

Revista de Ciencias Sociales

50 *Años*
ANIVERSARIO

Teletrabajo en las empresas de servicios de telecomunicaciones en Santander - Colombia*

Puentes Gómez, Sandra Marcela**
Rico Buitrago, Jesús Daniel***
Galviz Cataño, Diego Fernando****
Román Negroni, Joel Isaac*****

Resumen

La implementación del teletrabajo se ha convertido en una estrategia clave para muchas organizaciones, particularmente en el sector de telecomunicaciones. Este artículo tiene como objetivo proponer una estrategia para introducir el teletrabajo en las empresas de telecomunicaciones en Santander, Colombia. El estudio sigue un diseño descriptivo y exploratorio con un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo. Se aplicaron cuestionarios estructurados con preguntas cerradas y escalas Likert a través de entrevistas presenciales y virtuales. El análisis cualitativo de los resultados, realizado con el software Atlas TI, permitió identificar patrones sobre la implementación del teletrabajo. Los hallazgos revelan que la propuesta es viable y efectiva, mejorando la eficiencia operativa, reduciendo costos y aumentando la satisfacción laboral. El teletrabajo, en el cual los empleados realizan sus tareas fuera de las instalaciones empresariales usando Tecnologías de la Información y Comunicaciones, ofrece mayor flexibilidad, reduce los desplazamientos y facilita la conciliación entre la vida personal y laboral. En conclusión, si se implementa correctamente, con una infraestructura tecnológica adecuada y políticas claras, esta modalidad laboral puede aumentar la productividad y disminuir los costos operativos, contribuyendo así a la adaptabilidad de las empresas frente a las demandas del entorno moderno.

Palabras clave: Teletrabajo; organizaciones; productividad; tecnología; telecomunicaciones.

* Producto de investigación de la Tesis doctoral en Dirección de proyectos de la Universidad Benito Juárez (UBJ), México, denominada: Propuesta para la implementación del Teletrabajo para la productividad en las empresas de servicios de telecomunicaciones en Santander – Colombia.

** Doctora(c) en Dirección de Proyectos Universidad Benito Juárez García, Puebla, México. Docente Universitaria/ Administración en las Unidades Tecnológicas de Santander, Bucaramanga, Santander, Colombia. E-mail: smpuentes@correo.uts.edu.co ORCID <https://orcid.org/0000-0002-9355-5317>

*** Doctor en Administración Gerencial. Docente del Observatorio Público de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas en el Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria, Medellín, Colombia. E-mail: jesus.rico@tdea.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8117-6782>

**** Doctor en Administración Gerencial. Docente del Observatorio Público de la Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas en el Tecnológico de Antioquia Institución Universitaria, Medellín, Colombia. E-mail: diego.galvis@tdea.edu.co ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4790-6489>

***** Doctor(c) en Filosofía en la Universidad Pontificia Bolivariana (UPB), Medellín, Colombia. Magíster en Filosofía. Investigador en la Pontificia Universidad Católica, Ponce, Puerto Rico. E-mail: joelroman@pucrp.edu ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6817-9738>

Recibido: 2024-04-11 · **Aceptado:** 2024-06-28

Teleworking in telecommunications service companies in Santander - Colombia

Abstract

The implementation of teleworking has become a key strategy for many organizations, particularly in the telecommunications sector. This article aims to propose a strategy to introduce teleworking in telecommunications companies in Santander, Colombia. The study follows a descriptive and exploratory design with a mixed qualitative and quantitative approach. Structured questionnaires with closed questions and Likert scales were applied through face-to-face and virtual interviews. The qualitative analysis of the results, carried out with Atlas TI software, allowed to identify patterns on the implementation of teleworking. The findings reveal that the proposal is viable and effective, improving operational efficiency, reducing costs and increasing job satisfaction. Teleworking, in which employees perform their tasks outside the company premises using Information and Communication Technologies, offers greater flexibility, reduces travel and facilitates the reconciliation between personal and work life. In conclusion, if implemented correctly, with an adequate technological infrastructure and clear policies, this work modality can increase productivity and reduce operating costs, thus contributing to the adaptability of companies to the demands of the modern environment.

Keywords: Teleworking; organizations; productivity; technology; telecommunications.

Introducción

En la actualidad, el teletrabajo ha surgido como una modalidad laboral innovadora, impulsada por los avances tecnológicos y la necesidad de mayor flexibilidad en las dinámicas laborales. El sector de telecomunicaciones, clave para la conectividad global, ha sido uno de los primeros en adoptarlo, beneficiando tanto a empresas como a empleados (Ramírez y Perdomo, 2019). Este estudio tiene como objetivo diseñar una propuesta para implementar el teletrabajo en las empresas de telecomunicaciones de Santander, Colombia, aprovechando sus ventajas en términos de eficiencia operativa y competitividad.

El teletrabajo no solo ofrece flexibilidad, sino que también permite optimizar recursos, mejorar la productividad y aumentar la calidad de vida de los empleados. Este estudio profundiza en las percepciones y necesidades de los empresarios del sector, con el fin de adaptar esta modalidad a las particularidades del mercado local (Gómez,

2023; Lara, 2023). Además, la digitalización y el uso de tecnologías avanzadas abren nuevas oportunidades para replantear los modelos de trabajo tradicionales, permitiendo una mayor adaptación a las demandas del entorno laboral actual (Acevedo-Duque et al., 2021; Quintero, Fernández y Álzate, 2022; Polo et al., 2023; Centeno, García y Hernández, 2024;). En este sentido, el presente artículo se enfoca en diseñar una propuesta para la implementación del Teletrabajo en las empresas de servicios de telecomunicaciones en Santander - Colombia.

1. Fundamentación teórica

El teletrabajo se ha vuelto fundamental para la transformación organizacional, permitiendo a las empresas adaptarse a las demandas globales. Esta modalidad responde tanto a los avances tecnológicos como a la necesidad de flexibilidad laboral. A continuación, se discuten enfoques teóricos clave para comprender su relevancia en el contexto actual.

1.1. Contexto sobre el teletrabajo

Sánchez, Montenegro y Medina (2019), describen el teletrabajo como una estrategia que mejora la productividad empresarial a través del uso de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), optimizando procesos y facilitando la flexibilidad laboral. Según Maurizio (2021), esta modalidad también permite la expansión hacia mercados globales, mejorando la eficiencia en la gestión de recursos. Bastidas et al. (2021), destacan su crecimiento acelerado gracias a la evolución tecnológica, lo que ha permitido a las organizaciones redefinir sus estructuras y aumentar su competitividad.

Por su parte, Lapeyra (2023) resalta la importancia de una correcta implementación, apoyada en un marco de referencia sólido. Cerezo (2022), afirma que el teletrabajo implica una profunda transformación organizacional, ofreciendo flexibilidad y oportunidades en diferentes mercados. Así, el teletrabajo es una respuesta estratégica que mejora la competitividad empresarial y promueve la eficiencia operativa, siempre que se apoye en una infraestructura tecnológica adecuada y políticas claras.

2. Metodología

El estudio empleó un diseño descriptivo y exploratorio con un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas (Vargas, Gallego y López, 2024), con el fin de comprender la implementación del teletrabajo en empresas de telecomunicaciones en Santander, Colombia. La muestra no probabilística por conveniencia incluyó 21 gerentes de empresas del sector, con disponibilidad para participar (Jaramillo, Poveda y Andrade, 2024).

Para la recolección de datos, se usó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y escalas tipo *Likert*, administrado a través de entrevistas presenciales y virtuales. Además, el *software* Atlas TI facilitó el análisis cualitativo de las respuestas, permitiendo identificar patrones y tendencias

clave (Pérez, 2023). Los datos cuantitativos se analizaron mediante estadísticas descriptivas, fortaleciendo la validez interna del estudio.

3. Resultados y discusión

3.1. Teletrabajo: Una mirada desde la contextualización internacional, nacional y regional

El teletrabajo se ha consolidado como una práctica laboral innovadora, permitiendo a las organizaciones adaptarse a las demandas del entorno global. Su implementación está condicionada por factores tecnológicos, organizacionales y sociales, que varían según el contexto geográfico. A nivel internacional, organismos como la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), han destacado el potencial del teletrabajo para aumentar la productividad y mejorar la calidad de vida de los empleados. Estudios señalan que su adopción depende del acceso a tecnologías avanzadas, la flexibilidad de las políticas laborales y la capacidad de las empresas para gestionar la ciberseguridad.

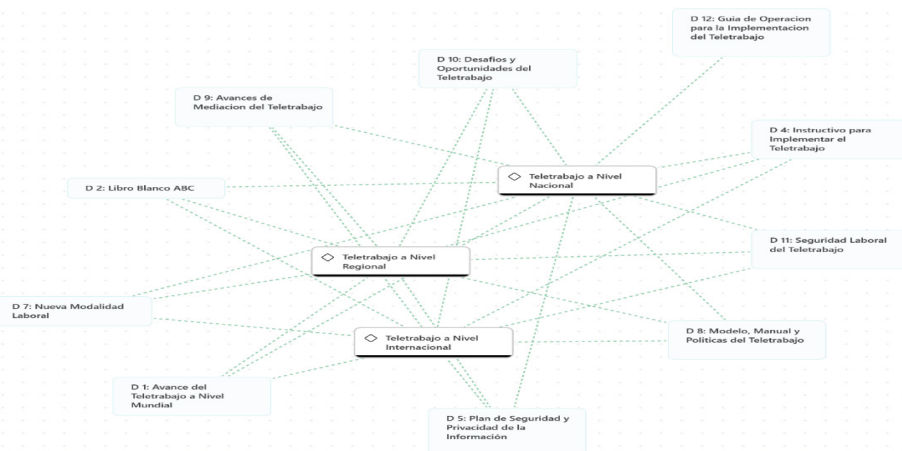
En Colombia, el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) y los ministerios de Trabajo y Telecomunicaciones, han evaluado su crecimiento e impacto económico. Aunque la infraestructura tecnológica ha mejorado, persisten barreras legales y culturales que limitan su adopción. En Santander-Colombia, el teletrabajo ha sido implementado principalmente en el sector de telecomunicaciones, donde ha mejorado la eficiencia operativa y la satisfacción laboral; sin embargo, aún existen retos en la gestión del talento y la infraestructura tecnológica.

El análisis cualitativo realizado con *Atlas TI* revela que, a nivel global, el teletrabajo crece en países con tecnología avanzada y políticas laborales flexibles. En Colombia, aunque se han logrado avances, es necesario superar las barreras culturales y legales para su expansión. Además, para que el teletrabajo sea exitoso, se requiere infraestructura tecnológica robusta,

ciberseguridad y una cultura organizacional que favorezca su adopción.

La Figura I, ofrece un análisis comparativo de las tendencias del teletrabajo en diferentes niveles. A nivel internacional, la adopción tecnológica y las políticas de flexibilidad han sido determinantes en su

implementación. Países desarrollados como Estados Unidos, Canadá y varias naciones de Europa Occidental, lideran el uso de herramientas colaborativas y marcos laborales flexibles, facilitando el teletrabajo (García, Sánchez y Jaramillo, 2024).

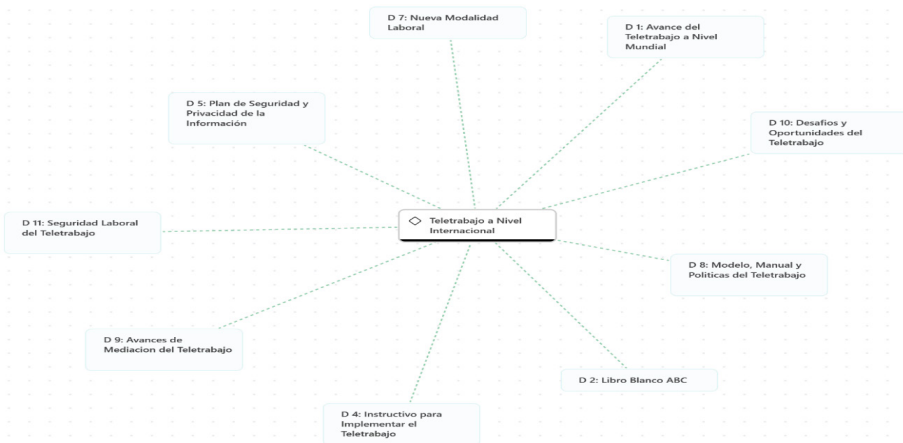


Fuente: Elaboración propia, 2024.

Figura I: Análisis Atlas TI Internacional, Nacional y Regional

En Colombia, la infraestructura tecnológica es variable, lo que afecta la adopción del teletrabajo. Aunque el marco legal ha avanzado, las limitaciones tecnológicas, especialmente en áreas rurales, representan un desafío. En Santander, las diferencias en la calidad de la conexión a *Internet* entre distintas zonas, limitan la efectividad y expansión del teletrabajo, resaltando la necesidad de mejorar la infraestructura para una

implementación equitativa. Es así como estos hallazgos resaltan la importancia de adaptar políticas y estrategias según el contexto. A nivel internacional, la adopción tecnológica es crucial (ver Figura II); en Colombia, la infraestructura y el marco legal son esenciales; y en Santander, el apoyo gubernamental y la mejora de la infraestructura son determinantes para maximizar los beneficios del teletrabajo.



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Figura II: Análisis Atlas TI Internacional

El análisis del teletrabajo a nivel internacional, nacional y regional es esencial para su comprensión. A nivel internacional, el uso de tecnologías avanzadas como VPN, *Slack* y *Zoom* ha sido clave durante la pandemia

(Fuica, 2022). Las políticas de flexibilidad, han permitido a los empleados trabajar desde diversas ubicaciones y horarios, mejorando la satisfacción laboral y atrayendo talento global, tal como se puede observar en el Cuadro 1.

**Cuadro 1
 Patrones del Teletrabajo a Nivel Internacional**

Patrón	Descripción	Ejemplo
Adopción Tecnológica	Alta adopción de tecnologías avanzadas (VPN, herramientas colaborativas, entre otras)	Uso extendido de plataformas como <i>Slack</i> y <i>Zoom</i>
Políticas de Flexibilidad	Políticas laborales flexibles que permiten horarios y ubicaciones variadas	Políticas de trabajo remoto híbrido en empresas globales
Equilibrio Trabajo-Vida	Enfoque en el balance entre vida laboral y personal	Implementación de programas de bienestar
Desafíos de Ciberseguridad	Aumento de preocupaciones y medidas de ciberseguridad	Inversiones en sistemas de seguridad y formación
Inclusión y Diversidad	Teletrabajo como facilitador de la inclusión y diversidad en la fuerza laboral	Contratación de talento global y diverso

Fuente: Elaboración propia, 2024.

En Colombia, el teletrabajo ha avanzado, pero sigue enfrentando retos en la infraestructura tecnológica, especialmente en zonas rurales. Aunque el marco legal ha evolucionado con leyes como la 1221 de 2008, es necesario ajustarlo más para que se adapte

mejor a las condiciones del país. En Santander, la calidad de la infraestructura tecnológica y el apoyo gubernamental son irregulares, lo que afecta la implementación del teletrabajo en ciertas áreas. Esto destaca la necesidad de mejorar la conectividad y la formación digital.

En cuanto a Equilibrio Trabajo-Vida: Las organizaciones han promovido el bienestar laboral, mejorando la productividad y la salud mental de los empleados. Al respecto, Cordero (2021), sostiene que el trabajo a distancia evidenció un papel relevante en la conciliación de la vida familiar y laboral durante la pandemia. En relación a la Ciberseguridad: El teletrabajo ha aumentado las preocupaciones por la ciberseguridad, requiriendo medidas más estrictas y capacitación en protección de datos. Inclusión y Diversidad: La eliminación de barreras geográficas permite contratar talento global. A continuación, se detallan algunas recomendaciones:

a. Desarrollar políticas laborales que se adapten a cada región y sector para mejorar la flexibilidad y productividad.

b. Invertir en infraestructura tecnológica, especialmente en áreas rurales, para garantizar el acceso equitativo al teletrabajo.

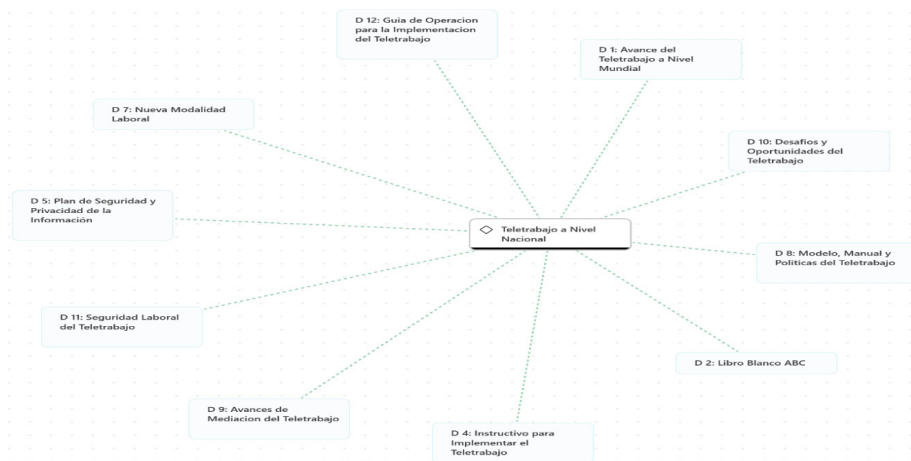
c. Implementar programas de capacitación continua para que empleados y

directivos adquieran habilidades digitales.

d. Fortalecer la ciberseguridad en las empresas para proteger la información y reducir riesgos.

Estos hallazgos proporcionan una base sólida para formular políticas que maximizan los beneficios del teletrabajo, mejorando la flexibilidad, inclusión y seguridad en el entorno laboral.

De igual manera, el análisis de los patrones del teletrabajo en Colombia, reflejado en la Figura III y en el Cuadro 2, resalta varios factores que se detallan a continuación: Infraestructura Tecnológica: La infraestructura tecnológica variable es fundamental para el teletrabajo en Colombia. Las disparidades entre zonas urbanas y rurales subrayan la urgencia de mejorar la conectividad en áreas menos desarrolladas. Además, es necesario actualizar la Ley 1221 de 2008 para adaptarla a las nuevas demandas, especialmente tras la pandemia de COVID-19.



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Figura III: Análisis Atlas TI Nacional

Cuadro 2

Patrones del Teletrabajo a Nivel Nacional en Colombia

Patrón	Descripción	Ejemplo
Infraestructura Tecnológica	Variabilidad en la calidad de la infraestructura tecnológica	Diferencias en conectividad entre áreas urbanas y rurales
Legislación y Regulación	Desarrollos recientes en la legislación para apoyar el teletrabajo	Ley 1221 de 2008 sobre teletrabajo
Cultura Organizacional	Cambios en la cultura organizacional hacia la aceptación del teletrabajo	Empresas adaptando políticas de trabajo remoto
Capacitación y Desarrollo	Necesidad de programas de capacitación específicos para el teletrabajo	Cursos sobre herramientas digitales y gestión remota
Desigualdades Regionales	Diferencias en la adopción y apoyo al teletrabajo entre diferentes regiones	Mayores tasas de adopción en Bogotá comparado con otras regiones

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Cultura Organizacional: La adopción del teletrabajo en Colombia requiere ajustes en la cultura organizacional. Las empresas deben adaptar políticas de gestión, colaboración y evaluación del desempeño (Alegría y Herrera, 2022). Es crucial fomentar la confianza y ofrecer apoyo emocional. Además, la formación continua en herramientas digitales es clave para mejorar la productividad y cerrar brechas (Romero, Oruna y Sánchez, 2023). Las disparidades regionales en infraestructura resaltan la necesidad de políticas equitativas para el acceso al teletrabajo. Se proponen las siguientes recomendaciones:

a. **Mejora de la Infraestructura:** Es crucial invertir en mejorar la conectividad y el acceso a tecnologías en zonas rurales para reducir la brecha digital y facilitar el teletrabajo en condiciones adecuadas. Esto también fomentará el desarrollo económico en dichas áreas.

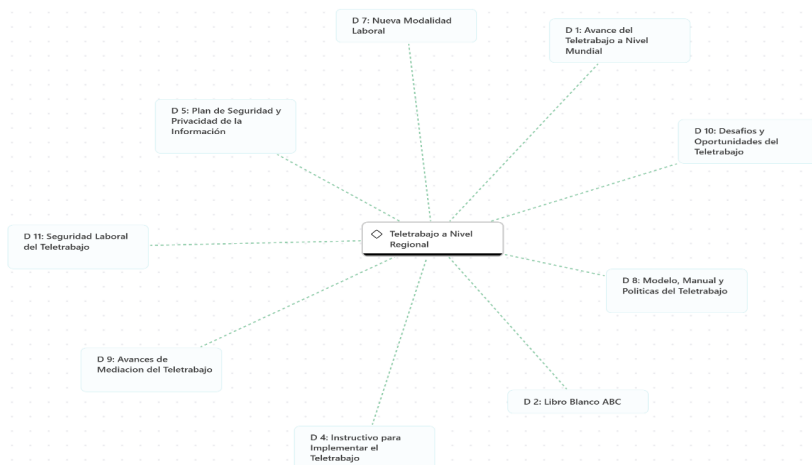
b. **Capacitación:** Implementar programas de formación continua para empleados y directivos es fundamental. Estos deben enfocarse en el uso de herramientas digitales y la gestión eficaz del teletrabajo, impulsando la productividad y satisfacción laboral.

c. **Reforma Legislativa:** Es necesario actualizar la legislación laboral para adaptarse

a las nuevas modalidades de teletrabajo, garantizando la protección de los derechos de los trabajadores remotos. Esto incluye revisar la regulación de horarios, salarios y condiciones laborales.

El éxito del teletrabajo en Colombia dependerá de contar con una infraestructura tecnológica adecuada, un marco legislativo actualizado, una cultura organizacional que lo respalde, programas de capacitación eficaces y la disminución de las desigualdades regionales. Abordar estos factores de manera integral promoverá una transición exitosa hacia un modelo de trabajo más flexible y productivo.

El análisis de la Figura IV y el Cuadro 3, revelan varios patrones en Santander-Colombia (Masis, 2020): **Adaptación Empresarial:** La transición al teletrabajo, especialmente en telecomunicaciones, es notable, pero enfrenta desafíos como la calidad desigual de la conexión a *Internet*. Mejorar la infraestructura es esencial para garantizar una implementación sostenible. **Infraestructura Local:** La infraestructura tecnológica en Santander, especialmente en zonas rurales, afecta la adopción del teletrabajo, destacando la necesidad de mejoras para garantizar acceso equitativo.



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Figura IV: Análisis Atlas TI Regional

Cuadro 3 Patrones del Teletrabajo a Nivel Regional en Santander

Patrón	Descripción	Ejemplo
Adaptación Empresarial	Grado de adaptación de empresas locales al teletrabajo	Empresas de telecomunicaciones implementando teletrabajo
Infraestructura Local	Calidad de la infraestructura tecnológica disponible en la región	Variabilidad en la calidad de la conexión a Internet
Apoyo Gubernamental	Nivel de apoyo y promoción del teletrabajo por parte de gobiernos locales	Programas locales para apoyar el trabajo remoto
Impacto Socioeconómico	Efecto del teletrabajo en la economía y sociedad local	Crecimiento en la demanda de servicios tecnológicos
Percepción de Empleados	Percepción y satisfacción de los empleados con el teletrabajo	Encuestas mostrando alta satisfacción con la flexibilidad

Fuente: Elaboración propia, 2024.

Apoyo Gubernamental: Aunque los programas de apoyo al teletrabajo son positivos, es necesario un enfoque más coordinado en infraestructura y capacitación digital. **Impacto Socioeconómico:** En consonancia con Villagómez y Ramírez (2022), el teletrabajo tiene un impacto socioeconómico favorable, pero su éxito depende de inversiones en infraestructura y apoyo continuo. **Percepción de los empleados:** A pesar de valorar la flexibilidad, la calidad de la conexión a *Internet* sigue siendo una preocupación que afecta

su productividad. Para avanzar, es crucial mejorar la infraestructura, fortalecer el apoyo gubernamental y fomentar la colaboración entre todos los actores, promoviendo un desarrollo inclusivo y sostenible.

El análisis cualitativo con Atlas TI identifica tendencias significativas a nivel internacional, nacional y regional en el teletrabajo. Internacionalmente, destacan la adopción tecnológica y las políticas laborales flexibles. En Colombia, se observa la variabilidad en la infraestructura tecnológica

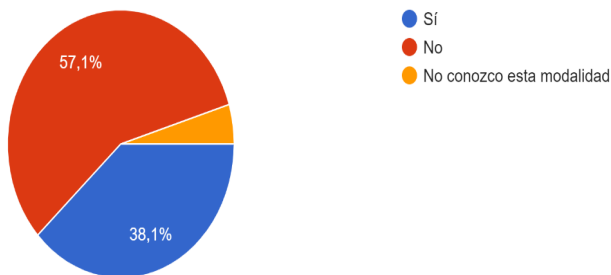
y el marco legal en evolución. En Santander, se identifican desafíos específicos, como la variabilidad en la infraestructura y el apoyo gubernamental.

3.2. Telecomunicaciones en el sector empresarial colombiano: Visiones gerenciales

Para analizar las dinámicas del teletrabajo en el sector de telecomunicaciones, se realizó una encuesta a 20 gerentes de empresas en Santander. Las preguntas se enfocaron en capturar percepciones clave sobre el teletrabajo, abarcando infraestructura

tecnológica, políticas organizacionales y expectativas de rendimiento. Se analizaron temas como la conectividad digital, la adaptación cultural y la gestión del trabajo remoto, proporcionando una visión integral de los desafíos y oportunidades del sector.

El Gráfico I, muestra que el 57,1% de los encuestados no están familiarizados con el teletrabajo; mientras que el 38,1% sí lo están. Esta diferencia sugiere una brecha en su adopción y comprensión. Aunque una porción significativa lo conoce, el 4,8% tiene poca claridad, lo que resalta la necesidad de mayor educación. Además, se deben considerar tanto percepciones individuales como datos objetivos al evaluar su implementación.



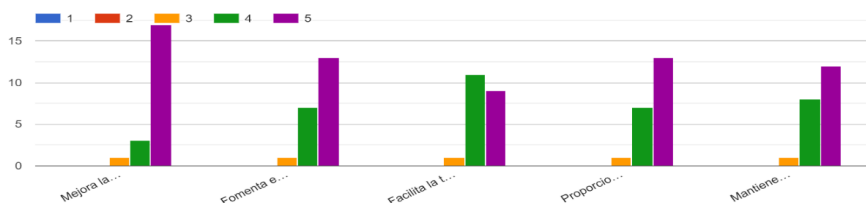
Fuente: Elaboración propia, 2024.

Gráfico I: ¿La empresa ha empleado a algún trabajador o colaborador mediante la modalidad de Teletrabajo?

En el Gráfico II, se observa que, en cuanto a los beneficios del teletrabajo en las empresas de telecomunicaciones, la mayoría de los encuestados otorgaron calificaciones altas, con una notable concentración en la máxima puntuación de 5, seguida por 4 y 3. Esto refleja una percepción positiva sobre los beneficios del teletrabajo en este sector. Los encuestados destacaron el aumento de

la productividad como el principal beneficio, seguido por el fomento del compromiso laboral y la transición hacia un entorno remoto. También valoraron el apoyo adecuado y los recursos necesarios para el bienestar y la comunicación efectiva de los empleados, lo que refuerza la percepción favorable hacia el teletrabajo.

2. Califique del 1 al 5, donde 1 es 'Muy insatisfactorio' y 5 es 'Muy satisfactorio' los beneficios que considera que el Teletrabajo implementaría en las empresas de Telecomunicaciones:



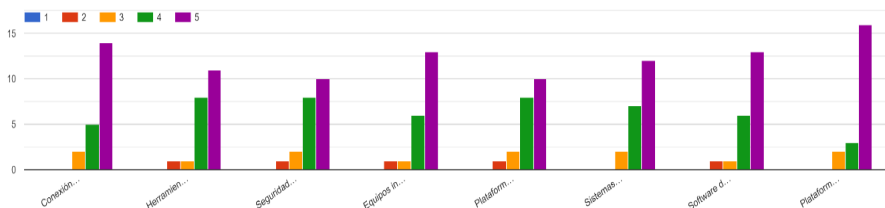
Fuente: Elaboración propia, 2024.

Gráfico II: Beneficios del Teletrabajo en las empresas de Telecomunicaciones

El Gráfico III, muestra que las empresas de telecomunicaciones valoran altamente importantes los beneficios del teletrabajo, con una puntuación promedio superior a 4 en una escala de 1 a 5. Beneficios como la flexibilidad operativa, eficiencia en redes, gestión de

servicios remotos, reducción de costos, atracción de talento y resiliencia ante crisis obtienen calificaciones de 5. Esto sugiere que la mayoría de las empresas perciben estos beneficios como altamente relevantes para sus operaciones.

4. En una escala de 1 a 5, donde 1 es "Mínima importancia" y 5 es "Máxima importancia" califique sobre los recursos tecnológicos que considera esenciales para facilitar el Teletrabajo en las empresas de Telecomunicaciones



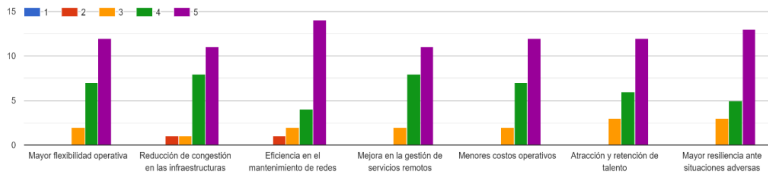
Fuente: Elaboración propia, 2024.

Gráfico III: Importancia de los beneficios del Teletrabajo para las empresas de telecomunicaciones

El Gráfico IV, expone que los participantes muestran un alto nivel de adopción y utilización de tecnologías relacionadas con la colaboración y el trabajo en equipo en un entorno empresarial, se observa que todas las categorías evaluadas, desde la conexión de alta velocidad a *internet* hasta las plataformas de soporte técnico remoto, tienen puntajes promedio cercanos

o superiores a 4 sobre 5, indicando una satisfacción generalizada, además, la varianza en las puntuaciones es relativamente baja, lo que sugiere una consistencia en la percepción de la eficacia de estas tecnologías entre los participantes; sin embargo, un análisis de varianza no muestra diferencias significativas entre los grupos, lo que sugiere que la adopción de estas tecnologías es uniforme entre ellos.

3. En una escala de 1 a 5, donde 1 es "Mínima importancia" y 5 es "Máxima importancia" califique que tan significativo considera los beneficios del Teletrabajo para las empresas de Telecomunicaciones



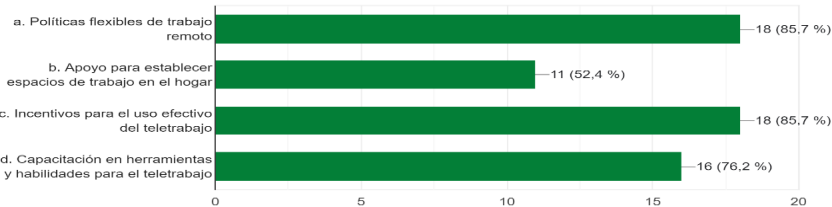
Fuente: Elaboración propia, 2024.

Gráfico IV: Importancia de los recursos tecnológicos esenciales para facilitar el Teletrabajo en las empresas de Telecomunicaciones

En el Gráfico V, se observa que la mayoría de los participantes consideran que las políticas flexibles de trabajo remoto son fundamentales para promover y gestionar efectivamente el Teletrabajo en empresas de telecomunicaciones; además, existe una alta demanda de incentivos para el uso efectivo

del teletrabajo y capacitación en herramientas y habilidades necesarias para esta modalidad laboral, estos resultados sugieren que una combinación de políticas flexibles, incentivos y capacitación sería beneficiosa para facilitar la implementación exitosa del Teletrabajo en este sector.

5. ¿Qué tipo de políticas o apoyo adicional cree usted que serían beneficiosos para promover y gestionar de manera efectiva el Teletrabajo en las ...esas de telecomunicaciones? (Selección Múltiple)
 21 respuestas



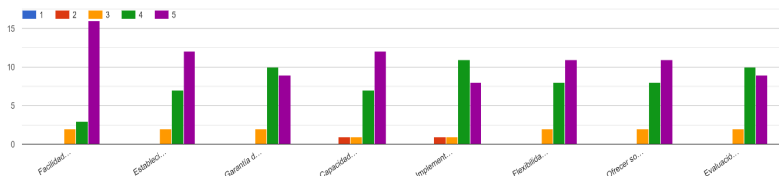
Fuente: Elaboración propia, 2024.

Gráfico V: Políticas o apoyos adicionales para promover y gestionar el teletrabajo en las empresas de Telecomunicaciones

Según los resultados del Gráfico VI, se destaca que la facilidad de acceso y disponibilidad de herramientas tecnológicas necesarias obtuvo la calificación más alta, con un promedio de 4.67 sobre 5, le siguen de cerca el establecimiento de políticas claras y eficaces para el teletrabajo en la empresa, así como la capacidad de medir y evaluar la

productividad de los empleados en modalidad remota, con puntuaciones promedio de 4.48 y 4.43 respectivamente, esto sugiere una clara preferencia por parte de los empresarios por contar con tecnología accesible y políticas bien definidas para garantizar la efectividad del Teletrabajo en sus organizaciones.

6. En una escala de 1 a 5, donde 1 representa 'Poca importancia' y 5 significa 'Extremadamente importante', por favor, califique las siguientes necesidades que considera prioritarias para los empresarios del sector de las Telecomunicaciones en relación con la implementación del Teletrabajo



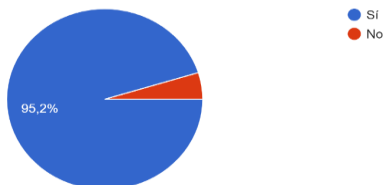
Fuente: Elaboración propia, 2024.

Gráfico VI: Necesidades prioritarias para implementar el Teletrabajo en el sector de Telecomunicaciones

Las respuestas en el Gráfico VII, muestran una alta disposición de los empresarios para adoptar el teletrabajo. De los 21 encuestados, 20 están dispuestos a implementar esta modalidad; mientras que

solo 1 se mostró renuente. Este resultado refleja una tendencia mayoritaria hacia el teletrabajo, destacando el reconocimiento de sus beneficios, como flexibilidad, reducción de costos y ampliación del talento disponible.

13. ¿Estaría dispuesto (a) a considerar la posibilidad de contratar mediante la modalidad del Teletrabajo?
21 respuestas



Fuente: Elaboración propia, 2024.

Gráfico VII: ¿Estaría dispuesto (a) a considerar la posibilidad de contratar mediante la modalidad del teletrabajo?

La encuesta resalta la necesidad de un enfoque colaborativo entre sector privado, gobierno y comunidad, para superar desafíos y aprovechar oportunidades. Las recomendaciones del estudio ofrecen un marco estratégico que impulsa la competitividad empresarial, inclusión digital y desarrollo económico sostenible en Santander, posicionando la región para liderar en teletrabajo.

3.3. Identificación de Cargos aptos para teletrabajo en telecomunicaciones en Santander

La implementación del teletrabajo ha emergido como una estrategia vital para empresas de telecomunicaciones en Santander, Colombia, en busca de optimizar la operación y adaptarse a nuevos modelos laborales flexibles, para asegurar una transición eficaz, se emplea

una matriz de evaluación detallada que permite identificar los cargos más adecuados para esta modalidad, este proceso no solo evalúa la autonomía del cargo y sus requerimientos tecnológicos, sino también la interacción necesaria, la medición del desempeño y la adaptabilidad a entornos remotos; a través de esta metodología estructurada, las empresas pueden categorizar y priorizar roles como administrativos, de *marketing*, ingeniería y producción, asegurando una implementación efectiva que potencie la productividad y el bienestar de los colaboradores.

a. Definir Criterios de Evaluación

En el contexto actual, donde el teletrabajo se ha convertido en una modalidad laboral clave, establecer criterios de evaluación es esencial para que las empresas lo implementen de manera efectiva. Estos criterios permiten no solo determinar si los cargos son adecuados para desempeñarse de forma remota, sino que también garantizan la eficiencia operativa y la satisfacción tanto de los empleados como de los empleadores.

Entre los principales criterios destacan la autonomía del cargo, los requerimientos tecnológicos, la interacción necesaria, la medición del desempeño y la adaptabilidad del puesto. Estos factores son esenciales para evaluar cómo distintas funciones pueden adaptarse exitosamente a un entorno de trabajo remoto. Este enfoque facilita la selección de roles adecuados para el teletrabajo y promueve una gestión más organizada y eficiente de los recursos humanos, en particular en las empresas de telecomunicaciones de Santander, Colombia.

Para evaluar la idoneidad de los cargos para el teletrabajo, se consideran cinco criterios fundamentales. El primero, es la autonomía del cargo, que mide la capacidad del empleado para trabajar de manera independiente sin supervisión constante. El segundo, es el de requerimientos tecnológicos, que analiza las necesidades de *hardware* y *software* específicos para que el cargo pueda desempeñarse eficientemente de manera remota.

El tercer criterio, es la interacción necesaria, que evalúa el nivel de contacto presencial requerido con otros empleados o clientes, lo que podría limitar el teletrabajo en algunos roles. El cuarto, es la medición del desempeño, que revisa la facilidad para evaluar el rendimiento del empleado mediante indicadores gestionados a distancia. Finalmente, la adaptabilidad del cargo considera si las responsabilidades del puesto pueden llevarse a cabo eficazmente desde una ubicación remota sin afectar la productividad.

Una correcta segmentación de los cargos dentro de las empresas de telecomunicaciones en Santander-Colombia, es crucial para organizar eficazmente la implementación del teletrabajo. Clasificar los roles en categorías definidas, como cargos administrativos, mercadeo, ingeniería y producción, facilita la identificación de oportunidades para el trabajo remoto. Esto no solo optimiza la planificación de recursos, sino que también alinea el talento disponible con las ventajas que ofrece el teletrabajo.

Cada una de estas categorías incluye roles específicos que requieren diferentes niveles de autonomía, herramientas tecnológicas y tipos de interacción. Estos factores son esenciales para asegurar la adecuada adaptación de cada puesto al teletrabajo. Este enfoque estructurado optimiza la implementación del teletrabajo y mejora la eficiencia y flexibilidad en la operación diaria de la empresa. Es importante clasificar los cargos según sus funciones y responsabilidades para realizar una evaluación organizada, como cargos administrativos (Recursos Humanos, Contabilidad, Finanzas), mercadeo (Análisis de Mercado, Publicidad Digital, Relaciones Públicas), ingeniería (Soporte Técnico, Desarrollo de *Software*, Ingeniería de Redes), y producción (Gestión de Proyectos, Supervisión de Operaciones, Control de Calidad).

b. Ponderación de Criterios

La asignación de pesos a cada criterio de evaluación es un paso fundamental en el proceso de determinar la idoneidad de

los cargos para el teletrabajo en empresas de telecomunicaciones, esta ponderación permite establecer un marco claro y objetivo para evaluar roles según su capacidad para funcionar de manera efectiva en un entorno remoto.

En este contexto, criterios como autonomía, requerimientos tecnológicos, interacción necesaria, medición del desempeño y adaptabilidad del cargo son cruciales y se asignan pesos equitativos, como un ejemplo típico de 20% para cada uno; sin embargo, esta ponderación puede ajustarse según las particularidades y prioridades específicas de cada empresa, asegurando así que la evaluación refleje adecuadamente las necesidades operativas y estratégicas del negocio en el contexto cambiante de la fuerza laboral moderna.

La asignación de pesos a los criterios de evaluación es esencial para equilibrar la importancia relativa de cada aspecto en la idoneidad de los cargos, a modo de ejemplo, se sugiere la siguiente ponderación: Autonomía (20%), requerimientos tecnológicos (20%),

interacción necesaria (20%), medición del desempeño (20%), y adaptabilidad del cargo (20%), esta ponderación busca un equilibrio que permita tomar decisiones objetivas sobre la viabilidad del teletrabajo en cada cargo. Sin embargo, esta puede ajustarse según las prioridades y necesidades específicas de cada empresa.

c. Evaluación de Cargos

El modelo de evaluación propuesto para la identificación de los cargos más adecuados para el teletrabajo ha sido validado mediante pruebas internas en diversas empresas de telecomunicaciones en Santander-Colombia, utilizando la matriz de evaluación, se asignan puntuaciones a los cargos basadas en los criterios establecidos, lo que permite obtener una visión clara sobre qué roles son aptos para esta modalidad, la Tabla 1, muestra un ejemplo de cómo los cargos pueden ser evaluados según estos criterios, facilitando la toma de decisiones sobre su implementación.

Tabla 1
Evaluación de Cargos

Cargo	Autonomía	Requerimientos Tecnológicos	Interacción Necesaria	Medición del Desempeño	Adaptabilidad	Total (100%)
Soporte Técnico	4	4	2	5	4	3,8
Recursos Humanos	3	2	4	3	3	3,0
Desarrollo Software	5	5	1	5	5	4,2
Análisis de Mercado	4	3	2	4	4	3,4
Publicidad Digital	4	3	2	4	4	3,4
Gestión de Proyectos	3	3	4	4	4	3,6

Fuente: Elaboración propia, 2024.

La Tabla 1, refleja la evaluación de diversos roles con base en criterios establecidos. Por ejemplo, el puesto de Soporte Técnico obtuvo altas puntuaciones en medición del desempeño (5) y autonomía (4), lo que indica que puede ser desempeñado de manera remota con éxito. En contraste, roles como Recursos Humanos muestran menor adaptabilidad y requerimientos tecnológicos (puntuaciones de

2 y 3), lo que sugiere la necesidad de ajustes para optimizar el teletrabajo.

Este análisis permite a las empresas identificar fortalezas y áreas de mejora en cada puesto. A través de evaluaciones continuas y ajustes, se puede optimizar la implementación del teletrabajo, mejorando la productividad y el bienestar de empleados y empleadores.

Una vez evaluados los cargos, la

implementación del teletrabajo debe seguir varias fases: Primero, desarrollar programas de capacitación para familiarizar a los empleados con herramientas digitales y la gestión del tiempo. Luego, invertir en tecnología y soporte técnico adecuado. Además, es necesario establecer un sistema de monitoreo del desempeño con indicadores claros. Finalmente, gestionar el cambio organizacional mediante la comunicación de políticas y la participación de todos los niveles de la empresa.

Estas fases, junto con una matriz de evaluación, ayudarán a las empresas de telecomunicaciones en Santander-Colombia a adaptar los roles al teletrabajo, maximizando la productividad y satisfacción laboral.

3.4. Valoración/ evaluación / validación de la propuesta de transformación

La propuesta de teletrabajo para las empresas de telecomunicaciones en Santander, Colombia, debe evaluarse mediante indicadores clave como el nivel de adopción (porcentaje de empleados que trabajan de manera remota), productividad (comparación antes y después de la implementación), satisfacción de los empleados (medida a través de encuestas), costos operativos (reducción en infraestructura), y calidad del trabajo (evaluación de resultados de empleados remotos). Estos indicadores proporcionan una visión clara del impacto organizacional del teletrabajo.

Los criterios de evaluación incluyen: Eficiencia, comparando los recursos utilizados con los resultados obtenidos; efectividad, midiendo el logro de los objetivos del teletrabajo; adaptabilidad, evaluando cómo se ajustan empresa y empleados a esta modalidad; y, sostenibilidad, que analiza su viabilidad a largo plazo. Estos criterios ofrecen una perspectiva integral, destacando tanto los beneficios inmediatos como su futuro sostenible.

Se esperan varios resultados clave: Aumento de la productividad, mayor satisfacción laboral por un mejor equilibrio entre vida personal y trabajo, reducción

de costos operativos y mayor flexibilidad organizacional, lo que permite a las empresas adaptarse a los cambios del entorno.

Para implementar la propuesta, se necesita una inversión inicial en recursos tecnológicos (equipos, *software*, VPN) y programas de capacitación para empleados. Aunque la inversión es significativa, se compensará con la reducción de costos a largo plazo. También será necesario rediseñar políticas y procedimientos para una integración efectiva.

La propuesta es innovadora por su enfoque en el sector de telecomunicaciones en Santander-Colombia, siendo efectiva para mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y aumentar la satisfacción laboral, asegurando su éxito y sostenibilidad.

Conclusiones

Los resultados del estudio muestran que la implementación del teletrabajo en las empresas de telecomunicaciones en Santander, Colombia, ha sido percibida como una estrategia exitosa para mejorar tanto la flexibilidad operativa como la productividad. Los gerentes encuestados indicaron que, a pesar de los desafíos tecnológicos, el teletrabajo ha permitido la continuidad de las operaciones, incluso en situaciones adversas como la pandemia. Esto sugiere que el teletrabajo tiene un gran potencial para ser adoptado de manera sostenida, posicionándose como una alternativa viable frente a las exigencias actuales del entorno laboral.

Además, la investigación destacó un impacto positivo en la satisfacción de los empleados, quienes experimentaron un mejor equilibrio entre su vida personal y laboral. Este hallazgo subraya la importancia de desarrollar políticas laborales que fomenten la flexibilidad y la autonomía del trabajador, identificadas como claves para el éxito del teletrabajo en este sector. Las empresas que han implementado adecuadamente el teletrabajo, han visto mejoras en la retención de talento y el ambiente laboral.

Sin embargo, persisten problemas

relacionados con la infraestructura tecnológica en Santander. Las diferencias en conectividad entre las zonas urbanas y rurales, limitan la capacidad de muchas empresas para aprovechar plenamente los beneficios del teletrabajo. Esto destaca la necesidad de invertir en infraestructura tecnológica y promover políticas gubernamentales que garanticen un acceso equitativo a las tecnologías de información y comunicación en toda la región. Solo con una infraestructura sólida, el teletrabajo puede expandirse de manera equitativa y efectiva.

La propuesta para las empresas de telecomunicaciones en Santander-Colombia, aborda estos desafíos e integra estrategias para optimizar la implementación del teletrabajo. Se sugiere mejorar la infraestructura tecnológica mediante inversiones en equipos, *software* y servicios de conectividad, especialmente en áreas rurales. También se proponen programas de capacitación para preparar a empleados y directivos en la gestión eficaz del teletrabajo.

Encuanto a los indicadores de evaluación, se emplearon cinco: Nivel de adopción del teletrabajo, productividad, satisfacción de los empleados, costos operativos y calidad del trabajo. Estos indicadores proporcionan una visión integral del impacto del teletrabajo y muestran que los objetivos establecidos se han cumplido con éxito.

La propuesta también fomenta la adaptabilidad organizacional a través de políticas de flexibilidad en horarios y ubicaciones de trabajo, mejorando la satisfacción y retención de los empleados. Además, se han diseñado estrategias claras de gestión del cambio para asegurar la participación de todos los niveles de la empresa. Los resultados de la evaluación confirman el éxito de los objetivos planteados y evidencian un cambio positivo en la situación inicial.

En conclusión, la propuesta ha demostrado ser pertinente, válida, factible y generalizable. Su diseño, específicamente para el sector de telecomunicaciones en Santander-Colombia, la convierte en un modelo replicable y adaptable a otros sectores que también puedan beneficiarse del teletrabajo.

Referencias bibliográficas

- Acevedo-Duque, Á., González-Díaz, R. R., González-Delard, C., y Sánchez, L. (2021). Teletrabajo como estrategia emergente en la educación universitaria en tiempos de pandemia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXVII(3), 460-476. <https://doi.org/10.31876/rcs.v27i3.36782>
- Alegria, H. K., y Herrera, S. (2022). Incidencia del Teletrabajo en la Cultura Organizacional considerando la situación sanitaria dada por el COVID-19. *Alternativas*, 23(3). <https://doi.org/10.23878/alternativas.v23i3.395>
- Bastidas, L. F., Cristancho, Y. A., Pinto, E. A., y Quitiaquez, V. A. (2021). *Protocolo para la implementación del Teletrabajo e identificación del impacto en la productividad laboral. Un enfoque cualitativo* [Tesis de especialización, Universidad El Bosque]. <https://repositorio.unbosque.edu.co/handle/20.500.12495/7498>
- Centeno, G., García, D., y Hernández, Y. P. (2024). *Implicaciones en el rendimiento de los trabajadores del Negocio de Tecnología e Infocomunicaciones de la Empresa de Servicios Públicos de Heredia (ESPH) en relación con la implementación del teletrabajo debido al impacto de la pandemia Covid-19* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional]. <https://repositorio.una.ac.cr/handle/11056/27563>
- Cerezo, P. (2022). *Deconstruyendo los medios: Cómo adaptar las empresas de comunicación al entorno digital*. Editorial Almuzara.
- Cordero, V. (2021). Trabajo a distancia y conciliación familiar y laboral. *IUSLabor*, (2), 97-127. <https://doi.org/10.31009/IUSLabor.2021.i02.04>

- Fuica, I. F. (2022). *El Estado como estructura performativa: Gubernamentalidad en el programa Familias, Chile* [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. <https://ddd.uab.cat/record/264800>
- García, D., Sánchez, Y. M., y Jaramillo, L. A. (2024). *Determinación de los principales factores incidentes del Síndrome de Burnout en América Latina y Europa entre 2012 y 2022* [Tesis de especialización, Universidad ECCI]. <https://repositorio.ecci.edu.co/handle/001/3844>
- Gómez, J. (2023). *Análisis sobre la implementación de Teletrabajo en empresas argentinas. Un estudio desde el punto de vista empresarial* (Tesis de pregrado, Universidad Nacional de Mar del Plata). <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/3859/1/gomez-2023.pdf>
- Jaramillo, D. A., Poveda, F. A., y Andrade, J. A. (2024). Influencia de las políticas educativas en la ruralidad colombiana: Una revisión sistemática. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXX(E-9), 137-152. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42253>
- Lapeyra, A. (2023). *Análisis del impacto del Teletrabajo en la gestión del rendimiento. Estado del arte* [Tesis de maestría, Universitat Politècnica de València]. <https://riunet.upv.es/handle/10251/199172>
- Lara, A. (2023). Implementación del Teletrabajo en el rendimiento laboral del personal de la Dirección Mantenimiento Institucional de la Caja Costarricense de Seguro Social, según la herramienta FODA, en el periodo 2019 al 2021. *Repertorio Científico*, 25(3), 105-115. <https://doi.org/10.22458/rc.v25i3.4760>
- Ley 1221 de 2008. *Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones*. 16 de julio de 2008. Diario Oficial 47.052.
- Masis, P. (2020). *Percepción de la participación en las organizaciones empresariales: Estudio de casos en la Comunidad Autónoma del País Vasco* [Tesis doctoral, Mondragon Unibertsitatea]. <https://ebiltegia.mondragon.edu/handle/20.500.11984/1962>
- Maurizio, R. (2021). *Nota Técnica. Desafíos y oportunidades del Teletrabajo en América Latina y el Caribe*. OIT. <http://www.ucasal.edu.ar/sedes/encuentro-ucasalx/materialUpload/7-portada-Congreso-2022---Trabajo-Remoto.pdf>
- Pérez, R. N. (2023). El análisis cualitativo con ATLAS.ti 22 en ciencias sociales: nuevas herramientas y aplicaciones concretas. *Revista Perspectivas Metodológicas*, 23, 1-10. <https://revistas.unla.edu.ar/epistemologia/article/view/4324>
- Polo, B. R., Hinojosa, C. A., Sánchez, A. J., y Aldea, C. E. (2023). Teletrabajo en organizaciones: Competencias y valoración de actividades en las empresas del norte de Amazonas-Perú. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, XXIX(E-7), 88-100. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i.40449>
- Quintero, S. R., Fernández, Y. A., y Álzate, A. M. (2022). El impacto del covid-19 en la modalidad laboral de teletrabajo asumida como la opción estratégica administrativa para el sostenimiento financiero de las pymes en la ciudad de Medellín – Colombia. *Revista CIES*, 13(2), 101-123. <http://revista.escolme.edu.co/index.php/cies/article/view/421>
- Ramírez, J. M., y Perdomo, M. (2019). Ventajas y desventajas de la implementación del Teletrabajo, revisión de la literatura. *Revista Competitividad e Innovación*, 1(1), 96-119. <https://revistas.sena.edu>

- [co/index.php/competitividad/article/view/2681](https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40725)
- Romero, D., Oruna, A. M., y Sánchez, J. A. (2023). Enseñanza y aprendizaje digital: Desafíos actuales en Latinoamérica. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, *XXIX*(3), 439-452. <https://doi.org/10.31876/rcs.v29i3.40725>
- Sánchez, G., Montenegro, A., y Medina, P. (2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. *593 Digital Publisher CEIT*, *4*(5-1), 91-107. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.133>
- Vargas, V., Gallego, G. G., y López, D. C. (2024). Etapas para implementación de contabilidad socio-ambiental en empresas industriales de la zona industrial de Barranquilla-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales (Ve)*, *XXX*(E-9), 271-280. <https://doi.org/10.31876/rcs.v30i.42263>
- Villagómez, M. N., y Ramírez, J. C. (2022). Análisis del teletrabajo y su impacto en la nueva era digital (Caso Ecuador). *Revista Scientific*, *7*(26), 111-132. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2022.7.26.6.111-132>