



Creando la Oficina del Futuro. En un Mundo Remodelado, Es Vital que las Empresas Reinventen Formas de Trabajar. Recomendaciones para las Empresas en Colombia.

Laura Catalina Avendaño Moreno

Johnny Stiven Escudero Nieto

Director

Eliécer Murillo Paredes

Universidad Icesi

Facultad De Ciencias Administrativas Y Económicas

Economía Y Negocios Internacionales

Administración De Empresas Con Énfasis En Negocios Internacionales

Santiago De Cali

2021

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	8
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	9
1.3 ALCANCE	9
2. JUSTIFICACIÓN	10
3. OBJETIVOS	12
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	12
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	12
4. MARCO DE REFERENCIA	13
4.1 ANTECEDENTES	13
4.2 MARCO CONCEPTUAL	14
4.3 MARCO LEGAL	16
4.4 MARCO TEÓRICO.....	18
5. DESARROLLO METODOLÓGICO	19
5.1 TIPO DE ESTUDIO.....	19
5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	19
5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	19
5.3.1 FUENTES PRIMARIAS.....	19
5.3.2 FUENTES SECUNDARIAS	20
5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	20
5.5 FASES.....	20
5.5.1 FASE 1.....	20
5.5.2 FASE 2.....	20
5.5.3 FASE 3.....	20
5.5.4 FASE 4.....	21
6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	22
6.1 ¿CÓMO ESTÁ HOY EL TRABAJO SEMIPRESENCIAL?	22
6.2 ESTUDIO DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA	23
6.3 ESTUDIO DE CASOS	31
6.3.1 PRESENTACIÓN SUJETOS DE ESTUDIO	31
6.3.2 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	32
7. CONCLUSIONES	39
8. RECOMENDACIONES	40
BIBLIOGRAFÍA	42
ANEXO	45

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. MEDIDA Y EMERGENCIA SANITARIA.....	16
TABLA 2. NORMAS DE ORDEN PÚBLICO Y OTRAS ORDINARIAS.....	17
TABLA 3. EMERGENCIA ECONÓMICA, SOCIAL Y ECOLÓGICA	17

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. DIAGRAMA DE ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	29
GRÁFICO 2. DIAGRAMA DE ÁRBOL DE OBJETIVOS.....	30

GLOSARIO

DANE: Departamento Administrativo Nacional de Estadística

GOV.CO: Gobierno de Colombia

ICIM: Instituto de Ciencias e Innovación en Medicina

MERS: Síndrome Respiratorio de Oriente Medio

PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas

RAE: Real Academia Española

SRAS: Síndrome Respiratorio Agudo Grave

TDC: Trabajo Desde Casa

RESUMEN

¿Cuál es el papel de una oficina hoy en día? Desde que se conocieron los primeros casos por COVID-19 en China, la noticia se ha difundido por los medios a la misma velocidad que el número de contagios en el mundo y, a pesar de la baja tasa de mortalidad, los Estados, a excepción de algunos escépticos, actuaron de manera colectiva para cuidar sanitariamente a su población. Las medidas como los aislamientos preventivos y el distanciamiento físico provocaron un desplazamiento del ejercicio laboral de la oficina a la casa. Ahora, la oficina está tomando otro papel dentro de la compañía, dejando de ser un espacio de encuentro donde se cumplen jornadas laborales. Las empresas han tenido que digerir la nueva realidad con resiliencia y han adoptado nuevos modelos de trabajo. Sin embargo, también han identificado dificultades en la práctica frente a estas nuevas formas de trabajo. Por lo tanto, esta investigación pretende dar recomendaciones a las empresas de acuerdo con las nuevas estrategias que se han implementado a nivel internacional con distintos modelos de trabajo, a través de la identificación de los problemas a los que se enfrentan los empleados y el empleador al momento de ejecutar este nuevo modelo como es el Trabajo Desde Casa (TDC).

Palabras clave: COVID-19, trabajadores, trabajo desde casa (TDC), ejercicio laboral, oficina.

ABSTRACT

What is the role of an office today? Since the first cases of COVID-19 were known in China, the news has spread through the media at the same speed as the number of infections in the world and, despite the low mortality rate, the States, except for some skeptics, they acted collectively to take care of their population healthily. Measures such as preventive isolations and physical distancing caused a shift in work from the office to home. Now, the office is taking on another role in the company, ceasing to be a meeting place where working hours are held. Companies have had to digest the new reality with resilience and have adopted new working models. However, they have also identified difficulties in practice while facing these new ways of work. Therefore, this paper aims to give recommendations to companies according to the new strategies that have been implemented internationally with different work models, through the identification of the problems faced by employees and the employer while implementing this new model such as Work From Home (WFH).

Keywords: COVID-19, workers, work from home (WFH), work practice, office.

INTRODUCCIÓN

El COVID-19 llegó y ha dejado huellas significativas a través de su evolución en Colombia, ha provocado modificaciones en el comportamiento social afectando múltiples sectores económicos del país. El distanciamiento físico ha sido la medida sanitaria más estricta y perjudicial para las rutinas laborales, de esta forma, se puso en práctica el nuevo sistema de TDC en la vida de los trabajadores.

Una vez adoptadas las medidas, muchas firmas especularon un escenario pesimista; unas enviaron a sus trabajadores a vacaciones anticipadas, otras suspendieron contratos y otras recortaron su personal. Esto último se evidencia en el reporte Departamento Administrativo Nacional Estadístico - DANE (2020), pues en el segundo trimestre del 2019 el desempleo era de un 10,1% y subió al 20,3% en el mismo trimestre de 2020.

Con el tiempo, la situación económica en el país empeoraba, la liquidez en las pequeñas y medianas empresas (pymes) se vio gravemente afectada llevando a que algunas, finalmente, se disolvieran. De tal modo, para suavizar el impacto, el gobierno flexibilizó algunas medidas que permitían el regreso a la oficina de forma alterna.

Las nuevas formas de trabajo, a causa de el COVID-19, se han ido acoplando a los ejercicios laborales de muchas compañías. Las empresas, que han tenido que asumir los recientes modelos rápidamente, se han enfrentado a nuevos retos, pues la adaptación requiere tiempo. Sin embargo, la aplicación de ellos, si son bien ejecutados, prometen una nueva realidad productiva (Mott, 2020).

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Por la emergencia sanitaria mundial, Colombia colocó a su población en cuarentena. De este modo, los colombianos se vieron forzados a quedarse en sus hogares y a desplazar su ejercicio laboral a casa (si el cargo lo permitía). El problema identificado consiste en la dificultad que poseen las pymes para aceptar y llevar a cabo un modelo de trabajo remoto.

Para empezar, parte de las pymes ya tienen infraestructura acondicionada para el trabajo presencial, remodelar estos espacios para apoyar el trabajo remoto puede resultar una tarea complicada y costosa. Si los espacios son alquilados se podría optar por reducir el espacio requerido y disminuir costos solo si el arrendatario lo permite.

Las situaciones imprevistas durante el ejercicio laboral son actividades que son cruciales dentro de las responsabilidades del trabajador, ante el cambio brusco del trabajo presencial al remoto, existe una preocupación para lograr atender los imprevistos de manera eficiente por medio del sistema virtual.

Otro problema que se suma a la lista son las condiciones limitadas para realizar un trabajo efectivo desde casa como si se estuviera en la oficina, porque en muchos hogares no cumplen con las características básicas para poder realizar esta labor, por ejemplo, un asiento adecuado, un escritorio, un internet estable y veloz, y un computador de calidad.

También genera desconfianza que el trabajador utilice el tiempo laboral para otras actividades. Esto se deriva a que la supervisión tradicional de “echar un ojo” al trabajador no es posible en este escenario, por lo que prevalece la duda de si las actividades domésticas,

por la presencia de todos los miembros del hogar en un mismo sitio, interferirán o no con sus compromisos laborales.

Y, por último, existe la dificultad de protección de datos de la empresa donde, debido al nuevo modelo virtual, el intercambio de archivos por este medio está expuesto a ser filtrado llegando a manos indeseadas.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Por qué las pymes del sector comercial en Cali, para sus áreas administrativas, prefieren el trabajo presencial por encima del trabajo desde casa después de levantarse el aislamiento preventivo por el COVID-19?

1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Qué papel jugará la infraestructura ya instalada?
- ¿Cómo se pueden atender las situaciones imprevistas de manera efectiva?
- ¿Cómo lidiar con las condiciones limitadas en los hogares para trabajar desde casa?
- ¿Se puede confiar en que el empleado utilice el tiempo de trabajo para ejecutar sus tareas laborales?
- ¿Los datos de la empresa estarán protegidos?

1.3 ALCANCE

Dar una serie de recomendaciones para las áreas administrativas de las pymes de la ciudad de Cali del sector comercial, sobre cómo adoptar un nuevo modelo de trabajo ideal a causa de los problemas que atraviesa el mundo por la pandemia.

2. JUSTIFICACIÓN

Como punto de partida, se recalca la importancia que tienen las pymes en el aporte a la generación de empleo y en el crecimiento económico del país. Según un artículo de la revista Dinero, las pymes aportan un 30,5% a la creación de empleo formal en Colombia, superando al 19,2% que producen las grandes empresas, pero, estando por debajo del 50,3% de la producción de las micro. De forma paralela, la revista expone que las pymes aportan un 38,7% al PIB, mientras que las micro un 6,3% y las grandes un 55% (2016).

Siguiendo la idea anterior, la cantidad de personas ocupadas a nivel nacional en 2019 es de 22'287.280 (DANE, 2019). Por lo tanto, las personas formalmente empleadas por pymes a nivel nacional son 6'538.471. Si se traslada este dato a la ciudad de Cali y áreas metropolitanas, las pymes caleñas emplean formalmente a 375.103 personas.

Ahora bien, habiendo notado la gran cantidad de empleos que proporcionan las pymes en Cali, el hecho de la transformación inesperada en el ejercicio laboral trae consecuencias a corto plazo que ponen en riesgo la empleabilidad. Aquellas empresas que no proporcionen prontas soluciones, ya sea adaptación de espacios o involucramiento de modelos de alternancia, corren el riesgo de provocar que sus trabajadores migren a otras actividades lucrativas que pueden entrar en el marco de la informalidad.

De manera análoga, como el virólogo Ravi Gupta comenta en un artículo de la Universidad de Cambridge, probablemente el virus se quedará circulando por años (Rodríguez, 2020) y asimismo, el aumento de contagios persistirá. De hecho, debido a los espacios cerrados, el aumento de casos positivos dentro de la oficina es una problemática que atraviesan las empresas que han retornado al ejercicio laboral presencial. Y, a pesar del

decreto número 1-3-0675 emitido por la gobernadora del Valle del Cauca en busca del cuidado de los trabajadores, los directivos prefieren asumir este riesgo retornando a este modelo presencial.

Por consiguiente, para que las empresas puedan trabajar en esta nueva realidad deben incurrir en costos que no estaban presupuestados, por ejemplo, la compra de los implementos sanitarios que exige el gobierno. Cabe aclarar que los elementos de bioseguridad requeridos por las empresas serán consecuentes a la actividad que desarrollen, para su correcto funcionamiento.

Asimismo, se presentan afectaciones en la vida del trabajador pues, por un lado, aquellas familias que tienen niños, la preocupación recae en que ellos aún no retornan a sus clases presenciales, entonces los padres tendrán que añadir una labor adicional (cuidar y guiar a los niños con la educación virtual). Además, al no poder contratar a alguien, pues se incrementa la probabilidad de contagio del virus, los padres se ven en la necesidad de combinar las tareas laborales con el cuidado de los niños.

Por el otro lado, los hogares con más miembros de la familia habitando en casa requiere un esfuerzo adicional en la atención y el mantenimiento del lugar, antes se dejaba en manos de terceros muchas actividades, como el brindar almuerzo a los miembros o mantener ordenada la sala de la casa, ahora el peso doméstico cae en los trabajadores remotos.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Sugerir los modelos de trabajo semipresencial más adecuados para las áreas administrativas de las pymes del sector comercial en Cali, que pueden ser adoptados después de levantarse el aislamiento preventivo por el COVID-19.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Recomendar la revisión y optimización de la infraestructura de la empresa.
- Aconsejar óptimas condiciones en los hogares para trabajar desde casa.
- Invitar a generar confianza en que el trabajador utiliza el tiempo laboral para las responsabilidades asignadas.
- Recomendar la utilización de programas que permitan la protección de datos de la empresa.
- Identificar la manera de mejorar la capacidad de atender situaciones imprevistas.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 ANTECEDENTES

La pandemia por COVID-19 provocó el surgimiento del distanciamiento físico y muchos países han impuesto varias políticas de TDC para minimizar la propagación del virus entre trabajadores. En Estados Unidos el 34,1% de alrededor de 8.000 participantes han trasladado el trabajo a la casa, y el 37% de los trabajos estadounidenses se pueden realizar en casa. Además, el 75% de los trabajadores estadounidenses no pueden trabajar en casa, mientras que solo el 25% puede hacerlo (Wong et al., 2020).

A pesar de las oportunidades dadas para trabajar desde casa, el músculo financiero de algunas empresas no aguanta la crisis económica y están transformando los esquemas de contratación. El 32% de las organizaciones están optando por reemplazar a sus trabajadores de tiempo completo por trabajadores contingentes (Baker, 2020). De este modo, el trabajador se ve forzado a diversificar sus ingresos.

No obstante, enviar a los trabajadores a laborar desde casa trae otros desafíos: Fijar límites entre el trabajo y la familia, determinar las herramientas tecnológicas que va a utilizar el equipo, establecer parámetros de seguridad informática, respetar la confidencialidad, organizar el trabajo, motivar a los equipos y la comunicación (López, 2020). Dicho esto, las empresas también entrarán en una discusión para ayudar a que el trabajador lidie con estas problemáticas.

Al día de hoy, las campañas de vacunación se han estado ejecutando en todo el mundo y Andrew Badley le cuenta a BBC News que para lograr frenar la propagación del virus, se necesita una inmunización colectiva de cerca del 75% de la población (Cueto, 2020). Sin

embargo, se han presentado obstáculos que no permiten llegar de manera oportuna a este objetivo. Por tal motivo, parece claro que se convivirá con el virus durante algún tiempo, siendo la principal defensa unos estándares de higiene más estrictos y medidas de distanciamiento físico (Boone, 2020). Dicho esto, si el virus continúa en el medio, el nuevo ejercicio laboral tomará protagonismo por un largo periodo.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Adaptación: Es la acción de ajustarse a un entorno nuevo, persona, proceso o cosa.

Áreas administrativas de la empresa: Es el área de una empresa encargada de realizar tareas administrativas, el conjunto de actividades a realizar es distinta a las operativas.

Compañía: Sociedad o junta de varias personas unidas para un mismo fin, frecuentemente mercantil (Real Academia Española - RAE, 2019).

Coronavirus: Los coronavirus son una extensa familia de virus que pueden causar enfermedades tanto en animales como en humanos. En los humanos, se sabe que varios coronavirus causan infecciones respiratorias que pueden ir desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como el síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y el síndrome respiratorio agudo severo (SRAS). El coronavirus que se ha descubierto más recientemente causa la enfermedad por coronavirus COVID-19 (Gov.Co, 2020).

COVID-19: Es la enfermedad infecciosa causada por el coronavirus que se ha descubierto más recientemente. Tanto este nuevo virus como la enfermedad que provoca eran desconocidos antes de que estallara el brote en Wuhan (China) en diciembre de 2019.

Cuarentena: La separación y restricción de movimientos de personas que estuvieron expuestas a una enfermedad infecciosa, pero que no tienen síntomas, para observar si desarrollan la enfermedad (ICIM, 2020).

Deserción laboral: Se refiere a la reducción de la fuerza laboral de una empresa debido a la renuncia voluntaria de sus empleados.

Distanciamiento físico: Conjunto de medidas que tiene como fin evitar la propagación de una enfermedad contagiosa por medio de una distancia necesaria entre personas.

Ejercicio laboral: Conjunto de tareas que obedecen a los deberes que cumple un trabajador dentro de una empresa.

Oficina: Espacio dentro de las instalaciones de una empresa que está acondicionado para que el trabajador realice sus tareas laborales.

Pandemia: Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región (RAE, 2020b).

Pequeñas y medianas empresas: Empresa pequeña o mediana que se mide por su volumen de ingresos y número de trabajadores.

Producto Interno Bruto: El PIB representa el resultado final de la actividad productiva de las unidades de producción residentes. Se mide desde el punto de vista del valor agregado, de la demanda final o las utilizaciones finales de los bienes y servicios y de los ingresos primarios distribuidos por las unidades de producción residentes (DANE, n.d.).

Trabajo desde casa: Situación donde un empleado realiza sus tareas laborales desde su domicilio o en lugar distinto a la oficina. Se diferencia al teletrabajo, pues el empleador no asume costos por adecuamiento del espacio en casa (por ejemplo; wifi, computador, etc.)

Recomendaciones: Sugerencia o consejo dado a un sujeto o cosa con el fin de atender una situación específica.

Semipresencialidad: Modelo de trabajo híbrido que combina realizar tareas laborales desde casa y la oficina. Este puede ser adoptado con alternancia en horas, días o semanas.

4.3 MARCO LEGAL

Las medidas adoptadas y aplicadas por el gobierno para enfrentar a la pandemia COVID-19 se pueden clasificar en tres fuentes primordiales: Medida y emergencia sanitaria, medidas de orden público y de carácter ordinario y, finalmente, medidas de emergencia social, económica y ecológica. Una vez dicho lo anterior, en esta investigación se hará énfasis en las normativas que afectan directamente el ejercicio laboral de las personas y otras que afecten a las pymes.

Tabla 1. *Medida y emergencia sanitaria*

DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
Resolución 385 de 2020	Declara la emergencia sanitaria por causa del COVID-19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus. También, determina que toda persona tiene el deber de procurar el cuidado integral de su salud y la de su comunidad.
Resolución 453 de 2020	Por la cual se adoptan medidas sanitarias de control de algunos establecimientos por causa del COVID-19 y se dictan otras disposiciones.
Resolución 666 de 2020	Por medio de la cual se adopta el protocolo general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el acuerdo manejo de la pandemia del COVID-19.
Resolución 675 de 2020	Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del COVID-19 en la industria Manufacturera.
Resolución 682 de 2020	Adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del COVID-19 en el sector de la construcción de edificaciones.
Resolución 748 de 2020	Adopta el protocolo de bioseguridad con el fin de mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia COVID-19 en la industria manufacturera.
Resolución 1285 de 2020	Adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del COVID-19 en los servicios de alojamiento en hoteles, alojamientos en aparta hoteles, alojamiento en centros vacacionales, alojamiento rural, otros tipos de alojamiento para visitantes, actividades de zonas de camping y parques para vehículos recreacionales, servicio por horas y otros tipos de alojamiento.
Resolución 1313 de 2020	Se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del COVID-19 en las actividades relacionadas con los centros de entrenamiento y

	acondicionamiento físico.
Resolución 1421 de 2020	Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del coronavirus COVID-19 en las actividades de los parques de diversión, jardines botánicos y reservas naturales.
Resolución 1443 de 2020	Adopta el protocolo de bioseguridad para el manejo y control del riesgo del coronavirus COVID-19 en las actividades de los operadores turísticos y en los servicios turísticos prestados en las áreas y atractivos turísticos.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del Ministerio de Salud.

Tabla 2. *Normas de orden público y otras ordinarias*

DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
Decreto 536 de 2020	Modifica el Decreto 531 del 8 de abril de 2020 en el marco de la emergencia sanitaria generada por la pandemia, y el mantenimiento del orden público.
Decreto 593 de 2020	Prórroga aislamiento obligatorio 11 de mayo del 2021
Decreto 420 de 2020	Se imparten instrucciones para expedir normas en materia de orden público en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia de COVID-19.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del Ministerio de Salud.

Tabla 3. *Emergencia económica, social y ecológica*

DOCUMENTO	DESCRIPCIÓN
Decreto 488 de 2020	Medidas de orden laboral, dentro del estado de emergencia económica, social y ecológica. Asimismo, el Ministerio de Trabajo, con el objetivo de proteger el empleo, ha instado a los empleadores a usar otro tipo de mecanismos tales como: "Trabajo en casa", permisos remunerados, jornadas flexibles, teletrabajo y otorgamiento de vacaciones acumuladas, anticipadas y colectivas.
Decreto 539 de 2020	Por el cual se adoptan medidas de bioseguridad para mitigar, evitar la propagación y realizar el adecuado manejo de la pandemia del COVID-19, en el marco del estado de emergencia económica, social y ecológica.
Decreto 552 de 2020	Por el cual se adicionan recursos al Fondo de Mitigación de Emergencia FOME, creado por el decreto 444 de 2020, en el estado de emergencia económica, social y ecológica y se dictan otras posiciones.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida del Ministerio de Salud.

4.4 MARCO TEÓRICO

El estudio requiere ser investigado desde dos puntos de vista: Las preferencias del empleado por el TDC y la evaluación de la eficiencia del TDC para la obtención de buenos resultados. El propósito es combinar ambos beneficios para obtener un corte óptimo y los resultados serán utilizados como guía para esta investigación. Ambas posiciones están sustentadas por investigaciones previas.

Desde la perspectiva del trabajador y basado en la teoría del equilibrio entre el trabajo y la familia, los hallazgos indican que la eficiencia del TDC mejora el bienestar personal y familiar, sin embargo, se ve afectada por la limitación de recursos. También las trabajadoras exponen una preferencia de TDC dos veces por semanas, mientras que los trabajadores solo una. Además, los resultados muestran diferencias por la preferencia del TDC dado el nivel jerárquico dentro de la empresa, donde a mayor nivel, menor gusto por TDC (Wong et al., 2020).

Por el lado de la eficiencia, se rectifica que el TDC aumenta la productividad, retiene a los empleados, aumenta su compromiso y desempeño. Pero, la poca interacción con colegas disminuye las chances de promoción y el desarrollo profesional. Además, se puede experimentar un factor de agotamiento que afecte el rendimiento dado el aislamiento. Por otra parte, el TDC provoca preocupación por la fuga de información, pues los empleados utilizan redes domésticas sin ciberseguridad (Khurana et al., 2021).

5. DESARROLLO METODOLÓGICO

5.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio que se llevará a cabo en esta investigación es el exploratorio, por medio del estudio de casos particulares. La intención será indagar el nuevo campo que aún no había sido objeto de estudio, pues las investigaciones relacionadas con el tema se han desarrollado en distintos países. Cabe resaltar que el tipo de estudio permitirá delimitar el problema a solucionar que, además, ya había sido mencionado anteriormente.

5.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Se utilizará el enfoque cualitativo que se caracteriza por estudiar los acontecimientos en su forma natural, así intentando encontrar un significado a partir de las interpretaciones que las personas le conceden. En este sentido, esta investigación ayudará a encontrar las causales del objeto de estudio y una vez encontrada, se podrá llegar a unas soluciones específicas que, en este caso, se reflejarán por medio de recomendaciones dadas a las pymes de la ciudad de Cali.

5.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

La base fundamental de esta investigación será el uso de las fuentes de información. Se conocerán, filtrarán y seleccionarán distintas fuentes informativas adecuadas a los requerimientos. A continuación, se segmentan los tipos:

5.3.1 FUENTES PRIMARIAS

Para la presente investigación se acudirá al uso de técnicas de observación y entrevistas a los sujetos que representan el foco de interés. De esta manera se podrá obtener información dispuesta a ser tratada e interpretada por los investigadores.

5.3.2 FUENTES SECUNDARIAS

Se tomarán documentos de las bases de datos de distintas universidades y se usará en mayor medida la base de datos Scopus de la Universidad Icesi. También, se apoyará de artículos publicados por revistas económicas y del Gobierno, reportes del DANE y opiniones de maestros de reconocidas universidades presentadas en revistas digitales.

5.4 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo con el material de estudio de esta investigación, la técnica que se utilizará será el estudio de cuatro casos específicos, a través de métodos de observación y entrevistas.

5.5 FASES

5.5.1 FASE 1

Se analizarán informes y trabajos de investigación ya elaborados para darle un contexto al problema. Por medio de la teoría y experiencias del TDC en otros países, se espera entender las barreras del nuevo modelo forzado por la contingencia mundial para saber abarcar la problemática y elaborar un estudio cualitativo que se llevará a cabo en la siguiente fase.

5.5.2 FASE 2

Después de recolectar información y teniendo presente el objetivo de estudio, se formularán preguntas que le darán estructura a la entrevista. Estas permitirán resolver las dudas mencionadas en la sistematización del problema. [Ver Anexo.](#)

5.5.3 FASE 3

Los investigadores se pondrán en contacto con los cuatro sujetos de estudio que serán seleccionados dadas las características requeridas en el alcance. Acto seguido se acordará una reunión virtual donde, por medio de técnicas de observación y entrevistas a los sujetos, se obtendrá la información necesaria para responder las cuestiones establecidas.

5.5.4 FASE 4

Una vez obtenido todos los datos, se procede a comparar la información recopilada con las hipótesis mencionadas al inicio del proyecto y se dará tratamiento a los resultados. Después de esta etapa se podrá llegar a unas conclusiones que permitirán generar recomendaciones a las empresas.

6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

En este punto se le dará desarrollo a los objetivos propuestos mediante la metodología mencionada anteriormente. Para ello, se dará tratamiento a la información recolectada por las fuentes primarias y secundarias logrando así estructurar las recomendaciones a las pymes en Cali, encaminadas al establecimiento de un modelo de trabajo semipresencial.

6.1 ¿CÓMO ESTÁ HOY EL TRABAJO SEMIPRESENCIAL?

Debido a la pandemia de COVID-19, la manera en que se trabaja se ha modificado siendo un cambio difícil pero positivo. Dicho cambio revolucionará la forma de trabajar de las personas alrededor del mundo. Hoy el trabajo se encuentra en esa transición donde las empresas notan que el trabajo semipresencial puede llegar a ser más efectivo que el trabajo presencial.

Por un lado, expertos como Yolanda Triviño, fundadora del Institute for Futures y CEO de Valkiria Hub, y el profesor de la Universitat Oberta de Catalunya, Manuel Fernández (Digital, 2020), hablan de cómo los horarios de oficina vienen cambiando, donde ya no es cumplir ocho horas en la oficina, por el contrario, ahora es por objetivos y proyectos. Es decir, si se es productivo, ¿cuál sería la necesidad de pasar las ocho horas seguidas frente al computador en la oficina tradicional?

Por otro lado, Pablo Albornet de CMS, menciona que la oficina en casa ha tenido críticas mixtas en Colombia. Muchos de los empleados que han estado trabajando remotamente, a pesar de disfrutar la comodidad y la proximidad a la familia, han admitido más tarde que les hace falta la interacción con sus compañeros de trabajo, los recursos de la

oficina tradicional y que, al final, decidieron aceptar el regreso a su puestos físicos (Mora et al., 2020).

Considerando estos puntos, ¿no sería ideal emplear un modelo semipresencial?

6.2 ESTUDIO DE LAS CAUSAS DEL PROBLEMA

Infraestructura de las empresas

Tras un año desde la llegada del virus a Colombia, los trabajadores poco a poco se han vuelto a integrar a las instalaciones de las empresas. Sin embargo, el confinamiento preventivo ha dejado secuelas que desafían el uso de los espacios físicos dentro de la compañía.

Las medidas preventivas, como el distanciamiento físico, han logrado compenetrarse y empiezan a ser parte de la vida diaria. Ahora, con el regreso parcial de los trabajadores a sus oficinas, los puestos de trabajo preverán cambios en su diseño, por lo que también se espera que se reconsidere la inversión inmobiliaria con el fin de reducir su espacio y optimizarlo (Muycanal, 2021).

Según las predicciones de Gartner Inc, para el 2023 los espacios de trabajo contarán con áreas acondicionadas para el cuidado de niños de los trabajadores. Lo ideal es que mientras la oficina vaya transformando su forma de trabajar al remoto o semipresencial, las oficinas vacías se utilicen para crear estos pequeños jardines. Adicionalmente, esta idea es una forma de retener a los empleados y de dar oportunidad, a largo plazo, a las mujeres a ser líderes dentro de las compañías (Gartner, 2020).

Situaciones imprevistas de las actividades laborales

Dentro del ejercicio laboral administrativo, las situaciones imprevistas hacen parte del común de las actividades diarias: La petición de un cliente, un problema durante la ejecución de una actividad, un cambio repentino en las condiciones por parte de un proveedor o, simplemente, una circunstancia que requiera atención inmediata.

La forma de atender estas situaciones, antes de la emergencia sanitaria, requerían presencialidad, una llamada al teléfono no era suficiente para llegar a algún acuerdo. Hoy, con la forzosa condición de la virtualidad, los imprevistos se tienen que atender dentro de un esquema distinto; por lo tanto, es importante que, tanto gerentes como subordinados, tengan conocimientos de las nuevas herramientas digitales que facilitan la comunicación de manera remota, tales como: Slack, una app de mensajería que gestiona múltiples canales; Notion, una plataforma de planeación de proyectos donde varios colaboradores pueden trabajar al tiempo; SharePoint, herramienta de colaboración y gestión de documentos; Zoom, plataforma para videoconferencias (Rysavy & Michalak, 2020).

Condiciones dentro de los hogares para el TDC

Un gran problema dentro de los hogares es que no exista un lugar adecuado donde se pueda llevar a cabo el trabajo remoto; puesto que en ningún momento se llegó a imaginar que el trabajo se podría realizar desde casa. Es importante la delimitación de espacios ya que se vuelve imprescindible cuando en casa se aglomeran las responsabilidades.

En los países latinoamericanos, particularmente en Colombia, las condiciones para el TDC no son las óptimas. Un problema principal es el acceso a internet y su eficiencia, pues

cerca del 42% de los residentes cuentan con acceso a él y la velocidad promedio está apenas entre 5 y 9 megabytes (Semana, 2020). Adicional a esto, el estudio de Albornet demuestra que la mayoría de los colombianos solo poseen un computador por hogar, que suele ser rotado entre los miembros de la familia.

Confianza de la empresa en si el trabajador realmente hace su trabajo

Trabajar desde casa se vuelve un reto y al mismo tiempo una gran oportunidad; sobre todo para aquellas personas que son cabezas de hogar y tienen obligaciones, el trabajar remotamente y realizar dichas obligaciones al mismo tiempo se vuelve un poco tedioso. Puede ser tranquilizante tener a sus hijos cerca y tener un empleo en tiempos de pandemia, pero el reto está en encontrar el equilibrio entre responder al trabajo y a las necesidades del hogar.

Un gran conflicto que atraviesan tanto los jefes como los empleados en este nuevo modelo de trabajo, es la confianza de que el empleado trabaje correctamente desde casa. Aparte de definir las tareas de cada trabajador, el reconocer sus méritos y logros servirá de gran ayuda para mantenerlos motivados y contentos, fomentando la confianza en ellos, lo cual redundará en la obtención de buenos resultados en el trabajo (Molas, 2020).

Ciberseguridad

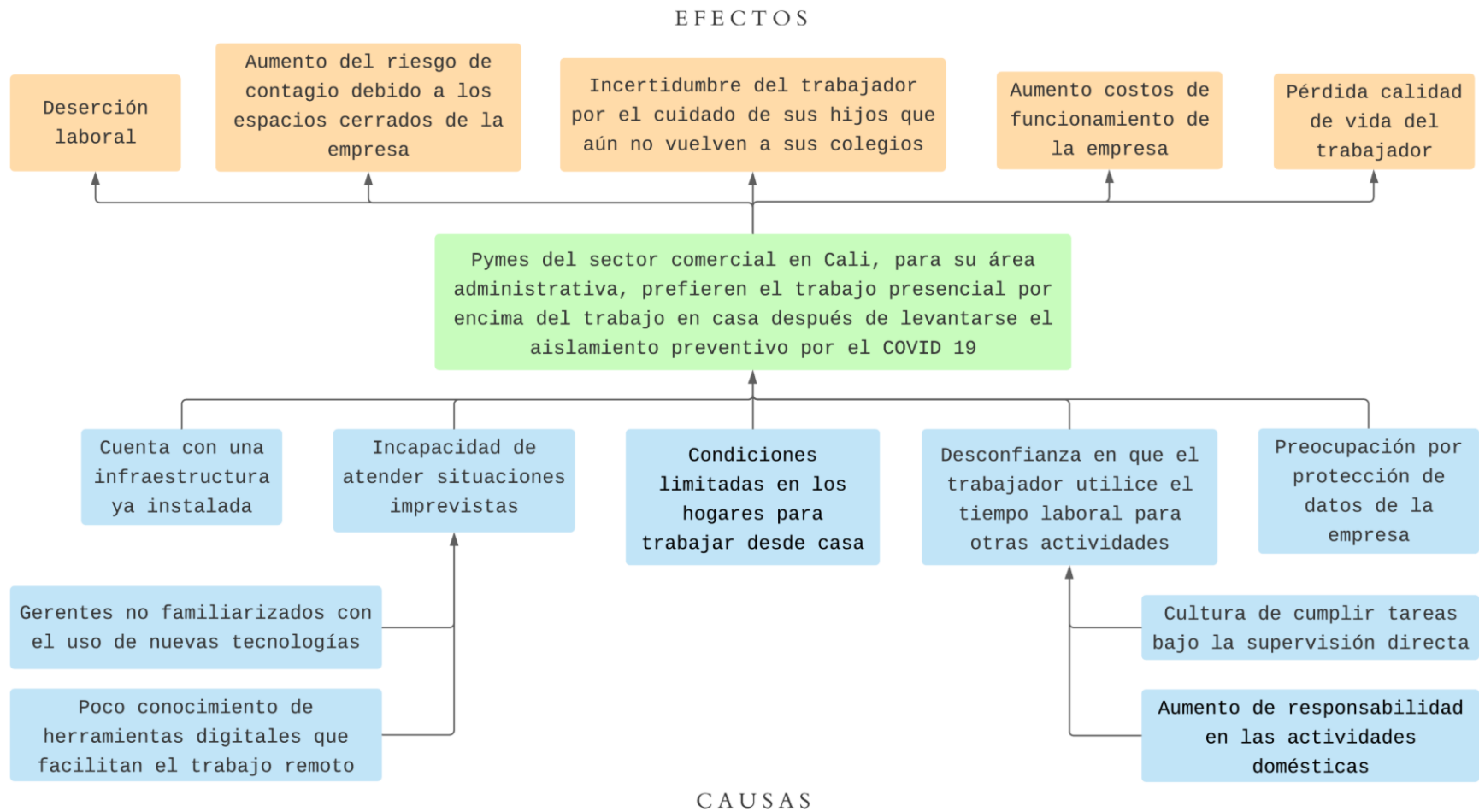
La información que se comparte en internet, de manera voluntaria o por necesidad, en cualquier plataforma tecnológica, siempre tiene un receptor y siempre estará disponible; se replica, se respalda y en muy pocas ocasiones se destruye (BMO, 2020).

Dada la dependencia al entorno virtual por la coyuntura actual, las empresas han tenido que estar más precavidas con el manejo de sus datos. Existen riesgos principales a considerar: La fuga de datos, la no privacidad de las operaciones comerciales, los ciberataques, entre otros.

Sin embargo, hay soluciones para manejar esta inseguridad. Hay empresas (Claro, por ejemplo) que ofrecen sistemas de seguridad adaptados a las necesidades de las empresas. También, WeLiveSecurity brinda unos consejos claves para evitar despistes con el tratamiento de datos, los cuales son: Capacitación a los empleados, acceso seleccionado a la nube, usar dispositivos confiables y la autenticación (Anscombe, 2020).

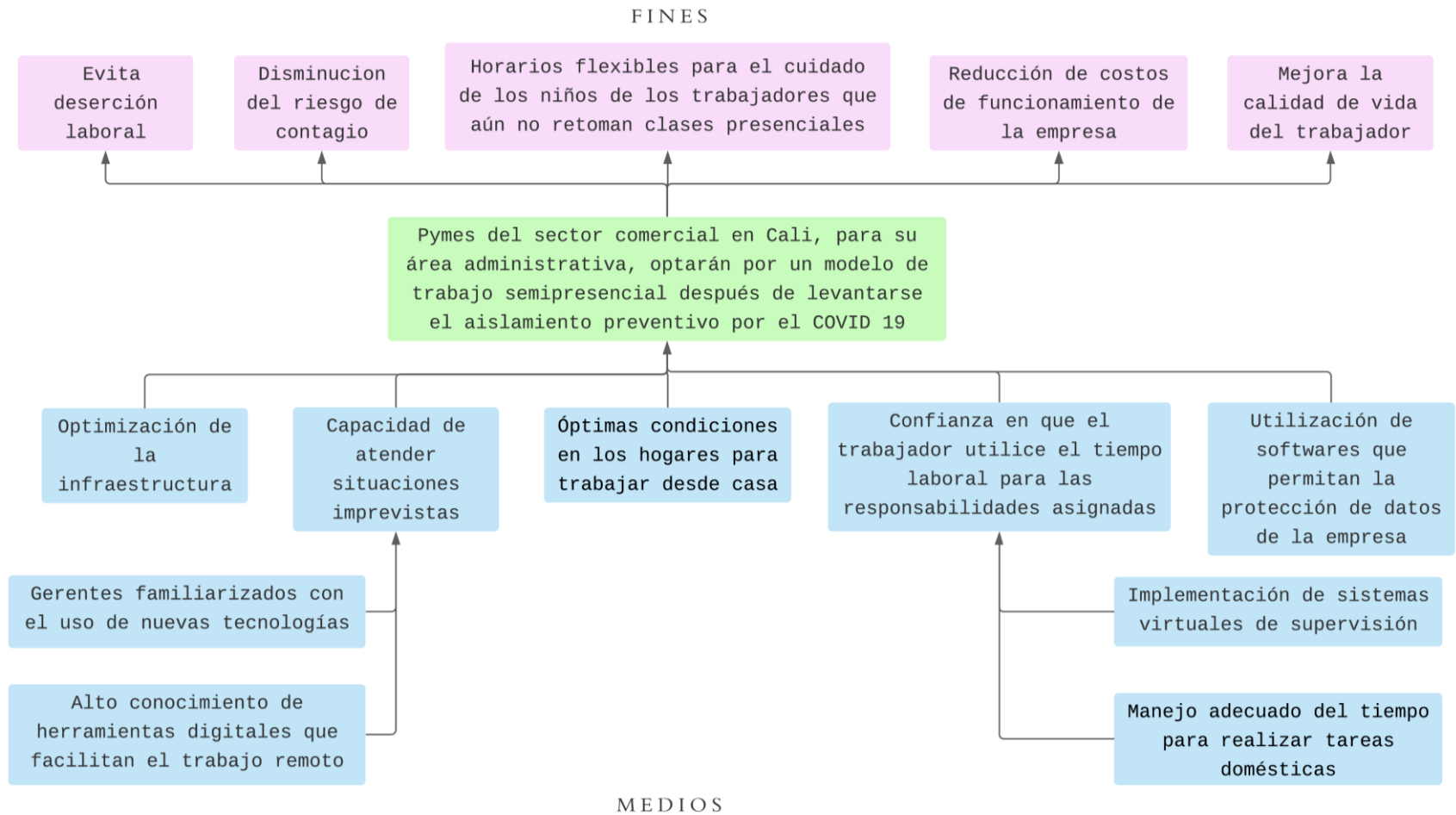
Todo lo anteriormente tratado se ve a continuación en el diagrama de árbol de problemas (Gráfico 1) y en el diagrama de árbol de objetivos (Gráfico 2). El primero ilustra las causas del problema principal, planteado en el [literal 1.1](#), y los efectos del mismo, comentado en la [justificación](#). Y el segundo, refleja los medios para llegar al objetivo principal de esta investigación junto a los fines.

Gráfico 1. Diagrama de árbol de problemas



Fuente: Elaboración propia

Gráfico 2. Diagrama de árbol de objetivos



Fuente: Elaboración propia

6.3 ESTUDIO DE CASOS

Ahora bien, en el Marco Teórico se había planteado la necesidad de analizar el estudio desde el punto de vista de la preferencia del trabajador y de la eficiencia del TDC. En el estudio de casos se optó por entrevistar a cuatro personas de cuatro distintas empresas que tuvieran un rol tanto de jefe como de subordinado para que puedan contestar a las preguntas formuladas desde ambos puntos de vista. A continuación, se presentarán los sujetos, la descripción de la empresa donde trabajan y la recopilación conjunta de la información obtenida.

6.3.1 PRESENTACIÓN SUJETOS DE ESTUDIO

A petición de los entrevistados, la investigación se limitará a describir las actividades económicas de la empresa, su tiempo en el mercado y cantidad de trabajadores, sin mencionar el nombre de esta ni del entrevistado. De tal modo, los entrevistados, que hablarán en representación de la empresa tomarán el nombre de: Sujeto A, Sujeto B, Sujeto C y Sujeto D.

Sujeto A: Persona que trabaja en un centro de diseño que ofrece variedad de productos, diseño exclusivo, asesoría profesional, una oferta integral y un punto de encuentro para diseñadores, arquitectos y clientes. La empresa lleva 20 años en el mercado y abarca alrededor de 100 trabajadores.

Sujeto B: Persona que trabaja en una productora y comercializadora de carne de cerdo. La firma lleva más de 20 años en el mercado y genera alrededor de 190 empleos.

Sujeto C: Persona que trabaja en una importadora y comercializadora de electrodomésticos de alta gama. La empresa cuenta con 28 años en el mercado y 44 trabajadores.

Sujeto D: Persona que trabaja en una importadora y comercializadora de llantas para automóvil. La firma cuenta con 35 años en el mercado y tiene empleadas a 16 personas.

6.3.2 RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

Se presentará la información recolectada siguiendo la estructura de las causas del problema, conforme los tópicos definidos para la entrevista y su correspondiente análisis.

TDC

¿Qué opina del trabajo desde casa?

Los cuatro sujetos de estudio consideran que el trabajo desde casa se ha convertido en una herramienta positiva. Por ejemplo, los Sujetos A, B y D opinan que es una oportunidad para que las personas puedan compartir mayor tiempo con su familia y gastar menos en el desplazamiento que implica ir a la oficina. Mientras que el Sujeto C, a pesar de manifestar que el TDC es una medida efectiva, sostiene la importancia del trabajo presencial, pues el reencuentro con compañeros es esencial para la dinámica del trabajo.

¿Cómo la empresa llevó a cabo el cambio del trabajo presencial al remoto?

Los Sujetos A y C expresan que las empresas mandaron a vacaciones a sus trabajadores, después repartieron equipos de trabajo y se dio inicio retrasado a la dinámica de trabajo remoto. Los Sujetos B y D aceptaron el reto de forma inmediata. Hoy en día, todas las empresas manejan un modelo de alternancia con el fin de regresar a lo presencial.

¿La empresa había trabajado anteriormente (pre-pandemia) con este modelo?

Ninguno manifiesta que la empresa había estado en un modelo de trabajo remoto.

¿Cuales era/son sus preocupaciones al trabajar desde casa?

A los Sujetos B, C y D les preocupaba los gastos que puede generar el trabajar desde casa, como el internet, energía, entre otros. También enfatizaron en el ruido que se puede presentar en el hogar a la hora de trabajar porque en estos casos hay niños pequeños en sus hogares. Mientras que la preocupación del Sujeto A es no poder tener un buen control sobre los vendedores; no poder atender sus dudas personalmente, pues cree que así la comunicación es más fácil y efectiva.

Infraestructura de las empresas

¿Qué cambios infraestructurales ha tenido la empresa relacionados a la adaptación de la nueva forma de trabajo?

Todos los sujetos de estudio mencionaron que se adaptaron oficinas, casinos y salas de reuniones para que el personal pudiera trabajar o almorzar con el distanciamiento físico requerido. Sin embargo, ninguno manifestó que hubo un cambio radical en la infraestructura. Tampoco mencionaron re-distribuciones dentro de las instalaciones con el fin de apoyar el trabajo semipresencial (los puestos de trabajo siguen intactos pues el retorno a la oficina de forma presencial sigue en pie). Un caso particular, el del Sujeto C, comenta que los ejercicios laborales se llevan a cabo en un edificio de tres pisos y que mientras estuvo vigente el segundo pico de casos por COVID-19 solo se utilizaba el último piso, dejando latente los dos primeros.

¿Tiene la empresa planes a futuro respecto a la reestructuración de sus espacios? ¿Cuáles?

En todos los casos, ninguno comenta que tiene planes de reestructuración. El Sujeto A y B solo manifestaron que, en caso de tener un crecimiento económico, la necesidad de tener más personal administrativo aumentaría y, por lo tanto, se requeriría de más espacio

físico para acomodar al nuevo equipo. De hecho, el Sujeto A comenta que hay oficinas en exceso que aún no están siendo ocupadas.

Capacidad de atender situaciones imprevistas

Cuando ocurren situaciones imprevistas durante la jornada laboral, ¿cómo las atienden normalmente? ¿ha cambiado la estrategia con la virtualidad?

En el tiempo pre-pandemia todos los sujetos seguían un modelo de trabajo presencial, ninguna había probado un modelo virtual, en ese sentido, siempre las situaciones imprevistas se resolvían de forma presencial.

Ahora, con la virtualidad, han cambiado su estrategia utilizando herramientas digitales y todas coinciden con la aplicación de ZOOM; el Sujeto A tiene alternativas como Meets, Teams y Spark (un sistema de mensajería instantánea).

¿Siente que es eficiente atender situaciones de forma remota?

El Sujeto A expresa que hay puntos positivos y negativos de atender las situaciones de esta manera. Por el lado positivo, menciona que la virtualidad permite reunirse con clientes de otras ciudades de forma menos costosa y rápida, además ve más conveniente el uso de herramientas visuales para la presentación de la información, este último punto lo comparte el Sujeto C. También dice que las reuniones virtuales suelen ser más puntuales que las presenciales, pues una junta presencial puede tardar en empezar hasta cuarenta minutos, mientras que cinco minutos transcurridos en una sala virtual ya son preocupantes para el asistente.

Por el lado negativo, es más difícil programar una reunión virtual en media hora que una presencial, ya que, según el Sujeto A, la virtualidad le permite a una persona excusarse

fácilmente porque no se le está viendo físicamente. En cambio, si se le solicita acudir de forma presencial a una reunión, esta no se negaría. Asimismo, menciona que la toma de decisiones entre compañeros de forma no verbal, por medio de un gesto o con contacto visual, se pierde en el modelo virtual. Y, por último, siente que para retomar la confianza con un cliente, es más importante presentarse de forma presencial, pues el contacto visual y la imagen corporal proporcionan seguridad a la otra parte.

Los demás sujetos manifiestan, en general, que las reuniones virtuales son más eficientes. El Sujeto B comenta que se han dado capacitaciones virtuales y no ven diferencia si las hubieran hecho de manera presencial.

Óptimas condiciones para trabajar en casa (físico)

Describa por favor su espacio de trabajo dentro de su hogar.

Los Sujetos A y D cuentan que tienen espacios que se prestan para el buen desarrollo de sus actividades; un escritorio propio, silla cómoda, PC eficaz, velocidad de internet apropiada y buena luminosidad. Sin embargo, ambos discuten que el ruido, como voces de otros miembros del hogar, sonidos de electrodomésticos o de la calle es un factor presente y de bajo control. Los Sujetos B y C presentaron inconformidades adicionales al ruido, como el uso del comedor como escritorio y un internet intermitente, respectivamente.

¿Cree usted que los trabajadores tienen condiciones óptimas para TDC? (escritorio, silla, computador, velocidad internet, ruido, luminosidad, etc.)

El Sujeto C fue muy claro y mencionó fácilmente que las personas que tenía a cargo si tienen condiciones óptimas para desarrollar sus labores. Mientras tanto, los Sujetos A, B y D manifiestan que el ruido perjudica en cierta medida el TDC. El Sujeto A dice que es muy

común que, cuando se realizan reuniones virtuales con demás trabajadores, se escuche de fondo voces de niños y de adultos, televisores encendidos y objetos siendo movidos. El Sujeto B comenta que muchos colaboradores viven en barrios populares y como efecto, se escucha a los vendedores ambulantes ofreciendo sus productos o servicios, y en gran medida la música de los vecinos. El Sujeto D solo menciona el factor del ruido como problemática sin dar detalles.

¿La empresa le brinda apoyos para tener un espacio óptimo para trabajar? ¿Cuáles?

En todos los casos los sujetos afirman que la empresa brindó computadores portátiles, si lo requería el ejercicio laboral, a los trabajadores. Un beneficio extra, ocurrido en la empresa del Sujeto B, fue la flexibilidad de trasladar las sillas de escritorio que utilizaban los trabajadores en las oficinas tradicionales a sus casas. Por otra parte, las empresas no brindaron ayudas económicas para cubrir otros gastos en los que incurriría el trabajador por laborar desde casa. La Empresa B optó por eliminar el auxilio de transporte, sin embargo, lo re-incorporó cuando se pudo volver a trabajar en alternancia.

Confianza

¿Cómo ha cambiado la supervisión al trabajador con el modelo virtual?

Los sujetos de estudio cuentan que ahora la supervisión se lleva a cabo por medio de atención de llamadas telefónicas y vía email. El Sujeto A comenta que esto depende del cargo. Por ejemplo, debe responder por sus personas encargadas, y, a pesar de eso, no suele llamar mucho a sus subordinados pues demuestran su cumplimiento de la jornada por medio de la entrega de sus responsabilidades. También, los portátiles de la empresa tienen integrada una web donde los trabajadores registran “la hora de entrada y de salida”, esto con el fin de tener más control sobre el cumplimiento completo de la jornada diaria.

Desde otra perspectiva, los Sujetos C y D, utilizan un medio más informal para responder mensajes de superiores: WhatsApp. Y el Sujeto B comenta que existe un chat virtual que muestra el estado del trabajador; si este se encuentra en constante contacto con los programas del equipo, su estado es “Activo”, pero si el equipo deja de percibir actividad por 15 minutos, su estatus se torna a “Inactivo”.

¿A qué tareas domésticas tiene que responder durante su jornada laboral?

Todos los sujetos expresan que tienen que responder por tareas del hogar. Los Sujetos A y C deben elaborar el almuerzo de su hogar y los Sujetos B y D, por el aseo. Un caso específico con el Sujeto B recae en que tiene niños en casa que requieren atención al igual que mascotas.

¿A qué tareas domésticas cree que tiene que responder el trabajador que interrumpen la jornada laboral?

Los sujetos mencionan que, así como su caso personal, los demás empleados también deben responder ya sea por almuerzos, aseo o niños. Pueden existir casos particulares, como la asistencia a algún familiar enfermo.

Protección de datos

¿Se llevan medidas específicas para proteger los datos de la empresa? ¿Cuáles?

Todos los sujetos mencionaron que se llevan medidas específicas para cuidar los datos de la empresa junto al intercambio de documentos importantes, así como softwares especiales y antivirus. También, se nombró que reciben instrucciones de que únicamente se pueden realizar las actividades laborales desde el equipo que se proporcionó y que es

importante, para el área contable, realizar al menos una copia de seguridad al día en caso de infiltración de hackers al sistema.

Hay dos casos especiales; el Sujeto C dice que la empresa, además de incentivar la buena acción del trabajador para que este mismo no filtre información privilegiada, restringe la accesibilidad a ciertos canales que contienen información de valor; el Sujeto D contó que en un suceso anterior, su grupo de trabajo dejó de realizar la copia de seguridad por tres días y sufrieron un ciberataque bloqueándoles el acceso a su propio sistema contable, la información contable de los últimos días se había perdido.

Adicional a lo anterior, el Sujeto D comenta que a pesar de tener protecciones, los ciberataques suelen ser más eficaces con el tiempo y es por ello que la empresa tiene planeado a un corto plazo la compra de un sistema de protección más robusto.

En resumen, el TDC es un modelo completamente nuevo para las empresas donde laboran los sujetos de estudio, su implementación fue inesperada y planeada para que fuera temporal. A pesar de esto, desde el punto de vista del trabajador, ha sido una oportunidad para poner más peso a la balanza a la vida personal; ahora hay más tiempo para compartir con familiares en casa.

Sin embargo, este modelo trae consigo desafíos: Niños en casa y los ruidos exteriores interrumpen la concentración, la red del hogar puede ser un puente facilitador para los ciberataques, dificultad para organizar reuniones virtuales espontáneas, dependencia del modelo presencial para tratar con clientes, etc. Hoy, se maneja el modelo de alternancia y, como se mencionó anteriormente, el modelo remoto solo se planificó como algo pasajero, lo presencial seguramente se retomará.

7. CONCLUSIONES

- Las empresas, por ser dueñas de sus instalaciones, tienen más barreras para reducir su espacio. Si esta tiene un espacio libre no puede simplemente dejarlo de utilizar sin estar perdiendo dinero. Sin embargo, las compañías no ven como una opción la optimización de sus espacios, pues el modelo presencial sigue siendo el pilar principal de la forma de trabajo, en vez de reducir, su visión es aumentar.
- Las reuniones presenciales provocan un espacio de espera que resulta siendo desaprovechado por el trabajador, disminuyendo su productividad. En cambio, las reuniones virtuales suelen empezar a tiempo y permiten el uso eficiente del tiempo.
- La virtualidad permite que las personas sean elusivas. Es más fácil para una persona excusarse u omitir llamadas o correos si no está siendo vista presencialmente.
- La productividad en el hogar depende de muchos factores, el ruido es un factor que está siempre presente y no puede ser controlado por el trabajador, este afecta de manera negatividad a la concentración y, asimismo, a la productividad.
- El almuerzo es una tarea doméstica que no interrumpe la jornada laboral, pues la jornada diaria cuenta con un espacio ya establecido (entre 30-120min) para que los trabajadores puedan comer. Por lo tanto, el empleador no debería preocuparse por si el trabajador se ve afectado en el desarrollo de sus responsabilidades por esta tarea.
- En general el TDC es deseado en mayor medida por los trabajadores y en menor medida por la alta gerencia de la compañía. Sin embargo, este modelo no es preferido en su forma absoluta, pues la necesidad de interacción con demás compañeros, las herramientas completas y un espacio libre de ruido, incentivan al trabajador a querer utilizar las instalaciones de la empresa.

8. RECOMENDACIONES

- Optar por un modelo de trabajo semipresencial de la siguiente manera: Tres días a la semana trabajarán todos los empleados de la misma área y los dos días restantes trabajarán mezclados entre áreas, debido a que existen varias áreas dentro de la parte administrativa, los tres días servirán para las mismas. Por ejemplo; lunes, Contabilidad y Mercadeo; martes, Cartera y Comercial; miércoles, Sistemas y Recursos Humanos; jueves, mitad de los trabajadores de todas las áreas; viernes, la otra mitad. De este modo, cada empleado de la compañía estaría asistiendo al menos dos veces por semana de forma presencial.
- Se insiste en que Sistemas solo labore en alguno de los tres primeros días y no asista a la jornada integradora (jueves o viernes). En este caso, los trabajadores de esta área solo asistirían una vez por semana.
- La infraestructura establecida de la empresa podría optimizarse y reducirse, las oficinas tradicionales tornarían a ser rotativas y no exclusivas para un solo empleado, de hecho, ya no sería necesario los computadores de mesa (que ocupan mayor espacio), ahora cada trabajador dispondría de su propio portátil. Los ítems personales del trabajador que antes eran alojados en este sitio pasarían a almacenarse en un sistema de casilleros y si se trata objetos que representan logros profesionales, se invertiría en una estantería común para dar reconocimiento.
- Los espacios que quedan libres se pueden vender o alquilar a otras entidades, así se ahorrarían costos por servicios o se generarían ingresos por el alquiler. También, se podrían usar estas zonas para adelantar proyectos que antes no se podían realizar por la necesidad de más espacio físico.

- Programar reuniones con antelación y evitar las citaciones encima del tiempo, a menos que sea por un motivo urgente.
- Capacitar a todos los miembros de la firma para que dominen las distintas tecnologías que facilita el trabajo virtual. Se puede usar Slack como plataforma de comunicación, Notion para trabajar en línea junto a otros compañeros y Zoom pago para reuniones.
- Brindar apoyos económicos, con el ahorro por el espacio optimizado en la infraestructura, a los empleados para que cubran sus gastos adicionales por servicios y para la obtención de un mejor plan de internet en casa.
- Recomendar al trabajador que organice su propia agenda para al atención de las tareas domésticas. Utilizando el ejemplo del almuerzo, puede utilizar el tiempo dado a medio día para preparar la comida o dejarlo hecho desde la noche anterior.
- Invertir en sistemas de seguridad avanzados que mantenga protegida la red de los portátiles a pesar de estar funcionando con wifi del hogar.
- Incentivar el uso de chats privados entre mismos miembros de la compañía para saber cómo llevar a cabo una reunión en curso.
- Proporcionar a los empleados audífonos con buena calidad de micrófono y aislamiento de sonido para permitir la concentración del trabajador y evitar la captación de ruidos ajenos durante reuniones virtuales.

BIBLIOGRAFÍA

- Anscombe, T. (2020). *Recomendaciones de seguridad para el teletrabajo en tiempos de COVID-19* / *WeLiveSecurity*. <https://www.welivesecurity.com/la-es/2020/03/16/recomendaciones-seguridad-teletrabajo-covid-19/>
- Baker, M. (2020). *9 Future of Work Trends Post-COVID-19*. 9 Future of Work Trends Post-COVID-19. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/9-future-of-work-trends-post-covid-19/>
- BMO. (2020). *Riesgos de la nueva virtualidad para las empresas en transformación digital*. Riesgos de La Nueva Virtualidad Para Las Empresas En Transformación Digital. <https://www.bmoabogados.com/riesgos-de-la-nueva-virtualidad-empresarial/>
- Boone, L. (2020). *Coronavirus: Living with Uncertainty – ECOSCOPE*. Coronavirus: Living with Uncertainty. <https://oecdecoscope.blog/2020/09/16/coronavirus-living-with-uncertainty/>
- Cueto, J. C. (2020). *Vacuna contra el coronavirus: qué nivel de vacunación se necesita para volver a “la vida normal” - BBC News Mundo*. Vacuna Contra El Coronavirus: Qué Nivel de Vacunación Se Necesita Para Volver a “La Vida Normal.” <https://www.bbc.com/mundo/noticias-55058162>
- Departamento Administrativo Nacional Estadístico - DANE. (n.d.). *Producto Interno Bruto Qué es el Producto Interno Bruto PIB?* Retrieved November 18, 2020, from www.dane.gov.co
- Departamento Administrativo Nacional Estadístico - DANE. (2019). *2019-ocupados-perfil-ocupacional-total-nal* (pp. 1–29). <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo#2019>
- Departamento Administrativo Nacional Estadístico - DANE. (2020). *Principales indicadores del mercado laboral*. https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_empleo_sep_20.pdf
- Digital, E. (2020). *Adiós a las 40h: la Covid-19 impulsa el trabajo híbrido y flexible* » *Galicia*. https://www.economiadigital.es/galicia/politica/adios-a-las-40h-la-covid-19-impulsa-el-trabajo-hibrido-y-flexible_20096257_102.html
- Dinero. (2016). *Porcentaje y contribución de las pymes en Colombia*. Pymes Contribuyen Con Más

Del 80% Del Empleo En Colombia. <https://www.dinero.com/edicion-impresia/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>

Gartner. (2020). *Gartner Top 10 Strategic Predictions for 2021 and Beyond*. Gartner Top 10 Strategic Predictions for 2021 and Beyond. <https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-predictions-for-2021-and-beyond/>

Gov.Co, G. de C.-. (2020). *Preguntas Frecuentes acerca del Covid-19*. Generalidades COVID 19. <https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/preguntas-frecuentes.html>

ICIM, I. de C. e I. en M.-. (2020). *Cuarentena: origen del concepto, qué significa y cuál es su implicancia como medida sanitaria - Instituto de Ciencias e Innovación en Medicina*. CUARENTENA: ORIGEN DEL CONCEPTO, QUÉ SIGNIFICA Y CUÁL ES SU IMPLICANCIA COMO MEDIDA SANITARIA. <https://medicina.udd.cl/icim/2020/04/13/cuarentena-origen-del-concepto-que-significa-y-cual-es-su-implicancia-como-medida-sanitaria/>

Khurana, S., Haleem, A., Luthra, S., Huisingh, D., & Mannan, B. (2021). Now is the time to press the reset button: Helping India's companies to become more resilient and effective in overcoming the impacts of COVID-19, climate changes and other crises. *Journal of Cleaner Production*, 280(November 2019), 1–14. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124466>

López, P. (2020). *El trabajo en tiempos del covid-19 Parte III*. 1985, 103–108. <https://elperuano.pe/noticia-el-trabajo-tiempos-del-covid19-parte-iii-94108.aspx>

Molas, L. (2020). *¿Cómo obtener un equipo de trabajo exitoso? - TSP Blog*. ¿CÓMO OBTENER UN EQUIPO DE TRABAJO EXITOSO? <https://www.talentsearchpeople.com/es/blog/489-como-obtener-un-equipo-de-trabajo-exitoso/>

Mora, S., Escobar, A., & Albornet, P. (2020). *The future is now : The New World of work in*. 4.

Mott, D. (2020). *5 models for the start-up office of the future - how the office will change*. 5 Models for the Start-up Office of the Future – How the Office Will Change. <https://www.growthbusiness.co.uk/5-models-for-the-start-up-office-of-the-future-how-the-office-will-change-2558049/>

- Muycanal. (2021). *10 cambios que veremos en la vuelta a la oficina en 2021*.
<https://www.muycanal.com/2021/01/04/10-cambios-vuelta-oficina-2021>
- Real Academia Española. (2019). *compañía* / Definición / Diccionario de la lengua española / RAE - ASALE. <https://dle.rae.es/compañía>
- Real Academia Española - RAE. (2020). *pandemia* / Definición / Diccionario de la lengua española / RAE - ASALE. Definición de Pandemia. <https://dle.rae.es/pandemia>
- Rodríguez, M. (2020). *Coronavirus* | “Durante algunos años la vida no va a ser la misma y simplemente hay que adaptarse”: Ravi Gupta, profesor de microbiología de la Universidad de Cambridge - *BBC News Mundo*. Coronavirus | “Durante Algunos Años La Vida No va a Ser La Misma y Simplemente Hay Que Adaptarse”: Ravi Gupta, Profesor de Microbiología de La Universidad de Cambridge. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53367946>
- Rysavy, M. D. T., & Michalak, R. (2020). Working from Home: How We Managed Our Team Remotely with Technology. *Journal of Library Administration*, 60(5), 532–542.
<https://doi.org/10.1080/01930826.2020.1760569>
- Semana. (2020). *¿Colapsará el internet en Colombia por la avalancha del teletrabajo?*
<https://www.semana.com/economia/articulo/capacidad-de-conexion-a-internet-de-colombia-para-facilitar-el-teletrabajo/657315/>
- Wong, A. H. K., Cheung, J. O., & Chen, Z. (2020). Promoting effectiveness of “working from home”: findings from Hong Kong working population under COVID-19. *Asian Education and Development Studies*, 1–19. <https://doi.org/10.1108/AEDS-06-2020-0139>

ANEXO

Preguntas TDC

1. ¿Qué opina del trabajo desde casa?
2. ¿Cómo la empresa llevó a cabo el cambio del trabajo presencial al remoto?
3. ¿La empresa había trabajado anteriormente con este modelo (remoto)?
4. ¿Cuáles eran/son sus preocupaciones al trabajar desde casa?

Preguntas Causa #1: Infraestructura empresa

5. ¿Qué cambios estructurales ha tenido la empresa relacionados a la adaptación de la nueva forma de trabajo?
6. ¿Tiene la empresa planes a futuro respecto a la reestructuración de sus espacios? ¿Cuáles?

Preguntas Causa #2: Capacidad de atender situaciones imprevistas

7. Cuando ocurren situaciones imprevistas durante la jornada laboral, ¿cómo las atienden normalmente? ¿Ha cambiado la estrategia con la virtualidad?
8. ¿Siente que es eficiente atender situaciones de forma remota?

Preguntas Causa #3: Óptimas condiciones de trabajar en casa (físico)

9. Describa su espacio de trabajo en casa.
10. ¿Cree usted que los trabajadores tienen condiciones óptimas para TDC? (escritorio, silla, computador, velocidad internet, ruido, luminosidad, etc.)
11. ¿La empresa le brinda apoyos para tener un espacio óptimo para trabajar? ¿Cuáles?

Preguntas Causa #4: Confianza

12. ¿Cómo ha cambiado la supervisión al trabajador con el modelo virtual?
13. ¿A qué tareas domésticas tiene que responder durante su jornada laboral? (niños, almuerzo, aseo, etc.)
14. cambio a: ¿A qué tareas domésticas cree que tiene que responder el trabajador que interrumpen la jornada laboral?

Preguntas Causa #5: Protección de datos

15. ¿Se llevan medidas específicas para proteger los datos de la empresa? ¿Cuáles?

Finalmente, ¿algún otro comentario que quiera agregar?