La tecnología, representada por herramientas como Microsoft Teams, Zoom y plataformas colaborativas en la nube, ha sido mencionada repetidamente como un elemento crucial. Un testimonio del Sujeto Compañía 1 ilustra esta tendencia al señalar que *“La tecnología ha sido uno de los principales facilitadores. Contar con herramientas como Microsoft Teams, Zoom y plataformas colaborativas en la nube ha permitido que la transición al trabajo virtual sea más fluida.”*

Otro aspecto recurrente es la importancia de una cultura organizacional de confianza y flexibilidad. El Sujeto Compañía 3 resalta la confianza en sus empleados para trabajar *“la empresa confía en sus empleados para trabajar de manera responsable y autónoma desde casa, apoyada por una cultura de alto rendimiento y compromiso”*, así subraya cómo una cultura de alto rendimiento y compromiso puede facilitar el teletrabajo. Esta idea se refuerza con la estructura híbrida mencionada por la Compañía 1 *“La estructura híbrida de 3x2 que implementamos también ha ayudado a que la transición no sea tan abrupta y los empleados puedan adaptarse de manera gradual.”*

Por otro lado, aunque el Sujeto Compañía 2 aclara que la compañía no ha implementado el trabajo virtual, reconoce factores facilitadores potenciales, como la *“adaptabilidad y aprendizaje continuo”* de su cultura organizacional y la capacidad de la tecnología actual para *“permitir una comunicación y colaboración efectiva a distancia”*. Esto refleja una consciencia de los elementos necesarios para adoptar el teletrabajo, incluso si aún no se han aplicado plenamente.

Al contrastar estos hallazgos con la teoría, el estudio de Cunha et al. (2020) sobre los facilitadores y barreras para la adopción del trabajo virtual subraya que la infraestructura tecnológica y la cultura organizacional son elementos críticos para el éxito del teletrabajo. Cunha y colaboradores destacan la tecnología y la cultura de confianza como facilitadores clave, que coinciden con los testimonios de los líderes de gestión humana entrevistados. Además, la capacitación, otro punto señalado en los testimonios.

Sujeto Compañía 1 *“La capacitación continua también ha sido fundamental; hemos ofrecido varios cursos y talleres para que los empleados se familiaricen con estas herramientas y desarrollen habilidades necesarias para trabajar de forma remota”*

Sujeto Compañía 2 *“Es importante la capacitación y el desarrollo de competencias digitales entre los empleados como un paso esencial para preparar a la empresa para cualquier eventualidad que requiera trabajo remoto”*

Sujeto Compañía 3 *“Asimismo, la compañía ha brindado capacitación para que los empleados desarrollen habilidades esenciales para el teletrabajo”*

Estos testimonios se alinean con la idea de Cunha sobre la necesidad de desarrollar competencias digitales entre los empleados para una transición exitosa.

En conclusión, los testimonios destacan consistentemente la tecnología, la capacitación, y la cultura organizacional como facilitadores esenciales para la adopción del trabajo virtual. Estos hallazgos no solo reflejan la realidad de las compañías estudiadas, sino que también se alinean con las tendencias teóricas sobre el tema, lo que refuerza la importancia de estos factores en la implementación del teletrabajo.

Aspectos Obstaculizadores

Los testimonios de los líderes de gestión humana en las tres compañías estudiadas revelan una serie de obstáculos significativos que han dificultado la adopción del trabajo virtual. A través de estos testimonios, se puede identificar una tendencia general que refleja la complejidad de la transición hacia un modelo de trabajo remoto, destaca resistencias individuales como barreras tecnológicas y culturales.

Uno de los obstáculos más recurrentes es la resistencia al cambio, mencionada por los tres líderes. El Sujeto Compañía 1 subraya que *“adaptarse a una nueva forma de trabajo puede ser desafiante, especialmente para aquellos acostumbrados a la presencialidad”*, lo cual coincide con lo expresado por el Sujeto Compañía 2, que señala una *“resistencia cultural a cambiar a un modelo de trabajo remoto”*. Este patrón de resistencia, tanto individual como cultural, se alinea con los hallazgos de Cunha y colaboradores (2020), quienes identifican la resistencia al cambio como una de las principales barreras para la adopción del trabajo virtual en sus estudios de caso.

Otro obstáculo crítico es la brecha tecnológica. Tanto el Sujeto Compañía 1 como el Sujeto Compañía 3 mencionan la falta de recursos tecnológicos adecuados en los hogares de los empleados, Sujeto Compañía 1 indica que *“algunos empleados no tenían inicialmente los recursos tecnológicos necesarios, como una buena conexión a internet*. Esta limitación tecnológica, que afecta la equidad en el acceso al teletrabajo, también es identificada por Cunha et al. (2020) como una barrera clave, especialmente en organizaciones donde no todos los empleados tienen acceso igualitario a la tecnología, tal como lo menciona también el Sujeto Compañía 3 *“Otro desafío ha sido la desigualdad en el acceso a la tecnología, ya*

que no todos los empleados cuentan con internet de alta velocidad o un espacio adecuado para trabajar desde casa”

La comunicación y cohesión del equipo también emergen como desafíos notables. El Sujeto Compañía 1 menciona que la *“falta de interacción cara a cara puede generar problemas de comunicación y dificultar el fortalecimiento de relaciones laborales”*, mientras que el Sujeto Compañía 2 resalta el impacto del *“aislamiento social y la falta de interacción cara a cara”* en la moral y cohesión del equipo. Este hallazgo es coherente con la teoría, que sugiere que la ausencia de interacciones presenciales puede debilitar los lazos sociales y afectar la eficacia del trabajo en equipo (Cunha et al., 2020).

Finalmente, la gestión del tiempo y el equilibrio entre la vida laboral y personal se presenta como un desafío transversal. El Sujeto Compañía 1 observa que *“la gestión del tiempo y el equilibrio entre la vida laboral y personal se convirtieron en un desafío”*, mientras que el Sujeto Compañía 3 aborda esta problemática mediante la promoción de *“. Para abordar esto, hemos brindado recomendaciones para establecer límites claros entre la vida laboral y personal y promovido el uso de herramientas de gestión del tiempo”*. Esta dificultad en la autogestión del tiempo en un entorno remoto se vincula con la falta de estructura y supervisión directa, aspectos que también se abordan en la literatura como barreras para una adopción efectiva del trabajo virtual.

Los hallazgos de esta investigación se alinean en gran medida con las barreras identificadas por Cunha y colaboradores (2020), quienes destacan la resistencia al cambio, la brecha tecnológica, los desafíos en la comunicación y la gestión del tiempo como obstáculos centrales para la adopción del trabajo virtual. Sin embargo, este estudio también resalta la particular importancia de la resistencia cultural y la necesidad de adaptación en

organizaciones donde la presencialidad ha sido históricamente valorada. Estos factores subrayan la complejidad de implementar el trabajo virtual en diferentes contextos organizacionales, sugieren que la superación de estas barreras requiere no solo de soluciones tecnológicas, sino también de un cambio cultural y de gestión que facilite la transición hacia nuevas formas de trabajo.

Estrategias Exitosas

En la investigación sobre las estrategias exitosas para la implementación del trabajo virtual, se observa una tendencia clara hacia la adopción de modelos flexibles, la inversión en tecnología y el bienestar emocional de los empleados. Las tres compañías entrevistadas coinciden en la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad para lograr un teletrabajo eficiente.

El Sujeto Compañía 1 destaca la modalidad híbrida 3x2 como una estrategia clave, concede a los empleados *"disfrutar de la flexibilidad del trabajo remoto sin perder el contacto presencial necesario"*. Esta estrategia se alinea con la necesidad de mantener el equilibrio entre las ventajas del trabajo desde casa y la importancia del contacto directo con los compañeros y líderes. Por su parte, el Sujeto Compañía 2 subraya que los horarios flexibles *"permitieron a los empleados gestionar mejor sus responsabilidades laborales y personales"*, una medida que ha sido valorada positivamente por los empleados y que ha contribuido al éxito del teletrabajo en esa organización.

Los tres sujetos entrevistados coinciden en la necesidad de invertir en tecnología y formación para garantizar la efectividad del trabajo remoto. El Sujeto Compañía 1 menciona que las *"inversiones en tecnología y capacitación han sido claves"*, lo que ha

asegurado que los empleados tengan las herramientas y conocimientos necesarios para ser productivos desde casa. De manera similar, el Sujeto Compañía 2 también enfatiza la implementación de nuevas herramientas digitales y programas de capacitación *“invertimos en tecnología y formación para asegurar que nuestros empleados tuvieran las herramientas y conocimientos necesarios para trabajar eficientemente”*, mientras que el Sujeto Compañía 3 menciona la *“capacitación continua”* como un pilar de su estrategia de teletrabajo, asegura que los empleados desarrollen las habilidades necesarias para el trabajo remoto.

El bienestar emocional ha sido otra área clave, especialmente en el contexto de la pandemia. El Sujeto Compañía 2 aclara que la compañía implementó programas de apoyo emocional, el cual ofrece *“acceso a servicios de asesoramiento y recursos de bienestar”*, reconoce el impacto del trabajo desde casa en la salud mental. La comunicación transparente y constante también ha sido fundamental, con la Compañía 1 y la Compañía 2 destacan la importancia para generar confianza y mantener informados a los empleados sobre cambios y decisiones. Donde cada uno enfatiza la importancia de la comunicación, el Sujeto Compañía 1 *“Otra estrategia efectiva ha sido la comunicación constante y transparente por parte de la dirección, lo que ha generado confianza y seguridad entre los empleados”* al igual que el Sujeto Compañía 2 *“Nos aseguramos de mantener a los empleados informados sobre las decisiones y cambios en las políticas a través de comunicados regulares y reuniones virtuales con la alta dirección”*

El reporte "Perspectivas sobre el Futuro del Trabajo" de Gartner (2023) subraya que la flexibilidad, la tecnología y el bienestar de los empleados son elementos cruciales para el éxito en entornos de trabajo híbridos y remotos. Las estrategias observadas en las tres

compañías entrevistadas confirman esta perspectiva teórica. Gartner resalta la importancia de modelos laborales flexibles que se adapten a las necesidades cambiantes, un aspecto que se refleja en las prácticas de las compañías, como los modelos híbridos y la flexibilidad horaria. Además, la teoría enfatiza la relevancia de la inversión en tecnología y capacitación, alineándose con las estrategias de las compañías para asegurar que sus empleados estén equipados y preparados para trabajar de manera remota.

En resumen, las estrategias exitosas identificadas en estas compañías reflejan una comprensión profunda de las necesidades de los empleados en entornos de trabajo remoto, así como una alineación con las tendencias y predicciones identificadas en la literatura reciente.

Estrategias no Exitosas

Los testimonios de los líderes de gestión humana de las tres compañías reflejan una tendencia clara: las estrategias que fallaron en la adopción del trabajo virtual compartieron un enfoque inapropiado en la adaptación de prácticas presenciales a un entorno remoto sin considerar las particularidades y desafíos de este.

Tal como lo indica el Sujeto Compañía 1, un intento clave que no tuvo el impacto esperado fue el de *"replicar las dinámicas de oficina en un entorno virtual de manera exacta"*. Esto se tradujo en *"reuniones excesivas y expectativas de disponibilidad constante"* que resultaron *"agotadoras y contraproducentes"*. Este testimonio resalta cómo la simple transposición de prácticas presenciales al ámbito virtual puede sobrecargar a los empleados y disminuir su efectividad, un error que también es subrayado en la teoría de Morris (2022), quien advierte sobre los peligros de no adaptar las prácticas laborales a las realidades del trabajo remoto.

El Sujeto Compañía 2 detalló que la compañía intentó implementar un modelo de trabajo híbrido, pero *"la coordinación constante y la naturaleza interdependiente de nuestras tareas"* generó *"confusión y disminuyó la eficiencia"*. Este testimonio refleja un problema estructural, donde la falta de claridad en la coordinación y la excesiva dependencia en la comunicación digital sin interacción cara a cara provocaron malentendidos y retrasos. Esto subraya la importancia de diseñar estrategias híbridas con una sólida infraestructura que facilite la transición y mantenga la cohesión del equipo.

El Sujeto Compañía 3, indico que la compañía implementó la introducción de una *"plataforma de colaboración virtual compleja y poco intuitiva"* lo que generó *"frustración y baja adopción entre los empleados"*. Este testimonio pone de relieve la necesidad de seleccionar herramientas tecnológicas que no solo sean funcionales, sino que también se alineen con las capacidades y preferencias de los usuarios. Además, la *"falta de análisis previo de las necesidades y preferencias de los usuarios"* fue identificada como una causa principal de esta falla. Morris (2022) también enfatiza la importancia de realizar un análisis exhaustivo antes de la implementación de nuevas tecnologías para asegurar su aceptación y efectividad.

Los testimonios de los tres líderes destacan errores comunes en la implementación de estrategias de trabajo virtual: la falta de adaptación de las prácticas tradicionales al entorno digital, la subestimación de la resistencia al cambio y la selección inapropiada de herramientas tecnológicas. Estos hallazgos coinciden con la teoría de Morris, quien señala que la adaptabilidad y la consideración de las necesidades del usuario son fundamentales para el éxito en la adopción del trabajo remoto.

Este análisis demuestra que las estrategias no exitosas en la adopción del trabajo virtual no solo se debieron a fallos en la implementación, sino también a una falta de comprensión profunda de las particularidades del entorno virtual, lo que llevó a decisiones que, en lugar de facilitar, obstaculizaron la transición hacia este nuevo modelo de trabajo.

CONCLUSIONES

La presente investigación se centró en identificar y analizar los factores que influyen en la adopción o rechazo del trabajo virtual en tres compañías de un grupo empresarial. A lo largo del estudio, se examinaron los factores internos y externos que afectan esta decisión, se abarcan aspectos como la cultura organizacional, la infraestructura tecnológica, el apoyo gerencial, así como influencias externas como la pandemia de COVID-19 y las tendencias tecnológicas emergentes.

Dentro de los factores internos, la cultura organizacional se destacó como un elemento crucial. Las compañías con culturas flexibles, abiertas al cambio y orientadas a la innovación tienden a adoptar el trabajo virtual con mayor facilidad. Esto es consistente con estudios previos que subrayan la importancia de una cultura que favorezca la adaptabilidad y la resiliencia en un entorno laboral cambiante. La infraestructura tecnológica también se identificó como un factor determinante. La disponibilidad de herramientas digitales avanzadas y una infraestructura de TI robusta son esenciales para asegurar que los empleados puedan trabajar eficientemente desde cualquier ubicación. Este aspecto ha sido ampliamente documentado en la literatura, donde se ha demostrado que las organizaciones con sistemas tecnológicos bien desarrollados y sostenibles tienen una ventaja competitiva en la transición hacia modalidades de trabajo remoto.

El apoyo decidido de la gerencia se reveló como un facilitador clave en la adopción del trabajo virtual. La movilización de recursos, el fomento de una cultura de innovación y la disposición para enfrentar los desafíos asociados con el trabajo remoto son aspectos que, cuando están presentes, incrementan significativamente la probabilidad de éxito en la implementación de estas modalidades laborales.

En el ámbito externo, la pandemia de COVID-19 actuó como un catalizador que obligó a muchas compañías a reconsiderar y acelerar la implementación del trabajo virtual. La urgencia por adaptar nuevas formas de trabajo ante las restricciones impuestas por la pandemia es un fenómeno global que ha sido ampliamente documentado y analizado en otras investigaciones, confirma la pertinencia y relevancia de este factor en el contexto actual. Además, las tendencias tecnológicas emergentes, como la proliferación de herramientas de colaboración en línea y la mejora en las tecnologías de comunicación, han abierto nuevas oportunidades para la adopción del trabajo virtual, aunque también han introducido desafíos que las organizaciones deben enfrentar para mantenerse competitivas.

El estudio también identificó diversos aspectos facilitadores y obstaculizadores en la implementación del trabajo virtual. Entre los facilitadores, se destacan los avances tecnológicos que permiten una comunicación y colaboración en tiempo real, así como una infraestructura de soporte IT capaz de resolver rápidamente problemas técnicos. La formación continua de los empleados y el desarrollo de una cultura organizacional que priorice la flexibilidad y el bienestar son igualmente críticos para crear un ambiente laboral positivo y productivo. Esto refleja una consistencia con investigaciones anteriores que han demostrado que el acceso a tecnología adecuada y la promoción de una cultura de bienestar son determinantes clave en la efectividad del trabajo remoto.

Por otro lado, se identificaron varios obstáculos que pueden limitar la adopción del trabajo virtual. La resistencia al cambio por parte de ciertos sectores de la organización, la falta de capacitación en herramientas digitales y las preocupaciones sobre la seguridad de la información fueron destacadas como barreras significativas. La gestión del desempeño en ambientes remotos y el aislamiento social también representan desafíos críticos que deben

ser abordados. Estos obstáculos son temas recurrentes en la literatura sobre trabajo remoto, lo que sugiere que son desafíos comunes que muchas organizaciones enfrentan al intentar implementar esta modalidad de trabajo.

En cuanto a las estrategias de implementación, se encontró que aquellas que integran la tecnología de manera efectiva en las prácticas laborales diarias, fomentan una comunicación abierta y regular, y ofrecen programas de bienestar para los empleados tienden a ser las más exitosas. Estas estrategias no solo mejoran la productividad, sino que también mantienen un alto nivel de satisfacción y compromiso entre los empleados. Este hallazgo está en línea con estudios previos que han demostrado que la integración efectiva de la tecnología y la promoción del bienestar son esenciales para el éxito del trabajo remoto.

Sin embargo, las estrategias que intentan replicar de manera rígida las dinámicas de una oficina tradicional en un entorno virtual tienden a ser menos efectivas. Este enfoque suele ignorar las ventajas únicas del trabajo remoto y puede conducir a una implementación fallida. Las experiencias híbridas mal planificadas, que no toman en cuenta las particularidades de las modalidades presenciales y virtuales, pueden resultar en confusión y desigualdad entre los empleados. Este hallazgo destaca una dimensión novedosa que no ha sido ampliamente explorada en estudios anteriores, subrayan la importancia de enfoques adaptativos y personalizados.

Al confrontar estos resultados con investigaciones previas realizadas en diferentes contextos, se observa una consistencia en la importancia de la cultura organizacional, la infraestructura tecnológica y el liderazgo gerencial como factores clave en la adopción del trabajo virtual. Sin embargo, la investigación presente aporta un enfoque más detallado

sobre los desafíos específicos asociados con la implementación de estrategias híbridas, un área que ha sido menos explorada en la literatura existente. Este aspecto inédito de los hallazgos contribuye a una mayor comprensión de los factores que influyen en la efectividad de las estrategias de trabajo remoto, y resalta la necesidad de desarrollar enfoques más flexibles y adaptativos.

Las limitaciones de este estudio incluyen su enfoque en solo tres compañías de un mismo grupo empresarial, lo que podría no capturar completamente la diversidad de contextos organizacionales y sectoriales. Además, la dependencia de las percepciones de los líderes de gestión humana introduce un posible sesgo, dado que no se incluyó la retroalimentación directa de los empleados, lo que podría haber aportado una visión más rica y diversa.

Asimismo, el tamaño de la muestra utilizada limita la capacidad de realizar análisis más profundos en subgrupos específicos y detectar relaciones significativas entre las variables estudiadas.

Para futuras investigaciones, se recomienda ampliar el alcance del estudio para incluir una mayor diversidad de compañías y sectores, y captar las perspectivas de los empleados para obtener una visión más integral del fenómeno. También sería valioso realizar investigaciones comparativas entre diferentes industrias y culturas laborales para identificar prácticas y estrategias que sean más efectivas en contextos específicos. Además, se sugiere investigar el impacto del trabajo virtual en la salud y bienestar de los empleados, abordan temas como el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, el estrés laboral y la fatiga digital, aspectos críticos que aún necesitan una mayor exploración.

Finalmente, esta investigación ofrece valiosas implicaciones prácticas. Las compañías pueden utilizar estos resultados para optimizar sus políticas y estrategias de trabajo virtual,

mientras que los líderes de gestión humana pueden identificar áreas de mejora en sus enfoques actuales y desarrollar nuevas iniciativas que faciliten la adopción del trabajo virtual. Los resultados de este estudio también pueden servir como base para futuras investigaciones y para el desarrollo de herramientas tecnológicas que mejoren la experiencia del trabajo virtual, contribuyen así al bienestar y productividad de los empleados en este nuevo paradigma laboral. Además, comprender mejor los efectos del trabajo virtual en el bienestar de los empleados permitirá a las organizaciones desarrollar programas y recursos que promuevan la salud mental, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y la conexión social en entornos de trabajo remoto.

REFERENCIAS

- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2019). The effectiveness of telecommuting: A meta-analysis. *Journal of Management*, 45(1), 12-31. <https://doi.org/10.1177/0149206317739812>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2020). A Review of the Literature on Telework and Its Implications for the COVID-19 Pandemic. *Journal of Business and Psychology*, 35(4), 359-367.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2021). *El trabajo remoto en América Latina: Un análisis de las tendencias y desafíos*. <https://www.iadb.org/en/how-we-can-work-together/opportunities-job-seekers/shape-impactful-career-us>
- Berna, A. (s.f.). Ventajas y desventajas del trabajo a tiempo parcial.
- Blades, J., & Fondas, N. (2010). *The Custom-Fit Workplace: Choose When, Where, and How to Work and Boost Your Bottom Line*. Wiley
- Careersidekick.com. (2023). Pros and Cons of Telecommuting.
- Cruz Lopera, J. (2022). Teletrabajo en Colombia, dos años después de la pandemia. Universidad de Antioquia.
- Cunha, J. P., Ferreira, J. J., & Albuquerque, F. G. (2020). Facilitadores y barreras para la adopción del trabajo remoto: Un análisis de 11 estudios de caso. *Revista de Administração Contemporânea*, 24(6), 1006-1027. <https://www.scielo.br/j/rac/>
- De Toscano, G. T. (2009). La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación. *Graciela Tonon (comp.)*, 46, 45-73.
- Donoso, A. (s.f.). Trabajador a tiempo parcial.

- Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2022). Cultural intelligence and global leadership. In *The Routledge handbook of global leadership* (pp. 275-288). Routledge.
- Elorus. (2023). *Advantages & Disadvantages of Telecommuting for Businesses*.
- Ferriss, T. (2007). *The 4-Hour Workweek: Escape 9-5, Live Anywhere, and Join the New Rich*. Crown Publishing Group.
- Gajendran, R. S. y Harrison, D. A. (2007). The Dark Side of Telecommuting. *Journal of Management*, 33(2), 1077-1102. <https://doi.org/10.1177/0149206307300814>
- Gajendran, R. S., y Harrison, D. A. (2007). El buen, el mal y el desconocido sobre el trabajo remoto: una revisión de la literatura. *Journal of Management*, 33(3), 426-457.
- Gajendran, R. S., y Harrison, D. A. (2013). La buena, la mala y la fea del trabajo desde casa: una revisión de la literatura y una agenda de investigación. *Journal of Management*, 39(2), 481-509.
- Garavand, A., Jalali, S., Hajipour Talebi, A., Sabahi, A. (2022). Advantages and disadvantages of teleworking in healthcare institutions during COVID-19: A systematic review. *Inform Med Unlocked*. <https://doi.org/10.1016/j.imu.2022.101119>
- Gartner. (2023). El futuro del trabajo: Tendencias y predicciones para 2024. Recuperado de <https://www.gartner.com/en/articles/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2024>
- Gartner. (2023). *The Future of Remote Work: Technology Trends and Investments*.
- GCFGlobal. (s.f.). ¿Qué es el teletrabajo?
- Gentilín, M. (2022). Pasado, presente y futuro del Teletrabajo. Reflexiones teóricas sobre un concepto de 50 años. En J. Orejuela, L. Villada, & K. Daza (Eds.), *El teletrabajo como*

modalidad de flexibilización laboral: estudios de caso colombianos. (pags. 19-38).

Medellín: CEIPA.

Gi Group. (s.f.). ¿En qué consiste el job sharing?.

Giurge, L. M., & Woolley, K. (2022). Research: Flexible work can dampen motivation. *Harvard Business Review*.

Global Workplace Analytics. (2023). *The Cost Savings of Remote Work*.

Gómez, D. (2023). Teletrabajo: qué es, importancia, ventajas y ejemplos.

Gómez, J. (2019). Teletrabajo autónomo: Una revisión de la literatura. *Revista de Investigación en Trabajo y Seguridad Social*, 11(1), 25-38.

Haddad, R. H., & Sorensen, O. J. (2022). The impact of supplementary teleworking on the quality of work life: Evidence from a case study. *Computers in Human Behavior*, 126, 106967.

Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*.

Hill, J. E., & George, J. M. (2021). The mobile workforce: Implications of telecommuting and remote work for individuals and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 8, 1-27.

Hochschild, A. R. (1997). *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. Metropolitan Books.

Hofstede, G. (2020). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations (3rd ed.)*. Sage publications.

House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (2023). Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies (2nd ed.). Sage publications.

International Labour Organization. (2023). The Impact of Remote Work on Women's Labor Force Participation.

Jones, V. (2008). The Green Collar Economy: How One Solution Can Fix Our Two Biggest Problems. HarperOne.

Kramer, B., & Heege, A. B. (2020). Determinants of telework adoption: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Business Research*, 120, 473-485.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.02.021>

Krausz, M., & Bélanger, F. (2020). Mobile telework and its effects on work-life balance: A systematic review. *Journal of Business and Psychology*, 35(1), 97-114.

Lee, Don (2024). Remote workers actually aren't more productive. Will bosses finally call them back in this year?. Los Angeles Times.

Lister, K. & Harnish, T. (2019). The Benefits of Telecommuting. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Marketing Influencer. (2022, junio 08). Tipos de definición de semana laboral comprimida, ventajas y desventajas.

McKinsey & Company. (2022). Diversity and Inclusion in the Remote Workforce.

McKinsey & Company. (2023). The Challenges of Remote Work.

MDPI. (2022). Benefits and Risks of Teleworking from Home: The Teleworkers' Point of View.

Messemnger, J., Vadkerti, Z., & Uhereczky, A. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Organización Internacional del Trabajo. Recuperado de Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (s.f.). Obtenido de

Morris, M. (2022). El trabajo remoto no es para todos: Por qué algunas empresas están reconsiderando sus políticas de trabajo desde casa. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2021/09/remote-work-isnt-a-perk-to-toss-into-the-mix>

Naciones Unidas. (2022, 2 de febrero). Teleworking during COVID: Risks, benefits and steps to a ‘new normal’. UN News.

Negocios One. (s.f.). Horarios de trabajo comprimidos y cómo implementarlos.

Nextiva. (2023). Top Benefits of Telecommuting That Prove It’s Here To Stay.

Nilles, J. M. (1998). Teletrabajo: Una definición y un marco para el estudio. En D. Gómez Uranga (Ed.), Teletrabajo: Nuevas formas de trabajo y empleo en la sociedad de la información (p. 22). Ediciones Cinca.

Open Sourced Workplace. (2023). The Economic Impact of Telecommuting: A Look at the Benefits and Challenges.

Organización Internacional del Trabajo. (2020). Teletrabajo autónomo: Una revisión de las tendencias y los desafíos. Oficina Internacional del Trabajo.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2016). Estudio OECD sobre Mercados Laborales y Políticas sociales: Colombia. Ministerio del Trabajo.

Owl Labs. (2023). The State of Remote Work in 2023.

Pink, D. H. (2009). *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*. Riverhead Books.

Portafolio. (2023, febrero 20). La presencialidad ya retornó al mundo laboral en Colombia.

Portafolio.

Quintero Velásquez, Á. M. (2011). Diseño de proyectos de investigación cualitativa. *Tendencias & Retos*, 16, 313–316. <http://revistas.lasalle.edu.co/index.php/te/article/download/440/363>

Restrepo Betancur, L. F., & Arboleda Montoya, L. M. (2021). El impacto del teletrabajo en tiempos del COVID-19. *Desarrollo Gerencial*, 13(2), 1–21.

<https://doi.org/10.17081/dege.13.2.4618>

RH Campus. (s.f.). Horario de trabajo comprimido.

Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2016). When flexibility helps: Another look at the availability of work–family practices and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 94, 112–121. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.02.002>

Stafford, M. R., & Duffy, J. A. (2004). Managing telecommuting: An exploratory study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 16(5), 302–309

Talent Search People. (2022). Employee Engagement: Driving Success at Talent Search

University of California, Santa Cruz. (2020). Official Home Office Assessment

[https://sustainability.ucsc.edu/engage/green-certified/greenoffices/home-office-assess-](https://sustainability.ucsc.edu/engage/green-certified/greenoffices/home-office-assess-challenge.html)

[challenge.html](https://sustainability.ucsc.edu/engage/green-certified/greenoffices/home-office-assess-challenge.html) Nature. (s.f.). The role of wearable home blood pressure monitoring in detecting out-of-office control status

Vayre, É., Morin-Messabel, C., Cros, F., Maillot, A.-S., & Odin, N. (2022). Benefits and Risks of Teleworking from Home: The Teleworkers' Point of View. *Information*, 13(11), 545.

<https://doi.org/10.3390/info13110545>

Vittana.org. (2023). 18 Key Advantages and Disadvantages of Telecommuting.

Vittana.org. (s.f.). 18 Key Advantages and Disadvantages of Telecommuting.

West, D. M. (2018). *The Future of Work: Robots, AI, and Automation*. Brookings Institution Press.

ANEXOS

ANEXO 1: Cuadro síntesis propuesta investigación

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO			
				TIPO DE ESTUDIO	SUJETOS	INSTRUMENTO	PROCEDIMIENTO
Factores que influyen en las decisiones para la adopción o rechazo del trabajo virtual en tres compañías de un grupo empresarial	¿Cuáles son los principales factores que influyen en las decisiones para la adopción o rechazo del trabajo virtual en tres compañías de un grupo empresarial?	Objetivo General Identificar los principales factores que influyen en que tres compañías de un grupo empresarial adopten o rechacen la modalidad de trabajo virtual.	El Trabajo Virtual Beneficios y oportunidades en la adopción del trabajo virtual	Cualitativo	3 líderes de Gestión humana, uno por cada empresa investigada	Entrevistas semi estructuradas	Codificación de los datos
		Objetivos Específicos Identificar los factores internos y externos que influyen en la decisión para adoptar o rechazar el trabajo virtual en la organización.	Retos y Desventajas del trabajo virtual	Descriptivo		Categoría 1: Factores Internos	
		Indagar sobre aspectos facilitadores y obstaculizadores para la adopción del trabajo virtual en la organización.	Perspectivas Económicas Perspectivas Normativas Perspectivas Culturales	Exploratorio		Categoría 2: Factores Externos	Análisis de contenido
		Analizar las estrategias implementadas por la organización asociadas al trabajo virtual que han sido exitosas y no exitosas para la compañía.	Perspectivas Ambientales Perspectivas Personales Perspectivas Éticas Perspectivas Técnicas			Categoría 3: Aspectos Facilitadores	
				Categoría 4: Aspectos Obstaculizadores		Validación de resultados	
				Categoría 5: Estrategias Exitosas			
		Categoría 6: Estrategias no Exitosas					

ANEXO 2: Estructura del instrumento de investigación sobre los factores que influyen en las decisiones para la adopción o rechazo del trabajo virtual

OBJETIVO GENERAL	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍAS	PREGUNTAS
<p>Identificar los principales factores que influyen en que tres compañías de un grupo empresarial adopten o rechacen la modalidad de trabajo virtual.</p>	<p>Identificar los factores internos y externos que influyen en la decisión para adoptar o rechazar el trabajo virtual en la organización</p>	Factores Internos	¿Qué factores internos dentro de su empresa influyen en la decisión de adoptar o rechazar el trabajo virtual?
		Factores Externos	¿Qué factores externos han influido en la decisión de adoptar el trabajo virtual?
	<p>Indagar sobre aspectos facilitadores y obstaculizadores para la adopción del trabajo virtual en la organización</p>	Aspectos Facilitadores	¿Cuáles han sido los principales facilitadores para la adopción del trabajo virtual?
		Aspectos Obstaculizadores	¿Cuáles han sido los principales obstaculizadores para la adopción del trabajo virtual?
	<p>Analizar las estrategias implementadas por la organización asociadas al trabajo virtual que han sido exitosas y no exitosas para la compañía</p>	Estrategias Exitosas	¿Cuáles han sido las estrategias exitosas implementadas por la organización asociadas al trabajo virtual?
		Estrategias no Exitosas	¿Cuáles han sido las estrategias implementadas que no han tenido el impacto esperado en la adopción del trabajo virtual?

ANEXO 3: Entrevista semiestructurada: Factores que influyen para la adopción o rechazo del trabajo virtual en tres compañías de un grupo empresarial

Información del Participante:

Nombre:

Edad:

Cargo:

Organización:

Antigüedad en la empresa:

Categoría 1: Factores Internos

1. ¿Qué factores internos dentro de su empresa influyen en la decisión de adoptar o rechazar el trabajo virtual?

Categoría 2: Factores Externos

2. ¿Qué factores externos han influido en la decisión de adoptar el trabajo virtual?,

Categoría 3: Aspectos Facilitadores

3. ¿Cuáles han sido los principales facilitadores para la adopción del trabajo virtual?

Categoría 4: Aspectos Obstaculizadores

4. ¿Cuáles han sido los principales obstaculizadores para la adopción del trabajo virtual?

Categoría 5: Estrategias Exitosas

5. ¿Cuáles han sido las estrategias exitosas implementadas por la organización asociadas al trabajo virtual?

Categoría 6: Estrategias no exitosas

6. ¿Cuáles han sido las estrategias implementadas que no han tenido el impacto esperado en la adopción del trabajo virtual?

ANEXO 4: Declaración consentimiento informado

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

UNIVERSIDAD EAFIT

DECLARACIÓN DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

Título del trabajo de investigación: Factores que influyen en las decisiones para la adopción o rechazo del trabajo virtual en tres compañías de un grupo empresarial

Investigador Principal: Cristian Camilo Yepes Ramírez, estudiante de la Maestría en Desarrollo Humano Organizacional de la Universidad EAFIT.

Objetivo del Estudio:

Identificar los principales factores que influyen en que tres compañías de un grupo empresarial adopten o rechacen la modalidad de trabajo virtual.

Procedimiento:

Consistirá en una entrevista semiestructurada, que durará aproximadamente 30-45 minutos. La entrevista se realizará de forma remota a través de la plataforma de videoconferencia Microsoft Teams y será grabada con la debida autorización del participante.

Confidencialidad:

Todos los datos recopilados se mantendrán estrictamente confidenciales. La información proporcionada en las entrevistas se utilizará únicamente para fines de investigación y los resultados se presentarán de forma agregada y anónima de las organizaciones y personas participantes, para ser publicados en la biblioteca institucional bajo esta modalidad.

Participación Voluntaria:

Su participación en este estudio es completamente voluntaria. Con base en eso, usted tiene el derecho de retirarse en cualquier momento si así lo desea, sin ningún tipo de penalización, sin proporcionar información de la decisión tomada y tienen en cuenta que su retiro de este estudio no afectará la investigación ni la relación con la empresa asociada.

Beneficios y Riesgos:

No hay riesgos conocidos asociados con su participación en este estudio. Sin embargo, su contribución ayudará a comprender mejor las dinámicas del trabajo virtual en las compañías de un grupo empresarial.

Consentimiento:

Al inicio de la entrevista se leerá este consentimiento informado, donde el entrevistado confirma haber aceptado verbalmente este consentimiento para la grabación de la entrevista, y dará la aceptación voluntaria para participar en la misma.

Nombre del Participante:

Cargo del Participante:

Número de Contacto del participante:

Fecha:

Firma del Investigador:

Gracias por su participación y contribución a este estudio.