

GUIA DE ORIENTACIÓN PARA EL USO DEL TELETRABAJO EN PEQUEÑAS
EMPRESAS CONSTRUCTORAS A TRAVÉS DE UNA GUIA ESTRATEGICA

GRECIA ISABEL GARCIA BUENO
HENRY NICOLAS BUITRAGO BARRERA

PROYECTO INTEGRAL DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
ESPECIALISTA DE GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS

DIRECTOR

MANUEL RICARDO GONZÁLEZ VASQUEZ

ARQUITECTO

JUAN SEBASTIAN NEIRA SARMIENTO

ARQUITECTO

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE ARQUITECTURA
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
CONSTRUCTORAS
BOGOTÁ D.C

2023

NOTA DE ACEPTACIÓN

Nombre del director

Firma del Director

Nombre

Firma del presidente Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Nombre

Firma del Jurado

Bogotá, D.C. agosto de 2023

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

Dr. Mario Posada García-Peña

Consejero Institucional

Dr. Luis Jaime Posada García-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macías Rodríguez

Decano Facultad de Arquitectura

Dra. María Margarita Romero Archbold

Directora Programa

Dra. María Margarita Romero Archbold

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

TABLA DE CONTENIDO

	pág.
RESUMEN	7
1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	8
2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	11
2.1 Pregunta de investigación	11
3 JUSTIFICACIÓN	12
4 ESTADO DEL ARTE	13
5 OBJETIVOS	17
5.1 Objetivo General	17
5.2 Objetivos específicos	17
6 MARCO TEÓRICO	18
6.1 Flexibilidad y adaptabilidad organizacional	18
6.2 Ventaja competitiva	19
6.3 Teletrabajo	21
6.4 Cultura organizacional	23
6.5 Clima laboral	23
6.6 Éxito del teletrabajo en constructoras	24
7 METODOLOGÍA	25
8 DESARROLLO	26
8.1 Buenas prácticas para el teletrabajo	26
8.2 Estructura organizacional	29
8.3 Selección de cargos para teletrabajo	31
8.4 Esquematización de la guía estratégica	34
8.4.1 Etapas de fomentación	34
8.4.2 Otros aspectos a tener en cuenta	41
8.5 Matriz RACI	43
9 CONCLUSIONES	46
BIBLIOGRAFÍA	47
ANEXOS	47

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Encuesta de medición porcentual parte 1	27
Figura 2. Encuesta de medición porcentual parte 2	27
Figura 3. Matriz DOFA	28
Figura 4. Tipos de estructuras	29
Figura 5. Organigrama de una constructora pequeña	30
Figura 6. Identificación de la afectación de ausencia de cada cargo en la obra	32
Figura 7. Tipos de teletrabajo para constructoras pequeñas	33
Figura 8. Etapa de planeación	36
Figura 9. Medios de transmisión fijos y móviles	39
Figura 10. Puntos para tener en cuenta en seguridad y salud en el trabajo	42
Figura 11. Explicación de siglas en la matriz RACI	44
Figura 12. Matriz RACI	45

RESUMEN

La presente monografía tiene como objetivo desarrollar una guía estratégica para fomentar el teletrabajo en las pequeñas empresas constructoras en Colombia. Esto se justifica por la necesidad de generar una ventaja competitiva en un contexto de pérdida de negocios y reducción de ingresos debido a la pandemia del COVID-19, esto debido a que el teletrabajo brinda flexibilidad, exige creatividad orientada a la innovación organizacional y se basa en el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC). Tanto para las organizaciones como para los colaboradores, el teletrabajo ofrece beneficios como la reducción de costos, mayor productividad, flexibilidad en los horarios y mayor autonomía. así como, la necesidad de ofrecer a los colaboradores. Se plantea identificar buenas prácticas por medio de experiencias en empresas reales, determinar los cargos aptos de acuerdo con la estructura organizacional de este tipo de compañías y esquematizar las estrategias necesarias para la implementación exitosa del teletrabajo por medio de etapas de implementación.

Palabras claves: Teletrabajo, constructoras, ventaja competitiva, cultura organizacional, clima laboral

1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Durante el pasar de los años las organizaciones están en la búsqueda constante de estrategias para adaptarse al dinamismo del entorno por exigencias como el mercado globalizado y fragmentado, competencia internacional, variedad tecnológica y avances continuos, es por esto, que buscan flexibilizar la operación, para que de esta forma, les permita resaltar sobre sus competidores y ofrecer productos o servicios que sean difíciles de imitar, por medio de, valor agregado, diferenciación en el mercado, experiencia dirigida a sus clientes con el fin de obtener las mejores ganancias y el éxito para sus compañías, de esta forma generan una ventaja competitiva, posicionando la organización. (Arellano-Becerril & Vega, 2020)

Es por esto, que cada empresa estudia y planea su horizonte estratégico de forma tal, que permita enfrentar aquellos cambios predecibles en entornos económicos, sociales, políticos y ambientales, con herramientas enfocadas al análisis estratégico, por medio de escenarios alternativos con variantes del entorno, para esto, los líderes de cada proceso deben estar a la vanguardia para moldearse a los cambios a los que se vea expuesta la organización y su operación. (de Luca & Lazzati, 2018)

Sin embargo, dada la incertidumbre del entorno y su comportamiento hay factores que pueden no ser predecibles, como lo fue la pandemia Covid-19 que trajo consigo muchas afectaciones directas a las empresas como lo informa la superintendencia de sociedades, incurrió en aumento en el costo directo de producción, aumento costo de insumos, infraestructura no preparada para el teletrabajo, personal no capacitado para liderar remotamente, modelos de estructuración gerencial basados en el control del personal, entre otros. Por lo anterior, la economía mundial y colombiana ha tenido un impacto negativo por la crisis, provocando así una mayor exposición de las organizaciones nacionales a la quiebra, de acuerdo con el estudio realizado, las grandes empresas colombianas sufrieron una reducción de sus ingresos en 7,6 por ciento comparado al 2019. (Superintendencia de sociedades, 2020)

Uno de los sectores afectados principalmente en la pandemia como lo indica la revista Portafolio de Colombia fue la construcción, diferentes empresas no lograron responder al cambio abrupto que significó la pandemia COVID-19 para todas las organizaciones y la capacidad de adaptabilidad a las condiciones y situaciones durante el desarrollo de la misma. (Portafolio, 2020)

Durante la pandemia en Colombia se tomaron medidas extraordinarias para poder retomar las operaciones en los diferentes sectores, en construcción con la resolución 898 de 2020 decretaron diferentes puntos a tener en cuenta para el regreso a las obras como medidas de prevención, medidas de comportamiento, uso de elementos de protección personal, manipulación de insumos y materiales, entre otros.(Ministerio de Salud, 2020). Así mismo se decretaron horarios especiales regidos por las alcaldías locales para trabajar.

Es por ello que las empresas en su búsqueda de nuevas estrategias que les permitan sobrevivir en el mercado, debían cumplir con todas las condiciones que el gobierno nacional y local decretaran, unas de estas condiciones fue el trabajo en casa para todo personal que no sea estrictamente necesario en las obras, las organizaciones debían asegurar el cumplimiento de las labores de sus colaboradores desde su hogar, sin embargo, en ese momento difería el concepto de trabajo en casa de teletrabajo por la coyuntura mundial, entendiéndolo el primero como lo indica la circular 021 del 17 de marzo de 2020 “una situación ocasional, temporal y excepcional; es diferente al teletrabajo y no exige el lleno de los requisitos establecidos para este..”(Ministerio de Trabajo, 2020)

Sin embargo, el trabajo en casa ha pasado de ser una obligación a una ventaja competitiva conocida como teletrabajo, de acuerdo con Patricia et al. (2017), esta modalidad, es una novedosa forma de trabajo por la flexibilidad que brinda, la creatividad que exige dirigida a la innovación organizativa junto con la implementación de las tecnologías de información y comunicación (TIC).

Los beneficios del teletrabajo se pueden ver desde dos perspectivas diferentes según Guzmán & Sandoval (2021): como organización y como colaborador. La primera se ve beneficiada principalmente en la reducción de costos, esto por la disminución del pago de alquileres y gastos de oficina; con los horarios y reglas establecidas en donde prime el bienestar del colaborador, para la organización significa una mejora de la productividad. Para el colaborador los beneficios principalmente se basan en la flexibilidad que este le ofrece en los tiempos y horarios laborales, mayor autonomía e independencia en el cumplimiento de sus funciones.

De acuerdo con lo anterior, para lograr la mejor fomentación del teletrabajo y los beneficios que este trae es importante la visión de liderazgo, como en su estudio Consuelo et al., (2021) lo expresa, debe ser capaz de tomar las desventajas del teletrabajo y modificarlas para estructurar un plan de trabajo remoto que sea bien definido y organizado que permita que los colaboradores elijan su organización por encima de otras con el fin de disminuir sus costos, desplazamiento y sobre

todo desarrollar sus labores desde la comodidad de su hogar, y de manera recíproca esto se convierta en una ventaja competitiva, dadas las condiciones que ofrece la empresa a los colaboradores, genera altas expectativas y así tener los colaboradores mejor capacitados y obtenga mayores resultados, esto es una ventaja competitiva frente al resto.

Es por esto, que un adecuado y exitoso plan de teletrabajo en las empresas constructoras, enfocado principalmente a aquel personal que puede realizar sus funciones remotamente impactara directamente a la cultura organizacional y percepción de las partes interesadas frente a la organización, lo que ayudara a que se posicione estratégicamente en el mercado frente a sus colaboradores y clientes. Basado en lo anterior se precisa establecer el valor agregado tanto para los colaboradores como para la compañía que el trabajo remoto ofrece, teniendo en cuenta que para las empresas constructoras se observa en ocasiones una predisposición hacia esta modalidad de trabajo por la operación del sector; con la experiencia obtenida durante la pandemia como base.

2 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Con la llegada de la pandemia Covid-19 y el dinamismo del mercado, las empresas se han visto inmersas en la búsqueda de nuevas estrategias que les permitan adaptarse, responder, mantenerse e innovar en el mercado actual y seguir operando para obtener los resultados que sus inversionistas esperan de ellas, razón por la cual están en busca de líderes o gerentes que sean capaces de tomar decisiones que conlleven al éxito de la empresa, ahora bien, para esto es necesario que sus líderes generen ventajas competitivas frente a su competencia, es por esto que en esta investigación, se realizara una guía piloto, que las organizaciones podrán modificar de acuerdo a sus necesidades, en donde, se caracterizan factores claves para la fomentación del teletrabajo en empresas constructoras en Colombia, por medio de bibliografía de diferentes autores sobre cómo el teletrabajo puede llegar a ser, bien estructurado, una ventaja competitiva frente a las otras empresas del mercado las cuales no ofrecen esta modalidad, basados principalmente en la satisfacción de los colaboradores, y el impacto que esto tendría en un sector global, como lo es la construcción en Colombia.

2.1 Pregunta de investigación

¿Cómo orientar a las empresas constructoras pequeñas del sector vivienda en Colombia para el uso del teletrabajo a manera de ventaja competitiva?

3 JUSTIFICACIÓN

La presente investigación es justificable dada la necesidad básica de las empresas en buscar y generar una ventaja competitiva que les permita resaltar en el mercado y mantenerse por encima de sus competidores con el fin de garantizar los resultados esperados por sus accionistas, esto debido a las preocupantes cifras que la pandemia del COVID 19 deja en donde Colombia pierde 509.730 micronegocios PORTAFOLIO, (2021) y una reducción del 7.6% en los ingresos de las grandes compañías (Superintendencia de sociedades, 2020). Es por esto que se está en búsqueda de líderes que sean capaces de tomar decisiones y generen dichas estrategias para alcanzar los objetivos propuestos, que para ello se plantea usar el teletrabajo con una de las ventajas competitivas que puede tener una empresa a la hora de entrar en el mercado, verificar las ventajas que ofrece el teletrabajo y cómo estas ventajas pueden moldearse para convertirse en un plus por el cual los colaboradores, profesionales competentes elijan la empresa por encima del resto y con esto adquirir el personal más capacitado que permita ser más eficiente a la empresa, de manera que esto tenga beneficios mutuos para cada una de las partes interesadas.(Varela Medina & Marín Balcázar, 2021)

Con la Pandemia muchas empresas se vieron obligadas a tomar el teletrabajo y a modificar organizacionalmente lo que tenían contemplado, esto sin desconocer los demás factores que esto abarca, muchas de ellas se vieron inmersas en cambios tecnológicos y estructurales con los cuales, un gran número de estas cayeron en quiebra, otras, improvisando sobre lo que podrían hacer en el mercado para mantenerse y muchos de sus líderes puestos a prueba, la respuesta parece ser clara sobre lo que el desarrollo del trabajo puede llevar en un puñado de años, razón por la cual las empresas que mejor estén capacitadas para desarrollar un teletrabajo estructurado presentarán una ventaja competitiva y es allí donde se maximizará su utilidad. (José, 2020, p.49).

4 ESTADO DEL ARTE

La presente monografía tiene un enfoque teórico, basado en diferente bibliografía nacional e internacional, tomando como base principal el trabajo investigativo realizado por Barreto Cardenas, (2020) titulada Importancia de la fomentación del teletrabajo como ventaja competitiva para las empresas colombianas , en el cual se desarrolla una investigación acerca de los mejores rendimientos que obtiene una empresa al ofrecer modalidades de teletrabajo.

En primera medida se debe evaluar el concepto de ventaja competitiva ha sido trabajado a lo largo de los años por Michael Porter como lo indica en su libro Porter, (1980) la estrategia competitiva es un elemento esencial para la rentabilidad y supervivencia, toda compañía debe generar estrategias que permitan a la organización alcanzar ventaja competitiva, para esto, es importante conocer la cadena de valor de cada operación y generar actividades interconectadas que generen valor, la estrategia, consiste en determinan como serán llevadas a cabo estas actividades. Plantea tres enfoques como ventaja: el costo, la diferenciación o el enfoque.

En base en la teoría y base de la ventaja competitiva por medio de la bibliografía de Michael Porter, han surgido otras investigaciones como Ellitan, et al., (2019), en donde indican que, la transformación de la ventaja competitiva con la industria 4.0, para ello se deben plantear estrategias sostenibles, flexibles para la adaptación de los cambios existentes en el entorno, esto implica entender todos los recursos como clave para el éxito de la organización, siendo uno de los fundamentales el recurso humano.

El concepto “Teletrabajo” se viene manejando hace más de 40 años como lo menciona “(..) Si cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría necesidad de importar petróleo” el contexto de la crisis del petróleo de los años setenta, cuando Nilles et al., (1997), afirmó que «si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo”, desde su perspectiva se empezó a articular la idea de teletrabajo como fuente para optimizar recursos y evitar desplazamientos para los colaboradores, como él lo describe “(..) llevar el trabajo al trabajador”, estimulado entonces dada las largas distancias y el tiempo gastado para dirigirse a su lugar de trabajo.

Siguiendo la misma línea, buscando disminuir el tiempo en desplazamientos, Liliana Breton-Ramírez et al., (2019) exponen que “(..) El tráfico constituye un problema de solución

muy difícil en todas las grandes ciudades. Aunque la introducción de horarios flexibles, la potenciación del transporte público y la continua creación de infraestructura hace bastante por mejorarlo, pero aun así se está alcanzando el límite de saturación. Lo que genera que las autoridades de algunas grandes aglomeraciones, se planteen seriamente la potenciación del teletrabajo como alternativa a la construcción de más infraestructuras.”

Por otro lado, de acuerdo a lo expresado por Kurland & Bailey, (1999), se expone que el teletrabajo es una nueva forma de estrategia comercial para los objetivos misionales de las organizaciones que permiten ofrecen nuevos servicios y abarcar un mayor rango de este y así obtener una mayor productividad, (Monsalve, 2016), indica que “(...) Desarrollar el teletrabajo en la empresa trae beneficios como el aumento de la productividad y flexibilidad del horario para el trabajador para la ejecución de sus responsabilidades.”, así como también lo afirma en donde respalda lo que se viene desarrollando durante el pasar de los años en una idea de que la empresa sea más productiva y las estrategias para lograrlo, Asimismo, también afirma “(...)La posibilidad de trabajar a distancia, sin necesidad de acudir al establecimiento del empleador, le ofrece una mayor flexibilidad al trabajador, ya que puede adaptar sus horarios y contar con mayor libertad”

El teletrabajo también trae consigo otras ventajas que se han identificado con el pasar de los años, como lo mencionan Nickson & Siddons et al., (2004), “(...) El teletrabajo plantea beneficios potenciales para el trabajador y las organizaciones en términos de flexibilidad y costos” y también afirma Perez et al., (2001), “(...) El teletrabajo es una forma de organización del trabajo que integra dos fuentes sostenibles de ventaja competitiva para las empresas: sus recursos humanos y las tecnologías de la información y de las comunicaciones”.

Para Delgado-Verde et al., (2011) el capital tecnológico juega un papel muy importante en la supervivencia y el éxito organizacional pues contribuye a la ventaja competitiva a través del teletrabajo

Sin embargo, para establecer un teletrabajo bien estructurado y articulado con la misión de la organización y que esto se convierta en una ventaja competitiva es de suma importancia que se restructure la organización como lo indica Ayesta & Vélaz et al., (2021), “(...)El teletrabajo requiere traer consigo cambios estructurales en la compañía. Existe el riesgo de que haya menos claridad, más dificultades a la hora de navegar la estructura de la organización y menos eficiencia en los procesos de toma de decisiones. Para solucionar estos retos” es por esta razón la importancia

de contar con un buen líder que articule y gestione de manera adecuada los retos que pueda traer consigo el teletrabajo.

Condensando estas dos premisas se ha postulado a Allen et al., (2015), en el cual se expone “(..)El estancamiento es especialmente frecuente durante las horas pico de la mañana y la noche a medida que los trabajadores se dirigen hacia y desde los centros de las ciudades para trabajar. En las últimas décadas, los planificadores urbanos y los responsables políticos han sugerido que el teletrabajo se utilice para reducir el número de automóviles en la carretera, especialmente en las horas pico de conducción” y también afirma “(..)El teletrabajo se ha vinculado a varias métricas de importancia para los resultados de la organización, a saber, el rendimiento y la productividad de los trabajadores, los salarios, el ausentismo, la rotación y el rendimiento general de la empresa.

Ahora bien, en la actualidad la modalidad de teletrabajo está creciendo, sin embargo en un país tan conservador como Colombia, se hace difícil que los líderes o gerentes de cada organización, asuma riesgos y conserve la modalidad de teletrabajo, que en un principio fue impuesta por el entorno en el que se estaba viviendo, concretamente, esta modalidad es un poco más compleja en una empresa constructora, puesto que su funcionalidad no lo permite, sin embargo, parte de la organización puede asumir un rol, remoto, de manera que parte de sus colaboradores, en su mayoría administrativos sean más eficientes realizando teletrabajo, Ayesta & Vélaz et al., (2021), “(..) Todo apunta a un panorama futuro híbrido, con unos días en la oficina y otros remoto”, adicionalmente, esta premisa se ha venido llevando a cabo en algunos sectores de Colombia y Sudamérica, como lo trabajado para una empresa constructora de Perú, Cruz & Vellit et al, (2020), “(..) la relación entre teletrabajo y salario emocional es altamente significativa directa y positiva en el personal administrativo de una empresa constructora de Trujillo 2020”, en este estudio se encontró que el teletrabajo genera en los colaboradores un tipo de salario emocional en el personal administrativo de una empresa constructora en Perú, en el cual se determinó que mientras mayor sea el nivel de teletrabajo, mayor será su salario emocional, lo cual esto a la larga, se convertirá en una ventaja competitiva con la cual se compita y se tenga un beneficio mutuo entre el colaborador y la organización.

Otro estudio realizado en Ecuador ofrece una visión de cómo la productividad de los colaboradores aumenta gracias a la fomentación del teletrabajo, en donde se tuvo un beneficio para la organización y así mismo se encontró gran compromiso por parte de los colaboradores, Sánchez

& Montenegro Ramírez et al., (2019)” Los teletrabajadores incrementaron la productividad laboral debido a los factores motivacionales, pues conocen las actividades que deben efectuar, y cumple en el mejor tiempo posible, el tiempo restante es programado para sus actividades diarias personales y familiares”.

En Argentina, se realizó un estudio en donde se analizó cómo las empresas habían respondido al impacto que tuvo la pandemia COVID-19, en esta se pudo evidenciar que las organizaciones que lograron mantenerse en el mercado y resaltar fueron aquellas que lograron implementar el teletrabajo de una manera acertada, tomando así una ventaja competitiva frente a sus rivales puesto que aumentó su productividad e incremento sus ganancias (Gimenez, 2020),

de igual manera, “la implementación de los automatismos digitales permitió identificar cualidades comunes en la migración de procesos a la digitalización y, esas particularidades, con mayor o menor grado de desarrollo, generaron las fortalezas necesarias que originaron los estímulos internos para transformarlas en una Ventaja Competitiva, sobrepasando barreras que no se habían contemplado en las estrategias de desarrollo”

Así mismo, se ha evaluado el impacto del teletrabajo en Colombia por medio de una encuesta, en donde se evidencia que las compañías consideran que en un 47% existe una reducción de costos operacionales como planta fija, puestos de trabajo, recursos; en un 47% aumentó la productividad de los colaboradores y en un 37% aumento la eficiencia de los procesos. El aumento de la productividad se destaca principalmente por aspectos motivacionales, los empleos del futuro se destacan principalmente por su flexibilidad y dinamismo. (Escobedo, 2020).

En un estudio realizado en Medellín, se identificó que la implementación del teletrabajo aumenta la productividad de los empleadores, puesto que estos se adaptan fácilmente a un entorno en donde se sienten más cómodos y su motivación aumenta al tener sus comodidades en casa, generando así un salario emocional para ellos, mientras que para la empresa se genera un aumento de la productividad de cada uno de sus colaboradores aumentando su producción. (Andrés Gallego Toro et al., 2021).

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo General

Desarrollar una guía estratégica para orientar a empresas constructoras pequeñas en Colombia del sector vivienda al uso del teletrabajo a través de lineamientos esenciales con el fin de generar ventaja competitiva en la organización.

5.2 Objetivos específicos

- Identificar buenas prácticas para el teletrabajo y trabajo remoto en las constructoras en Colombia, por medio de una matriz DOFA mediante una entrevista realizada a siete constructoras pequeñas en Colombia, teniendo en cuenta la experiencia obtenida durante la pandemia COVID-19.
- Determinar los cargos para los que se puede aplicar el teletrabajo y trabajo remoto por medio de análisis de la estructura organizacional de las constructoras pequeñas en Colombia y la descripción de las formas genéricas de hacer teletrabajo.
- Esquematizar la guía de estrategias por medio de la descripción de las etapas necesarias para la orientación junto con la articulación de los cargos idóneos de acuerdo con la susceptibilidad para el teletrabajo y trabajo remoto, asignando las responsabilidades de cada uno en las tareas.

6 MARCO TEÓRICO

6.1 Flexibilidad y adaptabilidad organizacional

Es importante resaltar que Katayama & Bennett, (1999) indican que "... la adaptabilidad es considerada una característica del sistema de producción de la organización, siendo la capacidad de ajustar o modificar su desempeño de costos de acuerdo con la demanda...", el concepto inicialmente se veía desde la perspectiva económica y del costo, sin embargo, el concepto ha evolucionado entendiéndolo como la capacidad de respuesta a los cambios organizacionales dados por el entorno.

Así mismo, como lo menciona Fraga (2014) la flexibilidad no es solo tener en cuenta la organización con el entorno, también se debe considerar la relación entre la compañía y sus miembros, el cambio y la necesidad de la adaptación de los cambios presentados son factores primordiales para la eficiencia y eficacia de la empresa y todos sus colaboradores. La planificación es necesaria en los equipos multidisciplinarios, prepararse para escenarios futuros basados en experiencias pasadas y presentes, plantear alternativas frente a diferentes perspectivas de la compañía, permite crear una opción que puede volverse realidad, de esta forma, se logran obtener resultados optimistas o pesimistas.

Es importante resaltar como lo indica Eapen (2017) que el mundo organizacional actualmente resalta por la incertidumbre en la que se maneja, factores políticos, económicos, sociales y comerciales afectan las estrategias empresariales y la operación de cada compañía. Cada evento que ha transcurrido en el entorno ha dejado un aprendizaje a las organizaciones y estas han tenido que responder a los retos, de acontecimientos como guerras, revoluciones, depresiones económicas, entre otros; han permitido a los líderes de cada proceso generar estrategias, estructurar diferente la compañía e idear sistemas tangibles e intangibles que permitan tener éxito en la compañía.

Así mismo, es importante entender que como lo indica Pineda & Ortiz, (2018) la adaptación al cambio organizacional tiene como factores principales aspectos psicológicos y motivacionales que son aquellas recompensas y reconocimientos que se les brinda a los colaboradores para generar sentido de pertenencia con la compañía y acompañamiento en la carrera

profesional de cada uno, la comunicación, confianza, retroalimentación, apoyo y autoestima permitirá adaptabilidad de los procesos y el personal con el entorno.

Como lo estudio Garbanzo y Vargas (2016), la flexibilidad y respuesta rápida es la capacidad de manejar eficazmente sus recursos para adaptarse de manera oportuna a los cambios, a través de una metodología de aprendizaje, deben estar involucrados los directivos y empleados. Por otra parte, las capacidades dinámicas son la forma de retroalimentación de las compañías en experiencias previas y su plan de aprendizaje para próximos eventos, es el desarrollo de nuevas destrezas para afrontar los cambios que se presenten.

Así mismo, Rodríguez (2009), aporta que el aprendizaje y la experiencia permiten ver el cambio como una oportunidad los conocimientos adquiridos, capacidades conceptuales y contextuales influyen en el desarrollo de la organización. Por otra parte, el trabajo en equipo, las subunidades en las organizaciones y la multidisciplinariedad, el trabajo conjunto con metas comunes y logros empresariales permiten mayor adaptación al cambio.

De igual manera, la planeación estratégica se basa en cuatro etapas principales para la adaptabilidad, la primera es identificar la necesidad de cambio, la segunda es identificar el cambio, la tercera es una implementación correcta y por último mantener en el tiempo el cambio y los beneficios que este trajo para la compañía. El factor final es el liderazgo, los encargados de cada proceso deberán ser la influencia e inicio de cultura organizacional enfocado a la adaptabilidad y flexibilidad en la empresa.

6.2 Ventaja competitiva

Uno de los mayores expositores de la ventaja competitiva es Michael Porter, quien, en su libro, Porter (1980), indica que, toda organización debe tener una estrategia competitiva ya sea implícita o explícita, entendiendo la ventaja competitiva como, “Resulta principalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. Puede tomar la forma de precios menores que de los competidores para beneficios equivalentes o la provisión de beneficios exclusivos que sobrepasan más de un costo extra”, mientras que para Ohmae et al., (2004) indica que la ventaja competitiva hace referencia únicamente a la estrategia que se usa para tomar distancia del competidor o rival.

Así mismo, Diaz, (1997), expone en su libro que la competitividad tiene tres aspectos claves, la racionalidad económica, la cual se basa en gestionar los recursos económicos con el objetivo de alcanzar la productividad, por otra parte, la capacidad de coordinación y adecuación con el entorno, hace referencia a la flexibilidad de la compañía con el mercado, para no ser desplazada por sus competidores, ni generar sobrecostos; por último, la capacidad de dirección y organización que se basa en elevar los niveles de eficiencia.

Por otra parte, Porter (1980), formula cinco fuerzas para hacer un plan de estrategia competitiva. La primera de ellas es el poder del cliente, basado en los productos sustitutos, son estos los que dan poder de negociación implicando que las organizaciones deban establecer estrategias para diferenciarse en el mercado. La segunda es la amenaza de nuevos competidores, depende de la consolidación del sector, entre menos consolidado este mayor es la amenaza para la compañía. La tercera es el poder del proveedor, el mercado será más atrayente si existe mayor agrupación de proveedores. La cuarta es la amenaza de productos sustitutos, entre mayor numero exista de reemplazar el producto que se ofrece al mercado, mayor será la amenaza. Por último, está la rivalidad competitiva, son todos los datos necesarios para determinar las estrategias de posicionamiento en el mercado.

Sin embargo, hasta Rafiq & Ahmed, (2000) se habla de implementar la teoría del marketing y sus prácticas, al mercado interno, entendiéndolo como todos los colaboradores y equipo de trabajo, indican tres fases a tener en cuenta, la primera el surgimiento del concepto, la segunda el comportamiento del cliente interno para determinar comportamientos y factores del cliente externo, la tercera implantación y gestión de cambios organizacionales.

En Remolina, (2004) plantea la satisfacción de los colaboradores como ventaja competitiva, partiendo del concepto endomarketing, inicialmente expusieron “El endomarketing como una estrategia de relacionamiento y gerenciamiento, cuyo objetivo es desarrollar en su equipo de trabajo, una mentalidad que este en sincronía con el marketing externo”. Por otra parte, Gonzalez & Hernandez, (2012), plantea reconocer al colaborador como el principal activo, en vez de considerarlo un costo, hablando del salario emocional y del impacto de este para el personal, fidelizándolo para disminuir la rotación del personal y aumenta la pertenencia con la compañía.

El salario emocional como lo define Poelmans (2006), son aquellas retribuciones no monetarias que el colaborador recibe y complementa el sueldo tradicional, se puede dar como un

elemento intrínseco, son aquellos que se perciben de manera subjetiva como el reconocimiento, satisfacción, entre otros. Y elementos extrínsecos que son cuantificables para el colaborador y lo perciben como beneficio, un ejemplo es las medidas de conciliación vida personal/ laboral.

Como lo indica Guido et al. (2017), el salario emocional toma fundamental importancia, porque las generaciones actuales, desde los millenials, están en la búsqueda de la revalorización del ocio. Generar una política basada en el trabajador ofrece una mayor flexibilidad puede ser por medio de agradecimientos o beneficios sociales.

Así mismo, como lo indica Rubio-Avila et al. (2020), en los últimos años se ha planteado la importancia de la salud mental en la comunidad. Es por esto, que en el ámbito laboral se destacan cuatro dimensiones del trabajador; la esfera biológica, que incluye seguridad y salud, la esfera psicológica teniendo en cuenta los pensamientos y emociones, la esfera social incluye las relaciones y la espiritual que incluye el arte y la cultura, los valores éticos. En búsqueda del bienestar del colaborador, y entendiendo que un sistema de recompensas monetarias tiene un límite, se han generado estrategias que estimulen aquellos sentimientos en los colaboradores para sentirse parte de la compañía, motivarse a realizar su labor y aumentar su productividad.

Sin embargo, Giménez Sánchez, (2015), como lo indica en las compañías constructoras, por el proceso y las dinámicas que se llevan a cabo dentro del sector, parece más complicado adoptar aquellas prácticas de innovación y flexibilidad. Es por esto que están en la búsqueda continua de llevar a cabo innovaciones para generar estrategias competitivas, por lo tanto, es vital encontrar desde la alta dirección la manera de implementar metodologías que permitan la adaptabilidad y flexibilización de las empresas constructores.

6.3 Teletrabajo

Como lo plantea Mokhtarian (1991), el teletrabajo se define como “(..) el uso de la tecnología de las telecomunicaciones a parcial o total, reemplazando el viaje desde y hacia el trabajo (..)”, las primeras ideas de esta modalidad de trabajo, era concebida por las organizaciones como una herramienta abstracta, de poco entendimiento y difícil aplicabilidad.

Por otra parte, lo definen como “una forma de trabajo en la cual un individuo realiza sus labores en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción,

separando así al trabajador del contacto personal con colegas que estén en esa oficina” (Cataño & Gomez, 2014).

Sin embargo, Dahlstrom, (2013), con la aplicación en algunas compañías, explican la importancia del liderazgo en el teletrabajo, uno de los mayores desafíos que presenta esta modalidad y la calidad de vida de las personas, con la desconexión y no generación de horas extras laborales, exponen como método efectivo para estos aspectos un liderazgo guiado hacia el teletrabajo. De igual manera, Allen et al., (2015) realizan una revisión científica, basados en las organizaciones que hasta la fecha han puesto en práctica esta modalidad de trabajo, las ventajas y debilidades que han descrito, traen a estudio todas las características para generar estrategias de mejora a la implementación en las organizaciones.

Pese a lo anterior, esta modalidad se vuelve a ocupar un lugar destacado en el año 2020 con la pandemia COVID-19, en el primer pico en las diferentes ciudades, las principales medidas fue la de confinamiento total, obligando así a las compañías a encontrar alternativas para el desarrollo de cada factor, intentando reducir el impacto que la pandemia trajo, es por esto, que el teletrabajo se convirtió en uno de los principales cambios en las organizaciones.

Como se expone en Jamal et al. (2021), tras la obligación en que se vieron las empresas de asumir el teletrabajo como un reto para la sobrevivencia de las organizaciones y aquellos cambios significativos en los roles laborales y familiares, inicialmente no se tenía contemplado en ningún horizonte estratégico un evento de tal magnitud, tanto para las organizaciones, como para los colaboradores se trató de un acontecimiento abrupto, estos últimos, en muchas ocasiones tenían desligada totalmente su vida laboral de su vida familiar. La convivencia con parejas, hijos, padres, en todos los momentos del día y la adaptabilidad de esta rutina junto con sus labores diarias, fue un desafío, es por esto, que la calidad vida/ trabajo se vio afectada.

De acuerdo con lo anterior, Caringal-Go et al., (2021), exponen en un inicio de la implementación de la pandemia, un desequilibrio entre la vida laboral y personal, esto se debe a las jornadas extras que solían hacer los colaboradores, sobrecarga laboral, explotación y mal liderazgo, esto junto con las labores y los roles que se deben cumplir en cada familia. Es por esto que plantean estrategias para lograr este equilibrio, indican una alternativa como estrategias físicas que se basa en la gestión del tiempo, gestión de las tareas y del espacio de trabajo. Por otra parte, las estrategias de elaboración cognitiva incluyen el autocuidado y la fluidez entre trabajo descanso

y ocio. Así mismo, las estrategias de elaboración relacional, en donde priman las relaciones interpersonales.

El sector de la construcción no fue ajeno a toda la situación que desencadenó la pandemia del COVID 19, las empresas constructoras, se vieron en la obligación de implementar el teletrabajo, como lo indica García-Salirrosas (2020) este es uno de los sectores en donde menos se ha contemplado la posibilidad del teletrabajo por la operación que se lleva a cabo, sin embargo, en el estudio realizado con una evaluación de 270° se determinó una alta productividad en los colaboradores administrativos que estaban en trabajo remoto.

6.4 Cultura organizacional

Como lo indica Sánchez & Montenegro Ramírez (2019), actualmente la productividad y el rendimiento en las compañías tienen una fuerte relación con la cultura organizacional de las mismas, entendiéndose como, las manifestaciones culturales de los miembros de la compañía, generando una identidad de la empresa por medio de valores, creencias, ritos, entre otros.

Del mismo modo, la cultura organizacional se impacta positivamente por el teletrabajo, como lo dedujo Bellasmin Kary & Torres Nolberto (2021), el entorno laboral se relaciona de forma positiva con el teletrabajo, la comodidad, la oportunidad de compartir más tiempo con sus familiares y la autonomía son unos de los aspectos por los que el colaborador prefiere el teletrabajo, por esta razón se sugiere continuar con esta modalidad de trabajo para aquellos perfiles en que sus actividades se puedan desarrollar en casa.

6.5 Clima laboral

De acuerdo con Gómez & España Olaz (2013), estudiar el comportamiento de los trabajadores ante una serie de situaciones, dieron a conocer como el clima de una organización se define por una serie de variables, entendiéndola como la conducta de los colaboradores.

Como lo indica Bordas Maria (2016), la gestión del clima laboral es importante desde el punto de vista de la dirección estratégica, debido a que de cara a la productividad y competitividad de las empresas, es fundamental que las personas que trabajan en la empresa sean capaces de aportar lo mejor de si mismas voluntaria y sosteniblemente en el tiempo.

6.6 Éxito del teletrabajo en constructoras

De acuerdo con Lorena et al. (2022), el éxito del teletrabajo se ve reflejado en una buena estrategia de implementación, durante la pandemia COVID-19, fue más difícil su implementación, debido a que en Colombia no se tenía experiencia en el teletrabajo, principalmente para empresas constructoras que su operación requiere de trabajo presencial en algunos cargos. A pesar de la inmediatez, las políticas y ayudas que se brindaron hicieron del teletrabajo beneficioso para la mayoría de los colaboradores.

Por otra parte, en base con el estudio realizado por García-Salirrosas, (2020), la productividad de los colaboradores en pandemia en la modalidad de teletrabajo se vio en tendencia alta, lo que supone una oportunidad para las empresas que puedan continuar con el modelo de trabajo,

Así mismo, como lo indica Salazar et al. (2021), el liderazgo tiene gran importancia en el éxito del teletrabajo, los principales cargos de la compañía deben asegurar las condiciones idóneas para los teletrabajadores, siendo una de las principales y más importantes la desconexión en casa, esto con el objetivo de que se preserve la vida laboral y personal, sin incidir la una en la otra.

7 METODOLOGÍA

El método mediante el cual se desarrollará la presente investigación es de tipo cualitativo a través de la investigación documental, se desarrollará a través de tres ítems principales, a continuación, se describirá metodológicamente cada uno:

Inicialmente se realizará una entrevista estructurada a 5 constructoras pequeñas, por medio de un formulario online con el fin de identificar buenas prácticas y percepción de las empresas hacia el teletrabajo y trabajo remoto, consolidadas en una matriz DOFA.

Seguido de un análisis de las estructuras organizacionales, por medio, de una investigación que permita identificar cual es el aplicado en las constructoras pequeñas en Colombia, con base en este análisis se determinara por medio de una matriz cuales son los cargos idóneos para aplicar teletrabajo en las compañías.

Por último, la esquematización de la guía se realizará mediante etapas de fomentación y la consolidación de las responsabilidades de cada cargo a través de una matriz RACI.

8 DESARROLLO

Por medio de este trabajo se buscar generar una guía estratégica para la implementación del teletrabajo en empresas constructoras, su construcción se desarrollará por medio de diagnósticos y se basará en pilares fundamentales como: determinar los cargos para quienes aplicaría esta modalidad de trabajo, explicación de las formas de teletrabajo, las buenas prácticas para el éxito en la ejecución y determinación de responsabilidades para cada cargo en la empresa.

En el desarrollo de la investigación, se analizarán las empresas constructoras micro de Colombia o pequeñas empresas, que están definidas en el decreto 957 de 2019 como aquellas en donde “ Cuyos ingresos por actividades ordinarias anuales sean superiores a veintitrés mil quinientos sesenta y Unidades de Valor Tributario (23.563UVT) e inferiores o iguales a doscientos cuatro mil novecientos noventa y cinco Unidades de Valor Tributario” (Ministerio de comercio, 2019).

8.1 Buenas prácticas para el teletrabajo

Se realiza una entrevista a siete personas que trabajan constructoras pequeñas que es la base para la matriz DOFA, en donde se determinará el punto de vista del teletrabajo a partir de experiencias reales de compañías en el país. Se aplico una entrevista estructurada que consta de cinco preguntas realizadas por medio de una forma que permite la recopilación de la información suministrada por los entrevistados, a continuación, se presenta una matriz DOFA de acuerdo con los datos recolectados.

Figura 1.

Encuesta de medición porcentual parte 1

Escriba su nombre, empresa en que trabaja y cargo que ocupa

Tu respuesta _____

Considera usted el teletrabajo como una opción para cargos administrativos en las constructoras pequeñas en Colombia

Si

No

Indique de acuerdo con su experiencia vivida durante la pandemia COVID-19 aspectos negativos del teletrabajo (3 o mas aspectos)

Tu respuesta _____

Nota. Encuesta de para la medición *porcentual* durante la pandemia de COVID 19

Figura 2.

Encuesta de medición porcentual parte 2

Indique de acuerdo con su experiencia vivida durante la pandemia COVID-19 cuales son los aspectos positivos del teletrabajo (3 o mas aspectos)

Tu respuesta _____

Considera que el teletrabajo impacta positivamente la cultura organizacional y el clima laboral

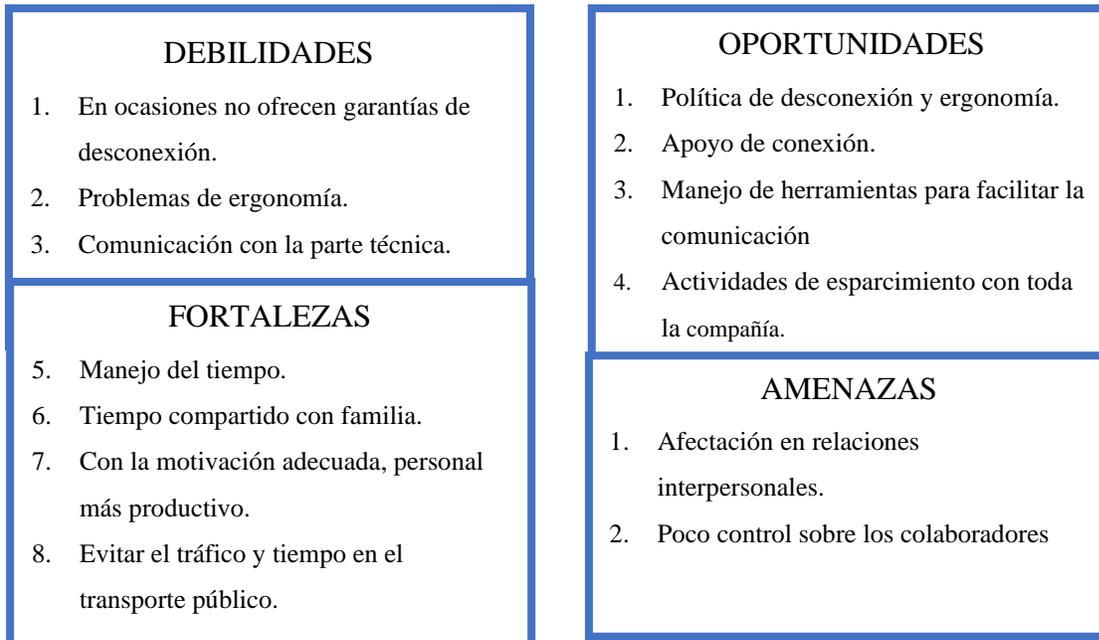
Si

No

Nota 1: Encuesta de elaboración propia para la medición porcentual durante la pandemia de COVID-19

Figura 3.

Matriz DOFA



Nota. Matriz DOFA del teletrabajo en empresas constructoras

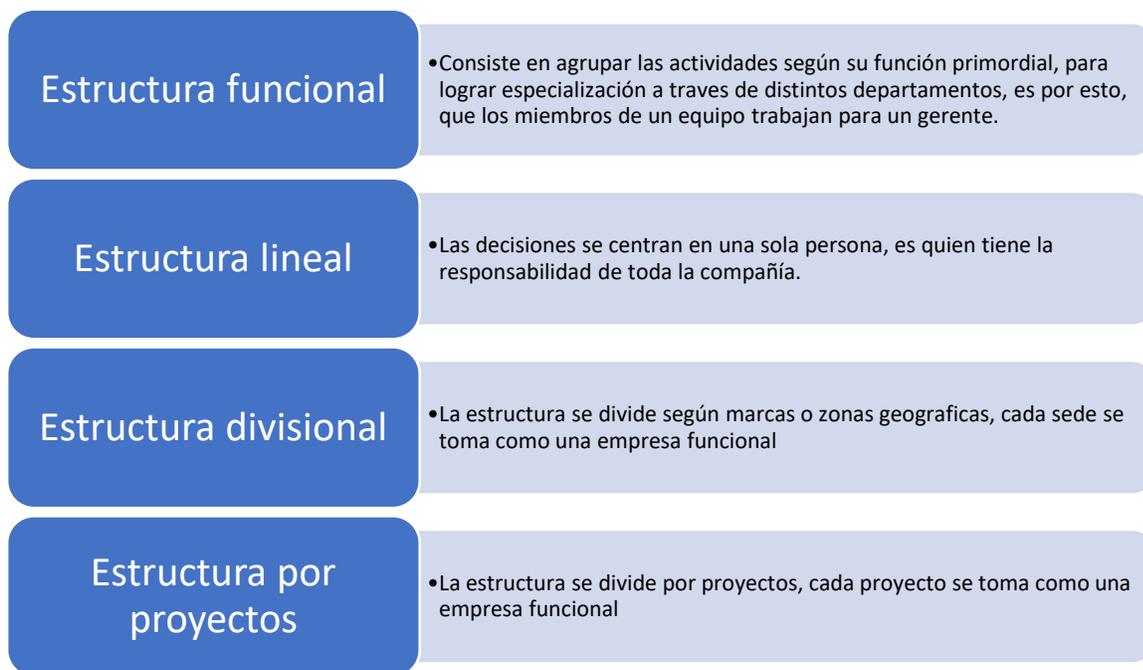
De acuerdo con la encuesta realizada, los principales aspectos negativos que los participantes encuentran en el trabajo, pueden ser trabajados e implementados para mejorar la percepción del mismo, dentro de los más comunes se encuentran: la falta de desconexión lo que provoca horarios más extensos, afectación de la vida personal con la laboral y carga laboral alta; por otra parte, la ausencia de ergonomía, el no aseguramiento de un espacio de trabajo adecuado, falta de herramientas adecuadas para la comunicación con la parte técnica. Con base en lo anterior, se recomienda en el momento de orientar la guía estratégica, establecer políticas de desconexión, auxilios de conectividad y apoyo en las ARL para realizar capacitaciones sobre la prevención y cuidado de las relaciones interpersonales con el teletrabajo.

Por otra parte, en cuanto a los aspectos positivos que los participantes mencionan dentro de los más comunes se encuentran el ahorro en tiempo, dinero y energía que representa el tráfico y el transporte público, la flexibilidad del teletrabajo, aumento de la calidad de vida con las políticas adecuadas, facilidad para esparcimiento con grupo familiar.

8.2 Estructura organizacional

Para trabajar con el concepto de estructura organizacional, es fundamental recordar el concepto de (Chiavenato Idalberto, n.d.), quien define que es el patrón para organizar el diseño de una empresa con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo, esta debe ser elegida de acuerdo con el tipo de organización, de esta forma, la estructura debe adaptarse a las necesidades de cada empresa y será el reflejo de la situación de esta. Peter Drucker establece cinco tipos principales de modelos organizacionales, estructura funcional, estructura lineal, estructura divisional y estructura por proyecto, a continuación, se da una breve explicación en un diagrama de cada una. (Drucker Peter, 2014)

Figura 4.
Tipos de estructuras



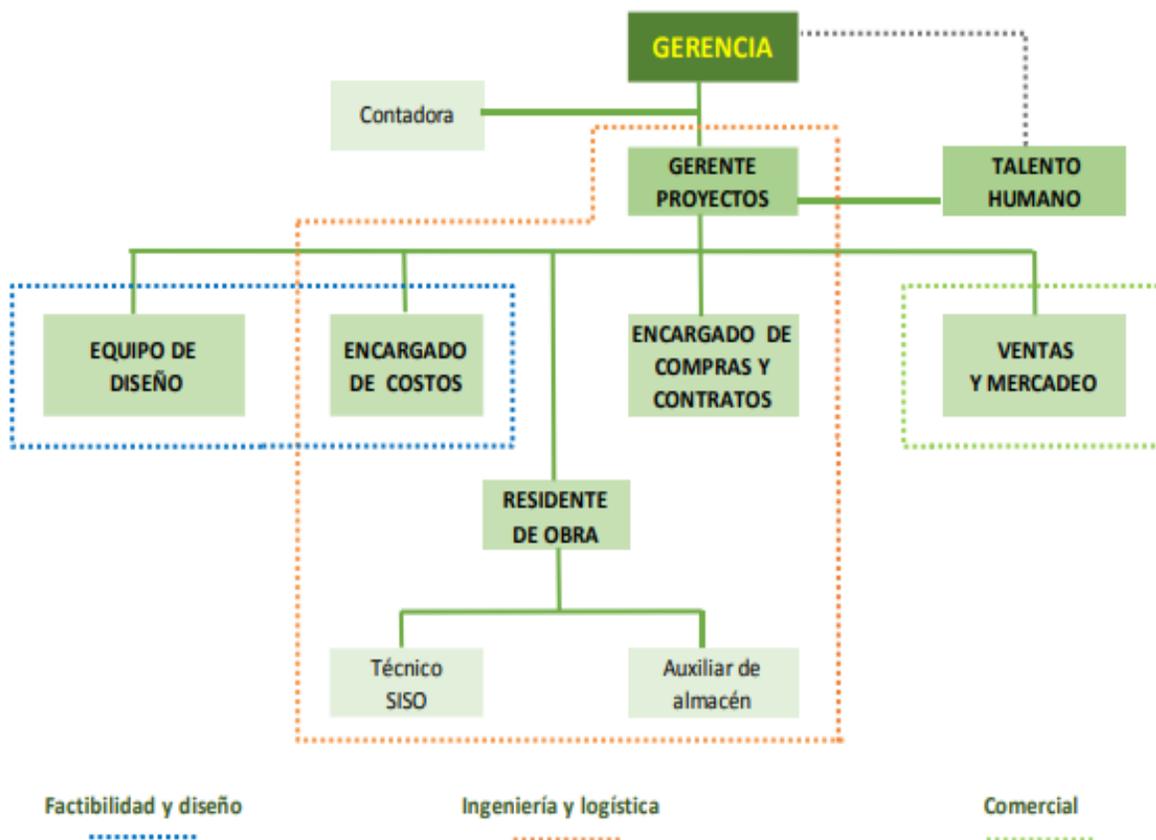
Nota: Tipos de estructuras según Peter Drucker.

Para entender la importancia de la estructura organizacional y la perfilación adecuada de la misma, se debe recordar como lo indica Ulloa et al., (2019) que son los gerentes los encargados de definir la estructura organizacional en la compañía, teniendo en cuenta, que esta será

la base para la toma de decisiones. Entendiendo que el capital humano es esencial para la organización, así mismo, es un factor clave como ventaja competitiva, es por esto, que se deben generar estrategias para generar eficiencia, credibilidad, adaptación y sentido de pertenencia.

Por lo anterior, es fundamental establecer aquellos perfiles comunes en las pequeñas constructoras para determinar cuáles son los más adecuados para realizar teletrabajo, es por esto, que se toma un organigrama base como se muestra en la figura 2, que puede adaptarse a las constructoras que deseen aplicar el trabajo remoto en su organización.

Figura 5.
Organigrama de una constructora pequeña



Nota: Organigrama base para una constructora pequeña.

De acuerdo con la imagen anterior, se puede concluir que, en las empresas constructoras predomina la estructura organizacional burocrática funcional, esto se debe, a la especialización del trabajo que se requiere en estas compañías. Para hacer énfasis, una estructura funcional es aquella

en donde se refleja la especialización y división de trabajo por aprendizaje profesional, por la naturaleza del negocio se requiere de tecnificación y competencias específicas para el desarrollo en cada departamento. (del Zulia Venezuela et al., 2020).

Es por esto, que es importante identificar los niveles de autoridad, en la cadena de mando, como primer nivel, se encuentra la alta dirección constituida por un gerente general, gerente de proyectos y en trabajo conjunto con las áreas de recursos humanos y contabilidad, un escalón abajo, se encuentran los encargados de cada proceso determinante para la operación de la compañía, por último, se encuentran aquellos cargos relacionados directamente con la obra.

Así mismo, se debe considerar que, el organigrama tiene cargos administrativos y operativos, que funcionan entre sí para cumplir con el horizonte estratégico de la compañía. En base al análisis del organigrama, se realiza la selección de los perfiles adecuados para el trabajo, los criterios de selección serán: La afectación en la operación de cada cargo en caso de ausencia y funciones e importancia de visita a la obra.

8.3 Selección de cargos para teletrabajo

De acuerdo con el organigrama realizado anteriormente, se realiza un análisis de para determinar cuáles cargos son aptos para aplicar teletrabajo.

A continuación, se muestra en la tabla 1 la afectación de la ausencia, para determinar quién es apto para realizar teletrabajo en obra de cada uno de los cargos.

Figura 6.

Identificación de la afectación de ausencia de cada cargo en la obra

Afectación de ausencia en obra			
	Alta	Media	Baja
Gerente general			X
Gerente de proyectos		X	
Contador			X
Talento humano			X
Equipo de diseño		X	
Encargado de costos		X	
Encargado de compras y costos		X	
Venta y mercado		X	
Residente de obra	X		
Técnico SISO	X		
Auxiliar de almacen	X		

Nota: Elaboración propia encuesta realizada a grupo de personas seleccionado

— **Criterios para clasificación del tipo de trabajo**

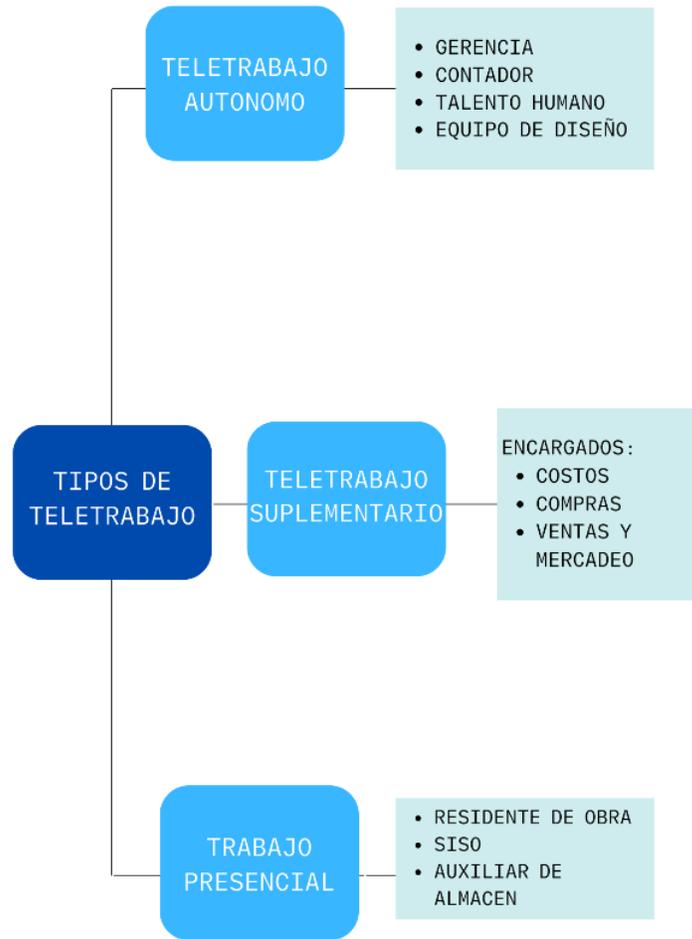
- El rol del cargo, si se establece como un cargo operativo o directivo.
- Las funciones realizadas por cada cargo, la relación que tiene con la presencia en la oficina y obra
- Las personas a cargo y la importancia de estas con la presencia en la oficina y obra

El objetivo de la Tabla 1 es determinar para cada cargo cual es el tipo de teletrabajo que mejor se ajustaría de acuerdo con las funciones y la afectación que su ausencia puede representar en cada proyecto.

Se establecen tres tipos de trabajo de acuerdo con el libro en blanco para el teletrabajo, el primero es el teletrabajo autónomo, entendiéndolo como aquellos trabajadores autónomos o empleados que por medio de las TIC ejecutan sus funciones desde cualquier lugar elegido por ellos; por otra parte, encontramos el teletrabajo suplementario, es aquel, en donde los colaboradores alternan sus tareas en los días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella; por último, está el trabajo presencial, que se realiza directamente en las instalaciones correspondientes. (Ministerio de trabajo, n.d.). Para aplicar en empresas constructoras se va a entender:

Figura 7.

Tipos de teletrabajo para constructoras pequeñas



Nota. Esquematización del teletrabajo. Elaboración propia

Lo anteriormente expuesto es una guía para las empresas constructoras pequeñas de Colombia, sin embargo, si por la operación y necesidad de cada organización deben cambiar los perfiles a cada tipo de trabajo o tienen cargos diferentes, deberán considerar principalmente la influencia que su presencia en la obra tiene la operación de la compañía, de acuerdo con esto, deben organizarlo a la necesidad de cada empresa.

8.4 Esquematización de la guía estratégica

Para la elaboración de la guía por medio de etapas, se realizará una revisión del libro del teletrabajo realizado por el ministerio de trabajo, para determinar la metodología en que este debe implementarse en las organizaciones y posterior a esto una revisión de la literatura, a aquellos casos de estudio en donde se ha tenido éxito con la metodología.

De acuerdo con lo anterior, el libro blanco ABC del del teletrabajo en Colombia, indica para la transición al teletrabajo se deben considerar aspectos determinantes para su implementación, de acuerdo con el libro en blanco para el teletrabajo, sugieren tener en cuenta los siguientes puntos:

- Control
- Productividad
- Costos
- Cultura organizacional
- Políticas
- Tecnológico

La estructuración del teletrabajo en una compañía debe partir principalmente de la alta dirección del compromiso y divulgación de su cultura organizacional, el cambio de mentalidad hacia una cultura más flexible, así mismo, se debe transmitir a los colaboradores las políticas corporativas que regularan el teletrabajo, por parte de la alta dirección se debe establecer y aclarar cómo será el control de los resultados, teniendo en cuenta que, el teletrabajo permite dinamismo y adaptabilidad, el cumplimiento se puede dar por objetivos y no de horarios, dando como resultado, que un colaborador con balance entre su vida personal y laboral, es más productivo.

8.4.1 Etapas de fomentación

La fomentación cuenta con 5 etapas, a continuación, se explicará cada una, haciendo énfasis en aquellos puntos principales a tener en cuenta de acuerdo con el libro en blanco. ABC del teletrabajo en:

— **Primera etapa: Compromiso institucional**

En la transición al modelo de teletrabajo es fundamental contar con el apoyo y liderazgo de la alta dirección, de allí, se deberá informar a todos los colaboradores los beneficios de este modelo de trabajo, explicar desde la experiencia de otras organizaciones como se llevará a cabo la metodología, que herramientas se prestaran y cual es política gubernamental y amparo jurídico.

Posterior a ello, se deberá seleccionar el equipo líder, para el presente trabajo, basados en el organigrama presentado, se recomienda que este equipo sea liderado por el área de talento humano, apoyado por el encargado de cada departamento, y sus funciones serán elaborar la planeación estratégica del proyecto, supervisar el avance de la ejecución, generar informes de avances y final del proyecto, ajustar el proyecto a la necesidad de la empresa y desarrollar la política del teletrabajo. Serán los encargados durante todo el proceso de identificar las oportunidades de mejora, comprobar el funcionamiento de las herramientas tecnológicas.

Por último, se debe generar un documento de alcance, en donde debe especificar como se va a realizar la transformación a este modelo de trabajo, será un documento soporte que indicará los pasos a seguir, deberá ser divulgado con toda la organización para empezar con su implementación.

— **Segunda etapa: Planeación general**

En esta etapa se debe definir la forma en que se realizara el proyecto, una base inicial de los pasos a seguir, esto debe ser establecido por el equipo líder, en esta etapa es importante tener en cuenta:

Figura 8.

Etapa de planeación



Nota: Etapas de planeación para la guía estratégica de teletrabajo en empresas constructoras.

Elaboración propia

— **Tercera etapa: Autoevaluación de la organización**

Se debe realizar una autoevaluación inicialmente en el componente jurídico, identificando cual es la normatividad vigente y cual es aplicada para cada organización. Realizar un análisis de la situación actual de la compañía con las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Al realizar la selección previamente del personal que va a teletrabajar, se debe analizar cada perfil para determinar de acuerdo con sus funciones y papel en la organización para establecer las herramientas tecnológicas que deben tener. Dentro de las más comunes se encuentran infraestructura de red, telefonía, acceso a internet, seguridad de la red y la información, mesa de ayuda, procesos de administración para el uso de herramientas.

De acuerdo con lo anterior, es importante tener en cuenta, el componente organizacional, en este se debe hacer la adecuada identificación de los recursos necesarios para llevar a cabo el proyecto tales como recursos humanos y financieros. Realizar estimaciones de los costos y un análisis de competencias para cada perfil que va a ir a teletrabajo.

— **Cuarta etapa: Prueba piloto**

En esta etapa es fundamental tener establecidos 9 pilares, que deben establecerse para la implementación del teletrabajo:

- Definición de la población: Debe indicarse la cantidad de trabajadores, con quien se iniciará la prueba piloto, la población objetivo y la modalidad de esta.
- Convocatoria: Basados en la información anterior se debe realizar una convocatoria para mirar que personas se postulan, esto es importante, debido al tipo de contrato que pueda tener el colaborador, si en su contrato no indicaba la modalidad del teletrabajo, este será voluntario y reversible.
- Selección de los participantes: Se deben tener en cuenta criterios como el interés y la voluntad, la antigüedad, condiciones excepcionales (condiciones especiales de colaboradores como desplazamientos largos, hijos, padres adultos, entre otros) y porcentaje de teletrabajadores por área.
- Capacitación para el teletrabajo: Como es un modelo nuevo para los trabajadores se debe realizar un plan de capacitación, en donde conozcan procesos técnicos, matriz de comunicación y entiendan la relevancia de la participación en el proceso y la importancia del monitoreo constante a su trabajo, así como, manejo de herramientas tecnológicas y todo lo relacionado a salud y seguridad en el trabajo junto con los riesgos.

- Preparación de las herramientas de tecnología, recursos y documentación: Dotación para los colaboradores de todos los equipos, software y herramientas necesarias para la gestión de sus labores diarias.
- Seguimiento y medición de indicadores durante la ejecución: Es fundamental, monitorear y cuantificar los resultados de la prueba piloto, estos serán la base para la toma de decisiones, para ello, se deben tener en cuenta aspectos como, tiempos requeridos para el desarrollo de las actividades, percepciones y emociones de los teletrabajadores durante la puesta en marcha, control sobre inversiones, retornos, costos y ahorros y comparación de los resultados entre el modelo de trabajo presencial y remoto.
- Pilotaje: Es la puesta en marcha del piloto, es importante tener en cuenta el seguimiento y el apoyo a las competencias relacionadas principalmente con el uso tecnológico y la revisión y atención a los derechos y responsabilidades del trabajo diario. Manteniendo una balanza entre los beneficios para el teletrabajador y para la organización.
- Evaluación del piloto: Con una adecuada evaluación se podrá tomar acción frente aquellas situaciones por mejora para hacer la transformación al teletrabajo, es importante cuantificar resultados como reducción de costos de planta física, reducción de ausentismo laboral, reducción de rotación de personal y mejoramiento del proceso de reclutamiento.
- Socialización del proceso: Realizar Feedback con todos los interesados en la compañía permite el éxito de la implementación y aporta para futuras transformaciones en empresas del sector.

— **Quinta etapa: Apropiación y adopción**

Se debe generar adopción del teletrabajo por medio de los ajustes basados en el piloto, definición de alcance y ajustes legales y administrativos. Para una transformación exitosa, es fundamental la comunicación en la organización, establecer una matriz de comunicación que priorice al colaborador, mantenga la motivación, impulse la formación y realice seguimiento y evaluación periódica.

Por último, es importante dejar documentado un banco de buenas prácticas, en donde se establezcan los antecedentes de necesidad, cual fue el procedimiento que se llevó a cabo y los resultados obtenidos. Identificar mitos y paradigmas que existen dentro de la cultura de la organización respecto al teletrabajo para tomar acción frente a ellos.

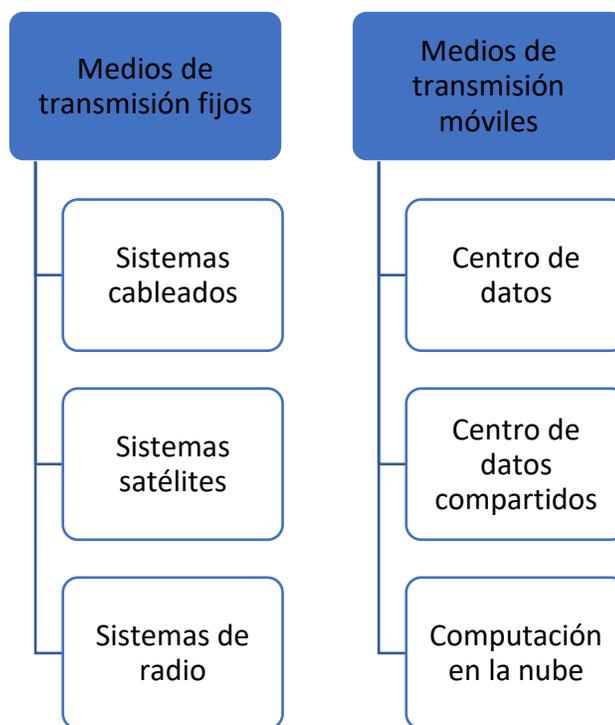
Así mismo, de acuerdo con el libro para el teletrabajo otro pilar fundamental a tener en cuenta para la implementación de esta modalidad de trabajo son las soluciones tecnológicas, en la guía ofrecen 4 aspectos que se deben considerar, a continuación, se describirá cada una enfocada a las empresas de construcción

— **Telecomunicaciones e infraestructura informática**

Para el éxito del teletrabajo es importante tener en cuenta las comunicaciones entre el personal de la compañía, sin importar a la distancia a la que se encuentren, así mismo, la necesidad de procesamiento y almacenamiento de datos propios, entre las soluciones que se encuentran en este grupo son:

Figura 9

Medios de transmisión fijos y móviles



Nota: Medios de transmisión fijos y móviles. Elaboración propia

De acuerdo con lo anterior, para la implementación del teletrabajo en las empresas constructoras, tomando de base el libro ABC en blanco, los principales medios a tener en cuenta y que se deben asegurar para el adecuado funcionamiento, inicialmente un sistema cableado o

sistema de satélite para garantizar la conexión a internet para el cumplimiento de las funciones, esto lo deberá gestionar cada colaborador (Si la organización desea puede dar para aquellos trabajadores que no tengan auxilio de transporte, darles una bonificación de conexión), de acuerdo con la organización y función de cada trabajador se deberá establecer cuáles son las gigas específicas y realizar pruebas que aseguren el cumplimiento de las funciones.

Por parte de la empresa es primordial el almacenamiento de datos y la seguridad de la información, para esto el centro de datos puede ser físico o digital, cada organización podrá elegir de acuerdo con sus necesidades y presupuesto disponible, teniendo en cuenta el tipo de información que manejen y el tiempo que deban tenerlos archivados para su aseguramiento legal.

- Dispositivos de usuario: Estos están enfocados principalmente al colaborador, en este caso dependerá de las funciones y necesidades de colaborador, sin embargo, se recomienda principalmente tener un portátil, de esta forma, en aquellas ocasiones en donde sea necesario que los colaboradores se movilicen, se asegurará el medio de trabajo.
- Aplicaciones: Para asegurar el cumplimiento de las funciones, se pueden utilizar herramientas que ayuden a las organizaciones y los colaboradores, la organización será la encargada de implementar de acuerdo a su necesidad, se recomienda, realizar una implementación amena con los colaboradores, usar solo aquellas aplicaciones y herramientas necesarias para el desarrollo de tareas como: Sinco, AutoCAD, entre otros, medio de comunicación (Teams, Meet, Cisco, entre otros), dar la confianza a los colaboradores para que sus funciones sean realizadas de acuerdo al cumplimiento de metas y no la necesidad de implementar aplicaciones como: Control y reportes de tiempo, seguimiento y localización geográfica.
- Seguridad: Este ítem es transversal a todos los sistemas de apoyo, se deben preservar aspectos como: La confidencialidad que consiste en garantizar la accesibilidad solo a aquellas personas autorizadas, la disponibilidad de la información en el momento requerido, la auditabilidad en el registro de la información para un control posterior, la integridad salvaguardar la exactitud y procesamiento, la autenticidad asegurar la validez de la información, la protección a la duplicación y la legalidad.

8.4.2 Otros aspectos a tener en cuenta

Así mismo, teniendo en cuenta todo lo anterior, es necesario implementar una política de seguridad para el teletrabajo, en donde, cada colaborador se compromete con la alta dirección con la seguridad de la información de la compañía, se recomienda realizar este compromiso y añadirlo en el contrato para garantizar su cumplimiento.

Por otra parte, es fundamental para las constructoras que deseen tomar la guía para la fomentación del teletrabajo conocer la parte jurídica que se debe tener en cuenta, para asegurar todas las garantías a los colaboradores y de igual forma evitar sanciones. Se debe tener en cuenta que los requerimientos para una empresa pública y privada son diferentes, en el presente proyecto se presentara principalmente para empresas privadas, teniendo en cuenta el tipo de constructora seleccionado, en su mayoría son este tipo de empresas.

El primer aspecto a tener en cuenta es la voluntariedad en el teletrabajo, en donde principalmente, se basa en la libre elección del colaborador al teletrabajo, no debe ser inducido por el empleador, para esto, es importante tener un formato en donde se haga una solicitud formal para el teletrabajador, en donde este acepte la modalidad. (Anexo 1)

En segundo lugar, es importante realizar un contrato de modalidad de teletrabajo, teniendo en cuenta que este no reemplaza el contrato de trabajo previamente firmado, y así mismo, se debe asegurar una copia para el colaborador (Anexo 2)

En tercer lugar, se debe realizar una modificación al reglamento interno de trabajo, de acuerdo con el decreto 884 de 2012, se deben incorporar las condiciones especiales para los teletrabajadores como: las condiciones de acceso, como será la modalidad, seguridad de la información, capacitación, deberes y derechos, seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

En cuarto lugar, los teletrabajadores deben estar afiliados al sistema de seguridad social integral de acuerdo con el decreto 884 de 2012, se debe asegurar de igual manera la afiliación a la administradora de riesgos laborales.

Por último, la reversibilidad del trabajo, teniendo en cuenta que esto es un derecho que tiene el teletrabajador y consiste en el retorno al puesto habitual del trabajo cuando el empleado desee, partiendo de la voluntariedad de este modelo de trabajo.

Por otra parte, para el colaborador y para la compañía es fundamental cumplir con todas las exigencias en la salud y seguridad en el teletrabajo, por medio de la promoción y prevención de

los riesgos laborales, a continuación, se indica cómo se debe manejar de acuerdo con las leyes establecidas.

Figura 10.

Puntos para tener en cuenta en seguridad y salud en el trabajo



Nota Aspectos para tener en cuenta en seguridad y salud en el trabajo

Inicialmente por parte del empleador se debe realizar un análisis de riesgo, para esto se recomienda realizar una matriz de riesgos laborales en donde se deben indicar todos los riesgos a los que puede estar expuesto el empleado en el teletrabajo, así mismo, un plan de mitigación de los mismos en donde debe primar la salud y bienestar de todos los colaboradores.

De acuerdo con esto, se debe enviar un reporte a la ARL especificando como se va a realizar toda la gestión de riesgos laborales, esto dependerá de la necesidad de cada compañía de acuerdo con lo establecido, se recomienda especificar por cargo si hay distinción en los riesgos de acuerdo con sus funciones. Junto con esto se debe enviar una copia del contrato del teletrabajo en donde se especifique todas las condiciones del trabajador.

Así mismo, se debe realizar la implementación de las medidas de prevención y los correctivos necesarios, partiendo del análisis realizado en la identificación de riesgos del

teletrabajador, para esto se recomienda que el personal encargado en la constructora de seguridad y salud en el trabajo junto con el director de obra realicen este esquema juntos para mayor exactitud y coherencia con la necesidad de la obra.

Por parte de los encargados de gestión humana se debe realizar una verificación de las condiciones del sitio de trabajo, esto lo puede realizar la constructora o en caso de ser necesario, tercerizar el servicio, allí se deberá verificar que el colaborador cuente con un sitio ergonómico para el desarrollo de sus funciones, que tenga un espacio adecuado para trabajar que tenga buena iluminación, que este despejado y este pueda realizar sus funciones sin ninguna distracción, debe contar con un escritorio, una silla ergonómica, de ser posible una base para los pies que le permita tener la posición ideal, un soporte para el computador para que este a la altura de los ojos, contar con herramientas como mouse del computador y diadema de ser necesarios.

De acuerdo con lo establecido en el punto anterior se deberá realizar un auto reporte de las condiciones del trabajo, haciendo seguimiento del cumplimiento de lo anterior, así como exámenes de rutina legales para verificar el bienestar del empleado, este auto reporte debe funcionar como una guía de lecciones aprendidas que hace parte de la gestión de los riesgos laborales.

Por último, se deberá hacer entrega de las políticas en materia de salud y seguridad, divulgación de la misma con todos los empleados de la constructora y disponibilidad para que cualquiera pueda acceder a ella cuando lo requiera.

8.5 Matriz RACI

De acuerdo con lo anterior se realiza una matriz RACI, como lo indica Administración de Proyectos. (2014). México: Grupo Editorial Patria, entendiendo que sus siglas indican:

Figura 11.

Explicación de siglas en la matriz RACI

Inicial	Rol	Descripción
R	Responsable	Equipo o individuo que realiza el trabajo y es responsable del mismo
A	Autoridad	Aprueba el trabajo realizado y se asegura que se ejecuten las tareas
C	Consultado	Rol con comunicación bidireccional
I	Informado	Se le dan datos de seguimiento y procesos que tengan

A continuación, se construye la matriz RACI para la elaboración de la guía

Figura 12.

Matriz RACI

	Gerencia	Contador	Talento humano	Diseño	Costos	Compras	Venta y mercadeo	Residente	SISO	Auxiliar de almacen	Equipo lider
Primera etapa											
1. Explicación del modelo de teletrabajo	R	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
2. Elección de equipo lider	A	I	R	I	I	I	I	I	I	I	I
3. Generación del documento de alcance	R	I	R	I	I	I	I	I	I	I	C
Segunda etapa											
Plan de implementación	A	I	C	I	I	I	I	I	I	I	R
Tercera etapa											
Autoevaluación jurídica	R	I	C	I	I	I	I	I	I	I	R
Análisis de perfiles	A	I	R	I	I	I	I	I	I	I	C
Análisis de herramientas TIC	A	I	R	I	I	I	I	I	I	I	C
Identificación de recursos	R	I	C	I	R	I	I	I	I	I	C
Estimación de costos	A	I	I	I	R	I	I	I	I	I	C
Cuarta etapa											
Definición de la población	A	I	C	I	I	I	I	I	I	I	R
Convocatoria	R	I	R	I	I	I	I	I	I	I	R
Selección y capacitación	A	I	R	I	I	I	I	I	I	I	R
Recursos y documentación	A	I	C	I	R	I	I	I	I	I	R
Construcción KPI'S	R	I	C	I	I	I	I	I	I	I	R
Evaluación	R	I	C	I	I	I	I	I	I	I	C
Socialización	R	I	C	I	I	I	I	I	I	I	C
Quinta etapa											
Elaboración de matriz de comunicación	R	I	C	I	I	I	I	I	I	I	R
Creación de banco de buenas prácticas	R	I	C	I	I	I	I	I	I	I	R

Nota. Matriz RACI para la implementación del teletrabajo en empresas constructoras pequeñas

Responsable	R
Autoridad	A
Consultor	C
Informado	I

9 CONCLUSIONES

De acuerdo con la encuesta realizada es fundamental tener en cuenta una política de desconexión y auxilio de conectividad para aumentar la percepción positiva del teletrabajo, del mismo modo, mantener capacitaciones con la ARL para fomentar las buenas prácticas con las relaciones interpersonales y el manejo adecuado del tiempo.

Se realizó la selección y distribución de modalidades de trabajo en una constructora pequeña, de la siguiente forma:

- Teletrabajo autónomo: gerencia general, gerencia de proyectos, contador, talento humano, equipo de diseño.
- Teletrabajo suplementario: Encargado de costos, encargado de compras y contratos, y ventas y mercadeo.
- Trabajo presencial: Residente de obra, técnico SISO, auxiliar de almacén.
- Para la implementación del teletrabajo en la compañía se deben tener en cuenta cinco etapas: Compromiso institucional, planeación, autoevaluación, prueba piloto, apropiación y adopción.
- Para el aseguramiento de la información, su almacenamiento, manejo y procesamiento de datos se debe asegurar una política de seguridad para el teletrabajo, garantizando a los colaboradores herramientas como telecomunicaciones, aplicaciones e infraestructura informática para el cumplimiento de sus funciones, así mismo, se debe firmar un compromiso con cada colaborador para la confidencialidad y manejo de los mismos.
- En el aspecto jurídico, la compañía deberá tener en cuenta cinco factores claves para el éxito del teletrabajo tales como: la voluntariedad, un contrato de modalidad de teletrabajo, una modificación al reglamento interno de trabajo, afiliados al sistema de seguridad social integral, la reversibilidad del trabajo; para el adecuado desarrollo de los anteriores en las empresas constructoras se ha realizado un formato para cada uno que puede ser aplicable en las compañías.

BIBLIOGRAFÍA

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>
- Gallego Toro, C. A., Gómez Villa, K. J., & Tamayo Jaramillo, B. (2021). Impact of telework on worker productivity in Medellin.
- Arellano-Becerril, E., & Vega, Y. (2020). *Strategy as a factor of innovation in organizations*.
- Ayesta, J., & Vélaz, I. (2021). *¿Es posible liderar sin estar? El liderazgo en un contexto de teletrabajo*.
- Barreto Cardenas, H. (2020). *Importancia de la Implementación del Teletrabajo como ventaja competitiva para las Empresas*.
- Bellamin Kary, & Torres Nolberto. (2021). *Trabajo remoto y comportamiento organizacional durante la pandemia covid19 en una empresa constructora, Surco 2021*.
- Caringal-Go, J. F., Teng-Calleja, M., Bertulfo, D. J., & Manaois, J. O. (2021). Work-life balance crafting during COVID-19: exploring strategies of telecommuting employees in the Philippines, 25(1), 112–131. <https://doi.org/10.1080/13668803.2021.1956880>
- Cataño, S., & Gomez, N. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *CES: Salud Publica*.
- Chiavenato I. (n.d.). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones* (Segunda). McGraw Hill. Retrieved August 14, 2022, from <http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/2873/1/Comportamiento%20organizacional.pdf>
- Consuelo, M., Rodriguez, P., Diplomado, G., de Organizaciones En Entornos, V., & Bogota, D. C. (2021). *Ensayo el liderazgo del teletrabajo en Colombia [Trabajo de grado]. Universidad Militar Nueva Granada Facultad De Ciencias Económicas Programa Contaduría Pública*.
- Cruz, B., & Vellit, M. (2020). *Teletrabajo y salario emocional en el personal administrativo de una empresa constructora de Trujillo 2020*. <https://orcid.org/0000-0002-8491-0751>
- Dahlstrom, T. R. (2013). Telecommuting and Leadership Style, 42(3), 438–451, <https://doi.org/10.1177/0091026013495731>

- Delgado-Verde, M., Martín-de-Castro, G., Navas-López, J. E., & Cruz-González, J. (2011). Capital social, capital relacional e innovación tecnológica. Una aplicación al sector manufacturero español de alta y media-alta tecnología. *Cuadernos de Economía y Dirección de La Empresa*, 14(4), 207–221. <https://doi.org/10.1016/J.CEDE.2011.04.001>
- De Luca, R., & Lazzati, S. (2018). *Gestión Estratégica: En los distintos niveles de la organización*.
- Del Zulia Venezuela, U., Estrada, T., Coral, G., Lozano, R., Boy Barreto, A. ;, Maritza, A., Chirinos, R., & Víctor, J. (2020). *Estructura organizacional y control en el modelo de gestión burocrático*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29062641006>
- Diaz, S. (1997). *La ventaja competitiva*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de https://books.google.com/books/about/La_ventaja_competitiva.html?hl=es&id=MQYxXLY00hUC
- Drucker Peter. (2014). *La administración en una época de grandes cambios*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=TaGaAgAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=peter+f+drucker&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=peter%20f%20drucker&f=false
- Eapen, G. (2017). *Flexibility: Flexible Companies for the Uncertain World*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=GjDNBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=.+Flexibility:+Flexible+Companies+for+the+Uncertain+World.&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=.%20Flexibility%3A%20Flexible%20Companies%20for%20the%20Uncertain%20World.&f=false
- Ellitan, L. (2019). *STRATEGIES TO ACHIEVE COMPETITIVE ADVANTAGE IN INDUSTRIAL REVOLUTION 4.0*. Recuperado de <http://sjifactor.com/passport.php?id=19648>
- Escobedo, J. (2020). *El teletrabajo y la productividad laboral en las empresas. Revisión sistemática de la literatura*.
- Fraga, S. (2014). Organizational adaptability : a conceptual contribution for today's organizations. *Revista Espanola de Orientacion y Psicopedagogia*, 25(1), 128–136. <https://doi.org/10.5944/REOP.VOL.25.NUM.1.2014.12017>
- García-Salirrosas, E. E. (2020). Desempeño del teletrabajador en el sector construcción en tiempos de Covid – 19. *593 digital Publisher CEIT*, 5(5–1), 312–324. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.356>

- Garbanzo-Vargas, G. M. (2016). Organizational Development and Change Processes in Educational Institutions, a Challenge for The Management of Education. *Revista Educación*, 40(1), 2215–2644. <https://doi.org/10.15517/revedu.v40i1.22534>
- García-Salirrosas, E. E. (2020). Desempeño del teletrabajador en el sector construcción en tiempos de Covid – 19. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5–1), 312–324. <https://doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.356>
- Gimenez, M. (2020). *Digitalización y desarrollo de las competencias organizacionales como ventajas competitivas en el escenario del Covid 19*.
- Giménez Sánchez, J. (2015). Impacto de la innovación sobre el rendimiento de las empresas constructoras: un estudio empírico en España. *FAEDPYME INTERNATIONAL REVIEW*, 4(6). <https://doi.org/10.15558/FIR.V4I6.99>
- Gonzalez, N., & Hernandez, O. (2012). Los tres primeros modelos de gestión del endomarketing. comparación teórica. *CICAG*, 9.
- Guido, I., Burgos, P., Marco, I., Molestina, S., Rubén, I., & Castro, M. (2017). Concepción e importancia del salario emocional en las organizaciones privadas con fines de lucro. *V Congreso Virtual Internacional Sobre Transformación e Innovación En Las Organizaciones*.
- Guzmán, K. S., & Sandoval, R. S. (2021). Visión holística sobre el teletrabajo. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(6), 12171–12184. https://doi.org/10.37811/CL_RCM.V5I6.1223
- Jamal, M. T., Alalyani, W. R., Thoudam, P., Anwar, I., & Bino, E. (2021). Telecommuting during COVID 19: A Moderated-Mediation Approach Linking Job Resources to Job Satisfaction. *Sustainability* 2021, Vol. 13, Page 11449, 13(20), 11449. <https://doi.org/10.3390/SU132011449>
- José, J. (2020). *Sociedad digital: gestión organizacional tras el COVID-19*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559021>
- Katayama, H., & Bennett, D. (1999). Agility, adaptability and leanness: a comparison of concepts and a study of practice. *International Journal of Production Economics*, 60, 43–51. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00129-7](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00129-7)
- Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (1999). The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime. *Organizational Dynamics*.

- Liliana Breton-Ramírez, S., Durán-Herrera, J., & Karina Lesmes-Silva, A. (2019). *Telework: a new work alternative in the digital age*.
- Lorena, P., González, D., Tatiana, L., & Wilches, R. (2022). *Gestión del Sector Construcción en Tiempos de Pandemia*.
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (2019). *Decreto 957 de 2019*.
<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>
- Ministerio de Salud. (2020). *Resolución No.898 de 2020*.
- Ministerio de trabajo. (n.d.). *LIBRO BLANCO EL ABC DEL TELETRABAJO EN COLOMBIA*.
- Ministerio de Trabajo. (2020). *Circular 021 de 2020*.
- Mokhtarian, P. L. (1991). Defining Telecommuting Impacts of travel-based multitasking on mode choice and value of time View project Travel satisfaction View project. *RePEC*.
<https://www.researchgate.net/publication/46439796>
- Monsalve, M. (2016). Relaciones laborales y derecho del empleo. *revista electrónica de acceso abierto*.
- Nickson, David., & Siddons, Suzy. (2004). *Remote working : linking people and organizations*. 215. https://books.google.com/books/about/Remote_Working.html?hl=es&id=7B2-VSz2ZAQC
- Nilles, J. M., Carlson, F. R., Gray, P., & Hanneman, G. J. (1997). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff, Options for Tomorrow*, Jack M. Nilles, F. Roy Carlson, Jr., Paul Gray, and Gerhard J. Hanneman. New York: John Wiley & Sons, 1976, 196 pages: 196.
- Ohmae, Kenichi., Haas García, R., & Ferrer Campos, Y. (2004). *La mente del estratega*. McGraw-Hill.
- Patricia, A., Duque, G., Carlos, A. |, & Abreo Villamizar, A. (2017). *Las habilidades del teletrabajador para la competitividad*. 22.
- Perez, M., de Luis, M., & Martinez, A. (2001). La adopción del teletrabajo y la estrategia de producción en las empresas. *IV Congreso de Ingeniería de Organización*.
- Pineda, M., & Ortiz, C. (2018). *Cambio y adaptación organizacional. Una revisión de la literatura Change and organizational adaptation. A literature review*. 39.
- Poelmans, S. (2006). *El salario emocional*.

- PORTAFOLIO. (2020). *Colombia perdió 509.370 micronegocios por la crisis según dane*.
<https://www.portafolio.co/negocios/colombia-perdio-509-370-micro-por-la-crisis-segun-dane-549417>
- Portafolio. (2021). *Sectores en los que más se han destruido empresas en Colombia durante la pandemia*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/sectores-en-los-que-mas-se-han-destruido-empresas-en-colombia-durante-la-pandemia-553867>
- Porter, M. (1980). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.
[https://books.google.com.co/books?id=7UqQXsQ_dj4C&printsec=frontcover&dq=\(Porter,+Competitive+advantage+creating+and+sustaining+superior+performance&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=\(Porter%2C%20Competitive%20advantage%20creating%20and%20sustaining%20superior%20performance&f=false](https://books.google.com.co/books?id=7UqQXsQ_dj4C&printsec=frontcover&dq=(Porter,+Competitive+advantage+creating+and+sustaining+superior+performance&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=(Porter%2C%20Competitive%20advantage%20creating%20and%20sustaining%20superior%20performance&f=false)
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Services Marketing*. <http://www.emerald-library.com>
- Remolina, C. (2004). ENDOMARKETING El marketing mirando para adentro. *Bioanalysis*.
https://www.academia.edu/11129703/ENDOMARKETING_El_marketing_mirando_para_adentro
- Rodriguez, D. (2009). *La creación y gestión del conocimiento en las organizaciones educativas: barreras y facilitadores*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=130870>
- Rubio-Avila, S. M., Aranda Beltrán, C., González Baltazar, R., & Vicente Gómez-Sánchez, R. (2020). *el concepto de salario emocional the concept of emotional salary 04 (04)* .
<https://doi.org/10.53877/rc.4.8.20200101.02>
- Salazar, C., Nicolás, R., Valverde, R., & Victoria, P. (2021). *Liderazgo y desempeño laboral en la empresa constructora Las Cordilleras, Huaraz, 2021*.
- Sánchez, G., & Montenegro Ramírez, A. F. (2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. *593 Digital Publisher CEIT, 5-1(4), 91-107*.
<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.133>
- Ulloa, W. L. O., Ulloa, W. L. O., Masacon, N. H. H., & Rodríguez, A. F. C. (2019). La estructura organizacional en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones. *RECIMUNDO, 3(4), 114-137*.
[https://doi.org/10.26820/recimundo/3.\(4\).diciembre.2019.114-137](https://doi.org/10.26820/recimundo/3.(4).diciembre.2019.114-137)

Varela Medina, N. D., & Marín Balcázar, G. (2021). El liderazgo transformacional y su influencia en el sentido de pertenencia laboral. Una revision literaria en el contexto organizacional. *NovaRUA*, 13(22), 85–101. <https://doi.org/10.20983/novarua.2021.22.5>

ANEXOS

ANEXO 1.

TITULO

Fecha de solicitud:		N° de solicitud			
Datos del empleado					
Nombre	N° identificación		Cargo		
Area	Jefe inmediato		Cargo del jefe inmediato		
Fecha de incorporación a la empresa	Tiene alguna discapacidad		Proyecto al que pertenece		
Características de la solicitud de teletrabajo					
Mencione cuáles son las causas que motivan la solicitud de teletrabajo y cuál va a ser el tipo de teletrabajo que realizará					
Vida familiar					
¿Tiene personas a su cargo?			¿Cuántas personas tiene a su cargo?		
Si ___ No ___			X _____		
Mencione las personas a su cargo					
Nombre	Parentesco	Edad	Nivel educativo	Trabaja	Horario de permanencia en el hogar
Otras situaciones a considerar como embarazos, tratamientos médicos prolongados, etc				Trabaja su cónyuge:	
Desplazamiento al lugar de trabajo					
Indique la dirección y lugar desde el cual piensa tele trabajar			¿Cuánto tiempo diario en promedio usted emplea en ir y volver de su casa al lugar de trabajo?		
Idoneidad de las funciones para teletrabajar					
A continuación, liste sus funciones o tareas del cargo que desempeña, desde la mayor a menor importancia y si es requerida su presencia en la obra					
Función o tarea a su cargo			¿Es necesaria la presencia en obra?		

	SI - NO	Aclaración
1.		
2.		
3.		
4.		
Medios técnicos y ambientales		
¿Dispone de computador con aplicaciones ofimáticas?		¿Dispone de telefónica local?
¿Tiene conexión propia a internet?		¿Tiene plan ilimitado de minutos?
¿Qué tipo de conexión tiene en su sitio de teletrabajo?		¿Cuenta con smartphone?
¿Con qué velocidad cuenta?		¿permitirá la recepción de llamadas a su celular personal durante la jornada de trabajo?
¿Estaría dispuesto a utilizar su conexión de acceso a internet para teletrabajar?		
Valore en una escala entre 1 (En desacuerdo) y 5 (De acuerdo) como considera las condiciones ambientales de trabajo en su domicilio		
Aspectos para evaluar		
Dispone de un espacio adecuado para trabajar 1__2__3__4__5__		
Esta convenientemente iluminado 1__2__3__4__5__		
Dispone de un sitio adaptado para desarrollar su trabajo 1__2__3__4__5__		
El ruido ambiental esta dentro de los limites normales 1__2__3__4__5__		
Dispone de climatización adecuada 1__2__3__4__5__		
Firma del solicitante	Firma del jefe inmediato	Firma del jefe de recursos humanos

ANEXO 2.

TITULO

En la ciudad de _____ a los días ___ del mes ___ del año ____. De la compañía _____ con NIT _____, representada por _____, y del trabajador _____ identificado con cedula de ciudadanía _____ actuando en nombre e interés propio.

Manifiestan que el teletrabajador con fecha de vinculación _____ mediante un contrato _____ y desempeñando el cargo de _____, debido a las facilidades técnicas del mencionado puesto de trabajo, debido a las facilidades técnicas y a un estudio previo realizado por la constructora, ambas partes consideran compatible el desempeño, desarrollo y control de las funciones bajo la modalidad de teletrabajo, por tanto, acuerdan suscribir libre y voluntariamente el mencionado acuerdo con las siguientes disposiciones:

Condiciones generales: El teletrabajador desempeñara las funciones inherentes a su puesto de trabajo bajo la modalidad de teletrabajo teniendo en cuenta:

Horario del trabajo	
Días teletrabajados asignados	__Lunes __ Martes __ Miércoles __ Jueves __ Viernes
Días de trabajo en la oficina	__Lunes __ Martes __ Miércoles __ Jueves __ Viernes
Días de trabajo en la obra	__Lunes __ Martes __ Miércoles __ Jueves __ Viernes
Ubicación del lugar del teletrabajo	
Dirección del lugar del teletrabajo	

Segunda. Equipos y herramientas. La empresa proporcionará, instalará y mantendrá los equipos mencionados a continuación en calidad de préstamo, los cuales son considerados por las partes como necesarios para el correcto desempeño de las funciones del puesto de trabajo del teletrabajador

Tercera Uso de equipos y herramientas. El teletrabajador se compromete a hacer un uso adecuado del equipo, así como de las herramientas que la empresa ponga a su disposición y a utilizarlas exclusivamente con los fines laborales definidos por la entidad. En caso de uso de los equipos no acorde con las políticas de seguridad, contempladas en la Resolución N°___, La responsabilidad por el daño o pérdida de los mismos será trasladada al teletrabajador.

Finalizada la modalidad de teletrabajo, el teletrabajador debe reintegrar los equipos informáticos que se le haya asignado.

Cuarta. Costos. Se reconoce al teletrabajador el valor de \$_____ como compensación de gastos de Internet, energía eléctrica, suma que no hace parte del salario.

Quinta. Privacidad. El control de la actividad del teletrabajador por parte de la empresa se hará a través de medios telefónicos, informáticos o electrónicos. Si por motivos de trabajo fuese necesaria la presencia física de representantes de la empresa en el lugar de trabajo del teletrabajador y éste fuera su propio domicilio, se hará siempre con previa notificación y consentimiento de éste.

Sexta. Medidas de seguridad y previsión de riesgos en el teletrabajo. El teletrabajador autoriza a las ARL y a la empresa a realizar visitas periódicas a su domicilio que permitan comprobar si el lugar de trabajo es seguro y está libre de riesgos; de igual forma autoriza las visitas de asistencia para actividades de Seguridad y salud en el trabajo. No obstante, el teletrabajador debe cumplir las condiciones especiales sobre la prevención de riesgos laborales que se encuentran definidas en el Reglamento Interno de Trabajo y hacen parte integral de este Acuerdo.

Séptima. Seguridad de la Información. El acceso a los diferentes entornos y sistemas informáticos de la empresa será efectuado siempre y en todo momento bajo el control y la responsabilidad del teletrabajador, siguiendo los procedimientos establecidos por la empresa, los cuales se encuentran definidos en el Reglamento Interno de Trabajo y hacen parte integral del presente Acuerdo.

Octava. Protección de datos personales. El teletrabajador se compromete a respetar la legislación en materia de protección de datos, y las políticas de privacidad y de seguridad de la información que la empresa ha implementado, como también a:

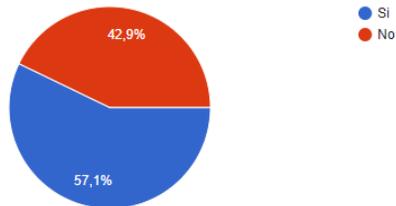
- Utilizar los datos de carácter personal a los que tenga acceso, única y exclusivamente para cumplir con sus obligaciones para con la empresa.
- Cumplir con las medidas de seguridad que la empresa haya implementado para asegurar la confidencialidad, secreto e integridad de los datos de carácter personal a los que tenga acceso, así

como a no ceder en ningún caso a terceras personas los datos de carácter personal a los que tenga acceso, ni tan siquiera a efectos de su conservación.

ANEXO 3: ENTREVISTA PROPIA

Considera usted el teletrabajo como una opción para cargos administrativos en las constructoras pequeñas en Colombia

7 respuestas



Indique de acuerdo con su experiencia vivida durante la pandemia COVID-19 aspectos negativos del teletrabajo (3 o mas aspectos)

7 respuestas

Salario reducido por un año
Mayor horario laboral
Sin herramientas de trabajo

Bajos resultados pereza de la gente

No se respeta la jornada laboral
El espacio de desconexion es el mismo que el del trabajo
No se respetan las normas de ergonomía

Posibilidad de seguimiento presencial
Poco control sobre empleados
Poca conectividad

Falta de interacción de forma presencial, Problemas de convivencia con familiares, Descuido en la presentación personal

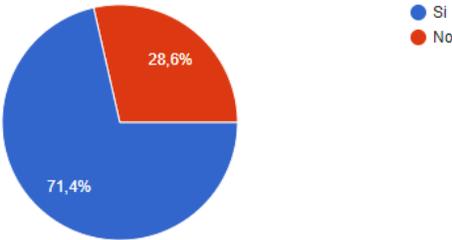
Indique de acuerdo con su experiencia vivida durante la pandemia COVID-19 cuales son los aspectos positivos del teletrabajo (3 o mas aspectos)

7 respuestas

- Mayor contacto con familia
Mejor distribución de tiempo
Multimodalismo
- No hice tele trabajo
- Manejo del tiempo
Comodidad de trabajo
No nos enfrentamos al caos en el trafico
- Herramientas colaborativas
Ambiente más tranquilo
Ahorro de dinero en desplazamiento
- Reuniones de forma virtual que ahorra tiempo en desplazamiento, ahorro en gastos de transporte y alimentación.

Considera que el teletrabajo impacta positivamente la cultura organizacional y el clima laboral

7 respuestas



1. Aplicar a todo el documento espaciado anterior - posterior a cero punto interlineado a 1.5cm

Se selecciono todo el documento y se aplico

2. Separar entre título y el texto

Se genero espacio en los títulos

3. Aplicar 1ra línea entre párrafos

Se aplico primera línea a 1.27 cm en todos los párrafos

4. Actualizar la tabla de contenido con los niveles

5. crear la lista de figuras

Se creo lista de figuras y de tablas y se modifico la referencia bien hecha

6. Completar la informacion de las notas

Se completo información en cada figura o imagen elaborada

7 en las citas hacer la precisión cuando son citas narrativas

Se modificaron todas las citaciones con las indicaciones de las citas narrativas

8. Revisar algunas de las estructuras de la referencia de acuerdo al manual institucional (ver nro 9.3.2)