



**Incidencia de la Modalidad de Teletrabajo sobre el Desempeño Laboral. Perspectiva de
Líderes de Gestión Humana de Organizaciones Antioqueñas**

Impact of the Telework Modality on Job Performance. Perspective of Human Management

Leaders in Antioquia Organizations

Edith Consuelo Soto Villarraga

Yeraldín Castañeda Espinosa

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título Maestría en Desarrollo Humano
Organizacional

Asesor: Alejandro Sanín Posada

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MEDELLÍN

2025

Tabla de contenido

Resumen.....	3
Abstract.....	4
Introducción	5
Teletrabajo.....	8
Desempeño Laboral.....	9
Metodología	11
Diseño.....	11
Participantes	11
Instrumento.....	12
Procedimiento.....	13
Análisis de datos.....	14
Consideraciones éticas	15
Resultados.....	16
Discusión.....	21
Conclusiones	24
Limitaciones.....	25
Referencias.....	26

Resumen

El objetivo de esta investigación fue analizar la incidencia de la modalidad de teletrabajo sobre el desempeño laboral desde la perspectiva de los líderes de gestión humana de organizaciones antioqueñas. La metodología utilizada tuvo un enfoque cualitativo bajo el método fenomenológico, se realizaron entrevistas semiestructuradas a siete líderes de empresas clasificadas como grandes contribuyentes en Colombia, las cuales pertenecen a diferentes sectores económicos. Las entrevistas fueron realizadas de manera virtual, el análisis se llevó a cabo por medio herramientas de inteligencia artificial. Los resultados revelan que, según los entrevistados, el teletrabajo afecta el desempeño laboral dependiendo de factores individuales como la disciplina, autogestión y adaptabilidad, y organizacionales como las dinámicas y el liderazgo. Se encontró que los entrevistados llegan a estas conclusiones sin métricas. Es decir, sin mecanismos de medición y datos que sustenten con rigurosidad lo observado, resaltando con esto una necesidad de implementar indicadores específicos para esta modalidad.

Palabras claves: Teletrabajo, desempeño laboral.

Abstract

The objective of this research was to analyze the incidence of the modality of teleworking on the work performance from the perspective of the leaders of human management of Antioquia organizations. The methodology used had a qualitative approach under the phenomenological method, semi-structured interviews were conducted with seven leaders of companies classified as large taxpayers in Colombia, which belong to different economic sectors. The interviews were conducted virtually, and the analysis was carried out using artificial intelligence tools.

The results reveal that teleworking does not uniformly affect work performance, however, this performance depends on factors such as discipline, self-management, adaptability and dynamics of each organization. Although several companies implemented teleworking as a result of the pandemic, today it has become a strategy to boost employee well-being. The performance evaluation has no variance according to the modality; however, it was evidenced the lack of measurement mechanisms that accurately determine the impact of teleworking, highlighting as a need to implement specific indicators for this modality.

Keywords: Teleworking, job performance.

Introducción

En el año 2022 un promedio de 868 792 personas se encontraban trabajando bajo la modalidad de teletrabajo en Colombia (TIC, 2022). El 53.7% de las empresas encuestadas en ese estudio optaron por el teletrabajo autónomo y, de cada 10 empresas que no lo habían implementado, 4 manifestaron estar dispuestas a adoptarlo. Luego de la pandemia del COVID 19 dicha modalidad se presentó como una alternativa de flexibilidad laboral. El Ministerio de las TIC publicó el estudio donde participaron más de 1 740 empresas de las principales ciudades de Colombia. Se encontró que:

El teletrabajo impacta positivamente a la empresa, según los empresarios por disminución de costos operacionales, aumento de productividad, e incremento de la eficiencia y la rentabilidad.

Los empleados perciben que el teletrabajo los beneficia con ahorro de tiempo en desplazamientos, les genera autonomía e independencia y mejora la calidad de vida.

(Ministerio TIC, 2016, párr. 6,7).

Desde una perspectiva social el teletrabajo también trae beneficios pues crea oportunidades laborales para personas afectadas por la discriminación, con discapacidad y madres cabeza de familia (Mejía, 2007).

No obstante, el teletrabajo presenta también desventajas como la falta de interacción social, la cual puede afectar la identidad y el sentido de pertenencia del trabajador, aspectos cruciales en su desarrollo personal y profesional dentro de la organización (Tomasina y Pisani, 2022). Además, puede generar que los teletrabajadores perciban menos oportunidades para su desarrollo

profesional, bajo equilibrio entre su vida personal y laboral, ausencia de regulaciones a nivel institucional, dificultad a la hora de relacionarse con jefes y compañeros, y sentir pocas capacidades para adaptarse a los roles y al desempeño esperado (Canadian Telework Association, 1997, citado por Alonso y Cifre, 2002). También puede afectar la cultura organizacional, esto, a su vez, determina cómo las organizaciones se ajustan al teletrabajo e incide en el liderazgo, el compromiso, la comunicación y los valores (Morales y Morales, 2013, p.125).

Para revisar la pertinencia de esta investigación entre octubre de 2024 y enero de 2025 se realizó una búsqueda con las palabras claves teletrabajo y desempeño laboral, tanto en castellano como en inglés, en bases de datos como Scopus, Web of Science, Dialnet, Scielo y Redalyc, EBSCO. Si bien se encontraron estudios que plantearon la relación entre ambos conceptos, fueron pocos los abordajes en organizaciones colombianas y no se hallaron estudios concluyentes que muestren una relación directa entre la modalidad de teletrabajo y un deterioro o mejora del desempeño de los trabajadores. Hasta el momento la mayoría son suposiciones o conjeturas sin validaciones. Cuando se hicieron estudios longitudinales o diseños cuasiexperimentales para probar empíricamente la relación Teletrabajo – Desempeño fue siempre por fuera del contexto colombiano.

Considerando que el teletrabajo se ha vuelto una práctica común en muchas organizaciones colombianas, un promedio del 42% de las empresas privadas, pequeñas, medianas y grandes inscritas en Confecámaras en Colombia lo implementan (TIC, 2022), que además se ha convertido en una forma para atraer y retener el talento humano (Rubio et al., 2023, p. 136), y que Colombia presenta un reto importante debido a su baja productividad (La república, 2023).

Se requiere conocer si efectivamente afecta o no el desempeño de las personas, si lo afecta positiva o negativamente, en qué dirección, qué tanto y en qué condiciones. Así, esta investigación aportará a diferentes contextos. En el ámbito académico aportará evidencia sobre si afecta o no el desempeño laboral y proporcionará con ello información para futuras investigaciones sobre nuevos enfoques en la gestión del talento, el liderazgo, el desempeño y la comunicación en entornos virtuales, contribuyendo con la evolución de las prácticas organizacionales. En el contexto organizacional aportará información sobre la relevancia de mantener o no esta modalidad de trabajo y, en caso de que funcione, permitirá a los empleados beneficiarse con la práctica.

Por lo tanto, el propósito de esta investigación es analizar la incidencia de la modalidad del teletrabajo sobre el desempeño laboral según líderes de gestión humana de organizaciones antioqueñas reconocidas y verificar si cuentan con la evidencia para soportar sus impresiones. Se ha decidido este grupo de participantes pues desempeñan roles claves dentro de las organizaciones, son responsables de la toma de decisiones estratégicas, y son comúnmente consultados y tomados como ejemplo por otras empresas de Antioquia y del país para definir sobre si mantener o no sus prácticas.

Teletrabajo

Este “ocurre cuando trabajadores asalariados realizan todo o parte (regular u ocasionalmente) de su trabajo fuera del sitio habitual de su actividad, normalmente desde el hogar, utilizando tecnologías de la información y la comunicación” (Havriluk, 2010, p. 97). Indicando que el teletrabajo se desarrolla por fuera de las oficinas o sedes de la organización.

Se trata de una modalidad cuya ejecución se realiza en el computador y los resultados llegan a la organización por vía del Internet, es decir, no hay desplazamiento del trabajador hacia el sitio de trabajo porque éste trabaja en su hogar (Rodríguez & Mejía, 2017, p. 32) o cafés, centros comerciales u otros espacios diferentes a los suministrados por la empresa, ya que no hay un lugar definido para ejecutar las tareas (Libro blanco teletrabajo, 2017, p. 11).

En Colombia, desde lo normativo, existen tres tipos de modalidades de teletrabajo (Ley 1221, Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, (2008):

Teletrabajo Autónomo: Trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándose desde cualquier lugar elegido por él.

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.

Finalmente, desde lo teórico y académico se entiende el teletrabajo como una forma de trabajar en la que se desarrollan actividades remuneradas utilizando tecnologías como internet o computadoras, sin que la persona tenga que estar en la oficina o lugar de trabajo (Ley 1221, 2008). Lo que muestra bastante consistencia entre lo que se ha definido desde la ley y desde las ciencias sociales.

Desempeño Laboral

Se refiere al comportamiento observable de las personas en la práctica. Abarca las acciones esenciales para alcanzar los objetivos del trabajo y puede evaluarse en función de lo que cada individuo realmente lleva a cabo (Muchinsky, 2000, p. 205).

Son las acciones conscientes e intencionadas que ejecutan las personas para conseguir los objetivos (Toro, 2002). Es el resultado del comportamiento de los trabajadores acorde a las tareas que se les asignan y los aportes que realizan, según los cargos asignados, lo cual está mediado por un regulador que enlaza al empleado con la organización (Faria, 2000). Por lo anterior el desempeño laboral es una serie comportamientos observables, consecuentes e intencionados que desarrolla un trabajador para cumplir con los objetivos de su rol. Estas actividades reflejan su conducta en la práctica, de acuerdo con las tareas asignadas y las responsabilidades de su cargo. El desempeño laboral se ve afectado por la habilidad que tengan las organizaciones para afrontar las nuevas situaciones y los cambios que se presentan en el

ámbito laboral (Barradas et al., 2021, p.3). También por condiciones individuales como el conocimiento, la habilidad y la motivación, y sociales, como el liderazgo, clima de trabajo y la cultura organizacional (Toro, 2002).

Para las organizaciones el desempeño es importante porque incide en el cumplimiento de los objetivos trazados (Barradas et al, 2021). Por eso evaluarlo es tan importante. Aunque su evaluación no será objeto de estudio de esta investigación, lo mencionamos, pues es el mecanismo a través del cual las organizaciones pueden verificar si el teletrabajo afecta o no afecta el desempeño, ya que es el instrumento por medio del cual se logra identificar cómo los colaboradores ejecutan su trabajo, “la evaluación del desempeño es un análisis metódico de la labor realizada por un empleado, que se utiliza para medir su eficacia en el trabajo” (Muchinsky, 1994, p. 249). En este sentido es importante conocer que la valoración del desempeño está orientada a lo que las personas hacen para alcanzar los objetivos esperados, es decir, son la serie de actos que producen un resultado, y los resultados son el efecto de esta acción, la cual está orientada por la forma en la que actúan las personas para alcanzar dichos objetivos. Este se ve reflejado en temas que impactan directamente a la organización, pero lo que moviliza a los individuos a hacerlo esta mediado por temas psicológicos que se ven influenciados por muchos aspectos internos del sujeto (Toro, 1990).

Metodología

Diseño

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo basado en el método fenomenológico, el cual pretende entender el sentido que las personas otorgan a sus experiencias mediante el análisis de sus relatos, superando la división entre mente y cuerpo, buscando acceder a los aspectos esenciales del ser humano, como son la espacialidad, corporeidad, temporalidad y comunidad, con el fin de conocer y analizar los fenómenos vividos desde quienes los experimentan (Bautista, 2022, p. 111), encaminado en indagar las perspectivas, experiencias y opiniones de los líderes de Gestión humana acerca de la incidencia de la modalidad de teletrabajo sobre el desempeño laboral.

Participantes

Los participantes fueron 7 líderes de Gestión Humana, con niveles de educación de pregrado y posgrado, 5 mujeres y 2 hombres. Llevan en estas organizaciones entre 4 y 17 años, con una experiencia aproximada de diez años liderando temas de Gestión Humana. Representan empresas de sectores económicos como alimentos, servicios, automotriz (diversificado), textil, educación, manufactura y comercio de productos, organizaciones comunitarias y sociales. Fueron seleccionadas teniendo en cuenta su relevancia, tamaño e incidencia en el mercado laboral antioqueño y colombiano. Las siete están catalogadas como grandes empresas tanto en número de trabajadores como por ser grandes contribuyentes (DIAN, 2024). Las siete tienen un promedio de 105 años en el mercado laboral.

Instrumento

Entrevista semiestructurada con 15 preguntas de aplicación virtual, con una duración aproximada de 30 a 40 minutos.

Preguntas entrevista

1. ¿Tienen modalidad de trabajo remoto en su empresa?
2. ¿Qué modalidad y cómo funciona?
3. ¿A quiénes aplica?
4. ¿Hace cuánto la tienen?
5. ¿Cuál es el propósito de su implementación?
6. ¿Considera que el teletrabajo ha afectado o favorecido el desempeño de los empleados/das? ¿SÍ? ¿NO?
7. ¿Tienen evidencias de eso ¿Cuál?
8. ¿Puede aportar esas evidencias?
9. ¿Son cuantitativas o cualitativas esas evidencias?
10. ¿Ha podido comparar dentro de su empresa los cambios del desempeño de las personas con o sin Teletrabajo?
11. ¿Por qué cree que el desempeño laboral se debe medir igual, a las personas que están presenciales y las que están virtuales?

12. ¿Qué perfiles considera tienen un desempeño laboral destacado en la modalidad de teletrabajo?
13. ¿Cuáles han sido los cambios más significativos en el desempeño laboral experimentados antes y después de implementar la modalidad de teletrabajo?
14. ¿Lo que piensan o concluyen en el área de Gestión Humana acerca del teletrabajo y sus efectos en el desempeño laboral, lo comparte la alta dirección, o ellos tienen una visión diferente de estos resultados?
15. ¿Consideran que las personas en teletrabajo deberían tener un desempeño sobresaliente?

Procedimiento

Para la recolección de la información del presente trabajo se contactó a los participantes telefónicamente y por correo electrónico. Con quienes aceptaron se concertaron espacios por Teams. Usando esa plataforma se hicieron las transcripciones de las entrevistas. Luego se organizó la información y se ingresó a ChatGPT. En ella, previamente, se entrenó un agente para analizar información cualitativa teniendo presente el aprendizaje de técnicas de análisis de contenido. También se le ingresó información sobre teletrabajo, desempeño, evaluación de desempeño basado en artículos y trabajos arbitrados. Una vez entrenada y verificado su funcionamiento y precisión a través de validaciones, se le solicitó analizar la transcripción de las entrevistas. El análisis ofreció categorías y subcategorías para conocer las relaciones entre ellas y generar una comprensión adecuada del fenómeno investigado. Luego las investigadoras,

individualmente, revisaron los análisis de la IA y verificaron si los hallazgos eran consistentes con lo que ellas habían revisado.

Análisis de datos

El análisis de contenido de las entrevistas se realizó con el apoyo de la herramienta ChatGPT. Que es un modelo de lenguaje desarrollado por OpenAI que usa métodos de procesamiento del lenguaje natural para producir respuestas coherentes y fluidas de manera instantánea (Lópezosa, 2023), descomponiendo la información en elementos de significado, agrupándolos para desarrollar teoría por medio del relacionamiento de conceptos, categorías y temas, este análisis proporcionó las siguientes fases:

Fase #1: se realizó una revisión detallada de cada transcripción con el objetivo de garantizar el orden y la coherencia de las entrevistas, asegurando así una base sólida para su posterior análisis.

Fase #2: se llevó a cabo una lectura profunda de las entrevistas para la comprensión del significado de las experiencias de cada líder de GH. A partir de esta comprensión se identificaron frases claves, asignándoles códigos pequeños pero representativos, los cuales resumían contenidos importantes expresados por los entrevistados. Esto fue validado por las investigadoras, para revisar la precisión de ChatGPT.

Fase #3: los códigos generados en la fase anterior fueron agrupados en categorías temáticas, lo que permitió organizar la información, la identificación de patrones comunes y mitigar la complejidad del contenido.

Fase #4: se construyó una matriz de análisis que contenían los siguientes elementos: participantes, códigos, categorías, fragmento textual e interpretación preliminar. Esto permitió conocer similitudes y diferencias entre las percepciones de los líderes de gestión humana.

Las salidas del sistema se revisaron de manera manual con el fin de verificar la coherencia del análisis, e identificar inconsistencias producidas por la herramienta.

Fase #5: finalmente, se llevó a cabo la interpretación de las categorías desde el enfoque fenomenológico, centrada en comprender el significado de las vivencias descritas por los participantes. Se utilizaron citas textuales para evidenciar lo experimentado en el fenómeno, lo que permitió identificar temas emergentes que representan la esencia de sus experiencias.

Consideraciones éticas

Se elaboró un consentimiento informado y de confidencialidad para cada entrevistado, socializado durante la realización de cada entrevista, con el fin de explicar el propósito de la investigación y la confidencialidad de sus respuestas, las cuales serán utilizadas exclusivamente con fines académicos. En este consentimiento se tuvo en cuenta lo exigido en términos de habeas data (Ley 1518, Congreso de Colombia, 2011) y de investigación con seres humanos (Ley 10, Ministerio de salud, 1993).

Resultados

Cinco de las siete empresas implementaron esta modalidad producto de la pandemia. Las dos restantes tenían esquemas similares desde 2017. Los esquemas de teletrabajo de las empresas entrevistadas varían entre híbrido, flexible o suplementario, los cuales permiten trabajo en casa, oficina o móvil, según el rol o necesidad del área o sede. La modalidad más común (57%) es teletrabajo híbrido, donde tienen 3 días trabajando desde la oficina y dos desde casa o viceversa.

“Nosotros lo denominamos trabajo híbrido, funciona de la siguiente manera: algunos días presencial, otros días en casa. Se mide más por la necesidad” (Líder empresa A).

“Tenemos teletrabajo; el autónomo y el suplementario y para cargos de coordinadores hacia arriba activamos el teletrabajo móvil” (Líder empresa D).

“Yo estoy en una modalidad que se llama la modalidad 3-2, 3 días en la empresa y 2 días en la casa” (Líder empresa B).

Esta modalidad aplica, en seis de las siete empresas entrevistadas, a roles administrativos y perfiles sin atención al público. Dos de las empresas también incluyen perfiles comerciales y otras dos, operativos compatibles con la modalidad de teletrabajo.

“Aplica para empleados administrativos cuyo cargo no tenga atención al público de manera permanente” (Líder empresa D).

“Aplica para cargos administrativos o que eventualmente pueden ejercer sus funciones desde casa o la oficina” (Líder empresa G).

Los entrevistados afirman que implementaron la práctica buscando mejorar la calidad de vida, bienestar, eficiencia, balance vida-trabajo y reducción de tiempos de desplazamiento.

“El propósito siempre ha sido buscar ese balance entre la vida laboral y personal”

(Líder empresa D). Pero hubo una empresa que afirmó hacerlo por obligación

“Fue netamente por obligación por la pandemia, luego tratamos de mantenerlo como beneficio” (Líder empresa E).

En relación con la pregunta de investigación cinco de las siete empresas consideran que el teletrabajo ha favorecido el desempeño, algunas mencionan que esto pasa cuando hay compromiso. Dos de ellas mencionan mayor concentración, autonomía y satisfacción. Las otras no ven un impacto claro.

“Se privilegia la conversación, hemos encontrado mayores niveles de concentración y productividad individual” (Líder empresa A).

“Yo siento que el desempeño no se le atañe a que teletrabaje o no, es una actitud de la persona” (Líder empresa D).

Llama la atención que solo una empresa cuenta con evidencias cuantitativas. El resto se basa en percepciones, indicadores generales o no tiene mediciones específicas.

“Nosotros creamos indicadores para medir el desempeño en casa mes a mes” (Líder empresa E).

“No la diferenciamos, cuando uno mira los resultados, uno dice, pero los resultados son hermosos” (Líder empresa C).

Respecto a las evidencias utilizadas para evaluar el desempeño laboral, solo 1 empresa manifestó contar con datos cuantitativos cruzados por objetivos. Las seis restantes no aplican instrumentos específicos, limitándose a evaluar resultados generales sin hacer distinciones

específicas por modalidad. Esta ausencia de datos cuantitativos se acentúa al solicitar evidencias, las cuales no se comparten o no existen, en algunos casos por tratarse de información confidencial.

“Cruzábamos indicadores de trabajo en casa con los indicadores del proceso, muchos salían en amarillo o rojo” (Líder empresa E).

“Nosotros creamos indicadores para medir el desempeño en casa mes a mes” (Líder empresa E).

“Solo tenemos resultados generales, no los diferenciamos por modalidad” (Líder empresa C).

“Tenemos una base general, es decir, nosotros medimos desempeño a través de un proceso de gestión del desempeño, precisamente que funciona igual para todos los niveles de los campos” (Líder empresa G)

Ninguna de las empresas entrevistadas ha realizado comparaciones estructuradas entre desempeño en presencialidad versus teletrabajo. El 100 % evalúa con criterios unificados, centrados en el cumplimiento de objetivos y resultados, sin importar el lugar desde donde se desempeñe el colaborador. Esta decisión responde, en parte, al deseo de mantener equidad en los procesos de evaluación.

“No hemos encontrado necesidad de hacer una diferenciación de una valoración a otra” (Líder empresa A).

“Todos están sometidos al mismo criterio de evaluación, no diferenciamos” (Líder empresa G).

“No depende del modelo, depende del ser humano que está ahí detrás, se evalúa desde el resultado, desde el comportamiento” (Líder de empresa F).

En ese sentido, el 86 % considera que el desempeño no debe medirse de forma diferente según la modalidad ya que el foco está en resultados, madurez profesional y cumplimiento del rol. Solo una empresa (14 %) opina que sí debería hacerse diferenciación para conocer la efectividad del teletrabajo mediante indicadores.

“No se debería medir distinto porque eso generaría una sensación de desbalance o inequidad” (Líder empresa D).

“Para mí lo más clave de la productividad es qué tan consciente está cada uno frente al rol y la responsabilidad que tiene en la compañía, independientemente si está presencial o virtual” (Líder empresa F).

Sobre los perfiles con mejor desempeño en modalidad remota, el 57 % menciona que sobresalen personas con autonomía, claridad de rol, autogestión y disciplina. El 14 % considera que, depende del liderazgo, y el 29 % restante no ve distinción entre el perfil y la modalidad de teletrabajo.

“Normalmente los resultados del desempeño son muy altos, independiente del rol” (Líder empresa G).

“Acá tenemos de todo, desde auxiliares hasta cargos de liderazgo” (Líder empresa D).

En cuanto a los principales cambios en el desempeño tras implementar el teletrabajo se reportan mejoras en autonomía, confianza, mentalidad de liderazgo, atracción de talento, gestión

del tiempo y motivación. No obstante, el 14 % observó desmotivación progresiva y disminución en el compromiso, lo que llevó a regresar a la presencialidad.

“Vimos que los resultados no eran los esperados, decidimos regresar al 100% de presencialidad” (Líder empresa E).

“Las personas con mejor desempeño son las que tienen mayor afinidad al aprendizaje de nuevas tecnologías” (Líder empresa A).

En el 86 % de los casos, la percepción del área de Gestión Humana sobre los efectos del teletrabajo en el desempeño es compartida por la alta dirección. Solo una empresa (14 %) señala que al inicio hubo distancia en las visiones, pero se redujo con acciones de sensibilización.

“Es una visión compartida para toda la organización, porque si no fuera así, yo creo que estaríamos trabajando de una manera distinta” (Líder empresa F).

Finalmente, seis de las siete empresas (86 %) consideran que el teletrabajo no exige un desempeño sobresaliente por sí mismo. Argumentan que la modalidad no debería ser un factor que aumente la exigencia, sino que el rendimiento está más ligado a la madurez y responsabilidad profesional. Solo una empresa (14 %) plantea que, debido a los beneficios, el colaborador debería dar más.

“Yo creo que eso no se puede exigir, no es por modalidad, es por madurez y responsabilidad” (Líder empresa C).

“Yo no he encontrado una correlación directa entre trabajar en casa y bajo desempeño”

(Líder empresa G).

Discusión

El objetivo de esta investigación fue analizar la incidencia del teletrabajo en el desempeño laboral, encontrando que, aunque los entrevistados hablan de resultados positivos en la implementación del teletrabajo, no cuentan con una verificación sobre el impacto en el desempeño laboral. Esta falta de indicadores y verificación es una falencia del área de Gestión Humana en empresas colombianas (Calderon et al., 2023). Esto limita la toma de decisiones estratégicas en las empresas, medir el retorno de inversión (ROI) de esta modalidad e implementar las mejoras necesarias basadas en evidencias. La implementación de indicadores adecuados para evaluar el desempeño es fundamental para establecer estrategias que fortalezcan la conducta del personal y mantengan la competitividad organizacional, lo que evidencia que sin estas métricas el área de gestión humana tiene dificultades para aportar un valor estratégico efectivo (Hernández et al. 2023).

Para alcanzar la rentabilidad, las organizaciones deben intervenir y regular el desempeño laboral (Toro, 1990). La ausencia de medición puede llevar a decisiones poco fundamentadas, especialmente al momento de justificar ante los directivos la continuidad, modificación o eliminación del teletrabajo. Así, sin datos concretos, las decisiones podrían basarse únicamente en intuiciones o percepciones, lo que puede comprometer la efectividad organizacional (Soto, 2018).

Otro aspecto es que la mayoría de los líderes no perciben la necesidad de medir de forma directa el impacto del teletrabajo en el desempeño, ya que centran sus evaluaciones en el cumplimiento de resultados. Esta medición carece de elementos que favorezcan un control adecuado, dado que el desempeño se evalúa a través de las conductas y los comportamientos de

las personas (Muchinsky, 2000, p.205) y no por medio del cumplimiento de los resultados. Confundir desempeño con resultados puede llevar a interpretaciones erróneas del rendimiento individual, particularmente en contextos como el teletrabajo, donde los medios para alcanzar los fines son tan importantes como los fines mismos (Robbins y Judge, 2009). Para medir el desempeño en el teletrabajo es necesario diseñar indicadores específicos que conecten claramente las metas organizacionales con conductas concretas y medibles del personal (Aguilar Chávez et al. 2022). Estas apreciaciones conceptuales, muestran las falencias estructurales del área de gestión humana, muchas de las funciones de talento humano aun operan bajo lógicas tradicionales y poco estratégicas, especialmente en temas de evaluación de desempeño (Mintzberg, 2009).

Algunas empresas, coincidieron que la implementación del teletrabajo tuvo como propósito aportar al bienestar de los colaboradores, mejorar su calidad de vida y aumentar la motivación. Uno de los factores más valorados fue la reducción del tiempo en desplazamientos, lo cual permitió a los empleados dedicar ese tiempo a la familia, el ocio, u otras actividades personales significativas. El desplazamiento al trabajo es una de las actividades diarias asociada a los niveles bajos de bienestar experimentados, incluso por debajo del mismo trabajo (Kahneman, 2011). Sin embargo, tampoco en este caso las empresas pudieron aportar métricas para confirmar si esto impactaba o no en el bienestar, más allá de lo anecdótico, donde se basan en las observaciones de algunos trabajadores para concluir que sí. Vale decir que el concepto de bienestar es mucho más amplio que la sola percepción de aprovechamiento del tiempo. El bienestar laboral incluye factores afectivos, cognitivos y sociales que no siempre son evidentes a corto plazo (Warr, 2013), así mismo, el aislamiento social y la reducción del contacto

interpersonal pueden afectar el bienestar psicológico (Mann y Holdsworth, 2003). Al dejar la valoración del bienestar solo en comentarios de los trabajadores sobre lo bueno del teletrabajo, se descuidan otros factores no tan visibles para estos y que, en el mediano y largo plazo podrían afectar también su bienestar (Suh & Lee, 2007).

Tampoco se identificó que un perfil específico presente un mejor desempeño bajo la modalidad de teletrabajo. No obstante, algunos líderes señalaron que los empleados con mayor capacidad de autogestión y compromiso individual tienden a obtener mejores resultados en este tipo de entorno, sin embargo, esto se basa en impresiones, debido a que no se cuenta con evidencia concreta. Por ello, resulta fundamental identificar los perfiles o roles que logran un desempeño superior en teletrabajo, porque los conocimientos, las habilidades y los niveles de motivación son factores determinantes del desempeño laboral, están mediados por la personalidad y por la construcción individual de la realidad, aspectos que inciden directamente en la capacidad de respuesta de cada persona (Toro, 1990, p.170). Además, las condiciones intra y extralaborales que enfrentan los empleados son diversas, el teletrabajo puede exponerlos a nuevas situaciones o realidades. Contar con un mapeo de estas condiciones permite diseñar estrategias orientadas a fortalecer dichas dimensiones y, en consecuencia, mejorar el desempeño.

Los líderes manifiestan que contar con el apoyo de la alta dirección es importante para respaldar el teletrabajo como una modalidad estratégica para la organización. El compromiso de la alta dirección es una condición necesaria para que los modelos de trabajo flexible funcionen de forma efectiva y genere resultados sostenibles (Cascio y Shurygailo, 2003).

Conclusiones

- La ausencia de herramientas específicas para la medición del desempeño en la modalidad de teletrabajo limita a las empresas evaluar de manera más exacta su eficiencia y eficacia. A pesar de que los líderes entrevistados no observan diferencias representativas entre las modalidades, esta percepción está más basada en intuiciones que en datos objetivos, mostrando la necesidad de contar con indicadores diferentes y adecuados a la modalidad desempeñada.

- Según los líderes de Gestión Humana entrevistados el desempeño laboral no se ve determinado por la modalidad de teletrabajo en sí, sino por el perfil del trabajador, especialmente por su capacidad de autogestión, autonomía y disciplina. Tampoco esto lo sustentan en datos.

- El modelo de teletrabajo fue implementado principalmente como respuesta a la pandemia, aunque su adopción inicial fue forzada, muchas organizaciones lo han instaurado como una opción estable y funcional, especialmente en áreas administrativas. Esto indica un cambio de modelo en las formas de organización del trabajo.

- El apoyo de la alta dirección es decisivo para la efectividad y continuidad del teletrabajo. Cuando hay alineación entre la alta dirección y los líderes de gestión humana sobre las ventajas de esta modalidad se puede dar un fortalecimiento y desarrollo de una herramienta estratégica para atraer talento, mejorar la calidad de vida y la cultura organizacional.

Limitaciones

Una de las limitaciones que tiene este trabajo investigativo es que no se logra conocer si el impacto del teletrabajo en el desempeño laboral es real, ya que las respuestas de los líderes pueden estar influenciadas por la cultura y políticas internas de sus organizaciones, así como por sus propias experiencias y creencias respecto al teletrabajo. Aun así, sí permite conocer la visión localizada y concreta sobre cómo se percibe el teletrabajo en un entorno empresarial específico como el antioqueño, lo que facilita crear insumos valiosos para la gestión local del talento humano.

Otra limitación es que no se puede acceder a la perspectiva de todas las personas, ya que se escogió a un grupo reducido para la investigación, sin embargo, el estudio recoge opiniones desde una posición estratégica dentro de las organizaciones, lo que proporciona una mirada integral del impacto del teletrabajo, también es importante resaltar que las empresas participantes son representativas e influyentes en sector empresarial y pueden verse como un referente en temas de talento humano.

El teletrabajo puede mejorar la motivación y el desempeño si se implementa con objetivos claros y planes de formación adecuados. No debe verse como una moda, sino como una estrategia que requiere acompañamiento y capacitación. El teletrabajo suplementario favorece el equilibrio entre lo laboral y lo personal sin aislar al empleado. Además, es clave evaluar competencias blandas para medir su efectividad.

Referencias

- Aguilar Chávez, P. V., Carranza Zamora, L. A., Fernández Hurtado, J. E., Medina Correa, R. M., & Romero Sánchez, R. V. (2022). Indicadores para medir la productividad del teletrabajo en las empresas del sector privado. *Yachaq*, 5 (1), 69-78. <https://doi.org/10.46363/yachaq.v5i1.215>
- Alonso Fabregat, M. B., & Cifre Gallego, E. (2002). Teletrabajo y salud: Un nuevo reto para la psicología. *Papeles del Psicólogo*, 83, 55-61. <https://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1286.pdf>
- Barradas Martínez, M. D. R., Rodríguez Lázaro, J., & Maya Espinosa, I. (2021). Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición. *Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Informática*, 10 (28), 21-40. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968301002>
- Bautista, N. P. (2021). *Proceso de la investigación cualitativa: epistemología, metodología y aplicaciones* (2ª ed.). Editorial El Manual Moderno.
- Calderón-Hernández, G., Vivares, J. A., & Naranjo, J. C. (2023). Gestión humana en Colombia: Nivel de desarrollo de la función y de sus prácticas. *Estudios Gerenciales*, 39(166), 77-92. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2023.166.5521>
- Cascio, W. F., & Shuygailo, S. (2003). E-leadership and virtual teams. *Organizational Dynamics*, 32(4), 362-376. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00130-4](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00130-4)

CEIPA. (s.f.). *El teletrabajo: Una opción en la era digital*. Observatorio Laboral Revista Venezolana, 3 (5), 93-109. <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219014912006.pdf>

Clapes UC. (2023). *Impacto del teletrabajo en productividad: Lecciones internacionales y propuestas para*

Chile. https://assets.clapesuc.cl/Impacto_del_Teletrabajo_en_Productividad_Lecciones_Internacionales_y_Propuestas_para_Chile_a57a0c50b8.pdf

DIAN. (2024, 27 de diciembre). *Resolución 000200 de*

2024. <https://www.dian.gov.co/normatividad/Normatividad/Resoluci%C3%B3n%20000200%20de%2027-12-2024.pdf>

Durán Vila, N. I. (2024, 12 de octubre). El teletrabajo y la conciliación con el entorno de convivencia familiar durante la pandemia COVID-19. *Revista de Investigación Psicológica*, 25(3), 68-

72. http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-30322020000300009

Faria Mello, F. A. de. (1998). *Desarrollo organizacional: Enfoque integral*. Limusa.

Gutiérrez, A. (2023, 7 de marzo). Colombia y México, países de la OCDE con mayor improductividad por hora trabajada. *La*

República. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/colombia-y-mexico-paises-de-la-ocde-con-mayor-improductividad-por-hora-trabajada-3562195>

Hernández, F., Suárez, R., & García, A. (2023). Indicadores de gestión del talento humano: Base estratégica para fortalecer la conducta y mantener organizaciones competitivas. *Revista Comprensión e Investigación Económica*, 2(17), 1-14. <https://doi.org/10.24054/cie.v2i17.2546>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Kahneman, D. (2011). *Pensar rápido, pensar despacio*.

Debate. https://www.organojudicial.gob.pa/uploads/wp_repo/blogs.dir/18/files/2017/06/KAHNEMAN-Daniel.-Pensar-R%C3%A1pido-Pensar-Despacio.-LIBRO.pdf

Ley 1581 de 2012. (18 de octubre de 2012). Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. *Diario Oficial No. 48.587*.

Lopezosa, C. (2023). ChatGPT y comunicación científica: Hacia un uso de la inteligencia artificial que sea tan útil como responsable. *Hipertext.net*, 26, 17-21. <https://doi.org/10.31009/hipertext.net.2023.i26.03>

Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). El impacto psicológico del teletrabajo: Estrés, emociones y salud. *New Technology, Work and Employment*, 18 (3), 196-211. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>

Mejía, M. R. (2007, enero). El teletrabajo en el mundo y Colombia. *Gaceta Laboral*, 13(1), 29-42. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972007000100002

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2022). *Sexto estudio de percepción y penetración en empresas privadas de Colombia*

2022. https://www.teletrabajo.gov.co/814/articles-276348_recurso_1.pdf

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (s.f.). *Libro blanco, el ABC del teletrabajo en*

Colombia. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imagenes/4495/%20LIBRO%20BLANCO%20-%20TELETRABAJO.pdf>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (s.f.). *Qué es el teletrabajo y cuáles son sus modalidades*. Recuperado el 16 de octubre de 2024,

de <https://www.teletrabajo.gov.co/814/w3-article-75151.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2016, 12 de diciembre). *Teletrabajadores en Colombia se triplicaron en cuatro*

años. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/16835:Teletrabajadores-en-Colombia-se-triplicaron-en-cuatro-anos>

Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler Publishers.

Morales Inga, S., & Morales Tristan, O. (2024). La cultura organizacional en el teletrabajo pospandemia. *Revista Internacional de Organizaciones*, 33, 1-

20. <https://research.ebsco.com/c/7pr3vo/viewer/pdf/ugypw2wnxz>

Muchinsky, P. M. (1994). *Psicología aplicada al trabajo: Una introducción a la psicología industrial y organizacional*. Desclée de Brouwer.

Muchinsky, P. M. (2000). *Psicología aplicada al trabajo* (6ª ed.). Thomson Learning.

OpenAI. (2025). ChatGPT (GPT-4, mayo 2025) [Modelo de lenguaje de IA]. <https://chat.openai.com/>

OpenAI. (2025). *Cuadros explicativos sobre análisis cualitativo del teletrabajo [Contenido generado por IA]*. ChatGPT. <https://chat.openai.com/>

Orejuela Gómez, J. J., Villada Arango, L. A., & Daza Martínez, K. (2022). *El teletrabajo modalidad de flexibilización laboral: Estudio de caso colombianos*. Fondo Editorial CEIPA.

Pérez Espinoza, M. J., & Espinoza Carrión, C. del R. (2019). Rol del líder del área de recursos humanos y su influencia en la competitividad de las MIPYMES. *INNOVA*, 4 (2), 16-30.

Resolución 8430 de 1993. (4 de octubre de 1993). Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. *Ministerio de Salud de Colombia*.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Pearson Educación.

Rodríguez Mejía, M. (2007, enero). El teletrabajo en el mundo y Colombia. *Gaceta Laboral*, 13 (1), 29-42. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972007000100002

- Rosero Sarasty, O., & Rengifo Baos, Y. (2024, 12 de abril). Teletrabajo: Condiciones e implicaciones para la calidad de vida del teletrabajador. Revisión sistemática de literatura. *Trilogía*, 16 (34). <https://doi.org/10.22430/21457778.2924>
- Rubio, L. A., Agudelo Gómez, N. L., Mena López, P. A., & Mejía Vélez, S. H. (2023). Prácticas innovadoras de gestión humana: Atracción, retención y desarrollo. *En Contexto*, 11, 133-155. <https://doi.org/10.53995/23463279.1121>
- Soto Jara, T. (2018). *Evaluación y análisis cuantitativo del sistema de teletrabajo implementado en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INAPI)* [Tesis de maestría, Universidad de Chile]. Repositorio institucional. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/168604>
- Suh, A., & Lee, J. (2017). Understanding technostress in teleworkers and its influence on job satisfaction. *Internet Research*, 27 (1), 140-159. <https://doi.org/10.1108/IntR-06-2015-0181>
- Tapsco Alzate, O., & Giraldo García, J. (2018, julio). Teletrabajo: Aspectos críticos para su implementación desde la perspectiva de los directivos. *Memorias LACCEI 2018*. https://www.laccei.org/LACCEI2018-Lima/full_papers/FP221.pdf
- Tomasina, F., & Pisani, A. (2022, julio). Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: Una revisión narrativa exploratoria. *Revista Española de Salud Pública*, 96(2), e1-

e15. https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1135-57272022000200007

Toro Álvarez, F. (1990). *Desempeño y productividad* (1ª ed.). CINCEL.

Warr, P. (2013). Fuentes de felicidad e infelicidad en el trabajo: Una perspectiva combinada. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 29 (3), 99-106. <https://doi.org/10.5093/tr2013a15>