



Vigilada Mineducación

**DESAFÍOS DERIVADOS DE LA ACELERACIÓN DEL TRABAJO VIRTUAL EN
LAS EMPRESAS COLOMBIANAS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL
EN EL EXTERIOR Y SU EFECTO EN LA MOTIVACIÓN DE LOS
TRABAJADORES**

ALEJANDRA CANO GALLEGO

Tesis

Asesor

Carlos Mario Betancur Hurtado

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL

Resumen

Objetivo. identificar los desafíos derivados de la aceleración del teletrabajo en las empresas colombianas para la contratación de personal en el exterior. **Método.** Se realiza un estudio de caso cualitativo descriptivo de corte transversal; el diseño de la investigación será un estudio de caso basado en entrevistas semiestructuradas a cinco profesionales de una empresa líderes de contratación en las organizaciones. **Resultados** Los datos obtenidos permitieron comprender los desafíos que tienen las empresas en Colombia para contratar al personal y que se deben a lo jurídico y como la legislación colombiana restringe estas formas de trabajo, la parte administrativa que lleva consigo unos retos logísticos para las áreas de gestión humana y desafíos culturales donde hay cambios de mentalidad que permitan que las personas puedan trabajar desde cualquier parte del mundo obteniendo un gana-gana para las organizaciones y los trabajadores **Conclusiones** Se evidencia una necesidad de retención de personal y de atracción de nuevo talento en las organizaciones que implica el contratar desde el exterior para que las personas puedan realizar su trabajo de manera virtual y pueda atender sus necesidades personales, sin embargo, se evidencian restricciones jurídicas, administrativas y culturales que impiden avanzar en la nueva tendencia que marcó la pandemia Covid-19, en la aceleración del teletrabajo.

Palabras Clave: *Trabajo a distancia, contratación en el exterior, virtualidad.*

A raíz de la pandemia de Covid-19 a inicios del 2020, las organizaciones del mundo que no estaban en industrias que requerían de manera obligatoria una presencialidad, se volcaron a trabajar desde la virtualidad acelerando incluso los pasos que se habían venido llevando a cabo en el Teletrabajo y que algunas empresas ya habían implementado.

Lo anterior, permitió que las organizaciones vivieran la virtualidad y se transformara la forma de trabajar, aceptando y confiando en los trabajadores, lo que llevó a que estos pudieran trabajar en sus casas, la de algún amigo, familiar e incluso por fuera de la ciudad y en algunos casos, por fuera del país.

Sin embargo, en Colombia se fue presentando restricciones para esto, sobre todo cuando el trabajador laboraba por fuera del país e incluso al atraer talento de otra parte del mundo, cosa que no tenía en mente antes de que llegara la pandemia.

Las administradoras de riesgo laboral, las leyes de Colombia, la implementación del teletrabajo, entre otras regulaciones, no permiten estas flexibilidades a los trabajadores, pero que la pandemia derivada del Covid-19, ha demostrado a las organizaciones que sí es posible permitirlo. Una de las bondades que ha traído la crisis del Covid-19, es que muchos han contemplado esta posibilidad como la oportunidad para cumplir sueños y metas o para hacerse cargo de situaciones personales que anteriormente estaban en *stand-by* por la “obligatoriedad” de prestar sus servicios de manera presencial en las instalaciones de sus empleadores (Romero, 2021).

Además, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT), esta nueva era del teletrabajo requerirá un uso mucho más amplio de un nuevo tipo de gestión basado en la confianza y en la obtención de resultados y una nueva forma de trabajar más autónoma, más flexible y mejor adaptada a las circunstancias y preferencias individuales de los trabajadores.

Se encuentra pertinente investigar sobre un tema no abordado aún, por lo reciente de la situación, desafíos derivados de la aceleración del trabajo virtual en las empresas para contratar personal en el exterior y el efecto en los trabajadores, de acuerdo con esto se podría encontrar evidencias que aceleren y permitan a los entes reguladores flexibilizar las medidas o a las empresas revisar nuevas formas de contratación que permitan continuar motivando y/o atrayendo personal con las mejores capacidades en cualquier parte del mundo desde la virtualidad.

Objetivos

General

Identificar los desafíos derivados de la aceleración del teletrabajo en las empresas colombianas para la contratación de personal en el exterior

Específicos

- Comprender los cambios en la aceleración del Teletrabajo en las organizaciones.
- Identificar los desafíos jurídicos de las empresas en Colombia para la contratación de personal en el exterior.
- Identificar los desafíos administrativos de las empresas en Colombia para la contratación de personal en el exterior.
- Comprender el impacto percibido en los trabajadores en la contratación de personal en el exterior

Marco de referencias conceptuales

El teletrabajo y trabajo virtual: aproximación a su definición y características

Hace miles de años, cuando la tecnología no existía era imposible pensar que podríamos trabajar sin un espacio físico y sin supervisión, ahora con todos los avances en medios de comunicación e internet, se ha venido hablando del trabajo a distancia o más conocido como Teletrabajo. Internet comenzó como una herramienta de corto alcance, y con el correr de los años borró cualquier límite imaginado. En este contexto, el trabajo fuera del ámbito de la oficina pasó de ser un sueño de ciencia ficción a una práctica instalada en organizaciones de todo el mundo (Boggino, 2015).

Según (Organización Internacional del Trabajo, 2020), El teletrabajo se define como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio–, para trabajar fuera de las instalaciones del empleador. En otras palabras, el teletrabajo conlleva un trabajo realizado con la ayuda de las TIC, fuera de las instalaciones del empleador.

El teletrabajo no es una profesión, no es un centro de atención telefónica, no es manufactura en casa, no es servicio a domicilio (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, s.f.).

Ahora bien, el uso de las tecnologías es fundamental para reconocer el teletrabajo como significado, sin embargo (Osio Havriluk, 2010) considera La mayoría, piensa que teletrabajar, se refiere al uso de las tecnologías en el quehacer diario y de cierta manera es así. El teletrabajador requiere del conocimiento y uso intensivo de las TIC en el desarrollo de sus actividades. Sin embargo, debe considerarse otro aspecto importante, como lo es la distancia. Es decir, la persona trabaja fuera o distante de las oficinas del negocio o empresa para la cual labora.

Algunas organizaciones como todas las instituciones tradicionales se han opuesto por diversas razones sobre todo las de creencias arraigadas a personalidad han impedido que, el trabajo virtual se convierta en un estilo de vida ya que este hace referencia a la flexibilidad que se le da al empleado para poder trabajar desde la localización que él escoja, esto se puede dar por el lapso que se permita (ADEN Corporate Solutions, 2020).

En el teletrabajo se reconoce la flexibilidad como término importante para describir el concepto de esta forma de trabajo debido a que se generan métodos de trabajo que, si bien la distancia y la tecnología acompaña la forma, se adopta el ámbito de confianza por parte de la organización y los líderes y un manejo práctico del horario de trabajo, es decir, la flexibilidad espacio temporal, como fundamento base del teletrabajo.

El teletrabajo supone un novedoso modo de organización y ejecución de la actividad laboral que proporciona mayor accesibilidad y flexibilidad a los trabajadores (Selma Larajín, 2015), en la actualidad se deja la adopción de supervisión y requerimiento de presencia física, a la productividad orientada a resultados y enfoque en objetivos, puesto que se genera flexibilidad en cumplimiento de horarios y demás variables para cumplir con la estrategia de la organización de la misma manera si se estuviera en una sede de empresa y/o sin tecnologías de información

Para (Martínez Sánchez, Pérez Pérez, de Luis Carnicer, & Vela Jiménez, 2006), El teletrabajo es una práctica de trabajo que permite flexibilidad temporal y espacial a los empleados y que aumenta también la flexibilidad organizativa de la empresa. Las empresas adoptantes del teletrabajo tienen un sistema de control más orientado a resultados que las empresas que no disponen de teletrabajo.

Podría decir que (Peiró & Soler, 2020), explican el significado del teletrabajo resumiendo las características principales que lo componen, consiste en la realización habitual de la actividad laboral a distancia en un lugar distinto al habitual en la empresa, y a veces en horario diferente. Con frecuencia, la localización alternativa es el propio hogar, aunque existen otras modalidades como el trabajo en espacios de oficina que se contratan por horas (coworking) o en espacios proporcionados por los clientes. El trabajo a distancia requiere conexión a Internet con tecnologías digitales y equipos adecuados. Esta forma de trabajar proporciona mayor flexibilidad espacial y temporal y puede ofrecer ventajas para empresas y trabajadores, pero estas no son iguales para todas las ocupaciones, razón por la cual está más presente en algunas de ellas y escasamente en otras.

Para (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, s.f.) más allá de la definición, el teletrabajo se entiende a partir de sus características:

1. Una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
2. La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.
3. Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas.

Además, de estas características el Teletrabajo en Colombia se ha clasificado en tres modalidades:

- Teletrabajo autónomo: Trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos.
- Teletrabajo suplementario: Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimiento. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana.

- **Teletrabajo Móvil:** Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina. No tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas.

Teletrabajo después de la pandemia Covid-19

El trabajo virtual a raíz de la pandemia por la seguridad de salud pública que ha acontecido el Covid-19 hizo replantear, acomodar y acelerar el trabajo a distancia para continuar con las operaciones y el servicio de las empresas y evitar casos infortunados que puedan llevar a generar una crisis aún mayor por la presencia física de las empresas en una organización.

La pandemia ha actuado como un catalizador de las tecnologías disponibles, que habían tenido una adopción lenta hasta hace algunos meses: el teletrabajo, la capacitación a distancia y la utilización de plataformas digitales bajo demanda se han convertido en los protagonistas. En el primer caso, el confinamiento obligatorio ha venido acompañado de una gran demanda de aplicaciones para poder teletrabajar que permiten llevar a cabo reuniones virtuales, trabajar documentos en línea o incluso ventas. Las descargas de estas aplicaciones se multiplicaron 20 veces entre enero y marzo de este año, pasando de 750.000 descargas mensuales a 15 millones (Azuará, y otros, 2020)

No cabe duda de que la aparición de estas plataformas ha posibilitado aún más el recurso al teletrabajo, no solo dentro de las fronteras nacionales, sino también (y puede que especialmente) fuera de ellas. En definitiva, nos encontramos ante un cambio de gran calado en el modo de prestar los servicios laborales que está llamado a representar un elevado porcentaje de teletrabajadores en el medio plazo (Todolí Signes & Pozuelo López, 2020)

Para (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, s.f.) la implementación del teletrabajo en las entidades supone una transformación organizacional de fondo, desde sus formas de hacer hasta sus formas de evaluar. El proyecto de adopción de esta modalidad laboral requiere del liderazgo y la participación de un equipo de trabajo coordinado, la utilización de recursos y la movilización hacia un cambio cultural y de procedimientos, que no son posibles de alcanzar si no existe una voluntad clara de las directivas que respalde las acciones derivadas.

Según (Villadiego, 2020), en Colombia, según cifras del MinTIC, antes de la pandemia existían cerca de 122.000 teletrabajadores y era una política que sólo las organizaciones más progresistas implementaron como un beneficio adicional para sus colaboradores. El 24 de marzo de 2020, ese número pasó instantáneamente a millones y durante los últimos cuatro meses ha sido la principal forma de trabajo para las empresas; algo que no pareciera cambiar, al menos durante los próximos 18 meses.

El salto en cifras de trabajo presencial al trabajo virtual ha sido tan impactante que las organizaciones han adoptado cerrar vehementemente los espacios físicos y permanecer en esta nueva forma de trabajo por múltiples beneficios que han vivenciado forzosamente por la pandemia. Una encuesta realizada en junio por la firma S&P Global mostró que más del 50% de las empresas esperan reducir sus espacios físicos de trabajo para continuar fomentando el teletrabajo y mantener prácticas de distanciamiento social sostenidas por un largo período de tiempo (Villadiego, 2020).

La adaptación a una cultura digital es tanta que ahora las empresas ven muy viable mantener a los trabajadores 100% remotos, algo que no pasada antes de la pandemia o era difícil de comprender incluso si el trabajo implica estar por fuera del país ya que comprende la virtualidad en todo el sentido.

Ahora bien, el Teletrabajo definido como Autónomo y Móvil, son la modalidad de trabajo virtual 100% a diferencia de la modalidad suplementaria que si requiere presencialidad de algunos días del trabajador a las sedes de la organización.

Contratación en Colombia de personal en el exterior

Actualmente en Colombia hay leyes que regulan y solicitan documentos para contratar personal extranjero en empresas colombianas, sin embargo, a partir de la pandemia de Covid-19 y el vuelco hacia una realidad de trabajo netamente virtual, se puede revisar a la luz de la reglamentación en Colombia como está frente a las contrataciones de personal que labora desde el exterior y a que tiene derecho.

De acuerdo con el pronunciamiento de (Ministerio de la Protección Social, 2009) en concepto 302203 de septiembre 24 de 2009:

Así las cosas, se concluye que el Sistema General de Seguridad Social en Salud está sujeto a un principio de territorialidad, según el cual, el sistema tiene por objeto la prestación de servicios de salud a todos los colombianos, en el territorio nacional, principio que no tiene un carácter absoluto, cuando el colombiano reside en territorio extranjero, razón por la cual, se considera que esta situación hace que esta persona se encuentre fuera del alcance de la Ley 100 de 1993, lo cual nos lleva a concluir frente al caso indicado en su comunicación, que el trabajador al prestar su actividad laboral en el exterior no está obligado a cotizar en salud y por ende ni el trabajador ni el empleador deben concurrir en el pago del aporte en comento.

En materia de riesgos profesionales, debe señalarse que ni el Decreto 1295 del 1994 ni ninguna otra disposición, han contemplado el cubrimiento del sistema en el extranjero, por tal razón, considera esta oficina que el trabajador que labora en el exterior no se encuentra obligado a afiliarse a una ARP

En cuanto a los aportes parafiscales al Sena ICBF y Subsidio Familiar, le sugerimos consultar lo pertinente ante cada entidad receptora del aporte, sea esta el propio Sena, ICBF o la Superintendencia de Subsidio Familiar.

Aseguradoras de Riesgos Laborales en la contratación de personal en el exterior

La posibilidad de trabajar a distancia y poder trasladarse a otros lugares no solamente dentro del territorio nacional, sino también por fuera del país ha incrementado las solicitudes de trabajadores poder continuar con sus labores y responsabilidades y poder contar con las Aseguradoras de Riesgos Laborales para cubrir los riesgos como si estuviera en sede o teletrabajo es un gran interrogante.

De acuerdo (Romero, 2021) algunas Administradoras de Riesgos Laborales indican que por tanto no existiría cobertura en el exterior cuando el desplazamiento del trabajador fuera del territorio nacional, es realizado por una decisión personal o una necesidad externa al desarrollo de la relación laboral, pues dicho desplazamiento no se genera con ocasión a una labor que se le ha encomendado y por ende tampoco es una necesidad derivada de la actividad económica de la empresa.

Para la mayoría de las aseguradoras en Colombia las ARL permiten cobertura en el exterior hasta 120 días en caso de tener evento de origen laboral la cobertura es al 100 %, siempre y cuando, se conserve subordinación laboral con la empresa en Colombia. Para tal efecto la empresa debe certificar dicha subordinación laboral para acceder a la cobertura (ARL SURA, 2020).

De acuerdo con la abogada Adriana Escobar, socia de la firma CMS Rodríguez-Azuero en el artículo de (Acosta Argota, 2021), si hay una solicitud del empleador quien solicita a su trabajador que labore por fuera del país se debe hacer de manera acordada por las partes y uno de los requisitos es la continuidad de la situación del trabajador en los mismos términos que tiene en Colombia. Es decir, la empresa debe brindar vivienda, alimentación y educación para el trabajador y su familia, además de cubrir totalmente la seguridad social, los riesgos y los temas referentes a pensión. Si por el contrario es el trabajador quien solicita el empleado debe asumir los costos de su estadía y manutención. Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta es que la empresa no será responsable por accidentes o enfermedades que no estén relacionadas con el entorno laboral del trabajador.

La comisión laboral se entiende como toda acción que provenga del empleador y no solicitud del trabajador, que pueda demostrarse con pago de viáticos, representación y/o estadía.

Es decir, si un trabajador no se le concede comisión laboral, pero si por una decisión personal, sea por visitar a un familiar, disfrutar de otro espacio por fuera de su hogar, aprovechar turismo mientras trabaja a distancia en otro país, visitas médicas u otros propósitos que no sea necesario el concepto de vacaciones, las ARL se limitan a tener este cubrimiento y por ende las empresas se hacen exentas de cualquier riesgo que pueda ocurrir entre ese espacio y lapso.

Se entiende que hay muchos vacíos legales a partir de la aceleración del trabajo virtual y la cantidad de solicitudes que han requerido los trabajadores en el tiempo de pandemia (Covid-19), en trabajar por fuera del país y las condiciones y permisos que concede las organizaciones dictadas y reguladas por el trabajo y sus instituciones legales.

Acercamiento al significado de la motivación

A lo largo de las grandes e importantes teorías de motivación de personal pasando por Maslow, McGregor, Herzberg, Villalta, McClelland entre otros autores que han investigado el tema, es importante resaltar sobre aquello que motiva y mueve las personas en sus labores en el trabajo y como esto puede significar grandes beneficios para las compañías.

Teorías de motivación representadas por (Oviedo Vega & Vásquez Flores, 2014):

- **Jerarquía de Necesidades (Abraham Maslow) (2014)**
Según Maslow, todas estas necesidades actúan en forma de jerarquía, satisfaciéndose en forma ascendente; es decir, se deben satisfacer primero las necesidades fisiológicas y por último las de autorrealización (Villalta, 2000; Boere, 2003).
- **Teoría del comportamiento, “X” y “Y” (Douglas McGregor) (1960):** define la Teoría X como pragmática al indicar que solo se consideran los objetivos de la organización, el estilo de administrar es rígido y autocrático; con respecto al comportamiento humano se indica que las personas necesitan ser controladas, son perezosas y esquivan la responsabilidad. Por otro lado, la Teoría Y es participativa, en ella se desarrolla un estilo innovador, abierto, dinámico y participativo, crea oportunidades e impulsa el crecimiento.
- **Teoría de la Motivación-Higiene (Frederick Herzberg) (1959):** mencionaba respecto a la motivación que esta no se caracteriza como un rasgo personal, sino por la interacción de las personas y la situación, de ahí la importancia que los directivos dominen esto para que valoren y actúen, procurando que los objetivos individuales coincidan lo más posible con los de la organización (Cuadrado, 2010).
- **Teoría de la Zanahoria y el Garrote (Villalta) (2000):** indica que esta teoría se basa en el uso de recompensas y castigos para influir en la conducta de la persona. Hace la relación entre el dinero como la “zanahoria” y “el garrote” a la acción de infundir temor acerca de perder el trabajo, destitución, reducción de bonos, entre otros.
- **Teoría de las necesidades secundarias (David McClelland) (1961):** explica que una vez que el individuo logra satisfacer sus necesidades básicas (equivalentes a las mencionadas según la jerarquía de Maslow) la conducta de la persona requiere de

otras tres necesidades. Estas son: necesidades de afiliación, necesidad de poder, necesidad de logro.

La actividad laboral desempeñada por los trabajadores implica, por un lado, que la empresa sea capaz de identificar aquellos factores que provocan insatisfacción laboral y, por otro, aquellos factores que motivan al personal y que, por tanto, generan satisfacción en ellos (Medina Giacomozzi, Gallegos Muñoz, & Lara Hadi, 2008).

Motivación en el Teletrabajo

Para (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, s.f.), está demostrado que los colaboradores de las organizaciones que trabajan bajo esta modalidad ahorran: tiempos en desplazamientos, dineros asociados a combustible, parqueaderos o transporte público, gastos en alimentación y mejoras significativas en la salud al consumir alimentos que preparan en sus hogares. Además, las personas reducen el estrés derivado de los largos desplazamientos y mejoran los lazos familiares y vecinales, al tener mayor presencia física en el hogar y otros espacios de socialización.

Para los trabajadores, el teletrabajo como forma de trabajar ha traído grandes beneficios, en los que se puede resaltar:

- Ahorros en tiempos por desplazamientos entre hogar y oficina.
- Ahorros en dinero derivados de la disminución de desplazamientos, tangibles en la reducción de costos de combustible o pagos de transporte público.
- Ahorros y mejoras significativas en la alimentación y la salud de los trabajadores, al consumir alimentos preparados en sus hogares.
- Mejoras en la salud al reducir el estrés derivado de los desplazamientos y los gastos asociados, además de oportunidades de incluir en la rutina diaria tiempo para el cuidado físico.
- Reducción de la huella de carbono y el impacto ambiental producido por cada trabajador durante los desplazamientos y el consumo de energía en las oficinas.
- Mejora en los lazos familiares y vecinales al tener mayor presencia física en el hogar y otros espacios de socialización.

- Optimización de las actividades personales gracias al desarrollo de habilidades para la gestión del tiempo y las tareas.

El trabajador decide el lugar en el que va a realizar sus actividades, en una gran mayoría opta por el domicilio; no obstante, también puede escoger alguna sede de la empresa o institución que esté más cerca de su residencia. Otras veces, decide teletrabajar desde otro lugar que le resulte más cómodo y óptimo para la ejecución de sus tareas, primando razones de tranquilidad, comodidad y pocas distracciones a su alrededor (Oviedo Vega & Vásquez Flores, 2014).

Por otro lado, Según estudios de (Castillo, 2016), la flexibilidad laboral manifestada en el hecho de que el trabajador realice sus labores desde su casa de habitación sin desplazarse y en el hecho de que él administra su jornada bajo un sistema de evaluación basado en resultados y no en horas de trabajo, permite que el teletrabajo contribuya a superar estos problemas y a generar beneficios específicos a favor de las y los trabajadores que se verán incluso reflejados en los incrementos de la productividad de la empresa.

En este sentido, los beneficios del teletrabajo pueden ir más allá de la crisis del coronavirus. Un aumento del teletrabajo podría facilitar unas condiciones laborales más flexibles, lo cual ofrecería a las personas la oportunidad de conciliar mejor su vida laboral con la vida familiar o la posibilidad de vivir en áreas más alejadas de las grandes ciudades (Bras & Schaefer, 2020).

Lo anterior puede generar gran impacto en la productiva, la retención del talento, los resultados del negocio y la calidad de vida de los trabajadores, entendiendo que este puede prestar su trabajo en cualquier parte del mundo si las condiciones de la organización y sus implicaciones legales lo permitieran.

Método

Tipo de estudio

El presente trabajo será de tipo *cualitativo*, ya que se estudió el caso de manera general y el investigador participará de manera específica (Castillo, 2016) También por que el

investigador estará estudiando las experiencias, el punto de vista de las personas y las exigencias legislativas (Acosta Argota, 2021).

El presente trabajo será un estudio *descriptivo* ya que se describirá cómo se comporta la variable de lo que se exige actualmente en Colombia con la contratación en el exterior frente a la variable motivación de las personas. (Boggino, 2015)

En relación con el tiempo, se trabajará un estudio *transversal* debido a que se tomará una única muestra de los datos en el tiempo.

El tipo diseño se utilizará el método *estudio de caso*, estudio en profundidad de un número reducido de variable que pretende ser analizado en su profundidad, particularidad y contexto (Orejuela, 2021): los desafíos derivados de la aceleración del trabajo virtual en las empresas colombianas para la contratación de personal en el exterior y su efecto en la motivación de los trabajadores.

Participantes

Los sujetos que participarán de esta investigación serán 5 profesionales de empresas en Colombia líderes de los procesos de contratación de personal. La muestra será seleccionada de manera intencional, no se tendrá en cuenta ni el sexo ni la edad.

Instrumentos

La recolección de la información se realizará a través de entrevistas semi-estructuradas, estas se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener más información (Hernandez Sampieri, 2014).

teniendo en cuenta las siguientes categorías de rastreo y posterior análisis: *desafíos derivados de la aceleración del teletrabajo en las empresas colombianas para la contratación de personal en el exterior.*

Tabla 1: *Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información*

Objetivos específicos	Categorías de rastreo /análisis de datos
Comprender los cambios en la aceleración del Teletrabajo en las organizaciones.	Cambios que tiene la aceleración del Teletrabajo en las organizaciones
Identificar los desafíos jurídicos de las empresas en Colombia para la contratación de personal en el exterior.	Desafíos jurídicos en Colombia para la contratación de personal en el exterior
Identificar los desafíos administrativos de las empresas en Colombia para la contratación de personal en el exterior.	Desafíos administrativos en Colombia para la contratación de personal en el exterior
Comprender el impacto percibido en los trabajadores en la contratación de personal en el exterior	Percepción de los trabajadores sobre la contratación en el exterior

Procedimiento

La investigación se desarrollará en tres fases. La primera es la *Contextualización teórica* que permitió establecer el estado del arte en cuestión, es decir, plasmar a través de una matriz las investigaciones que se han desarrollado en relación con los desafíos de la contratación en el exterior frente a la motivación de los trabajadores y seguidamente construir el marco teórico.

La segunda fase es el *trabajo de campo*, en la cual da el instrumento para la recolección de datos y se realizará la aplicación de este a los sujetos que participaron.

La tercera fase es la *presentación, análisis y discusión de los datos* se realizará bajo la modalidad de análisis categorial de contenido y sentido conjunto de variables que tienen relación con los objetivos específicos y el marco conceptual del presente trabajo para obtener los resultados y posterior análisis.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las entrevistas semiestructuradas realizadas a cinco participantes del estudio. Inicialmente se presentarán los datos socio-demográficos y socio-laborales que permitirán caracterizar a los participantes. Posterior, se presentarán los resultados de acuerdo con las siguientes categorías: Cambios que tiene la aceleración del Teletrabajo en las organizaciones, desafíos jurídicos en Colombia para la contratación de personal en el exterior, desafíos administrativos en Colombia para la contratación de personal en el exterior, percepción de los trabajadores sobre la contratación en el exterior por un grupo de líderes de contratación en empresas en Colombia.

Para el análisis de las categorías seleccionadas, se tuvieron en cuenta los datos más relevantes y repetidos agrupados en subcategorías, lo cual es soportado a través de fragmentos de entrevista que permite ser referenciado. En algunos de los casos se relaciona con el fragmento mencionado por un solo participante, sin embargo, en la mayoría de los casos el soporte se da con fragmentos mencionados por más de un participante, lo que permite tener un cierto valor de generalidad e importancia en los resultados por la repetición de estos. Finalmente, se desarrolla la discusión de los resultados a partir del análisis categorial de los mismos.

Los datos se obtuvieron de la aplicación de entrevistas semiestructuradas. Para efectos de mencionar los datos sociodemográficos, se contó con la participación de 5 mujeres, cuyas edades oscilaban entre los 30 y 37 años, lo que permite identificar un grupo de personas ubicadas en la edad productiva laboral promedio del país. Dentro de la estructura laboral de cada empresa, se observan como líderes del equipo de reclutamiento y selección del personal, relacionado así, con las dinámicas de contratación en el país.

La antigüedad en el cargo de las 5 participantes es mayor a 3 años, tanto de la empresa actual en la que trabajan como en las experiencias laborales anteriores lo que permite tener un conocimiento y entendimiento sobre la misma relevante para la investigación. Los participantes tienen como carrera profesional en psicología, ingeniería y administración, enfocadas técnicamente en selección, valoración y contratación del personal de la empresa.

Tabla 2. *Caracterización de los participantes*

DATO	PARTICIPANTE 1	PARTICIPANTE 2	PARTICIPANTE 3	PARTICIPANTE 5
-------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------	---------------------------

				PARTICIPANTE 4	
EDAD	30	31	31	38	37
SEXO	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino	Femenino
CARGO	People Operations Analyst	Coordinadora de Servicios	Lider Talento	Lider selección	Talent Acquisition Partner
ANTIGÜEDAD EN EL CARGO (años)	5	3	2	3	2
ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA (años)	8	5	6	5	3
NIVEL EDUCATIVO	Posgrado	Pregrado	Posgrado	Posgrado	Posgrado
PROFESION	Administración de Negocios	Administradora de empresas	Administración de Negocios	Psicología	Psicología

Nota: Elaboración propia.

Cambios que tiene la aceleración del Teletrabajo

En relación con los cambios que se ha presentado en el teletrabajo en los últimos meses, se obtuvo que en su mayoría ha habido cambios relevantes tanto positivos, como evitar desplazamientos largos y disminución de costos de transporte, como negativos, en el sentido de las extensas horas de trabajo que han transformado la forma de trabajar en las organizaciones, así lo expresan algunos de los participantes: Participante 1 *“la pandemia nos demostró que, si se puede trabajar desde la casa cierto, el tema de conectividad es un poco complejo porque nuestro servicio necesita tener internet full y en las casas el internet no es tan bueno como lo podemos tener en la oficina y con los chicos de tecnología es prácticamente que solamente no quieren volver a la oficina”*,

El Participante 2 *“Bueno los cambios más significativos, bueno primero es que los mismos trabajadores si se acomodan pues como a realizar sus actividades desde casa y a manejar sus tiempos laborales como tal porque obviamente uno estando en la casa empieza a mezclar lo laboral con lo personal más que todo como en el hábito de las actividades puntuales a realizar”* Participante 3 *“el principal la comunicación porque bueno si conversábamos, pero como que las cosas no se dan de manera natural cierto, entonces falta la conversación del pasillo obviamente pues uno no ya de saludar hola aleja, como amaneciste, a bueno solo te iba a dar un saludito, lo segundo fue realmente aprender a sacarle jugo a las herramientas tecnológicas entonces allí tuvimos que aprender cómo*

sacarle más jugo a Teams” Participante 4 Bueno, un cambio significativo desde el equipo de trabajo es que nos dimos cuenta que es no es necesaria la presencialidad para la ejecución y desarrollo efectivo de la labor.

Así mismo, dos de los participantes consideran que un cambio que ha marcado la aceleración del Teletrabajo es la cantidad de horas que se han invertido en el trabajo desde la virtualidad y cómo este ha generado no tener unos buenos límites entre vida laboral y vida personal, como lo menciona el Participante 5 *“ he aumentado las horas de trabajo porque precisamente estoy pues aquí me queda muy fácil decir no ya me tengo que ir para la casa para como hija no, o sea como estoy acá entonces sigo trabajando una hora más, no es que mi jefe me lo pida sino que lo hago inconscientemente y cuando menos pensé llevo una hora y media más de trabajo porque si, entonces eso también es lo que ha pasado con el teletrabajo “Así mismo de nuevo el participante 4 “se ha generado como una consecuencia digamos el aumento y el volumen del trabajo que ha crecido significativamente pues desde lo que teníamos antes de la pandemia a todo lo que tuvimos pues en la pandemia y esto es porque no existe como si tenemos en presencialidad como un límite muy marcado en las actividades, en los momentos como de almuerzos, en la hora de salida”*

Por lo anterior se puede concluir que los participantes ven grandes cambios con la aceleración del Teletrabajo en términos de que las empresas vieron la oportunidad de que muchas labores que no creían se podían manejar en la virtualidad, ahora es una realidad y si bien con algunos retos, se ha podido generar una nueva forma de trabajo. A su vez que esto ha generado que no se tengan límites claros en la cantidad de horas trabajadas.

En relación con los cambios más positivos, Participante 1 *“el cambio positivo es que esos gerentes que no están de acuerdo con el teletrabajo por cuestiones de normatividad, legislación y todo lo que está pasando, tuvieron que ceder y cedieron cuenta que se puede trabajar desde la casa”* el participante 2 *“yo pienso que el más positivo es en temas de tiempo y economía porque yo pienso que en general las empresas están ahorrando mucho dinero en servicios públicos o en arriendos de oficinas mientras que de esta manera lo único que hacen proveer un auxilio a los trabajadores pues para que digamos supla como ese aspecto que ellos están gastando en sus hogares”*. Participante 5 *“El cambio más*

positivo no el tiempo, pues como la optimización del tiempo, por ejemplo, obviamente pues tener que trasladarse, el tiempo en el tráfico estar estresada porque voy a llegar tarde a una reunión ya no estoy estresada porque puedo recibir la reunión desde cualquier parte”

El Participante 3 resalta como positivo el ahorro de los tiempos en desplazamiento donde resalta *“algo súper positivo fue el tema del desplazamiento, porque como hay personas y yo soy una de ellas que vivo súper cerca de la oficina me iba caminando existen también otras personas que viven lejísimo que podían durar por ahí 2 horas precisamente por los trancones de las horas pico, entonces claro esas personas estaban felices por decían esa hora y media o esas dos horas que me demoro llegando a la casa las dedico en otra cosa”*

Igualmente, con el Participante 4 *“el tiempo pues obviamente el trabajador se demora o se gasta mucho tiempo desplazando de un lugar a otro pues digámoslo específicamente desde su lugar de residencia hacia su lugar de trabajo y que ese tiempo se puede utilizar en la jornada laboral”*

Así pues, la mayoría de los entrevistados, consideran que los cambios más positivos son en términos de desplazamiento y los ahorros en tiempos debido a la movilidad de los trabajadores desde sus hogares al trabajo donde todos coinciden que ha sido lo que a ellos mismos y los trabajadores en general, han percibido.

Por otro lado, los cambios más negativos de la aceleración del teletrabajo percibidos por los entrevistados, para el Participante 2 *“es la carga laboral mientras está en casa porque yo pienso que para todas las personas se aumentó de pronto no se aumentó si no que no hemos sabido darle manejo a esos tiempos que realmente corresponden al trabajo y a veces nos extendemos demás porque simplemente porque no nos tenemos que parar que cierren la oficina, por ejemplo. Para el Participante 3 es “comunicación continua con los equipos y también con los compañeros de trabajo en general”* para los demás participantes coinciden que el cambio más negativo, como se mencionó anteriormente, es la imposibilidad que tienen algunos trabajadores de separar los tiempos de trabajo virtual y la vida familiar y personal.

Así entonces, los entrevistados consideran en general, que los cambios positivos y negativos han sido muy marcados y se coincide con varios puntos, empezando por lo positivo y el

ahorro en tiempos de desplazamiento que puede ser hasta de 2 horas por recorrido y que ha impactado de buena manera en la vida de los trabajadores invirtiendo ese tiempo en otras actividades personales e incluso laborales que puedan ser beneficiosas para cada uno. Por otro lado, esto ha traído como consecuencia que no se delimiten las actividades del trabajo y del hogar lo cual ha producido malestar en las personas.

Como lo menciona (Villadiego, 2020) El salto en cifras de trabajo presencial al trabajo virtual ha sido tan impactante que las organizaciones han adoptado cerrar vehementemente los espacios físicos y permanecer en esta nueva forma de trabajo por múltiples beneficios que han vivenciado forzosamente por la pandemia. Una encuesta realizada en junio del 2020 por la firma S&P Global mostró que más del 50% de las empresas esperan reducir sus espacios físicos de trabajo para continuar fomentando el teletrabajo y mantener prácticas de distanciamiento social sostenidas por un largo período de tiempo.

En términos generales, los entrevistados aseguran que los cambios de la aceleración del teletrabajo han volcado a que la mayoría de trabajadores estén desde las casas trabajando, trayendo nuevas formas de trabajo y de comunicación. Además del impacto de quedarse en casa y no tener una sede física que obligue para muchos roles en la organización, tener que trabajar en la presencialidad y adicional cambiar la perspectiva mental -en su mayoría positivamente-, que algunos líderes perciben del teletrabajo.

Desafíos jurídicos en Colombia para la contratación de personal en el exterior

Respecto a los desafíos jurídicos que deben asumir las empresas para la contratación de personal en el exterior, los entrevistados consideran que es una barrera importante para la viabilidad de este proceso debido a que la ley colombiana y las figuras legales que rigen el derecho laboral, son restrictivos en la contratación por fuera del país. El participante 1 si bien menciona la restricción que considera, como empresa tienen un cubrimiento adicional que permite disminuir el desafío jurídico expresa *“es el tema en cobertura en ARL y el tema de los pagos en otra moneda cierto, entonces por ejemplo para todas esas personas en un principio, nosotros como recursos humanos le permitimos a un empleado irse a trabajar desde Argentina, porque el Papá tenía una cirugía muy importante y como estábamos remotos le dijimos como dale no te preocupes tranquilo, nosotros tenemos una ventaja muy*

grande es que la compañía nos cubre una póliza de seguro de salud, esa póliza de salud cubre a todos los empleados, tiene una cobertura internacional por tres meses, entonces nosotros en estos momentos estamos habilitando ese trabajo remoto hasta por tres meses, porque la póliza cubre” Para el participante 2 *“por fuera de Colombia es donde se complica porque realmente nosotros en términos de EPS tú sabes que la Legislación Colombiana a la Legislación de otros países es totalmente diferentes en caso por ejemplo con el de Estados Unidos haya no se hacen aportes a Seguridad Social”* igualmente para el participante 4 *“obstáculo súper importantes en términos de la ARL cierto no cubre estas personas en el exterior y solamente por eso no lo pudimos contratar y eso que es una fuga de talento y una contribución desde ese talento otras culturas importantes por un tema de cobertura de ARL”*

Para el participante 3 *“resulta que la ley colombiana tiene muchísimos riquiñequés ósea somos súper cositeros entonces tenemos la ventaja de que hay empresa consolidada en el exterior cierto, entonces nosotros tenemos una razón social colombiana que de hecho se llama de una manera distinta la razón social en Colombia”* como para el participante 4 *“Bueno para mí el reto jurídico sobre todo me parece que con el tema de Seguridad Social porque pues digamos que tú sabes que aquí pues en Colombia que el tema de contratación va ligado a esos aportes”*

Se puede evidenciar que para los entrevistados es claro que la legislación colombiana es una gran limitante para la contratación de personal, empezando por la seguridad social que regula los aportes del empleador y trabajador y su vez garantiza la protección en salud y pensión, sobre todo. Igualmente se encontró que en su mayoría los entrevistados han tenido casos de personal que por alguna situación personal en pandemia han tenido que estar en el exterior y que solo tienen dos opciones, terminar el contrato o incluso contratar personal en el exterior por el impedimento jurídico en Colombia como el caso del Participante 4 *“nos fuimos a hacer todas las estrategias con Alianzas el pacífico que ha sido como nuestro aliado estratégico en esto y obviamente por el tema de pandemia ellos si tienen estudiantes y pasantes internacionales pero no se pueden trasladar a Colombia seria para trabajar desde donde ellos están de manera remota, tuvimos un obstáculo súper importantes en*

términos de la ARL cierto no cubre estas personas en el exterior y solamente por eso no lo pudimos contratar”

Por otro lado permitir de manera confiable que viajen y realicen su trabajo desde el exterior y/o contratar y de esta manera asumir los riesgos jurídicos labores que pueda traer como consecuencia de la flexibilidad como el Participante 3 *“pero también tengo un caso precisamente sobre el analista de Salud en el Trabajo que ahorita a principios de Diciembre se va para Estados Unidos porque la mamá vive allá (...) hay un riesgo grande ahí es donde uno dice, uno sabe con quién asume el riesgo eso no se asume con cualquiera porque el riesgo es muy muy alto, entonces se le dice listo vaya donde su mamá, cuando usted salga pasear, pues cuando usted vaya a salir a pasear pues alla saca vacaciones esos días y los días que usted se quede en la casa pues sigue trabajando común y corriente”*

Sin embargo, solo el Participante 1, mencionó tener un plan diferente jurídico que, aunque hay vacíos legales en Colombia, permita tener flexibilidad en los permisos de los trabajadores viajar al exterior sin tanto riesgo. *“nosotros como recursos humanos le permitimos a un empleado irse a trabajar desde Argentina, porque el Papá tenía una cirugía muy importante y como estábamos remotos le dijimos como dale no te preocupe tranquilo, nosotros tenemos una ventaja muy grande es que la compañía nos cubre una póliza de seguro de salud, es póliza de salud cubre a todos los empleados tiene una cobertura internacional por tres meses, entonces nosotros en estos momentos estamos habilitando ese trabajo remoto hasta por tres meses, porque la póliza cubre”*

Para Romero (2021), unas Administradoras de Riesgos Laborales indican que por tanto no existiría cobertura en el exterior, cuando el desplazamiento del trabajador fuera del territorio nacional es realizado por una decisión personal o una necesidad externa al desarrollo de la relación laboral, pues dicho desplazamiento no se genera con ocasión a una labor que se le ha encomendado y por ende tampoco es una necesidad derivada de la actividad económica de la empresa.

Así bien los desafíos jurídicos de las empresas en Colombia para la contratación en el exterior, se centra en las disposiciones de la legislación colombiana, sobre todo en las coberturas de seguridad social, resaltando a las aseguradoras de riesgo laborales como restrictivas en cubrir ciertos casos por fuera del territorio colombiano, que genera que las

empresas o se apeguen a esta disposición, asuman los riesgos, o revisen estos vacíos legales que permitan otras medidas. Lo anterior para evitar la fuga de talento y retención de personal con buen desempeño.

Desafíos administrativos en Colombia para la contratación de personal en el exterior

Para la subcategoría de administración de personal los participantes afirman grandes complicaciones que implica tener en cuenta en la contratación de personal en el exterior, para el Participante 1 todo lo que tenga que ver con las herramientas de trabajo *“eso es un poquito complejo la asignación de equipos, él envió de los equipos de trabajo, también así ha sido difícil incluso aquí en Colombia no tenemos problemas porque ellos pueden trabajar desde cualquier ciudad”*.

Para el Participante 2 los pagos que se tendría que tener en cuenta *“si tiene que ser en una cuenta de Bancolombia o una cuenta en el exterior si se tuviera que consignar en pesos colombianos porque nosotros pagamos en pesos o tendría que ser en la moneda local de ellos”*

Para el caso del Participante 3, teniendo en cuenta que es una empresa Global se consideran como contratistas para evitar los desafíos administrativos *“en esos casos la contratación pasa a ser contratista, entonces que la razón social de fuera, entonces todo se hace común corriente”*.

Para los participantes 4 y 5 todavía incluso no tienen claro cómo afrontar esta situación cuando se presente, pero si consideran un reto. Participante 4 menciona *“ Si, mira incluso yo voy a participar en un piloto que va a hacer con los equipos de cómputos virtual ósea donde ya esas dificultades como de entregar el computador, desplazamiento no sé cómo va a hacer técnicamente pero ya la idea es eso, que ni siquiera se necesita el computador o tener equipos de cómputos virtuales creo que trabajando desde el computador personal o desde el aparato electrónico pues que la persona tenga y se conecta a todas la redes y plataformas de la organización con todos los permisos eso me parece súper importante en hacerlo”* y el participante 5 expresa *“ el teletrabajo es una cosa que yo pienso si o si cambio definitivamente el mundo y que nos va a toca aceptarla porque todos están renunciando o*

sea está renunciando no hay nada que hacer no hay como retenerlos o sea gente que definitivamente dice no estoy interesado en volver a una oficina solamente estoy buscando oportunidades”.

De acuerdo con lo encontrado se puede evidenciar que los desafíos de la administración de personal es un tema que puede estar aún sin explorar o no se tiene claro cómo proceder una vez los desafíos jurídicos lo permitan, o incluso si aún no lo permitiera y para los entrevistados que aún asumido los riesgos les ha costado tener la logística que incluye los equipos de cómputo, los pagos mensuales a cuentas que no están disponibles en otros países entre otros que ni siquiera se tienen claro aún y que no se ha pensado porque no se ha explorado esta situación.

Ahora bien, en la subcategoría de los desafíos en la cultura organizacional el reto es que las personas que están por fuera de una sede principal sientan la misma cultura para el Participante 1 *“todos los eventos que sean han hecho virtualmente la gente de Medellín recibe todo perfecto obviamente es demasiado difícil el envío en cada casa, pero cualquier persona que este por fuera de Medellín o en su Área Metropolitana ya sea Bogotá, Cali, Barranquilla, Pereira, si están en el mismo País los envío es demasiado complejo, entonces ellos prácticamente no se sienten parte de la compañía porque a ellos no les llegan esas cositas que se están enviando acá y para los otros países sería imposible pues si alguien está trabajando remoto”*

El Participante 4 expone un ejemplo donde expresa *“la firma de documentos a través de docusign nosotros hemos migrado mucho a eso por ejemplo otras empresas no, tengo situaciones reales en don imprimen el documento el mensajero va a esta la casa de la persona lo firma y lo vuelve a llevar a la empresa ósea así donde todavía se tienen que reunir a mirar documentos impresos y tienen que ser presencialmente ósea es un tema de cultura muy grande”*

Para el Participante 5 los temas culturales para la apropiación del teletrabajo en el exterior van muy de la mano de los dirigentes y expresa *“Yo pienso que desde mi punto de vista pienso que es un bloqueo importante han sido los managers si porque ellos son realmente quienes toman decisiones en las formas de contratar en cómo sugieren que esos equipos funcionen”*

O para el Participante 3 que es un tema más de comunicación y de conexión sobre todo si hay personal contratado en países donde el cambio es realmente grande “ *entonces claro pues la diferencia horaria me tocaba en la noche en fin, entonces eso es como lo retador pues para que puedan coincidir los horarios*”(…) *además el dialecto no es sencillo, entonces ejemplo hay indios con los que te comunicas súper bien y les entiendes y hay indios que uno dice Dios mío bendito que está diciendo, entonces viene el súper reto*”

Se puede concluir que los desafíos administrativos están relacionados en gran medida en que las áreas de gestión humana entiendan la logística de equipos de cómputo y como controlar esto, los líderes que puedan permitir el desarrollo del teletrabajo por fuera del país, la comunicación entre los trabajadores cuando hablamos de culturas entre países, el reto administrativo de pagos de nómina por fuera del territorio colombiano y el reto de generar conexiones humanas como si estuvieran en la presencialidad y todos juntos para eventos sociales.

Percepción de los trabajadores sobre la contratación en el exterior

Respecto a la percepción que consideran las personas de las áreas de reclutamiento y selección puede ser una herramienta de retención y reclutamiento de personal con grandes capacidades que permitan a los trabajadores tener una mejor calidad de vida proporcionando un excelente trabajo. Con respecto al Participante 1 “*Pues se mueren de la felicidad, pero es que es muy difícil además de costoso, entonces cuando se hacen re locaciones es demasiado costosos, porque las visas de trabajo y eso es otra cosa las visas de trabajo es que yo quiero irme a trabajar a Londres y me fui no toca aplicar la visa y la empresa lo tiene que patrocinar, por ejemplo, mucha gente quisiera en Estados Unidos pero las visas de trabajo en Estados Unidos imposibles más o menos*”. Para el Participante 2 expresa “*yo creería que para muchas personas pues que tengan a sus familias en el exterior el mero hecho de tener la oportunidad de ir a saludarlos, compartir con ellos sin necesidad de dejar su empleo aquí en Colombia yo pensaría que pues a nivel personal*

ayudaría demasiado y hablo no solo a nivel internacional sino a nivel nacional en general pues yo pienso que eso ha permitido también la unión de muchas familias” Igualmente para el Participante 5 que menciona *“Bueno pues la mayoría creo eso yo creo que un sueño de mucho de las personas que trabajamos con lo de digital, la tecnología es ser nómadas digitales todos nos soñamos tener un horario de oficina de 09:00 a 05:00 trabajando desde la playa y poder irse pues para la cierto o estar viajando por Europa pues sin tener que sacar vacaciones y esas cosas, pues mucha libertad o sea obviamente uno se siente súper libre porque no está como atado a un lugar cierto pensaría que esa es como la cosa o la primer sensación e impresión que puede tener uno como trabajador con esta libertad de trabajar de donde sea”*

Para el Participante 3 expresa la importancia de retener a las personas buenas y que se permita tener un balance y trabajar desde el exterior *“pues realmente ellos quedan súper agradecidos, ellos quedad muy, muy agradecidos ahora bien son muchas cosas que uno entra a negociar cierto, entonces uno dice bueno entonces tenemos que seguir consignado a la cuenta de Bancolombia tal cosa, revisa también quien te maneja esa cuenta o si tú la manejas desde haya o también deja a alguien encargado de eso cierto en caso tal que suceda algo en el banco en fin”*

Para el Participante 4 considera *“yo creo que la fuga de talento no da un indicador importante y eso es lo que está pasando de pronto en una empresa esa fuga de talento de TI o esa necesidad que tenemos de atraer personas de irnos a plantear en como lo vamos hacer y si nos acogemos a esas nuevas estrategias, pero hay está claro pues cuales son los retos”*

En conclusión, la percepción que se tiene de permitir la contratación de personal en el exterior, genera una sensación en las personas de incremento en su sentido de pertenencia, en permitir generar equilibrio de la vida personal y laboral. Incluso aún más para los indicadores de rotación, ya que hay empresas que pueden adelantarse a nuevas dinámicas con más facilidad que genere la fuga de personal por implementar nuevas formas de contratación y de realizar el trabajo desde otras partes sobre todo en el exterior.

Conclusiones

La presente investigación abordó desafíos derivados de la aceleración del teletrabajo en las empresas colombianas para la contratación de personal en el exterior a partir de la respuesta de los objetivos de la misma, los cuales se desarrollan a través de las siguientes categorías: cambios que tiene la aceleración del Teletrabajo en las organizaciones, desafíos jurídicos en Colombia para la contratación de personal en el exterior, desafíos administrativos en Colombia para la contratación de personal en el exterior, percepción de los trabajadores sobre la contratación en el exterior.

En relación con los cambios que tiene la aceleración del teletrabajo en las organizaciones, el mundo entero se volcó en modalidad virtual como lo expresa (Villadiego, 2020) En Colombia, según cifras del MinTIC, antes de la pandemia existían cerca de 122.000 teletrabajadores y era una política que sólo las organizaciones más progresistas implementaron como un beneficio adicional para sus colaboradores. El 24 de marzo de 2020 ese número pasó instantáneamente a millones y durante los últimos cuatro meses ha sido la principal forma de trabajo para las empresas; algo que no pareciera cambiar, al menos durante los próximos 18 meses.

Lo cual ha generado un sinfín de nuevas prácticas y formas de desarrollar el trabajo, la no presencia física y cierres de sedes de trabajo, la disminución de desplazamientos desde y hacia el trabajo y los cambios de mentalidad en los líderes que han descubierto los roles de las organizaciones puedan realizarse de manera remota.

Así mismo, los participantes resaltan algunos cambios significativos positivos como permitir que las personas ahorren más tiempo en sus actividades personales y/o de trabajo por no tener que dirigirse todos los días al trabajo como lo menciona (Castillo, 2016) Según estudios, la flexibilidad laboral manifestada en el hecho de que el trabajador realice sus labores desde su casa de habitación sin desplazarse y en el hecho de que él administra su jornada bajo un sistema de evaluación basado en resultados y no en horas de trabajo, permite que el teletrabajo contribuya a superar estos problemas y a generar beneficios específicos a favor de las y los trabajadores que se verán incluso reflejados en los incrementos de la productividad de la empresa. Sin embargo, ha generado una consecuencia negativa por no

diferenciar las actividades personales por la dedicación exhaustiva y primordial a las responsabilidades del trabajo.

Respecto a los desafíos jurídicos en Colombia para la contratación de personal en el exterior, se concluye que los grandes retos son representados en las restricciones de la legislación laboral en Colombia ya que esta es muy dada a la protección de los trabajadores y su vez está desarrollada hace muchos años que no coincide con la realidad actual y mucho menos la realidad después del Covid-19 y con la aceleración del teletrabajo que la pandemia trajo.

La seguridad social en Colombia y los aportes a salud, pensión y riesgos laborales son muy específicos para el territorio nacional e impide el desarrollo de actividades por fuera del país. Muy diferente es la aceptación de personal extranjero en las organizaciones porque ya se tiene un procedimiento específico donde es incluso más flexible, pero no para los trabajadores colombianos que requieran hacer su ejercicio de trabajo por fuera del país.

Como lo menciona el abogado (Acosta Argota, 2021), si hay una solicitud del empleador quien solicita a su trabajador que labore por fuera del país se debe hacer de manera acordada por las partes y uno de los requisitos es la continuidad de la situación del trabajador en los mismos términos que tiene en Colombia. Es decir, la empresa debe brindar vivienda, alimentación y educación para el trabajador y su familia, además de cubrir totalmente la seguridad social, los riesgos y los temas referentes a pensión. Si por el contrario es el trabajador quien solicita el empleado debe asumir los costos de su estadía y manutención. Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta es que la empresa no será responsable por accidentes o enfermedades que no estén relacionadas con el entorno laboral del trabajador.

Lo anterior implica que las organizaciones no se les permita contratar colombianos en el exterior sin tener que solicitar expresamente una situación laboral que lo preceda. No permite ser flexibles para aquellas personas que por algún tema familiar o personal se le conceda la vivencia por fuera del país por no asumir riesgos que sean a futuro costoso e insostenible para las organizaciones.

Esto ha hecho que algunas organizaciones opten por cambiar la figura de contratación, para contratistas ya que legalmente esta forma de trabajo para Colombia tiene una mayor flexibilidad en subordinación y lugar donde prestar el trabajo (no necesariamente física), e incluso adquirir pólizas adicionales que cubran ciertas situaciones que no lo permite las aseguradoras de riesgo laborales ni el sistema de seguridad social en el país.

Todo esto, tiene un fin indispensable y es la atracción y selección de personal capacitado sin importar en donde quiera estar prestando el servicio y que genere un mayor valor a las organizaciones. Y adicional, la retención del personal que genere que las personas desarrollen su vida personal donde quieran sin la obligación jurídica lo exija.

Respecto a los desafíos administrativos en Colombia para la contratación de personal en el exterior, son retos que han estado presentándose a raíz de la aceleración del teletrabajo y si bien coinciden que son bastantes desde el envío de las herramientas de trabajo, la logística de cualquier elemento, los pagos de nómina que no sea necesariamente los dispuestos en Colombia y la parte financiera lo permita.

Los entrevistados coinciden que falta mucha información y desarrollo para entender que se viene a partir de la aceptación del teletrabajo en un aspecto más amplio como permitirlo en el exterior y como las áreas de talento asumirán los retos presentados,

Sumando a esto, los desafíos culturales, los cambios de mentalidad en los líderes de la organización, la comunicación informal que permita tener conexiones humanas es importante para el desarrollo de efectivo en la contratación del personal en exterior y como generar una cultura organizacional alineada sin importar donde estén ubicados todos los trabajadores, para mayor beneficio.

Con respecto a la percepción de los trabajadores sobre la contratación en el exterior, se identificaron las percepciones generales de líderes de las áreas de selección y reclutamiento donde ya se han presentado casos de personal que requiere o solicita trabajar en el exterior para continuar con sus labores y a su vez poder realizarse personalmente o atender alguna situación particular.

De aquí la importancia de revisar lo que se viene en adelante para ser disruptivos y avanzar en las nuevas tendencias de gestión humana, permitiendo el teletrabajo y retener el personal con sus condiciones personales que contienen.

En relación con el problema de investigación que orientó este trabajo se concluye que los desafíos en los que se enfrentan las empresas para poder desarrollar, retener e impulsar nuevas capacidades son realmente limitadas por las decisiones de ley y que estas fueron mayormente vistas a partir del Covid-19 donde gran parte de las compañías migraron a la virtualidad.

En relación con las limitaciones de este estudio se reconoce que la presente investigación se realiza con organizaciones de diferentes sectores económicos, en su mayoría de empresas que tienen en su nómina equipos técnicos que, si bien son perfiles que se reconocen por su alto nivel de retención y de realizar trabajo a distancia, no se cuenta con la percepción de empresas de trabajo en producción. En cuanto a las recomendaciones para investigaciones futuras se sugiere que se profundice en empresas pequeñas y que tienen capacidad del 80% de sus cargos teletrabajables. Al igual que revisar proyectos de ley e iniciativas que permitan la actualización de las restricciones actuales en contratación de personal en el exterior

Respecto del valor práctico de este estudio se puede decir que los desafíos en los que se enfrentan las compañías a nivel legal son importantes, sin embargo, se viabiliza otras formas de contratación donde parte de la confianza que se tenga del empleado y las condiciones con las que se contrate para conseguir reteniendo el mejor talento y a su vez generar calidad de vida a los trabajadores donde se apoyen las metas personales y estén alineadas a las organizacionales.

Referencias

- Acosta Argota, C. (9 de Junio de 2021). *Asuntos legales*. Obtenido de <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/los-derechos-que-tiene-como-empleado-si-trabaja-de-forma-remota-en-el-externo-3182459>
- ADEN Corporate Solutions. (2020). *Home Office y Teletrabajo*. ADEN International Business School.
- ARL SURA. (2020). *Cobertura en el exterior*.
- Azuara, O., Hand, A., Rodriguez, C., Fazio, M., Keller, L., & Silva Porto, M. (2020). *El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Boggino, F. (2015). *Trabajar o Teletrabajar: Ser productivos y felices, esa es la cuestión*. Metrópolis.
- Bras, A., & Schaefer, L. (2020). La Covid-19 da un empujón al teletrabajo. *CaisaBank*.
- Castillo, J. A. (2016). El teletrabajo y la importancia de su adopción en los sistemas jurídicos laborales de los países centroamericanos. *CUADERNO JURÍDICO Y POLÍTICO*.
- García, D. A. (2020). Oportunidades, obstáculos y retos relacionados con la transformación digital en un escenario Post-Covid en una empresa de sector de Telecomunicaciones en Colombia. Medellín, Antioquia, Colombia. Obtenido de https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/26499/DiegoAndres_GarciaValdivieso_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Latorre Méndez, Santiago;. (2020). EL TRABAJO EN LA ERA DIGITAL: un reto al positivismo jurídico colombiano en el siglo XXI. Medellín, Antioquia, Colombia.
- Martínez Sánchez, Á., Pérez Pérez, M., de Luis Carnicer, P., & Vela Jiménez, M. J. (2006). *Teletrabajo y flexibilidad: efecto moderador sobre los resultados de la empresa*.
- Medina Giacomozzi, A., Gallegos Muñoz, C., & Lara Hadi, P. (2008). Motivación y satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista de Administración Pública*.
- Ministerio de la Protección Social. (24 de 09 de 2009). *Conceptosminproteccion*. Obtenido de <https://cijuf.org.co/conceptosminproteccion/2009/agosto/c302203.htm>
- Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (s.f.). *LIBRO BLANCO*.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia del COVID-19 y después de ella*. Ginebra: Organización Internacional del Trabajo.
- Osio Havriluk, L. (2010). *El Teletrabajo: una opción en la era digital*.
- Oviedo Vega, A., & Vásquez Flores, N. (2014). El Teletrabajo: una estrategia de motivación. *Revista Nacional de la Administración*.

Peiró, J., & Soler, A. (2020). *El impulso al teletrabajo durante el Covid-19 y los retos que plantea*. IvieLAB.

Romero, A. (21 de Junio de 2021). *Godoy Córdoba*. Obtenido de ¿Tiene el trabajador cobertura por parte de la ARL en el exterior?: <https://godoycordoba.com/tiene-el-trabajador-cobertura-por-parte-de-la-arl-en-el-exterior/>

Selma Larajín, J. (2015). *El Teletrabajo, ¿Una solución?*

Todoí Signes, A., & Pozuelo López, Á. M. (2020). *El Teletrabajo*. Tirant lo Blanch.

Villadiego, R. (2020). Covid-19: Un antes y un después en el teletrabajo y sus implicaciones en ciberseguridad. *Forbes*.

World Economic Forum. (2020). *Disruption and Renewal in a Post-Covid World*. Geneva: World Economic Forum.

Anexo 1: Cuadro síntesis propuesta de investigación

DESAFÍOS DERIVADOS DE LA ACELERACIÓN DEL TRABAJO VIRTUAL EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN EL EXTERIOR Y SU EFECTO EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	METODO				RESULTADOS	
				Tipo de Estudio	Sujetos	Instrumento	Procedimiento	Análisis por Categoría	Conclusiones
DESAFÍOS DERIVADOS DE LA ACELERACIÓN DEL TRABAJO VIRTUAL EN LAS EMPRESAS COLOMBIANAS PARA LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN EL EXTERIOR Y SU EFECTO EN LA MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES	<i>¿cuáles son los desafíos derivados de la aceleración del trabajo virtual en las empresas colombianas para la contratación de personal en el exterior y su efecto en la motivación de los trabajadores?</i>	<p>General</p> <p>I Identificar los desafíos derivados de la aceleración del teletrabajo en las empresas colombianas para la contratación de personal en el exterior</p> <p>Específicos</p> <p>1. Identificar los desafíos de las empresas en Colombia para la contratación de personal en el exterior.</p> <p>2. Comprender los cambios en la aceleración del trabajo virtual en las organizaciones.</p> <p>3. Explorar los impactos en las restricciones de la contratación en el exterior.</p>	<p>Desafíos de la aceleración virtual y contratación en la exterior aproximación a su estado del arte</p> <p>El trabajo virtual: aproximación a la definición del Teletrabajo y sus características.</p> <p>Teletrabajo después de la pandemia Covid-19</p> <p>Contratación en Colombia de personal en el exterior</p> <p>Asegurados de Riesgos Laborales en la contratación de personal en el exterior</p> <p>Acercamiento al significado</p>	Cualitativo	-5 profesionales líderes en procesos de Gestión Humana con mínimo 2 años de antigüedad y	Entrevista semiestructurada	<p>Fase I: Actualización</p> <p>Fase II: trabajo de campo</p> <p>Fase III: Presentación</p> <p>Análisis y discusión de resultados</p> <p>1. Desafíos para la contratación de personal en el exterior.</p> <p>2. Cambios en la aceleración del trabajo virtual.</p> <p>3. Efectos en la motivación de las personas asociadas</p>	<p>Caracterización de los participantes: Muestra de expertos homogénea, por conveniencia y no probabilística, conformada por profesionales y expertos del área de gestión humana, que actualmente laboran en empresas donde se presentan casos de trabajo virtual y hay más probabilidad en la contratación en el exterior por ser equipo en su mayoría técnico.</p> <p>Categorías de análisis:</p> <p>Cambios que tiene la</p>	<p>La aceleración del teletrabajo ha generado un sinnúmero de nuevas prácticas y formas de desarrollar el trabajo, la no presencia física y cierres de sedes de trabajo, la disminución de desplazamientos desde y hacia el trabajo y los cambios de mentalidad en los líderes que han descubierto los roles de las organizaciones puedan realizarse de manera remota esto implica que sea en el país o por fuera de este.</p> <p>los grandes retos son representados en las restricciones de la legislación laboral en Colombia ya que esta es muy dada a la protección de los trabajadores y su vez está desarrollada hace muchos años que no coincide con la realidad actual y mucho menos la realidad después del Covid-19 y con la aceleración del teletrabajo que la pandemia trajo.</p> <p>falta mucha información y desarrollo para entender que se viene a partir de la aceptación del teletrabajo en un aspecto más amplio como permitirlo en el exterior y como las áreas de talento asumirán los retos presentados para temas logísticos, de bienestar, pagos, entre otros.</p>

			<p>de la motivación</p> <p>Motivación en el Teletrabajo</p>			<p>o a la contratación en el exterior.</p>	<p>aceleración del Teletrabajo en las organizaciones</p> <p>Desafíos jurídicos en Colombia para la contratación de personal en el exterior</p> <p>Desafíos administrativos en Colombia para la contratación de personal en el exterior</p> <p>Percepción de los trabajadores sobre la contratación en el exterior</p>	<p>La importancia de revisar lo que se viene en adelante para ser disruptivos y avanzar en las nuevas tendencias de gestión humana, permitiendo el teletrabajo y retener el personal con sus condiciones personales que contienen debido a las motivaciones que cada trabajador tiene y las empresas generar equilibrio vida-trabajo.</p>
--	--	--	---	--	--	--	---	---

Anexo 2: Propósito, Estructura y Protocolo del instrumento

Propósito

Qué: Indagar acerca de los desafíos derivados de la aceleración del Teletrabajo en las empresas en Colombia para la contratación de personal en el exterior.

Cómo: A través de una entrevista en profundidad semiestructurada desarrollada individualmente.

Para qué: Para caracterizar los desafíos derivados de la aceleración del Teletrabajo en las empresas en Colombia para la contratación de personal en el exterior.

En quienes: En un grupo de representantes líderes de contrataciones en empresas colombianas.

Dónde: En empresas en Medellín Colombia

Cuando: En el mes de octubre de 2021