

# Teletrabajo: llegó antes de lo esperado y cargado de desafíos para las organizaciones

Sin confianza, sin una comunicación efectiva y sin un acompañamiento, los adelantos en teletrabajo de las empresas pueden fracasar, y estas a su vez pueden ver afectada su competitividad. Un nuevo estudio muestra cuáles deben ser las características que dichos adelantos deben tener.





Por Marisol Ortega Guerrero  
Fotos Ximena Serrano, Alberto Sierra, Milagro Castro

**E**n 2018 había en Colombia 122.278 teletrabajadores. En marzo de 2021, un año después de haberse declarado la pandemia por la COVID-19, ese número se incrementó en un 400 por ciento, según **datos** de la Corporación Colombia Digital, el Centro Nacional de Consultoría y el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Esta cifra refleja un incremento exponencial y vertiginoso en la forma de trabajar de la gente. Aunque muchas empresas veían esta transformación como algo inminente en un futuro no muy lejano, muy pocas naciones en todo el mundo estaban verdaderamente preparadas para la inmediatez con la que surgió.

Sin embargo, en Colombia el teletrabajo está legalizado por la Ley 1221 de 2008 y reglamentado con el Decreto 884 de

2012, y define esta actividad como “una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”.

La nueva realidad que trajo la pandemia de la COVID-19, que para muchos se ha convertido en un verdadero dolor de cabeza, plantea un desafío para las empresas que necesitan consolidar su gestión, contar con ‘e-líderes’ efectivos y una mediación total de las tecnologías de la información, que les permita ser más competitivas y eficientes.

“Se trata de una situación que debe verse como una oportunidad”, indican los docentes e investigadores **Francoise Contreras**, de



↑ “Es lo que las empresas de hoy necesitan: que sus colaboradores propongan cosas nuevas, ayuden a avanzar y a transformar lo necesario para que las organizaciones puedan ser más competitivas. Tener trabajadores que solo obedecen, puede resultar no solo insuficiente sino también inadecuado”, precisa la investigadora Françoise Contreras de la Universidad del Rosario.



↑ De acuerdo con la profesora Elif Baykal, de la Universidad Medipol de Estambul (Turquía), el ‘e-líder’ no es solo quien utiliza alta tecnología en la gestión de equipos; es necesario integrar otras cualidades propias de esta investidura, como empatía, razonamiento lógico y solidaridad.

la Escuela de Administración y del Grupo de Investigación en Dirección y Gerencia de la Universidad del Rosario (Colombia), y experta en Liderazgo y Comportamiento Organizacional; Ghulam Abid, del Kinaird College for Women University, en Lahore (Pakistán), y Elif Baykal, de la Universidad Medipol de Estambul (Turquía), en su estudio *Liderazgo electrónico y te-*



### *letrabajo en tiempos de COVID-19 y más allá: lo que sabemos y hacia dónde vamos.*

A partir de la revisión detallada de la literatura existente determinaron que esta modalidad se ajusta más a las necesidades y a las expectativas que tienen las nuevas generaciones con respecto al trabajo, ya que en ocasiones puede hacer más un joven con un dispositivo electrónico desde casa que un trabajador sentado durante siete horas en un escritorio.

También encontraron que es una ventaja para las organizaciones contar con una fuerza laboral adelantando tareas en diversos escenarios, es decir, con personas que desde distintas partes del mundo aporten sus conocimientos, experiencia y cultura al cumplimiento de las metas de las organizaciones, todo ello en pro de su crecimiento y productividad.

A ello se suma la protección del medioambiente. “Al no tener que desplazarnos en carro o usar el transporte público para ir a la oficina contribuimos con la disminución de la contaminación y del consumo de recursos naturales. El mundo lo necesita”, anota Contreras.

Según la investigadora, seguramente volveremos a la oficina pero no como una forma de trabajo 100% presencial, sino que se impondrá una modalidad híbrida, algunos días en casa y otros en el lugar de labor tradicional, y hay que prepararse para ello.



## Los mejores líderes

Un reto que ha generado el teletrabajo, según los investigadores de Colombia, Pakistán y Turquía, es la necesidad de desarrollar un liderazgo efectivo que hoy se conoce como liderazgo electrónico ('e-liderazgo'). Se trata de una forma de liderar actualmente indispensable y que debe seguir fortaleciéndose.

Esto parte de entender que el “e-líder no es solo quien utiliza alta tecnología en la gestión de equipos; es necesario integrar otras cualidades propias de esta investidura, como empatía, racionamiento lógico y solidaridad, al mismo tiempo que lograr establecer lazos de confianza con sus colaboradores. Estas características corresponden exactamente el enfoque de gestión que muchos empleados necesitan en el periodo COVID”, precisa la profesora Baykal.

Ella no duda en destacar cómo en estos tiempos de pandemia y de transformación digital acelerada, los ‘e-líderes’, empoderados, solidarios y apoyados en las nuevas tecnologías, están haciendo una gran contribución al aseguramiento de la continuidad de las organizaciones.

No obstante, aún se requiere más: “‘E-líderes’ que logren diseñar una estrategia que tenga en cuenta las condiciones del entorno, para lograr un objetivo común y alcanzar desempeños excepcionales”, agrega la profesora Contreras. “Se trata de ‘e-líderes’ que logren hacer progresar a sus organizaciones a través del teletrabajo, sin que sus trabajadores pierdan su identidad, sus valores corporativos y su visión. No se trata solamente de sobrevivir”.

Precisamente ella, quien desde el año 2016 se inquietó por este tema, publicó junto con el profesor Gustavo Esguerra el artículo *Liderazgo electrónico, un reto ineludible para las organizaciones de hoy*. En el texto destacaron cómo los avances tecnológicos han llevado a que se replantee el papel de los líderes y se transformen en “líderes electrónicos que deben atender grandes volúmenes de información y enfrentar un entorno que cambia de forma rápida e impredecible”.

De igual forma, en su publicación señalan que dichos líderes requerirán tener capacidades para comunicarse con sus equipos de trabajo, ya no solo de la forma tradicional, cara a cara, sino también a través de medios de comunicación digital, videoconferencias, correos electrónicos, mensajes de texto y *software* de colaboración, con mensajes sincrónicos y asincrónicos.

A raíz de la pandemia y del crecimiento exponencial del teletrabajo que esta desencadenó, la profesora Contreras continuó sus estudios en equipo con investigadores de Pakis-

tán y de Turquía. Las conclusiones de su último trabajo son similares y refuerzan la premisa de que el **liderazgo electrónico no es una extensión del liderazgo tradicional** y que la academia tiene el reto de generar nuevos modelos ajustables a los estilos de trabajo actuales.

Las estructuras organizacionales para el teletrabajo exitoso implican que estas sean más planas, descentralizadas y menos jerarquizadas. Así mismo, que el ‘e-líder’ facilite una comunicación abierta, genere ambientes de apoyo y atienda las necesidades socioemocionales de los teletrabajadores, como señala Contreras.

### Valores fundamentales

Además del papel de los ‘e-líderes’ y su capacidad de consolidar equipos virtuales efectivos, el teletrabajo requiere habilidades que se deben desarrollar, según constataron los investigadores.

**La confianza es una de ellas.** Consideran que es un aspecto fundamental y transversal en el liderazgo para dirigir equipos de trabajo remotos y fomentar la competitividad de las organizaciones. Ello implica una relación de confianza entre directivos y trabajadores. De los primeros se espera que entiendan que los trabajadores pueden desempeñarse igual en casa que en la oficina bajo supervisión, y de parte de los trabajadores, que no teman por la posible afectación de su desempeño ante la falta de supervisión.

**La comunicación es otro pilar.** No solo está vinculada a la confianza, sino que adquiere mayor relevancia en el liderazgo electrónico. Está relacionada con compartir información mediada por la tecnología, de manera clara y precisa, para evitar malentendidos, sin comprometer la confidencialidad.

También se requieren otros factores como utilizar los medios propicios para la comunicación virtual entre los integrantes de los equipos, mantener activada la cámara para no perder elementos fundamentales de la expresión no verbal, usar el lenguaje adecuado, motivar y retroalimentar. Una comunicación que los investigadores califican como “honesta, genuina y equitativa”.

Contreras y sus coequiperos señalan, igualmente, que se deben generar ambientes laborales de apoyo que permitan superar algunas barreras como mitigar el impacto del aislamiento físico o los posibles conflictos en la relación familia-trabajo y trabajo-familia.

Esto incluye proveer a los trabajadores de todos los recursos que requieran para adelantar un trabajo remoto efectivo y atender sus necesidades socioemocionales para conformar equipos de trabajo saludables.

# Oportunidades y riesgos del teletrabajo

## Oportunidades

Posibilidad de trabajar desde un ambiente distinto a la oficina, con una adecuada gestión del tiempo y la armonización de los aspectos personales y laborales.

Mayores posibilidades laborales para personas en condición de discapacidad y trabajadores en momentos especiales de su vida, como al inicio de la maternidad o al ejercer de cuidador familiar, así como para las nuevas generaciones, quienes están muy acostumbrados a los entornos digitales.

Construir equipos virtuales efectivos, conformados por personas con diferentes culturas, experiencias y conocimientos en pro de la empresa y sus objetivos.

Contribuir a la solución de problemas globales (contaminación y calidad de vida de los trabajadores), lo que incide en una mejor reputación e imagen de las empresas.

En ciertos tipos de trabajo, como en la investigación científica, se tienen menos distractores en casa, por lo tanto hay mayor concentración y se puede avanzar más. En otros, hay que reorganizar los ambientes.



Basada también en la confianza, resaltan **la participación**, que permite y asegura que las personas se expresen y puedan exponer sus ideas. Además, fomenta la colaboración y la responsabilidad.

“Es lo que las empresas de hoy necesitan: que sus colaboradores propongan cosas nuevas, ayuden a avanzar y a transformar lo necesario para que las organizaciones puedan ser más competitivas. **Tener trabajadores que solo obedecen, puede resultar no solo insuficiente sino también inadecuado**”, precisa la investigadora de la Universidad del Rosario.

Finalmente, en su listado de evidencias está **la autonomía**, necesaria para permitir que las personas tengan los espacios para organizar y gestionar su tiempo. Para tomar

## Riesgos

Disminución del bienestar laboral. Surge cuando se cree que al estar en casa el trabajador tiene todo su tiempo disponible para la empresa. No se ponen límites o no se los pone el propio trabajador. En Colombia se viene trabajando al respecto y se sancionó recientemente la Ley 2088 de 2021, que especifica la obligatoriedad de cumplir con normas de salud, seguridad, protección y horas de trabajo estipuladas en el Código Sustantivo del Trabajo.

Aislamiento social y profesional. No encontrar la forma de compartir de manera presencial la experiencia de unos y otros para resolver problemas en conjunto, desmotiva y afecta a los trabajadores.



Conflictos en la relación trabajo-casa. Se presentan al afectarse la vida privada por el exceso de las demandas laborales, y la relación casa-trabajo al incidir las tareas del hogar en lo laboral.

Sobrecarga laboral, física y emocional. Se intensifica el trabajo cuando no hay disciplina y asignación de roles en casa. Cuando no se respetan horarios y tareas asignadas (desorden).

Flexibilidad y agotamiento. No se mide el impacto del trabajo y de otras labores, y se dedica mucho tiempo y esfuerzo a todas ellas, sin descanso y con un alto riesgo de enfermarse.

Fuente: Contreras, Baikal y Abid (2020). *Liderazgo electrónico y teletrabajo en tiempos de COVID-19 y más allá: lo que sabemos y hacia dónde vamos.*

decisiones a partir de unos objetivos comunes, de la confianza, el compromiso y el sentido de pertenencia, lo que consiga desarrollar proyectos trascendentales para la organización.

Para los investigadores, si bien ha sido favorable que al llegar la pandemia ya se tuviera, de una forma u otra, la infraestructura y la tecnología para desarrollar el teletrabajo o el trabajo en casa, y contar con avances en materia de 'e-liderazgo', esta es una oportunidad única que se debe afianzar y fortalecer. ■

Es una ventaja para las organizaciones contar con una fuerza laboral adelantando tareas en diversos escenarios, es decir, con personas que desde distintas partes del mundo aporten sus conocimientos, experiencia y cultura al cumplimiento de las metas de las organizaciones.

## Los grandes desafíos

Los investigadores sugieren dar prioridad a algunos temas y resolver algunos problemas que se están generando en el tema del teletrabajo, en especial en este último año:

- Generar mayor conocimiento sobre el teletrabajo y la salud ocupacional alrededor de este concepto (que va más allá de utilizar una silla ergonómica) analizando los factores psicosociales que pueden afectar la salud del trabajador y, por supuesto, su desempeño laboral.
  - Porque hay conceptos muy consolidados en relación con el trabajo en la oficina, pero no en otras instancias, es necesario realizar más investigaciones a corto y mediano plazo que permitan determinar el impacto del aislamiento en los trabajadores, los riesgos de depresión, la combinación con las múltiples labores del hogar y otros factores de riesgo, para así poder orientar a empresarios y trabajadores con bases científicas serias.
  - Analizar el impacto de los estereotipos y roles machistas con el fin de armonizar las tareas de hombres y mujeres para que no haya una sobrecarga de trabajo desigual.
  - Entender que el teletrabajo puede ser fuente de estrés para el colaborador, el cual se genera, entre otras cosas, al pensar que sus expectativas de carrera van a disminuir porque está siendo menos visible y que su labor no será reconocida. En este sentido, la clave está en fortalecer la confianza tanto en la gestión como en el liderazgo.
  - Contar con 'e-líderes' que logren motivar a los trabajadores para que piensen de forma distinta e incrementen su nivel de confianza; que estén dispuestos a cambiar la forma de hacer las cosas (ser innovadores) y a sentirse muy involucrados con su trabajo.
  - Ayudar a las empresas a crear perfiles muy específicos de sus colaboradores para entender mejor quiénes pueden beneficiarse del teletrabajo y quiénes son más productivos desde la oficina. Esto incluye comprender mejor las cualidades, los rasgos de personalidad y las habilidades de los trabajadores, así como su realidad personal en ciertos momentos o etapas de su vida.
- Por ejemplo, para una madre que acaba de tener un hijo y ya terminó su licencia de maternidad, el teletrabajo es una opción muy interesante porque le permite estar observando a su hijo y estar más tranquila con el apoyo de su niñera o de otros familiares. O una persona con algún tipo de discapacidad, que debe movilizarse en silla de ruedas y tiene problemas con el transporte público, puede beneficiarse del teletrabajo, convirtiéndose este en generador de ambientes de inclusión.