

VIABILIDAD DE IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE TRABAJO REMOTO
ENFOCADO EN POTENCIAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y VENTAJAS
COMPETITIVAS EN EMPRESAS DE CONSULTORÍA DE OBRA CIVIL EN BOGOTÁ

DANIEL SEBASTIÁN GONZALEZ CUESTA

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

DIRECTOR

MANUEL RICARDO GONZALEZ VASQUEZ

ARQUITECTO

JUAN SEBASTIAN NEIRA SARMIENTO

ARQUITECTO

FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA
FACULTAD DE ARQUITECTURA
PROGRAMA DE 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. noviembre 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 Garcia-Peña

Vicerrectora Académica y de Investigaciones

Dra. Alexandra Mejía Guzmán

Vicerrector Administrativo y Financiero

Dr. Ricardo Alfonso Peñaranda Castro

Secretario General

Dr. José Luis Macias Rodríguez

Decana Facultad de Arquitectura

Dra. María Margarita Romero Archbold

Directora de 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	9
1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	12
3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	14
4. JUSTIFICACIÓN	15
5. OBJETIVOS	16
5.1 Objetivo general	16
5.1. Objetivos específicos	16
6. ANTECEDENTES ESTADO DEL ARTE	17
7. MARCO TEÓRICO	23
7.1. El Teletrabajo	23
7.2. Home Office	25
7.3. Trabajo Híbrido	26
7.4. Clima Organizacional	27
8. DISEÑO METODOLÓGICO	29
8.1 Enfoque General de la Investigación	29
8.2 Objetivo Específico 1	29
8.3 Objetivo Específico 2	29
8.4 Objetivo Específico 3	30
9. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	31
9.1 Resultados: Objetivo Específico 1	31
9.1.1. <i>Análisis de Herramientas de Comunicación y Colaboración</i>	32
9.1.2 <i>Aspectos de Seguridad en Trabajo Remoto</i>	32
9.1.3 <i>Cultura Organizacional y Gestión del Cambio</i>	32
9.1.4 <i>Casos de Éxito en Colombia</i>	33
9.1.5 <i>Mejores prácticas y estrategias</i>	33
9.2 Resultados: Objetivo específico 2	37
9.2.1 <i>Encuesta "Claves del éxito en trabajo remoto para consultoría de obra civil"</i>	38

<i>9.2.2 Análisis de encuesta "Claves del éxito en trabajo remoto para consultoría de obra civil"</i>	41
<i>9.2.3 Factores y características clave que influyen en la efectividad y éxito de los modelos de trabajo remoto en las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá</i>	46
9.3 Resultados: Objetivo específico 3	49
<i>9.3.1. Guía Para Aplicar la Matriz FODA en la Implementación de Modelos de Trabajo Remoto en Empresas de Consultoría de Obra Civil en Bogotá</i>	50
9.3.2. Creación y análisis Matriz FODA	52
<i>9.3.3. Lineamientos Para la Implementación Exitosa de Modelos de Trabajo Remoto en Empresas de Consultoría de Obra Civil en Bogotá</i>	56
10. CONCLUSIONES	58
11.RECOMENDACIONES	60
REFERENCIAS	61

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1 Esquema De Los Modelos De Desarrollo De Proyectos.	18
Figura 2. Mejores Prácticas Y Estrategias Empleadas En La Implementación De Modelos De Trabajo Remoto Nivel Nacional	35
Figura 3. Mejores Prácticas Y Estrategias Empleadas En La Implementación De Modelos De Trabajo Remoto Nivel Internacional	36
Figura 4. Prácticas Y Estrategias Exitosas De Trabajo Remoto	37
Figura 5. Entrevista "Claves Del Éxito En Trabajo Remoto Para Consultoría De Obra Civil"	39
Figura 6 . Preferencias De Herramientas De Comunicación Y Colaboración En Línea En Empresas De Consultoría De Obra Civil En Bogotá	42
Figura 7. Medida Para Mantener El Compromiso Y La Motivación De Los Empleados	43
Figura 8. Estrategias Para Equilibrar Necesidades Y Demandas En Trabajo Remoto	45
Figura 9. Factores Clave Que Influyen En El Éxito De Los Modelos De Trabajo Remoto En Empresas De Consultoría De Obra Civil En Bogotá	48
Figura 10. Análisis Foda, Para Implementación De Modelos De Trabajo Remoto	53
Figura 11 Lineamientos Para La Implementación Exitosa De Modelos De Trabajo Remoto En Empresas De Consultoría De Obra Civil En Bogotá	56

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Preferencias de herramientas de comunicación y colaboración en línea en empresas de consultoría de obra civil en Bogotá	42
Tabla 2. Medida para mantener el compromiso y la motivación de los empleados	43
Tabla 3. Estrategias para Equilibrar Necesidades y Demandas en Trabajo Remoto	44

RESUMEN

Este trabajo de grado tiene como propósito fundamental abordar los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá al adoptar modelos de trabajo remoto. A través de una investigación exhaustiva y un análisis detallado de las mejores prácticas tanto a nivel nacional como internacional, se busca identificar enfoques efectivos que puedan ser adaptados a las particularidades de este sector en Bogotá.

La comprensión de los factores clave que impactan en la efectividad del trabajo remoto en este contexto específico es esencial. Esto implica explorar aspectos organizacionales y culturales que pueden influir en la adopción exitosa de este enfoque de trabajo. Además, se llevará a cabo un análisis DOFA para evaluar las Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas específicas relacionadas con la implementación del trabajo remoto en estas empresas.

La propuesta de lineamientos concretos no solo busca proporcionar orientación práctica para la implementación exitosa de modelos de trabajo remoto, sino también apunta a reforzar la cultura organizacional existente y, en última instancia, a generar ventajas competitivas para las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá. Este enfoque integral busca asegurar que la adopción del trabajo remoto no solo sea eficiente en términos de gestión de proyectos y equipos, sino que también fortalezca la posición y la capacidad competitiva de estas empresas en un entorno empresarial en constante evolución.

Palabras claves: Trabajo Remoto, Consultoría de Obra Civil, Gestión de Proyectos, Cultura Organizacional

1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA O PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ciudad de Bogotá enfrenta retos significativos en términos de movilidad urbana y costos asociados al arriendo de oficinas. Estos desafíos han llevado a las organizaciones, incluyendo aquellas dedicadas a la consultoría de obra civil, a considerar alternativas en la forma en que sus empleados desempeñan sus funciones. La pandemia de COVID-19 impulsó una rápida transición hacia el trabajo remoto (Doug, 2020), lo que abrió un debate sobre la viabilidad de adoptar estas modalidades de trabajo de manera permanente como una solución para abordar los problemas de movilidad y costos de oficina.

Además, el prolongado tiempo de traslado en Bogotá afecta la productividad, la vida familiar y las relaciones interpersonales de los trabajadores (Aponte, 2020), lo que genera un problema adicional que podría abordarse mediante la implementación de modalidades de trabajo a distancia.

Según el Departamento Nacional de Planeación un lapso normal de traslado entre la casa y el trabajo es de 30 minutos y todo exceso por encima de esa media es tiempo perdido. El traslado promedio de Bogotá es de 67 minutos, es decir, que la gente gasta 37 minutos por día por encima de esa media (El tiempo, 2015). En el caso de Bogotá se concluyó que son 7 millones de horas perdidas por la población en general. Las empresas también se ven afectadas por los trancones que se registran a diario, pues se retrasa la llegada de los trabajadores, lo que afecta la productividad, la armonía en la vida familiar y las relaciones interpersonales de los trabajadores.

La reducción en los tiempos de movilidad puede variar según los intereses de las partes involucradas. Para una organización, su principal interés no será necesariamente minimizar los desplazamientos por razones ambientales. En cambio, estas organizaciones buscan reducir los costos inmobiliarios y aumentar la productividad de sus empleados. Según (Garcia, 2020, pág. 6), es importante destacar que la disminución de los desplazamientos se relaciona directamente con la reducción del estrés en los trabajadores, lo que a su vez genera mayor eficiencia y aprovechamiento del tiempo

Cabe resaltar que al eliminar estos desplazamientos se pueden generar inconvenientes para los trabajadores ya que su tiempo de disponibilidad aumenta. Según (Lyons y Chatterjee, 2008, pág. 181), el tiempo de traslado permite una transición entre los roles desempeñados en el ámbito doméstico y el ámbito laboral y por tanto puede tener una implicación negativa en el trabajador.

De acuerdo con el informe ‘Mercado Inmobiliario Corporativo Panorama Nacional’, para el 2020, 72% del mercado de oficinas estará concentrado en Bogotá (Colliers, 2020), ciudad que además mantiene los precios más altos de renta y venta, por metro cuadrado, con un valor promedio de \$58.700. superando al resto de ciudades en el país.

Dichos factores han llevado a las organizaciones a plantear modalidades de trabajo remoto para no tener que pagar el alquiler de oficinas y los costos relacionados (como limpieza, seguridad, mantenimiento de instalaciones y servicios públicos) que pueden significar un ahorro sustancial para las empresas.

La adopción de modelos de trabajo remoto, como el teletrabajo, el trabajo híbrido y el "home office", ha demostrado ser una alternativa prometedora. Sin embargo, su implementación también plantea desafíos en términos de comunicación, colaboración y gestión del personal, así como cambios en la cultura organizacional, la confianza, la seguridad de la información, la normatividad y la inversión (Cortez , 2017).

Por otro lado, la globalización e internacionalización de las empresas requieren que el modelo de trabajo esté a la altura de países referentes en la adopción de esta modalidad. Es necesario que las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá evalúen las ventajas y desventajas de estas modalidades y la mejor forma de implementarlas según las necesidades de la organización.

El presente estudio tiene como objetivo investigar los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá en la implementación de modelos de trabajo remoto.

Se busca analizar cómo estas organizaciones pueden abordar eficazmente los retos asociados al cambio hacia modalidades de trabajo a distancia, y qué estrategias pueden adoptar para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrecen estas alternativas laborales.

2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

En el sector de la construcción, las empresas ofrecen diversos servicios, y uno de los más destacados son las consultorías de obras civiles. Estas consultorías brindan asesoramiento en la resolución de problemas tanto internos como externos que surgen en el desarrollo de obras civiles. Estos servicios son necesarios desde las etapas iniciales de los proyectos hasta su ejecución, lo que los convierte en una parte fundamental de la cadena de valor del sector de la construcción.

Las empresas de consultoría al tener como recurso una representación netamente especializada y administrativa, obtiene su eje de productividad en función de su recurso humano. Es por esto que la búsqueda de cambios enfocados a mejorar la productividad y motivación del recurso humano se hace de vital importancia para mejorar los resultados de la organización.

Dado que el recurso humano es fundamental para cualquier empresa, el objetivo de las organizaciones consiste en buscar formas de incrementar la eficiencia organizacional mediante la promoción del mejor desempeño de los trabajadores. Una forma de gestionar el cambio en el entorno laboral es mediante la implementación de modalidades de trabajo remoto, las cuales buscan proporcionar un equilibrio adecuado entre la vida laboral y personal de los empleados, al mismo tiempo se convierten en una estrategia beneficiosa para ambas partes, es decir, una estrategia ganar-ganar.

Con lo cual, el presente trabajo busca generar un análisis que identifique los factores que promuevan una mejora en las organizaciones de consultoría en la ciudad de Bogotá. Para ello, se busca identificar un modelo de trabajo remoto que minimice las problemáticas que afectan la productividad y la motivación del recurso humano, con el fin de generar mejoras significativas en dichas organizaciones.

Con el objetivo de analizar y medir el impacto bajo una perspectiva más cercana a la realidad, se obtendrán resultados basados en encuestas realizadas a profesionales de diferentes rangos organizacionales dedicados al sector de la construcción específicamente en empresas de consultorías en la ciudad de Bogotá.

Con la metodología a desarrollar, se busca una aproximación en la implementación de modelos de trabajo remoto siendo el eje central de una empresa de consultoría basados en premisas ya existentes. permitiendo desarrollar el interrogante ¿el trabajo remoto como modalidad laboral

en las organizaciones podría contribuir a mejorar los beneficios económicos, tales como aumento de la productividad, reducción de costos y mejorar la calidad de vida de los empleados?

La investigación analizará diferentes modelos de trabajo remoto: teletrabajo, trabajo híbrido y home office. No se abordarán modelos de trabajo que no incluyan elementos de trabajo remoto.

La presente investigación se enfocará en aspectos clave que pueden influir en la viabilidad del trabajo remoto en las empresas de consultoría de obra civil, tales como la productividad, la comunicación, la colaboración, la retención de empleados y la satisfacción laboral. Otros factores menos relevantes o difíciles de medir pueden no ser considerados.

Asimismo, la investigación se enfoca en un grupo específico de empresas de consultoría de obra civil, considerando tamaño, antigüedad o enfoque de especialización en el mercado. Además, la participación en la investigación es restringida a empleados en ciertos roles, niveles jerárquicos o áreas funcionales dentro de estas empresas.

La investigación explorará cómo la adopción de modelos de trabajo remoto puede traducirse en ventajas competitivas para las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá, a través de la mejora de la eficiencia y la innovación.

3. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las mejores prácticas y estrategias para gestionar proyectos y equipos de trabajo de manera eficiente en entornos de trabajo remoto para las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá?

4. JUSTIFICACIÓN

La justificación de esta investigación radica en la importancia de analizar la viabilidad de implementar modelos de trabajo remoto en empresas de consultoría de obras civiles en la ciudad de Bogotá. La experiencia derivada de la pandemia en 2020, que obligó a muchas empresas a adaptarse al trabajo desde casa, evidenció el potencial de las modalidades de trabajo remoto para aumentar la productividad y mejorar la calidad de vida de los empleados, al tiempo que se reducen costos asociados a la infraestructura física.

Esta investigación es relevante ya que aborda la necesidad de aumentar la productividad en la región, que según estimaciones de The Conference Board, se ha mantenido estancada en Colombia durante las últimas dos décadas. El estudio busca proporcionar a los gerentes y directivos información valiosa sobre cómo adoptar el trabajo remoto de manera efectiva en sus organizaciones, tomando en cuenta las necesidades específicas de sus empresas, sus empleados y los costos asociados.

Esta investigación también busca abordar el desafío de que la adopción de un modelo de gestión de trabajo remoto no garantiza automáticamente el éxito en una empresa de consultoría. Por ello, es esencial que las organizaciones sean capaces de incorporar los cambios y adaptaciones necesarias para que el modelo de trabajo remoto se ajuste de manera óptima al funcionamiento de la empresa y fortalezca su cultura organizacional. Al proporcionar información sobre las mejores prácticas y estrategias para la adopción de modelos de trabajo remoto, esta investigación puede contribuir de manera significativa al crecimiento y desarrollo del sector de consultoría en obras civiles en Bogotá.

Al abordar estos aspectos, se espera que el enfoque de trabajo remoto ofrezca beneficios tangibles a las empresas y a sus empleados. La reducción de tiempos de desplazamiento innecesarios y la valoración de los empleados por sus resultados en lugar de su presencia física en la oficina son factores clave para lograr una mayor eficiencia y satisfacción laboral, lo que a su vez puede contribuir a una mayor retención de talento y productividad en el sector.

En resumen, la justificación de este trabajo de investigación radica en la importancia de estudiar y comprender cómo la implementación de modelos de trabajo remoto puede impactar y mejorar diversos aspectos en el sector de consultoría en obras civiles, con el propósito de proporcionar a las empresas las herramientas necesarias para tomar decisiones informadas y efectivas que conduzcan a un mayor desarrollo corporativo, innovación y ventajas competitivas.

5. OBJETIVOS

5.1 Objetivo general

Desarrollar lineamientos de mejores prácticas y estrategias para la gestión eficiente de proyectos y equipos de trabajo en entornos de trabajo remoto, orientados a reforzar la cultura organizacional y generar ventajas competitivas en las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá.

5.1. Objetivos específicos

- Realizar un análisis de las mejores prácticas y estrategias de trabajo remoto utilizadas en diversos sectores a nivel nacional e internacional, mediante revisión de literatura, para determinar su aplicabilidad en el contexto de las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá.
- Identificar los factores clave que influyen en la efectividad de los modelos de trabajo remoto en las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá, centrándose en aspectos organizacionales y culturales fundamentales.
- Diseñar un conjunto de lineamientos que guíe la implementación exitosa de modelos de trabajo remoto en empresas de consultoría de obra civil en Bogotá, con el fin de reforzar la cultura organizacional y obtener ventajas competitivas en el sector basados en el análisis de la matriz DOFA.

6. ANTECEDENTES ESTADO DEL ARTE

El sector de la construcción desempeña un rol crucial en la economía colombiana, actuando como uno de los principales motores de crecimiento económico. De acuerdo con Camacol, el Producto Interno Bruto (PIB) del sector construcción ha experimentado una mejora constante a lo largo de los años, llegando incluso a superar el crecimiento previo a la pandemia.

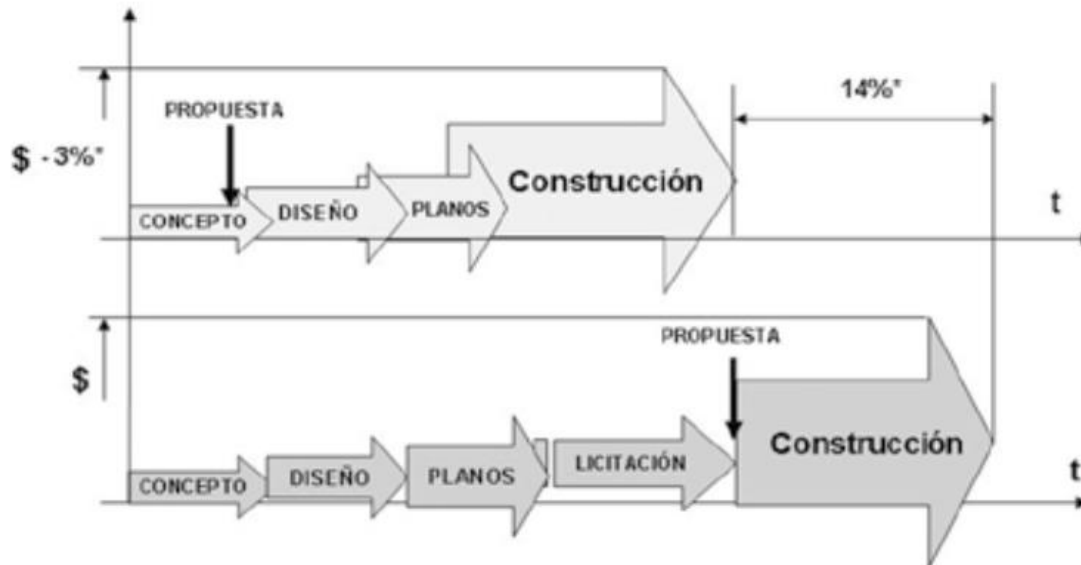
En los proyectos de construcción, los objetivos primordiales consisten en garantizar que las obras se lleven a cabo con costos competitivos y en los plazos establecidos. Para alcanzar estos objetivos, se definen distintas fases en las que intervienen actores clave como el propietario del proyecto, los consultores, los contratistas de construcción y los supervisores.

Históricamente, las obras solían ser ejecutadas por un único constructor, desde la etapa de diseño hasta la construcción. Sin embargo, debido a la creciente complejidad de los proyectos actuales, la industria de la ingeniería ha tenido que recurrir a empresas de consultoría especializadas. Estas empresas promueven la eficiencia en el desarrollo de proyectos, garantizando la calidad de las obras, así como la optimización de tiempos y costos en su ejecución.

Torres Álvaro (2008) identifica dos modelos principales de desarrollo de proyectos: el modelo tradicional de DISEÑO-LICITACIÓN-CONSTRUCCIÓN (DBB por sus iniciales en inglés Design-Bid-Build) y el modelo considerado más nuevo DISEÑO-CONSTRUCCIÓN (DB por sus iniciales en inglés de Design-Build o también llamados EPC por sus iniciales de Engineering-Procurement-Construction). (p. 70).

Figura 1

Esquema de los modelos de desarrollo de proyectos.



Nota. el grafico representa los modelos desarrollo de proyectos, Tomado de: Tendencias en la consultoría para la ingeniería de grandes proyectos. Por (Torrez Álvaro 2008 P.71).

De acuerdo a la figura anterior en los dos modelos, los proyectos deben surtir una serie de etapas que representan un gasto de recursos en tiempo y dinero, la etapa de consultoría en ambos modelos requiere del uso de recursos de tiempo - dinero.

Aunque el costo de los servicios de consultoría representa un costo inferior con respecto a los costos de la producción es claro que esta etapa del proyecto juega un papel fundamental en el éxito del mismo.

Otro autor ha afirmado lo siguiente:

El costo de los servicios de consultoría de pre inversión representa una pequeña parte del costo total de la inversión, pero esos servicios son cruciales para diseñar buenos proyectos. “En un país en desarrollo, la intervención de una organización local puede significar que el proyecto se ajuste mejor a las necesidades y condiciones locales que si se emplea una entidad consultora extranjera. (Araoz, 1978, p.1448).

La creciente complejidad de las obras de construcción ha llevado a las empresas de consultoría a conformar equipos multidisciplinarios para asegurar el éxito en la ejecución de proyectos.

Éxito en la consultoría requiere de nuevas habilidades para enfocarse en los cada vez más reducidos márgenes, la mayor competencia local y global, el cada vez más escaso y limitado recurso humano experimentado, la necesidad de involucrar y capacitar nuevos ingenieros, competir en el mercado laboral y los mayores costos en la actividad, así como en la adecuada gestión de los nuevos riesgos. (Torres Macias, 2009, p.68)

Teniendo como base fundamental de una empresa de consultoría el recurso humano, ante la aparición del brote covid-19, la economía mundial y el mundo del trabajo cambiaron de manera drástica. En el 2020 la organización mundial de la salud (OMS) clasifico al Corona virus como una pandemia, lo cual genero que los gobiernos aplicaran medidas drásticas ante la primera ola de emergencia ante la emergencia de salud pública; El confinamiento fue la respuesta de los gobiernos, obligando a gran parte de la población a quedarse en casa irrumpiendo fuertemente en la fuerza laboral que desempeñaba labores de manera presencial.

Según Blair Vernon, director ejecutivo de empresa de servicios financieros, Nueva Zelanda:

El paso a una fuerza laboral totalmente flexible ha sido una necesidad provocada por la pandemia de COVID-19, pero solo acelera lo que hemos creído durante mucho tiempo: la flexibilidad total es la extensión natural de la adopción de la diversidad en todas sus facetas. Equilibrar la aparente libertad de la flexibilidad de la fuerza laboral con la necesidad de mejorar la productividad, no solo mantenerla, es el verdadero desafío para los líderes de cualquier empresa contemporánea y más allá., (Organización internacional del trabajo, 2020).

Para dar este paso se requiere un cambio de perfil en los líderes de las organizaciones partiendo de una planeación estratégica que se adapte a este nuevo tipo de trabajo, revisando el

entorno competitivo a futuro. Por ende, se requiere emplear técnicas de planeación para los distintos escenarios que se puedan enfrentar.

Para Hill & Jones, (2011), la idea es lograr que los gerentes comprendan la naturaleza dinámica y compleja de su entorno, que piensen en los problemas de una manera estratégica y que generen una gama de opciones estratégicas que puedan implementarse en diferentes circunstancias. (p.26)

Se hace necesario que los gerentes de las empresas puedan liderar este cambio. Según Nilles, (1988) una manera de gestionar el cambio en el entorno es a través de la utilización de la evolución tecnológica como el trabajo remoto.

Las principales ciudades están presenciando el surgimiento de modelos de lugar de trabajo alternativos, como espacios de coworking, centros de trabajo digital, espacios bajo demanda y clubes de oficina. Para Rongrong, Matthew, & Nowar, (2019) «Esta tendencia hacia un modelo de trabajo flexible (FWM) inevitablemente tiene un impacto significativo en la economía y el medio ambiente, así como en el futuro diseño/planificación urbana» (p.3).

Estos modelos de trabajo remoto necesitan que los espacios de trabajo evolucionen, (Harris, 2015) argumenta que los lugares de trabajo y los estilos de trabajo se han desarrollado significativamente durante las últimas tres décadas, como resultado del impacto cada vez más profundo de las tecnologías avanzadas.

El primer concepto de trabajo flexible fue propuesto por Jack Nilles, al definir el término “teletrabajo” en la década de 1970, cuando trabajaba de forma remota en un complejo sistema de comunicación de la NASA. Nilles progresó en la tendencia del teletrabajo y el teletrabajo, desde la perspectiva de la reducción del tráfico, el beneficio de la organización, etc.

Varias personas han propuestos metodologías de trabajo diferentes a las convencionales desde la década de los 90 se han ido modificando los conceptos de trabajo y de cómo se perciben lugares de trabajo en el futuro, (Veldhoen, 1995) propuso el concepto de “lugar de trabajo basado en actividades”, donde el lugar de trabajo de los empleados se basa en sus actividades en lugar de permanecer en una sola estación de trabajo todo el día.(P.441)

Por ejemplo, Según (Joroff, Porter, W.L, & Feinberg, 2003) Los aspectos físicos de estos lugares de trabajo se están alterando deliberadamente para que coincidan con el trabajo. Las organizaciones de hoy están haciendo esfuerzos concertados para alinear sus lugares de trabajo y el trabajo que se lleva a cabo dentro. (p. 16)

Para Rongrong, Matthew, & Nowar, (2019) El surgimiento del trabajo remoto tiene un impacto significativo no solo en los trabajadores individuales, sino en su entorno económico, urbano y de planeación. Investigaciones anteriores sugieren que el trabajo remoto potencialmente puede reducir la congestión del tráfico, debido a los lugares de trabajo y horarios de trabajo flexibles. (P. 448)

La modalidad de trabajo remoto tiene ventajas y desventajas. se ha considerado como estas modalidades tiene importantes efectos positivos en la vida de las personas, así mismo se han evidenciado efectos negativos con implicaciones severas a nivel, emocional, biológico y social principalmente

Es claro que esta forma de trabajo ha generado muy buenas percepciones tanto en los empleadores como en los empleados, no solo a nivel nacional sino internacional, especialmente en Europa y Estados Unidos; según afirma (Gentilin, 2020, P.27).

Por ejemplo, algunos de los beneficios de la modalidad de trabajo remotos son:

La posibilidad de las organizaciones a acceder a personal idóneo, sin tener que limitarse a una determinada circunferencia geográfica, disminuir costos por la reducción de espacios de trabajo, realizar expansiones o ampliaciones sin necesidad de cambiar las oficinas, incrementar el rendimiento de los trabajadores por la disminución de las interrupciones, aumentar la motivación y reducir la fatiga por la disminución de tiempos de traslados hacia y desde el trabajo, reducir los costos asociados a comidas y refrigerios, así como al traslado, y moderar el equilibrio en la relación trabajo familia porque permite a los teletrabajadores pasar más tiempo en la casa. (Gentilin, 2020, p.11).

Para Thomson, (2015) resulta evidente, incluso para el observador menos experto en patrones de trabajo, que la tecnología ha revolucionado nuestra capacidad de realizar todo tipo de tareas (p.6). Dado que la información actualmente se transmite de manera instantánea es un buen momento para que este tipo de trabajo se pueda explotar al máximo.

El trabajo remoto ha sido objeto de estudio en diferentes investigaciones a lo largo de los años, y los resultados han demostrado ser en su mayoría positivos. Allen, Golden y Shockley (2015) afirman que el teletrabajo es efectivo en la mayoría de los casos, aunque no es una solución única para todos los empleados y organizaciones (p. 58). Sin embargo, se ha encontrado que el

teletrabajo puede mejorar la satisfacción laboral y el rendimiento, reducir el agotamiento y el estrés, y proporcionar un mejor equilibrio entre trabajo y vida personal.

Por otro lado, Gajendran y Harrison (2007) realizaron un metaanálisis de los mediadores psicológicos y las consecuencias individuales del teletrabajo. Sus hallazgos revelaron que el teletrabajo se asocia con una mayor satisfacción laboral, un mejor rendimiento, menos agotamiento emocional y un mejor equilibrio entre trabajo y vida personal (P. 1537). Además, los autores también identificaron que el teletrabajo puede tener efectos negativos, como la posibilidad de experimentar aislamiento social, aunque estos efectos son generalmente menores en comparación con sus beneficios.

En consonancia con estos hallazgos, Felstead y Henseke (2017) también destacan que el trabajo remoto está relacionado con un aumento en la satisfacción laboral y el bienestar relacionado con el trabajo (P. 209). Estos estudios demuestran que la implementación de modelos de trabajo remoto en empresas de consultoría de obra civil en Bogotá podría generar mejoras en la cultura y el clima organizacional, así como en la gestión eficiente de proyectos y equipos. Sin embargo, también es crucial reconocer y abordar los posibles efectos negativos, como el aislamiento social, para garantizar que los empleados puedan aprovechar al máximo los beneficios del trabajo remoto.

7. MARCO TEÓRICO

7.1. El Teletrabajo

El teletrabajo es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional desde la casa o desde otra localización sin la presencia física del trabajador dentro de las instalaciones del empleador. Es una opción altamente efectiva para empresas que tienen dificultades a la hora de adquirir un espacio físico como una oficina central.

Los orígenes del teletrabajo se remontan a la década de 1970 dentro del contexto de la crisis del petróleo, cuando se observó que si uno de cada siete estadounidenses no utilizaba transporte para acudir al lugar de trabajo no tendrían necesidad alguna de importar petróleo.

Llevando de esta forma el trabajo a casa gracias a las telecomunicaciones. Se rompe así con dos estereotipos del trabajo: la relación entre el hombre y su lugar de trabajo, por un lado, y el trabajo y el horario, por otra. (Sánchez, 2017, P. 3)

En Colombia, el teletrabajo se encuentra definido en la Ley 1221 de 2008 como:

Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (Artículo 2, Ley 1221 de 2008).

En la actualidad la aplicación de teletrabajo es muy dispar entre países, desde los referentes mundiales como Dinamarca y Suecia, que según datos de la Organización Internacional del Trabajo poseen entre 37% y 32% de teletrabajadores, pasando por el promedio europeo con 18% o Estados Unidos con 20%, a países como Argentina con apenas el 1,6% de teletrabajadores.

Entre las principales limitantes en algunos países y organizaciones, la cultura de trabajo las torna reacias a introducir el teletrabajo. En este sentido, el principal factor limitante analizado en la mayoría de los estudios nacionales es que los directivos suelen tener considerables resistencias (Vidiella, 2020, P. 7).

Todos los estudios nacionales coinciden en que esta resistencia se debe principalmente a que el tradicional estilo de gestión y control no resulta factible con el teletrabajo y muchos directivos temen esta pérdida de control. (Eurofound, 2019, P. 15)

Actualmente las grandes empresas constructoras han visto potencial en la migración hacia el sector tecnológico. En los últimos tres años, Amarilo ha invertido alrededor de 3 millones de dólares en su proceso de digitalización. Cerca del 30 por ciento de sus ventas en 2021 se realizaron de forma virtual. (Revista Semana, 2022, P. 2)

Por otro lado, la pandemia también tuvo influencia en el comportamiento organizacional de los empleados de empresas, tanto públicas como privadas debido a los continuos cambios en el desarrollo laboral y personal dado al aislamiento social. (Bellamin & Torres, 2021, P. 1)

Las empresas intentando evolucionar a esos constantes cambios en el entorno con el ánimo de reducir costos fijos derivados de aquellas estructuras localizadas en las capitales del país, evaluaron la necesidad de tener mayor flexibilidad en su dinámica productiva. Siendo el teletrabajo una gran oportunidad, para dejar de lado ese ambiente laboral tradicional. reduciendo estrés por los largos periodos de tiempo que debían estar los trabajadores a la hora de trasladarse a su lugar de trabajo, así como de los malos ambientes laborales existentes en algunas empresas.

Para Universia Co, (2012). El teletrabajo es una tendencia cada vez más común en nuestro país, tal como evidenció una encuesta realizada a más de 2.300 colombianos en las principales ciudades del país.

Una encuesta del portal Trabanjando.com evidencio que:

- Al 71% les gustaría incursionar en la modalidad del teletrabajo, 21% quisiera hacerlo, pero sólo medio tiempo, 6% quisiera trabajar desde la oficina y el 2% restante afirmó estar trabajando actualmente desde su casa.

- Ante lo positivo del teletrabajo, para el 55% de los encuestados lo favorable del sistema es que permite lograr un equilibrio entre lo laboral y lo familiar. Para un 33%, permite ahorrar tiempo y dinero y para un 10% este mecanismo permite evitar el estrés generado por la presión en la oficina. Tan sólo 2% de los colombianos no encuentra nada de positivo en el teletrabajo.

— Ante lo negativo, el 46% opinó que no tiene nada de malo, un 24% dijo que lo malo es que el día de mañana cuando quiera desempeñarse en una oficina no tendría background y, por otro lado, el 20% afirmó que el teletrabajo le impediría interactuar con otros profesionales.” (Universia Co, 2012).

(Ripani, 2020) menciona en un blog web que: En cuanto a productividad, los efectos del teletrabajo dependerán de factores como la agilidad de los sistemas de información y comunicación de la empresa, la cultura corporativa, y la capacidad de los supervisores de apoyar al trabajador. (P.25)

7.2. Home Office

El Home Office nació en la década de los 70's en Estados Unidos, y se entiende como una modalidad de teletrabajo- trabajo a distancia en conjunto con el uso de tecnologías- y flexibilidad que pretende generar bienestar y mejorar la calidad de vida de estos.

Según Saco Barrios (2007) el home office es la modalidad de teletrabajo puro o la modalidad más genuina del teletrabajo el trabajo es prestado por un individuo (o por una colectividad familiar) en su entorno hogareño o, en un sentido más alto, en una oficina del trabajador. (P.88)

De acuerdo a Taskenter (2020) Esta forma de trabajo tampoco requiere un control de horarios por parte del empleador, sino que el trabajador realiza sus labores bajo sus propios términos, cumpliendo con las fechas límite de entregas, previamente acordadas con la empresa.

home office no es una modalidad que se encuentre contemplada en el código sustantivo del trabajo, de modo que no obliga al empleador a adecuar un espacio laboral al empleado.

Para Great Place to Work Institute (2017) el home office es una modalidad de trabajo remoto donde se trabaja fuera de la oficina, desde el lugar de residencia del colaborador.

En cuanto a la productividad según forbes (2017) implementar políticas de home office para trabajar desde casa uno o dos días a la semana puede elevar la productividad de las empresas en 28% y reducir los tiempos de traslado, que alcanzan hasta 5 horas diarias.

De acuerdo a un artículo publicado por Bloom y Roberts (2015) El trabajo desde casa generó un aumento del rendimiento del 13 %, del cual el 9 % se debió a trabajar más minutos por

turno (menos descansos y días de baja por enfermedad) y el 4 % a más llamadas por minuto (atribuido a un entorno de trabajo más tranquilo y conveniente). destacando que sus ganancias se duplicaron alcanzando un 22%.

Para Niño Claudia (2018) Home Office beneficia a la empresa y a los trabajadores por lo cual es una modalidad de teletrabajo que impacta positivamente en la sociedad.

Pero no todos tienen una buena imagen de esta modalidad de trabajo, Según Karina Salazar (2017), esta modalidad de teletrabajo suele propiciar que el trabajador se desconcentre de sus funciones y descuide su desempeño, ya que lo desubica de su lugar y ambiente de trabajo. (p.85).

7.3. Trabajo Híbrido

El modelo de trabajo híbrido es un diseño que permite a los colaboradores trabajar desde ubicaciones remotas en solitario y en otros sitios con pocas personas (oficinas, almacenes, etc.). Este modelo permite una mayor flexibilidad laboral y rompe la idea sobre dónde y cómo se realiza el trabajo de manera más eficiente (Crehana 2021, p.57).

Puntualmente el teletrabajo híbrido o suplementario o mixto, se caracteriza por ser realizado por trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella, haciendo uso de las TIC para darles cumplimiento. (Tapasco Alberto ,2014, p.187).

Existe una casi nula diferencia entre los Trabajadores que prestan sus servicios en modalidad e híbrida y entre los que los prestan presencial, tanto individuales como de participación colectiva. para Garcoa Jordi (2021) «Por esta razón, en los casos de sistemas híbridos, hay que regular qué derechos tiene el trabajador en remoto cuando está en el centro de trabajo y cuando está en el lugar que haya elegido para prestar los servicios.» (p.74)

Se ha encontrado además que algunas personas requieren de mucha interacción social con otros colegas para ser productivos, por lo que en el ámbito del teletrabajo este tipo de empleados no sería el adecuado (Zamora, 1999.p.117).

7.4. Clima Organizacional

El concepto de clima organizacional se entiende como, una variable interviniente entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros, así como intenta capturar o comprender cómo los empleados experimentan el trabajo en sus empresas o instituciones. (Patterson et al, 2005 Brunet, 2002, p.144).

El importante papel que cumple el Clima organizacional incide en la satisfacción de los empleados, logrando mejores procesos de comunicación, resolución de problemas, aprendizaje, motivación y eficiencia en los trabajadores de la organización, lo que trae consigo resultados de éxito para las empresas (Rahimic, 2013.p.225).

Para Porter (2010) el clima organizacional conduce hacia el mejor desempeño de las organizaciones, influyendo en la rentabilidad, sostenibilidad, crecimiento, productividad y en la participación de sus empleados. «Específicamente el impacto que tiene el Clima organizacional sobre la rentabilidad en la empresa, es una estrategia a favor de las organizaciones, siendo el principal indicador de éxito de las mismas.» (p.95)

Para estas nuevas generaciones las aplicaciones de estas modalidades de trabajo contribuirán a alinear los intereses y necesidades tanto de las organizaciones como de sus colaboradores, siendo empleos con mayor flexibilidad saliendo de estructuras rígidas basadas en cumplimientos de horarios. En su mayoría las nuevas generaciones se están enfocando en buscar empleos FreeLancer, según, Francisco Bueno (2018), El 43% de los millennials consideran empleos FreeLancer en lugar de tener un puesto de trabajo de tiempo completo, e incluso 14% ya lo hizo. Entre sus principales razones, apuntan al mayor ingreso que esos trabajos pueden dar (62%) y la libertad para elegir sus propios horarios (39%).

Siendo la generación de los Milenios quienes más aplican la modalidad del teletrabajo tiene la responsabilidad sobre las otras generaciones de guiar estos modelos a ser cada día más usados dentro de las organizaciones, para Montes, la generación millennial pasa a ocupar un rol preponderante a pesar de no ser mayoría en las compañías hoy en día. Esta afirmación adquiere sentido si se tiene en cuenta que 87% del marco generacional que convive con el teletrabajo es

millennial. Además, ayuda el hecho de que 54% de las empresas ha implementado trabajo flexible por requerimiento de los empleados.

la aplicación de estas modalidades de trabajo contribuirá a alinear los intereses y necesidades tanto de las organizaciones como de sus colaboradores, siendo empleos con mayor flexibilidad y saliendo de estructuras rígidas basadas en cumplimientos de horarios. Las nuevas generaciones, en especial los millennials, tienen la responsabilidad de guiar estos modelos a ser cada vez más utilizados dentro de las organizaciones.

El Congreso de la República de Colombia promulgo la ley 2088 de 2021; por la cual se regula el trabajo en casa, con un objetivo claro que es el de regular la habilitación de trabajo en casa como una forma de prestación del servicio en situaciones ocasionales, excepcionales o especiales, que se presenten en el marco de una relación laboral, legal y reglamentaria con el Estado o con el sector privado, sin que conlleve variación de las condiciones laborales establecidas o pactadas al inicio de la relación laboral, como es mencionado en el artículo 1 de la ley en estudio.

La Revista Hombre & Trabajo, en el No. 25 de 2009, en el título “Tendencias Laborales, implemente el teletrabajo en su empresa” afirma que esta modalidad beneficia en gran parte a la población discapacitada, y que puede ser aplicada en áreas de consultoría comercial, edición gráfica y estudios de mercado, entre otras.

Se afirma que, para crear el teletrabajo en la organización, es necesario tener en cuenta factores como el grupo de personas que pueden ejecutarlo, las herramientas con las que pueden desempeñarse y los costos que se ahorran bajo esta modalidad. Al mencionar el ahorro en costos, encontramos congruente la búsqueda de una nueva forma de trabajo para cumplir con el objetivo de reducción de costos al cual nos referimos al inicio de este trabajo. El Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo (IDRC) financió un estudio en nueve países latinoamericanos y del Caribe, en el cual se revela que, de los teletrabajadores, el 39.3% terminaron carrera, el 18.1% son bachilleres, el 12.1% no ha finalizado su formación universitaria y solo el 6.1% tiene la secundaria completa. Esta modalidad estudiada como alternativa para la inclusión laboral de personas discapacitadas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, El Salvador, México, República Dominicana y Uruguay. Carlos Machado es un teletrabajador colombiano, quien manifiesta que esta es una alternativa laboral que le permite, a personas discapacitadas como él, llevar a cabo su trabajo con celeridad y con la misma efectividad que si lo hicieran desde una oficina. Esto permite la inclusión laboral sin sufrir discriminación por sus limitaciones.

8. DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 Enfoque General de la Investigación

Se aplicará un enfoque integral que fusionará técnicas cuantitativas y cualitativas, permitiendo una exploración multifacética del fenómeno del trabajo remoto. Esta metodología se centrará especialmente en las prácticas y estrategias empleadas en las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá. Con este enfoque, se pretende capturar tanto datos numéricos como interpretaciones y experiencias, ofreciendo una imagen completa de las prácticas exitosas y su aplicabilidad en un contexto específico. La combinación de métodos facilitará un análisis más profundo, conectando la teoría con la realidad en el terreno.

8.2 Objetivo Específico 1

El primer objetivo implicará una revisión detallada de la literatura existente relacionada con el trabajo remoto en diversos sectores. Se identificarán y analizarán estudios y publicaciones tanto a nivel nacional como internacional. Posteriormente, se llevará a cabo un análisis comparativo de las mejores prácticas, destacando sus similitudes y diferencias en función de los contextos sectoriales. Finalmente, se seleccionarán las prácticas y estrategias más relevantes y prometedoras para su adaptación y aplicación en las empresas de obra civil en Bogotá. Esta etapa concluirá con una síntesis reflexiva de las prácticas y estrategias identificadas.

8.3 Objetivo Específico 2

A través de un enfoque de estudio de casos múltiples, se identificarán y examinarán empresas que hayan implementado con éxito modelos de trabajo remoto. La selección se basará en criterios específicos como tamaño, experiencia, y reputación. Se recogerán datos mediante encuestas semiestructuradas con personal clave de cada empresa, enfocándose en comprender las características y factores que han influido en la efectividad de los modelos de trabajo remoto. La interpretación y análisis de los datos se llevará a cabo utilizando técnicas de análisis de contenido cualitativo, para descubrir patrones y relaciones en los factores clave identificados.

8.4 Objetivo Específico 3

Esta etapa consistirá en un análisis exhaustivo y crítico de la información recopilada. Se aplicará un enfoque holístico, considerando todas las dimensiones de la investigación. Se realizará un análisis de matriz FODA (DOFA), identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, particularmente en el contexto de las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá. A partir de este análisis, se elaborará un conjunto de lineamientos y recomendaciones específicas, diseñados a medida para la implementación exitosa de modelos de trabajo remoto. Estos lineamientos estarán enfocados en reforzar la cultura organizacional, mejorar la gestión de proyectos y equipos, y aprovechar ventajas competitivas en el sector.

9. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

La implementación de modelos de trabajo remoto en empresas de consultoría de obra civil en Bogotá ha cobrado relevancia en los últimos años, especialmente a raíz de la pandemia de COVID-19. Ante esta situación, es necesario analizar y adaptar las mejores prácticas y estrategias utilizadas en diversos sectores, tanto a nivel nacional como internacional, para reforzar la cultura organizacional y obtener ventajas competitivas en el sector. En esta investigación, se planteó como objetivo general estructurar lineamientos para la implementación exitosa de modelos de trabajo remoto en estas empresas, promoviendo las mejores prácticas y estrategias para gestionar proyectos y equipos de manera eficiente en entornos de trabajo remoto.

Se mostrarán los resultados obtenidos en cada uno de los objetivos específicos, destacando las prácticas y estrategias que han demostrado ser más efectivas en la implementación de modelos de trabajo remoto en empresas de consultoría de obra civil en Bogotá. Además, se compartirán las características y factores clave identificados que influyen en la efectividad y éxito de estos modelos, así como las recomendaciones y lineamientos propuestos para facilitar una transición exitosa hacia el trabajo remoto. Estos hallazgos proporcionan una base sólida para que las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá implementen modelos de trabajo remoto de manera efectiva, reforzando la cultura organizacional y generando ventajas competitivas en el sector.

9.1 Resultados: Objetivo Específico 1

Este análisis explora cómo las empresas líderes en sus industrias han adoptado una combinación de prácticas, estrategias y herramientas, cuyo objetivo es fortalecer la coordinación de equipos, garantizar la integridad y seguridad de la información, así como adaptarse de manera eficaz a la cultura organizacional en entornos de trabajo remoto. Dentro de estas prácticas se pueden encontrar diversos métodos y técnicas que reflejan la innovación y el compromiso hacia la excelencia operacional.

9.1.1. Análisis de Herramientas de Comunicación y Colaboración

Durante el análisis de estas empresas líderes, nos encontramos con referentes como Google y Microsoft. Donde se descubrió que el empleo de herramientas de comunicación y colaboración en línea, tales como Google Workspace y Microsoft Teams, desempeña un papel crucial en la coordinación y alineación de los equipos de trabajo para alcanzar sus metas y objetivos.

Estas herramientas facilitan la interacción entre los empleados, permitiendo compartir información, coordinar tareas y comunicarse de manera efectiva, sin importar las distancias geográficas que puedan separarlos (Alvarez & Botonero, 2021). Dentro del marco de trabajo remoto, estas plataformas de colaboración en línea proveen soluciones integrales que abarcan desde la gestión de documentos y archivos en la nube hasta la planificación y programación de reuniones virtuales.

9.1.2 Aspectos de Seguridad en Trabajo Remoto

Además de la implementación de estas herramientas, las empresas exitosas en la adopción de modelos de trabajo remoto también han establecido políticas y protocolos claros para garantizar la seguridad de la información y la protección de los datos confidenciales (Mantilla, 2023). Esto incluye la adopción de medidas de seguridad como la autenticación de dos factores y la encriptación de datos, lo que resulta en un entorno de trabajo remoto seguro y confiable.

9.1.3 Cultura Organizacional y Gestión del Cambio

Las empresas que han triunfado en la implementación del trabajo remoto también han abordado la adaptación de la cultura organizacional y la gestión del cambio. Han promovido una cultura basada en la confianza, la responsabilidad y la flexibilidad, que permite a los empleados trabajar de manera autónoma y eficiente (Lopez, 2013). Además, han establecido objetivos claros y medibles, así como sistemas de evaluación y seguimiento del desempeño adaptados a las particularidades del trabajo remoto.

9.1.4 Casos de Éxito en Colombia

- Según en el portal de Interempresas.net, (2021) Everis Colombia la empresa de consultoría en gestión y tecnología implementó soluciones tecnológicas como Microsoft Teams y Zoom y estableció un programa de capacitación para sus trabajadores en habilidades digitales (Interempresas.net, 2021).

- Para (Adecco, 2021). Adecco Colombia la firma de consultoría adoptó un enfoque de trabajo híbrido y implementó plataformas de comunicación y herramientas en línea para la gestión de proyectos

- Según el portal ExpokNews, (2023) Arup la empresa de consultoría en ingeniería y diseño adoptó un modelo híbrido de trabajo y implementó plataformas para la colaboración y comunicación en línea (ExpokNews, 2023).

- Según (PwC Colombia, 2022). PwC Implementó plataformas de comunicación y colaboración en línea para mantener la calidad y eficiencia de sus servicios de consultoría en un entorno de trabajo remoto.

Estos casos reales demuestran que las empresas han sido capaces de adoptar y adaptarse a modelos de trabajo remoto, utilizando herramientas tecnológicas y estrategias adecuadas para mantener la eficiencia y productividad en sus operaciones. La clave de su éxito ha sido comprender la importancia de la comunicación y colaboración en línea, invertir en la capacitación de sus empleados y adaptar sus políticas y procedimientos para garantizar la seguridad de la información en entornos de trabajo remoto.

9.1.5 Mejores prácticas y estrategias

A partir del análisis de las empresas mencionadas anteriormente, A continuación, podemos identificar algunas de las mejores prácticas y estrategias empleadas en la implementación de

modelos de trabajo remoto, y su impacto en la mejora de la cultura y el clima organizacional, así como en la gestión eficiente de proyectos y equipos:

- **Implementación de herramientas de comunicación y colaboración en línea:** Empresas como Google, Microsoft, everis, Adecco y Arup han utilizado plataformas como Google Workspace, Microsoft Teams, Zoom, Skype, Cisco Webex y BlueJeans para mantener la comunicación y colaboración entre sus empleados, incluso cuando se encuentran en diferentes ubicaciones geográficas. Estas herramientas han permitido el intercambio de información, la coordinación de tareas y la comunicación eficiente entre equipos y clientes.
- **Capacitación y desarrollo de empleados:** La capacitación en el uso de herramientas de comunicación y colaboración en línea es esencial para garantizar que los empleados puedan trabajar de manera efectiva en entornos remotos. Empresas como everis y Adecco han implementado programas de capacitación y soporte técnico para sus empleados, fomentando el trabajo colaborativo y la adaptabilidad a la nueva modalidad laboral.
- **Implementación de modelos de trabajo híbridos:** Algunas empresas, como Adecco y Arup, han optado por modelos de trabajo híbridos, combinando el trabajo presencial y remoto. Esta estrategia les permite mantener la calidad y eficiencia en sus servicios de consultoría al mismo tiempo que ofrecen flexibilidad laboral a sus empleados, mejorando la satisfacción y productividad.
- **Políticas de bienestar y flexibilidad laboral:** La adopción de políticas que promuevan el bienestar y la flexibilidad laboral, como horarios flexibles y espacios de trabajo adecuados, contribuye a mantener a los empleados motivados y comprometidos en entornos de trabajo remoto. Empresas como Adecco han implementado este tipo de políticas, lo que ha resultado en un incremento en la satisfacción y productividad de sus empleados.
- **Uso de herramientas de gestión de proyectos y seguimiento de actividades:** La implementación de aplicaciones como Notion, Smartsheet y otras herramientas de gestión de proyectos es fundamental para organizar y dar seguimiento a las actividades en entornos

remotos. Empresas como Arup han adoptado estas herramientas para asegurar la continuidad de sus proyectos y servicios de consultoría.

A continuación, se presentan dos tablas resumen que destacan las estrategias y herramientas empleadas en la implementación de trabajo remoto por diversas empresas de consultoría. Estas prácticas, incluyendo la comunicación en línea, la capacitación, modelos híbridos de trabajo y políticas de bienestar, han contribuido positivamente a la cultura organizacional y a la eficiencia en la gestión de proyectos y equipos.

Figura 2.

Mejores prácticas y estrategias empleadas en la implementación de modelos de trabajo remoto nivel nacional

Empresa / Ámbito	Área Especialización	Herramientas de comunicación y colaboración en línea	de Capacitación y desarrollo de empleados	Modelos de trabajo híbridos	de Políticas de bienestar y flexibilidad laboral	Herramientas de gestión de proyectos y seguimiento de actividades
McKinsey & Company	Consultoría estratégica y gestión	de Microsoft Teams	Programas de formación interna	Adopción de trabajo híbrido	Políticas de horario flexible	Uso de Trello y Asana
Boston Consulting Group	Consultoría en estrategia empresarial	Slack	Entrenamiento en habilidades blandas	Opción de trabajo remoto	Programas de apoyo al bienestar	Microsoft Project y Basecamp
Deloitte	Auditoría, consultoría, impuestos y servicios legales	Zoom y Microsoft Teams	Desarrollo de competencias digitales	Enfoque híbrido flexible	Días libres adicionales	Smartsheet y Wrike
PwC	Consultoría en auditoría y estrategia empresarial	Webex	Capacitación en ciberseguridad	Trabajo remoto según proyectos	Iniciativas de salud mental y física	Monday.com y Notion
KPMG	Auditoría, impuestos y asesoría	Microsoft Teams y Google Meet	Cursos de liderazgo y gestión	Híbrido según necesidades	Flexibilidad en horarios y vacaciones	ClickUp y Teamwork

Nota. La siguiente tabla representa mejores prácticas y estrategias empleadas en la implementación de modelos de trabajo remoto nivel nacional.

Figura 3.

Mejores prácticas y estrategias empleadas en la implementación de modelos de trabajo remoto nivel internacional

Empresa / Ámbito	Área de Especialización	Herramientas de comunicación y colaboración en línea	Capacitación y desarrollo de empleados	Modelos de trabajo híbridos	Políticas de bienestar y flexibilidad laboral	Herramientas de gestión de proyectos y seguimiento de actividades
EY Colombia	Auditoría, consultoría, impuestos y servicios legales	Microsoft Teams	Programas de formación interna	Adopción de trabajo híbrido	Políticas de horario flexible	Uso de Trello y Asana
Consultoría Empresarial Colombiana	Consultoría en estrategia empresarial	Slack	Entrenamiento en habilidades blandas	Opción de trabajo remoto	Programas de apoyo al bienestar	Microsoft Project y Basecamp
ColConsultores	Consultoría en proyectos de infraestructura	Zoom y Microsoft Teams	Desarrollo de competencias digitales	Enfoque híbrido flexible	Días libres adicionales	Smartsheet y Wrike
UHY Colombia	Consultoría en auditoría y estrategia empresarial	Webex	Capacitación en ciberseguridad	Trabajo remoto según proyectos	Iniciativas de salud mental y física	Monday.com y Notion
Baker Tilly Colombia	Auditoría, impuestos y asesoría	Microsoft Teams y Google Meet	Cursos de liderazgo y gestión	Híbrido según necesidades	Flexibilidad en horarios y vacaciones	ClickUp y Teamwork

Nota. La siguiente tabla representa mejores prácticas y estrategias empleadas en la implementación de modelos de trabajo remoto nivel nacional.

En este comparativo, se destaca que empresas colombianas e internacionales emplean estrategias similares en la implementación de trabajo remoto, incluyendo herramientas de comunicación en línea, capacitación, modelos híbridos y políticas de bienestar. Estas prácticas han mejorado la cultura organizacional, facilitando la colaboración y conexión entre empleados y equilibrando sus responsabilidades laborales y personales. Además, han permitido una gestión más eficiente de proyectos y equipos. En conjunto, estas estrategias han resultado en un ambiente laboral más inclusivo y eficiente en entornos de trabajo remoto.

Figura 4.

Prácticas y estrategias Exitosas de Trabajo Remoto



Nota. En el siguiente grafico se representan prácticas y estrategias para la implementación del trabajo remoto.

9.2 Resultados: Objetivo específico 2

El trabajo remoto ha emergido en la escena laboral debido al avance tecnológico y cambios en las dinámicas laborales. La investigación tiene como segundo objetivo identificar los factores clave para una transición exitosa al trabajo remoto en empresas de consultoría de obra civil en Bogotá. Aunque tradicionalmente presenciales, estos modelos podrían aportar eficiencia, reducción de costos y satisfacción laboral en el sector. El análisis se enfocará en aspectos organizacionales y culturales, como estructura jerárquica, comunicación, asignación de roles, gestión de proyectos, mentalidad y valores, compromiso y motivación, adaptabilidad, y colaboración. El propósito es entender cómo facilitar esta transición en el contexto específico de la consultoría de obra civil en Bogotá.

Para lograr este objetivo, hemos adoptado un enfoque metodológico que incluye la selección de empresas de consultoría de obra civil y sectores similares que hayan implementado con éxito modelos de trabajo remoto, Las empresas seleccionadas para este análisis incluyen:

- Empresas de Consultoría en ingeniería y construcción
- Empresas de Consultoría en planificación urbana y ambiental
- Empresas de Consultoría en arquitectura y diseño
- Empresas de Consultoría en infraestructura y transporte

El método de investigación principal utilizado en este estudio es la aplicación de una encuesta semiestructurada dirigida a gerentes, líderes de proyectos y empleados que participan en el trabajo remoto en las empresas seleccionadas.

9.2.1 Encuesta "Claves del éxito en trabajo remoto para consultoría de obra civil"

— **Nombre de la encuesta:**

Claves del éxito en trabajo remoto para consultoría de obra civil

— **Objetivo de la encuesta**

En esta encuesta, se buscó comprender cómo las empresas de consultoría de obra civil y sectores similares han abordado con éxito la implementación de modelos de trabajo remoto. Las preguntas planteadas en la entrevista están diseñadas para obtener información valiosa sobre las prácticas y estrategias adoptadas por estas empresas para facilitar una transición exitosa hacia el trabajo remoto y mantener un ambiente laboral productivo y colaborativo.

— **Público Objetivo**

El público objetivo para la presente encuesta se dividió en:

3 consultores de Obra Civil: Incluyendo a aquellos que han experimentado tanto el trabajo presencial como el remoto, para entender las diferencias y similitudes.

3 gerentes de Proyectos: Quienes tienen una visión global de cómo el trabajo remoto afecta la eficiencia y la entrega de los proyectos.

5 ingenieros y Técnicos: En roles que puedan ser llevados a cabo de forma remota y que puedan aportar información valiosa sobre la ejecución práctica del trabajo a distancia.

2 líderes de Equipos y Supervisores: Para entender cómo se maneja el liderazgo y la supervisión en un entorno remoto.

— **Método de Encuesta:**

El método de encuesta seleccionado se llevó a cabo de forma completamente virtual, utilizando Google Formularios, y fue distribuido a los encuestados a través de correo electrónico.

— **Preguntas**

Figura 5.

Entrevista "Claves del éxito en trabajo remoto para consultoría de obra civil"

1. ¿Cuál es su cargo en la organización y cuáles son sus responsabilidades principales en el contexto del trabajo remoto?

Tu respuesta

2. ¿En qué categoría de empresa trabaja y cuál es el enfoque principal de su organización en términos de consultoría de obra civil? (Por ejemplo, ingeniería y construcción, planificación urbana y ambiental, arquitectura y diseño, infraestructura y transporte, etc.)

Tu respuesta

3. ¿Qué herramientas de comunicación y colaboración en línea utiliza su empresa para facilitar el trabajo remoto?

Tu respuesta

4. ¿Cómo se asignan y comunican los roles y responsabilidades en un entorno de trabajo remoto en su empresa?

Tu respuesta

5. ¿Qué herramientas y metodologías de gestión de proyectos utiliza su empresa para coordinar y monitorear el progreso de los proyectos en un entorno remoto?

Tu respuesta _____

6. ¿Qué medidas ha implementado su empresa para mantener el compromiso y la motivación de los empleados en un entorno de trabajo remoto?

Tu respuesta _____

7. ¿Cómo ha influido la transición al trabajo remoto en la estructura jerárquica de su empresa?

Tu respuesta _____

8. ¿Qué desafíos ha enfrentado su empresa en términos de comunicación interna y colaboración en un entorno de trabajo remoto? ¿Cómo se han abordado estos desafíos?

Tu respuesta _____

9. ¿Qué iniciativas ha implementado su empresa para fomentar la adaptabilidad al cambio y la adopción de nuevas herramientas y procesos en un entorno de trabajo remoto?

Tu respuesta _____

10. ¿Cómo se fomenta la confianza y colaboración entre equipos en su empresa en el contexto del trabajo remoto?

Tu respuesta _____

11. ¿Qué estrategias ha utilizado su empresa para equilibrar las necesidades y demandas de los empleados con las del negocio en un entorno de trabajo remoto?

Tu respuesta

12. ¿Cuál ha sido el impacto de la transición al trabajo remoto en la cultura y los valores compartidos de su empresa?

Tu respuesta

Enviar

Borrar formulario

Nota. las siguientes imágenes representan la encuesta realizada para el desarrollo de los objetivos del presente trabajo de investigación.

9.2.2 Análisis de encuesta "Claves del éxito en trabajo remoto para consultoría de obra civil"

En esta sección, presentamos los resultados del análisis cuantitativo de las respuestas a la encuesta, enfocado en profesionales de empresas de consultoría de obra civil en Bogotá. Este análisis nos permite identificar tendencias y patrones en las respuestas y examinar los factores clave que influyen en el éxito del trabajo remoto en estas organizaciones. Dado que no todas las preguntas permiten un análisis cuantitativo, nos centramos en las preguntas 3, 6 y 11 que resultaron ser las más pertinentes para este enfoque.

En este análisis, exploramos las herramientas de comunicación y colaboración en línea preferidas por las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá para facilitar el trabajo remoto. Al examinar las respuestas a la pregunta 3 de la encuesta ¿Qué herramientas de comunicación y colaboración en línea utiliza su empresa para facilitar el trabajo remoto?, calculamos las proporciones de uso de cada herramienta y comparamos su popularidad entre las empresas encuestadas.

Tabla 1.

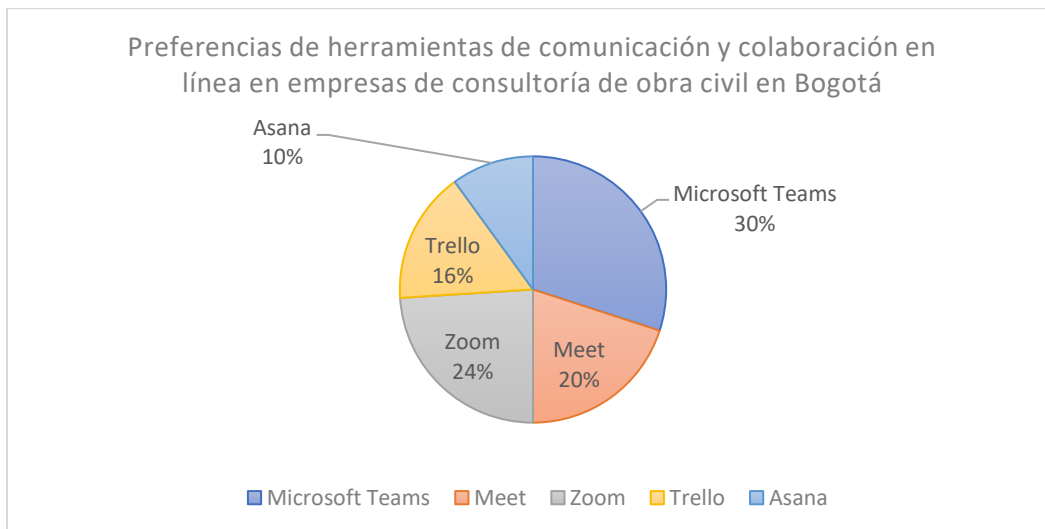
Preferencias de herramientas de comunicación y colaboración en línea en empresas de consultoría de obra civil en Bogotá

HERRAMIENTA	NÚMERO DE MENCIONES	DE PROPORCIÓN EN (%)
MICROSOFT TEAMS	15	30%
MEET	10	20%
ZOOM	12	24%
TRELLO	8	16%
ASANA	5	10%

Nota. La siguiente tabla representa las herramientas más usadas por las empresas de consultoría de obra civil entrevistadas.

Figura 6 .

Preferencias de herramientas de comunicación y colaboración en línea en empresas de consultoría de obra civil en Bogotá



Nota. Se evidencia que la herramienta de comunicación mas usada es microsot team y zoom con un 30% y 24 % respectivamente.

Con estos resultados de la pregunta 3, podemos concluir que Microsoft Teams es la herramienta de comunicación y colaboración en línea más utilizada entre las empresas encuestadas, con un 30% de uso, seguida de Zoom con un 24% y Meet con un 20%. Trello y Asana tienen una proporción menor de uso, con un 16% y 10%, respectivamente.

Al analizar la pregunta 6: ¿Qué medidas ha implementado su empresa para mantener el compromiso y la motivación de los empleados en un entorno de trabajo remoto?, las respuestas a la pregunta 6 incluyen:

Tabla 2.

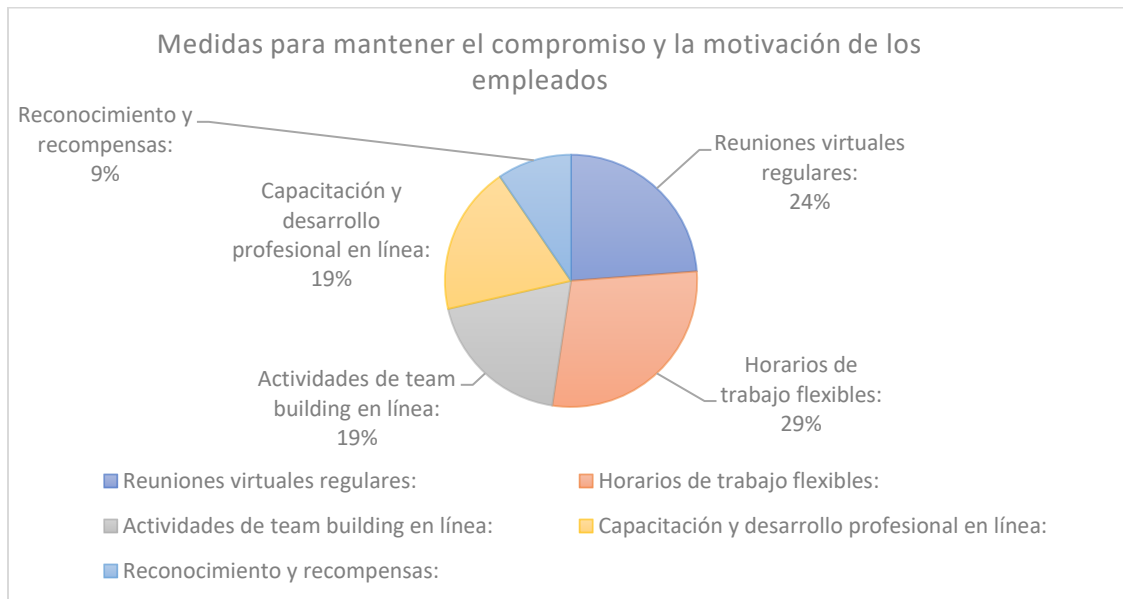
Medida para mantener el compromiso y la motivación de los empleados

MEDIDA	NÚMERO DE MENCIONES	DE PROPORCIÓN (%)
Reuniones virtuales regulares:	5	25%
Horarios de trabajo flexibles:	6	30%
Actividades de team building en línea:	4	20%
Capacitación y desarrollo profesional en línea:	4	20%
Reconocimiento y recompensas:	2	10%

Nota. La siguiente tabla representa las medidas para mantener el compromiso y la motivación de las empleadas más usadas por las empresas de consultoría de obra civil entrevistadas

Figura 7.

Medida para mantener el compromiso y la motivación de los empleados



Nota. De la siguiente figura se evidencia que se priorizan los horarios de trabajo flexibles (30%) como la medida principal para mantener el compromiso y la motivación de los empleados en un entorno de trabajo remoto

Con estos resultados de la pregunta 6, podemos concluir que las empresas encuestadas priorizan los horarios de trabajo flexibles (30%) como la medida principal para mantener el compromiso y la motivación de los empleados en un entorno de trabajo remoto. Las reuniones virtuales regulares también son una medida importante (25%), seguida de actividades de team building en línea (20%), capacitación y desarrollo profesional en línea (20%) y, finalmente, reconocimiento y recompensas (10%).

En el análisis cuantitativo de la pregunta 11, ¿Qué estrategias ha utilizado su empresa para equilibrar las necesidades y demandas de los empleados con las del negocio en un entorno de trabajo remoto? En las respuestas generadas previamente, los encuestados mencionaron las siguientes estrategias:

Tabla 3.

Estrategias para Equilibrar Necesidades y Demandas en Trabajo Remoto

ESTRATEGIAS	NÚMERO DE MENCIONES	PROPORCIÓN (%)
FLEXIBILIDAD EN HORARIOS DE TRABAJO	8	27%
APOYO A LA SALUD MENTAL Y BIENESTAR:	5	17%
ESTABLECIMIENTO DE METAS CLARAS Y OBJETIVOS MEDIBLES	7	23%
COMUNICACIÓN CONSTANTE Y EFECTIVA	6	20%
REUNIONES VIRTUALES PERIÓDICAS PARA EVALUAR AVANCES	4	13%

Nota. La siguiente tabla representa las estrategias para equilibrar necesidades y demandas en el trabajo remoto más usadas por las empresas de consultoría de obra civil entrevistadas.

Figura 8.

Estrategias para Equilibrar Necesidades y Demandas en Trabajo Remoto



Nota. De la siguiente figura se puede evidenciar que la mayoría de las empresas encuestadas priorizan la flexibilidad en horarios de trabajo con un 27% de favorabilidad.

A partir de estos resultados de la pregunta 11, podemos concluir que la mayoría de las empresas encuestadas priorizan la flexibilidad en horarios de trabajo y el establecimiento de metas claras y objetivos medibles como las principales estrategias para equilibrar las necesidades y demandas de los empleados con las del negocio en un entorno de trabajo remoto.

Dado que las respuestas de la encuesta provienen de diferentes empresas y roles dentro de esas empresas, abordan varios aspectos del trabajo remoto, se realizó un análisis temático identificando temas y patrones dentro de las respuestas para las respuestas 1,2,4,5,7,8,9,10 y 12, lo que ayudo a comprender los factores clave y características específicas que influyen en la efectividad y el éxito de los modelos de trabajo remoto en las empresas de consultoría de obra civil. El análisis temático también permitió la comparación entre diferentes empresas y roles para identificar similitudes y diferencias.

9.2.3 Factores y características clave que influyen en la efectividad y éxito de los modelos de trabajo remoto en las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá

Al combinar los resultados de la encuesta, revisión de la literatura y las prácticas identificadas en el desarrollo objetivo Específico 1, encontramos una visión integral de los factores y características clave que influyen en la efectividad y éxito de los modelos de trabajo remoto en las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá desde el punto de vista organizacional y culturales considerando los siguientes aspectos clave:

- **Herramientas de comunicación y colaboración en línea:** Las respuestas indican que la mayoría de las empresas utilizan múltiples herramientas de comunicación y colaboración, como Microsoft Teams, Meet, Zoom y Asana. Estas herramientas son fundamentales para mantener una comunicación fluida y efectiva entre los equipos de trabajo y garantizar que los proyectos se completen con éxito en un entorno remoto.
- **Asignación y comunicación de roles y responsabilidades:** Las empresas destacan la importancia de establecer y comunicar claramente los roles y responsabilidades de cada empleado en un entorno de trabajo remoto. Esto implica la utilización de sistemas de seguimiento de tareas, reuniones regulares y actualizaciones de proyectos para garantizar que todos los miembros del equipo comprendan sus responsabilidades y estén alineados con los objetivos del proyecto.
- **Gestión de proyectos y metodologías:** Las respuestas muestran que las empresas utilizan una variedad de herramientas y metodologías de gestión de proyectos, como Scrum, Agile y Kanban, para coordinar y monitorear el progreso de los proyectos en un entorno remoto. Estas metodologías permiten una mayor flexibilidad y adaptabilidad, lo que es esencial en un entorno de trabajo remoto.
- **Compromiso y motivación de los empleados:** Las empresas han implementado diversas medidas para mantener el compromiso y la motivación de los empleados, como capacitaciones y talleres en línea, eventos virtuales de team building y flexibilidad en el horario laboral. Estas

medidas ayudan a los empleados a mantenerse conectados y comprometidos con la empresa y sus objetivos.

- **Estructura jerárquica y adaptación al cambio:** La transición al trabajo remoto ha llevado a algunas empresas a modificar su estructura jerárquica y adoptar enfoques más descentralizados y basados en equipos. Esto ha permitido una mayor adaptabilidad al cambio y una mejor colaboración entre los equipos de trabajo.

- **Desafíos en la comunicación interna y colaboración:** Las empresas han enfrentado desafíos en términos de comunicación interna y colaboración en un entorno de trabajo remoto, como la falta de interacción cara a cara y las barreras tecnológicas. Estos desafíos se han abordado mediante la implementación de herramientas de comunicación en línea y la promoción de una cultura de colaboración y apoyo entre los equipos.

- **Confianza y colaboración entre equipos:** Las respuestas indican que las empresas han implementado iniciativas para fomentar la confianza y colaboración entre equipos, como reuniones virtuales regulares, sesiones de brainstorming y eventos de team building. Estas iniciativas ayudan a mantener una atmósfera de trabajo en equipo y cooperación en el entorno remoto.

- **Equilibrio entre las necesidades de los empleados y las del negocio:** Las empresas han adoptado estrategias para equilibrar las necesidades y demandas de los empleados con las del negocio, como ofrecer flexibilidad en el horario laboral, promover el bienestar emocional y físico de los empleados y proporcionar apoyo y recursos para el trabajo desde casa. Estas estrategias ayudan a garantizar que los empleados se sientan apoyados y puedan mantener un equilibrio entre su vida laboral y personal, lo que, a su vez, beneficia a la empresa en términos de productividad y retención de talento.

- **Impacto en la cultura y valores compartidos:** La transición al trabajo remoto ha tenido un impacto en la cultura y los valores compartidos de las empresas. En algunos casos, ha fortalecido la cultura de colaboración y adaptabilidad, mientras que en otros ha puesto de

relieve la necesidad de abordar y mejorar aspectos de la cultura organizacional. Las empresas han trabajado para adaptar y reforzar sus valores y cultura en un entorno de trabajo remoto, a través de la comunicación abierta, el liderazgo visible y la promoción de una cultura de aprendizaje y mejora continua.

En conclusión, el análisis temático de las respuestas de la encuesta revela que las empresas de consultoría de obra civil que han implementado con éxito modelos de trabajo remoto han adoptado una combinación de herramientas y estrategias efectivas para abordar los desafíos y oportunidades que presenta el trabajo remoto. Estas empresas han sido capaces de adaptar y modificar sus enfoques organizacionales y culturales para facilitar una transición exitosa hacia el trabajo remoto, manteniendo al mismo tiempo el compromiso y la motivación de los empleados y garantizando la colaboración y el rendimiento efectivo de los equipos de trabajo.

Figura 9.

Factores clave que influyen en el éxito de los modelos de trabajo remoto en empresas de consultoría de obra civil en Bogotá

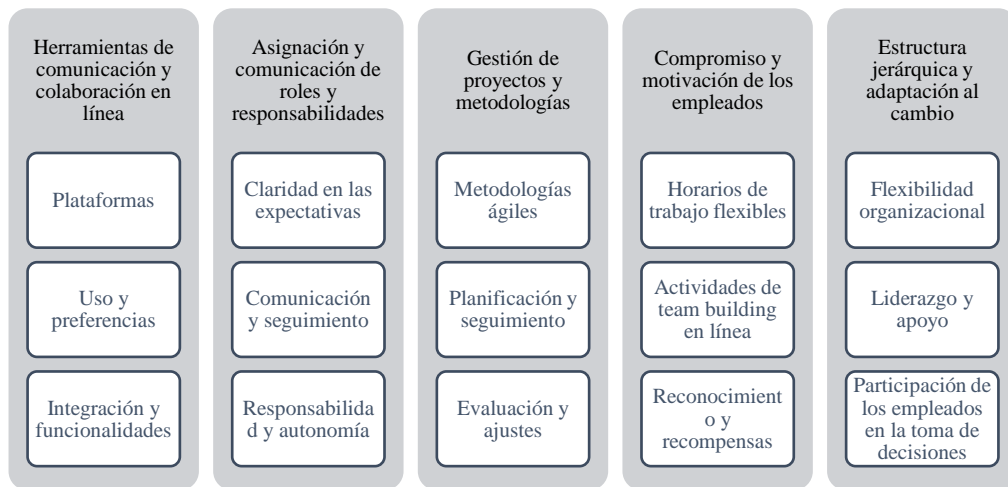
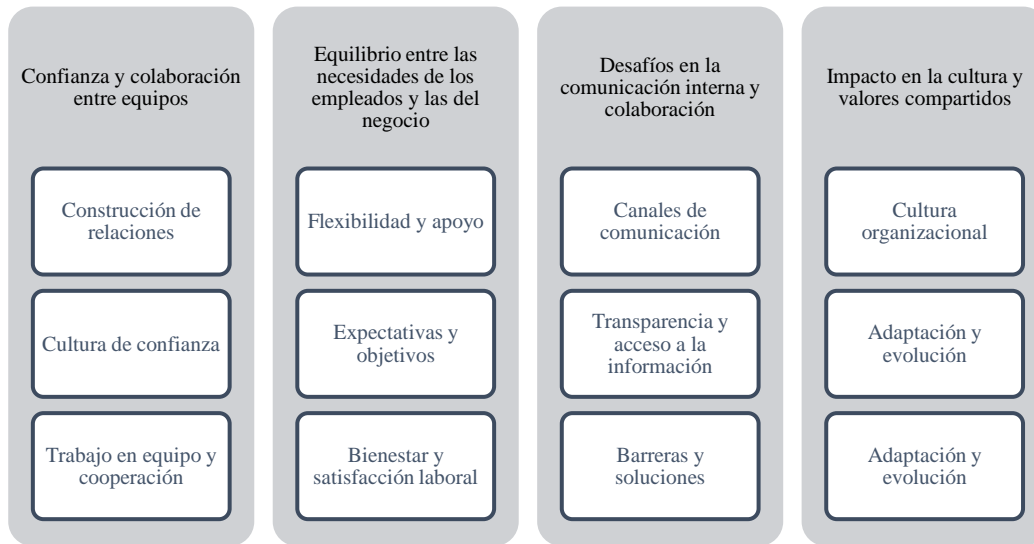


Figura 9. (Continuación)



Nota. El siguiente grafico se presenta una síntesis de los factores clave que influyen en el éxito de los modelos de trabajo remoto en empresas de consultoría de obra civil en Bogotá.

9.3 Resultados: Objetivo específico 3

La implementación de modelos de trabajo remoto ha demostrado ser una estrategia viable en diversos sectores, incluyendo el de consultoría de obra civil. Sin embargo, su adopción no está exenta de retos, especialmente en el contexto de Bogotá, donde las empresas del sector deben adaptarse a un entorno laboral en constante cambio y a la necesidad de mantener una cultura organizacional sólida que garantice su éxito. Ante esta situación, es fundamental contar con una guía que oriente la implementación de modelos de trabajo remoto en empresas de consultoría de obra civil en Bogotá, de manera que se refuerce la cultura organizacional y se generen ventajas competitivas en el sector.

En este sentido, el objetivo específico 3 de la presente investigación busca diseñar un conjunto de lineamientos y recomendaciones basadas en las mejores prácticas identificadas y en el análisis de la matriz FODA. La elaboración de estos lineamientos y recomendaciones permitirá a las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá disponer de un marco de referencia para la implementación de modelos de trabajo remoto.

La matriz FODA se centró en identificar y analizar casos exitosos y de aprendizaje de las experiencias de empresas de consultoría de obra civil y otros sectores que han logrado implementar

con éxito el trabajo remoto, además se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrentan las empresas del sector en Bogotá al adoptar este enfoque laboral.

9.3.1. Guía Para Aplicar la Matriz FODA en la Implementación de Modelos de Trabajo Remoto en Empresas de Consultoría de Obra Civil en Bogotá

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta estratégica que permite entender los factores internos y externos que pueden afectar el éxito de un proyecto o negocio. A continuación, presentamos una guía para aplicar la matriz FODA en la implementación de modelos de trabajo remoto en empresas de consultoría de obra civil en Bogotá:

9.3. 1.a. Preparación

- **Definición del Objetivo:** Identificar claramente el propósito de la matriz FODA en este caso fue implementar modelos de trabajo remoto en empresas de consultoría de obra civil en Bogotá.
- **Selección del Equipo:** Reunir a un equipo diverso de personas que conozcan bien la industria, incluyendo líderes de proyecto, personal técnico, y expertos en recursos humanos y tecnología.
- **Recopilación de Datos:** Recopilar datos relevantes sobre la industria, la tecnología de trabajo remoto, las políticas laborales, y otros aspectos clave.

9.3.1.b. Análisis Interno (Fortalezas y Debilidades)

- **Fortalezas:** Identificar las habilidades, recursos, y capacidades que la empresa ya posee en relación con el trabajo remoto. Ejemplos: tecnología existente, experiencia previa en trabajo remoto, personal capacitado.

- **Debilidades:** Identificar las áreas en las que la empresa puede tener desafíos o carencias en la implementación de trabajo remoto. Ejemplos: falta de capacitación, barreras tecnológicas, resistencia cultural.

9.3.1.c. Análisis Externo (Oportunidades y Amenazas)

- **Oportunidades:** Identificar factores externos que podrían beneficiar la implementación del trabajo remoto. Ejemplos: cambios en la legislación, incentivos gubernamentales, tendencias de la industria.
- **Amenazas:** Identificar posibles desafíos externos que podrían obstaculizar la implementación. Ejemplos: competencia, cambios regulatorios adversos, cuestiones económicas.

9.3.1.d. Síntesis y Estrategia

- **Crear la Matriz FODA:** Organizar los hallazgos en una matriz de 2x2, colocando las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas en sus respectivas secciones.
- **Desarrollar Estrategias:** Utilizar la matriz para identificar cómo las fortalezas pueden aprovechar las oportunidades, cómo las fortalezas pueden neutralizar las amenazas, cómo se pueden superar las debilidades para aprovechar las oportunidades, y cómo las debilidades pueden ser minimizadas para defenderse de las amenazas.
- **Priorizar Acciones:** Basándose en las estrategias, seleccionar y priorizar las acciones específicas que serán más efectivas en lograr el objetivo.

9.3.1.e. Implementación y Monitoreo

- **Crear un Plan de Implementación:** Detallar las acciones, plazos, responsables y recursos necesarios para llevar a cabo cada acción identificada.

- **Monitoreo y Evaluación:** Establecer indicadores de desempeño y un proceso regular de seguimiento y evaluación para asegurar que la implementación esté en el camino correcto.
- **Revisión y Actualización:** Revisar y actualizar regularmente la matriz FODA para reflejar los cambios en el entorno interno y externo.

Esta guía puede ser una herramienta eficaz para las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá que buscan implementar modelos de trabajo remoto de manera estratégica y alineada con sus fortalezas y oportunidades, mientras abordan sus debilidades y amenazas.

9.3.2. Creación y análisis Matriz FODA

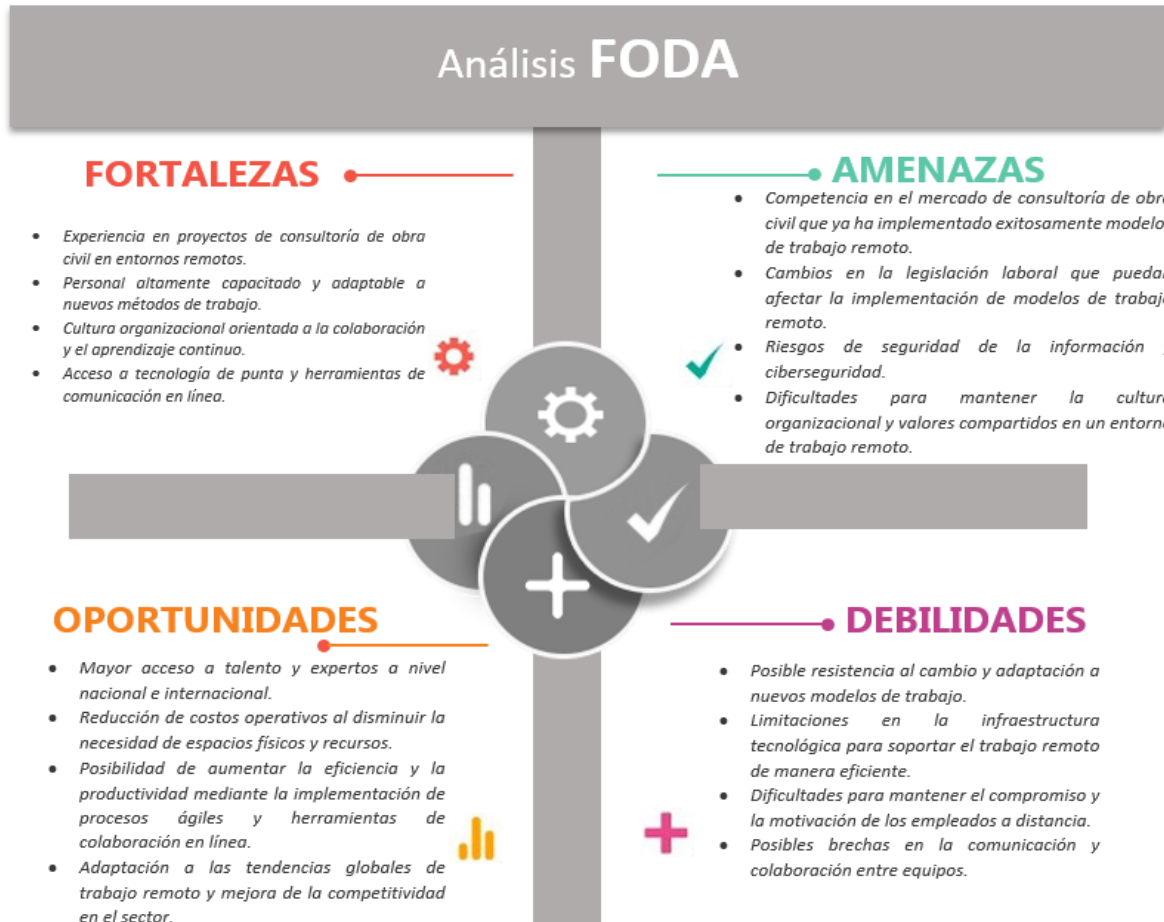
9.3. 2.a. Creación Matriz FODA

Basándose en la Guía desarrollada en este objetivo para aplicar la matriz FODA en la implementación de modelos de trabajo remoto, se ha creado una matriz FODA específica para las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá. Esta matriz se ha diseñado con el propósito de fortalecer la cultura organizacional y fomentar una ventaja competitiva en el sector.

Esta matriz sirve como una herramienta fundamental para que las empresas puedan tener una base sólida para crear sus matrices propias, adaptadas a sus necesidades y realidades específicas. Esta herramienta estratégica proporciona una comprensión profunda y matizada de los factores clave que pueden influir en la transición hacia un entorno de trabajo remoto, permitiendo a las empresas desarrollar planes de acción informados y efectivos.

Figura 10.

Análisis FODA, para implementación de modelos de trabajo remoto



Nota. Se presenta la siguiente matriz FODA, como base para la implementación de modelo de trabajos remotos para empresas de consultoría.

La creación de esta matriz FODA para la implementación de modelos de trabajo remoto en empresas de consultoría de obra civil en Bogotá se llevó a cabo mediante un análisis de los aspectos internos y externos que afectan a las empresas en este contexto de acuerdo al desarrollo de los objetivos específicos 1 y 2. A continuación, se explica cómo se identificaron cada uno de los elementos:

— **Fortalezas:**

Se evaluó el historial de proyectos en entornos remotos, tomando en cuenta la eficacia en la ejecución y la satisfacción del cliente.

Se analizó el nivel de formación y habilidades del personal en relación con los métodos de trabajo remoto, así como su disposición para adaptarse a nuevos procesos.

Se observó la orientación de la cultura organizacional hacia la colaboración y el aprendizaje, así como la disponibilidad de tecnología y herramientas de comunicación modernas.

— **Amenazas:**

Se investigaron otras empresas en el mercado que ya han adoptado exitosamente el trabajo remoto, así como los cambios en las leyes laborales que podrían afectar su implementación.

Se identificaron posibles vulnerabilidades en ciberseguridad y la capacidad de mantener valores y cultura en un entorno remoto.

— **Oportunidades:**

Se consideró la capacidad de contratar expertos a nivel nacional e internacional y las economías derivadas de la disminución de la necesidad de recursos físicos.

Se exploraron las posibilidades de mejorar la eficiencia mediante procesos ágiles y la oportunidad de alinearse con las tendencias globales en trabajo remoto.

— **Debilidades:**

Se evaluó la posible resistencia del personal a los nuevos modelos de trabajo.

Se identificaron posibles desafíos en la infraestructura tecnológica y en mantener el compromiso de los empleados.

Se examinaron posibles brechas en la comunicación y colaboración entre equipos en un entorno de trabajo remoto.

El proceso de creación de esta matriz implicó la evaluación de las mejores prácticas y aprendizajes en el sector. Además, se tuvo en cuenta la dinámica del mercado de consultoría de obra civil en Bogotá obtenido en las encuestas. La matriz resultante sirve como una herramienta invaluable para guiar la implementación efectiva de modelos de trabajo remoto, ofreciendo una visión completa de los factores clave que pueden influir en el éxito o fracaso de esta transición.

Esta matriz FODA puede ser adaptada y ajustada según las características específicas de cada empresa de consultoría de obra civil en Bogotá. Al identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las empresas podrán tomar decisiones informadas y diseñar estrategias efectivas para implementar modelos de trabajo remoto de manera exitosa.

9.3.2.b. Análisis matriz FODA

El análisis FODA revela varias fortalezas internas clave que pueden ser explotadas por las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá en su transición hacia el trabajo remoto. La experiencia en proyectos de consultoría de obra civil en entornos remotos, un personal altamente capacitado y adaptable a nuevos métodos de trabajo, una cultura organizacional orientada a la colaboración y el aprendizaje continuo, y el acceso a tecnología de punta y herramientas de comunicación en línea son todas fortalezas importantes que pueden ser aprovechadas en este proceso.

Sin embargo, también existen debilidades que pueden obstaculizar este proceso. Estas incluyen la posible resistencia al cambio y adaptación a nuevos modelos de trabajo, limitaciones en la infraestructura tecnológica para soportar el trabajo remoto de manera eficiente, dificultades para mantener el compromiso y la motivación de los empleados a distancia y posibles brechas en la comunicación y colaboración entre equipos.

Desde una perspectiva externa, la implementación del trabajo remoto en estas empresas ofrece varias oportunidades. Esto incluye un mayor acceso a talento y expertos a nivel nacional e internacional, la reducción de costos operativos, la posibilidad de aumentar la eficiencia y la productividad, y la adaptación a las tendencias globales de trabajo remoto.

Por otro lado, existen amenazas que deben ser tomadas en cuenta. Esto incluye la competencia en el mercado de consultoría de obra civil que ya ha implementado exitosamente modelos de trabajo remoto, cambios en la legislación laboral que puedan afectar la implementación

de modelos de trabajo remoto, riesgos de seguridad de la información y ciberseguridad y dificultades para mantener la cultura organizacional y valores compartidos en un entorno de trabajo remoto.

En general, los resultados de estas matrices sugieren que las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá tienen un buen potencial para implementar exitosamente modelos de trabajo remoto, pero deben abordar y gestionar de manera efectiva ciertas debilidades y amenazas.

9.3.3. Lineamientos Para la Implementación Exitosa de Modelos de Trabajo Remoto en Empresas de Consultoría de Obra Civil en Bogotá

Basándonos en el análisis previo de los objetivos específicos 1 y 2 y las matrices FODA se procede a diseñar un conjunto de lineamientos y recomendaciones basados en las mejores prácticas identificadas y en el análisis de las matrices.

Figura 11

Lineamientos Para la Implementación Exitosa de Modelos de Trabajo Remoto en Empresas de Consultoría de Obra Civil en Bogotá

ÁREA		LINEAMIENTOS
HERRAMIENTAS DE COMUNICACIÓN Y COLABORACIÓN	DE Y	Implementar herramientas de comunicación en línea robustas como Microsoft Teams, Teams y Zoom, que fueron identificadas como las más utilizadas y efectivas en el análisis previo. Fomentar la formación continua de los empleados en el uso de estas herramientas para asegurar su uso efectivo.
ASIGNACIÓN DE COMUNICACIÓN ROLES	Y DE	Definir claramente los roles y responsabilidades para cada miembro del equipo en un proyecto y comunicarlos eficazmente. Utilizar herramientas de gestión de proyectos como Trello y Asana para asignar tareas y seguir el progreso.
METODOLOGÍAS DE GESTIÓN DE PROYECTOS	DE	Implementar metodologías ágiles para mejorar la eficiencia y adaptabilidad del equipo.
COMPROMISO DE MOTIVACIÓN EMPLEADOS	Y DE	Implementar horarios de trabajo flexibles y reuniones virtuales regulares para mantener el compromiso de los empleados. Establecer programas de reconocimiento y recompensas para motivar a los empleados.
ADAPTACIÓN AL CAMBIO Y GESTIÓN JERÁRQUICA		Fomentar una cultura de adaptabilidad y aprendizaje continuo para facilitar la transición al trabajo remoto. Mantener una estructura jerárquica clara pero flexible que permita la colaboración y la toma de decisiones efectiva.

Figura 11. (Continuación)

DESAFÍOS EN LA COMUNICACIÓN INTERNA	LA IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN INTERNA EFECTIVAS Y FOMENTAR LA COLABORACIÓN ENTRE LOS EQUIPOS. IMPLEMENTAR ACTIVIDADES DE TEAM BUILDING EN LÍNEA PARA MEJORAR LA COHESIÓN DEL EQUIPO.
CONFIANZA Y COLABORACIÓN ENTRE EQUIPOS	Fomentar un entorno de trabajo de confianza y respeto mutuo. Establecer canales de comunicación abiertos y frecuentes para promover la colaboración.
EQUILIBRIO ENTRE NECESIDADES DE EMPLEADOS	Implementar políticas de trabajo remoto que tengan en cuenta tanto las necesidades del negocio como las de los empleados.
CULTURA Y VALORES COMPARTIDOS	Mantener y reforzar los valores y la cultura de la empresa a través de actividades virtuales y comunicaciones frecuentes. Implementar medidas para asegurar que la cultura y los valores de la empresa se reflejen en todas las interacciones y procesos de trabajo.

Nota. La siguiente tabla presenta una síntesis de los lineamientos para la implementación exitosa de modelos de trabajo remoto en empresas de consultoría de obra civil en Bogotá.

Estos lineamientos y recomendaciones, pueden ayudar a las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá a implementar exitosamente modelos de trabajo remoto, reforzar su cultura organizacional y obtener ventajas competitivas en el sector.

10. CONCLUSIONES

La adopción del trabajo remoto en empresas de consultoría de obra civil en Bogotá ha emergido como un tema central en esta investigación. A través de un examen detallado y la identificación de factores clave que influyen en la efectividad y éxito de los modelos de trabajo remoto, se ha demostrado que es un tema complejo con múltiples elementos interrelacionados que requieren una atención cuidadosa.

La investigación sobre la adopción de prácticas y estrategias de trabajo remoto en empresas líderes en tecnología revela varios aspectos clave. La implementación de herramientas de comunicación y colaboración en línea como Google Workspace y Microsoft Teams es fundamental para la coordinación efectiva de equipos, permitiendo una colaboración y comunicación eficientes. Junto con estas herramientas, las empresas también han establecido medidas de seguridad sólidas para garantizar un entorno de trabajo remoto seguro y confiable.

Además de la tecnología, el éxito en el trabajo remoto requiere una adaptación cultural y un cambio en la gestión. Las empresas exitosas han promovido una cultura de confianza, responsabilidad y flexibilidad, y han implementado con éxito soluciones tecnológicas, capacitación en habilidades digitales, modelos de trabajo híbridos y políticas de bienestar. Estas prácticas, aplicadas en diferentes contextos geográficos y culturales, incluyendo Colombia, han llevado a mejoras significativas en la cultura y el clima organizacional.

Las mejores prácticas identificadas, como la comunicación en línea, la capacitación de empleados, los modelos de trabajo híbridos, las políticas de bienestar y flexibilidad laboral y el uso de herramientas de gestión de proyectos, se han mostrado efectivas en mejorar la satisfacción y la productividad de los empleados en entornos de trabajo remoto.

La adopción y adaptación a modelos de trabajo remoto, respaldada por tecnologías, capacitación y políticas adaptadas, ha resultado en un ambiente laboral más inclusivo y eficiente. Los hallazgos de esta investigación ofrecen una guía valiosa para otras empresas que buscan explorar o mejorar su propia implementación de trabajo remoto, subrayando la importancia de un enfoque multifacético y bien planificado para el éxito en esta modalidad laboral.

La encuesta realizada a empresas de consultoría de obra civil en Bogotá proporciona una visión clara de los elementos clave para una exitosa transición al trabajo remoto. Los resultados señalan la importancia de herramientas de comunicación y colaboración en línea, con la mayoría

de las empresas utilizando múltiples plataformas. La asignación y comunicación claras de roles y responsabilidades, junto con la gestión efectiva de proyectos a través de metodologías modernas, son vitales. Los resultados también destacan el esfuerzo por mantener el compromiso y la motivación de los empleados mediante iniciativas específicas, así como el equilibrio entre las necesidades de los empleados y las del negocio. Las empresas han enfrentado desafíos en la comunicación y colaboración, pero los han abordado con éxito.

La encuesta revela un impacto en la estructura jerárquica y en la cultura y valores, mostrando una adaptación y modificación de los enfoques organizacionales y culturales. Los resultados de la encuesta indican que la transición exitosa al trabajo remoto en el sector es una combinación compleja y bien coordinada de estrategias y herramientas, lo que ofrece un panorama integral de las prácticas actuales en el campo.

La investigación concluye que la implementación de modelos de trabajo remoto en empresas de consultoría de obra civil en Bogotá es factible, ofreciendo ventajas competitivas, pero requiere planificación y ejecución meticulosa. La aplicación de la matriz FODA brinda una guía estratégica, ayudando a entender los factores clave, y resalta las fortalezas internas y las oportunidades externas, así como las debilidades y amenazas. Los lineamientos y recomendaciones presentados ofrecen un marco práctico que abarca áreas como comunicación, gestión de proyectos, y seguridad de datos. La flexibilidad y adaptabilidad son fundamentales en la transición, junto con un enfoque que fortalezca la cultura organizacional y la competitividad. Además, la formación continua en herramientas tecnológicas y prácticas de seguridad, junto con el apoyo técnico, es esencial. En conjunto, este estudio proporciona una guía para las empresas que buscan adaptarse a un entorno laboral en constante cambio, proporcionando una visión detallada que pueden implementar con éxito modelos de trabajo remoto.

El trabajo remoto no es una tendencia pasajera, sino una nueva realidad que requiere adaptación y gestión cuidadosa. A través de la aplicación efectiva de las recomendaciones y lineamientos proporcionados en este estudio, las empresas pueden no sólo adaptarse a esta nueva realidad, sino también prosperar en ella.

11.RECOMENDACIONES

Las futuras investigaciones deben explorar el impacto a largo plazo de los modelos de trabajo remoto en aspectos como la productividad, la satisfacción de los empleados, la adaptación cultural y la estructura jerárquica en las empresas de consultoría de obra civil en Bogotá. La evaluación debe ser continua y multidimensional, incluyendo retroalimentación de los empleados y análisis de los resultados del negocio, abordando los desafíos en la comunicación y colaboración.

Las empresas deben enfocarse en mejorar continuamente sus modelos, actualizando las herramientas de comunicación, revisando políticas y ofreciendo formación continua en habilidades digitales y bienestar. La seguridad de la información es vital, con la necesidad de implementar medidas sólidas y capacitar en prácticas de seguridad.

Es fundamental reforzar la cultura organizacional y los valores a través de actividades virtuales y comunicaciones frecuentes. Apoyar la salud mental de los empleados, permitir flexibilidad en el horario de trabajo y proporcionar recursos de apoyo específicos también es esencial.

Las empresas deben estar al día con los cambios en la legislación laboral y asegurarse de cumplir con todas las regulaciones. La selección y adaptación de tecnologías que se alineen con las necesidades de la empresa es crucial, junto con la capacitación efectiva en su uso.

La implementación de metodologías modernas de gestión de proyectos y la coordinación del trabajo de los equipos remotos es vital para una transición exitosa y una operación eficiente. También es importante proporcionar oportunidades de formación y desarrollo enfocadas en habilidades específicas como la adaptación cultural y la gestión de la comunicación para mantener a los empleados comprometidos y motivados en un entorno remoto.

En conjunto, estas recomendaciones sirven como una guía para asegurar el éxito de la implementación de modelos de trabajo remoto en empresas de consultoría de obra civil, alineadas con las complejidades y los aspectos multifacéticos identificados en la investigación.

REFERENCIAS

Aponte, V. (2020). ¿Qué dicen los patrones de movilidad sobre la productividad empresarial en Bogotá? Blog Universidad Sergio Arboleda. <https://n9.cl/6oes2>

Arango, C. Rincon, L. y Herrera, M. (2021). Marketing digital para el sector de la construcción en Colombia: una propuesta (Trabajo de Grado). Universidad Pontificia Bolivariana. Repositorio Institucional de la Universidad Pontificia Bolivariana. <http://hdl.handle.net/20.500.11912/8932>

Araoz, A. (1978). Las actividades de consultoria e ingenieria, su papel en la transferencia de tecnologia. *Revista comercio Exterior*, 28 (12), pp. 1448-1461.

Aristizabal, M. (2021). Efectos post covid-19 en el sector inmobiliario (Trabajo de Grado). Universidad Catolica de Manizales. Repositorio Institucional Universidad Catolica de Manizales. <https://repositorio.ucm.edu.co/handle/10839/3312>.

Aroles, J. Dubravka, C. Dale, K. Y Sytze, F. (2011). New ways of working (NWW): Workplace transformation in the digital age. *Information and Organization*. 31 (4). <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2021.100378>

Atencio, F. F. (2020). Relación entre el teletrabajo y la productividad laboral en el área de logística de una empresa de construcción de Lima, (Tesis de licenciatura). Universidad Privada del Norte. Repositorio de la Universidad Privada del Norte. <https://hdl.handle.net/11537/25121>

Bayter, S. y Perez, A. (2021). Bienestar laboral en el teletrabajo (Trabajo de Grado). Colegio de estudios Superiores. Repositorio Institucional CESA. <http://hdl.handle.net/10726/4323>.

Bejarano, R. (2017). Marketing digital e implementación de plataformas virtuales para el desarrollo de servicios relacionados con gremios constructores (Trabajo de Grado). Universidad la Gran Colombia Repositorio de la Universidad La Gran Colombia. <http://hdl.handle.net/11396/3986>

Bellasmin, V. y Torres, R. (2021). Trabajo remoto y comportamiento organizacional durante la pandemia covid19 en una empresa constructora. Surco 2021 (Tesis de licenciatura). Universidad Cesar Vallejo. Repositorio Univerisidad Cesar Vallejo. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/84305>

Brunet, L. (2002). *El clima de trabajo en organizaciones 5 edicion*. Mexico Trillas.

Bueno, F. (21 de mayo 2018). Los millennials están enojados con las empresas y decepcionados con sus trabajos y la economía. Infobae. <https://n9.cl/ymng3>

Cañadas, J. (2017). Teletrabajo: Revisión teórica y análisis jurídico-laboral (Tesis de Doctorado). Universidad de Granada. Repositorio institucional DIGIBUG. <http://hdl.handle.net/10481/48771>

Cerquera, K. (22 de Julio de 2020). Teletrabajo y Home Office ¿Cuál es la diferencia?. Taskenter. <https://n9.cl/bokzc>

Colliers. (2020). Mercado Inmobiliario Corporativo Panorama Nacional. <https://n9.cl/rbknc>

Cortés, A. (2017). Herramientas de fidelización del recurso humano operativo en obras, como estrategia generadora de valor en empresas constructoras (Trabajo de Grado). Fundación Universidad de América. Repositorio institucional lumieres. <https://hdl.handle.net/20.500.11839/7105>

Cruz Quiroga, E. L. (2021). Rol de las empresas del sector de la construcción en el proceso de reactivación económica de Colombia (Trabajo de Grado.) Universidad Antonio Nariño. Repositorio UAN. <http://repositorio.uan.edu.co/handle/123456789/6197>

David, F. (2003). *Conceptos de Administracion Estrategica. Novena edición.* Pearson.

Doug, A. (5 de mayo 2020). BMO Says 80% of Employees May Switch to Blended Home-Office Work. Bloomberg. <https://n9.cl/agnnb>

Editorial La República. (19 de septiembre 2018). La mitad de trabajos a nivel global se harán a través de vías remotas para 2020. <https://n9.cl/kc7wg>

Flores, A. (01 de octubre 2022). Modelo de trabajo híbrido: 5 pasos para adaptarse al futuro del trabajo. Crehana. <https://n9.cl/vekyb>

García, F. (2020). Aspectos relevantes para la implementación del teletrabajo en entidades públicas. estudio de caso contaduría general de la nación. (Tesis Maestría). Universidad Autónoma de Manizales. Repositorio institucional REPOUAM. <https://repositorio.autonoma.edu.co/handle/11182/1045>

Harris, R. (2015). The changing nature of the workplace and the future of office space. *Journal of Property Investment & Finance.* 33 (5), pp. 424-435. <https://doi.org/10.1108/JPIF-05-2015-0029>

Hill, C. Y Jones, G. (2011). *Administracion estrategica, un enfoque central*. Cenage Learnin.

Joroff, M., Porter, W.L, Y Feinberg, B. (2003). The agile workplace. *Journal of Corporate Real Estate*. 5(4), pp.293-311. <https://doi.org/10.1108/14630010310812145>

Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. 16 julio de 2008. D.O. No. 47052

Lyons, G. Y Chatterjee, K. (2008) A human perspective on the daily commute: Costs, benefits and trade-offs. *Transport Reviews*, 28 (2). pp. 181-198. <https://doi.org/10.1080/01441640701559484>

Marín, J. Y Chaparro, M. (2021) Impacto de la emergencia sanitaria por COVID-19 en el desarrollo del Proyecto Inmobiliario DOMUM (Tesis Maestria). Pontificia Universidad Catolica del Peru. Repositorio de Tesis PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/19854>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2012). El Libro blanco del Teletrabajo en Colombia. <https://n9.cl/b8xbv>

Nilles, J. (1988). Traffic reduction by telecommuting: A status review and selected bibliography. *Transportation Research Part A: General*. 22 (4), pp. 301-317. [https://doi.org/10.1016/0191-2607\(88\)90008-8](https://doi.org/10.1016/0191-2607(88)90008-8)

Orejuela, J. Villada, L y Daza, K. (2022). Gentilin, M. Pasado, presente y futuro del Teletrabajo. Reflexiones teóricas sobre un concepto de 50 años. En: El teletrabajo como modalidad de flexibilización laboral: estudios de caso colombianos. Universidad EAFIT. pp.18-36. <https://n9.cl/oei8g>

Organización Internacional del Trabajo - ILO. (10 de octubre 2019). Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral. (Archivo en PDF). <https://n9.cl/xtolh>

Organización Internacional del Trabajo - ILO. (13 de octubre 2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella.. (Archivo en PDF). <https://n9.cl/93zsk>

Patterson, M. West, M. Y Lawthom, R. (2005) Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices productivity and innovation, *Journal of Organizational Behavior*, 26 (4) (2005), pp. 379-408. <https://doi.org/10.1002/job.312>

Rahimic, Z. (2013). Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies. *International Business Research*. 6 (3), pp. 129-139
10.5539/ibr.v6n3p129

Revista Semana. (24 de abril 2022). Así se viene transformando el sector de la construcción de la mano de la tecnología. <https://n9.cl/v8073>

Ripani, L. (24 de 03 2020). Coronavirus: un experimento de teletrabajo a escala mundial. *Factor Trabajo*. <https://n9.cl/x115>

Rocha, J. León, G. Illanes, J. Copatiti, M. Zenteno, S. Y Chileno, C. (2021). Impacto de la cuarentena de COVID-19 en empresas constructoras de Cochabamba, Bolivia. *Avances: Investigación en Ingeniería*, 18(2). <https://doi.org/10.18041/1794-4953/avances.2.7072>

Rongrong, Y. Matthew, B. Y Nowar, R. (2019). Exploring impact of future flexible working model evolution on urban environment, economy and planning. *Journal of Urban Management*. 8 (3), pp. 447-457. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2019.05.002>

Saco, R. (2007). El Teletrabajo. *Derecho PUCP*, (60). Pp. 325-350.
<https://doi.org/10.18800/derechopucp.200701.011>

Salirrosas, E. E. G. (2020). Desempeño del teletrabajador en el sector construcción en tiempos de Covid-19. *593 Digital Publisher CEIT*, 5(5), 312-324.

Sánchez, J. (2020). Impacto Económico del COVID-19 en Colombia. (Trabajo de Grado). Universidad Católica de Colombia. Repositorio institucional RIUCAC.
<https://hdl.handle.net/10983/24672>

Sierra, M. (2021).). Implementación de la transformación digital para el cambio estratégico en las pymes del sector construcción. Universidad Militar Nueva Granada. Repositorio Institucional UMNG. <http://hdl.handle.net/10654/39666>.

Staff, F. (11 de Abril 2016). Home office aumenta 28% la productividad de las empresas. *Forbes Mexico*. <https://n9.cl/vdujh>

Torres, A. (2008). Tendencias en la consultoria para la ingenieria de grandes proyectos. *Revista de Ingenieria*. (27). Pp. 68-76. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=121015057008>

Universia Co. (20 de septiembre 2012). El 71% de los colombianos es afín al teletrabajo. <https://n9.cl/mekld>

Veldhoen, E. (1995). *Demise of the office*. Uitgeverij.

Vidiella, I. (2020). Home office aplicado a una empresa constructora (Trabajo de Grado). Universidad Tecnológica Nacional. Repositorio Institucional Abierto. <http://hdl.handle.net/20.500.12272/5193>

Villafrade, A. y Palacio, J. (2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, 12 (12), pp. 17-31. <https://doi-org.ezproxy.uamerica.edu.co/10.4304/risti.12.17-31>.

Yang, E., Kim, Y. and Hong, S. (2023). Does working from home work? Experience of working from home and the value of hybrid workplace post-COVID-19. *Journal of Corporate Real Estate*. 25 (1), pp. 50-76. <https://doi.org/10.1108/JCRE-04-2021-0015>