

**IMPACTO DEL TELETRABAJO SUPLEMENTARIO EN LA GESTIÓN DE  
EQUIPOS EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA ACO**  
**(Alimentos al Consumidor de IRCC S.A.S PJ COL S.A.S Y L&C S.A)**

**ERIKA YULIANA FORERO BABOSA  
ANGI KARINA PARDO OSORIO**

**Proyecto integral de grado para optar el título de  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director:**

**MARÍA CRISTINA LONDOÑO RUBIO**

**Abogada**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMÉRICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTA D.C  
2024**

## **NOTA DE ACEPTACIÓN**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Firma del director**

---

María Cristina Lodoño Rubio

### **Firma del Jurado**

---

Adriana Quimbayo Feria

### **Firma del Jurado**

---

Ferney Alexander Pérez Parada

Bogotá D.C. agosto de 2024

## **DIRECTIVOS DE LA UNIVERSIDAD**

Presidente de la Universidad y Rector del Claustro

**Dr. MARIO POSADA GARCÍA PEÑA**

Consejero Institucional

**Dr. LUIS JAIME POSADA GARCÍA PEÑA**

Vicerrectora Académica

**Dra. MARÍA FERNANDA VEGA DE MENDOZA**

Vicerrector Administrativo y Financiero

**Dr. RAMIRO AUGUSTO FORERO CORZO**

Vicerrectora de Investigaciones y Extensión

**Dra. SUSAN MARGARITA BENAVIDES TRUJILLO**

Secretario General

**Dr. JOSÉ LUIS MACÍAS RODRÍGUEZ**

Decano Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

**Dra. MAGALY FARIDE HERRERA GIRALDO**

Directora Programa

**Dra. ANA MARIA ESPINEL SUÁREZ**

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.

Este trabajo está dedicado a todas aquellas personas que han sido una fuente de inspiración y apoyo a lo largo de nuestra vida académica.

A nuestros padres por su amor incondicional, su sacrificio y por habernos enseñado el valor del esfuerzo y la perseverancia. Sin su apoyo constante, este logro no habría sido posible. A nuestros compañeros de carrera, por su amistad sincera, por los buenos momentos compartidos y por su inquebrantable apoyo a lo largo de esta travesía académica. Y, especialmente, a nuestros profesores de carrera por su guía, sabiduría y por ser una fuente de inspiración y motivación. Sus valiosos consejos y enseñanzas han sido cruciales para nuestra formación.

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas que han hecho posible la realización de este trabajo de grado. En primer lugar, a nuestra directora de trabajo de grado, la Dra. María Cristina Londoño Rubio, por su invaluable orientación, paciencia y apoyo constante a lo largo de todo el proceso. Sus conocimientos y consejos han sido fundamentales para el desarrollo de esta investigación.

A nuestros profesores y compañeros de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, quienes con sus enseñanzas y experiencias han contribuido significativamente. A nuestros padres por su apoyo emocional y financiero, sin ellos, este logro no hubiera sido posible. Y finalmente, a todas aquellas personas que, de una u otra manera han contribuido a la culminación de este trabajo de grado. A todos ustedes, ¡muchas gracias!

## TABLA DE CONTENIDO

|   | pág.      |
|---|-----------|
| <b>RESUMEN</b>  | <b>9</b>  |
| <b>1. INTRODUCCIÓN</b>  | <b>10</b> |
| 1.1. Justificación  | 11        |
| 1.2. Objetivos  | 12        |
| 1.2.1. <i>Objetivo general</i>  | 12        |
| 1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>   | 12        |
| 1.3. Metodología  | 12        |
| <b>2. DISCURSO PREPOSICIONAL</b>  | <b>14</b> |
| 2.1. Antecedentes   | 14        |
| 2.1.1. <i>Diferencias del trabajo en casa, trabajo remoto y teletrabajo</i> | 15        |
| 2.2. Marco referencial  | 18        |
| 2.2.1. <i>Marco teórico conceptual</i>                                      | 18        |
| 2.2.2. <i>Marco legal</i>   | 23        |
| <b>3. PROYECTO DEFINITIVO</b>   | <b>30</b> |
| <b>4. RESULTADOS</b>  | <b>33</b> |
| 4.1. Resultados de la Encuesta  | 33        |
| 4.2. Experiencia en el trabajo  | 34        |
| 4.3. Comunicación y Colaboración  | 39        |
| 4.4. Satisfacción Laboral   | 45        |
| 4.5. Bienestar  | 48        |
| <b>5. CONCLUSIONES</b>  | <b>54</b> |
| <b>6. RECOMENDACIONES:</b>  | <b>57</b> |
| <b>REFERENCIAS</b>  | <b>58</b> |
| <b>ANEXOS</b>   | <b>61</b> |

## LISTA DE FIGURAS

|  | pág.      |
|--|-----------|
| <b>Figura 1.</b> Organigrama ACO (Alimentos al Consumidor)   | <b>30</b> |
| <b>Figura 2.</b> Tiempo de vinculación en la Empresa   | <b>35</b> |
| <b>Figura 3.</b> Tiempo usando la Modalidad de Teletrabajo Suplementario   | <b>36</b> |
| <b>Figura 4.</b> Más horas de trabajo fuera de la jornada laboral  | <b>37</b> |
| <b>Figura 5.</b> Capacidad para cumplir con los plazos de las obligaciones laborales   | <b>38</b> |
| <b>Figura 6.</b> Experiencia General con el Teletrabajo Suplementario  | <b>39</b> |
| <b>Figura 7.</b> El teletrabajo suplementario en la comunicación y colaboración  | <b>41</b> |
| <b>Figura 8.</b> Frecuencia de la comunicación con supervisores y compañeros durante el teletrabajo suplementario                    | <b>42</b> |
| <b>Figura 9.</b> Capacidad de los líderes para gestionar sus equipos de trabajo en el teletrabajo suplementario                      | <b>43</b> |
| <b>Figura 10.</b> El teletrabajo suplementario en la motivación y en la moral del equipo   | <b>44</b> |
| <b>Figura 11.</b> El teletrabajo suplementario en la productividad individual y en equipo  | <b>45</b> |
| <b>Figura 12.</b> Impacto del teletrabajo suplementario en la vida personal y relaciones familiares                                  | <b>46</b> |
| <b>Figura 13.</b> Nivel de satisfacción con el teletrabajo suplementario en la autonomía, supervisión y en general                   | <b>47</b> |
| <b>Figura 14.</b> El teletrabajo en la salud física y mental   | <b>49</b> |
| <b>Figura 15.</b> Nivel de estrés teletrabajando desde casa en comparación con trabajar en la oficina                                | <b>50</b> |
| <b>Figura 16.</b> El teletrabajo suplementario en la participación de actividades sociales y de bienestar organizadas por la empresa | <b>51</b> |
| <b>Figura 17.</b> Formación y recursos de la organización para mejorar la experiencia del teletrabajo suplementario                  | <b>52</b> |
| <b>Figura 18.</b> Nivel de estrés en el trabajo y las distracciones en el hogar durante el teletrabajo suplementario                 | <b>53</b> |

## **RESUMEN**

Este trabajo de grado analiza el impacto del teletrabajo suplementario en la empresa Alimentos al Consumidor (ACO), enfocándose en el área administrativa y, específicamente, en la gerencia de Expansión. ACO, responsable de la gestión de cadenas comerciales como El Corral, Corral Gourmet, Papa John's, Leños & Carbón, Beer Station, entre otras, ACO ha implementado el teletrabajo suplementario como parte de sus prácticas laborales. Este estudio busca determinar si esta modalidad de trabajo ha tenido un impacto positivo en la gestión del equipo y en el cumplimiento de las metas organizacionales. La investigación se lleva a cabo mediante una metodología cuantitativa implementando una encuesta a sus empleados, en la cual se abarcan aspectos cruciales como la comunicación, la colaboración, la satisfacción laboral, y el bienestar general desde la implementación del teletrabajo suplementario en la organización.

### **Palabras clave.**

Trabajo a distancia

Teletrabajo

Teletrabajo Suplementario

Gestión de equipos

Organizaciones

## **1. INTRODUCCIÓN**

La pandemia de COVID-19 transformó radicalmente las dinámicas laborales a nivel mundial, impulsando el teletrabajo como una alternativa necesaria para mantener la continuidad operativa de las empresas. En Colombia, esta modalidad, aunque conocida y regulada, no era ampliamente implementada hasta que las circunstancias obligaron a su adopción masiva en el año 2020, bajo otra modalidad que se desarrolló, como lo fue el trabajo en casa. En este contexto, los empleadores tuvieron que evaluar y adaptar sus estructuras y políticas para incorporar esquemas de trabajo a distancia que fueran más prácticos y alineados con las necesidades del momento.

En la empresa ACO (Alimentos al Consumidor de IRCC S.A.S PJ COL S.A.S Y L&C S.A) del Grupo Nutresa S.A., esta transición representó tanto un desafío como una oportunidad para explorar los impactos del teletrabajo suplementario en la gestión de equipos ACO, empresa que, como muchas otras organizaciones, se enfrentó a la necesidad de asegurar que sus operaciones no solo continuaran, sino que también se mantuvieran eficientes y productivas bajo nuevas condiciones de trabajo. La implementación del trabajo a distancia requería un análisis profundo de cómo esta modalidad afectaba aspectos críticos de la dinámica laboral, como la comunicación, la colaboración, la productividad y el apoyo a los empleados impacta en el sector productivo laboral.

Este proyecto de grado se centra en investigar y comprender el impacto del trabajo a distancia en la gestión de equipos dentro de ACO, a través de una metodología basada en encuestas a los empleados, se busca obtener una visión detallada de cómo esta modalidad ha influido en la comunicación, la colaboración, la satisfacción y el bienestar de los empleados. La intención es proporcionar una base de conocimiento que no solo refleje la realidad actual de ACO, sino que también ofrezca recomendaciones prácticas para mejorar la implementación del trabajo a distancia y fortalecer la gestión de equipos en el futuro.

Con esta investigación, se espera contribuir al entendimiento de las ventajas y desafíos del trabajo a distancia, ofreciendo recomendaciones que puedan ser aplicadas tanto en ACO como en otras organizaciones que buscan optimizar sus prácticas de trabajo a distancia de ahora en adelante.

## **1.1. Justificación**

A partir de la pandemia, en muchas organizaciones el trabajo a distancia se convirtió en la mejor alternativa para mantener su actividad productiva, esta forma de trabajo no es un modelo nuevo a nivel global, sin embargo, en Colombia no era ampliamente reconocida, ni mucho menos aplicada. No fue sino hasta el año 2020 que se hizo necesario conocer y adaptarse a estas modalidades.

Ahora bien, teniendo en cuenta la necesidad de trabajo a distancia, fue necesario que los empleadores analizaron la viabilidad de implementar el teletrabajo, como una modalidad de acuerdo por las consideraciones y los trámites que traía esta figura, los empleadores tuvieron la necesidad de implementar esquemas de trabajo a distancia diferentes a los que la ley proponía, los cuales resultaron más prácticos y respondieron a la necesidad del servicio en una época tan crítica a nivel mundial tal como lo describe Ayala (2021) en su trabajo “Nueva realidad: trabajo a distancia en Colombia”

Londoño (2024) en su trabajo: Las figuras legales del trabajo a distancia en Colombia, la autora resalta que la pandemia mundial, obligó a los gobiernos de diferentes países a tomar medidas de aislamiento entre sus ciudadanos, en busca de proteger la salud, esto se dio principalmente en las medidas y directrices establecidas por la Organización Mundial de la Salud (OMS), en el caso de Colombia se optó por medidas restrictivas y de aislamiento con el fin de llevar a cabo un control epidemiológico. Sin embargo, este planteó nuevos retos y problemas para los trabajadores, en la medida que, mostró que, durante la emergencia sanitaria no se les garantizó a todos los trabajadores, que se vieron obligados a continuar con su trabajo bajo las modalidades de trabajo en casa, las medidas necesarias de mantenimiento de los equipos de trabajo, conexiones, valor de la energía y otros gastos generados por sus actividades laborales, los cuales son obligaciones del empleado.

En la actualidad, según un Informe sobre el trabajo híbrido (Hybrid Work Report, 2023) de HubSpot, se examinó que entre los años 2021 y 2022 particularmente, en Colombia, el 22% de los trabajadores se encontraban trabajando completamente remoto, mientras que un 47% están trabajando en oficina y un 31% restante en un formato híbrido. Esto sin dudarlo ha cambiado la

forma de trabajo de las organizaciones que anteriormente no utilizaban este modelo en sus equipos o áreas. Debido a que ahora es más común que estén implementando el trabajo híbrido o a distancia, es importante cuestionar ¿qué impacto ha tenido la gestión de estos equipos de trabajo? comparándose con equipos con una modalidad de trabajo 100% presencial. A pesar del creciente interés en este tema del trabajo a distancia, existen brechas en el conocimiento que requieren una investigación más profunda. Estas brechas pueden estar relacionadas con la cultura organizacional, la tecnología, el bienestar de los empleados, la legislación laboral y otros aspectos específicos de la gestión de equipos de trabajo en Colombia. Este proyecto se propone abordar algunas de estas brechas y contribuir al cuerpo de conocimiento en este campo. La justificación de este proyecto radica en la necesidad de comprender a fondo los efectos de esta transformación en la gestión de equipos de trabajo.

## **1.2. Objetivos**

### ***1.2.1. Objetivo general***

Identificar cuál ha sido el impacto del trabajo a distancia en la gestión de equipos en la empresa ACO (Alimentos al Consumidor de IRCC S.A.S PJ COL S.A.S Y L&C S.A)

### ***1.2.2. Objetivos específicos***

- 1.** Describir cuál es la percepción actual del impacto del trabajo a distancia en la empresa ACO (Alimentos al Consumidor de IRCC S.A.S PJ COL S.A.S Y L&C S.A)
- 2.** Analizar cuáles han sido las contribuciones o consecuencias que ha generado el trabajo a distancia en la gestión de equipos en la empresa ACO (Alimentos al Consumidor de IRCC S.A.S PJ COL S.A.S Y L&C S.A)
- 3.** Sugerir estrategias para contribuir a un buen uso del trabajo a distancia en la gestión de equipos en la empresa ACO (Alimentos al Consumidor de IRCC S.A.S PJ COL S.A.S Y L&C S.A)

## **1.3. Metodología**

El presente trabajo de investigación tiene como modalidad el desarrollo encaminado a resolver y analizar la influencia del trabajo a distancia, específicamente el teletrabajo suplementario, en la

empresa ACO (Alimentos al Consumidor de IRCC S.A.S PJ COL S.A.S y L&C S.A.S). El objetivo es recolectar datos de manera cuantitativa a través de una encuesta para obtener la percepción de los empleados sobre la implementación del teletrabajo suplementario y cómo este ha influido en sus equipos. Este enfoque permite un proceso de gestión ágil, con una planificación previa, ejecución y evaluación a medida que avanza el estudio.

La hipótesis principal de esta investigación es que la implementación del teletrabajo suplementario en la empresa ACO ha tenido un impacto positivo en la productividad y satisfacción de los empleados, así como en la eficiencia de los equipos de trabajo.

La muestra para este estudio estará compuesta por empleados de la empresa ACO que han participado en el teletrabajo suplementario. Se seleccionará una muestra representativa que incluirá a miembros de diversas áreas y niveles jerárquicos para asegurar que los resultados reflejen adecuadamente la experiencia de la organización en su conjunto.

La metodología cuantitativa es adecuada para este estudio, ya que permite obtener datos objetivos y medibles, facilitando el análisis estadístico de los resultados. Hernández et al. (2014), describen la investigación cuantitativa como un enfoque que "utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, confiando en la medición numérica y el uso de la estadística para establecer patrones de comportamiento en una población". Este enfoque se centra en la objetividad y la precisión de los resultados, lo que es esencial para evaluar el impacto del teletrabajo suplementario en la organización.

## **2. DISCURSO PREPOSICIONAL**

### **2.1. Antecedentes**

En Colombia, como en la gran mayoría de países en el mundo, el trabajo a distancia ha experimentado un crecimiento progresivo en los últimos años. La adopción y el avance de nuevas tecnologías, la globalización y la necesidad de flexibilidad laboral han contribuido a esta tendencia. Incluso podemos destacar que la pandemia de COVID-19 también aceleró la implementación del trabajo remoto en diversas industrias donde aún no se había desarrollado esta idea.

Por lo cual se hace necesario en esta investigación profundizar en los antecedentes de lo que hoy en día conocemos como trabajo remoto o híbrido, teletrabajo o trabajo a distancia. Antes de la pandemia, algunas empresas ya estaban adoptando políticas de flexibilidad laboral, es decir, permitiendo a los empleados trabajar desde casa en ciertos días, algunos sectores, como la tecnología y los servicios basados en el conocimiento, estaban más propensos al trabajo remoto, ejemplo de ellos los call center y empresas especializadas en consultoría. Sin embargo, es necesario saber que el trabajo a distancia es un término mucho más antiguo de lo que podemos imaginar, pues este modo de trabajo “era la norma herreros, costureras, carpinteros y más que trabajaban en su casa” Admin Sys (2021).

Tomando de referencia el artículo llamado: “Medio siglo de Home Office: línea del tiempo 50 años de historia del trabajo remoto” nos damos cuenta que en la historia, el trabajo remoto ya estaba presente y que la tendencia anteriormente era trabajar en oficinas, historiadores cuentan que la primera señal de este cambio “de la casa a la oficina” ocurrió en 1560 con la construcción de la Galería Uffizi en Florencia la cual es considerada el predecesor de las oficinas corporativas, pero este cambio al trabajo presencial se formalizó como la norma con la Revolución Industrial (1760-1840) pues con la creación de las fábricas y la producción a gran escala, fue necesario reunir a los obreros y trabajadores en un mismo espacio de trabajo.

La primera persona en utilizar el término y considerado como el “padre” del trabajo a distancia es el físico de la NASA Jack Nilles, el cual adopta el término “telecommuting” en los años 70 en los EE. UU durante la crisis petrolera, Jack crea e implementa el modelo del teletrabajo en una aseguradora, con el objetivo de ahorrar energía evitando el desplazamiento de los trabajadores que

pudieran provocar consumos de elementos derivados del petróleo. Jack, consideraba que las personas podían trabajar usando las comunicaciones remotas, llegando a los años 80 el desarrollo de la tecnología permite dar el avance para que empresas comiencen a tener en cuenta al teletrabajo como una alternativa y algunos países de otras regiones del mundo, muchas veces con el objetivo de equilibrar las altas tasas de desempleo y fomentar el uso de las nuevas tecnologías.

Otro actor importante en este proceso de llegar al teletrabajo o trabajo remoto utilizando las redes de telecomunicación fue IMB (International Business Machines) una de las más grandes empresas de alta tecnología a nivel mundial, su aporte no solo radica en los productos y servicios que provee para realizar trabajos, sino en también en ser uno de los primero en implementar esta forma de trabajo, en 1979 realizó el experimento con 5 empleados quienes trabajaron en casa, luego en 1983 IBM extiende a 2 mil empleados su experimento de teletrabajo, en él se determinó que una de las ideas para ahorrar dinero para la empresa y detener la reducción de recursos humanos calificados y especializados, es reducir los costos de las instalaciones y eso se lograba con el teletrabajo.

Los anteriores sucesos, sumados a la creación del internet, herramientas de oficina digitales, sitios y páginas web, el wifi, conexiones inalámbricas, empresas de tecnología y motores de búsqueda, apps de comunicaciones y muchos otros elementos más, han sido fundamentales para implementar esta forma de trabajo, ya que día a día se facilita en gran medida realizar labores en cualquier lugar fuera de una oficina de trabajo.

Sin embargo, cabe destacar que se presentan varias formas o maneras de manejar esta modalidad de trabajo y cada una tiene sus características diferentes, para lo que podemos hablar de teletrabajo, teletrabajo autónomo, suplementario y móvil, trabajo en casa, trabajo remoto, trabajo a distancia, etc., por lo cual se hace necesario describir las diferencias entre cada una de estas modalidades e identificar cual es el que se adapta a la organización elegida para esta investigación.

### ***2.1.1. Diferencias del trabajo en casa, trabajo remoto y teletrabajo***

De acuerdo a la Ley 2088 de 2021, el trabajo en casa se da de manera temporal por situaciones excepcionales, especiales u ocasionales, esta ley regula el trabajo en casa en Colombia, estableciendo disposiciones que buscan garantizar los derechos y deberes tanto de los empleados como de los empleadores en esta modalidad “La ley tiene por objeto regular la habilitación de

trabajo en casa como una forma 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, permitiendo a los empleados realizar sus funciones laborales desde su domicilio u otro lugar escogido, sin alterar la naturaleza del contrato de trabajo” (República de Colombia, 2021). Entre las principales disposiciones, la ley contempla la obligatoriedad de proveer las herramientas y recursos necesarios para la realización del trabajo, el respeto a la jornada laboral y los tiempos de descanso, y la implementación de mecanismos para asegurar la desconexión laboral. Además, establece que los empleadores deben seguir garantizando la seguridad social y la protección en riesgos laborales para los empleados que trabajen en casa.

Por otro lado, la ley 2121 de 2021 la cual tiene como objetivo principal crear una nueva forma de ejecución del contrato de trabajo, denominada trabajo remoto, la cual será pactada de manera voluntaria por las partes y podrá ser desarrollada a través de las tecnologías existentes y nuevas, u otros medios y mecanismos que permitan ejercer la labor contratada de manera remota, define en su Artículo 3º el trabajo remoto como “una forma de ejecución del contrato de trabajo en la cual toda la relación laboral, desde su inicio hasta su terminación, se debe realizar de manera remota mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones u otro medio o mecanismo, donde el empleador y trabajador, no interactúan físicamente a lo largo de la vinculación contractual. En todo caso, esta forma de ejecución no comparte los elementos constitutivos y regulados para el teletrabajo y/o trabajo en casa y las normas que lo modifiquen” (República de Colombia, 2021).

Entre sus disposiciones, esta ley asegura que los trabajadores remotos tengan acceso a los mismos derechos y beneficios que los trabajadores presenciales, incluyendo la protección en salud y seguridad en el trabajo, la desconexión laboral, y la provisión de las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones. Además, la ley establece mecanismos para la supervisión y el control del trabajo remoto, y promueve la capacitación tanto de empleados como de empleadores en el uso de las tecnologías pertinentes.

Y finalmente la Ley 1221 de 2008, por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones define al Teletrabajo 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 la comunicación - TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo".(República de Colombia, 2008)

Esta forma de organización admite 3 tipos de modalidades (autónomos, móviles y suplementarios), es reversible por parte del empleador y admite ser prestada bajo la modalidad de alternancia.

- Autónomos: son aquellos que utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, puede ser una pequeña oficina, un local comercial. En este tipo de teletrabajo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y solo acuden a la oficina en algunas ocasiones.
- Móviles: Son aquellos teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las Tecnologías de la Información y la comunicación, en dispositivos móviles.
- Suplementarios: Son aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.

Esta última modalidad de teletrabajo es la cual se desarrolla en la mayoría de cargos administrativos de ACO Alimentos al Consumidor, pues se tiene establecido que se trabajan dos días en las oficinas de la compañía y los tres días restantes se realizan las actividades laborales desde casa.

En resumen, mientras que el "teletrabajo" tiende a enfocarse más en el uso de tecnología para trabajar desde casa, "trabajo remoto" es un término más amplio que abarca cualquier forma de trabajo que no se realice en la ubicación física de la oficina. Por otro lado, el "trabajo en casa" se refiere específicamente a la modalidad implementada como una medida transitoria durante situaciones excepcionales, como por ejemplo la pandemia de COVID 19, donde los empleados realizan sus labores desde su hogar sin que necesariamente se formalice a través de un contrato o acuerdo permanente, y puede no requerir el mismo nivel de infraestructura tecnológica que el teletrabajo.

## **2.2. Marco referencial**

### ***2.2.1. Marco teórico conceptual***

Según lo visto en los antecedentes se observa el avance de este modo de trabajo, por lo que es importante ver su impacto a nivel de gestión de equipos de las organizaciones, específicamente como una muestra para Colombia, debido a que somos un país con una economía en crecimiento y una fuerza laboral diversa, por lo cual se presentan particularidades culturales, tecnológicas y económicas que pueden influir en la efectividad y los desafíos del trabajo a distancia. Las investigaciones en este contexto específico pueden reflejarnos las condiciones, estrategias y políticas más adecuadas para maximizar los beneficios y minimizar los obstáculos relacionados con la gestión de equipos a distancia.

Dados los cambios que se han presentado en diferentes empresas que implementan este modelo de trabajo remoto o híbrido, los trabajadores requieren adaptarse a una nueva manera de trabajar, en la que los factores organizacionales, individuales, tecnológicos y familiares generarían impactos en el funcionamiento laboral y en el bienestar. Por lo cual, un aspecto importante a estudiar es el cumplimiento de las metas en los tiempos establecidos, el tipo de liderazgo a la distancia, el desempeño laboral y la gestión de equipos.

Según el artículo de Halpern et al. (2020), un elemento que se tiene que considerar en el trabajo a distancia es determinar limitaciones de tiempo, Ley de Parkinson: “el trabajo suele expandirse hasta atiborrar el lapso disponible para que logre concluirse”. Lo cual significa que, si se necesita que una actividad esté realizada, se debe establecer un tiempo determinado para que se complete, debido a que, si una actividad no posee alguna fecha limitada vinculada, es probable que no se ejecute.

Ese es el motivo fundamental por lo que requiere determinar tiempos con los equipos y de esto depende en la mayoría de veces que las personas se sientan aliviadas o estresadas en su forma de trabajo, hasta el punto que sentir que tan comprometido están los integrantes de su equipo determina la calidad de vida en su sitio de trabajo.

Un elemento esencial consiste en empoderar a todos los colaboradores para que realicen sus trabajos desde lugares remotos, haciendo necesario que cuenten con un liderazgo definido y claro. Este tipo de liderazgo remoto requiere de líderes que sientan comodidad y seguridad al liderar sus respectivos equipos desde la distancia y equipos comprometidos a cumplir con sus objetivos como se mencionó anteriormente.

2.2.1.a. Teorías del desempeño laboral. Según Chiavenato (2009) se describe que la evaluación del desempeño, es el proceso que se evalúa, al revisar las actividades que desarrolla el individuo, que contribuyen al lograr los objetivos de la empresa. Además, agrega “que la evaluación de desempeño consiste en identificar, medir y administrar el desempeño humano en las organizaciones” (p.245). Es importante que se evalúen estos niveles de desempeño en las organizaciones que implementan este modelo de trabajo híbrido y remoto para determinar de qué manera se está acogiendo esta medida en los trabajadores y los puntos de mejora que se deben realizar para no comprometer el desempeño de la compañía.

Por otro lado, Rocca (2008) en su Manual de Recursos Humanos y de Evaluación Organizacional describe que el desempeño laboral consiste en evaluar el trabajo que desarrolla el personal de la empresa, que permite verificar el nivel de cumplimiento de las metas y objetivos, para tomar medidas correspondientes en beneficio de la organización. Esta teoría enfocada en las expectativas permite comprender que las personas suelen movilizarse o toman una decisión según a aquello que tratan de lograr o alcanzar de un específico esfuerzo como premio, se trata de la motivación al realizar su esfuerzo para conseguir una recompensa, trabajar en remoto muchas personas ven esa motivación al no tener que desplazarse de su casa al trabajo, el poder compartir más tiempo con su familia y aprovechar y acomodar sus tiempos, por lo cual se sienten comprometidos a cumplir con lo que se les asigna.

2.2.1.b. Gestión de Equipos. Según Cámara de Comercio de Bogotá (2021) “Un equipo remoto es un grupo de colaboradores geográfica u organizacionalmente dispersos, que son reunidos utilizando una combinación de telecomunicaciones y tecnologías de la comunicación que les permiten ejecutar con éxito una tarea organizacional”. Además, expone que “Creer que trabajar en forma remota en un equipo, es sólo usar la tecnología ...es como pensar que el trabajo en equipo

depende sólo de los muebles de la oficina...” donde se quiere mostrar la importancia de gestionar a los equipos de una forma acertada, se resalta que la base de un buen liderazgo remoto es la confianza entre líderes y colaboradores puesto que los trabajadores remotos tienen que ser capaces de valorar la autonomía y la independencia, y asumir la responsabilidad del cumplimiento de los objetivos.

También es importante tener en cuenta que hoy en día, tanto líderes y colaboradores compiten por trabajos más interesantes en un espacio laboral globalizado. Por esta razón, es posible armar un gran equipo de trabajo con personas de todas partes del mundo. Los líderes remotos no deben limitar la captación de talento a un ámbito local.

Contreras & Rojas (2015) exploran los conceptos teletrabajo y sostenibilidad en su artículo "Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia", publicado en ScienceDirect. El estudio analiza cómo el teletrabajo, implementado adecuadamente, puede contribuir a la sostenibilidad económica, social y ambiental de las organizaciones y, por ende, del país.

La sostenibilidad empresarial se refiere a la capacidad de una empresa para operar de manera que asegure su viabilidad económica a largo plazo, minimizando el impacto ambiental y aportando al bienestar social. Contreras & Rojas (2015) argumentan que, aunque el teletrabajo puede generar importantes beneficios en estos ámbitos, su éxito depende de múltiples factores. Entre las ventajas del teletrabajo, destacan la reducción de emisiones de carbono debido a la disminución de desplazamientos, el aumento de la flexibilidad laboral y la potencial mejora en la conciliación de la vida laboral y personal, no obstante, los autores también señalan que la implementación del teletrabajo no es tarea fácil y puede tener efectos negativos si no se gestiona adecuadamente. Los autores concluyeron que, pese a no guardar una relación completamente directa, mientras más exitoso sea el modelo del teletrabajo, más aportes a la sostenibilidad del negocio y, por ende, del aparato productivo nacional.

En su artículo "Telework: conditions that have a positive and negative impact on the work-family conflict", Solís (2016) analiza cómo diferentes condiciones del teletrabajo influyen en el conflicto

entre trabajo y familia, así como en el número de horas adicionales trabajadas fuera del horario normal de oficina, e identifica seis variables críticas que afectan el conflicto trabajo-familia y el tiempo de trabajo adicional:

- Conflicto Trabajo-Familia
- Horas Adicionales Trabajadas
- Espacio de Teletrabajo
- Personas en el Hogar
- La frecuencia semanal del teletrabajo
- Flexibilidad Responsabilidad

El estudio reveló que, en promedio, los teletrabajadores trabajan 1,8 horas más de lo que establece su jornada laboral normal. Los hallazgos también indican que la mayoría de los teletrabajadores trabajan con al menos una persona más en el hogar, la mayoría dispone de una oficina o sala de estudio en casa, pocos teletrabajadores tienen la flexibilidad necesaria para trabajar en horarios convenientes, el número promedio de días de teletrabajo es de dos por semana y el nivel de responsabilidad muestra una puntuación media relativamente baja.

El artículo concluye que aumentar los días de teletrabajo puede ayudar a reducir las interferencias entre trabajo y familia. Este resultado sugiere que una mayor experiencia y adaptación al teletrabajo permite a los empleados organizar mejor su tiempo y establecer estrategias para evitar conflictos. Sin embargo, el estudio también muestra que aquellos con mayores responsabilidades laborales experimentan más conflictos trabajo-familia, especialmente si carecen de flexibilidad en sus horarios.

Para evaluar si las condiciones del teletrabajo influyen en el conflicto trabajo-familia y en la cantidad de horas adicionales trabajadas en nuestra muestra, proponemos que en nuestra metodología basada en una encuesta se trabajen preguntas que nos puedan dar información para determinar qué tan cercana está a la investigación de Salazar Solís.

Por otro lado, El artículo "Teletrabajo: su impacto en los trabajadores de la ciudad de Chillán, Chile", de Gallegos et al. (2022), los autores analizaron estos impactos específicos durante la pandemia en una muestra de 160 personas. Los autores identificaron algunas variables críticas que influyen en la experiencia del teletrabajo y sus efectos en los empleados:

1. Desembolsos para Productos de Teletrabajo: La diferencia entre los gastos laborales y personales y su regulación según la ley.
2. Equilibrio Trabajo-Vida Familiar: La capacidad de los empleados para gestionar sus responsabilidades laborales y familiares.
3. Estrés y Salud Mental: El nivel de estrés experimentado debido a la sobrecarga de trabajo y las distracciones en el hogar.
4. Género y Responsabilidades Domésticas: La diferenciación de impactos según el género, con un enfoque en cómo las mujeres experimentan el teletrabajo.

El estudio revela que muchos empleados no pueden completar sus tareas dentro del horario laboral, lo que afecta negativamente su calidad de vida y podría implicar un incumplimiento de la ley en términos de horas trabajadas. Además, se encontró que la mayoría de los trabajadores luchan por equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares, con un impacto particularmente negativo en las mujeres, quienes experimentan mayores niveles de estrés y distracción debido a las responsabilidades domésticas y el cuidado de los hijos.

2.2.1.c. Estabilidad Emocional De acuerdo al compromiso afectivo y emocional que conllevan los colaboradores, el artículo de Torner (2023)" Teletrabajo y agotamiento emocional en el sector eléctrico colombiano" revela que el teletrabajo aumenta las habilidades de los empleados, mejorando su compromiso y reduciendo el agotamiento emocional. Aunque muchos trabajadores han visto aumentada su jornada laboral, esto no afecta significativamente su compromiso, posiblemente debido a la compensación por la reducción de tiempos de desplazamiento. El compromiso afectivo juega un papel clave en la reducción del agotamiento. Además, el teletrabajo facilita la creatividad al proporcionar un entorno menos estresante, pero el desequilibrio entre demandas laborales y recursos limitados puede llevar al agotamiento.

Se sugiere desarrollar habilidades de gestión del tiempo y establecer plazos razonables para reducir el agotamiento emocional, mientras que el liderazgo desempeña un papel clave en las políticas de desconexión digital. Estos hallazgos pueden impactar en la toma de decisiones del sector eléctrico y tener aplicabilidad en otros segmentos industriales.

De igual forma Torner en su artículo del 2022 “Teletrabajo y autoeficacia laboral: el papel moderador de la creatividad y el mediador de la motivación intrínseca” analiza cómo el teletrabajo influye en la autoeficacia del empleado, con la motivación esencial como mediadora y la creatividad en el que identifica varios factores importantes para la eficiencia de los empleados mediante la autonomía, la persistencia, la disciplina, la estabilidad emocional, la motivación intrínseca y la creatividad.

El autor considera que la cantidad de días del teletrabajo intensifica la autoeficacia del empleado, pues este requiere mayor autoorganización y capacidad para evitar posibles distractores, es decir, un fuerte ajuste conductual al contexto. En esa dirección, concluyen que el nivel de autoeficacia tiene un efecto positivo sobre el agotamiento emocional del empleado que teletrabaja, o sea, actúa como un regulador entre la extensión del teletrabajo y la distribución de la carga laboral.

Este estudio revela que el teletrabajo, aun teniendo una alta intensidad, no es un obstáculo para poder diferenciar el rol laboral del familiar, por lo que reduce el conflicto trabajo - familia en donde los resultados coinciden, entre otros. En esa dirección, la autoeficacia adquiere un papel central, puesto que a través de ella el empleado puede construir estrategias cognitivas y conductas adecuadas que equilibren la relación en el grupo de trabajo.

### ***2.2.2. Marco legal***

El presente marco legal tiene como objetivo identificar las normativas y regulaciones aplicables al teletrabajo, trabajo remoto y trabajo en casa en Colombia. Estas regulaciones son fundamentales para comprender el contexto jurídico en el cual se desarrolla este proyecto de grado, enfocado en el impacto del teletrabajo suplementario en la empresa Alimentos al Consumidor (ACO).

- Marco Normativo del Teletrabajo

El marco normativo que regula el Teletrabajo en Colombia como forma de organización laboral está conformado por la Ley 1221 de 2008, el Decreto 0884 de 2012, y el Decreto 1072 de 2015. Esta normatividad encuadra los aspectos jurídicos que soportan la implementación de esta modalidad laboral en entidades públicas y empresas privadas del país.

### **Ley 1221 de 2008**

Como ya habíamos mencionado anteriormente, la Ley 1221 de 2008 establece las normas para promover y regular el teletrabajo en Colombia, permitiendo a los trabajadores desempeñar sus funciones utilizando tecnologías de la información y la comunicación (TIC) sin necesidad de estar físicamente en la oficina. La ley incluye modalidades como teletrabajo autónomo, suplementario y móvil. Además, garantiza que los teletrabajadores tienen los mismos derechos y beneficios que los trabajadores presenciales, incluyendo seguridad social y prestaciones. Para su implementación, en el Artículo 5º de esta misma ley “El gobierno Nacional fomentará en las asociaciones, fundaciones y demás organizaciones tanto públicas como privadas, la implementación de esta iniciativa, a través del Ministerio de la Protección Social y el Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. Así mismo, el Gobierno Nacional pondrá en funcionamiento un sistema de inspección, vigilancia y control para garantizar el cumplimiento de la legislación laboral en el marco del teletrabajo”. (República de Colombia, 2008)

Podemos decir que la Ley 1221 de 2008 es un marco regulatorio integral que busca facilitar la adopción del teletrabajo en Colombia, asegurando condiciones equitativas y seguras tanto para empleadores como para trabajadores, y estableciendo responsabilidades claras para su implementación y supervisión por parte del Estado.

### **Decreto 0884 de 2012**

Complementando la ley anterior, el objeto del decreto en mención es establecer las condiciones laborales especiales del teletrabajo que regirán las relaciones entre empleadores y teletrabajadores y que se desarrolle en el sector público y privado. Es importante mencionar en este decreto el Artículo 3º en el cual se especifica que “el contrato o vinculación que se genere en esta forma de organización laboral de teletrabajo debe cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 39

del Código Sustantivo del Trabajo y de la Seguridad Social para los trabajadores particulares y en las disposiciones vigentes que rigen las relaciones con los servidores públicos, y con las garantías a que se refiere el artículo 6° de la Ley 1221 de 2008 se deberán indicar otros aspectos” (República de Colombia, 2012), lo cual significa que además de cumplir con las condiciones exigidas por el Código Sustantivo del Trabajo y la ley 1221 de 2008, especialmente en el contrato se debe indicar en esta modalidad de trabajo las condiciones del servicio, los medios tecnológicos y ambientales requeridos para ejecutar el trabajo y la forma de llevarlo a cabo, además determinar los días y los horarios en que el teletrabajador realizará sus actividades para efectos de delimitar la responsabilidad en caso de accidente de trabajo y evitar el desconocimiento de la jornada máxima legal.

Concluyendo el Decreto 0884 de 2012 complementa la Ley 1221 de 2008 proporcionando un marco regulatorio más detallado y específico para la práctica del teletrabajo en Colombia, asegurando condiciones laborales adecuadas y protegiendo los derechos de los trabajadores y las responsabilidades de los empleadores.

### **Decreto 1072 de 2015**

En este decreto se establece que “son objetivos del Ministerio del Trabajo la formulación y adopción de las políticas, planes generales, programas y proyectos para el trabajo, el respeto por los derechos fundamentales, las garantías de los trabajadores, el fortalecimiento, promoción y protección de las actividades de la economía solidaria y el trabajo decente, a través un sistema efectivo de vigilancia, información, registro, inspección y control; así como del entendimiento y diálogo social para el buen desarrollo de las relaciones laborales.”(República de Colombia, 2015).

Este decreto abarca temas que van desde las condiciones generales de trabajo hasta la seguridad y salud en el trabajo, estableciendo lineamientos detallados para la implementación de políticas laborales y de seguridad social, regula específicamente esta modalidad laboral en cumplimiento con la Ley 1221 de 2008.

- Marco Normativo del Trabajo Remoto

En Colombia, el Trabajo Remoto como nueva forma de ejecución del contrato de trabajo se encuentra regulado por la Ley 2121 de 2021. Adicionalmente, se cuenta con el Decreto 555 de

2022 el cual reglamenta su aplicación y entrega lineamientos específicos para organizaciones del sector privado.

### **Ley 2121 de 2021**

Esta ley por la cual se crea el régimen de trabajo remoto y se establecen normas para promoverlo, regularlo y se dictan otras disposiciones, como lo mencionamos anteriormente su objeto es crear una nueva forma de ejecución del contrato de trabajo, denominada trabajo remoto, las normas contenidas en esta Ley serán aplicables a toda persona natural que se encuentren domiciliadas en el territorio nacional; así como las entidades públicas y privadas nacionales y a su vez a las empresas extranjeras que contraten trabajadores que se encuentren dentro del territorio nacional.

Los principios que se exponen, son de obligatorio cumplimiento por las partes, considerando que el trabajo remoto requerirá para todos los efectos, la concurrencia de los elementos esenciales mencionados en el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo, además” Estará basado en el respeto y garantía de los derechos mínimos en materia laboral. Los trabajadores vinculados mediante el contrato laboral para ejecutar sus funciones por medio del trabajo remoto, tendrán los mismos derechos laborales de que gozan todos los trabajadores, incluidas las garantías sindicales y de seguridad social” (República de Colombia, 2021) y es importante mencionar que este nuevo tipo de contrato de trabajo remoto no exige un lugar físico específico para llevar a cabo las tareas, es decir, el empleado puede trabajar desde el lugar que considere apropiado, siempre y cuando haya un acuerdo mutuo con el empleador y con la aprobación de la Administradora de Riesgos Laborales mencionada en el contrato. La Ley 2121 de 2021 proporciona un marco normativo que promueve la flexibilidad y autonomía en el trabajo remoto, asegurando a la vez la protección y el bienestar del trabajador.

### **Decreto 555 de 2022**

El Decreto 555 de 2022, por su parte, complementa y refuerza las disposiciones de la Ley 2121 de 2021 al establecer procedimientos específicos y directrices claras para la implementación del trabajo remoto, este decreto detalla aspectos operativos y administrativos importantes para asegurar el cumplimiento de la ley, proporcionando un marco más detallado que facilita la

aplicación práctica de las normativas de trabajo remoto en las organizaciones. Entre las disposiciones del decreto se incluyen, el contenido del contrato de trabajo remoto (ARTÍCULO 2.2.1.6.6.3.), las obligaciones del empleador (ARTÍCULO 2.2.1.6.6.4.), obligaciones del trabajador remoto (ARTÍCULO 2.2.1.6.6.5.) obligaciones de las Administradoras de Riesgos Laborales (ARTÍCULO 2.2.1.6.6.6.), la implementación de horarios flexibles (ARTÍCULO 2.2.1.6.6.11.), la política pública de trabajo remoto (ARTÍCULO 2.2.1.6.6.11.) entre otras.

En resumen, el Decreto 555 de 2022 tiene su enfoque en garantizar que las condiciones de trabajo remoto sean seguras y adecuadas para los empleados. Al requerir el acuerdo mutuo entre empleador y empleado y la aprobación de la Administradora de Riesgos Laborales, el decreto asegura que ambos partidos estén alineados y que se mantengan altos estándares de bienestar laboral.

El decreto también resalta la importancia de proporcionar los recursos y el apoyo necesarios para que los empleados puedan desempeñar sus funciones eficientemente desde cualquier ubicación. Esto es crucial para mantener la productividad y la colaboración en un entorno de trabajo remoto.

- Marco Normativo del Trabajo en Casa

El Trabajo en Casa como habilitación temporal para el desempeño de funciones bajo circunstancias ocasionales, especiales o excepcionales está regulado por la Ley 2088 de 2021. Además, se cuenta con los respectivos decretos reglamentarios para el sector público y privado. En el caso del sector público, el Trabajo en Casa está soportado en el Decreto 1662 de 2021 y, por su parte, para el sector privado existe el Decreto 649 de 2022.

### **Ley 2088 de 2021**

Esta ley tiene por objeto regular la habilitación de trabajo en casa como una forma de prestación del servicio en situaciones ocasionales, excepcionales o especiales, entendiendo al trabajo en casa como la habilitación al servidor público o trabajador del sector privado para desempeñar transitoriamente sus funciones o actividades laborales por fuera del sitio donde habitualmente las realiza, sin modificar la naturaleza del contrato o relación laboral, o legal y reglamentaria respectiva, ni tampoco desmejorar las condiciones del contrato laboral,

### **Decreto 1662 de 2021**

El Decreto 1662 de 2021 complementa la Ley 2088 de 2021 al especificar las condiciones y procedimientos para la implementación del trabajo en casa en los servidores públicos. Establece que los empleadores deben formalizar el trabajo en casa a través de un acuerdo por escrito, el cual debe incluir aspectos como la duración de la medida, las herramientas y recursos proporcionados, y los mecanismos para garantizar la salud y seguridad del trabajador en casa. El decreto también aborda la obligación de los empleadores de respetar la jornada laboral y el derecho a la desconexión, además de proporcionar lineamientos sobre cómo deben gestionarse los riesgos laborales en el contexto del trabajo en casa. Este decreto busca asegurar que el trabajo en casa se lleve a cabo de manera ordenada, protegiendo los derechos de los trabajadores y manteniendo la eficiencia operativa de las empresas.

### **Decreto 649 de 2022**

Por otro lado, el Decreto 649 de 2022 contempla lo establecido en la ley 2088 de 2021 pero ahora para los empleadores y trabajadores del sector privado. Entre los aspectos más destacados se incluyen: Este decreto permite a los empleados solicitar la modalidad de trabajo en casa a su empleador por escrito, ya sea en formato físico o digital, siempre que se cumplan con las disposiciones establecidas en la ley y en este decreto. La solicitud de trabajo en casa por parte del empleado no garantiza el derecho a obtenerlo. El empleador también puede optar por habilitar el trabajo en casa para uno o varios empleados en diferentes áreas de la empresa bajo las mismas circunstancias. La habilitación del trabajo en casa no modifica ni afecta los derechos y garantías laborales existentes ni las condiciones pactadas al inicio de la relación laboral.

Además, establece que el empleador debe proporcionar los medios tecnológicos y los recursos necesarios para que el empleado pueda desempeñar sus funciones de manera remota, asegurando la seguridad y la salud en el trabajo. También se menciona que, al finalizar la situación que dio origen a la habilitación del trabajo en casa, el empleado deberá regresar a su lugar habitual de trabajo, y las condiciones laborales volverán a ser las mismas que existían antes de la habilitación. El decreto subraya que la habilitación del trabajo en casa es una medida temporal y excepcional, destinada a garantizar la continuidad del trabajo sin afectar los derechos laborales de los empleados.

En conjunto estas normativas reflejan un avance hacia la regulación más detallada y flexible del trabajo remoto en Colombia, adaptándose a las demandas cambiantes del entorno laboral moderno y proporcionando un marco legal que equilibra la flexibilidad con la protección de los derechos laborales y la seguridad en el trabajo.

En resumen, las leyes 1221 de 2008, 2088 de 2021, y 2121 de 2021 proporcionan un marco regulatorio completo y detallado para las diferentes modalidades de trabajo a distancia en Colombia. Estas leyes garantizan derechos y establecen obligaciones tanto para empleadores como para empleados, promoviendo un entorno de trabajo seguro y equitativo. La correcta aplicación de estas normativas será crucial para el éxito del teletrabajo suplementario en la empresa ACO, asegurando la satisfacción y productividad de los empleados mientras se mantienen los estándares legales.

### 3. PROYECTO DEFINITIVO

El tema de investigación del presente proyecto de grado se enfoca en investigar el impacto del trabajo a distancia, como se ha mencionado anteriormente, en Colombia actualmente este se encuentra clasificado en diferentes modalidades, en este caso nos centraremos específicamente el teletrabajo suplementario con un estudio de caso en la empresa Alimentos al Consumidor, la cual es una Línea de Negocio del Grupo Nutresa S.A. Esta investigación se concentrará en la parte administrativa de la empresa la cual cuenta con 303 empleados de los cuales 281 trabajan bajo la modalidad de Teletrabajo Suplementario, y son los encargados de la planeación y el desarrollo de cadenas comerciales como El Corral, Corral Gourmet, Papa John's, Leños & Carbón, Beer Station, entre otras.

El objetivo principal es analizar si el teletrabajo suplementario ha tenido un impacto positivo o negativo en la gestión del equipo administrativo, específicamente en la Gerencia de Expansión. Esta es una de las siete gerencias bajo la presidencia de Alimentos al Consumidor y desempeña un papel fundamental en el crecimiento y desarrollo de la empresa. A continuación, se presenta el organigrama general de la empresa para un mayor entendimiento:

**Figura 1.**

*Organigrama ACO (Alimentos al Consumidor).*



**Nota.** La figura muestra el organigrama de la empresa ACO (Alimentos al Consumidor).

Para evaluar este impacto, se realizará una encuesta a los empleados de la gerencia de Expansión, conformada por las áreas de mantenimiento, proyectos y expansión.

La labor del área de mantenimiento radica en asegurar que los restaurantes o puntos de venta operen sin interrupciones, lo que es crucial para la satisfacción del cliente y la rentabilidad. Además, previene fallos costosos y prolonga la vida útil de los equipos e instalaciones, garantiza que las operaciones cumplan con las normativas locales en materia de seguridad y salud, y mejora la eficiencia operativa de los puntos de venta a través de la gestión proactiva y el mantenimiento preventivo. Esta área está conformada por 32 colaboradores de los cuales 5 trabajan en modalidad de teletrabajo suplementario y los demás por sus funciones trabajan y se desplazan de manera presencial en los diferentes puntos de venta en el país.

El área de proyectos desempeña un rol vital en la planificación y ejecución de nuevos proyectos y remodelaciones. Esta área incluye a arquitectos y diseñadores y tiene la responsabilidad de cumplir y no exceder el CAPEX (Capital Expenditure) o presupuesto asignado por la compañía para la apertura de nuevos puntos de venta y remodelaciones alineadas con la identidad de las marcas y las necesidades operativas. Esta área cuenta actualmente con 13 colaboradores los cuales son los encargados de llevar a cabo los proyectos y todos trabajan bajo la modalidad de teletrabajo suplementario.

Y el área de expansión o desarrollo inmobiliario juega un papel vital en la expansión y operación eficiente de las cadenas de restaurantes, asegurando que se seleccionen las mejores ubicaciones, se negocien contratos favorables, esto implica una evaluación minuciosa de los términos legales para asegurar que sean favorables y protejan los intereses de la empresa y se mantengan relaciones sólidas con los proveedores de locales de arrendamiento, mientras se gestionan eficientemente las necesidades administrativas de cada punto de venta. El trabajo de esta área asegura que la empresa pueda crecer de manera sostenible y rentable, manteniendo altos estándares operativos en todas sus ubicaciones. Esta área cuenta actualmente con 3 colaboradores los cuales también trabajan bajo la modalidad de teletrabajo suplementario.

Se escogió esta gerencia debido a la gran diversidad de funciones administrativas que se encuentran entre sus colaboradores y la interacción constante que debe haber entre las áreas que la conforman debido a la coordinación que se requiere para administrar los puntos de ventas de

varias marcas de restaurantes, lo cual es importante al momento de evaluar la modalidad de teletrabajo que manejan sus miembros para resaltar su impacto positivo o negativo al momento de realizar sus funciones de manera individual y colectiva.

La encuesta abordará temas como la comunicación y la colaboración entre directivos y compañeros, la satisfacción y el bienestar de los empleados, y su experiencia general con el teletrabajo en la compañía. Se pretende determinar si estos factores han mejorado, empeorado o se han mantenido iguales desde la implementación del teletrabajo suplementario. La información recopilada proporcionará una visión integral sobre cómo el teletrabajo afecta la dinámica laboral y el rendimiento de los empleados en el área administrativa de Alimentos al Consumidor, además de la información recibida por las encuestas, se solicitó el apoyo de las directivas, especialmente de Desarrollo Humano y Organizacional para que nos brinden información sobre cómo se encuentra implementada esta modalidad en la empresa.

Los resultados de esta investigación serán fundamentales para entender el impacto del teletrabajo en los empleados de la compañía y podrán servir de base para futuras decisiones organizacionales relacionadas con la implementación de modalidades de trabajo a distancia. El estudio buscará ofrecer recomendaciones que ayuden a optimizar estas modalidades para mejorar la eficiencia y el bienestar del personal, contribuyendo así al éxito continuo de la organización.

## **4. RESULTADOS**

Teniendo en cuenta la información recibida por la gerencia de Desarrollo Humano y Organizacional de Aco, podemos concluir que la modalidad de trabajo suplementario no está disponible ni establecida en su Reglamento Interno de Trabajo, el cual se encuentra desactualizado, aunque la modalidad si está siendo implementada en sus colaboradores, por lo cual podemos concluir que no cumple con la regulación necesaria para la implementación del teletrabajo suplementario en la empresa.

Por otro lado, para evaluar el impacto del teletrabajo suplementario en la gestión del equipo en la gerencia de Expansión de Alimentos al Consumidor, se realizó una encuesta a sus empleados. La encuesta se llevó a cabo en línea durante el mes de junio de 2024 y abarcó aspectos clave como la experiencia en el trabajo, la comunicación, colaboración, satisfacción y bienestar de los empleados bajo esta modalidad de teletrabajo suplementario.

### **4.1. Resultados de la Encuesta**

La encuesta fue realizada a 18 empleados de las áreas de expansión, proyectos y mantenimiento donde el 50% de los encuestados son de sexo masculino y el 50% restante son de sexo femenino, la edad de los encuestados se encuentra con un mínimo de 20 años y con un máximo de 54 años, sin demostrar ningún dato atípico, el promedio de edad de esta población es de 32 años, el estrato socioeconómico en donde se encuentra el mayor porcentaje de los encuestados en esta muestra es el estrato 3 con un 55,6% seguido por el estrato 2 con un 22,2% y el estrato 4 con un 16.7%, el 5,6% restante pertenecen al estrato 1.

El 33,3% de los encuestados tiene un título profesional, lo que indica que la mayoría de los empleados han completado una educación universitaria, el 27,8% de los empleados ha continuado su formación académica hasta obtener una especialización, reflejando un compromiso con la educación continua y la mejora de habilidades, un 11% de los encuestados posee una maestría, demostrando un alto nivel de especialización y competencia en sus respectivos campos, el 11,1% de los empleados tiene formación como tecnólogo, lo que sugiere una preparación técnica y aplicada en áreas específicas, otro 11,1% ha alcanzado el nivel técnico, lo que indica una

formación orientada a habilidades prácticas y el 5,6% restante de los encuestados tiene el nivel de bachiller académico, mostrando la diversidad en los antecedentes educativos de los empleados.

Estos resultados resaltan la diversidad educativa del equipo en el área de Expansión, con una fuerte representación de niveles educativos superiores. La variada formación académica del personal puede ser un factor importante en la capacidad del equipo para abordar tareas complejas y adaptarse a diferentes desafíos dentro de la organización.

En cuanto a los ingresos, el grupo con mayores ingresos mensuales (\$5.000.001 a \$10.000.000 COP) es el más representado, comprendiendo el 44,4% del total de los encuestados, con una notable presencia de empleados con especialización. Los niveles más bajos de ingreso (\$0 a \$1.300.000 y \$1.301.000 a \$3.000.000 COP) tienen igual representación (22,2% cada uno), reflejando una variedad en los niveles de escolaridad dentro de estos rangos, por último, el ingreso más alto, mayor a \$10.000.000 COP, representa al 5,6% de los encuestados y lo reciben principalmente personas con maestría.

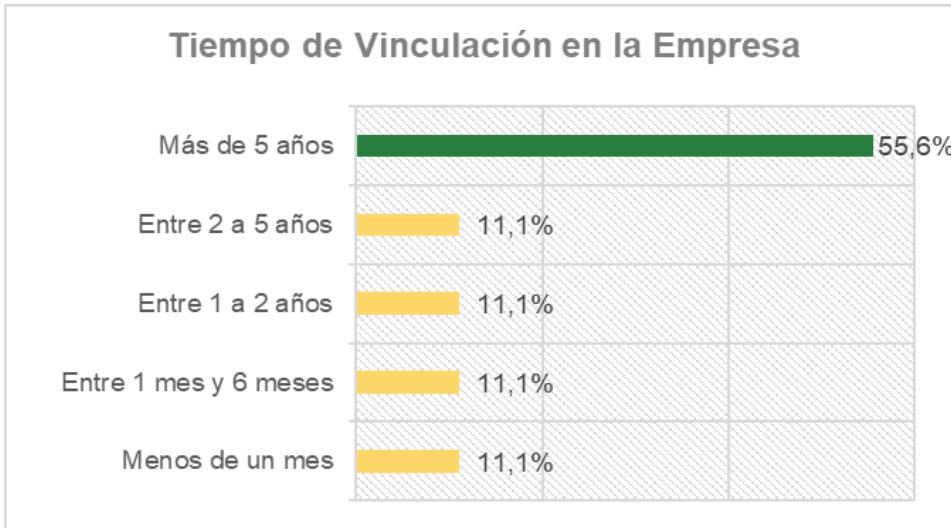
## **4.2. Experiencia en el trabajo**

En esta sección de la encuesta se hicieron preguntas como el tiempo de antigüedad en la empresa, el tiempo utilizando la modalidad de teletrabajo suplementario, si ha recibido las herramientas y los recursos necesarios por parte de la organización, jornadas laborales extendidas entre otras variables que puedan afectar la percepción de su experiencia positiva o negativa en el trabajo y los resultados son los siguientes:

Tal como se muestra en la Figura 2. El 55,6% de los encuestados llevan más de 5 años vinculados a la empresa, las opciones: entre 1 a 2 años, entre 2 a 5 años y menos de un mes tienen un porcentaje de 11,1% cada uno. Estos resultados reflejan una combinación saludable de empleados nuevos y experimentados en el área de Expansión.

**Figura 2.**

*Tiempo de Vinculación en la Empresa.*



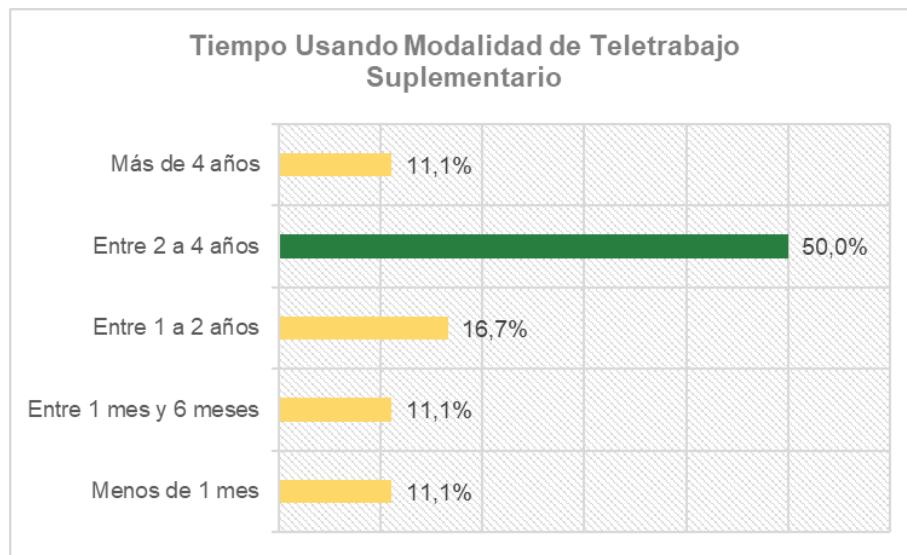
**Nota.** La figura 2 muestra el tiempo de vinculación de los empleados en la Empresa ACO (Alimentos al consumidor).

La gráfica anterior nos muestra una notable proporción de empleados con más de un año de antigüedad lo cual nos refleja que la empresa ha logrado mantener un nivel considerable de retención de personal, aspecto crucial para la continuidad y la acumulación de conocimiento organizacional.

En cuanto al tiempo que llevan usando la modalidad de teletrabajo suplementario el 50% de los encuestados han implementado esta modalidad entre 2 a 4 años, el 16,7% la han utilizado entre 1 y 2 años, el 11,1% la han utilizado más de 4 años y el porcentaje restante (22,2%) menos de 1 año. Estos resultados reflejan una adopción relativamente reciente del teletrabajo suplementario en la empresa, sin embargo, también hay una proporción significativa de empleados que han estado teletrabajando por períodos de 1 a 4 años, lo que indica una transición gradual y estable hacia el teletrabajo suplementario. Esta modalidad fue inicialmente implementada en menor escala debido a la contingencia que hubo debido al Covid-19 y se ha expandido con el tiempo. Además, el 61,1% de los encuestados teletrabajan 3 días a la semana, y el 38,9% restante teletrabaja 2 días a la semana, los días restantes van a la oficina. Los resultados se reflejan en la siguiente gráfica:

**Figura 3.**

*Tiempo usando la Modalidad de Teletrabajo Suplementario.*



**Nota.** La figura 3 muestra el tiempo usando la Modalidad de Teletrabajo Suplementario.

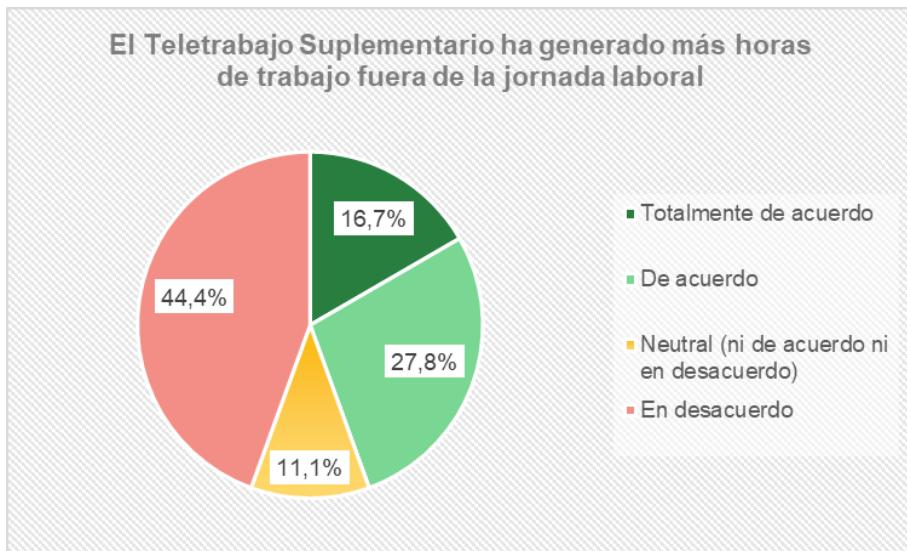
El 50% de los encuestados están Totalmente de acuerdo en que han tenido las herramientas y recursos necesarios proporcionados por la organización para realizar tu trabajo eficientemente desde casa, el 22,2% no está ni en acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación, el 16,7% está en desacuerdo y el 11,1% restante está de acuerdo. Estos resultados indican que, aunque la mayoría de los empleados se sienten apoyados con las herramientas y recursos necesarios para el teletrabajo suplementario, todavía hay una proporción de empleados que experimentan carencias. Abordar las preocupaciones de este grupo puede mejorar la satisfacción y la eficiencia del teletrabajo en general.

Como lo podemos notar en la Figura 4. El 44,5% de los empleados (16,7% totalmente de acuerdo y 27,8% de acuerdo) creen que el teletrabajo suplementario ha generado que trabajen más horas fuera de la jornada laboral. Esto sugiere que una cantidad considerable de los empleados sienten que sus horarios de trabajo se han extendido debido al teletrabajo. El 11,1% de los empleados se sienten neutrales respecto a esta afirmación, lo que indica que este grupo no ha experimentado un cambio significativo en sus horas de trabajo fuera de la jornada laboral debido al teletrabajo suplementario y el 44,4% restante no está de acuerdo con que el teletrabajo suplementario haya

incrementado sus horas de trabajo fuera de la jornada laboral. Estos resultados indican que, aunque una mayoría de los empleados siente que el teletrabajo suplementario ha extendido sus horas de trabajo fuera de la jornada laboral, hay también una proporción notable que no ha experimentado este efecto.

**Figura 4.**

*Más horas de trabajo fuera de la jornada laboral.*



**Nota.** La figura 4 muestra la percepción del aumento de horas de trabajo fuera de la jornada laboral.

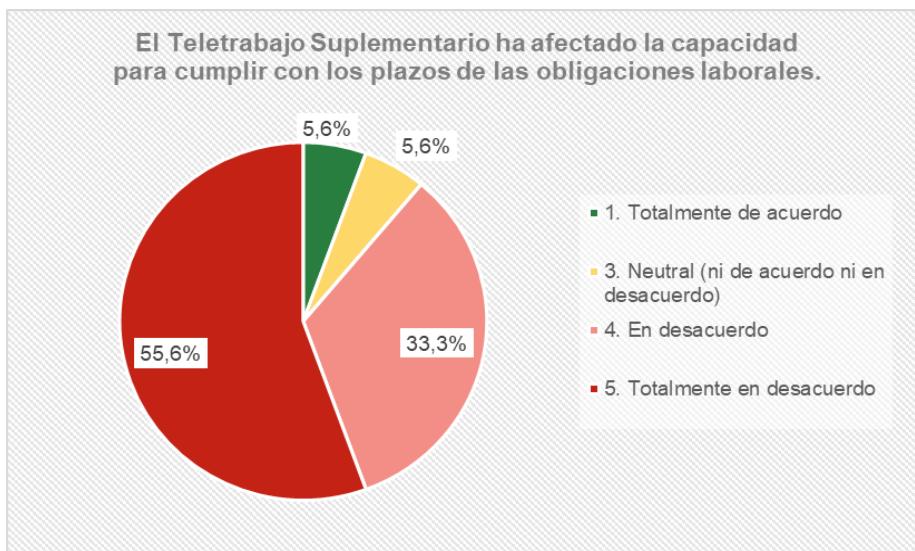
Con respecto a la productividad el 72,2% de los encuestados (38,9% totalmente de acuerdo y 33,3% de acuerdo) creen que su productividad ha aumentado con la modalidad de teletrabajo suplementario, el 22,2% de los encuestados se sienten neutrales respecto a esta afirmación, es decir, no han notado un cambio significativo en su productividad con esta modalidad y el 5,6% restante está en desacuerdo. Estos resultados sugieren que, para una mayoría significativa de los empleados, el teletrabajo suplementario ha tenido un efecto positivo en su rendimiento laboral. Esto podría estar relacionado con la flexibilidad, la reducción de distracciones del entorno de oficina, o una mejor gestión del tiempo.

Ligado con la pregunta anterior, también se les preguntó a los encuestados si el teletrabajo ha afectado la capacidad para cumplir con los plazos de las obligaciones laborales a lo cual el 88,9%

(55,6% totalmente en desacuerdo y el 33,3% en desacuerdo) no consideran que el teletrabajo suplementario afecte la capacidad para cumplir con sus obligaciones laborales, el 5,6% se mantiene neutral con esta afirmación y el 5,6% restante si está totalmente de acuerdo con que el teletrabajo afecta su rendimiento.

**Figura 5.**

*Capacidad para cumplir con los plazos de las obligaciones laborales.*



**Nota.** La figura 5 muestra la Capacidad de los colaboradores de cumplir con los plazos de las obligaciones laborales.

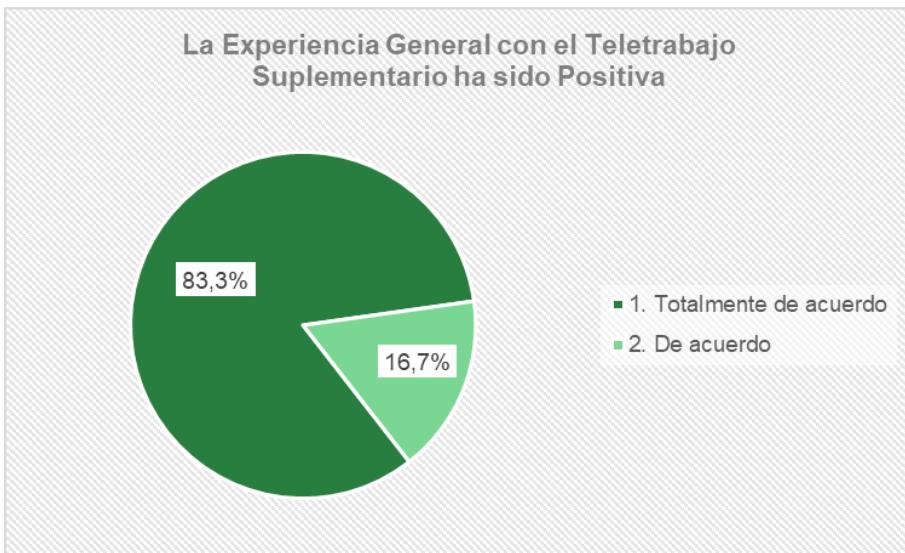
Es interesante notar que, aunque una mayoría percibe un aumento en la productividad con el teletrabajo suplementario según la pregunta anterior, aquí la percepción sobre el impacto en el cumplimiento de plazos es mayoritariamente neutral o positiva. Esto podría indicar que los empleados pueden sentirse eficientes en su trabajo y capaces de cumplir con los plazos, a pesar de cualquier preocupación inicial sobre la gestión del tiempo en un entorno remoto adicional. Estos hallazgos son importantes para entender cómo diferentes empleados experimentan y perciben el impacto del teletrabajo suplementario en la gestión del tiempo y la productividad laboral y específicamente cómo perciben su experiencia en el trabajo.

Finalmente en esta sección, en el Figura 6, podemos ilustrar las respuestas a la pregunta si la experiencia general con el teletrabajo suplementario ha sido positiva con la cual el 83,3% de los encuestados están Totalmente de acuerdo y el 16,7% restante están de acuerdo, teniendo en cuenta

que en estas pregunta se utilizó la escala de Likert de: Totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, podemos resaltar la percepción totalmente positiva del teletrabajo suplementario entre los empleados del área de Expansión de Alimentos al Consumidor tal como se presenta en el siguiente gráfico:

**Figura 6.**

*Experiencia General con el Teletrabajo Suplementario.*



**Nota.** La figura 6 muestra el nivel de percepción en la experiencia utilizando el Teletrabajo Suplementario.

#### **4.3. Comunicación y Colaboración**

Para esta sección de la encuesta se tuvieron en cuenta variables como frecuencia, apoyo y liderazgo al momento de la comunicación y la colaboración entre compañeros y líderes en los grupos de trabajo los cuales son factores importantes para la gestión de equipos, los resultados nos dan la siguiente información:

En la pregunta de si el teletrabajo suplementario ha afectado la colaboración con el equipo de trabajo el 66,6% de los encuestados (33,3% totalmente en desacuerdo y 33,3% en desacuerdo) perciben que el teletrabajo suplementario no afecta la colaboración entre el equipo, el 27,8% de los encuestados se mantienen neutrales, lo cual no representa que no hay mayor o menor importancia del teletrabajo suplementario en la colaboración y el 5,6% restante está de acuerdo en

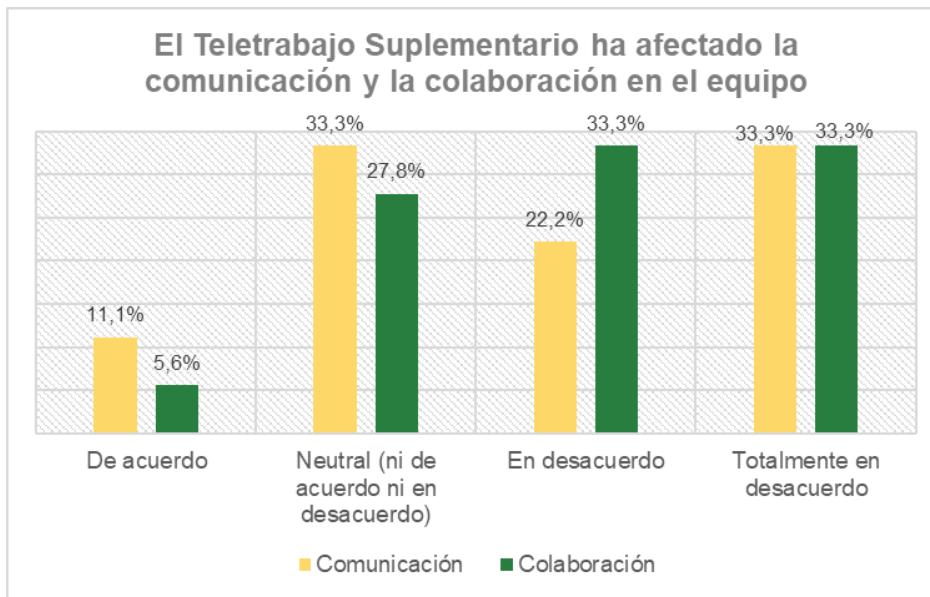
que si se afecta la colaboración lo cual sugiere que algunos empleados pueden experimentar desafíos o cambios en la dinámica colaborativa debido a esta modalidad de trabajo. Además, es relevante destacar que el 100% de los encuestados afirman tener un mecanismo de comunicación con su equipo al realizar teletrabajo suplementario. Esto es crucial, ya que la disponibilidad de herramientas y métodos efectivos de comunicación parece ser un factor clave para mantener la colaboración a pesar de la distancia física. Estos hallazgos sugieren que, en general, el teletrabajo suplementario ha sido bien gestionado en términos de mantener la colaboración, y que las herramientas de comunicación disponibles han sido efectivas para la mayoría de los empleados. Sin embargo, también es importante considerar y abordar las preocupaciones de aquellos pocos que sí experimentan desafíos en la colaboración para asegurar una experiencia de teletrabajo positiva y efectiva para todos los miembros del equipo.

Tras la pregunta de si el teletrabajo suplementario ha afectado la comunicación con el equipo de trabajo, el 55,5% de los encuestados (33,3% totalmente en desacuerdo y 22,2% en desacuerdo) manifiestan que el teletrabajo no ha afectado la comunicación, el 33,3% responde neutral, lo cual quiere decir que no nota diferencia significativa en la comunicación de forma presencial y en teletrabajo suplementario y el 11,1% restante está de acuerdo a que sí ha afectado la comunicación los cual sugiere que algunos empleados experimentan una disminución en la calidad o frecuencia de la comunicación debido al teletrabajo suplementario.

A continuación, vemos los resultados anteriores representados en la Figura 7, donde podemos observar la percepción tanto de la comunicación como de la colaboración entre los miembros de equipo de trabajo, donde más de un tercio de la muestra no considera que el teletrabajo suplementario haya afectado significativamente estas variables que son fundamentales para llevar a cabo las actividades laborales.

**Figura 7.**

*El teletrabajo suplementario en la comunicación y colaboración.*

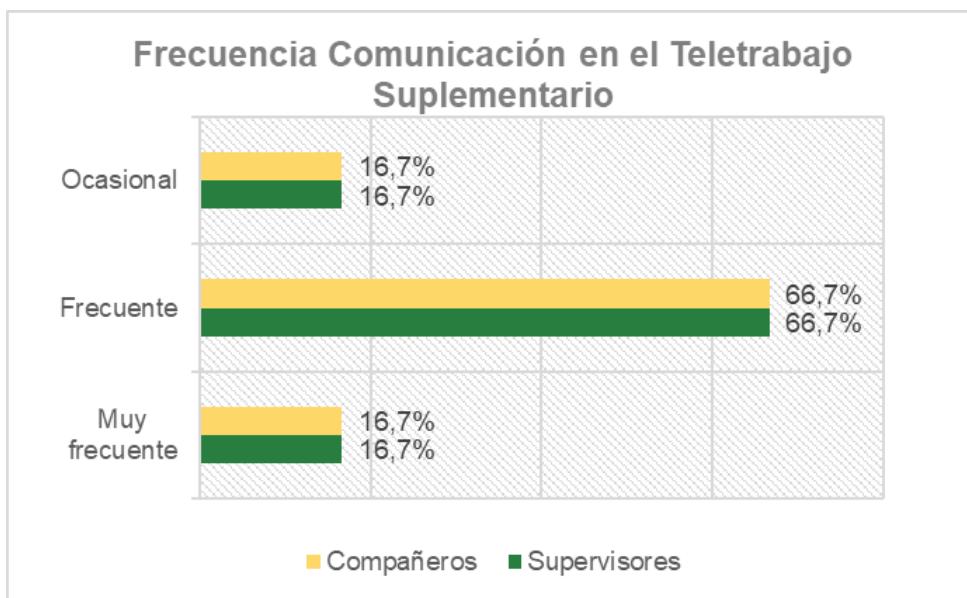


**Nota.** La figura 7 muestra la percepción entre la comunicación y colaboración en el teletrabajo suplementario.

Además también se considera la importancia de saber si la frecuencia de la comunicación con los supervisores durante el teletrabajo suplementario es la necesaria, a lo cual el 83,4% de los encuestados (16,7% muy frecuente y 66,7% frecuente) consideran que la comunicación con sus supervisores no se ve afectada al utilizar esta modalidad de teletrabajo, sin embargo, el 16,7% restante afirma que la frecuencia de la comunicación es ocasional, esto sugiere que, para la mayoría de los empleados, la frecuencia de la comunicación es adecuada y efectiva en mantener la conexión y supervisión necesarias. Los resultados de la pregunta anterior son iguales a la pregunta sobre la frecuencia de la comunicación, pero con los compañeros de trabajo, considerando que los resultados sobre la frecuencia de la comunicación con los compañeros de trabajo son los mismos que los de la comunicación con los supervisores tal como lo podemos observar en la Figura 8, con estos resultados podemos inferir que el teletrabajo suplementario no ha afectado significativamente la frecuencia de la comunicación en general.

**Figura 8.**

*Frecuencia de la comunicación con supervisores y compañeros durante el teletrabajo suplementario.*



**Nota.** La figura 8 muestra la frecuencia en la comunicación con los supervisores y compañeros durante el teletrabajo suplementario.

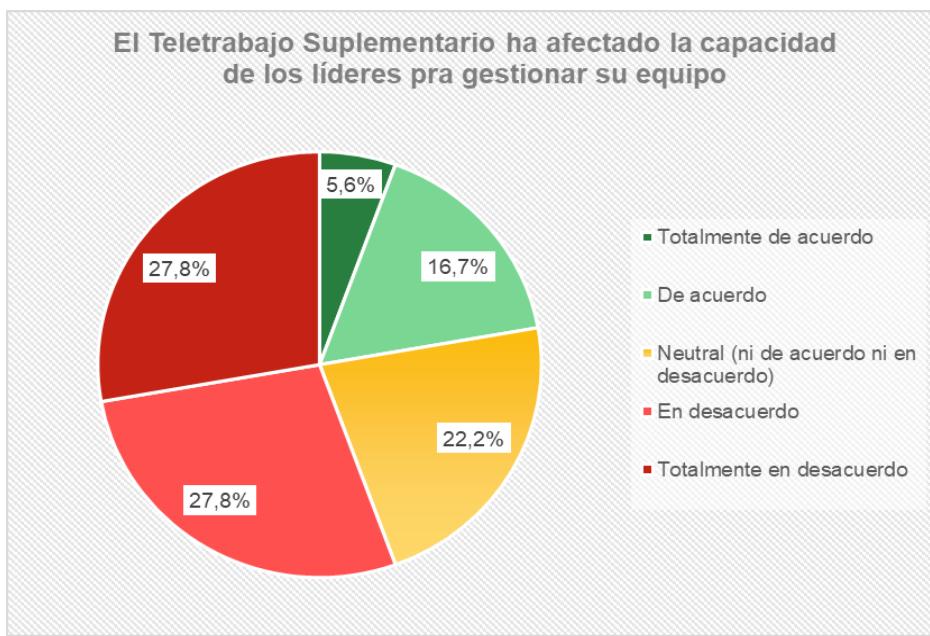
Con respecto a la pregunta de si han recibido el apoyo necesario de los supervisores durante el teletrabajo suplementario el 100% de los encuestados (38,9% están de acuerdo y 61,1% totalmente de acuerdo) esto refleja que todos los empleados perciben que sus supervisores han brindado el soporte adecuado durante el teletrabajo suplementario, lo que es muy importante para mantener la productividad, satisfacción y bienestar del equipo. Esta percepción positiva del apoyo recibido puede indicar una buena gestión del teletrabajo por parte de los supervisores, lo que contribuye a un entorno de trabajo efectivo y colaborativo, incluso a distancia.

Sin embargo, en la pregunta de que si el teletrabajo suplementario ha afectado la capacidad de los líderes para gestionar el equipo los resultados son un poco dispersos, pues el 55,6% (27,8 Totalmente en desacuerdo y 27,8% en desacuerdo) no creen que sus líderes les haya afectado el teletrabajo su capacidad para gestionar el equipo, el 22,2% no está de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación y el 22,3% restante ( 16,7% de acuerdo y 5,6% Totalmente de acuerdo)

considera que el teletrabajo suplementario sí ha afectado la capacidad de gestión de los líderes tal como se muestra en la siguiente gráfica:

**Figura 9.**

*Capacidad de los líderes para gestionar sus equipos de trabajo en el teletrabajo suplementario.*



**Nota.** La Figura 9 muestra la capacidad de los líderes para gestionar sus equipos de trabajo en el teletrabajo suplementario.

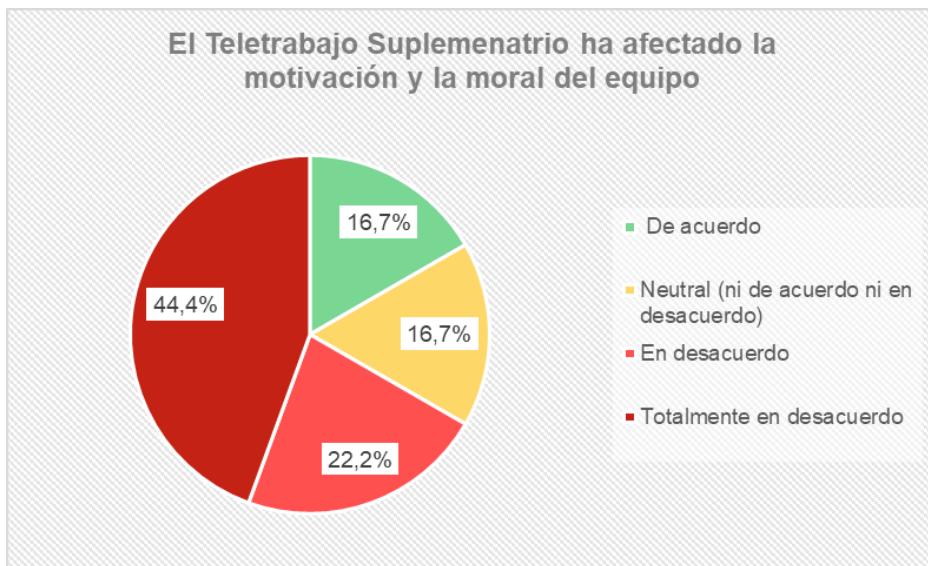
Estas respuestas representan que, aunque la mayoría de los empleados se sienten bien apoyados por sus supervisores, existe una percepción mixta sobre la efectividad de la gestión de los líderes en un entorno de teletrabajo suplementario. Esto podría indicar la necesidad de mejoras en las estrategias de gestión a distancia para asegurar que todos los empleados sientan que sus líderes pueden gestionar eficazmente al equipo, independientemente de la modalidad de trabajo.

En cuanto a la motivación, el 66,6% de los encuestados (44,4% totalmente en desacuerdo y 22,2% en desacuerdo) consideran que el teletrabajo suplementario no ha afectado la motivación y la moral del equipo, un 16,7% de los encuestados se mantuvo neutral a esta afirmación, lo que indica que no perciben un cambio notable en la motivación y moral, ya sea positivo o negativo, debido al teletrabajo suplementario. Por otro lado, un mismo porcentaje, 16,7%, está de acuerdo en que esta modalidad ha afectado la motivación y la moral del equipo. Esto refleja que existe una minoría

que percibe un impacto negativo en estos aspectos a partir de la implementación del teletrabajo suplementario tal como se refleja en la siguiente gráfica:

**Figura 10.**

*El teletrabajo suplementario en la motivación y la moral del equipo.*



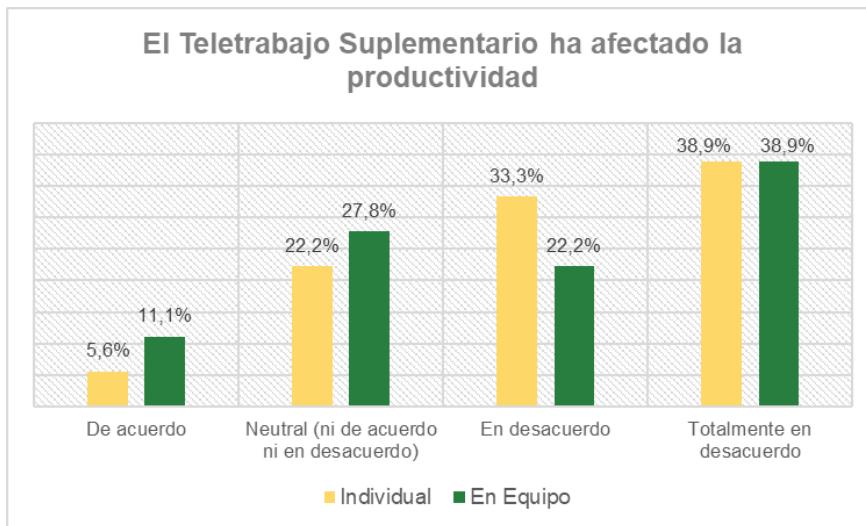
**Nota.** La Figura 10 muestra el nivel de percepción en la motivación y la moral del equipo en el teletrabajo suplementario.

Y finalmente con respecto a la pregunta si el teletrabajo suplementario ha afectado la productividad del equipo el 61,1% de los encuestados ( 38,9% totalmente en desacuerdo y 22,2% en desacuerdo) considera que la productividad ha aumentado debido a esta modalidad, el 27,8% se mantiene neutral con esta afirmación y el 11,1% está de acuerdo a que el teletrabajo suplementario a afectado la productividad del equipo, en resumen, la mayoría de los empleados no considera que el teletrabajo suplementario haya disminuido la productividad del equipo, lo que podría indicar una adaptación exitosa a esta modalidad de trabajo en términos de rendimiento laboral, sin embargo, es interesante notar que estos porcentajes positivos de aumento de productividad en el equipo son menores en comparación con los porcentajes de aumento de la productividad individual reportados por los encuestados.

A continuación, presentamos el gráfico donde comparamos estas dos variables, productividad individual y en equipo, el cual indica que mientras el teletrabajo suplementario beneficia a nivel individual, la percepción de su impacto colectivo puede variar dependiendo de otros factores organizacionales o de equipo.

**Figura 11**

*El teletrabajo suplementario en la productividad individual y en equipo.*



**Nota.** La figura 11 muestra el nivel de percepción y la importancia del teletrabajo suplementario en la productividad individual y en equipo.

#### 4.4. Satisfacción Laboral

En esta sección de la encuesta se analizó la importancia de la implementación del teletrabajo suplementario en los equipos de trabajo en que se tienen en cuenta diferentes conceptos como el nivel de percepción y condiciones que presentan entre la vida laboral y personal de cada encuestados.

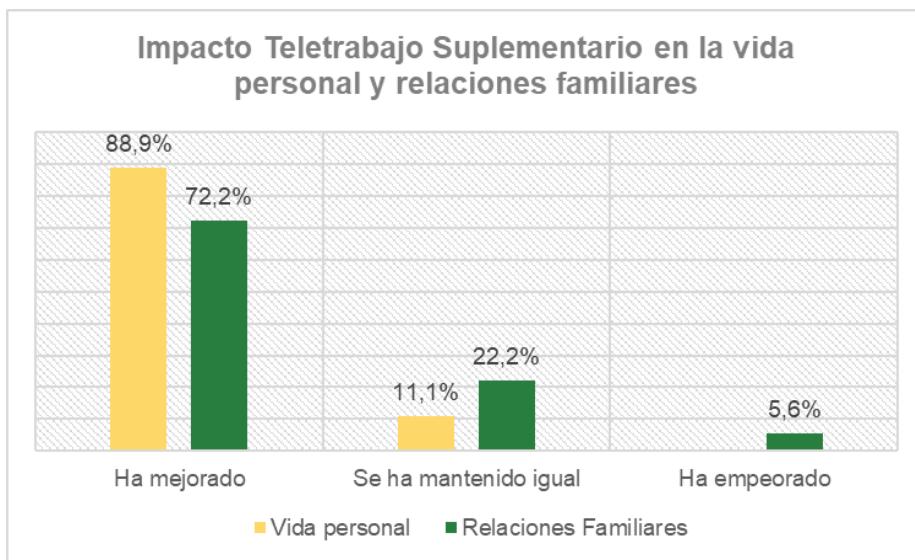
De acuerdo a la pregunta sobre el impacto del teletrabajo suplementario en el equilibrio entre la vida laboral y personal muestra que el 88,9% de los encuestados reportan que el teletrabajo suplementario ha mejorado ya que las personas encuentran beneficios en trabajar desde casa, como mayor flexibilidad, reducción en tiempos de desplazamiento, y un entorno de trabajo más cómodo; por otro lado, una pequeña parte de los encuestados 11,1 % indica que su equilibrio entre la vida

laboral y personal se ha mantenido igual, esto podría deberse a que ya tenían un buen equilibrio antes del cambio o que las condiciones del teletrabajo no han influido significativamente en sus rutinas diarias.

En comparación con la pregunta anterior, el impacto del teletrabajo suplementario en tu equilibrio entre la vida laboral y tus relaciones familiares, el 72,2% de los encuestados reportan que el teletrabajo suplementario ha mejorado sus relaciones familiares indicando que tener la posibilidad de trabajar desde casa ha permitido a los empleados pasar más tiempo con sus familiares, el 22,2% consideran que se ha mantenido igual y el 5,6% restante consideran que ha empeorado a lo que se puede haber experimentado dificultades para establecer límites entre el trabajo y la vida personal, lo que podría estar causando tensiones en el hogar. A continuación, compartimos la gráfica de la comparación del impacto del teletrabajo suplementario en estos dos aspectos, tanto en la vida personal como en las relaciones familiares.

**Figura 12**

*Impacto del teletrabajo suplementario en la vida personal y relaciones familiares.*



**Nota.** La figura 12 muestra el impacto del teletrabajo suplementario en la vida personal y vida laboral.

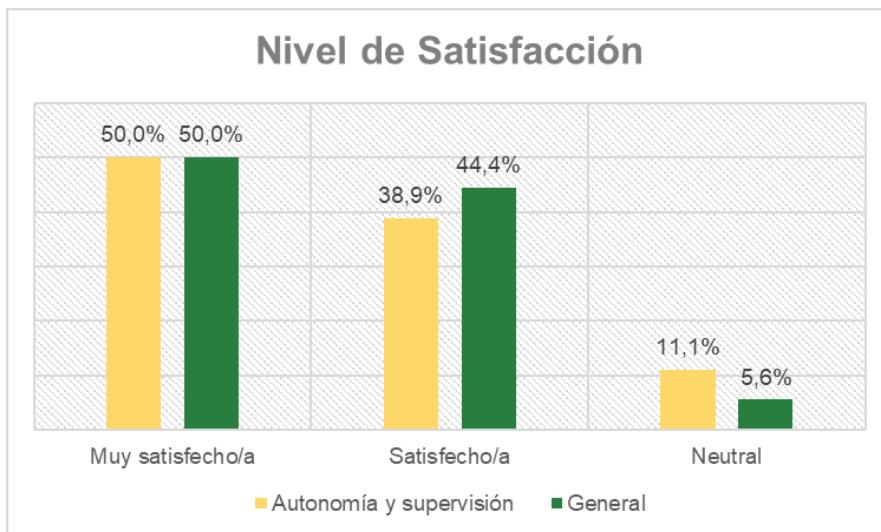
Con respecto a la pregunta de cómo describen los encuestados el nivel de satisfacción con el equilibrio entre la autonomía y la supervisión durante el teletrabajo se percibe que el 88,9% (50%

muy satisfecho y 38.9% satisfecho) están satisfechos ya que se sienten capaces de trabajar de manera independiente mientras reciben la supervisión adecuada cuando es necesario y el 11,1% neutral dando a entender que no sienten una fuerte autonomía sobre su equilibrio laboral actual.

Ensalzado a la pregunta anterior pero esta vez en cuanto a cuál es el nivel de satisfacción general con la modalidad de teletrabajo suplementario el 72,2% de los encuestados informan que se encuentran muy satisfechos con esta modalidad de trabajo lo que indica que de esta forma han encontrado beneficios importantes, ya sea en términos de flexibilidad, productividad, o equilibrio entre la vida laboral y personal. El 44,4% están satisfechos con la implementación del teletrabajo suplementario y el 5.6% restante se siente de manera neutral ya que se puede percibir que no han experimentado cambios significativos ni positivos ni negativos en su situación laboral con esta modalidad. Los resultados anteriores los representamos en la siguiente gráfica, donde comparamos el nivel de satisfacción tanto en el equilibrio que perciben entre la autonomía y supervisión al momento de realizar sus funciones laborales como en el nivel de satisfacción en general de esta modalidad de teletrabajo.

**Figura 13.**

*Nivel de satisfacción con el teletrabajo suplementario en la autonomía y supervisión y en general.*



**Nota.** La figura 13 muestra el nivel de satisfacción del entre la autonomía y supervisión del teletrabajo suplementario.

## **4.5. Bienestar**

En esta sección se tuvieron en cuenta varios aspectos clave, como la salud física, la salud mental, la motivación, el equilibrio entre trabajo y vida personal, y la satisfacción con el entorno laboral. A continuación, se presenta un análisis detallado de estos aspectos basado en los datos proporcionados.

En la pregunta de las condiciones de tu vivienda te permiten teletrabajar adecuadamente, el 66,7% están totalmente de acuerdo en el que consideran que las condiciones de su vivienda son muy adecuadas para el teletrabajo, esto podría incluir factores como un espacio de trabajo dedicado, buena conexión a internet, y un ambiente tranquilo, el 38.9% están de acuerdo con que su vivienda es adecuada y 5.6% se encuentran en un nivel neutral percibiendo que las condiciones de su vivienda son apenas suficientes para teletrabajar.

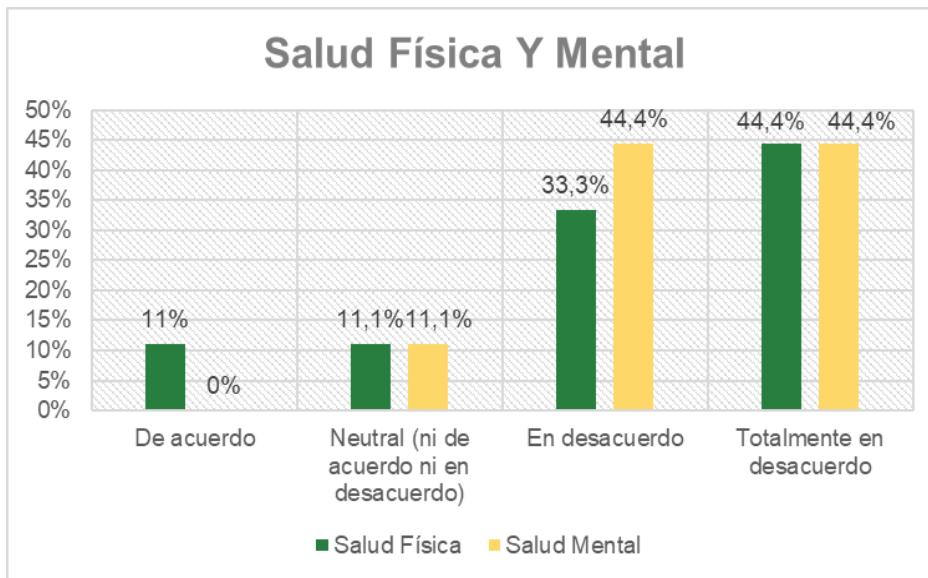
De acuerdo con la pregunta sin el teletrabajo ha afectado tu salud física el 77,7% (44.4% totalmente en desacuerdo y 33.3% en desacuerdo) de los encuestados están en desacuerdo indicando que se sienten cómodos con sus condiciones del teletrabajo, el 22,2% restante se encuentran en un aspecto neutra y de acuerdo dando atender que han observado un impacto negativo en su salud física con problemas como dolor de espalda, fatiga ocular o falta de actividad física regular.

En conjunto con la pregunta anterior, si el teletrabajo ha afectado tu salud mental se evidencia que 88,8% se encuentran en desacuerdo ya que no consideran que el teletrabajo sea la causa principal de problemas significativos en su salud mental por otro lado el 11,1% restante han notado leve impacto negativo en su salud mental.

A continuación, compartimos la gráfica de la comparación del impacto del teletrabajo suplementario en estos dos aspectos, tanto en la salud física como en la salud mental.

**Figura 14.**

*El teletrabajo suplementario ha afectado la salud física y salud mental.*



**Nota.** La figura 14 muestra el impacto que ha tenido el teletrabajo suplementario en la salud física y salud mental.

En la pregunta de si sientes más estresado/a teletrabajando desde casa en comparación con trabajar en la oficina se percibe un aumento significativo en el estrés al teletrabajar desde casa donde el 78.3% (50% totalmente en desacuerdo y 27.8% en desacuerdo) están en desacuerdo ya que se sienten cómodos con su ambiente de trabajo en casa o han encontrado formas efectivas de manejar el estrés, el 11,1% considera que no han notado diferencias significativas en términos de estrés y el 2% es una minoría mínima de encuestados que perciben un aumento en el estrés teletrabajando desde casa. Los resultados anteriores los representamos en la siguiente gráfica evidenciando el nivel de percepción de cada encuestado.

**Figura 15.**

*Nivel de estrés teletrabajando desde casa en comparación con trabajar en la oficina.*



**Nota.** La figura 16 muestra el nivel de estrés teletrabajando desde casa en comparación con trabajar en la oficina.

Tras la pregunta te sientes motivado/a haciendo teletrabajo se indica que el 88,9% (50% totalmente de acuerdo y 38,9% de acuerdo) están de acuerdo ya que encuentran beneficios o satisfacción adicional al trabajar desde casa junto al nivel de motivación para realizar teletrabajo suplementario y el 11,1% indican un nivel neutral ya que no se sienten particularmente motivados ni desmotivados por realizar teletrabajo suplementario, o que tienen sentimientos mixtos al respecto.

Respecto al teletrabajo suplementario ha afectado tu participación en actividades sociales y de bienestar organizadas por la empresa se evidencia que el 33,3% están totalmente en desacuerdo ya que no perciben que están afectados negativamente su participación en estas actividades ya que sugiere que aún participan activamente a pesar de trabajar desde casa, por otro lado, el otro 33,3% están en un nivel neutral ya que han notado un pequeño cambio en su participación en actividades sociales y de bienestar organizadas por la empresa, el 33,4% se indican que hay una división entre aquellos que sienten que el teletrabajo suplementario ha afectado negativamente y aquellos que sí han notado un impacto en su participación en estas actividades. Esto podría relacionarse con

horarios ocupados o cambios en la dinámica de trabajo. Los resultados a esta pregunta los podemos ver relacionados en el siguiente gráfico.

**Figura 16.**

*El teletrabajo suplementario en la participación de actividades sociales y de bienestar organizadas por la empresa.*

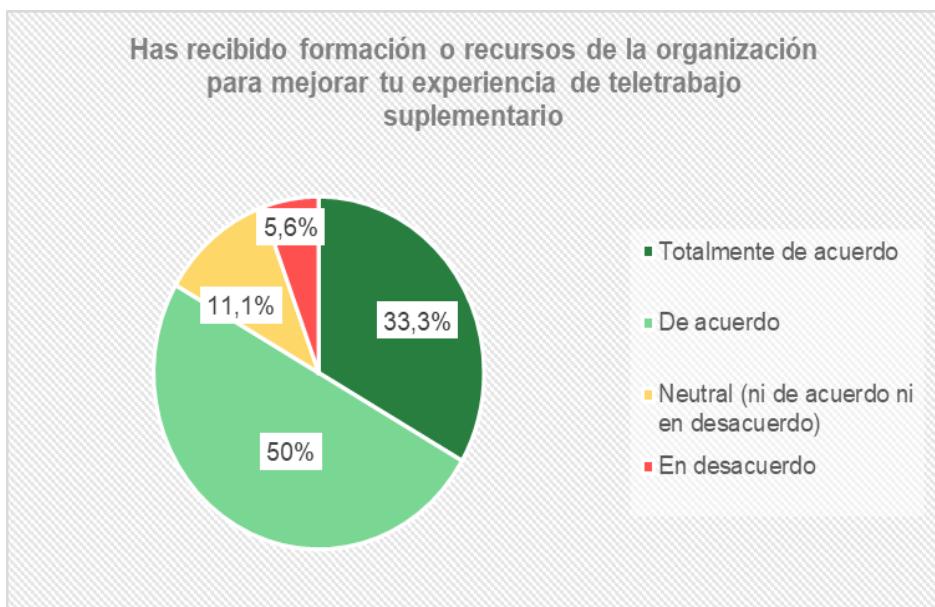


**Nota.** La figura 16 muestra la percepción en la participación de actividades sociales y de bienestar organizadas por la empresa.

En cuanto si has recibido formación o recursos de la organización para mejorar tu experiencia de teletrabajo suplementario (por ejemplo, cursos de manejo del tiempo, ergonomía) los resultados muestran que el 83,3% (50% de acuerdo y 33,3% totalmente de acuerdo) indican que una mayoría significativa ha recibido formación o recursos de la organización para mejorar su experiencia de teletrabajo suplementario, esto puede incluir cursos sobre manejo del tiempo, ergonomía u otros aspectos relacionados que ayudan a optimizar el ambiente y la eficiencia del trabajo desde casa, el 11,1% se encuentra en un nivel neutral significa que no han notado un impacto significativo de los recursos proporcionados y el 5,6% restante están en desacuerdo ya que no han recibido formación o recursos de la organización sugiriendo una falta de apoyo o recursos específicos por parte de la empresa y se ve presentado en el siguiente gráfico.

**Figura 17.**

*Formación y recursos de la organización para mejorar la experiencia del teletrabajo suplementario.*

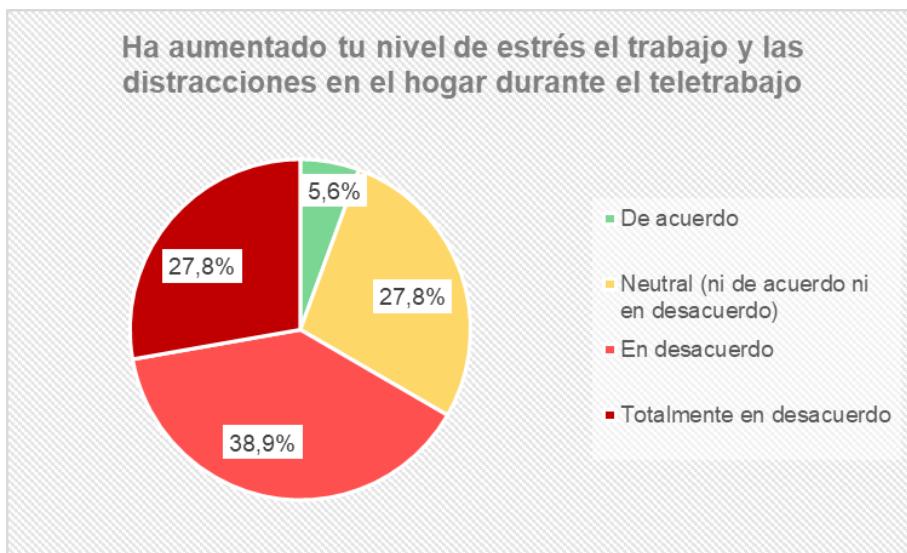


**Nota.** La figura 17 muestra el nivel de formación y recursos de la organización para mejorar la experiencia del teletrabajo suplementario.

En tanto a la pregunta de si ha aumentado tu nivel de estrés el trabajo y las distracciones en el hogar durante el teletrabajo la percepción de los encuestados el 66.7% (27.8% totalmente en desacuerdo y 38.9% en desacuerdo) consideran que percibe un aumento en su nivel de estrés debido al trabajo y las distracciones en el hogar durante el teletrabajo, esto sugiere que se sienten capaces de manejar efectivamente las demandas del trabajo y las distracciones domésticas, 27,8% tiene una opinión neutral, lo que podría indicar que no están seguros de cómo evaluar el impacto del trabajo y las distracciones en su nivel de estrés, o que perciben tanto beneficios como desafíos en esta situación, y el 5,6% restante están de acuerdo con el aumento en su nivel de estrés debido al trabajo y las distracciones en el hogar durante el teletrabajo ya que podría estar relacionado con dificultades para separar el trabajo de la vida personal en un entorno compartido.

**Figura 18.**

*Nivel de estrés en el trabajo y las distracciones en el hogar durante el teletrabajo.*



**Nota.** La figura 18 muestra el nivel de estrés justo a las distracciones del hogar en el teletrabajo suplementario.

## **5. CONCLUSIONES**

En general, los resultados de la encuesta indican que el teletrabajo suplementario ha tenido un impacto mayormente positivo en la experiencia general del trabajo, la comunicación, colaboración, satisfacción y bienestar de los empleados de Alimentos al Consumidor. A nivel de la experiencia con el teletrabajo suplementario podemos concluir que hay estabilidad y retención de personal, pues la mayoría de los empleados tienen una antigüedad considerable en la empresa, lo que indica una buena retención de talento. Esto es crucial para mantener la continuidad y acumulación de conocimiento dentro de la organización.

La adopción del teletrabajo suplementario en ACO ha sido gradual, con una implementación inicialmente motivada por la contingencia del COVID 19. Sin embargo, ha evolucionado con el tiempo, adaptándose a las necesidades cambiantes de la organización, además de contar con flexibilidad y adaptabilidad al momento de implementar esta modalidad, pues la mayoría de los empleados teletrabajan varios días a la semana, lo que representa una política flexible que combina trabajo desde casa con días presenciales en la oficina. Esta flexibilidad puede contribuir a un mejor equilibrio entre vida laboral y personal.

En temas de percepción de recursos y soporte, aunque más de la mitad de los encuestados reporta haber recibido las herramientas y recursos necesarios para teletrabajar eficientemente, un segmento significativo aún experimenta deficiencias. Mejorar el soporte y los recursos disponibles podría aumentar la satisfacción y productividad de los empleados, además, hay una percepción dividida sobre si el teletrabajo suplementario ha aumentado las horas de trabajo fuera del horario laboral regular, esto indica que algunos empleados sienten que sus jornadas laborales se extienden, mientras que otros no experimentan este efecto negativo.

Aun así, la mayoría de los empleados perciben un aumento en su productividad con el teletrabajo suplementario. Esto puede atribuirse a la reducción de distracciones del entorno de oficina y una mejor gestión del tiempo en casa, lo que a su vez genera que los encuestados no perciban que el teletrabajo suplementario afecte negativamente su capacidad para cumplir con los plazos de trabajo. Esto refleja que el teletrabajo no compromete la eficiencia en la entrega de resultados dentro de la empresa.

A nivel de comunicación y colaboración podemos concluir que gran parte de los empleados perciben que el teletrabajo suplementario no afecta negativamente la colaboración ni la comunicación con sus equipos de trabajo, lo cual implica que las herramientas y métodos de comunicación implementados han sido efectivos para mantener la conexión y el trabajo colaborativo, a pesar de la distancia física.

Además, en el soporte y comunicación con supervisores, los encuestados indicaron tener un mecanismo de comunicación establecido con sus supervisores durante el teletrabajo suplementario, y la gran mayoría considera que la frecuencia de esta comunicación es adecuada. Esto refleja una buena gestión por parte de los supervisores en términos de apoyo y seguimiento, elementos esenciales para la productividad y satisfacción laboral y aunque se destaca la labor de los líderes de áreas y que una cantidad considerable de empleados no percibe que el teletrabajo suplementario afecte la capacidad de sus líderes para gestionar equipos, existen sensaciones de oportunidad de mejora, pues algunos empleados sienten que la gestión podría mejorar en un entorno remoto, lo que sugiere la necesidad de estrategias adicionales para fortalecer la gestión a distancia.

Con respecto al impacto en la motivación y productividad del equipo se concluye que la mayoría de los empleados no percibe un impacto negativo en la motivación, moral o productividad del equipo debido al teletrabajo suplementario. Sin embargo, una minoría reporta una disminución en la motivación y moral, esto indica que, mientras el teletrabajo suplementario puede mejorar la productividad individual, los efectos a nivel de equipo pueden variar y requieren atención específica.

Lo cierto es que aunque la implementación del teletrabajo suplementario en ACO ha generado efectos positivos, hay factores que requieren atención, principalmente la actualización de esta modalidad de teletrabajo en el Reglamento Interno de Trabajo de la empresa, pues esto no solo proporciona una base sólida para su implementación efectiva, sino que también asegura que esta modalidad se gestione de manera justa, legal y beneficiosa para todos los involucrados, además proporcionar claridad y estructura, asegurando que todos comprendan las expectativas, responsabilidades y procedimientos asociados.

Adaptarse a nuevas realidades laborales, como las surgidas durante la pandemia de COVID-19, permite a la empresa reaccionar rápidamente a cambios inesperados y tendencias emergentes. Además, un reglamento bien definido puede mejorar la productividad y el bienestar de los empleados al ofrecer un equilibrio entre la vida laboral y personal. Cumplir con las regulaciones legales y laborales vigentes es esencial para evitar sanciones, finalmente, establecer un marco formal para el teletrabajo suplementario permite a la empresa monitorear y evaluar su implementación, facilitando la identificación de áreas de mejora y la optimización continua de esta modalidad de trabajo como la colaboración y el bienestar de una minoría de empleados.

## **6. RECOMENDACIONES**

Implementar programas de formación para mejorar las habilidades de colaboración en entornos virtuales.

Realizar reuniones regulares de seguimiento para identificar y abordar problemas de comunicación.

Proveer recursos adicionales para el manejo del estrés y el bienestar de los empleados.

Continuar evaluando y ajustando las políticas de teletrabajo para maximizar su efectividad y el bienestar del personal.

Mejora Continua: Implementar mecanismos de feedback continuo para identificar áreas de mejora en el teletrabajo suplementario.

Apoyo Adicional: Proveer recursos y apoyo adicional para aquellos empleados que tienen experiencias negativas, enfocándose en sus preocupaciones específicas.

Capacitación y Herramientas: Ofrecer capacitación y mejorar las herramientas de teletrabajo para maximizar la eficacia y satisfacción de los empleados.

Esta investigación proporciona una visión general y estructurada de la experiencia de los empleados con el teletrabajo suplementario, destacando tanto los aspectos positivos como las áreas que requieren atención para su mejora continua.

## REFERENCIAS

- Admin Sys. (2021). *Historia del trabajo remoto, línea del tiempo 50 años de home office*. CodersLink. <https://coderslink.com/talento/blog/medio-siglo-de-home-office-linea-del-tiempo-50-anos-de-historia-del-trabajo-remoto/>
- Ayala, L. V. (2021). *Nueva Realidad: Trabajo a distancia en Colombia*. Repositorio Institucional Séneca. <https://repositorio.uniandes.edu.co/entities/publication/0b7cde5b-b4cb-4550-9f42-eada89e3c72d>
- Cámara de Comercio de Bogotá (2021). *Gerencia de equipos remotos usando tecnologías* <https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstreams/3e9fd311-6f28-4f92-8269-925a95caa982/download>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc Graw Hill. <http://bibliotecas.uasd.edu.bo:8080/handle/54000/1143>
- Contreras, O. E., & Rojas, I. R. (2015). *Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia*. Suma de Negocios, 6(13), 74–83. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>
- Gallegos, C., Medina, A., Ramirez, M., Sepulveda, C. (2022). *Teletrabajo: su impacto en los trabajadores de la ciudad de Chillán, Chile*. <http://ojs.uac.edu.co/index.php/encuentros/article/view/2749/2478>
- Halpern, D., Piña, M., Lozano, C., Jashes, D., Letelier, E., & Traverso, C. (2020). *¿Cómo enseñar a distancia manteniendo la cercanía? Manual de ayuda clases online para directivos y docentes chilenos*. <https://bibliotecadigital.mineduc.cl/handle/20.500.12365/15037?show=full>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6<sup>a</sup> ed.)*. McGraw-Hill.<https://www.esup.edu.pe/wp->

content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADA%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf.

Hubspot.com. (2023). *Hybrid Work Report*. Recuperado el 28 de septiembre de 2023, de  
[https://www.hubspot.com/hubfs/2023%20Hybrid%20Work%20Report\\_FINAL.pdf](https://www.hubspot.com/hubfs/2023%20Hybrid%20Work%20Report_FINAL.pdf)

Londoño, M. X. (2024). *Las figuras legales del trabajo a distancia en Colombia*. Repositorio Institucional Universidad Javeriana.  
<https://repository.javeriana.edu.co/handle/10554/66869>

República de Colombia. (2008). *Ley 1221 de 2008, por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 47.064. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>

República de Colombia. (2021). *Ley 2088 de 2021, por medio de la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 51.680. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970>

República de Colombia. (2021). Ley 2121 de 2021, por medio de la cual se establece el régimen del trabajo remoto y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 51.834. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=167966>

República de Colombia. (2012). *Decreto 884 de 2012 - Gestor Normativo*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=47216>

República de Colombia. (2015). *Decreto 1072 de 2015 - Gestor Normativo*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

República de Colombia. (2021). *Decreto 1662 de 2021 - Gestor Normativo*. Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=173948>

República de Colombia. (2022). *Decreto 649 de 2022 - Gestor Normativo*. Función Pública.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186048>

República de Colombia. (2022). *Decreto 555 de 2022 - Gestor Normativo*. Función Pública.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=185306>

Rocca, A. B. (2008). *Herramientas para la evaluación del desempeño laboral del personal y para la auto-evaluacion de la jefatura de una Biblioteca*.  
[https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/12560/1/UribeAlejandro\\_2008\\_ManualRecursosHumanos.pdf](https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/12560/1/UribeAlejandro_2008_ManualRecursosHumanos.pdf)

Solís, M. S. (2016). *Telework: conditions that have a positive and negative impact on the work-family conflict*. Academia Revista Latinoamericana de Administración.  
<https://doi.org/10.1108/arla-10-2015-0289>

Torner, C. S. (2022). *Teletrabajo y autoeficacia laboral: el papel moderador de la creatividad y el mediador de la motivación intrínseca*. Innovar |  
<https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/102656/91056>

Torner, C. S. (2023). *Teletrabajo y agotamiento emocional en el sector eléctrico colombiano*. Intangible Capital. <https://doi.org/10.3926/ic.2139>

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

**ENCUESTA IMPACTO DEL TELETRABAJO SUPLEMENTARIO EN ACO**  
**(ver archivo adjunto)**

**ANEXO 2**

**EXCEL - ENCUESTA IMPACTO DEL TELETRABAJO SUPLEMENTARIO EN ACO –  
RESPUESTAS  
(ver archivo adjunto)**