

# SISTEMAS



**Trabajo remoto:**  
Acceso, seguridad,  
resiliencia y  
privacidad

**ACIS**

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INGENIEROS DE SISTEMAS

Calle 93 No. 13 - 32 of. 102  
Bogotá, D.C.  
[www.acis.org.co](http://www.acis.org.co)



# ISACA®

Bogotá Chapter



**Certified Information Security Manager.**  
An ISACA® Certification



**Certified in the Governance of Enterprise IT.**  
An ISACA® Certification



**Certified in Emerging Technology.**  
An ISACA® Certification

**CSX** CYBERSECURITY  
FUNDAMENTALS CERTIFICATE

**CQBIT** 2019

**Mayor Información**  
[www.isaca.org/credentialing](http://www.isaca.org/credentialing)

Los miembros de ISACA pueden beneficiarse del acceso, ahorros y conocimiento para impulsar su éxito en auditoría, control, seguridad, ciberseguridad y gobernanza de SI / TI en una multitud de industrias. Member Advantage abarca el conjunto de beneficios que los miembros de ISACA reciben para avanzar profesionalmente y ser recompensados personalmente a lo largo de toda su carrera.

¡Sé parte de **ISACA Bogotá!**



# En esta edición

## Editorial

4

**Trabajo remoto: una tendencia que llegó para quedarse**

**DOI: 10.29236/sistemas.n162a1**

En un escenario cada vez más interconectado y con más experiencia digital, las naciones, empresas y personas, son más proclives a la interacción a través de aplicaciones y dispositivos tecnológicos. Con la emergencia sanitaria internacional, el trabajo remoto se configuró como una estrategia clave para mantener las operaciones y asegurar la dinámica de las organizaciones.

## Columnista Invitado

8

**Nuevos modelos laborales**

**DOI: 10.29236/sistemas.n162a2**

Gracias a la tecnología, se rompen paradigmas.

## Entrevista

14

**Retos de una tecnología responsable**

**DOI: 10.29236/sistemas.n162a3**

Concepto de Luisa Esguerra Laserna sobre el ambiente laboral del momento, generador de un nuevo contrato social.

## Investigación

24

**Agotamiento, un desafío humano en medio de un mundo digital**

**DOI: 10.29236/sistemas.n162a4**

Cada vez más el mundo digital empuja al ser humano a ser más humano para tener una mayor probabilidad de permanencia en este nuevo mundo.

## Cara y Sello

44

**Trabajo remoto**

**DOI: 10.29236/sistemas.n162a5**

Conciencia, interacción, empatía y oportunidad en una simetría de las relaciones.

## Uno

54

**Colombia en la mira**

**DOI: 10.29236/sistemas.n162a6**

Entre el teletrabajo y el trabajo en casa o trabajo remoto: algunos elementos de análisis para el caso colombiano.

## Dos

71

**Trabajo remoto y sociedad**

**DOI: 10.29236/sistemas.n162a7**

Retos, realidades y recomendaciones de seguridad y control.

Publicación de la Asociación Colombiana de  
Ingenieros de Sistemas (ACIS)  
Resolución No. 003983 del  
Ministerio de Gobierno  
Tarifa Postal Reducida Servicios Postales  
Nacional S.A. No. 2015-186 4-72  
ISSN 0120-5919  
Apartado Aéreo No. 94334  
Bogotá D.C., Colombia

**Dirección General**  
Jeimy J. Cano Martínez

**Consejo de Redacción**  
Francisco Rueda F.  
Gabriela Sánchez A.  
Manuel Dávila S.  
Andrés Ricardo Almanza J.  
Emir Hernando Pernet C.  
Fabio Augusto González O.  
Jorge Eliécer Camargo M.  
María Mercedes Corral S.

**Editor Técnico**  
Gabriela Saucedo Meza

**Editora**  
Sara Gallardo Mendoza

**Junta Directiva ACIS**  
2020-2022  
**Presidente**  
Luis Javier Parra Bernal  
**Vicepresidente**  
Sandra Lascarro Mercado  
**Tesorero**  
Jaime García Cepeda  
**Vocales**  
Dalia Trujillo Penagos  
Jorge Fernando Bejarano Lobo  
Rodrigo Rebolledo Muñoz

**Directora Ejecutiva**  
Beatriz E. Caicedo Rioja

**Diseño y diagramación**  
Bruce Garavito

Los artículos que aparecen en esta edición no reflejan necesariamente el pensamiento de la Asociación. Se publican bajo la responsabilidad de los autores.

**Enero-Marzo 2022**  
Calle 93 No. 13-32 Of. 102  
Teléfonos 616 1407 – 616 1409  
A.A. 94334  
Bogotá D.C.  
[www.acis.org.co](http://www.acis.org.co)

# NASCO

NACIONAL DE COMPUTADORES S.A.

APOYA ESTA PUBLICACIÓN

TEL: 6 06 06 06- CR 15 No 72-73



**Confía en 4-72,**  
el servicio de envíos  
de Colombia

Línea de atención al cliente:  
**(57 - 1) 472 2000 en Bogotá**  
**01 8000 111 210 a nivel Nacional**

.....  
[www.4-72.com.co](http://www.4-72.com.co)

# Calendario de Eventos

# 2022

<b>MAR</b> <b>05</b>	<b>MARATÓN NACIONAL DE PROGRAMACIÓN ACIS/REDIS 2021</b>
<b>ABR</b> <b>02</b>	<b>MARATÓN REGIONAL LATINOAMERICANA DE PROGRAMACIÓN 2021</b>
<b>ABR</b> <b>29</b>	<b>JORNADA DE GERENCIA DE PROYECTOS TI</b>
<b>JUN</b>	<b>CIUDADES INTELIGENTES</b>
<b>JUL</b> <b>25 - 28</b>	<b>JORNADA INTERNACIONAL DE SEGURIDAD INFORMÁTICA</b>
<b>AGO</b>	<b>ACISTIC</b>
<b>AGO</b>	<b>GEODATOS</b>
<b>SEP</b> <b>22 - 24</b>	<b>AGILES JORNADAS LATINOAMERICANAS</b>
<b>OCT</b>	<b>REDUC@TE</b>
<b>NOV</b>	<b>ENCUENTRO REDIS</b>

# Trabajo remoto: una tendencia que llegó para quedarse

DOI: 10.29236/sistemas.n162a1



*En un escenario cada vez más interconectado y con más experiencia digital, las naciones, empresas y personas, son más proclives a la interacción a través de aplicaciones y dispositivos tecnológicos. Con la emergencia sanitaria internacional, el trabajo remoto se configuró como una estrategia clave para mantener las operaciones y asegurar la dinámica de las organizaciones.*

Gabriela María Saucedo Meza

El trabajo remoto se consolida hoy como una opción natural para las naciones, empresas y personas, que buscan mantener la dinámica de sus relaciones y operaciones aun en medio de situaciones adversas y eventos de excepción. Si bien durante muchos años la posibilidad del trabajo remoto estuvo presente, la emergencia sanitaria internacional se convirtió en el habilitador y motivador que terminó por concretar las iniciativas que tímidamente

se venían gestando en las organizaciones.

En este contexto, la tecnología juega un papel fundamental dado que, a través de plataformas de terceros, generalmente en la nube, es como se materializa la capacidad de interacciones requeridas para conectar a las personas, los procesos y las emociones, particularmente en escenarios donde la virtualidad, las videoconferencias, los

repositorios de información, se configuran como una realidad alterna donde se concreta la dinámica de una empresa y de la sociedad (Yang et al., 2022).

Desde esta realidad, ya no es suficiente saber que las personas están en un lugar físico adelantando sus labores diarias, sino que, desde los requerimientos de no pocas organizaciones o reglas de diversos planos de interacción, se hace necesario transitar por una ruta que está bordeada por los derechos y libertades de los seres humanos, algunos de ellos de la esfera personalísima, cuando se requiere saber si el colaborador o participantes están conectados a una plataforma, si están atentos a la reunión, si se cumple con el horario de trabajo, si se activa la cámara en un espacio privado como el hogar, si se tienen los elementos ergonómicos para trabajar, entre otras cosas, que hoy se vuelven materia de revisión, análisis y regulación.

Es por esto que el trabajo remoto, como una nueva experiencia social y empresarial, se consolida como un naciente horizonte y reto corporativo, que exige a las naciones, empresas y personas reconocer, como señalan Lund et al. (2020), aspectos claves a tener en cuenta, entre estos:

- **Los terceros de confianza:** plataformas de trabajo, aplicaciones y dependencia tecnológica.
- **Los procesos de negocios:** transformación digital de la diná-

mica empresarial y por lo tanto de la promesa de valor.

- **Las normas y regulaciones:** las nuevas reglas, orientaciones y leyes que enmarcan los retos y desafíos del trabajo en modalidad remota.
- **Los riesgos humanos:** manejo de las emociones, el estrés, el cansancio laboral y el aislamiento personal.
- **La seguridad y control:** las nuevas condiciones de aseguramiento, los comportamientos de las personas, los flujos de información y las vulnerabilidades de las plataformas.

La presente edición de la revista *Sistemas*, de la Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas –ACIS–, apunta a revisar, explorar y analizar los retos y oportunidades del trabajo remoto, con el fin de traer al escenario actual diferentes posturas y comprensiones sobre el tema, como insumo para plantear alternativas y opciones de desarrollo frente a los requerimientos que se plantean en la actualidad. Con ese propósito fueron convocados profesionales especialistas, quienes desde su experiencia proponen reflexiones para seguirle la pista al desarrollo de las tendencias y prácticas vigentes en el ejercicio laboral ejecutado en nuevos escenarios y modalidades de trabajo, capitalizando lecciones aprendidas, repensando las dinámicas de los negocios y retos actuales, así como al futuro que se avizora en el horizonte.

La psicóloga Mónica López Sánchez, columnista invitada, establece desde su práctica de consultoría algunas reflexiones sobre los diferentes tipos de trabajo remoto y sus implicaciones empresariales. Adicionalmente, confirma que es posible incluir en la gestión de la compañía, este tipo de metodologías, de acuerdo con la oportunidad del manejo de información, el relacionamiento y las acciones operativas, que requiera un cargo.

Por su parte, Luisa Esguerra Laserina, líder del grupo empresarial de Microsoft, comparte en la entrevista reflexiones de la experiencia del trabajo remoto en su compañía, afirmando que “la humanidad se verá enfrentada a una generación nueva que tuvo que salir de las aulas para compartir con sus padres, dándonos una lección de resiliencia que seguramente le dará cabida a muchas habilidades blandas que deben ser potenciadas por la tecnología”; señala adicionalmente, que “vienen retos para combinar todo esto en un entorno hiperconectado con una tecnología responsable”.

Otro aporte es el del ingeniero Andrés Almanza Junco quien presenta un análisis en detalle de la tendencia del “*burnout*” o agotamiento por cuenta de uso de las tecnologías en el contexto del trabajo remoto. Este estudio revela las tendencias más representativas de esta temática con las implicaciones concretas en las personas y la di-

námica social. Así mismo, se ofrecen recomendaciones para superar y prevenir este tipo de impactos del trabajo remoto.

El foro de esta revista fue un espacio para compartir visiones desde diferentes ángulos sobre el trabajo remoto. El ingeniero Luis Fernando Jaramillo Ceballos, presidente de Heinsohn, firma que supera los 40 años desarrollando *software* para Colombia y el exterior, y el abogado Javier Almanza Junco, especialista en Derecho Laboral, con 16 años de ejercicio profesional y docente de la Universidad El Rosario desarrollaron un diálogo abierto y nutrido para contrastar y complementar sus posturas desde la práctica empresarial, las exigencias jurídicas y las dinámicas humanas que se han presentado a la fecha. Ellos advierten sobre la necesidad de incorporar los nuevos retos que impone el trabajo remoto y cómo avanzar en una perspectiva interdisciplinaria que permita a los profesionales y ejecutivos empresariales enfrentarse a un escenario novedoso donde todos los actores están aprendiendo a reconocer y dinamizar la realidad de un trabajo en modalidad remota.

Así mismo, nuestros lectores dispondrán de dos artículos para reflexionar sobre los retos de seguridad y control del trabajo remoto, y por otra parte, un análisis del trabajo remoto y sus implicaciones en el contexto colombiano. En un primer documento el doctor Jeimy Ca-

no se ocupa de explorar y entender el trabajo remoto para enmarcar este entorno laboral emergente, comprender sus interacciones, reconocer las preocupaciones de los ejecutivos de seguridad y establecer algunas recomendaciones para abordar el trabajo remoto como el nuevo normal de las empresas y la sociedad en general.

El segundo artículo, desarrollado por el abogado Javier Almanza, aborda una revisión y análisis jurídico desde las diferentes modalidades contractuales que se pueden dar en el escenario del trabajo remoto, con el fin de promover un avance normativo en este tema, que facilite una mejor implementación frente a situaciones inesperadas, así como ha ocurrido por cuenta de la contingencia generada por la emergencia sanitaria internacional.

En resumen, se trata de un panorama renovado y provocador de nuevas prácticas y desafíos alrededor del trabajo remoto, que tensiona las prácticas existentes, cambia las perspectivas, las dinámicas sociales, y que impacta las dinámicas de bienestar organizacional,

siendo este un punto clave dentro de las nuevas experiencias organizacionales. Su contenido invita a todos los profesionales en las diferentes áreas a explorar las nuevas realidades de un mundo digital y tecnológicamente modificado, que plantean nuevos desafíos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ecológicos, frente a disrupciones e inestabilidades que incluso podrían no estar consideradas en los mapas estratégicos de las organizaciones y en las políticas y normatividades institucionales.

## Referencias

- Lund, S., Madgavkar, A., Manyika, J. & Smit, S. (2020). What's next for remote work: An analysis of 2,000 tasks, 800 jobs, and nine countries. *Mckinsey Global Institute*.  
<https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/whats-next-for-remote-work-an-analysis-of-2000-tasks-800-jobs-and-nine-countries>
- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B. & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behavior*. 6. 43–54.  
<https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

**Gabriela María Saucedo Meza.** Licenciada en Sistemas Computacionales y Maestría en Desarrollo Organizacional y Humano, Universidad del Valle de Atemajac, México. Doctora en Educación, Universidad Santo Tomás, Colombia. Certificada en Consultoría General por el Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), México. Cuenta con más de 28 años de experiencia en gestión educativa, docencia e investigación en seguridad de la información, auditoría de TI, liderazgo educativo, cambio y cultura organizacional. Actualmente es miembro del Grupo de Investigación en Organizaciones, Gestión Educativa y del Conocimiento (OGEC) de la Universidad Santo Tomás en Colombia.

# Nuevos modelos laborales

DOI: 10.29236/sistemas.n162a2



*Gracias a la tecnología, se rompen paradigmas.*

Mónica María López Sánchez

No ha sido el Covid-19 el acelerador de la transformación digital, fue la condición de confinamiento la que nos exigió desarrollar y habilitar otras formas para seguir siendo productivos a nuestro propio nivel (educativo, laboral, social).

Si bien Colombia es uno de los países en el mundo con mayor madurez legal en la parametrización del teletrabajo, incluyendo condiciones definidas por parte de las ARL (Administradora de Riesgos Labora-

les) y generando mecanismos laborales de acceso a unas adecuadas condiciones, los mitos de control y seguimiento de tareas de nuestros líderes, no le permitía a la mayoría considerar el teletrabajo como una opción laboral real. Además, mitificamos la educación virtual para unos pocos, por condiciones puntuales como disponibilidad de tiempo y situación económica.

Sin embargo, la obligatoriedad del confinamiento –énfasis en estas

dos palabras– nos llevó a buscar nuevos mecanismos para seguir laborando y estudiando. Y en este punto es en el que cobró mayor valor la tecnología, como medio habilitador de acciones y funciones laborales, académicas y sociales.

Esta búsqueda de utilidad tecnológica favorece el concepto de *Sociedad 5.0*, que, según premisas japonesas, debe tener como fin el bienestar y beneficio del ser humano (Quinto Plan Básico de Ciencia y Tecnología en Japón, 2016). Así que, dejando de lado las condiciones de acceso a internet –que claramente mejoraron, pero aún queda mucho trabajo por hacer–, pudimos reconocer que teníamos a la mano herramientas para seguir cumpliendo con actividades como reuniones, formación y asociación de seres humanos, de manera de cumplir con objetivos finales.

Es así como en Colombia desde el 16 de marzo de 2020 vivimos un reto adicional relacionado con romper esquemas mentales y organizacionales, para dar paso al uso de tecnologías que nos permitieran seguir conectados con nuestros entornos. Las infraestructuras físicas perdieron poder. La mayoría de los líderes tuvieron que cambiar el chip del control –algunos no quisieron–. Se flexibilizó y habilitó la virtualidad como medio viable de acción, relacionamiento, seguimiento, cumplimiento y logro de metas. Y fue así como se visibilizaron otras formas de trabajo que,

en algunos casos, aunque ya se venían manejando, en la mayoría existía la desconfianza.

El trabajo virtual remoto mediado con tecnologías viene siendo reconocido desde 1973, cuando a raíz de la crisis del petróleo, el ingeniero de la Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio (NASA por sus siglas en Inglés) Jack Nilles, comenzó a buscar la optimización de recursos no renovables y describe el concepto de “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo”, creando lo que se denominó *Telecommuting*, buscando disminuir los problemas de transporte y polución (Nilles, 1996). Obviamente, está muy asociado con el tipo de labor, el nivel de dependencia asistencial del cargo y las oportunidades de uso de tecnologías. Y esto ha sido favorecido en cada una de las revoluciones industriales en las que, de una u otra forma, han surgido solo la inclusión de nuevas tecnologías, sino la evolución de los mismos cargos.

En la medida en que las tareas operativas puedan ser manejadas por la misma tecnología, el cargo puede ser asumido de forma virtual, mediado con soluciones de registro y manejo de datos, comunicación, bases de información, procesos y procedimientos digitalizados. En 1979, el *Washington Post* publicó “*Working at Home Can Save Gasolin*” –Trabajar en casa puede ahorrar gasolina–, documento que se refería a ventajas como el ahorro

y menor dependencia energética, reducción de la congestión de autos en las calles y mayor movimiento dentro de las zonas residenciales, mejorando la relación laboral frente a la relación familiar y facilitando el acceso de la mujer al mercado laboral (The Washington Post, 1979). Por otro lado, como factores negativos se empezaron a considerar la posibilidad de bajar salarios, el no manejo de jornadas laborales justas y eludir algunos costos en contratación.

Tocar las condiciones anteriormente mencionadas, presentes desde la tercera revolución Industrial, y compararlas con las condiciones presentadas en la cuarta revolución industrial, sumadas al confinamiento ocasionado por el covid-19, muestra que los posibles escenarios de uso de la tecnología en teletrabajo, están presentes desde muchos años atrás, pero nuestros mitos, la necesidad de control laboral y la falta de autogestión como empleados, han limitado la oportunidad de una implementación normalizada de este tipo de modelos laborales.

En 1990 la masificación de internet, así como el surgimiento del correo electrónico, el acceso a herramientas de google, el acceso a plataformas de comunicación social y el uso de portátiles y el inicio de los celulares inteligentes, generaron escenarios diferentes de conexión entre trabajadores e información por medio de la tecnología.

En hechos como el ocurrido en el 2001, con la tragedia de las torres gemelas, el teletrabajo se convirtió para muchas compañías en un medio de choque para poder responder a la necesidad productiva y la operación de sus negocios, consiguiendo que sus resultados fueran positivos.

Ahora, podemos encontrar varias modalidades de trabajo mediadas por tecnologías.

## TELETRABAJO

Es la labor que una persona realiza para una empresa desde un lugar alejado a la sede de ésta, por medio de un sistema de telecomunicación, generalmente desde la casa. El empleado desempeña actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de información y comunicación como medio de contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en el sitio específico de trabajo. Puede asociarse con otras modalidades que veremos más adelante (Ortiz, 1996).

Se debe contar con unas condiciones mínimas:

- Condiciones físicas ergonómicas de trabajo en casa.
- Condiciones de conectividad y telefónicas para respuesta sin problema.
- Condiciones de acceso a información laboral digital.

- Condiciones de acceso a herramientas de colaboración para comunicación.

El teletrabajo puede asociarse con otras modalidades que veremos enseguida.

### HOME OFFICE

Esta es otra forma de trabajo asumida por algunas compañías como un beneficio laboral. Consiste en realizar las actividades laborales desde casa, para evitar el tráfico por desplazamiento al lugar del trabajo. Es una respuesta flexible de las empresas. Para este modelo es clave gestionar información de manera segura, por medio de archivos digitales y acceso desde capacidades en la nube (García, 2020).

### TRABAJO REMOTO

En la actualidad, la tecnología permite conectarse desde lugares diferentes, tener acceso a datos y a herramientas de trabajo y comunicarse por medios colaborativos.

Poder trabajar desde donde el empleado se sienta cómodo es una de las grandes opciones hoy. Su casa, la playa, un *coworking* –oficina compartida–, un café, un parque, entre otros. La labor no depende del sitio de trabajo. La tecnología permite que la infraestructura física no exista, desde que los empleados estén conectados a soluciones básicas para trabajar.

Requiere solo conexión de internet, herramientas colaborativas y ba-

ses de datos y archivos digitales, dependiendo del tipo de responsabilidad (Del Alcazar, 2021).

### GIG ECONOMY

Esta modalidad de trabajo, venía siendo desarrollada sobre todo en escenarios tecnológicos, principalmente para el desarrollo de soluciones. La economía contemporánea de un mercado libre contempla un contrato laboral o un trabajo independiente realizado de forma temporal o a corto plazo (Duszynski, 2021).

Se caracteriza por algunas condiciones especiales:

- Trabajos esporádicos de duración corta.
- Contrato de labor específica dentro de un proyecto.
- Maneja como pilares la flexibilidad y la comunicación *on-line*.
- Es deslocalizado, gracias a los avances tecnológicos.

Estas nuevas modalidades laborales han permitido que la operatividad de las compañías continúe, algunas de ellas optando por quedarse de esta forma y otras manejándose de manera híbrida. Otros segmentos también han sido impactados por estas modalidades, entre ellos la educación y la salud.

La tecnología no sólo ha sido un medio habilitante de la operación

de estos sectores y las mismas herramientas han tenido que madurar en menos tiempo.

- Mejorar su nivel de seguridad de datos y de gestión de la misma herramienta.
- Desarrollar mayores servicios dentro de la misma para mejorar la experiencia de los usuarios.
- Desarrollar nuevas soluciones sobre realidad virtual, aumentada y mixta junto a gafas 3D.
- Bases de datos e imágenes con mejores esquemas de seguridad.
- Repositorios de Información.
- Oportunidad de manejo de forma sincrónica (acciones realizadas al mismo tiempo) o asincrónica (para acceso posterior) (Conzultek, 2021).
- El confinamiento abrió la puerta a nuevas posibilidades de operación y dio valor a los modelos de trabajo ya existentes. La experiencia vivida permitió al ser humano considerarlas y validar que son viables con resultados positivos.

La mayoría de los líderes reconocen que es posible incluir en la gestión de la compañía este tipo de metodologías, de acuerdo con la oportunidad de manejo de información, relacionamiento y accio-

nes operativas, que requiera el cargo. Efectivamente, hay algunos que requieren de la presencialidad para cumplir su misión. Pero existen otros tantos, en los cuales el desarrollo de sus funciones puede realizarse tanto presencial como remoto.

¿Y tú, apoyas el desarrollo de este tipo de metodologías? ¿Por qué?

## Referencias

- Bindé, (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento: informe mundial de la UNESCO*.  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141908>.
- Conzultek, (2021). *¿Por qué es importante la tecnología para el teletrabajo?*  
<https://blog.conzultek.com/teletrabajo/por-que-es-importante-tecnologia-para-teletrabajo>
- Del Alcazar, J. (2021). Trabajo Remoto Vs Teletrabajo. Las ventajas y desventajas de trabajar fuera de la oficina. *Blog Mentinno – Formación gerencial*.  
<https://blog.formaciongerencial.com/trabajoremototeletrabajo/>
- Duszynski, M. (2021, Septiembre 2). “Gig Economy: Definition, Statistics & Trends” [2022 Update]. *Zety Blog*.  
[https://zety.com/blog/gig-economy-statistics?utm\\_source=google&utm\\_medium=sem&utm\\_campaign=6482924844&utm\\_term=%2Bgig%20%2Beconomy&network=g&device=c&adposition=&adgroupid=85084943480&placement=&gclid=Cj0KCQiA0eOPBhCGARIsAFIwTs4j4e8OolPKfw\\_gNnaG6uWu39-rFocupe2r0fd2mRFfPGoe6MEt864aAtcuEALw\\_wcB](https://zety.com/blog/gig-economy-statistics?utm_source=google&utm_medium=sem&utm_campaign=6482924844&utm_term=%2Bgig%20%2Beconomy&network=g&device=c&adposition=&adgroupid=85084943480&placement=&gclid=Cj0KCQiA0eOPBhCGARIsAFIwTs4j4e8OolPKfw_gNnaG6uWu39-rFocupe2r0fd2mRFfPGoe6MEt864aAtcuEALw_wcB)
- García, L. (2020, 8 julio). *Home office, una opción laboral antes y después del coronavirus*. Ciencia UNAM.

<http://ciencia.unam.mx/leer/1015/home-office-una-opcion-laboral-antes-y-despues-del-coronavirus>

Hernández, (1999). Teletrabajo: perspectiva empresarial y perspectiva educativa. *Pixel-Bit. Revista de Medios y Educación*. 14. 103-112.

Nilles, (1996), *World Transport Policy and Practice* 2, 1-1.

Ortiz, (1996). *El teletrabajo. Una nueva sociedad laboral en la era de la tecnología*. McGraw Hill.  
<https://recyt.fecyt.es/index.php/pixel/article/view/61148>

Schiff, F. (2 septiembre 1979). Working at Home Can Save Gasoline. *The Washington Post*.

<https://www.washingtonpost.com/archive/opinions/1979/09/02/working-at-home-can-save-gasoline/ffa475c7-d1a8-476e-8411-8cb53f1f3470/>

UNESCO, (2020). *Respuesta al ámbito Educativo de la UNESCO al Covid-19 Notas Temáticas*.

<https://es.unesco.org/covid19/educationalresponse/issuenotes>. 

**Mónica María López Sánchez.** Psicóloga, especialista en Transformación Digital Humanizando las TICs, en negocio, educación e investigación. Con veinticinco años de experiencia laboral en el desarrollo de procesos que respondan a las necesidades estratégicas de las compañías, desde las personas, alineadas con los objetivos de negocio, gestión de transformación y transición. Ha sido gerente de Recursos Humanos, Ejecutiva de Educación y Talento, Gerente de Desarrollo de Negocio y Gerente Académica en IBM de Colombia y en Everis de Colombia y RENATA. Presidenta de la Mesa Sectorial de Gestión de Tecnología y Talento Digital para Colombia. Consultora, docente en la Universidad Piloto de Colombia, en Panamerican Business School. Tallerista y conferencista.

# Retos de una tecnología responsable

DOI: 10.29236/sistemas.n162a3

*Concepto de Luisa Esguerra Laserna sobre el ambiente laboral del momento, generador de un nuevo contrato social.*

Sara Gallardo M.

Como encargada de liderar la estrategia de productos de seguridad y productividad en Microsoft Colombia, Luisa Esguerra Laserna aporta sus diecisiete años de recorrido en la industria de tecnología, sumados al acompañamiento de múltiples estrategias de transformación digital en distintas firmas de Latinoamérica.

La apretada agenda diaria no la distrae en su tiempo libre de la familia, lecturas y los amigos. “Definitivamente el mundo en que vivimos cambió para siempre en los últimos dos años; la forma en que trabajábamos cambió, la forma en que es-

tudiaban nuestros hijos cambió, la manera como tenemos que atender a los clientes cambió. La línea entre lo personal y lo laboral va desapareciendo a pasos agigantados y hemos aprendido a valorar las cosas pequeñas y las que considerábamos ya finalizadas”, no duda en afirmar.

Antes de atender el primer asunto sobre el tema objetivo de la entrevista, agregó: “Esto indudablemente ha hecho que la humanidad se vea enfrentada a una generación nueva que tuvo que salir de las aulas para compartir con sus padres, dándonos una lección de resi-



liencia que seguramente le está dando cabida a muchas habilidades blandas que deben ser potenciadas por la tecnología; vienen retos para combinar todo esto en un entorno hiperconectado con una tecnología responsable”.

**Revista Sistemas:** *¿Cómo define el trabajo remoto?*

**Luisa Esguerra Laserna:** El trabajo remoto se define como el desarrollo de una función desde una locación diferente a la oficina y la sede de la organización; se realiza utilizando tecnologías de información para ejecutar con éxito los proyectos y tareas diarias.

**RS:** *¿Qué ha representado para las organizaciones la integración*

*de la modalidad de trabajo remoto, desde la perspectiva de la cultura laboral, los procesos, y la comunicación?*

**LEL:** Durante la pandemia hubo una muy evidente aceleración en la transformación digital en todos los sectores. En momentos en los cuales todo paró y teníamos tantas limitaciones, la tecnología nos permitió seguir operando, trabajando, aprendiendo, comprando y vendiendo. La tecnología nos facilitó seguir en los trámites con el Estado, atendiendo la salud y nos aseguró seguir conectados con nuestros seres queridos. Esta aceleración no fue cosa de un momento, llegó para quedarse porque muchas organizaciones vieron en la tecnología el potencial para crear

nuevos modelos de negocio, abrir mercados, conectar con clientes, mejorar procesos y bajar costos.

Durante esta etapa retadora hemos trabajado de la mano de los clientes, ayudándoles a adaptarse, reaccionar y reinventarse, para mantener sus operaciones y mejorar procesos en un mundo donde ya todo es remoto. Los hemos acompañado a reimaginar desde el trabajo en equipo hasta el aprendizaje, las ventas o el servicio al cliente, la gestión de la infraestructura crítica de nube y la seguridad.

Hoy la transformación digital ya no se ve como una opción, sino como un imperativo de negocio y es el factor que permite mantenerse competitivos en un mundo cada vez más digital y más global.

Esta transformación veloz por supuesto ha implicado que debemos adaptarnos y ajustarnos. Estos dos últimos años han sido un período de adaptación y aprendizaje para todos. Nadie estaba preparado para esa velocidad de cambio. Las organizaciones tuvieron que atender sus operaciones de manera remota de un día para otro y eso implicó, no sólo llevarse el computador a casa, fue una transformación profunda de procesos, cultura y comunicaciones digitales que obligaron a las personas a ejecutar tareas diarias de manera autónoma, alineada con las labores del hogar y no menor, con sus hijos estudiando de forma remota.

Los gerentes estuvieron muy orientados a mantener sus negocios operando, esto implicó en primera instancia un crecimiento de la productividad con reuniones virtuales, un aumento exponencial en los correos electrónicos, los mensajes instantáneos, alargamos las jornadas laborales. Fue un gran experimento global y todos aprendimos sobre la marcha. Seis meses después, ya comenzamos a ver fatiga digital, una fuerza laboral agotada por la intensidad de horarios y por la falta de límites entre la vida personal y la profesional. Paradójicamente vimos un proceso de desconexión de las personas en este mundo hiperconectado. Todos estos efectos dieron un campanazo de alerta y se hizo evidente que todos debíamos invertir en generar soluciones y prácticas que promovieran el bienestar, el balance entre la vida personal y el trabajo. También puso la creatividad a trabajar para crear nuevos modelos encaminados a preservar la cultura, el aprendizaje, el bienestar y la cohesión de la organización.

Nuestro “Work Trend Index” de 20-21, estudio que le toma el pulso a las tendencias del trabajo a nivel global, nos demostró que estamos ante una paradoja: el 70% de las personas quieren conservar los beneficios del trabajo remoto y, al mismo tiempo, el 65% quiere retomar el contacto físico. En Colombia, una encuesta que realizamos en 2021 nos mostró que el 54% de las empresas (pymes) definen como el

principal efecto del trabajo remoto, la mejora en la calidad de vida de los empleados, seguido por el perfeccionamiento de los hábitos como la puntualidad y la eficiencia de las reuniones (50%), así como la colaboración entre equipos y colegas (49%).

Enviar a todos a la casa fue un catalizador para que las personas reexaminaran su relación con el trabajo, lo que resultó en cambios profundos y estructurales en las expectativas de los empleados. A medida que ellos aprendieron a trabajar de manera diferente en los últimos 22 meses, están repensando no solo cómo, cuándo y dónde trabajan, sino por qué. Está surgiendo una nueva relación entre empleador y empleados, en otras palabras, un nuevo contrato social.

Hemos visto surgir un modelo completamente nuevo de trabajo híbrido y flexible. Resolver esta paradoja del trabajo híbrido, que conserve los beneficios del trabajo remoto y las ventajas de la flexibilidad, es de la mayor importancia, pues las personas ya no quieren ir a una oficina de nueve de la mañana a cinco de la tarde. Se demostraron a sí mismas que pueden tener mucha eficiencia con más autonomía y una mejor calidad de vida.

No es poca cosa. Hay una crisis global de mano de obra y solamente en noviembre, 4.5 millones de trabajadores dejaron sus empleos en Estados Unidos. Este fenómeno

bautizado como “la Gran Renuncia” ha revelado que los empleados ya no sólo se preguntan cómo y dónde trabajan, sino para qué lo hacen.

Resolver esas nuevas expectativas de manera satisfactoria será crítico, a la hora de atraer y retener talento en momentos en los cuales es el bien más apreciado y más escaso.

**RS:** ¿Cómo ha contribuido la tecnología al desarrollo y mantenimiento de las operaciones en el marco del trabajo remoto?

**LEL:** La tecnología ha sido clave, para la adaptación a este nuevo entorno. Vimos un incremento del 50% de los usuarios conectados a nuestra plataforma de videoconferencias *Microsoft Teams*, 270 millones de usuarios únicos mensuales a nivel global. El tiempo semanal en reuniones de *Teams* aumentó en 148% y, entre febrero de 2020 y febrero de 2021, observamos un aumento de correos electrónicos en nuestras plataformas de 40.6 billones de *mails*. Vimos cómo las organizaciones desplegaban escritorios virtuales, cómo adoptaban velozmente soluciones en la nube para que el trabajo estuviera donde estaban las personas.

Con tecnología vimos transformaciones impresionantes en diferentes sectores y empresas.

En septiembre de 2020, el sector bancario tuvo una evolución repre-

sentada en 31,6 millones de adultos con al menos un producto de depósito o crédito. Esto es, 2.2 millones de adultos accediendo por primera vez a los servicios del sistema financiero y en su mayoría accediendo a través de plataformas digitales.

La Universidad Minuto de Dios –Uniminuto– adoptó soluciones de colaboración a distancia para sus 100.000 estudiantes y, con impresionante adaptación tecnológica, creó en medio de la pandemia, el *Centro Progresá Virtual*, una plataforma que facilita el acceso a oportunidades de empleo y la oferta de tutores y mentores para los emprendedores de la comunidad estudiantil.

El Departamento de Prosperidad Social, por ejemplo, depuró y consolidó 75 bases de datos dispersas de todos los programas de asistencia a la población vulnerable, para llegar realmente a quienes más lo necesitaban. Logró atender 13.5 millones de ciudadanos en el 2020 durante la emergencia sanitaria y llegar a quienes más lo necesitaban.

ProColombia tuvo que adaptarse velozmente para reemplazar su ronda de negocios en marzo de 2020. En cuestión de días migraron su gran evento anual de atracción de inversiones hacia el espacio virtual y lograron crear un *marketplace* para más de 900 productores nacionales, que conectaron con

más de 400 compradores de todo el mundo. En un período de dos semanas, las ventas superaron los 83 millones de dólares.

El Sistema Judicial también se transformó gracias a las audiencias virtuales que han resultado ser muy beneficiosas para la agilidad de los procesos, inclusive después de terminadas las restricciones. Vimos también surgir la primera notaría de Colombia ciento por ciento digital y el primer matrimonio remoto.

La red hospitalaria Méderi, una de las más grandes del país, aceleró su transformación digital para seguir atendiendo y cuidando la salud de sus miles de pacientes, a través de consultas virtuales y el seguimiento remoto de sus tratamientos. Igual sucedió con la Fundación Santa Fe de Bogotá.

Pero no todos tuvimos ese privilegio de poder trabajar desde la casa. Los trabajadores esenciales y las personas que tuvieron que seguir presencialmente en sus labores, también vieron transformaciones.

Nuestra última edición del *Work Trend Index*, publicada en enero y que se concentró en los trabajadores de primera línea, demostró cómo los beneficios de la tecnología no llegaron sólo a quienes pudieron trabajar remotamente. Los empleados presenciales tienen gran optimismo en torno a la tecnología: el 63% de los trabajadores de primera línea se sienten entusiasmados por

las oportunidades laborales que genera la tecnología, mientras que la tecnología ocupa el tercer lugar en la lista de factores que los trabajadores aseguran podrían ayudar a reducir el estrés relacionado con el lugar de trabajo. Gracias a la investigación, las empresas están recibiendo una señal clara sobre la oportunidad de alinear los resultados comerciales con el bienestar y el crecimiento de los empleados y es alentador ver que la tecnología puede ayudar.

Nos encargamos desde el inicio de la pandemia a empoderar a los trabajadores de la mano de nuestros socios estratégicos, equipamos a los trabajadores con herramientas que les permiten mantenerse conectados con sus equipos y con el liderazgo de la compañía mientras se concentran en el cliente o las labores del momento. La tecnología ha modernizado los flujos de trabajo y optimizado el rendimiento en el trabajo, así como la cultura y comunicación en el lugar de trabajo. Tecnologías como *Microsoft Viva* pueden desempeñar un papel fundamental para cerrar esa brecha cultural y de comunicación, pues permiten que los líderes compartan mensajes, actualizaciones de la empresa y felicitaciones a la primera línea, al tiempo que habilita a estos trabajadores para compartir pensamientos e ideas. Así mismo, los trabajadores pueden acceder con facilidad a recursos y acciones importantes de la empresa en un solo lugar.

**RS:** ¿Cuál es el monto de las inversiones realizadas al respecto?

**LEL:** A lo largo de los años, la compañía ha invertido más del 60 % de sus ingresos en investigación y desarrollo y eso ha permitido dar vida a sus diferentes innovaciones.

Durante estos meses de pandemia nos hemos enfocado en las inversiones para mejorar la experiencia de la nueva realidad de trabajo remoto e híbrido. Con base en nuestra experiencia, las reuniones híbridas son fundamentales para construir una cultura laboral exitosa y, cuando se llevan a cabo de manera correcta, ayudan a que todos se sientan incluidos y proporcionan el ambiente y las herramientas para una mejor conexión, colaboración y productividad. Antes del COVID ya habíamos hablado sobre el teletrabajo, pero con la pandemia y el número de personas en aumento interactuando con nuestras herramientas de trabajo como Teams, invertimos para desarrollar e integrar 178 nuevas funcionalidades para apoyar a nuestros usuarios.

A finales de 2021 anunciamos innovaciones para reuniones híbridas más inclusivas y herramientas para el desarrollo de habilidades en LinkedIn. Entre ellas se destacaron las cámaras inteligentes, el modo acompañante en *Teams móvil*, nuevas características en *Outlook*, la experiencia de escritorio compartido, *Cameo*, una nueva experiencia en *PowerPoint*, el Asesor del pre-

sentador en *Microsoft Teams*, nuevas correcciones de iluminación automáticas, el nuevo *Logi Dock* y la versión preliminar pública de la aplicación móvil *Microsoft Viva Connections*.

Sin duda, una de las mayores áreas de inversión de la compañía ha sido la seguridad, pues en este mundo en el que la tecnología nos presentó tantas oportunidades de aprender, trabajar, comprar, y multiplicar nuestras interacciones en el espacio digital, también aumentó la superficie de riesgo de un ataque malicioso. Por eso cuadruplicamos nuestra inversión, que en cinco años llegará a 20 billones de dólares, para asegurar que la información esté protegida y que nuestros clientes tengan una tecnología segura por diseño, además de que los sistemas de monitoreo y control, que analizan al día ocho trillones de señales, puedan ayudarles a detectar, reaccionar y recuperarse ante los riesgos. También dedicamos grandes recursos a la capacitación, pues la seguridad de los procesos y las herramientas no bastan, necesitamos que las personas de las organizaciones jueguen un papel activo en la protección del activo más importante del negocio: la información.

**RS:** *Desde el punto de la seguridad y el control de la organización, ¿se han visto afectados? En ¿cuáles aspectos?*

**LEL:** La creciente prevalencia de servicios basados en la nube, com-

putación móvil, Internet de las cosas (IoT) y "traiga su propio dispositivo" (BYOD) en entornos de trabajo híbridos ha cambiado el panorama tecnológico para las empresas. Las arquitecturas de seguridad basadas en firewalls de red y redes privadas virtuales (VPN) para aislar y restringir el acceso a los recursos y servicios de tecnología corporativa, ya no son suficientes para una fuerza laboral que requiere regularmente acceso a aplicaciones y recursos que existen más allá de los límites tradicionales de la red corporativa.

Por todas estas razones, promovemos un modelo de seguridad que llamamos Confianza Cero: desconfía siempre, asume siempre una vulnerabilidad y verifica en toda ocasión. Se trata de una postura de seguridad basada en la prevención, dando accesos adecuados a cada trabajador para su rol dentro de la compañía, motivando una cultura interna de ciberseguridad, pero al mismo tiempo, monitoreando y detectando tempranamente amenazas que puedan poner en peligro los sistemas o la información de nuestros clientes.

Pero no menor, con la fatiga digital también vemos trabajadores cansados o distraídos que pueden cometer errores, que comprometen la seguridad, así que la postura de asumir la brecha y los errores involuntarios que pueden pasar, es la clave para que todo esto lo podamos abordar de manera segura.

**RS:** *¿La información ha sido afectada? De ser así ¿qué medidas tomaron al respecto?*

**LEL:** A medida que las interacciones digitales y la dispersión de la fuerza de trabajo han aumentado, también lo ha hecho la superficie de riesgo para las organizaciones.

Los atacantes comprenden el valor de la información en la era donde la data es el nuevo petróleo, y por ello han aumentado sus ataques y la sofisticación de los mismos. Cada segundo, Microsoft detecta 57 intentos de vulneración de contraseñas y las vulneraciones de datos pueden generarles un altísimo costo a las empresas; se calcula que el costo promedio de uno de estos es de 3.9 millones de dólares, mientras que el tiempo que puede demorar una organización en detectar una vulneración de su seguridad, puede tomar más de 50 días.

Según un reciente reporte de ciberseguridad, publicado hace solo unos días, observamos que las identidades continúan siendo los principales objetivos de los atacantes para llegar a infraestructura crítica y a los datos.

La identidad es el nuevo campo de batalla, y la mayoría no está protegida contra los ataques: identificamos 83 millones de estos ataques en poco más de un mes. *Microsoft Defender for Endpoint* bloqueó más de nueve mil 600 millones de amenazas de *malware* dirigidas a dis-

positivos de clientes empresariales y consumidores, entre enero y diciembre de 2021. Detectamos y bloqueamos más de 25 mil 600 millones intentos de secuestro de cuentas de clientes empresariales a partir de contraseñas robadas mediante fuerza bruta, entre enero y diciembre de 2021. Así mismo, amenazas de correo electrónico y *Microsoft Defender para Office 365* bloqueó más de 35 mil 700 millones de correos electrónicos maliciosos y de *phishing* dirigidos a clientes empresariales y consumidores, entre enero y diciembre de 2021.

**RS:** *Con relación al recurso humano, ¿fue necesario que los colaboradores desarrollaran capacidades especiales? ¿cuáles?*

**LEL:** Si. Este ha sido un punto fundamental para robustecer nuestra cultura. Entrenamiento a todo nivel, a los colaboradores para poder tener una orientación a resultados, desarrollar reuniones efectivas y colaborar de manera eficiente. Por otra parte, hemos desarrollado entrenamientos para *managers* orientados a trabajar de manera empática con sus equipos y a habilitar mecanismos de retroalimentación constante. En nuestras áreas de recursos humanos hemos reaprendido y desarrollado nuevas herramientas para apoyar el bienestar de los colaboradores y activado la escucha permanente.

Hoy somos capaces de apoyar proyectos personales, comunitarios,

ampliar nuestros beneficios y permitir que cualquier empleado pueda obtener las bondades del trabajo híbrido flexible. Como todas las organizaciones, seguimos aprendiendo y mejorando para adaptarnos a la nueva realidad híbrida.

**RS:** *¿Cómo garantizaron la continuidad de la operación, la gestión del conocimiento, además de la integración social con sus compañeros?*

**LEL:** Estar del lado de nuestros clientes, las empresas, las personas y los colaboradores ha sido una de las tareas más importantes que hemos tenido durante este tiempo.

Garantizar la gestión del conocimiento a través del seguimiento, planificación y análisis de negocios, formación y administración de los trabajadores y gestión mejorada de proyectos, se ha convertido en uno de nuestros grandes logros para acompañar el proceso de transformación tecnológica.

Aprendemos todos los días de las diferentes culturas organizacionales, esto nos ha dado la oportunidad de crear y mejorar nuestras herramientas para que la integración de todos sea efectiva y real, para crear una cultura corporativa sólida y para satisfacer las necesidades de miles de empleados que anhelan la flexibilidad y requieren, al mismo tiempo, garantizar la comunidad, la conexión y el alineamiento con los propósitos de la compañía.

**RS:** *¿En qué aspectos cifra la diferencia entre las dos modalidades de trabajo?*

**LEL:** Definitivamente el trabajo presencial tiene muchas ventajas, como también lo tiene el trabajo remoto. Hoy en día nos enfrentamos a la paradoja del trabajo híbrido: cómo, cuándo, dónde y por qué trabajamos.

Esta es la disrupción que nos trae el trabajo híbrido y se trata de usar lo mejor de estos dos mundos. La combinación armónica entre el trabajo presencial y el trabajo remoto, permiten al individuo tener una flexibilidad para decidir cuándo y dónde trabaja. En otras palabras, es la tendencia laboral del futuro.

**RS:** *¿En cuál de las áreas de la organización hubo algún impacto, ¿en qué sentido?*

**LEL:** A pesar de que llevábamos ya un tiempo teletrabajando, la combinación de asistir a la oficina, visitar al cliente, ir a eventos, entre otras, les daba un buen balance a las áreas frente al cliente. Al tener que hacer todo esto en forma remota tuvimos que adaptarnos; es más, aún seguimos aprendiendo, pues ahora estamos en un momento que representa otro cambio cultural, el regreso a las oficinas y aulas en un ambiente híbrido para nosotros y para nuestros clientes.

**RS:** *En cifras ¿cómo son el antes y el después de pandemia?*

**LEL:** Hace cinco años, de cada 100 dólares que nuestros clientes invertían, 45 correspondían a servicios en la nube. Hoy son 80 y seguimos creciendo. Pasamos de 40 millones de usuarios de *Teams* al inicio de la pandemia, a tener 270 millones de usuarios mensuales. *Windows* ya cuenta con 1.4 billones de clientes. Seguimos viendo un fuerte uso en nuestros servicios cognitivos, con más de 30 millones de horas de voz transcritas el trimestre pasado, casi dos veces más

en comparación con el año pasado. Los ingresos de nuestro negocio de seguridad superaron los 15 mil millones de pesos en los últimos 12 meses, un aumento de casi el 45% año tras año. El número de clientes que utilizan nuestras soluciones de seguridad avanzadas se aceleró este trimestre a más de 715.000. Más de la mitad tiene cuatro o más cargas de trabajo, un 75% más año tras año, lo que subraya nuestra diferencia de extremo a extremo. 🌐

**Sara Gallardo M.** Periodista comunicadora, universidad Jorge Tadeo Lozano. Ha sido directora de las revistas *Uno y Cero*, *Gestión empresarial* y *Acuc Noticias*. Editora de *Aló Computadores* del diario *El Tiempo*. Redactora en las revistas *Cambio 16*, *Cambio* y *Clase Empresarial*. Coautora del libro "Lo que cuesta el abuso del poder". Ha sido corresponsal de la revista *Infochannel* de México; de los diarios *La Prensa* de Panamá y *La Prensa Gráfica* de El Salvador y corresponsal de la revista *IN* de Lanchile e investigadora en publicaciones culturales. Se ha desempeñado también como gerente de Comunicaciones y Servicio al Comensal en *Inmaculada Guadalupe y amigos en Cía. S.A.* (*Andrés Carne de Res*) y editora de *Alfaomega Colombiana S.A.* En la actualidad es asesora en escritura y producción de libros y editora de esta revista.

# Agotamiento, un desafío humano en medio de un mundo digital

*Cada vez más el mundo digital empuja al ser humano a ser más humano para tener una mayor probabilidad de permanencia en este nuevo mundo.*

DOI: 10.29236/sistemas.n162a4

Andrés R. Almanza J.

## Resumen

El presente documento recoge algunas ideas en relación con el progreso y visibilización que hoy más que nunca se le viene haciendo al concepto del agotamiento (*burnout*) en la vida de las personas, organizaciones y sociedades. Este artículo no está diseñado para explorar todos los aspectos. Este artículo no es una guía clínica, ni pretende develar formas absolutas de manejo en relación con la condición, más bien recoge ideas de autores, publicaciones y estudios que han planteado escenarios de como visualizar, gestionar y atender este desafío silencioso.

**Palabras Claves:** Agotamiento, burnout, bienestar, estrés.

## Introducción

Son muchas las fuerzas y fenómenos que han impulsado los cambios significativos que estamos viviendo, desde una exacerbada aceleración digital que ha impulsado que más personas tengan que integrarse a ese mundo, hasta una pandemia como la que se vive, denominada Covid-19. Los agobiantes momentos por los que pasan las organizaciones en todo el mundo, están haciendo cada vez más presente un fenómeno silencioso que se ha denominada agotamiento (burn-out) que ha mostrado en este tiempo efectos de corto, mediano y largo plazo en los individuos.

Desde la década de los 70 se ha venido estudiando este fenómeno desde la primera vez que fue definido el término como un malestar de las personas (Skovholt & Trotter-Mathison, 2016), de esa fecha hasta ahora se ha venido estudiando esta condición definida en general como el agotamiento que se produce en las personas y se puede ver representada en muchos aspectos de la vida.

Algunos autores y organizaciones globales como el Foro Económico Mundial y otras asociaciones han planteado la inquietud relacionada con el tema de la salud mental, mencionando que esta es la nueva pandemia que afecta a toda la raza humana y sobre ello se viene haciendo resalte para afirmar que muchos de los éxitos para los años ve-

nideros en el desarrollo de los negocios está centrado en atender estos temas en las agendas, globales y locales, dado los cambios significativos que afronta el mundo (Clifton & Harter, 2021).

Este artículo lo que presenta como idea central es visualizar el desafío y efecto del agotamiento en la vida de las personas y hacer visible algo que debe ser atendido de manera integral en los entornos organizacionales.

## Un enemigo silencioso

El agotamiento es un problema social profundo que se ha agudizado con la pandemia, esto hace que las personas se sientan agotadas y agobiadas constantemente (Jiménez, 2021).

Son muchas personas las que lo pueden padecer, y a la fecha es considerada una pandemia que afecta a cualquier persona, sin distinción de condición social o consideración alguna (Bogue & Bogue, 2019).

La Organización Mundial de la Salud (OMS), en el año 2019 definió al síndrome del agotamiento como un resultado del estrés crónico, que se trata de un problema de salud específico debido a causas del contexto laboral u ocupacional, que tiene repercusiones en la vida de la persona y su contexto, que no debe confundirse con estrés que puede estar siendo manifestado en otros aspectos de la vida (HBR, 2021).

Hasta antes de la declaración oficial de ser un desorden ocupacional, no se habían puesto de acuerdo aquellos que estudian esta condición en definirlo como una enfermedad, al punto que la OMS, hace una distinción especial para definirlo como un desafío organizacional o desorden ocupacional laboral no tratado con éxito, y no como una condición médica.

Desde sus inicios el agotamiento físico que fue estudiado desde el año 1975, fue definido como una condición de las personas y que afecta al individuo en múltiples aspectos; en sus inicios fue definido por tres características básicas:

Agotamiento emocional, fatiga que puede provenir de cuidar demasiado, durante mucho tiempo, la despersonalización con todo causado por el agotamiento de la empatía, el cuidado y la compasión, así como una disminución en la sensación de logro, la sensación de nada de lo que se hace marca la diferencia (Nagoski & Nagoski, 2019).

Sin embargo, con el transcurrir del tiempo y de la investigación se han podido determinar aspectos importantes acerca del agotamiento; y sus consideraciones específicas en el contexto de las personas, fue hacia el año de 1981 que, a través de la investigación de Maslach et al. (1989), fue descrito al agotamiento como un síndrome ocupacional y adicionalmente crearon una escala de medición del agota-

miento o (MBI) por sus palabras en inglés para poder entender mejor el campo desconocido del agotamiento.

Casi 40 años estos hallazgos sumados a los de otros científicos e investigadores dieron origen a la definición de la OMS (HBR, 20-21).

La definición actual de la OMS lo define como:

El *burnout* es un síndrome conceptualizado como resultado del estrés laboral crónico que no ha sido gestionado con éxito. Se caracteriza por tres dimensiones:

Sensación de agotamiento de la energía; un mayor distanciamiento mental del trabajo, o sentimientos de negativismo o cinismo relacionados con el trabajo; y reducción de la eficacia profesional.

El *burnout* se refiere específicamente a los fenómenos del contexto laboral y no debe aplicarse para describir experiencias en otros ámbitos de la vida.

El *burnout* también se incluyó en la CIE-10, en la misma categoría que en la CIE-11, pero la definición es ahora más detallada.

La Organización Mundial de la Salud está a punto de emprender la elaboración de directrices basadas en la evidencia sobre el bienestar mental en el lugar de trabajo. (OMS, 2019).

En este sentido ya está claro que existen una delimitación en relación con lo que se refiere al agotamiento, que está acotado al contexto laboral y por tanto sale de otras dimensiones y debe ser visto como un desafío para las organizaciones.

### El agotamiento no es estrés

Si bien se relaciona con estrés crónico, es importante describir que el estrés tiene connotaciones diferentes y puede este ser causado por cosas distintas a un ambiente laboral complejo. En este sentido se afirma que el agotamiento no es producto del estrés, sino de una inadecuada gestión de este (Procter & Procter, 2013).

Profundizando en este punto, existen otros autores que han venido haciendo muchas más aclaraciones al respecto (McAlpine, 2021).

La autora Susan McAlpine, en su libro Más allá del agotamiento “Beyond Burnout”, resalta algunos mitos importantes, entre los cuales están:

### El agotamiento es un desafío de las personas y no de las empresas

Este es uno de los más grandes mitos y más riesgos mitos al respecto del agotamiento, para resaltar acorde a la definición de la organización mundial de la salud que, si lo es, son las empresas mayormente responsables del desafío que las personas en sí mismas. Cuando se trata al agotamiento solo como un problema de las personas, puede que no se estén atacando las causas raíz que están relacionadas con ambientes de trabajo tóxicos, así mismo tratarlo como un reto de las personas, puede causarles más

Que es agotamiento	Que no es agotamiento
Estrés laboral prolongado y de alto nivel	El estrés del día a día
Cansancio crónico	Sentirse agotado o cansado luego de un periodo intenso de actividad o de una estresante situación
Sentirse exhausto o agotado aun después de tomarse un descanso en el lugar de trabajo	Sentirse incómodo luego de un descanso o vacaciones, reinicio de actividades.
Cosas que le incomoden continuamente específicamente del trabajo	Incomodidad causada por cosas fuera de la oficina
Depresión, pero con enfoque en el trabajo.	Depresión, aunque pueden ser efectos producidos
Proceso gradual de deterioro	Los imprevistos o cosas que suceden de la noche a la mañana.
Es continuo el aburrimiento, lo exhausto lo desmotivado y cansado	Algún día en el que se sienta desmotivado, cansado o sin ganas de hacer nada.

daño a las personas en sí misma, al victimizarlas por situaciones de las cuales no se tiene control.

El agotamiento es un desafío causado en las organizaciones y sus ambientes, bien sea por exceso de cargas laborales, o por las condiciones de relaciones, o algún factor adicional que se debe analizar, si bien entonces el agotamiento no es un problema de las personas, si son las personas las que sufren y si es el contexto social en el que se desenvuelve la persona la que lo produce.

Así las cosas, mientras que las organizaciones no reconozcan el lado humano del trabajo, entonces mayores riesgos de que el agotamiento se presente en las personas y por tanto mayores repercusiones en las organizaciones tendrán (Malesic, 2021).

**Las personas que sufren de agotamiento son personas débiles mentalmente, no pueden trabajar en ambientes estresantes y son de poco rendimiento**

Otro de los grandes mitos y desafíos en relación con el agotamiento; resaltando que todos desde los más productivos y con alto niveles de éxito, hasta lo que no lo son pueden sufrir de agotamiento, estudios recientes demuestran que pueden ser precisamente esas personas que son altamente productivas las que más expuestas y susceptibles

estén para sufrir de agotamiento, son precisamente los comportamientos como obtener siempre el mejor resultado, ser el mejor en algo y querer siempre ser el mejor, que pueden ser disparadores de este síndrome en este tipo de individuos.

Es el exceso de trabajo uno de los elementos que más impulsa al agotamiento, y son aquellas personas quienes se exceden en esas dimensiones las que pueden sufrir, o simplemente porque se autoimponen una mayor carga, o como en muchos de los casos porque son impuestas en el contexto laboral. En esa misma línea aquellas descripciones de cargo que hablan de trabajar en ambientes de presión el error más común de ellos es que inducen a posibles problemas con el agotamiento, sin darse cuenta.

En esta misma línea se asimila la idea de que la pasión por y para el trabajo está en oposición con el agotamiento, y estudios muestran precisamente lo contrario, que un exceso de pasión, o una inadecuada gestión de la pasión pueden llevar a un agotamiento y generar efectos adversos en las organizaciones.

Las personas que se sienten conectadas con su trabajo están llenas de energía, se involucra y son eficaces si saben manejar sus cargas y no se exceden en sus cargas laborales (Skovholt & Trotter-Mathison, 2016).

## **Un breve descanso resuelve el problema**

Otro de los grandes errores, es desvalorar la situación, creyendo que con breves descansos o con periodos cortos, o con algunos cambios pequeños se pueden resolver los problemas del agotamiento. El descanso es solo la cuota inicial del proceso de recuperación, pero no es la meta en si misma para la recuperación del agotamiento.

Las personas que al volver de un periodo de descanso por ejemplo de las vacaciones, y sienten que aun así están cansados y agotados, pues están ante la presencia de una de las características básicas del agotamiento.

## **Son las horas de trabajo y el estrés las que causas el agotamiento**

El estrés en sí mismo no causa el agotamiento, de hecho, estudios muestran que la tensión creativa se da en puntos de estrés y que son benéficos para la productividad y creatividad. Por tanto, no es la cantidad de estrés la que influye directamente sino la cantidad de tiempo que estamos expuesto a ese estrés la que determina como factor importante el llevar a las personas a un punto de agotamiento. En otras palabras, los periodos muy prolongados de estrés son los que pueden llevar a los individuos a esos puntos de no retorno.

Por el otro lado el argumento de que muchas horas de trabajo son causantes del agotamiento, también es un argumento incompleto que debe ser revisado, esto en conjunción con muchos otros factores, como largas horas, por periodos prolongados, con condiciones y recursos no manejables o inexistentes, o ambientes tóxicos y excesivamente competitivos, sí pueden llevar a las personas a estos grandes desafíos, no son las horas, son las sobre carga de trabajo las que causan el estrés.

Otros autores como Morrissette (2016) describe que el agotamiento puede darse de manera cíclica y perpetua, y que existen otros comportamientos organizacionales que pueden acentuar la presencia del agotamiento en las personas, a los cuales también son considerados mitos.

## **El salario lo resuelve todo**

Se tiene la creencia errada por demás que aumentar el salario puede ayudar a que la persona se olvide del agotamiento, si bien el salario puede en un momento hacer la diferencia, y tener acceso a esos privilegios puede ser un factor motivacional importante, dependiendo de las condiciones del contexto de la organización; por sí solo no es una variable que ayude significativamente a que el agotamiento no se presente, o que reduzca su presencia cuando este ya se encuen-

tre inmerso en la vida de las personas.

### **Ya se tiene, entonces hagamos clases de Yoga, Mindfulness y otros**

Algunas organizaciones están inmersas en la idea del bienestar organizacional (Clifton & Harter, 20-21) y han logrado encontrar con programas consistentes de bienestar resultados increíbles, lo cierto es que hacer estos ejercicios de maneras aisladas no ayudan a resolver el desafío, pueden por el contrario también ser fuentes disparadoras de agotamiento, y de revictimización de las personas puesto que se procede a entender que son las personas las del problema.

### **Comunicarse mejor externamente que internamente**

Comunicarse es uno de los mayores desafíos de los seres humanos, y más en medio de un ambiente tan complejo como el actual, que está en medio de una crisis sanitaria de proporciones globales, una acelerada transformación en lo digital y unas tensiones geopolíticas (Almanza, 2021).

Comunicarse es un espacio complejo y se cree que con solo tener conversaciones al exterior de las organizaciones puede ayudar a resolver el desafío del agotamiento, se ha dejado poco espacio para las conversaciones internas entre las personas de las organizaciones, en

donde las jerarquías, y los cargo no importen, sino que se considere a la persona como un ser humano, con fortalezas y debilidades, que requiere apoyo y atención.

### **Los colegas son como la familia**

Es un mito que puede elevar el problema, las personas sin importar su rango, cargo o responsabilidad tienen sus intereses al estar en una organización, esto funciona cuando todo va bien, pero cuando todo no sale como se espera es cuando cada individuo busca proteger su posición.

Se olvida que las personas tienen vida personal y laboral.

### **Factores que lo desencadenan**

Si bien las fuentes que desencadenan el agotamiento pueden ser muchas, todas estas son asociadas a una pobre higiene corporativa en materia de cuidado de las personas (Moss, 2021).

Definitivamente la pandemia si ha acelerado la presencia del agotamiento, ha hecho más visible este desafío y sobre todo que ha permitido que muchas de sus causas sean visualizadas; cada vez más se habla en medios digitales y físicos sobre el tema, se escriben reflexiones y las organizaciones parece que han entrado en una idea de atender “en parte” el desafío. Se ha convertido parcialmente en una epidemia silenciosa.

Encuesta tras encuesta, estudio tras estudio en muchas latitudes del mundo, encuentran resultados similares, personas que han experimentado los síntomas de agotamiento y que han experimentado muchas de sus causas (Moss, 2021; Jiménez, 2021; Malesic 2021; McAlpine, 2021).

Desde los estudios iniciales de Maslach y sus colegas de investigación se ha determinado que las causas del agotamiento se pueden agrupar en algunos grupos, entre otros.

### **Sobrecarga de trabajo:**

La crisis sanitaria hizo más intenso el exceso de carga laboral, extrapoló la intensidad del trabajo que repercute en el estado de salud de las personas; según investigaciones recientes en Estados Unidos, el exceso de trabajo contribuyó a la muerte de 2.8 millones de personas por año (Moss, 2021).

En esta misma línea existen muchos mitos alrededor de la necesidad de tener sobrecargas de trabajo, por las demandas y exigencias de los negocios, y en esta posición no se alcanza a visualizar que este es un mal silencioso, que inclusive a afectado de manera global e influido en un fenómeno propio y actual denominado la gran renuncia (Bermúdez, 2021), los datos sugieren que uno de cada tres empleados puede renunciar por las condiciones laborales en tiempos

de crisis sanitaria por factores como las sobrecargas de trabajo (Zetlin, 2021).

La sobrecarga de trabajo está relacionada con exceder la capacidad para realizar el trabajo, desafíos como la planeación, la priorización, la delegación, y decir no, o dejar fuera al perfeccionismo, pueden ser las claves para no entrar en estos estados que lleven a un agotamiento, fortalecer la capacidad de saber gestionar prioridades y mejorar en la planeación ayudan significativamente en este sentido (Saunders, 2019).

### **Percepción de falta de control:**

La ausencia de control está relacionada con el *micromanagement* y esa necesidad de poder controlar cada momento de productividad de las personas en las organizaciones; la ausencia de control es percibida por las personas y no por quienes ejercen el control excesivo (Moss, 2021).

La ausencia de falta de control se experimenta en ocasiones como la falta de autonomía, se experimenta el estar bajo una supervisión permanente, se experimenta la idea de que no se posee acceso a los recursos (Saunders, 2019).

También puede ser experimentada en la forma de no poder tomar decisiones, tener poca o nula influencia en el proceso, o tener la capaci-

dad de rendir cuentas, pero no tener ningún tipo de injerencia en las cuentas que se rinden, las personas sienten que no son aprovechadas todas sus fortalezas y capacidades, las personas experimentan poca flexibilidad para gestionar sus propias agendas, sin dirección o plan de como continuar la carrera en la organización (McAlpine, 2021).

### **Falta de recompensa o reconocimiento:**

La recompensa por el trabajo realizado es un aspecto clave a la hora de hablar de causas que generan agotamientos, ver invertidos tiempo, esfuerzos y recursos para desarrollar una labor, que no sea reconocida, mina la confianza de las personas y lleva a que con el tiempo esto sea causa de un agotamiento (HBR, 2021).

Las recompensas y reconocimientos no están asociados puramente al dinero, está más asociado a reconocer los esfuerzos, la recompensa financiera solo puede ser la capa superficial de un asunto un poco más profundo (McAlpine, 2021).

El reconocimiento y las recompensas pasan por las ideas de la retroalimentación, estimulación e inspiración de las personas que trabajan en un ambiente laboral (Moss, 2021). Este espacio tiene que ver más con un balance entre las cosas externas como las financieras y las

cosas internas como el ser reconocido por todos aquellos esfuerzos que se imprimen en la ejecución de una labor, es saber mezclar las acciones tangibles con las intangibles en procura de un mejor bienestar de las personas (Skovholt. & Trotter-Mathison, 2016).

### **Relaciones y comunidad**

El agotamiento puede ser contagioso (HBR, 2021), por tanto, cuidar de las relaciones, y grupos es indispensable para que el reto de trabajar en equipos no sea un factor para que el agotamiento se presente.

Como seres humanos estamos diseñados para estar conectados entre los seres humanos, no estamos diseñados para ser ruedas sueltas, como tribales por naturaleza, estudios muestran que a la fecha cada vez más se experimenta la soledad, el aislamiento que son casos muy dados en las sociedades occidentales (McAlpine, 2021).

De otra parte, el individualismo, la polarización el nacionalismo y las divisiones que son fuerzas que marcan las agendas de muchos países son factores fundamentales que contribuyen a que las personas cada vez más se impulsen en el sentido de estar aisladas y distanciadas y eso se ve reflejado en los ambientes de trabajo (Moss, 2021).

El aislamiento en el trabajo y el reflejo en las personas está causado por muchas situaciones, pueden ser los conflictos, pueden ser las

agresiones, los espacios físicos y virtuales, pocas actividades de integración, de conexión con los propósitos globales; estudios sugieren que las personas que se sienten más respaldadas por sus líderes son menos susceptibles de caer en el agotamiento físico (McAlpine, 2021).

### **Ausencia de justicia, equidad y trato**

Es también descrito como trato organizacional injusto, que puede resultar por muchos factores, entre otros los prejuicios, favoritismo, malos tratos, y pagos o reconocimientos no equitativos (Moss, 20-21).

Esta ausencia es una percepción creada por las personas, acorde a las ideas y situaciones que se presentan en las organizaciones, por tanto, se experimenta en las personas que sienten que están siendo tratadas injustamente, estos aspectos se pueden también ver experimentados en las promociones, asensos, cargas de trabajo y que van creando peldaños que llevan a las personas a su agotamiento. Estos elementos han mostrado que producen efectos importantes en la productividad de las empresas (McAlpine, 2021; Skovholt & Trotter-Mathison, 2016).

### **Desincronización en valores**

Los seres humanos por naturaleza honramos valores y somos movili-

zados en profundidad por los valores que decidimos seguir (Hultman, 2017), la brecha que pueda existir entre los valores que sigue una persona y los valores que movilizan a las organizaciones, son causantes de que el agotamiento toque la puerta de las personas y esto afecte significativamente a las organizaciones (McAlpine, 2021).

Las distancias entre los valores aumentan la incomodidad y la motivación para desarrollar el trabajo, empieza a generar lo que algunos autores llaman, autómatas necesarios que son personas que trabajan porque tienen que hacerlo y no les interesa ir o dar más allá de lo que deben hacer, estas personas pueden disfrazar una zona cómoda y tranquila, que lo que hace es cultivar internamente un agotamiento que puede generar efectos en las personas (Malesic, 2021).

Uno de los grandes impulsores en este aspecto según las investigaciones es estar sobrecalificado para un trabajo y sobre todo que las organizaciones aprovechen esa situación para explotarla (Moss, 20-21).

En esta misma línea de desajustes de valores, está el cuestionamiento de si se encaja en la posición o trabajo, muchos trabajadores en tiempos de crisis han necesitado tomar trabajo que no corresponden a sus habilidades desarrolladas, y claramente no encuentran en las mismas un camino para poder aprove-

char todo su potencial, esto ha acelerado el fenómeno de la gran renuncia que afecta al mundo actual (Bermúdez, 2021).

## Síntomas y efectos

Existen una variedad de síntomas y efectos que experimentan las personas y las organizaciones que padecen o experimentan agotamiento.

En las personas se pueden experimentar demasiados síntomas y efectos; de acuerdo con la clasificación internacional de enfermedades estos son algunos de los síntomas comunes y generales (Murray, 2018):

- Dolores musculares
- Mareos
- Dolores de cabeza por tensión
- Trastornos del sueño
- Agotamiento físico y mental y fatiga tras un mínimo esfuerzo
- Incapacidad para relajarse
- Irritabilidad
- Incapacidad para recuperarse tras el descanso, la relajación o el entretenimiento.

Sin embargo, existen síntomas específicos que se pueden agrupar de acuerdo con las dimensiones humanas, algunos estudios, como los realizados por Murray (2018) y Dam (2021) han venido definiendo dichos efectos agrupados como sigue:

Cambios en el comportamiento: Efectos que serán visibles en la for-

ma de actuar de los individuos y de paso afectar a las organizaciones.

- Trabajar más duro y durante más tiempo, pero alcanzar menos cosas
- Incapacidad para satisfacer las necesidades de ocio y recreación
- Uso de drogas o sustancias que alteran los estados de ánimos para atender las mayores demandas
- Algunos estados de conflictos continuos con otros
- Retraimiento y distancia social

Cambios en las emociones: Alteración continua de estados de ánimo, emociones y sentimientos.

- Pérdida del sentido del humor
- Resentimiento permanente
- Impotencia de poder cambiar las cosas
- Sentimientos de fracaso y culpabilidad
- Enfado, enojo, ira o frustración continua
- Responsable de todo, todo el tiempo
- Perdida de relaciones humanas

Cambios en el pensamiento: Se cambian o alteran las ideas y pensamientos de las cosas que se experimentan en el diario vivir.

- Dificultad para realizar o desempeñar la tarea
- Falta de concentración
- Generación de pensamiento negativos

- Pensar que todos conspiran contra usted
- Pensamiento continuo de dejar el trabajo
- Mucha desconfianza
- Cinismo exagerado y exacerbado.
- Individualista en exceso, solo importan las cosas personales y las de nadie más.

Cambios en la salud: Los estados de salud se alteran como elementos claves y fundamentales.

- Continuas enfermedades leves, resfriados, tos o dolencias físicas generales.
- Patrones de sueño irregulares
- Enfermedades de la piel
- Propensión a llorar sin motivos y de manera frecuente
- Se empieza a pensar en la salud mental
- Volatilidad en los estados de ánimo
- Cansancio aun después de los descansos.

### Formas de enfrentar el desafío

Existen en este aspecto muchas consideraciones sobre este desafío que cada vez más centra y llama la atención de las organizaciones, pues como se ha descrito, es un desafío que sienten las personas por lo que sucede en el ambiente de trabajo. En los tiempos de crisis y pandemia, claramente se han acelerado, visibilizado y producido más efectos, sin embargo, existen for-

mas de que tanto personas como organizaciones desarrollen acciones que ayudan en el proceso de atender cuando se está en medio de la situación, como de ayudar a prevenirlo.

### Las personas

Detener cuando se está en medio de la situación. Algunas consideraciones propuestas (Procter & Procter, 2021):

- Dejar de hacer tanto, es más, dejar de tener miedo de no hacer nada.
- Dejar de huir de la verdad de la situación, deja de ignorar las advertencias que nos llegan de todas partes, y empezar a prestarles atención.
- Dejar de pensar que esto es el fin, tener esperanza de que un nosotros más verdadero salga de esto.
- Dejar de sentirse fracasado y considerar el agotamiento como una oportunidad para recuperar una vida mejor.
- Las actividades complementarias a la vida, como el ejercicio, leer, encontrar un pasatiempo.
- Hacer cuando se está en medio de ello y recuperarse

Luego de hacer una detección de todas estas conductas, será importante empezar a trabajar en aspectos que ayuden a las personas a recuperarse de la situación, o a salir de ella.

Estas fases suelen ser descritas como las fases de los cambios que deben suceder en las personas y para las personas.

Algunas prácticas personales importantes:

- **Espacio para nosotros:** Un espacio significa encontrar momentos que sean de intimidad de la persona y que en ellos se puedan abordar las distintas dimensiones en las cuales el individuo pueda observar, divisar, desarrollar y valorar lo que desea cambiar.
- **Espacio emocional:** Trabajar en aspectos emocionales, como la inteligencia emocional es clave para construir consciencia emocional. Trabajar en la amabilidad, compasión y debido cuidado con nosotros mismo, darle prioridad al cuidado personal emocional (HBR, 2021).
- **Espacio físico:** Entender al cuerpo y las señales que llegan de las situaciones que se experimentan, mejorar el ambiente y contexto físico.
- **Espacio para el pensamiento:** Reflexionar, meditar, cuestionar, escribir o pausar son espacios necesarios que pueden ayudar, calmar nuestra mente, con prácticas como la meditación, el ejercicio, las conversaciones, pueden ser de gran ayuda para poder avanzar hacia un bienestar personal (Procter & Procter, 2021).

Acciones complementarias para prevenir el agotamiento

Aprender de ello, mirar al retrovisor y poder sacar lo mejor de la situación es parte de saber cómo prevenir para que la siguiente vez que pueda pasar, se pueda manejar mejor la situación, hay que tener mucho cuidado que el *burnout* no es algo que después de vivirlo, no se pueda vivir otra vez, lo importante es saber, en cada ocasión, cómo mejorar el manejo de la situación que se aproxima.

Unos buenos hábitos que deban ser contruidos de la etapa anterior, podrán ayudar a capitalizar los aprendizajes, que adicional pueden ser compartidos con otros, para ayudar en el desarrollo de mejorar en el manejo del agotamiento (HBR, 2021).

Marina Khidekel, en su libro *Your Time to Thrive. End Burnout, increase well-being, and unlock your full potential*, describe algunos hábitos interesantes a considerar como parte los procesos de aprendizaje que ayudarán tanto a salir recuperado de la situación de agotamiento, como a poder en posteriores situaciones darle un manejo más adecuado a la situación (Khidekel, 2021).

**Dormir:** Crear patrones y hábitos de sueño mejorados. Obligarse a tener reglas como dormir antes de las 10 PM y levantarse antes de las 5 AM, preferiblemente cuidar la regla

de dormir de 7 a 8 horas, cuidando el patrón de levantarse muy de madrugada para ser más productivo.

**Desconectarse y recargarse:** Práctica de complejidad en tiempos de hiper-conectividad, desconectarse en las noches, con prácticas como no llevar el celular al cuarto a dormir, y recargarse como dar paseos en la naturaleza pueden ser elementos claves que ayuden a despejar la mente y ser más productivos.

**Nutrición e Hidratación:** Comer bien, y tomar líquidos como el agua o bebidas como el té son claves para ayudar en el desempeño funcional del organismo, inclusive basado en recomendaciones y estudios, ayudar con frecuencia puede incidir en el manejo del estrés, productividad, creatividad y agotamiento (Sharma, 2021).

**Movimiento:** Ejercitarse es pieza clave, si bien existen muchas consideraciones, desde una simple caminata matutina o nocturna, hasta actividades elevadas e intensas son elementos claves para la gestión del ser humano, en todas sus dimensiones.

**Priorización y enfoque:** El saber gestionar prioridades y no tiempos (Maxwell, 2018) puede ser la clave para la reducción de las sobrecargas de trabajo a las que hoy se está expuesto.

**Comunicación y relaciones:** Cultivar relaciones sanas, alimentar y

propender por ayudar, servir y crear vínculos relacionales sólidos es pieza clave para atenuar o disminuir la ausencia de soledad y sentido de significado para las personas.

**Creatividad, Inspiración y Motivación:** Se requiere de un estado claro para la creatividad entre más fuentes de inspiración y mayor inspiración se produzca, más conectado con los estados creativos, la motivación es un factor fundamental, se debe administrar con cuidado, para ello es necesario hacer mucho énfasis en el cuidado de las emociones y los pensamientos.

**Propósito y significado:** No es necesario obsesionarse con el sentido de propósito, basta con poder identificarlo y meditar continuamente sobre ello, sabiendo que el propósito y significado pueden cambiar en el tiempo. El propósito no es algo tan rígido como una superficie, es más algo flexible y modelable en el tiempo (Nieuwhof, 2018).

## Las organizaciones

Desde el punto de vista de las organizaciones es donde más se ha trabajado en el tema, dado a que es un desafío de las empresas y algunas organizaciones han atendido el llamado para atender las causas de los ambientes de trabajo que las generan, por tanto, se viene desarrollando las ideas de programas de bienestar organizacionales de

largo plazo que ayuden atacar las causas (Clifton & Harter, 2021).

El bienestar es definido a través de las dimensiones que los componen y que hacen a las personas mucho más cercanas a conectarse con las iniciativas que desarrolle la organización. En este sentido se habla de bienestar en la carrera, en la vida social, en las finanzas, en lo físico y en la comunidad (Clifton & Harter, 2021), todas las iniciativas que se desarrollen de manera permanente y continua en dichos aspectos tendrán efectos importantes y significativos en la prevención del agotamiento y mejoramiento de la productividad.

Así mismo las organizaciones pueden trabajar en disminuir los factores que producen estrés de más alto impacto (HBR, 2021), y que como lo muestran los estudios son elementos comunes que pueden no estar atados al tamaño de las organizaciones, ni a condiciones de estas (McAlpine, 2021), entre las cuales están:

- Política y burocracia organizacional
- Gestión y gerencia, *micromanagement*
- Gestión irrealista de las cargas de trabajo.
- Cargas laborales
- Acoso, discriminación, equidad y persecución.

Algunos puntos clave que pueden hacer las organizaciones son.

- Hacer el trabajo menos estresante, armonía entre productividad y salud mental
- Programas de liderazgo que consideren al agotamiento como algo que debe ser manejado por sus líderes.
- Promoción de los valores humanos como parte del desarrollo de la función laboral.
- Desarrollo de programas de resiliencia humana como parte de las motivaciones organizacionales
- Desarrollar en los líderes, la empatía, curiosidad, la cultura por el autocuidado, para que esta sea reflejada en sus círculos de influencia.
- Desarrollo de ambientes seguros tanto física como psicológicos.
- Hacer visible el desafío del agotamiento en todas las instancias, desde las direcciones hasta los empleados, que ayuden a crear una cultura del autocuidado y de la conversación abierta de estos temas.
- Entender que el agotamiento no es un problema de las personas, sino de las organizaciones y debe ser atendida por las organizaciones de manera integral.

## Conclusiones

El agotamiento es un desafío global que ha generado grandes pérdidas financieras en las empresas, y con grandes efectos en las personas. El estrés crónico y el agotamiento le están costando a la economía glo-

bal cerca de \$US 500 millones de dólares por año (McAlpine, 2021).

El agotamiento es reconocido hoy por la OMS como un fenómeno ocupacional, que tiene implicaciones en la vida de las personas, y que al ser reconocido de esta manera manifiesta las implicaciones que representa para la sociedad en general. El espectro de efectos que tiene el agotamiento y sus efectos son amplios y complejos que cada vez hacen de la situación un tema de estudio, no solo de países desarrollados, sino de países en desarrollo.

El ser consciente de manera individual del agotamiento, poder actuar para detenerlo, recuperarse y generar prácticas que sirvan para seguir manejando la situación, son piezas claves que pueden ayudar no solo a la persona que lo enfrenta, adicionalmente puede servir a otros y ayudar a detener está, que es considerada una epidemia (Bell, 2021).

Abordar el agotamiento desde un enfoque más centrado en el proceso que en los resultados de un proyecto y sobre todo reemplazar la mentalidad cíclica de resolver el siguiente problema, a una que se centre más en disfrutar cada experiencia y estar más presente en ella, puede ser elemento clave para salir adelante (Setiya, 2019).

El agotamiento no es solo una epidemia de los campos en la ciencia

de la salud que se ha visibilizado por la crisis sanitaria del Covid-19, profesiones como las del campo de la tecnología, enfrentan este desafío de manera permanente, muchas personas trabajan horas y horas, y están bajo las exigentes presiones del alto desempeño y de responder por sus responsabilidades que olvidan que el bienestar es algo esencial y por tanto llegan a algún nivel de agotamiento (Mosham, 2020).

El agotamiento no es algo exclusivo de algunos, todos son susceptibles de poder experimentarlo, sin embargo, se ha considerado a la generación *Milenian*, como la generación más susceptible de sufrir de estos síntomas y de experimentar mucho de sus efectos, máxime cuando a la fecha de hoy son una de las poblaciones más dominantes en los ambientes laborales. Las acciones aisladas individuales u organizacionales no resuelven el problema, se hace necesario acciones consistentes y articuladas, en lo individual mucha consciencia de la situación, en lo organizacional direccionar planes completos de bienestar que ayuden a mejorar el sistema capitalista (Petersen, 2019).

Las organizaciones deben asumir significativamente su responsabilidad en el problema del agotamiento y su relación con la depresión que, si bien no son lo mismo, están correlacionados. Los programas de bienestar no son eficientes

si estos no inspiran a las personas a ejecutarlos, y las organizaciones tienen una gran responsabilidad en dicha situación (Khazan, 2021).

No se puede obviar al trabajo en casa, trabajo remoto o las condiciones como el trabajo híbrido y las implicaciones que estos ambientes producen en el agotamiento (Borrelli, 2022), en otras palabras el agotamiento no se trata del espacio de trabajo, sino del ambiente de trabajo, y en los tiempos actuales, los ambientes que rápidamente están cambiando a estos escenarios, también deben ser contemplados, así como las estrategias que las organizaciones y las personas deben desarrollar para poder combatir esta situación.

En tiempos como los actuales de agotamiento, de inciertos, de ansiedad y de cambios constantes que marcan la agenda tanto de las personas como de las organizaciones (Westfall, 2021), es necesario que existan programas desde todos los frentes para hacer mucho más visible el tema, los gobiernos, las empresas, y las personas trabajando de la mano para combatir esta, considerada una epidemia silenciosa y con efectos muy lesivos.

Recae en los líderes una gran responsabilidad, pues deben ser los primeros en entender este desafío y crear ambientes que puedan generar dinámicas que entiendan a las personas no como máquinas productivas, sino como humanos

productivos. Son los líderes los que deben ayudar a las organizaciones y son quienes deben trabajar más arduamente porque este tipo de situaciones se tengan a raya, aquellos que lo hagan más ampliamente estarán perfectamente ubicados para aprovechar la fuerza del sentido de propósito y el regocijo de las personas que son el recurso renovable más valioso que tiene una organización (Liu, 2022).

No se trata de abordar y atender esto como un problema nuevo del que debemos salir y olvidar, se trata de considerarlo como un desafío que las personas viven, han vivido y vivirán; la visualización, la consciencia, el trabajo en conjunto y la práctica continua de todas las partes interesadas, hará más fácil el poder manejar una situación que día a día afecta a millones de personas en todo el mundo.

Se debe tener presente que cada uno de nosotros puede ser blanco o víctima de esta situación y aun no lo sabemos, y mucho menos tenemos ayuda de alguien, o algo que nos pueda dar guía y dar orientación; y sí, puede que la situación nos desborde y nos haga desconectarnos de un mundo que cada vez más nos necesita.

## Referencias Bibliográficas

- Almanza, A. (2021). El poder del algoritmo y la vida social. *Revista Sistemas*. Num 161. DOI: <https://doi.org/10.29236/sistemas.n161a4>

- Arno Van Dam. (2021). A clinical perspective on burnout: diagnosis, classification, and treatment of clinical burnout. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(5), 732-741, DOI: 10.1080/1359432X.2021.1948400
- Bell, J. (2021). *Burnout is on the rise: How to build more a resilient workforce*. <https://www.hcamag.com/nz/specialisation/employee-engagement/burnout-is-on-the-rise-how-to-build-more-a-resilient-workforce/249977>
- Bermúdez, A. (2021). *La Gran Renuncia: por qué los trabajadores en Estados Unidos están dejando sus empleos a un ritmo récord*. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-57645362>
- Bogue, R. & Bogue, T. (2019). *Extinguish Burnout*. Ed. Society for Human Resource Management SHMR. Alexandria. Virginia. USA.
- Borrelli, C. (2022). *What We're Reading: To tell the truth, these self-help books about work and burnout are stressing me out*. <https://www.chicagotribune.com/enertainment/ct-what-were-reading-borrelli-burnout-office-20220113-lfbqjarkt5efdou7sqq62k2zhq-story.html>
- Clifton, J. & Harter, J. (2021). *Wellbeing at work. How to build resilient and thriving teams*. Ed. Gallup Press.
- HBR. (2021). *HBR Guide to Beating Burnout*. Ed. Harvard Business Review Press.
- Hultman, Ken. (2017). Unleashing the power of values. *Organization Development Journal*. 35. 17-32. [https://www.researchgate.net/publication/318254710\\_Unleashing\\_the\\_power\\_of\\_values](https://www.researchgate.net/publication/318254710_Unleashing_the_power_of_values)
- Jiménez, J. (2021). *The Burnout Fix: Overcome Overwhelm, Beat Busy, and Sustain Success in the New World of Work*. Ed. McGraw-Hill Education.
- Khidekel, M. (2021). *Your time to thrive: End burnout, increase well-being, and unlock your full potential with the new science of microsteps*. Hachette Book Group.
- Khazan, O. (2021). *Only Your Boss Can Cure Your Burnout*. <https://www.theatlantic.com/politics/archive/2021/03/how-tell-if-you-have-burnout/618250/>
- Liu, A. (2022). *What is ikigai and how can it transform your leadership and business for good?* <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/ikigai-how-it-can-transform-leadership-and-business-for-good/>
- Malesic, J. (2022). *The End of Burnout. Why Work Drain us and how to build better lives*. University California Press.
- Maxwell, J. (2018). *Desarrolle el líder que está en usted 2.0*. Editorial Nelson.
- McAlpine, S. (2021). *Beyond Burnout. How to spot it, stop it, and stamp it out*. Penguin Random House.
- Morrisette, A. (2016). *Five Myths that Perpetuate Burnout Across*

*Nonprofits.*

[https://ssir.org/articles/entry/five\\_myths\\_that\\_perpetuate\\_burnout\\_across\\_nonprofits](https://ssir.org/articles/entry/five_myths_that_perpetuate_burnout_across_nonprofits)

Moss, J. (2021). *The Burnout Epidemic. The Rise of Chronic stress and how we can fix it.* Harvard Business Review Press.

Mosham, M. (2020). *Mindful Career. Seven Keys to end Burnout and unlock your greatest potential.* Mindful Publishing.

Murray, S. (2018). *The Burnout Solution. 12 weeks to a calmer you.* Gill Books.

Nagoski, E. & Nagoski, A. (2019). *Burnout. The secret to unlocking the stress cycle.* Penguin Random House LLC.

Nieuwhof, C. (2018). *Didn't See it coming. Overcoming the 7 greatest challenges that no one expects and everyone experiences.* Penguin Random House LLC.

OMS (2019). *Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases.*

<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>

Petersen, H. (2019). *How Millennials Became The Burnout Generation.* <https://www.buzzfeednews.com/article/annehelenpetersen/millennials-burnout-generation-debt-work>

Procter, E. & Procter, A. (2013). *The essential guide to burnout.*

*Overcoming excess stress.* Lion Books.

Saunders, E. (2019). *6 Causes of Burnout, and How to Avoid Them.* HBR. <https://hbr.org/2019/07/6-causes-of-burnout-and-how-to-avoid-them>

Setiya, K. (2019). *Facing your mid-career crisis. Should you cope or quit? The best of HBR Spring 2021.* HBR.

Skovholt, T. & Trotter-Mathison, M. (2016). *The resilient Practitioner. Burnout and compassion fatigue prevention and self-care strategies for the helping professions.* Routledge. Taylor & Francis Group.

Sharma, R. (2021). *Manifiesto para los héroes de cada día.* Penguin Random House.

Westfall, C. (2021). *Battling Burnout, Anxiety And Building Productivity: Do You Need Coaching Or Therapy?* <https://www.forbes.com/sites/chriswestfall/2021/08/25/battling-burnout-anxiety-and-building-productivity-do-you-need-coaching-or-therapy/>

Zetlin, M. (2021). *1 in 3 Employees Might Quit "for the Sake of My Mental Health," Survey Shows Yet another reason for the Great Resignation?* <https://www.inc.com/minda-zetlin/employees-mental-health-resignation-quitting-leaving-burnout.html> 🌐

**Andres R. Almanza J., Ms.C, CISM.** *Un ser humano que tiene el privilegio de trabajar como Chief Growth Officer en CISOS.CLUB, Investigador en Ciberseguridad SegInfo y Liderazgo, Docente del programa de maestría de la Universidad Externado de Colombia y de la Universidad de las Américas en Ecuador y Miembro del comité editorial de la revista sistemas de ACIS. Que ha podido formarse como Executive Certificate in Cybersecurity Leadership & Strategy by FIU University, Profesional en Ingeniería de Sistemas y especialista en seguridad en redes y master en seguridad de la información, Certificado como ISO 27001 Lead Implementer and 27005 Lead Manager from PECB, CISM, ITILv3, LPIC1, Certificado como Coach Profesional Internacional, Master in Leadership and Organizational Development with Coaching, Executive Master's in Leadership Skills Developed in Harvard, & Coach Profesional avalado por International Coach Federation,. Que en su deseo de honrar el valor de contribuir en el desarrollo y crecimiento de los profesionales de ciberseguridad ha podido crear espacios de aprendizajes como la Comunidad CISOS.CLUB, CISOS-COL y CISOS-LATAM (Linkedin).*

# Trabajo remoto

DOI: 10.29236/sistemas.n162a5

*Conciencia, interacción, empatía y oportunidad en una simetría de las relaciones.*

Sara Gallardo M.

Sobre las condiciones experimentadas durante la pandemia, las decisiones de los directivos de las compañías, la reacción y aporte de los trabajadores, además del significado de la tecnología en tales procesos y los efectos secundarios, giró el encuentro de esta edición, en el que participaron como invitados Luis Fernando Jaramillo Ceballos, presidente de Heinsohn, firma que supera los 40 años desarrollando *software* para Colombia y el exterior. Y Javier Almanza Junco, abogado especialista en Derecho Laboral, con 16 años de ejercicio profesional y docente de la Universidad del Rosario.

Los expertos se refieren a un entorno psicológicamente seguro, a una simetría en las relaciones, según el director de la revista Jeimy J. Cano Martínez, quien además agregó: “son elementos claves para un entorno que se traduce en respeto, cordialidad y reconocimiento de las limitaciones y vulnerabilidades, un ejercicio de conexión con las necesidades y los retos personales. Un entorno que habilite lazos de confianza para evolucionar”.

Por su parte, la moderadora de la reunión, Gabriela María Saucedo Meza dio la bienvenida a los invita-

dos y abrió el debate con la primera pregunta.

**Gabriela María Saucedo M.**

*Moderadora*

*Con el propósito de contextualizar el tema a tratar en esta reunión, ¿cómo se entenderá el término "trabajo remoto"?*



**Luis Fernando Jaramillo C.**

El marco del trabajo remoto es amplio y contempla en el país regirse

por la legislación colombiana. En tal sentido, tenemos personas radicadas en el exterior y asuntos como la seguridad social o cualquier accidente nos preocupan, aunque sean casos aislados. Para nosotros la experiencia con el trabajo remoto ha sido positiva y las situaciones de años anteriores relacionadas con los paros, nos sirvieron para prepararnos. En ese momento entre el 67 y 70% del recurso humano pudo trabajar sin ningún problema desde la casa; cuando empezó la pandemia teníamos el 17% del personal que tenía contrato en teletrabajo.

Se trata de un desafío y de un proceso de aprendizaje en desarrollo para la gestión de las responsabilidades, la gestión tecnológica, muy bueno para los tiempos y la flexibilidad de los espacios. Así mismo, desde el punto de vista de la salud de la gente hemos hecho esfuerzos porque ninguno estaba preparado para ese tipo de trabajo. Hemos proporcionado los puestos de trabajo de manera que cumplan con todas las condiciones, escritorios, sillas y computadores, entre otros



Luis Fernando Jaramillo C.



Javier Almanza Junco



Jeimy J. Cano M.

suministros. Fue trasladar la oficina a las casas, con posibilidad de que quienes necesitaran adecuar espacios para sus familias pudieran acceder a los equipos y demás generando facilidades para el pago de los mismos. En otras palabras, la situación generó una visión más humana y un trabajo colaborativo, una comunicación constante, empatía y confianza entre todos los colaboradores. Fue una optimización de la vida en términos de desplazamientos y también de seguridad.

### Javier Almanza J.



Vale la pena aclarar que la legislación laboral desde hace muchos años contempla el trabajo en casa para la prestación de un servicio en el que las dos partes, empleador y empleado, están de acuerdo. En principio no teníamos claro si se

trataba de considerar esa modalidad como teletrabajo regulado por la legislación, trabajo en casa o un trabajo a distancia y empezamos a utilizar sinónimos. En términos generales el trabajo remoto establece que la persona nunca va al lugar habitual de trabajo en la empresa. Lo mismo ha sucedido con la educación, por ejemplo, apenas estamos ingresando a la presencialidad en las universidades.

### Gabriela María Saucedo M.

*¿Qué ha representado para las organizaciones la integración de esta modalidad de trabajo remoto en la parte de la cultura laboral, los procesos, la comunicación?*

### Luis Fernando Jaramillo C.



Ha sido un cambio total dentro de un proceso de aprendizaje. Teníamos planeado abrir otras oficinas y

después de realizar varias encuestas la respuesta de la gran mayoría de los empleados se orienta hacia el no regresar a esos espacios de trabajo, con las diferencias propias de la ciudad de que se trate. No es lo mismo vivir en Bogotá que en Pasto o Armenia, ciudades en las que la movilidad juega un papel importante y el principal derrotero de Heinsohn ha sido la flexibilidad.

En el caso nuestro ha sido un tema de humanizarnos mucho más, de tener una mejor relación y mayor comunicación, como también una preocupación por la salud, considerando que las compañías de software están compuestas básicamente por talento y lo debemos cuidar.

Desde el punto de vista organizacional socializamos muchos protocolos, mediante charlas con énfasis en seguridad, calidad de vida y el correspondiente soporte para que la infraestructura de trabajo funcione con todo lo necesario.

Otro aspecto fue preparar algunas herramientas, tipo píldoras para fortalecer el trabajo remoto; hicimos manuales y documentos guías para atender las reuniones virtuales, con seguimiento virtual de los equipos de trabajo con una mayor permisividad, considerando que la familia está alrededor. Además, creamos una vía de comunicación permanente con mensajes de apoyo y monitoreo, y logramos que fuera una muy buena experiencia. Los

retos organizacionales serán mayores cuando regresemos por completo a las oficinas.

### **Javier Almanza J.**

La experiencia en los diferentes escenarios, tanto personales como a nivel empresarial ha sido distinta. Se trata de un tema cultural en proceso de adaptación sobre el trabajo a distancia, que debemos mirar desde las dos ópticas. Será necesario implementar mejores políticas de seguridad y salud. Por ejemplo, cómo será manejada una incapacidad estando en casa, cómo aplica un eventual accidente de trabajo, cómo y cuál será el cubrimiento por las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL). En otras palabras, determinar aspectos en el contrato de trabajo como las fronteras de la jornada laboral. Ha aumentado el número de horas de trabajo debido a las circunstancias físicas y el no desplazamiento y también el efecto en la salud emocional o mental, en la medida en que hay un mayor desgaste.

Así mismo, como tenemos la cultura del cumplimiento de horario en la empresa, hacerlo desde la casa genera espacios más flexibles. En resumen, es necesario determinar en forma clara los límites.

### **Jeimy J. Cano M.**

Un aspecto muy importante en este nuevo marco laboral es que tenemos que empezar a medir, toda vez que girábamos en un espacio físico en las empresas y todo estaba di-

señado para ese contexto. Ahora que el escenario es virtual la pregunta es cómo y quién hará tales mediciones. Estamos en un proceso de construcción de referentes para rediseñar la realidad que estamos afrontando.

### **Gabriela María Saucedo M.**

*¿Consideran que la tecnología contribuyó a ese desarrollo y mantenimiento de las operaciones, los procesos, de las comunicaciones? y ¿qué monto de inversiones conocen ustedes que se han realizado?, ¿fue necesaria una inversión adicional en términos de tecnología?*

### **Luis Fernando Jaramillo C.**

Antes de referirme a esta pregunta puntual, me parece muy importante abordar el tema de horarios. En nuestro caso han sido muy flexibles, considerando que en la casa hay tareas de familia por asumir, además de contemplar el perfil de nuestros colaboradores con un nivel de diplomados, especializaciones y maestrías.

### **Javier Almanza J.**

Un asunto adicional para reflexionar en torno a las mediciones son los niveles de audición por el uso permanente de audífonos, en el marco de las enfermedades laborales que pueden derivarse. Dentro de unos años podríamos ver incapacidades por problemas auditivos, visuales, ergonómicos, toda vez que la casa nunca será igual al espacio de trabajo en las instalaciones de una empresa. En su mo-

mento, el uso de los *BlackBerries* produjo el desgaste de algunos dedos de la mano, lo que podría suceder también con el oído.

### **Luis Fernando Jaramillo C.**

Con relación al tema de las perspectivas tecnológicas, las inversiones han sido grandes, en herramientas se ha invertido más de un millón de dólares. La tecnología ha sido fundamental; en lo relacionado con componentes de comunicación la mejora ha sido impresionante en el país y en el mundo entero. Así mismo evolucionaron todas las tecnologías para reuniones virtuales, que contemplaban también seguridad informática. Fueron implementadas muchas herramientas para evitar ciberdelitos y rápidamente implementamos el paso de muchos aspectos del negocio a la nube con las aplicaciones administrativas, contables, financieras y de nómina.

### **Jeimy J. Cano M.**

En el caso de la inversión de un millón de dólares mencionada por Luis Fernando Jaramillo, ¿cuál fue la respuesta de las personas? ¿Pensaron que se trataba de un mayor control y monitoreo a los empleados?

### **Luis Fernando Jaramillo C.**

Nosotros si tuvimos una experiencia muy positiva y la gente lo agradeció mucho, porque más que ocuparnos del control, nos preocupamos por sus condiciones físicas para trabajar. Y entre octubre y no-

viembre del año pasado, como la mayoría de las personas tenían computadores portátiles nos preocupamos por dotarlos con sillas, escritorios, lámparas, entre otros suministros básicos. No hemos instalado herramientas de monitoreo; he sabido de algunas compañías que han detectado a sus trabajadores realizando actividades laborales para otras firmas.

### **Javier Almanza C.**

La situación relacionada con el espacio físico y la dotación para trabajar desde la casa ha sido pensando en la implantación de las tecnologías en los diferentes entornos, en el marco de una importante generosidad por parte de las empresas. En el caso de la Universidad del Rosario durante la vigencia de la pandemia fue notable, generosa y positiva. En este análisis surge la ética del trabajador, quien ante las circunstancias actuales ve la posibilidad de desarrollar actividades laborales complementarias y eso no está bien, se trata de la ruptura moral entre el ejercicio contratado y lo que desarrolla. De ahí que los empleadores piensen en la necesidad de poner en marcha mecanismos de control y medidas adicionales como encender la cámara durante una reunión y las diferentes actividades. Lo que todavía no está arreglado es obligar el encendido de la cámara de ocho a cinco de la tarde; este aspecto no ha sido regulado y en mi opinión no debería hacerse, eso sería un retroceso a la edad de piedra. Otro asunto positi-

vo es emocional, por ejemplo, las madres pueden estar cerca de sus hijos, trabajan más a gusto en casa. El gran reto está en la sensibilización general frente a la fatiga en el desplazamiento, por el tiempo usado en transporte y la calidad del mismo. En esa dirección se está trabajando en el desmonte del tiempo que cubre la jornada laboral, en el que se busca llegar a 44 o 40 horas. Soy partidario de esa fórmula ante las nuevas dinámicas laborales.

### **Gabriela María Saucedo M.**

*Ustedes ¿consideran que sí se ha visto afectada la seguridad y el control de la organización relacionados con la información? Y, de ser así, ¿cuáles medidas han tomado al respecto dentro de un equilibrio que motive a los trabajadores y no los frene?*

### **Luis Fernando Jaramillo C.**

Nosotros hemos sido muy afortunados, en particular en una experiencia con el sector financiero. Nos ha permitido trabajar con un concepto mucho más fácil por las incidencias que habíamos tenido. Sin duda alguna, el trabajo remoto enfatiza en la ciberseguridad de una forma muy importante, ante el incremento de los riesgos. Fueron grandes desafíos, en cuanto al perímetro lógico y físico que existía en la operación y durante la pandemia esto cambió en forma dramática; los esfuerzos se enfocaron en garantizar a nuestros clientes la entrega de los productos y servicios con

una disponibilidad mayor de seguridad, trabajando desde la casa. Se estableció el uso de conexiones seguras y comunicaciones encriptadas para proteger la información; se creó un plan de apoyo de herramientas tecnológicas para fortalecer la cultura de seguridad informática y el ciberdelito para todos los colaboradores de la organización; se habilitaron autenticaciones de multifactor, dispositivos de parcheo, se generó mucha conciencia en el uso de los correos electrónicos; se aseguraron las conexiones; en las video conferencias se revisaron las figuras de seguridad dentro de las plataformas web. Esfuerzos que pretendemos conservar.

### **Jeimy J. Cano M.**

Se han referido a asuntos que para mí resultan ser de todo mi interés, la ciberseguridad, tema que he observado en muchas organizaciones como parte de la inducción. Es muy importante enfatizar en la importancia de la información y lo que ésta representa, toda vez que nos define en el contexto digital y es necesario establecer aquella que representa los activos críticos de la empresa y su promesa de valor.

### **Gabriela María Saucedo M.**

*En ese sentido, lo importante es que, desde la dirección, desde la alta gerencia se tenga claridad de cuál es el valor que se le va a dar a*



*la información, porque en esa medida van a incorporarse muchas más acciones, no sólo de inversión financiera para tener más controles o elementos que garanticen su seguridad, sino medidas que contemplan el reglamento interno de trabajo. Es necesario ampliar conciencia sobre estos asuntos.*

*Otro aspecto para abordar es el de las implicaciones humanas de mayor vulnerabilidad. En tal sentido, ¿qué capacidades han debido desarrollar los colaboradores para hacer frente al trabajo remoto de manera de garantizar la continuidad de la operación, la gestión del conocimiento y la integración social con sus compañeros?*

### **Luis Fernando Jaramillo C.**

En mi opinión en ese aspecto ha girado el mayor aprendizaje alrededor de la interacción con las personas, las relaciones humanas han sido mejores. La salud de todos ha cobrado mucha fuerza y consideración. También complementamos con capacitación, además del espacio que se abrió para la oración desde diferentes creencias en encuentros semanales de mutuo apoyo. En otro sentido, por cada peso que daban los empleados, la empresa daba otro con diferentes fines. La actividad más reciente con esos dineros fue llevar a 25 niños en condición de discapacidad y con enfermedades terminales a cumplir su mayor sueño de conocer el mar, también a sus cuidadores. Hemos mejorado también las relaciones de

confianza entre los líderes y los equipos de trabajo, muy evidentes en los momentos de confinamiento.

Sobre la continuidad del conocimiento abrimos procesos de capacitación muy exitosos, acompañados de un programa de certificaciones que reunió a un mayor número de personas y fue el más exitoso.

De igual manera trabajamos la cultura del agilismo para compartir lecciones aprendidas más allá de las áreas de desarrollo, para abordar la gestión humana, finanzas, *marketing* y la interrelación entre varios grupos de forma interdisciplinaria, con resultados exitosos por los aportes e involucramiento de actores de diferentes niveles y cargos dentro de la organización. En ese proceso también fue inspirado un nivel de ahorro, considerando que algunos gastos no se hacían y esos dineros se destinaron a reformas locales de las casas y cambio de vivienda.

Otro asunto no menos importante es el concepto del trabajo global a que se dio lugar; se incrementaron los costos en forma sustancial, a niveles superiores al 70% en los dos últimos años; sin embargo, la prioridad para Heinsohn siempre fue el talento y no se tuvieron que adoptar medidas de despidos masivos ni recorte a beneficios de los colaboradores, manteniendo siempre la protección en tiempos de desestabilización emocional, familiar y eco-

nómica derivada de la emergencia sanitaria.

### **Javier Almanza J.**

A lo ya expuesto tan positivo y exitoso, se suma el distanciamiento derivado de la virtualidad que disminuyó la sociabilidad entre compañeros de trabajo. Si bien es cierto que el trabajo en casa fortalece los núcleos familiares y amplía el tiempo compartido entre padres e hijos, disminuye el contacto de los empleados dentro de los espacios físicos de las empresas, traducido en un aislamiento debido al trabajo virtual. No es lo mismo ver a los otros a través de una pantalla que la comunicación al calor de un café compartido en la oficina. Lo que hay por ver son los efectos de lo que ha sucedido, en el sentido de la recordación, la interacción y las expresiones del momento, relacionadas con el aspecto emocional. De ahí las consideraciones sobre las alternancias tan importantes en el ambiente laboral.

### **Gabriela María Saucedo M.**

Comparto lo que han comentado. Sin duda, al colaborador le corresponde entender que el trabajo remoto es una situación que debe tener horarios y en consecuencia una organización de las actividades que correspondan al esquema laboral, y aquellas que son propias del hogar. Haber iniciado de manera tan abrupta el proceso de aislamiento durante la pandemia, no dio oportunidad de una planeación; en muchas familias se mezclaron ta-

reas, se extendieron horarios de trabajo y se realizaron varias actividades en forma simultánea.

Por otra parte, fue necesario establecer estrategias para mostrar cercanía con los otros a través de una pantalla, incluso cuando había ausencia de imagen, para entender y respetar la decisión de quienes no querían dejarse ver. Por lo tanto, fue necesario desarrollar capacidades de comunicación para transmitir emoción y cercanía. Así mismo aprendimos a trabajar con diversas plataformas y herramientas tecnológicas retando nuestras habilidades digitales. Como sociedad, enfrentamos un importante reto.

### **Jeimy J. Cano M.**

En la línea que comentaba Javier, el tema de los contrapesos, me vinieron a la mente algunas tragedias humanas que pasaron precisamente por cuenta de este nuevo escenario, una de ellas es lo que se ha denominado en la literatura desde Naciones Unidas como los desplazados digitales. Aquellos que de alguna manera no lograron desarrollar esa competencia básica para interactuar en este entorno digital y terminaron técnica y socialmente aislados. Tuve conocimiento de casos de profesores (de cierta edad) que dijeron “no voy con esta nueva forma de enseñar”, a pesar de haber sido entrenados y de recibir acompañamiento y capacitación; aun así, prefirieron renunciar. Ahora con el surgimiento y mayor penetración de las criptomonedas,

muchas personas también van a decidir aislarse. No sabemos qué tan grande o pequeño será este grupo, pero habrá un segmento de la población que se va a autoexcluir, no porque no tengan la capacidad para conectarse con esta realidad, sino por decisión propia y voluntaria.

### **Gabriela María Saucedo M.**

Los invito a hacer el cierre individual de sus participaciones en esta interesante sesión que hemos tenido.

### **Luis Fernando Jaramillo C.**

Considero bueno para la sociedad que la fuerza laboral colombiana pueda disponer de alternativas de trabajo a nivel global, oportunidad muy importante que debemos desarrollar conjuntamente para entender que estamos aprendiendo camino a una positiva evaluación, desde el punto de vista de las

organizaciones y sus colaboradores.

### **Javier Almanza J.**

Una forma de asumir esta realidad es recordar que la interacción y la transformación es de todos en cada uno de nuestros roles. En otras palabras, en el empleador para tener un poco más de sensibilidad, comprender las condiciones del ser humano y tener mayor conciencia sobre ellas. Para estimular una conciencia en el marco de la ética del desarrollo protegiendo la brújula de la moral para que no se desvíe por la ambición del poder o del dinero.

### **Gabriela María Saucedo M.**

Agradezco su participación en este debate y sus valiosos aportes; conceptos que pueden ser aplicados en el ejercicio laboral de diferentes organizaciones. Doy por concluida la reunión. 🌟

**Sara Gallardo M.** Periodista comunicadora, universidad Jorge Tadeo Lozano. Ha sido directora de las revistas Uno y Cero, Gestión empresarial y Acuc Noticias. Editora de Aló Computadores del diario El Tiempo. Redactora en las revistas Cambio 16, Cambio y Clase Empresarial. Coautora del libro "Lo que cuesta el abuso del poder". Ha sido corresponsal de la revista Infochannel de México; de los diarios La Prensa de Panamá y La Prensa Gráfica de El Salvador y corresponsal de la revista IN de Lanchile e investigadora en publicaciones culturales. Se ha desempeñado también como gerente de Comunicaciones y Servicio al Comensal en Inmaculada Guadalupe y amigos en Cía. S.A. (Andrés Carne de Res) y editora de Alfaomega Colombiana S.A.; en la actualidad es asesora en escritura y producción de libros y editora de esta revista.

# Colombia en la mira

DOI: 10.29236/sistemas.n162a6

*Entre el teletrabajo y el trabajo en casa o trabajo remoto:  
algunos elementos de análisis para el caso colombiano.*

*Between teleworking and working at home or remote work:  
some elements of analysis for the Colombian case*

## Resumen

Este artículo presenta un análisis de la aplicación de las figuras de teletrabajo y trabajo remoto en Colombia a partir del marco conceptual y regulativo que desarrolla cada una de estas. Se identifica que el teletrabajo tiene un mayor desarrollo que abarca unas décadas, siendo, por el contrario, el trabajo remoto una novedad que aparece más como efecto de la actual coyuntura de salud pública global originada por el Covid-19. Generado el análisis de cada modalidad contractual se concluye que ambos casos merecen un mayor desarrollo regulativo, teniendo en cuenta sus dificultades en materia de garantizar de manera efectiva la seguridad y salud en el trabajo. De otra parte, identificados los beneficios del teletrabajo, se considera que este mayor avance normativo posibilitaría su mejor implementación de cara a que este es una de estas situaciones laborales que posiblemente permanezca una vez superadas las contingencias derivadas por la pandemia de Covid-19.

## Palabras claves

Teletrabajo, trabajo remoto, flexibilidad laboral, bienestar laboral.

## Abstract

The current document elaborates an analysis of the application of the figures of telework and remote work in Colombia, based on the conceptual and regulatory framework that each one of these develops. It is identified that telework has a greater development that spans a few decades, being, on the contrary, remote work a novelty that appears more as an effect of the current global public health situation caused by Covid-19. Once the analysis of each contractual modality has been generated, it is concluded that both cases deserve further regulatory development, considering their difficulties in effectively guaranteeing safety and health at work. On the other hand, once the benefits of teleworking have been identified, it is considered that this greater regulatory advance would allow its better implementation given that this is one of these social situations that may remain once the contingencies derived from the Covid-19 pandemic have been overcome.

## Keywords

Telework, remote work, labor flexibility, labor well-being.

Javier Eduardo Almanza Junco

## Introducción

Como resultado de la pandemia generada por el Covid-19, la sociedad global ha tenido que cambiar de manera repentina algunos de sus hábitos tratando de contener su expansión a través de medidas gubernamentales encaminadas a la restricción o regulación de ciertas libertades civiles. Parte de estas medidas han incidido sobre el mundo laboral, encontrando cambios que aún no son estructurales, pero que han acelerado, por ejemplo, la regulación del trabajo para que este, en algunos casos, sea desarrollado desde el hogar de los trabajadores.

Lo anterior, que puede ser comprendido en la gama de lo que se define como teletrabajo, trabajo en

casa o trabajo remoto<sup>1</sup>, no nace con ocasión de esta pandemia, aunque se puede reconocer que es relativamente reciente su discusión en distintos foros y el inicio de su reglamentación en distintos países. Se supone que esto ha sucedido al paso de una disrupción tecnológica, la cual ha posibilitado nuevas relaciones que han sido aprovechadas desde el mundo laboral para sacar ventaja de las tecnologías de la información y las comunicaciones [TIC].

En el caso colombiano, la reglamentación en la materia se ha dado

---

<sup>1</sup> Para efectos del actual documento trabajo en casa y trabajo remoto son asimilables a nivel conceptual, de manera que en adelante tan solo se estará haciendo mención del trabajo remoto, incluyendo en este el trabajo en casa.

desde hace algo menos de 15 años; siendo necesaria si se tiene en cuenta que la Organización Internacional del Trabajo [OIT] (20-20a) estima que, entre el 10 y 15% de los trabajadores colombianos, pueden trabajar desde la casa o de manera remota<sup>2</sup>. Siendo así, el actual documento pretende generar algunos elementos de análisis respecto al teletrabajo y trabajo remoto, verificando no solo la naturaleza de ambos sino su aplicación en la práctica, dado su masificación por efecto de la pandemia de Covid-19.

### **La dinámica del teletrabajo**

En el interés de analizar lo que implica la introducción de lo que se denomina teletrabajo, a su vez trabajo remoto en la esfera del mercado laboral, resulta importante dar un primer paso hacia su caracterización conceptual. En este orden de ideas, en la siguiente sección del documento se avanza en este ejercicio para el caso del teletrabajo, haciendo en comentarios posteriores similar tarea en lo que corresponde a la definición y delimitación de lo que es el trabajo remoto.

Como se irá mostrando a lo largo del documento, teniendo en cuenta

entre otros insumos el desarrollo normativo en la materia, el teletrabajo y el trabajo remoto difieren tanto en lo conceptual como en la práctica, contando incluso para el caso colombiano con disposiciones regulativas diferentes según sea el modelo contractual o modo usado para el desarrollo de la relación laboral. Es respecto de estas diferencias frente a lo cual se pretende avanzar en las siguientes secciones del documento.

### **Naturaleza y caracterización del teletrabajo**

En lo que corresponde a una aproximación conceptual sobre el teletrabajo, bien se podrían plantear varias situaciones que llevan a su configuración. En principio, se puede mencionar la mirada economista en la optimización de los recursos de las firmas, donde el trabajador no representa los costes operativos que implica tenerlo trabajando desde donde la organización desarrolla su operación, lo cual, aplicado a una cantidad amplia de trabajadores, puede significar ahorros, por ejemplo, en la renta de espacios y otros gastos asociados (Civit y March, 2000).

Otro de los elementos para tener en cuenta en la configuración del teletrabajo, corresponde a reconocer en este un mecanismo por medio del cual las empresas pueden dar mayor bienestar laboral a sus trabajadores (Medina et al, 2020). En línea con lo anterior, Ramírez y Perdomo (2019), logran identificar una

---

<sup>2</sup> No obstante, el Cuarto Estudio de Penetración del Teletrabajo en Empresas Colombianas señala que hacia 2018, del universo de algo más de 24 millones de personas trabajando en el país, en modalidad de teletrabajo tan solo lo hacían algo más de 122 mil personas, menos del 1% de este universo (Centro Nacional de Consultoría, Corporación Colombia Digital, Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones [MinTIC], 2018).

serie de beneficios que se han evidenciado en la implementación del teletrabajo, en relación con el bienestar de los trabajadores:

- Beneficia a los trabajadores con algún tipo de discapacidad;
- Permite a los nuevos padres compartir más tiempo con los neonatos;
- Genera más tiempo para estar en familia;
- Evita gastar tiempo en el desplazamiento al lugar de trabajo<sup>3</sup>;
- Presta autonomía y flexibilidad que puede ser usada a favor del trabajador y;
- Reduce el estrés por distintos factores asociados al desarrollo de la actividad laboral.

Sobre la base de los elementos planteados, el teletrabajo puede implicar la realización de un beneficio mutuo entre trabajador y empleador, siendo un mecanismo de materialización de un bienestar laboral y, para el segundo, fuente de optimización de los recursos; lo anterior, anidado además a lo que se podría considerar un beneficio de parte y parte, en el sentido de reconocer que, el teletrabajo, conduce a una mayor productividad del trabajador (Camacho e Higueta, 2013).

De igual manera se debe dar mención al componente tecnológico como medio operativo para el desarrollo de la relación laboral. Al respecto se considera oportuno mencionar que, aunque las TIC no puede ser identificadas necesaria-

mente como un elemento indispensable en la configuración del teletrabajo, si se puede especificar que la gran mayoría de las relaciones laborales mediadas por el teletrabajo sacan beneficio de la disrupción tecnológica como herramienta de comunicación entre las partes<sup>4</sup>.

Siendo en consecuencia el teletrabajo una forma de desarrollo de la relación laboral que sucede de manera novedosa al común de las relaciones laborales, se puede concluir que dicha novedad radica en que el trabajador no se tenga que desplazar de manera recurrente al domicilio de la organización que lo contrata, representando ello beneficios para las partes por las razones previamente mencionadas. La particularidad del teletrabajo es entonces, que sobre este se puede pactar condiciones diferenciales en el modo, tiempo, pero sobre todo el lugar, donde se desarrolla la relación laboral.

---

<sup>3</sup> Sobre este aspecto puntual, Domingo Verano et al. (2013), elaboran un estudio a través del cual evidencian el impacto que genera el teletrabajo en la mejora de la movilidad de las ciudades.

<sup>4</sup> La generalidad de la literatura sobre teletrabajo tiende a dar un lugar indispensable a las TIC como herramienta configuradora de esta modalidad contractual; ahora, si bien es evidente que la gran mayoría de relaciones laborales así celebradas, hacen uso de las TIC en su tráfico comunicacional, incluso esta se menciona en los documentos de política y normatividad en la materia como elemento estructural, bien se podría plantear que puede haber teletrabajo sin necesariamente la mediación de las TIC, lo cual podría suceder con quien es contratado bajo una relación laboral para desarrollar labores manuales o artesanales de manera remota, entregando cada tanto su producción, sobrando para el caso el uso de tecnología en el desarrollo de la actividad laboral. Esta puede ser incluso una salvedad etimológica (teletrabajo = trabajo a distancia), sobre la cual no se hace mayor eco en esta literatura sobre teletrabajo.

En la exegesis del contrato de trabajo, se define como parte de su contenido la subordinación en cuanto al modo, tiempo y lugar que establezca el empleador en la realización de la actividad; no obstante, con el teletrabajo se pacta, sobre todo, cambios en el lugar de la realización de la labor<sup>5</sup>, toda vez que, como se ha comentado, en este tipo de relación laboral el lugar de realización de actividades queda más a decisión del empleado siempre que en este lugar pueda cumplir con su actividad contractual.

Sobre la base de lo previamente señalado, se puede plantear que la naturaleza del teletrabajo recae en su capacidad de flexibilizar las condiciones de modo, tiempo, pero sobre todo lugar, desde las cuales el trabajador desarrolla su labor, representando ello beneficios tanto para este como para el empleador<sup>6</sup>. En la caracterización, esta flexibilización implica que, en principio, el trabajador no se desplace al lugar donde la empresa a desarrollar su labor, pudiendo extender esta flexibilización a las condiciones modo y tiempo en las que se desarrolla la actividad contractual.

Lo anterior se puede decir que es la generalidad desde la cual se puede reconocer una relación laboral en condiciones de teletrabajo, aunque sobre esta se requiere precisar algunos detalles; lo anterior, toda vez que son estos los elementos sobre los cuales, como se verá más adelante, se pueden plantear diferen-

cias procedimentales entre el teletrabajo y el trabajo remoto. Sin identificar un consenso pacífico sobre lo que se debe entender por teletrabajo, su regulación ha resultado clave para impulsar su adopción en el mundo (Sánchez, 2012).

Definidas así unas condiciones preliminares que permiten dilucidar la naturaleza y caracterización del teletrabajo desde un ámbito más conceptual, resulta necesario contrastar esto a la luz de su mencionada regulación<sup>7</sup>. En la ruta de análisis del documento actual, este contraste se realiza sobre el caso colombiano; no obstante, resulta necesario dar alcance a lo que desde el derecho internacional se ha planteado sobre el teletrabajo, particularmente lo que se ha planteado al respecto desde la OIT.

### **Teletrabajo y trabajo a domicilio en las directrices de la OIT**

Camacho y Higuera (2013), ubican en sus orígenes el teletrabajo en

---

<sup>5</sup> Frente al modo y los tiempos, estos pueden permanecer similares al trabajo presencial, de manera que estos no son factores diferenciales en la realización de contratos laborales por teletrabajo.

<sup>6</sup> No obstante, Orlando Contreras e Ivanhoe Roza (2015) plantean que, se debe tener cuidado de que esta balanza de beneficios no se revierta en detrimento de las partes, donde el trabajador por la carga laboral vea sacrificado su espacio personal o, la organización, por una inadecuada implementación del modelo, vea reducida la productividad que le puede ofrecer ese trabajador en comparación de si desarrollara su actividad en el lugar habitual de desarrollo de actividades de la organización.

<sup>7</sup> En el mundo esta fase de regulación sucede principalmente entre la última década del siglo XX y la primera del siglo XXI (Muñoz et al., 2018); aunque en algunos países de la región este proceso se extiende incluso a los más recientes años (Cataño y Gómez, 2014).

Estados Unidos hacia la década de los setenta, dando crédito Jack M. Nilles, quien acuñó el término en uno de sus trabajos sobre la tecnología y la empresa. Sin embargo, es hasta la década de los noventa, con la naciente expansión tecnológica, que el teletrabajo comienza a tener más espacio en las distintas agendas de discusión, incluyendo la de la comunidad internacional a través de organizaciones como la OIT (Ushakova, 2015).

El punto de partida en este sentido lo constituyen el Convenio 177 y Recomendación 184 de la OIT, ambas expedidas en 1996, cuyo propósito fue establecer las bases de la regulación del «trabajo a domicilio» dadas las dinámicas económicas en las que esta forma de trabajo adquiere mayor notoriedad. Como novedad, se debe mencionar que en estos primeros instrumentos no se da mención técnica al teletrabajo, sino al «trabajo a domicilio», definiendo este a título de:

(a) la expresión trabajo a domicilio significa el trabajo que una persona, designada como trabajador a domicilio, realiza:

- (i) en su domicilio o en otros locales que escoja, distintos de los locales de trabajo del empleador;
- (ii) a cambio de una remuneración;
- (iii) con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quién proporcione el equipo, los

materiales u otros elementos utilizados para ello (OIT. Convenio 177, 1996, art., 1).

El Convenio desarrolla esta identificación del trabajador a domicilio destacando que, en ningún caso se le debe confundir con el trabajador independiente o cuenta propia, cuya naturaleza contractual derivada de su relación de trabajo con otra persona se desarrolla más en términos de derecho civil que de derecho laboral, siendo indispensable esta caracterización para efectos generales de la identificación del teletrabajo, en el sentido de resaltar que, cuando se habla de teletrabajo o trabajo a distancia, se está haciendo sobre la base de que existe una relación laboral entre las partes<sup>8</sup>.

Una de las recomendaciones que resulta clave en términos del posterior desarrollo normativo que sobre la materia se puede identificar en distintos países, incluyendo Colombia, corresponde a la necesidad de fijar por escrito las condiciones de esta contratación y dejar registro del desarrollo de la actividad que, para el caso doméstico, es fundamental para propósitos como el que las Administradoras de Riesgos Laborales [ARL] tengan conocimiento de donde desarrolla su actividad el trabajador con efecto de que suceda un accidente laboral.

---

<sup>8</sup> Este aspecto es recalcado en la Recomendación 198 de 2006 de la OIT sobre la relación de trabajo.

Con todo y lo que logra avanzar estos instrumentos en materia de teletrabajo, Fortuny y León (2021) reconocen la dificultad para que mencionados instrumentos logren abordar problemáticas asociadas al teletrabajo como lo son: la igualdad de trato en la base del teletrabajo; el tiempo de teletrabajo; derecho a la desconexión en el teletrabajo; la conciliación de la vida laboral, personal y familiar; la seguridad en el teletrabajo y; la violencia, el acoso y la discriminación en el teletrabajo.

En consideración de los avances y elementos de mejora que se identifica sobre el teletrabajo desde la posición de la OIT, se puede mencionar que nuevos avances en la materia vendrían a suceder hasta este momento de pandemia, cuando la OIT emite la Guía para empleadores sobre trabajo a domicilio en respuesta al brote de COVID-19 (OIT, 2020), sobre la cual se volverá cuando se profundice sobre el trabajo remoto, pues como se verá, esta aplica más a esta forma de relación laboral.

### **Marco jurídico-institucional del teletrabajo en Colombia**

Se puede afirmar que desde hace algo más de 13 años en el país ya se venía discutiendo un orden jurídico-institucional para la implementación del teletrabajo en el país, lo cual resulta consecuente con la realidad del mercado laboral que demostraba seguir un camino en este sentido, en un contexto global donde es costumbre replicar es-

tas novedades de los mercados; en este caso, el mercado laboral de distintas economías los cuales ya mostraban avances en la materia (Aquiye, 2018).

La discusión al respecto se podría plantear en términos de la viabilidad que tenía la configuración de formas de relación laboral las cuales no necesariamente pasarán por la obligación de que un trabajador desarrolle su objeto contractual en el domicilio de la empresa, sino que lo realice de manera remota apoyado en el uso de las TIC, siendo esta una de las nociones sobre las cuales luego se produce la reglamentación del teletrabajo en Colombia (Uribe, 2016).

Como ya se ha mencionado, lo anterior sucedía en correspondencia a uno de los tantos efectos que durante las últimas décadas se ha identificado en relación con la disrupción tecnológica a nivel global que, en el caso del teletrabajo, abrió camino a la disposición de nuevas reglas de juego en el mercado laboral, demostrando que se puede tener control sobre la actividad laboral de un empleado sin que necesariamente se tenga supervisión física de este.

Esta atribución a las TIC es así presentada en el documento CONPES 3620 de 2009 [CONPES 3620], el cual presenta los lineamientos de política para el desarrollo e impulso del comercio electrónico en Colombia, destacando que durante el pri-

mer decenio de actual siglo se evidenció en el país una apuesta por la promoción normativa encaminada hacia la introducción de manera transversal de la tecnología en el desarrollo de distintos procesos públicos y privados.

Destaca este documento CONPES que, bajo esta óptica de apropiación tecnológica se han incentivado las operaciones electrónicas, incluyendo “la promoción del teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo, de acuerdo con la Ley 1221 de 2008” (CONPES 3620, 2009, p. 2). En efecto, es la Ley 1221 de 2008, desde la cual se debe partir para dar alcance a la revisión de lo que ha sido el teletrabajo en Colombia y su evolución jurídico-institucional.

### **Ley 1221 de 2008: surgimiento del teletrabajo en Colombia**

Con ocasión del interés de establecer un marco normativo el cual permitiera reglar el teletrabajo en Colombia, en 2008, el Congreso de la República expidió la Ley 1221, a través de la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo en Colombia, conjunto a otras disposiciones en la materia.

La norma mencionada, en su artículo 2 desarrolla las definiciones en la materia, indicando sobre el teletrabajo y el teletrabajador lo siguiente:

Artículo 2. Definiciones. Para la puesta en marcha de la presente

ley se tendrán las siguientes definiciones:

**Teletrabajo.** Es 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.

El teletrabajo puede revestir una de las siguientes formas:

- **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 se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo 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.
- **Teletrabajador**, Persona que desempeña actividades laborales

a través de tecnologías de la información y la comunicación por fuera de la empresa a la que presta sus servicios.

Como se sustrae de la norma, el componente de las TIC es clave en la comprensión legal y práctica del teletrabajo que, al margen de la nota conceptual presentada párrafos antes, indicando que, en esencia, el teletrabajo se ha desarrollado como parte de la adaptación del mercado laboral a las recientes dinámicas de la disrupción tecnológica. Siendo de esta manera comprendido, la tecnología, tanto desde la norma como la discusión conceptual, resulta siendo la herramienta que facilita la supervisión del trabajador.

Frente a las formas de teletrabajo planteadas, esto es, autónomos, móviles y suplementarios, bien se pueden mencionar que la diferenciación recae en que estos no cuenten de manera recurrente con un mismo espacio de trabajo o; que trabajen por fuera del domicilio de la empresa tan solo unos cuantos días de la semana, lo cual resulta siendo una diferencia sustancial en contraste con el trabajo remoto que, como se verá, implica la ausencia continua y la realización de la actividad en un lugar más específico.

En lo que corresponde a los demás artículos que desarrolla la Ley 1221 de 2008, se identifica que estos se enfocan más hacia la configuración

de la institución del teletrabajo, en lo que corresponde por ejemplo a las garantías de esta modalidad contractual y promoción institucional, dejando de lado aspectos operativos que son de cierta manera subsanados por el Decreto 884 de 2012<sup>9</sup>, como sucede con el contrato de trabajo, el cual, a tenor del artículo 3 de la norma se define en:

Contrato o vinculación de teletrabajo. 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, y especialmente deberá indicar:

1. Las condiciones de servicio, los medios tecnológicos y de ambiente requeridos y la forma de ejecutar el mismo en condiciones de tiempo y si es posible de espacio.
2. 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.

---

<sup>9</sup> Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008.

3. Definir las responsabilidades en cuanto a la custodia de los elementos de trabajo y fijar el procedimiento de la entrega por parte del teletrabajador al momento de finalizar la modalidad de teletrabajo.
4. Las medidas de seguridad informática que debe conocer y cumplir el teletrabajador (Decreto 884, 2012, art. 3).

Esta disposición normativa resuelve parcialmente algunos vacíos previstos en la Ley 1221 de 2008, tal como la necesidad de caracterización aún más precisa sobre el modo, tiempo y lugar en la que el teletrabajador desarrolla la actividad, lo cual implica una mejor comprensión en materia de responsabilidad por seguridad laboral; no obstante, puede que esto a la vez implique limitar los beneficios que trae el teletrabajo para el trabajador, siendo sobre estos elementos que se discute en parte en lo que sigue del documento.

### **Debates frente a su implementación del teletrabajo**

En lo que corresponde a los elementos de debate y reflexión que puede suscitar la aplicación del teletrabajo, se propone avanzar en dos líneas de análisis. La primera, corresponde a la lectura que se puede dar al teletrabajo en relación con la seguridad social y; la segunda, propone el análisis en correspondencia a uno de los fines que debería seguir el teletrabajo que, aunque no necesariamente debe-

ría estar enunciado en la norma, sí debería ser parte de las razones que lleva a las partes a pactar esta forma contractual.

En lo que corresponde a la seguridad en el trabajo, se considera que las normas indicadas no logran dar suficiente alcance en lo que corresponde con la protección frente a los accidentes laborales del trabajador, incluso sumando la Ley 1562 de 2012<sup>10</sup> que expresa en sus artículos 26 y 27 la extensión de la normatividad en materia de seguridad y salud en el trabajo al caso del teletrabajo, pero sin lograr resolver las particularidades a las cuales se expone el teletrabajador al momento de desarrollar su labor.

En ejemplo, bien se puede considerar que el teletrabajador puede variar autónomamente el lugar desde donde se decida desarrollar su actividad, lo cual no necesariamente sea de conocimiento de la ARL, aunque sí pueda esta tomar esto como reticencia para desconocer una compensación en caso de un accidente laboral. La cuestión allí sería que, por la forma como se registra la información, se asuma que el teletrabajo desarrolla su actividad desde el lugar de vivienda, lo cual, a tenor de la norma, no necesariamente debe ocurrir siempre así.

---

<sup>10</sup> Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.

Esta cuestión operativa también se puede conectar con los fines del teletrabajo. Se entiende que el teletrabajo es un beneficio para las partes que lo celebran, siempre que este derive en una igual o mayor productividad a la lograda desde las instalaciones del contratante.

En esencia entonces, uno de los fines del teletrabajo es mantener o mejorar la productividad; ahora, puede que para algunos trabajadores esta sea mejor si desarrolla su actividad en un horario distinto al usual, lo cual se puede ver limitado si se entiende que el teletrabajo implica una supervisión en un horario habitual de trabajo.

Una de las cuestiones allí sería si una ARL reconocería un accidente laboral sucedido en un horario no laboral de un trabajador en teletrabajo que, autónomamente un día decidió trabajar en un horario distinto al habitual sin que necesariamente esto implicara una compensación en horas extras; lo anterior en camino de reconocer que, el teletrabajo en su naturaleza, busca dar facilidades en materia personal y familiar al trabajador, pudiendo este conciliar o intercambiar algunas horas de trabajo en función de este bienestar.

Sin pretender plantear que el teletrabajo se convierta más en un modelo contractual de naturaleza comercial-civil que laboral, si fuera idóneo que, las partes, cuando el desarrollo de la actividad así lo per-

mita, plantearan un acuerdo entre estos más en función de la productividad y no sobre el cumplimiento de horarios de conectividad. Se considera que este elemento es clave en la expansión del teletrabajo, aunque resultaría necesario que de alguna manera esto tuviera un desarrollo normativo que genere claridad no solo a las partes, sino también a las aseguradoras e inspecciones de trabajo.

### **Trabajo remoto, trabajo en casa o trabajo a distancia: alcance modal**

En reciente jurisprudencia la Corte buscó precisar algunos elementos de diferenciación entre el teletrabajo y el trabajo en casa, apoyando este ejercicio en la Circular 21 de 2020 del Ministerio del Trabajo<sup>11</sup> dirigida a los empleadores y trabajadores privados del país con ocasión de la expansión de la pandemia de Covid-19, en la que expone algunas salvedades respecto a la identificación del teletrabajo y su diferenciación respecto del trabajo en casa. El Alto Tribunal hace uso de lo planteado en la Circular, para indicar que:

(...) la figura del teletrabajo es distinta al trabajo en casa, adoptado con ocasión de la pandemia del COVID-19. En efecto, no se trata

---

<sup>11</sup> Circular dirigida a todos los empleadores y trabajadores del sector privado en Colombia con el asunto: medidas de protección del empleo con ocasión de la fase de contención de Covid-19 y la declaratoria de emergencia sanitaria.

de conceptos asimilables, pues mientras el primero se sujeta indispensablemente al uso de las TIC para el desempeño de la actividad y el contacto con la empresa; el trabajo en casa, como lo establece el Ministerio del Trabajo, responde a una “(...) situación ocasional, temporal y excepcional, [ajena a] los requerimientos necesarios para el teletrabajo, y [que] se constituye [en] una alternativa viable y enmarcada en el ordenamiento legal, para el desarrollo de las actividades laborales en el marco de la actual emergencia sanitaria” (Corte Constitucional, Sentencia C-103, 2021).

Recogiendo tanto el pronunciamiento Constitucional como lo definido por parte del Ministerio del Trabajo, el trabajo remoto es por tanto asimilable al teletrabajo, aunque debiendo considerar dos diferencias sustanciales entre ambas figuras: en el teletrabajo hay un acuerdo de voluntades previo al desarrollo de la modalidad, quedando en el trabajo remoto más esta decisión al arbitrio del empleador y, segundo, la modalidad de teletrabajo es recurrente en la relación laboral, mientras que en el trabajo remoto es provisional hasta el momento que se supere la situación que dio origen a la situación laboral.

Resulta relevante no pasar por alto el carácter de indispensable que da el Tribunal Constitucional al uso de las TIC para que suceda la relación laboral en clave del teletrabajo, lo cual, como se mencionaba en una

sección previa del actual documento, no debería ocurrir necesariamente así pues esto sería privar de la posibilidad de realizar teletrabajo a quienes desarrollan trabajos manuales o artesanales. Incluso se puede volver sobre otro de los considerandos planteados en la Sentencia en comento, que sobre el trabajo en casa indica:

Esta opción de prestación del servicio tiene como fin trasladar temporalmente el lugar de trabajo, por circunstancias especiales que impiden al trabajador acudir con normalidad al sitio dispuesto habitualmente para el efecto, con miras a preservar la estabilidad en los empleos, sin alterar el objeto de lo contratado, la naturaleza del contrato o la forma como se ejecuta, la cual, por lo general, no requiere el uso de las TIC, tal y como lo dispone el Ministerio del Trabajo en la Circular 0041 de 2020<sup>12</sup>. (Corte Constitucional, Sentencia C-103, 2021).

Como se evidencia, se está generando un diferencial entre el teletrabajo y el trabajo en casa, sobre la base del uso de las TIC, lo cual se considera no resulta idóneo de cara a la necesidad de fortalecer el teletrabajo. En el caso de los trabajadores que desarrollan actividades manuales o artesanales, no se

---

<sup>12</sup> Circular dirigida a todos los empleadores y trabajadores del sector privado en Colombia y a las ARL con el asunto: lineamientos respecto del trabajo en casa. En esta línea también se expidieron las Circulares 018 y 022 del mismo año.

identifica alguna incompatibilidad para que este desarrolle su actividad en un lugar distinto al domicilio de quien lo contrata; salvo este aspecto de que debe desarrollar su actividad a través del uso de las TIC<sup>13</sup>, lo cual limita el alcance del teletrabajo.

De momento se puede plantear que el trabajo remoto implica una forma de desarrollo de la actividad contractual que difiere al teletrabajo. Hasta el momento se han planteado algunas consideraciones sobre el alcance del trabajo remoto, pero bien se puede extender el análisis a esta Circular 0041 de 20-20 del Ministerio del Trabajo mencionada por la jurisprudencia, como también la Guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID-19 realizada por la OIT, para plantear algunas diferencias finales entre el teletrabajo y el trabajo remoto.

### **Trabajo remoto: diferencias con el teletrabajo**

En lo que corresponde a la Circular 0041 de 2020 del Ministerio del Trabajo sobre lineamientos del trabajo en casa, el documento hace eco del respeto que debe tener el empleador por la jornada laboral inicialmente pactada, incluyendo sus tiempos de descanso, de manera que, sobre estos considerandos, en el trabajo en casa hay que cumplir con el horario habitual de trabajo, mientras que en el teletrabajo esto puede ser más flexible en atención a la conciliación que pue-

dan hacer al respecto empleador y trabajador.

De otra parte, el trabajo remoto implica bajo esta circular, el desarrollo de la actividad laboral necesariamente desde la casa del trabajador, ámbito que también es flexible en materia del teletrabajo. Al respecto, bien se pueden plantear inquietudes en materia de seguridad laboral para el trabajo remoto, en el sentido de que no es claro si en caso de que el trabajador se encuentre desarrollando su actividad no necesariamente desde su casa, sino desde otro lugar, al tener un accidente es este atribuible a un accidente laboral.

En lo que corresponde a la Guía la OIT (2020) sobre trabajo a distancia, lo primero que se puede mencionar es la limitación del documento en el sentido de expresar que, para su desarrollo se hace uso indistinto entre los conceptos «teletrabajo» y «trabajo a distancia». Al margen de esta limitación, la Guía presta algunos elementos relevantes en materia de comprensión precisamente de este trabajo remoto.

Al respecto, lo primero que se rescata de la Guía es el carácter contingente que se define sobre el tra-

---

<sup>13</sup> Teniendo sobre todo en cuenta que por más que un trabajador en esta situación reporte vía electrónica a su empleador el cumplimiento de una producción, o el cumplimiento de un horario laboral, por ejemplo, en esencia la actividad para la cual fue contratado ocurre sin la necesidad de mediación de las TIC.

bajo a distancia, lo cual lo acerca más al trabajo remoto que al teletrabajo.

Se debe recordar que el teletrabajo nace de la voluntad inicial y planeada de las partes por desarrollar la actividad contractual de esta manera; a diferencia del trabajo remoto, donde el trabajador debe asumir esta modalidad de manera provisional ante la contingencia generada por una situación en particular, la cual le impide al empleador ofrecer de manera temporal a este sus instalaciones para el desarrollo de su actividad<sup>14</sup>. También se puede mencionar los elementos indicados en la Guía sobre las condiciones en las que puede haber trabajo a distancia, siendo estas idóneas cuando:

- Se identifican soluciones alternativas para el desarrollo de la actividad;
- los mecanismos de conectividad permiten la supervisión periódica;
- la infraestructura y elementos dispuestos en el lugar de trabajo remoto son fiables;
- es claro el ordenamiento jurídico de responsabilidad civil, “teniendo en cuenta la situación del trabajador y sus funciones laborales, así como el equipo y las herramientas necesarias”;
- el entorno de realización del trabajo es adecuado en materia de seguridad y salud en el trabajo y;
- no representa un riesgo latente de afectación en la salud física o

mental del trabajador (OIT, 20-20, pp. 7-8).

A partir de este catálogo de condiciones se puede considerar otra diferencia adicional entre el teletrabajo y el trabajo a distancia, en este caso (trabajo remoto), en diálogo con los elementos normativos estudiados para uno y otro caso. Se considera que el trabajo remoto supone una carga adicional para el empleador en materia de atender la seguridad laboral de su trabajador y los elementos para el desarrollo de su actividad, lo cual parece más conciliable cuando de teletrabajo se trata, aunque en el caso colombiano esto no parece del todo claro.

En materia normativa, parece que se están dando algunos avances, pudiendo citar de manera reciente la Ley 2069 de 2020, cuyo artículo 17 dispone que en consideración de “las nuevas circunstancias mundiales, habilítase el trabajo remoto más allá del teletrabajo, con el fin de garantizar la generación de empleo en el país, y la consolidación y crecimiento de las empresas” (Ley 2069, 2020, art., 17)<sup>15</sup>; sin embargo, a la fecha faltaría ampliar esta dis-

---

<sup>14</sup> Se puede reducir a hechos como una orden gubernamental que obliga al confinamiento total o de una parte de la sociedad.

<sup>15</sup> Esta norma introduce además en su artículo 16 la categoría de «nómadas digitales», siendo estas “personas dedicadas a realizar trabajo remoto y/o independiente, incluyendo las modalidades de teletrabajo, trabajo a distancia y/o trabajo remoto, con el propósito de promover al país como un centro de trabajo remoto en el marco de la cuarta revolución” (Ley 2069, 2020, art., 16).

posición normativa, en camino de la necesidad de ampliar la regulación tanto para el teletrabajo como el trabajo remoto.

Bajo las anteriores consideraciones, el trabajo remoto supone un mecanismo provisional para evitar la suspensión de la actividad laboral, tratando de llevar el lugar de trabajo a la casa del trabajador; entretanto, el teletrabajo supone una mayor flexibilidad en lo que corresponde al modo, tiempo y lugar del desarrollo de la actividad, siempre que esta flexibilidad no conduzca a una carga mayor para el trabajador, en comparación con el desarrollo de la actividad desde el domicilio del contratante. Siendo así, bien se podría sugerir que el trabajo remoto puede tomar algunos elementos prácticos del teletrabajo, para fortalecer su aplicabilidad bajo la actual coyuntura.

### Conclusiones

En el objeto de clarificar algunas realidades sobre el teletrabajo y el trabajo remoto, desde la óptica de su aplicabilidad al caso colombiano, se puede concluir que ambas figuras son asimilables en la práctica, de allí que se preste a confusiones, pero desde lo regulativo difieren sustancialmente, quedando sobre el teletrabajo un marco conceptual y normativo más desarrollado que en el caso del trabajo remoto, haciendo la salvedad de los elementos de mejora que se pueden indicar para el caso de la primera modalidad.

En materia, se parte por reconocer que, a la luz de la normatividad y el breve desarrollo jurisprudencial, el teletrabajo está más diseñado para trabajadores de oficina que trabajarán constantemente con el uso de las TIC, descartando su aplicabilidad sobre trabajadores que desempeñen actividades más manuales o artesanales, dejando en consecuencia para estos como única modalidad viable el trabajo remoto. Así las cosas, esto se convierte en una debilidad incluso constitucional, que merece ser superada sea a través de la modificación normativa o la jurisprudencia.

De otra parte, más allá de lo dictado en la normatividad, sumado a las circulares o conceptos emitidos por las autoridades competentes, tanto para el teletrabajo como para el trabajo remoto subsisten vacíos en materia de seguridad y salud en el trabajo.

En el caso del trabajo remoto, se considera que es necesario que no se tome de manera textual el concepto de «trabajo en casa», toda vez que pone en riesgo al trabajador que no desarrolla sus actividades puntualmente desde el lugar de domicilio que aparece registrado en la aseguradora.

Por lo demás, y ante los embates de una pandemia que no parece desaparecer en el corto plazo, resulta necesario ampliar la pedagogía de este tema sobre empleados y trabajadores, de manera que

ambas partes tengan claro los alcances contractuales tanto de la modalidad de teletrabajo como la de trabajo remoto, previendo de esta manera el cumplimiento adecuado de sus deberes y respeto de sus garantías. Sea oportuno aprovechar la contingencia, para ampliar el alcance de aplicabilidad del teletrabajo, dados los beneficios que se han demostrado.

## Referencias

- Aquije, C. P. (2018). Home office como estrategia para la motivación y eficiencia organizacional. *Palermo Business Review*, (18), 337-351.
- Camacho, R. H., & Higueta, D. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad: una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético. *Pensamiento & Gestión*, (35), 87-118.
- Cataño, S. L., & Gómez, N. E. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *Revista CES Salud Pública*, 5(1), 82-91.
- Centro Nacional de Consultoría, Corporación Colombia Digital, Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones [MinTIC]. (2018). *Cuarto Estudio de Penetración del Teletrabajo en Empresas Colombianas*. Bogotá: MinTIC.
- Civit, C., & March, M. (2000). *Implementación del teletrabajo en la empresa*. Ediciones Gestión.
- Contreras, O. E., & Rozo, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial: una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74-83.
- Fortuny, G. M., & León, R. (2021). El teletrabajo desde la perspectiva de la OIT. *Derecho Laboral: Revista de Doctrina, Jurisprudencia e Informaciones Sociales*, 64(281), 105-115.
- Medina, A., Ávila, A., & González, Y. F. (2020). Teletrabajo en condiciones de Covid-19: ventajas, retos y recomendaciones. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 21(3), 59-63.
- Muñoz, A., Amórtegui, V., & Esguerra, G. (2018) El teletrabajo. *Justicia Juris*, 14 (1), 25-31.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020). *Guía para empleadores sobre trabajo a domicilio en respuesta al brote de COVID-19*. Ginebra: OIT.
- Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2020a). Working from Home: Estimating the worldwide potential. *Policy Brief, Abril de 2020*. Ginebra: OIT.
- Ramírez, J. M., & Perdomo, M. (2019). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura. *Revista Competitividad e Innovación*, 1(1), 96-119.
- Sánchez, M. (2012). *Un acercamiento a la medición del teletrabajo: evidencia de algunos países de América Latina*. Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL].
- Uribe, S. (2016). El teletrabajo en Colombia. En: Puyana, A. (editor). *Lecciones de derecho laboral: homenaje por los 130 años de la Universidad Externado de Colombia*, (pp. 167-202). Universidad Externado de Colombia.
- Ushakova, T. (2015). El Derecho de la OIT para el trabajo a distancia: ¿una regulación superada o todavía aplicable? *Revista Internacional y Comparada de*

*Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 3(4), 74-92.

dad en las ciudades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 41-46. 

Verano, D., Suárez, H., & Sosa, S. (2014).  
El teletrabajo y la mejora de la movili-

**Autor: Javier Eduardo Almanza Junco.** Abogado, Miembro del instituto colombiano de Derecho Procesal, Magister en Derecho Laboral y De La Seguridad Social, Universidad Libre de Colombia, Especialista en Derecho del Trabajo y De La Seguridad Social de la Universidad Católica de Colombia, Conciliador en Derecho de la misma Universidad; Especialista Instituciones Jurídicas de la Seguridad Social de la Universidad Nacional de Colombia. Profesor Titular de la materia de Derecho Procesal Del Trabajo y de La Seguridad Social en el Pregrado de la Facultad De Jurisprudencia De La Universidad Colegio Mayor Nuestra Señora Del Rosario, Profesor Del Posgrado De Derecho Laboral y De La Seguridad Social; Coordinador Del Consultorio Jurídico Del Área De Derecho Laboral y De La Seguridad social de la misma Universidad.

# Trabajo remoto y sociedad

DOI: 10.29236/sistemas.n162a7

*Retos, realidades y recomendaciones de seguridad y control.*

## Resumen

En la actualidad se advierten diferentes reportes y análisis sobre el trabajo remoto y sus tensiones e implicaciones a nivel empresarial. Entender el trabajo remoto como una arquitectura básica compuesta por tres elementos como son las personas, los procesos organizacionales y la infraestructura tecnológica (generalmente basada en terceros), los cuales empiezan a ser enmarcados por recientes iniciativas legales y normativas, es indagar en una temática poco explorada y detallada, que propone diferentes escenarios y retos, así como oportunidades para aprender y descubrir un nuevo entorno de trabajo. En este sentido, los desafíos de seguridad y control, como parte inherente de este nuevo tejido de interconectividad y de dinámica empresarial, generan tensiones relevantes (entre sus elementos) y zonas opacas en sus interacciones que pueden (y serán) aprovechadas por los adversarios. Así las cosas, este artículo busca enmarcar este entorno laboral emergente para comprender sus interacciones, reconocer las preocupaciones de los ejecutivos de seguridad y establecer algunas recomendaciones para abordar el trabajo remoto como el nuevo normal de las empresas y la sociedad en general.

## Palabras clave

Trabajo remoto, terceros de confianza, comportamientos, safety, ciberseguridad

## Introducción

Mientras se escuchan voces encontradas entre el regreso progresivo a la “normalidad” y una nueva ola de contagios a nivel global, la realidad del trabajo remoto se consolida cada vez más como una opción real y concreta. Lo que antes de la emergencia sanitaria internacional era una posibilidad y se planeaba como opción para el trabajo desde diferentes sitios, hoy se hizo realidad por cuenta de una pandemia global que obligó a mantener las operaciones fuera del sitio de trabajo, confinados en casa por cuenta de un agente biológico agreste que sigue cobrando vidas a nivel internacional.

Llevarse la dinámica del trabajo a los hogares significó cambios drásticos en los modos de vida de las personas, con resultados positivos en algunos aspectos y otros no tanto por cuenta de un deterioro de la salud mental de los individuos, y la erosión del contacto físico, tan necesario en la especie humana, comoquiera que es en la interacción donde se hace evidente lo social y humano que permite el ejercicio de compartir y compartirse en múltiples esferas de la perspectiva individual (Sen et al., 2021).

El trabajo remoto se habilita como opción práctica y expedita de las organizaciones con el fin de mantener la dinámica de las organizaciones, y mantener la fuerza laboral en

operaciones, para no debilitar la promesa de valor de la empresa y asegurar las “ventas” necesarias que mantengan los ingresos requeridos y así, tratar de no debilitar las finanzas, ni comprometer las garantías de sus trabajadores. Para ello, la tecnología se convierte en el aliado natural que permite “salir” a trabajar y consolidar la práctica empresarial ahora en un escenario, para algunos desconocido, para otros novedoso y para muchos totalmente inesperado (Bacon & Crawley, 2022).

En este sentido, los colaboradores organizacionales ingresaron rápidamente al mundo de la “conexión en línea” a través de una infraestructura de redes ahora habilitadas desde proveedores en la nube (pública, privada o híbrida) donde se hacía necesario recrear medidas equivalentes de seguridad y control a las disponibles dentro de la organización, lo cual implicó aprender rápidamente cómo se lograba esto ahora con terceros, y entender, qué nuevos retos y riesgos se habilitaron en este contexto de mayor dependencia, donde inicialmente sólo se tenían algunos servicios y aplicaciones, y ahora se traslada toda la organización y su fuerza de trabajo (Cano, 2021).

En consecuencia, este documento busca establecer algunos elementos o fundamentos básicos de seguridad y control para el trabajo re-

moto, comprender los retos y riesgos que se habilitan en esta nueva modalidad, y finalmente algunas recomendaciones y sugerencias que permitan a las organizaciones moverse de forma informada en una nueva realidad de operaciones que exige cambios y transformaciones a nivel individual, a nivel cultural y corporativo para mantener la dinámica de la empresa, no sólo a nivel productivo, sino cuidando sus activos más relevantes: las personas y la información.

### **Trabajo remoto, teletrabajo y trabajo en casa. Tres conceptos y una sola realidad**

De acuerdo con la literatura actual no hay consenso sobre la conceptualización del trabajo fuera de la oficina, lo que genera algunas tensiones entre las personas y los empleadores sobre lo que significa continuar las labores en un espacio distinto al destinado por las empresas para desarrollar sus actividades. En este sentido se ha pronunciado la Organización Internacional del Trabajo (OIT) ofreciendo algunas orientaciones al respecto.

Para la OIT se establecen las siguientes definiciones: (OIT, 2020)

- *Trabajo remoto*: Es una situación en la que el trabajo se realiza total o parcialmente en un lugar de trabajo alternativo distinta de la localización que se tiene por defecto.
- *Teletrabajo*: Es una subcategoría del trabajo remoto, que inclu-

ye a los trabajadores que utilizan las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) o los teléfonos fijos para realizar el trabajo de forma remota.

- *Trabajo en casa*: El trabajo en casa se refiere al trabajo que se realiza total o parcialmente en la propia residencia del trabajador. El lugar físico donde se realiza todo o parte del trabajo es, por tanto, el propio domicilio del trabajador.
- *Trabajo basado en el domicilio*: Es el trabajo que se realiza habitualmente en su domicilio, independientemente de que el propio domicilio pueda considerarse como el lugar de trabajo por defecto. El trabajo basado en el domicilio, por tanto, una subcategoría de la categoría de trabajo en casa.

Cualquiera que sea la definición que se adopte se tendrán algunas implicaciones concretas que afectan temas de conectividad, de ergonomía, de fatiga, de privacidad, de seguridad y control, de jornada laboral, entre otras, que comprometen a las organizaciones, sus colaboradores y condiciones laborales para la realización de sus actividades definidas en su descripción de cargo.

El trabajo remoto, como categoría superior, exige un cambio de perspectiva en términos laborales, personales y empresariales. Una lectura novedosa de lo que significa ahora la jornada de trabajo, la fatiga

por las largas horas de conectividad, el aislamiento y la condición de interacción mediada por tecnología, la fallas en la conexión, y las posibles y emergentes estrategias de fraude que se pueden alimentar bien por aumento del trabajo o por una intencionalidad malsana que puede ser usada a través de trucos con la tecnología (Barker, 2021).

El trabajo remoto establece retos a nivel cultural y social, que se traducen en una vista renovada de lo que significa confianza, sinergia y coordinación. Es un ejercicio donde la interacción deja de ser lo suficientemente cálida y amable, para privilegiar la eficiencia y la efectividad de las reuniones, afianzando la productividad de la organización y sus procesos, disminuyendo la dinámica de conexión personal y de camaradería que se potencia con la experiencia del encuentro y el contacto individual propio de la dinámica laboral habitual de la empresa: las charlas de pasillo, el café de la mañana, entre otras (Strack et al., 2021).

### **Características y componentes del trabajo remoto. Una vista conceptual y práctica**

El trabajo remoto implica al menos tres elementos en interacción y acoplamiento permanente: la persona (y su entorno), la infraestructura tecnológica (y su contexto) y los procesos y metas corporativas (en el escenario nacional e internacional). Estos tres componentes deben estar debidamente alinea-

dos y conectados para que se haga realidad la dinámica del trabajo remoto. Si alguno de ellos, falla o presenta alguna inestabilidad existe la alta probabilidad que algo no se realice como se tiene planeado creando una zona de opacidad e incierto que termine con eventos no deseados en alguno de sus tres elementos (Strack et al., 2021)

La persona como fundamento de este modelo, es la parte más sensible de todas. Iniciando por su comportamiento y salud mental, pasando por la concentración y eficiencia en el desarrollo de su trabajo, el compromiso y sentido de logro, así como la pertenencia y el orgullo que debe caracterizar a aquel colaborador que hace parte de una empresa. Descuidar alguno de estos aspectos en el modelo de trabajo remoto implica crear una vulnerabilidad inherente que se traduce en posibles ausentismos, o bajos rendimientos y conductas no habituales que terminen deteriorando esa oportunidad de construir y lograr cosas en conjunto (Sen et al., 2021)

De otra parte, está la infraestructura tecnológica que habilita la conectividad disponible y desarrollada para soportar la interacción continua y dedicada de la organización para lograr sus metas. Esta infraestructura generalmente estará apalancada por terceros de confianza con contratos en la nube, que podrán tener elementos ya sea de condiciones privadas, públicas o

híbridas. En este modelo de operación, la organización, lo quiera o no, perderá control de muchos elementos propios de su administración y deberá confiar en que las cosas están funcionando de acuerdo con lo planeado con su proveedor de servicios. Es importante en este componente tener acuerdos concretos con el tercero para cuando la operación presenta situaciones no documentadas y eventos adversos inesperados (Deloitte, 2021).

De otra parte, los procesos y metas corporativas son el hilo conductor y la fibra que conecta a las personas para mantener el ritmo de trabajo y concretar sus fines. En el contexto del trabajo remoto, no se baja la guardia en el escenario nacional e internacional, comoquiera que es necesario mantener la facturación de la empresa y el flujo de caja. Para ello, las cadenas de suministro globales se convierten en la ruta crítica para conectar y entregar los productos y servicios claves a pesar de las condiciones adversas que se puedan presentar. Mantener la concentración y el esfuerzo en los objetivos, a pesar de las tensiones y eventualidades locales o globales, es parte de las exigencias y detalles que tanto personas como infraestructura deben coordinar para mantener la dinámica empresarial (Reeves et al., 2021).

Estos tres elementos (la persona, la infraestructura y los procesos) se configuran de forma interdependiente de tal forma que la afec-

tación de uno de ellos puede crear un efecto dominó que termine con una posible falla generalizada que comprometa la organización como un todo.

### **Trabajo remoto. Retos de seguridad y control**

El trabajo remoto ahora combinado con la posibilidad de una operación híbrida (parte del tiempo en remoto y en otro momento en presencial) crea condiciones distintas y retadoras para efectos de asegurar la dinámica del trabajo en las organizaciones. Los comportamientos de las personas, la protección de la infraestructura y las capacidades dinámicas de las empresas se vuelven elementos clave que combinados habilitan y fortalecen la promesa de valor de la empresa para con sus clientes.

Esta nueva modalidad, bien sea remota o híbrida, establece un entorno de múltiples distracciones no sólo físicas, sino digitales, las cuales desvían la atención de las personas bien por fatiga, por la necesidad de agilidad en sus tareas o por errores que se pueden cometer muchas veces por falta de información, conocimiento o destreza. Las acciones intencionales están fuera del alcance de esta reflexión pues se estaría hablando de comportamientos irregulares asociados con violaciones de normas o estándares éticos de las empresas. Este escenario de distracciones es aprovechado por los adversarios para materializar los engaños y crear pi-

votos para generar ataques más sofisticados sobre la infraestructura tecnológica de la compañía. Un solo *click* basta para posicionar una estrategia de vulneración y permanencia de forma imperceptible en una plataforma técnica (Tessian, 2020).

La infraestructura tecnológica ahora a cargo de los terceros se vuelve verdaderamente susceptible y sensible, dado que hace parte de una red extendida de conectividad donde la organización y sus aplicaciones terminan afectadas cuando se presenta una brecha o una falla. Las tendencias recientes de ataques reportan que los agresores ya no se concentran en tratar de ingresar directamente en los sistemas propios de las empresas, sino a través de sus terceros. En este sentido, en la medida que se puedan explotar las vulnerabilidades de las infraestructuras en la nube, de las plataformas de seguridad habilitadas (*Cloud Access Security Broker*, agente de seguridad de acceso a la nube), las fallas de los protocolos de escritorio remoto, las vulnerabilidades de las aplicaciones de VPN (*Virtual Private Networks*, Redes virtuales privadas en español) y las limitaciones de seguridad de las API (*Application Program Interface*, Interfase de programas de aplicaciones) se podrán crear zonas de inestabilidad e incierto que generen la incertidumbre necesaria para que las organizaciones actúen de manera errática y no coordinada (Chernyshev et al., 2021).

Si lo anterior crea una zona de ambigüedad e incierto, se debilitan las capacidades dinámicas que las organizaciones han logrado por la implementación de tecnologías avanzadas basadas en analítica de datos y algoritmos de inteligencia artificial. Esto es, no sólo se disminuye la funcionalidad de las aplicaciones y la confianza de los clientes en ellas, sino que se compromete la promesa de valor, la experiencia y las expectativas de los consumidores, terminando por afectar la imagen de la compañía y los planes de desarrollo estratégicos de mediano y largo plazo los cuales pueden marginar a la empresa de los mercados claves (Teece et al., 2016).

### **Preocupaciones y recomendaciones claves para habilitar el trabajo remoto. El reto de una dinámica empresarial distinta.**

Desarrollar ahora la dinámica empresarial en un entorno interconectado y de mayor flujo de información corporativa y personal a través de la infraestructura de terceros, implica reconocer los aspectos personales, de proceso y tecnológicos previamente mencionados, así como los retos de cumplimiento que aparecen por cuenta de una forma distinta de adelantar el tratamiento de los datos. En este sentido, se detallan a continuación algunas preocupaciones y sus recomendaciones claves para enfrentar las nuevas tensiones que genera el ejercicio del trabajo remoto en la

interacción digital entre múltiples actores empresariales (Gul & Slip-sky, 2020):

- Aumento del flujo de datos privados y públicos en la red

*Recomendación:* Habilitar horarios de acceso a información sensible y monitorización de los mismos.

- Aumento de las descargas locales de información (pública y sensible)

*Recomendación:* Habilitar medidas de seguridad locales para el tratamiento de información sensible.

- Aumento de equipos sin parches aplicados

*Recomendación:* Habilitar mecanismos de verificación de instalación de parches en remoto y el uso de parches virtuales.

- Aumento de conversaciones con información propia del negocio fuera de la empresa

*Recomendación:* Mantener y asegurar el uso de la información empresarial sólo a las reuniones oficiales.

- Aumento de comportamientos inadecuados de las personas

*Recomendación:* Recuerde los procedimientos de seguridad y control establecidos a todos empleados.

- Aumento de patrones de actividad inusual en la redes

*Recomendación:* Monitorización, caracterización y análisis de patrones atípicos de tráfico.

- Aumento del uso de redes WIFI sin seguridad

*Recomendación:* Habilitar medidas mínimas de seguridad y control en redes inalámbricas.

- Aumento del uso de equipos personales

*Recomendación:* Uso de equipos validados y monitorizados por la empresa.

- Aumento de los engaños basados en los inciertos de la crisis

*Recomendación:* Validar fuente, ante las dudas preguntar y utilizar el sentido común.

- Aumento de ciberataques exitosos en los terceros de confianza

*Recomendación:* Realizar ejercicio de validación de controles y simulaciones de incidentes con los proveedores.

Este listado de preocupaciones y recomendaciones no pretende ser exhaustivo ni una receta a seguir, sino un conjunto de tendencias identificadas para el trabajo remoto con el fin de adelantar las acciones pertinentes de forma sistémica a nivel de las personas, los procesos, la tecnología y los retos de cumplimiento normativo.

### **Algunos apuntes sobre el nuevo mundo híbrido. Trabajo remoto y presencial en diferentes momentos**

Afirma un reciente estudio de McKinsey que:

En el entusiasmo por regresar del trabajo remoto, los líderes empresariales corren el riesgo de aumentar realmente la desconexión entre ellos y su gente. La idea de que cruzaremos una línea de meta y de repente habremos acabado con todo lo difícil parece existir sólo

en la mente de los altos ejecutivos (Dsmet et al., 2021, par 7), lo que implica que establecer los nuevos marcos de trabajo mixtos o híbridos, es una tarea que deberá estar asistida por una escucha atenta y activa de sus colaboradores, para construir de forma conjunta esta nueva forma de trabajar.

Las ventajas alcanzadas por muchos durante los confinamientos, entre ellas: la flexibilidad para estar en casa, ser más productivos, hacer ejercicio, liberarse del tráfico de las ciudades y ser más consciente de las realidades labores y sociales, ha hecho que las personas tengan una perspectiva distinta del trabajo y sean más críticos de la dinámica empresarial y sus exigencias. De acuerdo con Dsmet et al. (2021) desarrollar una jornada laboral en modalidad híbrida implica responder entre otras algunas preguntas como:

- ¿Qué trabajo se hace mejor en persona que virtualmente, y viceversa?
- ¿Cómo funcionan mejor las reuniones?
- ¿Cómo se puede equilibrar la influencia y la experiencia entre los que trabajan in situ y lo que no?
- ¿Cuántos días a la semana son mejores en la oficina?
- ¿Puede la comunicación de los líderes hacia los colaboradores fuera de la oficina ser tan eficaz como lo es para los trabajadores en la oficina?

Las respuestas a las preguntas previas sobre una modalidad híbrida de trabajo son aún una zona de experimentación para las empresas, por lo que se demanda un ejercicio de construcción y aprendizaje colectivo, donde colaboradores y ejecutivos elaboren sus propias aproximaciones. En este sentido, el trabajo de forma híbrida es una apuesta de reconocimiento corporativo del que “no se sabe” cuáles serán los resultados de las diferentes alternativas que se planteen al respecto y que están dispuestas a aprender junto con sus empleados para darle forma a una nueva realidad empresarial que hasta ahora avanza (Gratton, 2021).

Esta misma realidad, implica retos de seguridad y control en esta nueva modalidad, pues si en el modelo remoto las distracciones y errores son parte inherente de la dinámica empresarial de interconexión digital, una combinación de vulnerabilidades y riesgos tanto digitales como físicos, crea un entorno menos conocido y más volátil que implica atender diferentes frentes al mismo tiempo y poder correlacionar comportamientos y espacios de trabajo para dar cuenta con posibles alertas o efectos adversos generados por los adversarios (Huang et al., 2021).

En razón con lo anterior, los ejecutivos de ciberseguridad/seguridad deberán atender de forma simultánea los retos de seguridad y de *safety*, es decir aquellos impuestos

por otros en los diferentes componentes del trabajo remoto, así como los creados por los comportamientos de las personas en el tratamiento de la información respectivamente, con el fin de mantener la confianza en las interacciones digitales disponibles y motivar la confiabilidad de las acciones de los participantes de una realidad híbrida de la que poco se conoce (Martin, 2019).

### **Reflexiones finales**

El peor riesgo que se puede materializar en la actualidad es “regresar a la normalidad”. Lo anterior significa que no hubo aprendizaje, que los eventos de inestabilidad y reto que aún persisten no han generado lecciones para las personas y las organizaciones. El concepto de normalidad, asociado con el trabajo en instalaciones físicas, puede terminar siendo una limitante para romper con la inercia que tanto personas como empresas traían en el ejercicio de reconocimiento de su propio entorno.

En este sentido, abordar el trabajo remoto como un nuevo espacio de construcción de comunidad y de sociedad, es un ejercicio de reflexión personal y corporativa que debe llevar a desarrollar capacidades y habilidades inéditas para expandir el concepto de realidad que se tiene en la actualidad, y habilitar otras posibilidades para capitalizar las ventajas de estos espacios de trabajo novedosos, limitando y atendiendo al mismo tiempo las tra-

gedias humanas que se viven por cuenta de algunas organizaciones e individuos que no han logrado conectar con esta “nueva realidad” (Dsmet et al., 2021).

El trabajo remoto, ahora combinado con la perspectiva híbrida (remoto y presencial), habilita reglas inexistentes a nivel personal, de procesos, tecnología y normatividad, que implica “sembrar respuestas parciales, humildes y pequeñas” con expectativas germinales futuras para las cuales no se tienen referentes o experiencias previas. Esto es, encontrar en la experimentación, el aprendizaje colectivo y la capitalización de experiencias, una ventana de oportunidad y aprendizaje que lleve tanto a organizaciones como a personas a ver el mundo de formas distintas (Gratton, 2021).

Así las cosas, el reto de las prácticas de seguridad y control en un entorno remoto establecen relaciones extendidas con los terceros de confianza que implican conversaciones y ejercicios más frecuentes y cercanos, que no sólo llevan una práctica estándar de cumplimiento, sino una relación de socio estratégico que entiende los retos de la empresa, y está dispuesta a desafiar sus propios estándares (más allá de lo que indican sus contratos) para desprenderse de sus mejores propuestas, arrojarlas al surco incierto de la inevitabilidad de la falla, “sin garantías de éxito”, pero sí con una promesa de una relación em-

presarial más fecunda y transparente (Deloitte, 2021).

Lo anterior implica reconocer las amenazas propias de esta nueva realidad Híbrida, que llevaría a la materialización de ataques cibernéticos que pondrán a prueba la relación empresarial en mención, creando experiencias negativas y muchas veces dolorosas, las cuales deben ser parte del ejercicio de confianza digital (basado en simetría, reciprocidad y transparencia) tripartito entre los clientes, las empresas y sus terceros socios estratégicos (Sutton, 2021), y que no se deberán resolver motivando y provocando el consumo de “cajas o servicios novedosos de seguridad y control”, sino desde una experiencia de crecimiento y visión de futuro. Esto es, aumentado la resiliencia digital de sus infraestructuras, o entendiendo la inevitabilidad de la falla de forma real y auténtica como parte del proceso y no como un resultado.

## Referencias

- Bacon, R. & Crawley, K. (2022). *IT Necessities for a Distributed World. Building a Modern IT Infrastructure for Hybrid-Remote Work*. Sebastopol, CA. O'Reilly.
- Barker, J. (2021). Your big agenda just got bigger. *Deloitte Insights Magazine*. 29. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/strategy/current-business-problems-strategic-imperatives.html>
- Cano, J. (2021). Tecnologías habilitadoras del Smart Working. *IDC White Paper*. <https://www.kyoceradocumentsolution>

[s.es/es/smarter-workspaces/insights-hub/market-research/estudio-tecnologias-habilitadoras-del-smart-working.html](https://www.deloitte.com/es/es/smarter-workspaces/insights-hub/market-research/estudio-tecnologias-habilitadoras-del-smart-working.html)

- Chernyshev, M., Baig, Z. & Zeadally, S. (2021). Cloud-Native Application Security: Risks, Opportunities, and Challenges in Securing the Evolving Attack Surface. *IEEE Computer*. November. 47-57. Doi: 10.1109/MC.2021.3076537
- Deloitte (2021). Third-party risk management (TPRM) global survey 2021. A digital path to third-party oversight. *Report*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/risk/articles/extended-enterprise-risk-management-report.html>
- Dsmet, A., Dowling, B., Mysore, M. & Reich, A. (2021). Es hora de que los líderes sean realistas en cuanto a lo híbrido. *Mckinsey*. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/destacados/es-hora-de-que-los-lideres-sean-realistas-en-cuanto-a-lo-hibrido/es-ES>
- Gratton, L. (2021). How to do hybrid right. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/05/how-to-do-hybrid-right>
- Gul, S. & Slipsky, M. (2020). The Top 10 Employer Cybersecurity Concerns For Employees Regarding Remote Work. *Security Magazine*. <https://www.securitymagazine.com/articles/91999-the-top-10-employer-cybersecurity-concerns-for-employees-regarding-remote-work>
- Huang, K., Pearlson, K. & Madnick, S. (2021). Is Third-party software leaving you vulnerable to cyberattacks? *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/05/is-third-party-software-leaving-you-vulnerable-to-cyberattacks>

- Martin, P. (2019). *The rules of security. Staying safe in a risky world*. Oxford University Press.
- OIT (2020). *Defining and measuring remote work, telework, work at home and home-based work. COVID-19: Guidance for labour statistics data collection*. ILO.  
[https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS\\_747075/lang-en/index.htm](https://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/publications/WCMS_747075/lang-en/index.htm)
- Reeves, M., Shmul, Y. & Martinez, Z. (2021). How Resilient Businesses Created Advantage in Adversity During COVID-19. *Boston Consulting Group*.  
<https://www.bcg.com/publications/2021/how-resilient-companies-created-advantages-in-adversity-during-covid>
- Sen, P., Deb, P. & Kumar, N. (2021). The Challenges of Work From Home for Organizational Design. Insights. *California Management Review*.  
<https://cmr.berkeley.edu/2021/07/the-challenges-of-work-from-home-for-organizational-design/>
- Strack, R., Kovács-Ondrejko, O., Baier, J., Kotsis, Á., Antebi, P. & Kavanagh, K. (2021). Decoding the Digital Talent Challenge. *Boston Consulting Group*.  
<https://www.bcg.com/publications/2021/what-digital-talent-expect-from-a-job>
- Sutton, D. (2021). *Information risk management. A practitioner's guide*. Second edition. Swindon, UK.: British Computer Society Learning and Development Ltd.
- Teece, D., Peteraf, M. & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*. 58(4). 13-35. Doi: 10.1525/cmr.2016.58.4.13
- Tessian (2020). *Psychology of human error. Understand the mistakes that compromise your company's cybersecurity*. Tessian.  
<https://www.tessian.com/research/the-psychology-of-human-error/>

**Jeimy J. Cano M., Ph.D, CFE, CICA.** Ingeniero y Magíster en Ingeniería de Sistemas y Computación por la Universidad de los Andes. Especialista en Derecho Disciplinario por la Universidad Externado de Colombia. Ph.D en Business Administration por Newport University, CA. USA. y Ph.D en Educación por la Universidad Santo Tomás. Profesional certificado como Certified Fraud Examiner (CFE), por la Association of Certified Fraud Examiners y Certified Internal Control Auditor (CICA) por The Institute of Internal Controls. Profesor Distinguido de la Facultad de Derecho, Universidad de los Andes. Es director de la Revista SISTEMAS de la Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas –ACIS–.



# CONOCE LOS BENEFICIOS Y CONVIÉRTETE EN ASOCIADO DE ACIS

- Inclusión en el gremio de ingenieros de sistemas más importantes del país
- Asistencia sin costo a las conferencias semanales brindadas por ACIS
- Acceso a la bolsa de empleo (Buscar y publicar ofertas laborales)
- Actualización y formación profesional y académica de manera constante

## También obtendrás acceso a descuentos especiales

- 30% de descuento en todas las funciones programadas por el teatro nacional
- 30% de descuento en libros de la casa editorial ALFAOMEGA
- Precio especial en todos los eventos organizados por ACIS
- Descuentos especiales en cursos y eventos exclusivos en el área de las TIC



# JORNADA DE GERENCIA DE PROYECTOS TI LA NUEVA NORMALIDAD Y LA GESTIÓN DE PROYECTOS DE TI



**Viernes Abril**  
**29 2022**



**Presencial**

Nosotros, como gerentes de proyecto, ¿cómo afrontamos esa nueva normalidad? ¿Cómo atendemos los retos para la gestión de recursos de los proyectos y la alta rotación que ha traído este auge tecnológico? ¿cómo abordamos los nuevos esquemas de trabajo, el manejo efectivo de los equipos geográficamente distribuidos y la migración de recursos (siendo Colombia un Hub en América).

En razón con lo anterior, en esta conmemoración de **los 20 años de la Jornada de Gerencia de Proyectos de TI**, queremos generar un espacio de reflexión, análisis y propuestas para hacer de esta nueva normalidad una transición que genere aprendizajes y oportunidades para la gerencia efectiva de proyectos de TI.

Coordinadores Académicos:

**Hilda Cristina Chaparro López, MSc, PMP**  
**Alberto Domínguez Sandoval, MSc, PMP,**  
**PMI ACP )**

[www.acis.org.co/gerencia20/](http://www.acis.org.co/gerencia20/)

**Teléfonos de ACIS 3015530540 - 3043463413**

