

# **El impacto del teletrabajo en la productividad y el bienestar de los empleados: El caso de MENTUM Group**

**Santiago Matiz Chemás**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA**

**Administración de Empresas – Pregrado**

**Bogotá, Colombia**

**2021**

**El impacto del teletrabajo en la productividad y el bienestar de los empleados:  
El caso de MENTUM Group**

**Santiago Matiz Chemás**

**Dirigido por: Carlos Mansilla**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA**

**Administración de Empresas – Pregrado**

**Bogotá, Colombia**

**2021**

## Tabla de contenido

<i>Resumen</i> .....	7
<i>Introducción</i> .....	8
Objetivo general .....	10
Objetivos específicos .....	10
<i>1.Revisión de literatura</i> .....	10
1.1 Teletrabajo.....	11
1.2 Bienestar Laboral.....	13
1.3 Productividad .....	15
1.4 Relación entre variables .....	15
1.41 Relación entre Teletrabajo y Productividad .....	16
1.42 Relación entre Teletrabajo y Bienestar Laboral.....	17
<i>2. Metodología</i> .....	18
2.1 Población y muestra.....	19
2.2 Variables de investigación .....	19
2.21 Variables cualitativas.....	20
2.22 Variables cuantitativas .....	21
<i>3. Resultados</i> .....	21
3.1 Impacto del Teletrabajo en la Productividad.....	22
3.2 Impacto del Teletrabajo en el Bienestar Laboral .....	26
<i>4 Conclusiones y Recomendaciones</i> .....	30
<i>Bibliografía</i> .....	33

## Tabla de Tablas

Tabla 1. Net Promoter Score Mensual (2019 – 2020) .....	23
Tabla 2. Número de casos atendidos en 2019, 2020 y 2021 .....	24
Tabla 3. Tiempo de atención de casos de servicio al cliente (2019 vs 2020).....	25
Tabla 4. Variables con mayores índices de positividad de la encuesta .....	28
Tabla 5. Variables Discutidas en el Grupo Focal .....	29

## **Tabla de Anexos**

Anexo 1. Encuesta para la medición del Bienestar Laboral después de la implementación del Teletrabajo de forma permanente .....	36
Anexo 2. Resultados de la encuesta para la medición del Bienestar Laboral después de la implementación del Teletrabajo de forma permanente.....	42

## Tabla de Figuras

Figura 1. Modelo de Investigación .....	15
---	----

## **Resumen**

El objetivo de esta investigación es determinar cuál ha sido el impacto del Teletrabajo de forma permanente en el desempeño de una organización y en el Bienestar Laboral de sus trabajadores. La metodología propuesta explica a detalle cada una de las variables que componen el estudio, así como la relación entre estas. El presente estudio tomó como ejemplo una organización dedicada a la comercialización de softwares contables y servicios de nube, la cual cuenta con 70 colaboradores, quienes han trabajado en la modalidad de trabajo virtual de forma permanente desde el inicio de la crisis sanitaria generada por el COVID-19 en marzo de 2020. Con este estudio se espera entender el impacto de esta transición del modelo de trabajo tradicional en las organizaciones y poder determinar medidas correspondientes para el beneficio de las mismas.

## **Introducción**

Desde el comienzo de la emergencia sanitaria en Colombia, generada por el COVID-19, múltiples empresas en todo el país se vieron forzadas a implementar medidas para mitigar el contagio, entre ellas el Teletrabajo de forma obligatoria y permanente para todos o la mayoría de sus empleados. Esta inesperada transición ha traído consigo beneficios y desventajas en términos de productividad y para muchos empleadores es una modalidad que ha llegado para quedarse. Por esta razón, en el presente estudio se tiene como propósito principal analizar a profundidad el impacto que ha generado dicha implementación sobre la productividad de los empleados en el país desde el inicio de la pandemia en marzo de 2020.

La transición hacia esta nueva modalidad ha sido indispensable para la continuidad de las compañías durante la pandemia, sin embargo, su implementación ha representado un reto tanto para las organizaciones como para los empleados, quienes en su mayoría no tenían experiencia en el Teletrabajo. De acuerdo con un informe publicado por el Ministerio de Trabajo justo al comenzar la emergencia sanitaria (2020), esta modalidad de trabajo podría representar un aumento de hasta 23% en la productividad de los empleados y reducir los costos de planta hasta un 18%, sin embargo, estos beneficios, especialmente en términos de productividad nunca han sido evaluados en una modalidad de Teletrabajo permanente, por lo que aún no se ha demostrado si realmente se han evidenciado mejoras en la productividad de los empleados.

Por otro lado, según un estudio realizado en octubre de 2020 (Venegas & Leyva, 2020) publicado por la Revista Española de Salud Pública indica que las medidas de aislamiento, entre ellas el Teletrabajo pueden provocar un deterioro en la salud mental de los empleados por estrés y



fatiga. Esto es de vital importancia, ya que otro estudio realizado en Australia (Bubonya, Cobb-Clark, & Wooden, 2017) muestra un claro indicio que un nivel bajo en la salud mental de los empleados tiene una relación directamente proporcional con una reducción en la productividad de los mismos.

Para analizar el cambio en la productividad de los empleados desde el inicio del Teletrabajo se tendrán en cuenta ventajas y desventajas percibidas por los empleados y cuál puede ser el impacto en su nivel de productividad. Algunas de estas variables pueden ser comunicación entre colegas, espacio de trabajo óptimo y balance entre el trabajo y la vida personal.

Un estudio realizado en Italia en mayo de 2020, en el cual se entrevistó a 1.003 empleados y que buscaba entender la percepción de los trabajadores durante la modalidad de Teletrabajo permanente, indica que más del 60% de estos evidencian una disminución en la comunicación con sus colegas y alrededor del 50% de los mismos indica que no cuentan con un espacio óptimo en sus hogares para desempeñar su labor de forma efectiva. (Varrella, Perceived disadvantages of remote working in Italy 2020, 2020). Por otro lado, el mismo estudio indica que más de la mitad de los encuestados ve como un beneficio los horarios flexibles de trabajo, un 52% siente una mejoría en el balance entre trabajo y vida personal y alrededor de 40% sienten que son más productivos en su trabajo. (Varrella, 2020)

A partir de lo mencionado anteriormente, existen diversos estudios que apoyan tanto un impacto negativo como positivo del Teletrabajo en los trabajadores, por esta razón es de vital importancia crear un modelo de investigación detallado en donde se determine de forma contundente las implicaciones del Teletrabajo en trabajadores específicamente en Colombia. Para

este modelo, la pregunta de investigación a desarrollar es: ¿Cuál es el impacto del Teletrabajo en la productividad y el bienestar laboral de los empleados en Colombia?

### **Objetivo general**

Identificar el impacto del Teletrabajo en la productividad de los empleados en Colombia desde el inicio de la emergencia sanitaria

### **Objetivos específicos**

1. Revisión de la literatura científica disponible que abarque temas relacionados al problema en cuestión.
2. Establecer el impacto del teletrabajo sobre el bienestar laboral
3. Examinar la relación entre teletrabajo y productividad

### **1.Revisión de literatura**

Para el óptimo desarrollo de la investigación y teniendo en cuenta lo previamente mencionado se pueden identificar diferentes variables necesarias para realizar este trabajo. Las variables en cuestión serán, el Teletrabajo, partiendo de la base que este parámetro funciona como variable principal y de la cuál dependen las demás variables, la productividad y el bienestar de los empleados. Estas 3 variables fueron escogidas debido a la relación y dependencia que tienen entre

sí, en este caso particular, mediante el estudio y desarrollo de artículos académicos se buscará determinar cuál es el impacto de la implementación de la modalidad de Teletrabajo sobre el bienestar de los empleados y consecuentemente sobre su productividad.

## **1.1 Teletrabajo**

De acuerdo con la Ley 1221 presentada por el Congreso de La República el 16 de julio de 2008, el Teletrabajo se define como “una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”. (Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, 2008)

El término “Teletrabajo” fue inventado mediados de la década de los 70 por Jack Nilles, un ingeniero de la NASA que sufría del tráfico de la ciudad de Los Ángeles a diario. La implementación del teletrabajo fue muy compleja en un principio, ya que la tecnología del momento no era lo suficientemente avanzada y las compañías aún no confiaban mucho en esta modalidad. (Kurkland & Bailey, 1999) En las siguientes décadas, el teletrabajo adquirió popularidad y su aceptación fue incrementando a la par con el desarrollo tecnológico, (Venkatesh & Davis, 2000) sin embargo, aún no era la modalidad de trabajo más utilizada. Con las restricciones implementadas desde el comienzo de la pandemia se generó un cambio en la mayoría de los negocios hacia esta digitalización masiva.

De acuerdo con la entidad gubernamental destinada a incentivar esta modalidad de trabajo en Colombia, incluso antes del inicio de la pandemia, existía una tendencia positiva en la aceptación del Teletrabajo. Desde el año 2016 al 2018 hubo un incremento de 400% en la cantidad de empleados bajo esta modalidad (Teletrabajo, 2020) y se espera que después de la crisis sanitaria el número de empleados sea aún mayor.

El Ministerio de Trabajo (2020) establece que el Teletrabajo es una modalidad cuya tendencia es muy favorable gracias a los avances tecnológicos evidenciados en el país. La institución afirma que esta modalidad representa un gran desafío para las organizaciones (Especialmente para las que cuenten con un nivel bajo de digitalización) pero que brinda múltiples beneficios tanto a empleados como trabajadores. Entre estos se encuentran:

1. Horarios flexibles de trabajo
2. Se puede trabajar desde cualquier lugar y sin necesidad de dirigirse a un punto presencial específico
3. Mayor facilidad en reuniones con muchos miembros de la organización
4. Mayor eficiencia en la comunicación con clientes
5. Ahorro significativo de los empleados en transporte y alimentación
6. Reducción en la huella de carbono por disminución de transporte
7. Mayor balance entre vida profesional y personal
8. Reducción de costos para la compañía (Oficina física, mantenimiento y servicios públicos)

(Ministerio de Trabajo, 2020)

## 1.2 Bienestar Laboral

El bienestar consiste en un conjunto de capacidades con las cuales cuenta una persona para llevar una vida digna, entre ellas se encuentra la buena salud mental y física, la seguridad ambiental y personal, la capacidad de acceder a bienes necesarios para la supervivencia, buenas relaciones interpersonales y la libertad de tomar decisiones. (Sen, 1982) De acuerdo con Cobo y López (2011) el bienestar laboral consiste en las condiciones que brinda una compañía para que sus empleados experimenten seguridad y motivación para desempeñar sus tareas. Una implementación efectiva de un ambiente “sano” de trabajo genera mayor felicidad en los empleados, una mejoría en la salud mental y física de los empleados (disminuyendo así las probabilidades de que se enfermen y los costos subyacentes) y tiene como consecuencia directa un aumento en la productividad de la compañía. (Bubonya, Cobb-Clark, & Wooden, 2017) Por esta razón, las compañías deben enfocarse en el desarrollo e implementación de programas enfocados en la mejoría del bienestar laboral.

El bienestar laboral tiene un impacto significativo en el desarrollo de las empresas y la Organización Mundial de la Salud (OMS) lo define como: *“Un Entorno de Trabajo Saludable, es un lugar donde todos trabajan unidos para alcanzar una visión conjunta de salud y bienestar para los trabajadores y la comunidad. Esto proporciona a todos los miembros de la fuerza de trabajo, condiciones físicas, psicológicas, sociales y organizacionales que protegen y promueven la salud y la seguridad. Esto permite a los jefes y trabajadores tener cada vez mayor control sobre su propia salud, mejorarla y ser más energéticos, positivos y felices.”* (Organización Mundial de la

Salud (OMS), 2010) Además, afirma que existe una relación mutua entre la salud de la compañía y la de sus empleados, es decir, si la compañía se encuentra en una situación óptima, es posible que sus empleados se sientan a gusto; a su vez, si los empleados se encuentran en un ambiente favorable de trabajo, la empresa verá una mejoría en el desempeño de sus actividades.

Según Bubonya, Cobb-Clark y Wooden (2017), existen 4 pilares del bienestar laboral:

1. Control del trabajo<sup>1</sup>
2. Seguridad en el trabajo<sup>2</sup>
3. Estrés producido en el trabajo<sup>3</sup>
4. Complejidad del trabajo<sup>4</sup>

Estos pilares son fundamentales para determinar el nivel de bienestar laboral de todos los empleados y para poder identificar si tienen alguna condición mental que afecte su desempeño en el trabajo y desarrollo de su vida personal. (Bubonya, Cobb-Clark, & Wooden, 2017)

---

<sup>1</sup> Capacidad que tienen los empleados de generar algún tipo de influencia sobre su área de trabajo y sobre el ambiente laboral.

<sup>2</sup> Probabilidades que tiene un empleado de conservar su puesto actual de trabajo y de que cuente con garantías dentro del mismo

<sup>3</sup> Condición que experimentan los empleados en el trabajo, la cual afecta su salud, desempeño y vida personal

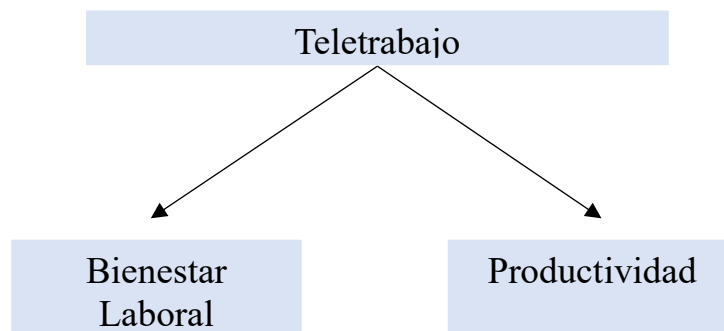
<sup>4</sup> Dificultad del trabajo en cuanto a habilidades requeridas y tiempo necesario para completar las tareas previstas

### 1.3 Productividad

Según Charles Cobb y Paul Douglas (1928), la productividad puede ser definida como una medida económica que busca identificar la relación entre la cantidad de bienes y servicios que han sido producidos frente a cada factor utilizado (Pueden ser Trabajo, capital o tierra). Esta teoría fue diseñada para medir la productividad en los países, sin embargo, puede ser aplicada a nivel empresarial y la función simplificada de productividad es:  $\text{Productividad} = \text{Producción obtenida} / \text{Cantidad de cada factor destinado}$ . En el caso de los empleados, la productividad puede ser entendida como la relación entre los objetivos alcanzados por cada empleado, frente al tiempo que requirieron para alcanzarlos. En algunas variaciones de la función se añaden los progresos tecnológicos de la compañía.

### 1.4 Relación entre variables

A continuación, se explicará a fondo la relación entre las variables previamente escogidas y a partir de un análisis de la literatura científica relacionada a estas variables se establecerán hipótesis que servirán de guía para el desarrollo de la investigación.



*Figura 1. Modelo de investigación*

### **1.41 Relación entre Teletrabajo y Productividad**

Según Billón, Lera y Ortiz (2007), la implementación de procesos tecnológicos en una compañía, como es el teletrabajo, favorece a un incremento significativo en la productividad de los empleados. El teletrabajo no sólo conlleva a una reducción de costos por parte de la compañía sino también favorece a un manejo más eficiente de la información y a la toma de decisiones más acertadas por parte de los empleados. (Billon, Lera, & Ortiz, 2007)

De acuerdo con Anghel, Cozzolino y Lacuesta (2020), los empleados bajo la modalidad de teletrabajo han manifestado tener una mayor flexibilidad en sus tareas, una mayor organización y como consecuencia un aumento en su productividad (Anghel, Cozzolino, & Lacuesta, 2020) Es importante aclarar que el teletrabajo tiene un impacto en la productividad dependiendo del sector al que pertenezca la compañía; en el caso de empresas cuyos procesos son más simples, creativos y que no requieren de una coordinación muy estrecha entre colegas, la productividad suele mejorar significativamente al implementar la modalidad de teletrabajo. Sin embargo, en compañías con características opuestas, el impacto de esta implementación puede llegar a ser negativo en términos de productividad. (Battiston, Blanes i Vidal, & Kirchmaier, 2017)

Por último, según Varrella (2020), dentro de una muestra de 1000 empleados en Italia, alrededor del 40% consideran que el teletrabajo ha mejorado su estatus laboral y han tenido un impacto positivo y significativamente alto en su productividad. (Varrella, Perceived benefits of working from home in Italy as of 2020 , 2020)



*H1: El teletrabajo tiene un impacto positivo en la productividad de los empleados en Colombia*

#### **1.42 Relación entre Teletrabajo y Bienestar Laboral**

De acuerdo con Contreras y Rozo (2015), a pesar de que variables como la reducción de estrés por la disminución en desplazamientos hacia el puesto de trabajo tengan un efecto positivo en el bienestar de los empleados, existen otras que impactan negativamente a este bienestar. Entre ellas se encuentran el aumento del aislamiento por parte los empleados, el aumento en la incertidumbre en términos de riesgos laborales y la falta de privacidad de los empleados. (Contreras & Rozo, 2015) En el caso específico del aislamiento por parte los empleados, Venegas y Leyva (2020) afirman que puede tener un impacto negativo en el bienestar laboral al generar altos niveles de fatiga. (Venegas & Leyva, 2020)

En otro estudio, Hill, Hawkins y Miller (1996) afirman que los teletrabajadores permanentes tuvieron grandes dificultades a la hora de encontrar un balance entre familia y trabajo y diferenciar hogar y lugar de trabajo. Esto pudo suceder, ya que muchos empleados pueden experimentar situaciones en su hogar que ocupan parte de su tiempo y que normalmente no tendrían ningún impacto en su rendimiento al trabajar desde una oficina. (Hill, Hawkins, & Miller, 1996) Este descontento por parte de los empleados genera un efecto negativo en su bienestar laboral. Golden, Veiga y Simsek (2006) corroboran parte de esta teoría al afirmar que, a pesar de que el impacto del teletrabajo en el bienestar depende ampliamente de la cantidad de personas que vivan en el hogar, muchos de los empleados, al encontrar en la decisión entre realizar tareas del hogar o del

trabajo, se inclinarán preferiblemente a realizar los oficios del hogar. Esto incrementa el conflicto entre hogar y trabajo y tiene un impacto negativo en su bienestar laboral. (Golden, Veiga, & Simsek, 2006)

*H3: El teletrabajo tiene un impacto negativo sobre el bienestar laboral de los empleados en Colombia*

## **2. Metodología**

La metodología que fue utilizada para examinar las hipótesis previamente establecidas tuvo una parte cualitativa y otra cuantitativa, dado que variables como el bienestar laboral son subjetivas y no pueden medirse de forma cuantitativa, a diferencia de la productividad. Sin embargo, después de obtener los datos de esta parte cualitativa del estudio fueron analizados de forma cuantitativa. Para recolectar dicha información, se ha diseñado una encuesta basada en la evidencia científica que ha analizado los factores de los que depende el Bienestar Laboral. *(Ver anexo 1)*

En el caso de la productividad, se analizaron los resultados de los empleados según el tiempo que destinaron en cada tarea (Medida de productividad establecida por la compañía), correspondientes al año 2019 o previos la implementación de la modalidad de Teletrabajo permanente y los resultados del 2020, después del inicio de dicha modalidad de trabajo. Se hizo un estudio cuantitativo que determinó la variación entre ambos periodos de tiempo y que, junto al análisis de la variable de Bienestar Laboral se pudo comprobar todas las hipótesis previamente señaladas.

Los resultados finales del estudio no representan ni a la industria ni a ninguna empresa diferente, reflejan exclusivamente el caso particular de MENTUM Group. Sin embargo, los resultados pueden servir como una alerta para que otras compañías realicen estudios similares y puedan determinar cuál ha sido el impacto del Teletrabajo en la productividad y en el bienestar de sus empleados, para poder tomar medidas necesarias dependiendo de cada caso particular.

## **2.1 Población y muestra**

Para realizar este estudio, se analizó a profundidad un pequeño grupo de empresas colombiano llamado MENTUM Group, compuesto por BIT Consulting, Comercializadora de Software y Soluciones (CSS) y 2in Solutions. Este grupo se dedica a la producción y distribución de softwares contables, a la provisión de servicios tecnológicos para otras compañías y a la programación de elementos necesarios para facturación electrónica. Sus principales clientes se encuentran en Colombia, Panamá, Estados Unidos, Costa Rica y Ecuador. Se espera que el estudio abarque a todos los empleados de MENTUM Group, con un total de 70 miembros, en un rango de edad aproximado desde los 20 a los 61 años.

## **2.2 Variables de investigación**

Debido a que la investigación cuenta con una parte cualitativa y una cuantitativa, se dividieron las variables en dos partes para ser analizadas.

## 2.21 Variables cualitativas

Estas variables fueron analizadas después de la obtención de los resultados de las encuestas. Las variables que se investigaron tienen un impacto directo en el bienestar laboral de los empleados de acuerdo con la evidencia científica. Estas variables fueron: La carga de trabajo, la satisfacción frente a los resultados obtenidos en el trabajo, la flexibilidad de los horarios, el balance entre la vida personal y laboral, la influencia que un empleado ejerce en la compañía, la seguridad laboral, (Baptiste, 2007) la fatiga, la soledad, la percepción de bienestar, (Contreras & Rozo, 2015) la autonomía, la percepción sobre la productividad, la relación con jefes o superiores y el nivel de distracciones en el hogar.

<b>Factor</b>	<b>Ítem</b>	<b>Fuente</b>
Satisfacción	Satisfacción con resultados de trabajo	(Baptiste, 2007)
	Seguridad laboral	
	Influencia en la compañía	
	Productividad	
Satisfacción en balance entre trabajo y vida personal	Carga laboral	(Baptiste, 2007)
	Tiempo libre	
	Balance entre vida personal y vida laboral	
	Carga en labores domésticas	

Compromiso de los empleados	Relación con jefes o superiores	(Krekel, Ward, & De Neve, 2019)
	Comunicación con compañeros	

**2.22 Variables cuantitativas**

Dentro de MENTUM Group existen varias formas de medir la productividad, la primera es el número de casos de soporte técnico atendidos en comparación a la cantidad de colaboradores que resuelven los casos, la segunda consiste en la medición del Net Promoter Score (NPS), el cuál determina la calidad del servicio prestado y la satisfacción de los clientes y, la última es el tiempo de respuesta promedio de los casos de servicio al cliente. Estas variables serán analizadas de forma cuantitativa y MENTUM Group cuenta con reportes detallados y actualizados diariamente que serán revisados de la mano del presidente del grupo empresarial.

**3. Resultados**

Después de la ejecución de las encuestas por parte de todos los empleados de MENTUM Group y después de analizar los resultados en términos de productividad previos y posteriores a la implementación del Teletrabajo se pudo determinar cuál ha sido el impacto del Teletrabajo tanto en la productividad como en el bienestar de los empleados en el caso particular de esta compañía. Además, se pudo identificar una relación entre el bienestar laboral sobre la productividad de estos mismos empleados.

Estos resultados permitieron determinar cuáles han sido los cambios que ha generado la pandemia en la calidad de trabajo de la compañía de forma más real y profunda. Este estudio ayudará a la compañía a entender cuál es la situación real de la empresa y, de ser necesario, establecer nuevas políticas o modificaciones en el desarrollo de sus actividades para ser más eficientes y mantener un nivel alto de felicidad y de productividad por parte de sus empleados.

### **3.1 Impacto del Teletrabajo en la Productividad**

El análisis de los informes de productividad de la organización tuvo como fin determinar el nivel de productividad antes y después del inicio de la pandemia y determinar cuál fue el impacto generado por la implementación del trabajo desde casa permanente. Las medidas de productividad de MENTUM Group están orientadas a la satisfacción de los clientes que adquirieron alguno de sus servicios, ya que la compañía brinda soporte técnico a sus clientes en su uso y en cada caso resultado realiza una evaluación NPS o Net Promoter Score, el cual determina la satisfacción que tuvo el cliente en cuanto al caso resuelto y su nivel de lealtad.

Para realizar el cálculo, se encuesta a los clientes y se les pide que califiquen el servicio e indiquen si recomendarían a la organización. Si la calificación es de 9 ó 10 significa que el cliente es un “Promotor”, si la calificación es de 6, 7 u 8; el cliente se clasifica como “Neutro” y, si la calificación es inferior a 6, significa que el cliente es un “Detractor”. Al final de cada mes se analizan todos los casos atendidos por la compañía y la calificación que dieron los clientes en

cuanto a su satisfacción con el servicio y; para determinar el NPS (En este caso uno de los indicadores de productividad) se toma el porcentaje de clientes denominados como “Promotores” y se les resta el porcentaje de clientes clasificados como “Detractores”<sup>5</sup>, entonces si 70% de los clientes son “Promotores” y el 20% son “Detractores” el NPS sería de 50%.

Antes de la implementación del Teletrabajo permanente (Año 2019 y principios de 2020) la organización contaba con un Net Promoter Score mensual promedio de 37.5%, después de marzo de 2020, cuando la modalidad de trabajo pasó a ser totalmente virtual, este mismo promedio incrementó a 62,1%, un aumento de 14.6% con respecto al 2019 e inicios de 2020. (Ver Tabla 1)

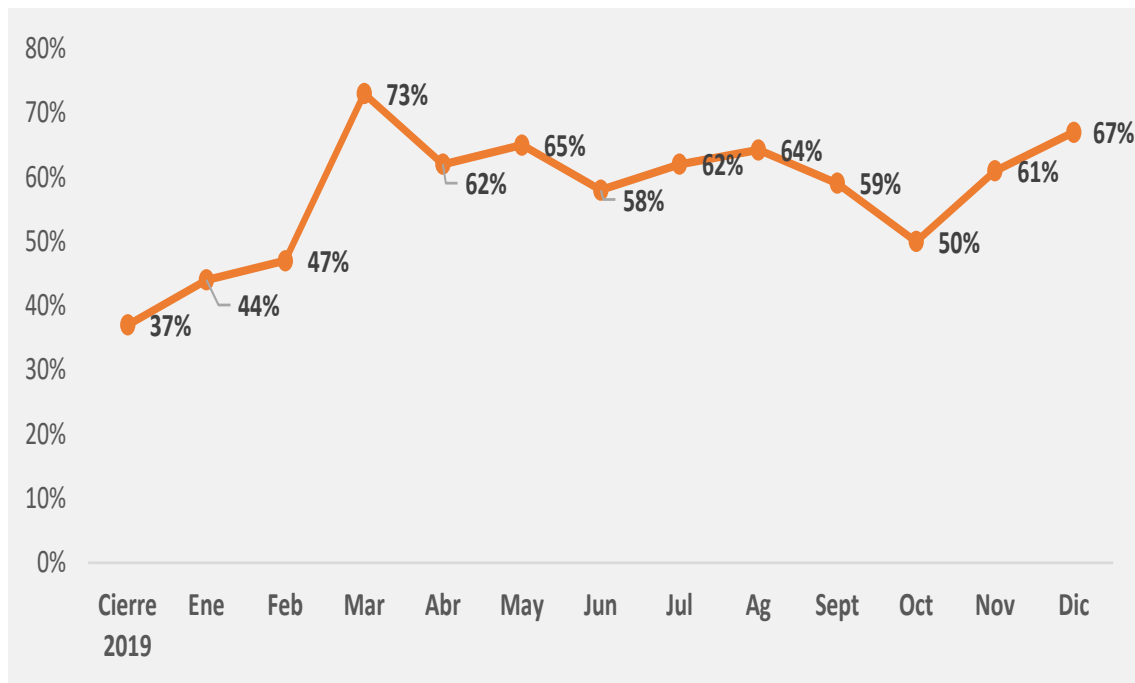
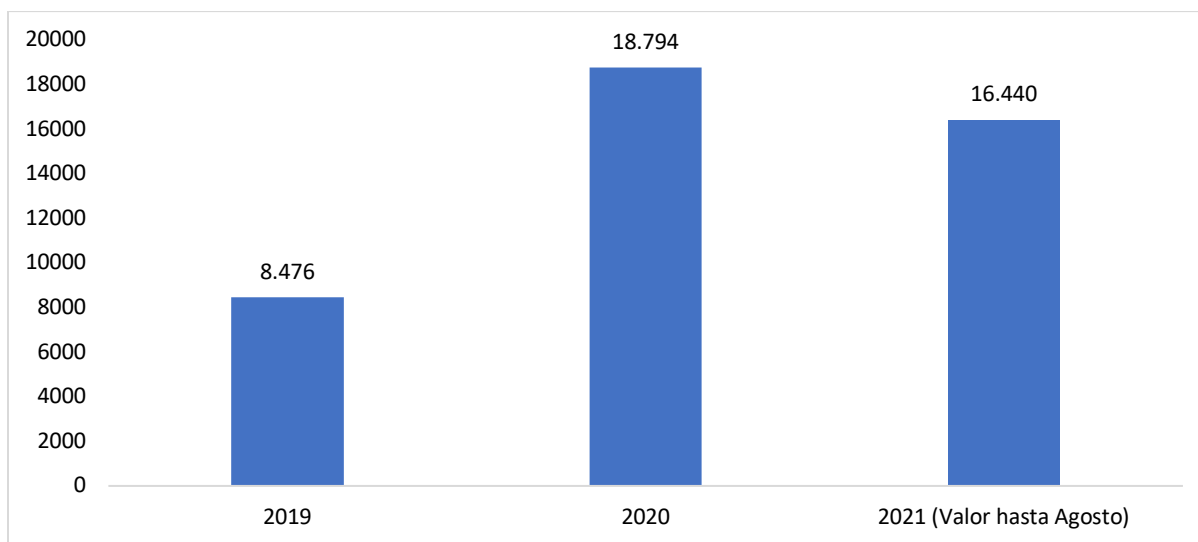


Tabla 1

Tabla 1. Net Promoter Score Mensual (2019-2020)

<sup>5</sup> Los clientes clasificados como “Neutro” no son tenidos en cuenta para el cálculo del Net Promoter Score

Por otro lado, MENTUM Group calcula otros dos indicadores de productividad relacionados con la satisfacción del cliente. El primero de estos, es el número de casos atendidos cada año frente al número de colaboradores que prestan dicho servicio y el segundo, es el tiempo que tarda la organización en resolver un caso específico. Desde el inicio el Teletrabajo permanente, se evidenció un incremento sustancial en el número de casos atendidos en el 2020 en comparación al 2019, teniendo en cuenta que el número de clientes aumentó en 3.05% durante este año. Durante este periodo de tiempo se atendieron 18.794 casos frente a los 8.476 atendidos en el 2019, un incremento de 114%. Durante el año 2019 y 2020 el número de colaboradores no cambió por lo que la relación entre casos atendidos por colaborador al año pasó de 283 casos por colaborador a 627 casos por colaborador. Para agosto de 2021, momento en el que se realiza el estudio y que la modalidad virtual continúa de forma permanente, se han atendido 16.440 casos en el año y la organización proyecta que el resultado total será superior al año anterior. *(Ver Tabla 2)*



*Tabla 2. Número de Casos Atendidos en 2019, 2020 y 2021*

De igual forma, el tercer indicador de productividad, enfocado en medir el tiempo de respuesta de los casos de servicio al cliente, también ha presentado un incremento frente al periodo



anterior al inicio del Teletrabajo permanente, ya que se ha podido evidenciar una reducción importante en el tiempo promedio de respuesta de los casos. Hasta agosto de 2021 (Momento en el que se realiza la investigación) un 55% de los casos se resuelven el mismo día, mientras que, en 2019, este valor correspondía a un 44% de los casos. (Ver Tabla 3)

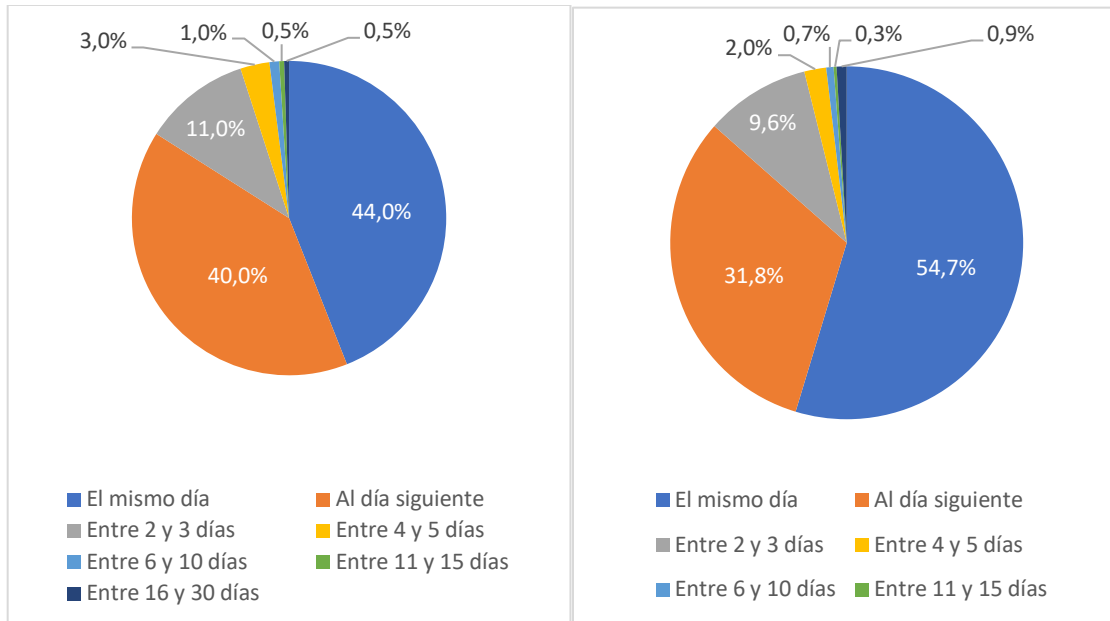


Tabla 3. Tiempo de atención de casos de servicio al cliente (2019 vs 2021)

La variación presentada en este indicador ejemplifica también un incremento en la eficiencia por parte de la organización en términos de servicio al cliente, ya que, a pesar de que el número de casos atendidos ha incrementado exponencialmente cada año, el tiempo promedio de respuesta ha disminuido, incluyendo un 10% de casos adicionales atendidos el mismo día en 2021 en comparación con el 2019.

Por último, teniendo en cuenta la información entregada por la organización en términos de productividad y su respectivo análisis, se puede apreciar un incremento significativo en sus

indicadores de productividad, teniendo en cuenta, que el tamaño de la organización en cuanto a número de clientes se ha mantenido similar en comparación con años anterior. Por esta razón se puede afirmar que la hipótesis número 1 es verdadera y el Teletrabajo permanente sí tiene un impacto positivo en la productividad de los empleados.

### **3.2 Impacto del Teletrabajo en el Bienestar Laboral**

Se realizó una encuesta que tuvo como objetivo determinar cuál era la percepción de los empleados frente al cambio que experimentaron en diferentes aspectos que componen el bienestar laboral desde la implementación del Teletrabajo permanente. El encuestado podía responder si había sentido un cambio (Muy negativo, negativo, sin cambio, positivo o muy positivo). Esta encuesta fue diligenciada por 52 de los 70 miembros de MENTUM Group, lo que representa un 74% de los colaboradores sobre el total de la organización. (*Véase anexo 2*)

La muestra escogida para el estudio estuvo compuesta por 26 hombres y 26 mujeres, en donde 36,5% eran solteros, 25% eran casados, 23% se encontraban en unión libre y 15,5% contaban con otro Estado Civil diferente. Por otro lado, se pudo determinar que 65% de los encuestados contaban con un núcleo familiar compuesto por 3 o más personas. Dentro de la muestra 60% de las personas pertenecían a los estratos socioeconómicos 2 y 3, mientras que el 40% restante está repartido en estratos socioeconómicos superiores

En cuanto a los resultados de la variación en términos de Bienestar Laboral, se pudo evidenciar una tendencia significativa hacia resultados positivos o muy positivos, particularmente en

variables como Productividad en donde 86,9% afirman haber experimentado una mejoría, Bienestar, en donde 78,3% respondieron positivamente, satisfacción con resultados de trabajo, en la cual 78,2% (*Ver Tabla 4*) afirman sentirse más satisfechos de sus resultados en comparación a sus resultados en trabajo presencial y; relación con miembros del hogar, en donde 71,7% afirman tener una mejor relación con los miembros de su núcleo familiar. Sin embargo, en muchas de las variables la respuesta fue mayoritariamente neutral, obteniendo un promedio general de respuesta fue de 3,73, lo que muestra un alto nivel de imparcialidad frente a las respuestas.

Entre hombres y mujeres el promedio de respuesta no demostró ninguna diferencia relevante, sin embargo, en el promedio de respuesta entre los diferentes Estratos Socioeconómicos se pudo evidenciar una diferencia importante, lo que sugiere que el impacto del Teletrabajo en el Bienestar Laboral fue diferente según el Estrato de la persona. Las personas pertenecientes al Estrato Socioeconómico 2 obtuvieron un promedio de respuesta de 3,8 puntos, mientras que las personas de Estrato 6 tuvieron un promedio de respuesta de 3 puntos; para los Estratos 3, 4 y 5, el promedio de respuesta fue de 3,5. Para determinar la precisión de la información obtenida se realizó una verificación cruzada mediante un grupo focal, el cual estuvo compuesto por 6 miembros de la organización escogidos al azar y de diferentes áreas y a quienes se les realizó una entrevista más detallada sobre su percepción del cambio que han experimentado en términos de bienestar laboral durante el teletrabajo permanente, además se tuvo como objetivo profundizar en las variables de la encuesta y en su percepción y nivel de satisfacción en cuanto a su nivel de productividad.

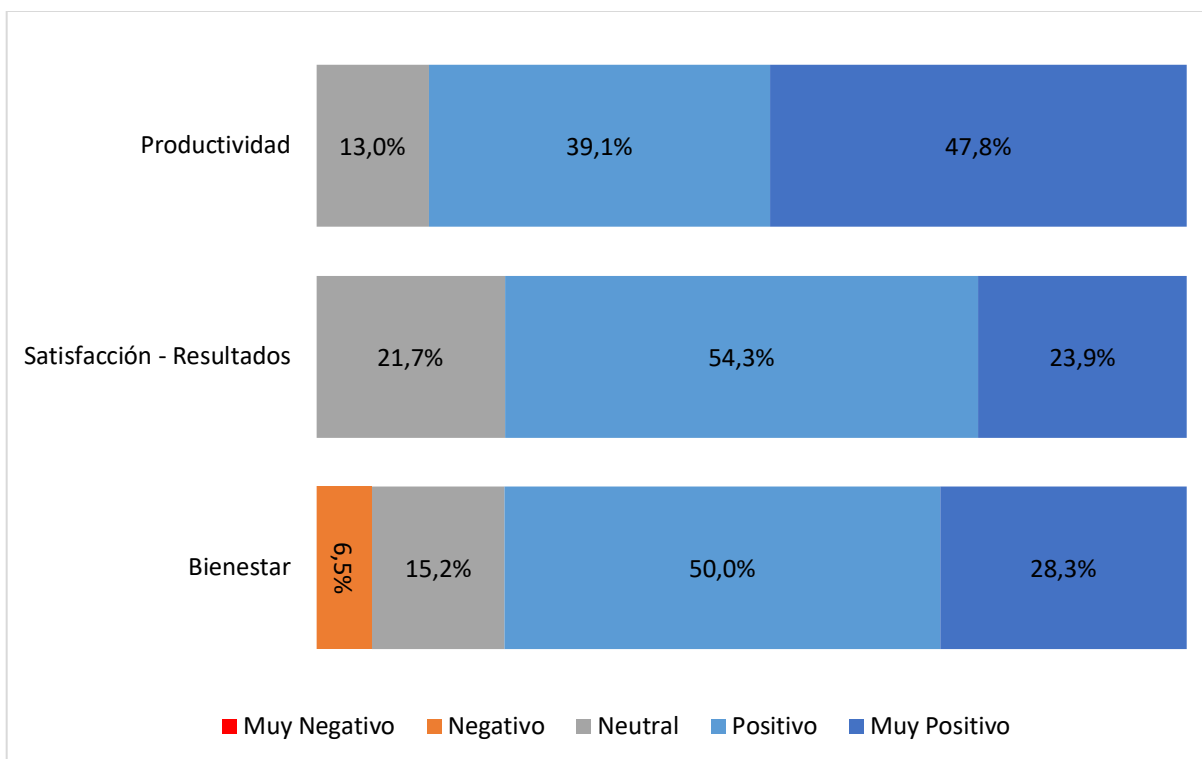


Tabla 4. Variables con mayores índices de positividad de la encuesta

Los resultados del grupo focal mostraron, a nivel general, una gran similitud con lo visto dentro de las encuestas realizadas, sin embargo, los participantes se enfocaron en sólo 6 de las variables principalmente; el balance entre la vida personal y laboral, la flexibilización de los horarios, la autonomía, la comunicación entre compañeros de trabajo, la productividad y la relación con miembros del hogar (Ver Tabla 5). De estas variables la única que afirman que se ha visto afectada negativamente ha sido la comunicación entre compañeros de trabajo, mientras que las demás variables son percibidas como ventajas del Teletrabajo. A nivel general, los participantes del grupo focal mostraron su aprobación por el modelo de trabajo virtual y consideran que esta transición ha tenido un impacto positivo en su bienestar personal y laboral, así como un impacto

positivo en sus finanzas personales al no gastar dinero en transporte y comida fuera del hogar durante los horarios laborales.

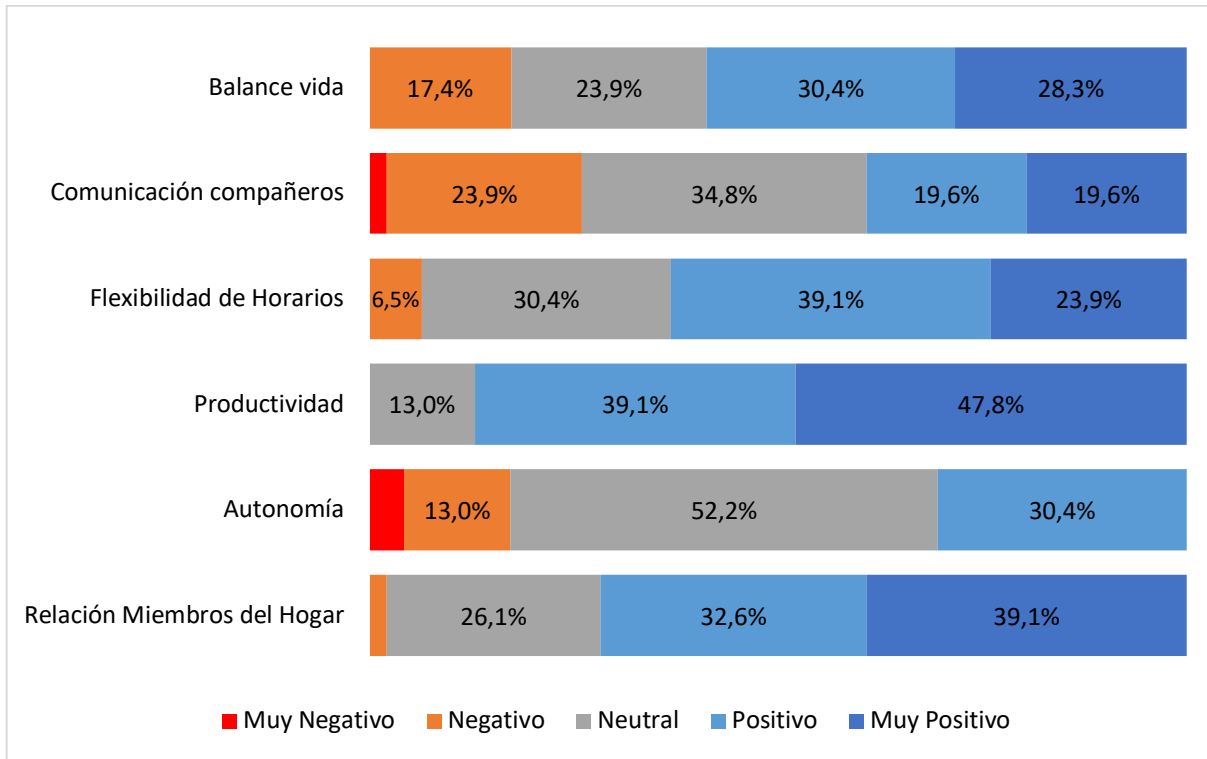


Tabla 5. Variables discutidas en el Grupo Focal

Por otro lado, los participantes del grupo focal mostraron un alto nivel de satisfacción en cuanto a su rendimiento y afirmaron haber sido más productivos durante este periodo de tiempo. Los participantes afirman que este incremento en la productividad se debe a una mejor organización de su tiempo, a la capacidad de flexibilizar sus horarios trabajando desde el hogar y a un mayor nivel de satisfacción frente a sus tareas en el trabajo y un mayor nivel de bienestar general. Al realizar una comparación con los resultados de productividad ejemplificados

posteriormente, se puede evidenciar un incremento en la productividad de los empleados bajo la modalidad virtual de trabajo.

De acuerdo con los resultados de la encuesta de Bienestar Laboral durante la modalidad de Teletrabajo permanente y el grupo focal realizado con miembros de la organización, se pudo determinar un nivel de satisfacción positivo en cuanto a la situación laboral y personal de los empleados bajo esta modalidad de trabajo, el análisis de los datos presentados permitió identificar, a nivel general, una relación positiva entre el Teletrabajo permanente y el Bienestar Laboral de los empleados, indicando así que la hipótesis número 2 es incorrecta para el caso particular de MENTUM Group. Las preferencias personales de cada colaborador en cuanto a Bienestar Laboral generaron una gran variabilidad en los resultados de la encuesta y no se puede establecer un patrón único de variables que se comporten de la misma forma en todos los colaboradores, sin embargo, a nivel general se evidencia una tendencia positiva en la mayoría de las respuestas, lo que denota un alto nivel de satisfacción por parte de los empleados bajo esta modalidad de trabajo remota.

#### **4 Conclusiones y Recomendaciones**

De acuerdo con la metodología utilizada en esta investigación y, después de analizar la información entregada por la organización se pudo determinar que el Teletrabajo tiene un impacto directo y significativo, tanto en el bienestar laboral de los empleados como en su rendimiento. Por una parte, la implementación permanente de esta modalidad de trabajo virtual demostró que los empleados contaron con una mejor capacidad de organizar mejor sus actividades, de flexibilizar

sus horarios de trabajo y de ser más autónomos en el desarrollo de sus actividades. Esto tuvo como consecuencia un incremento significativo en todos los niveles de productividad de la organización en comparación con años anteriores en donde la modalidad de trabajo presencial era permanente.

Por otro lado, se pudo determinar que los colaboradores de la organización presentan un nivel altamente positivo en términos de Bienestar Laboral, a pesar de que los resultados fueron ligeramente variables según el Estrato Socioeconómico. De acuerdo con la investigación, las variables con mayor influencia para los colaboradores fueron la productividad, la satisfacción en cuanto a sus resultados en el trabajo, la relación que tienen con los miembros de su núcleo familiar, el nivel de bienestar laboral general de cada uno de los colaboradores y la comunicación con compañeros de trabajo. De estas variables, la mayoría tuvo una mejoría en comparación con el trabajo bajo la modalidad de trabajo presencial y la única que se vio afectada negativamente por esta transición fue la comunicación con los compañeros de trabajo.

Los resultados de este estudio ejemplifican el impacto que puede generar la modalidad de Teletrabajo en los empleados de una organización. Se evidencia claramente una mejoría tanto en la productividad como en el bienestar de los empleados, lo que representa una oportunidad para la organización en cuanto a la decisión sobre la modalidad en que la van a continuar trabajando. En este caso particular, MENTUM Group debe evaluar si decide implementar una metodología de trabajo totalmente virtual o híbrida, ya que, de acuerdo con la encuesta de Bienestar Laboral previamente realizada, un 65% de los empleados preferiría trabajar desde casa y un 17% preferiría un modelo de trabajo intermitente. El modelo de trabajo intermitente brindaría la posibilidad de resolver una de las mayores inquietudes de los trabajadores, la comunicación con compañeros y a

su vez, aportaría las ventajas del teletrabajo en términos de productividad y Bienestar. Además, la implementación de una modalidad diferente a la presencialidad total representaría un menor costo para la organización en términos de infraestructura y para los empleados, una reducción en tiempos de transporte y una disminución en gastos.

Este estudio puede servir como una guía para empresas que pertenezcan a sectores relacionados a las compañías pertenecientes a MENTUM Group, con el fin de que tomen decisiones más acertadas en cuanto a la modalidad de trabajo con la que desarrollarán sus actividades y en cuanto al impacto que pudo haber tenido esta transición a lo digital en sus empleados.



## Bibliografía

Anghel, B., Cozzolino, M., & Lacuesta, A. (2020). *EL TELETRABAJO EN ESPAÑA*. Madrid: Banco de España.

Baptiste, N. (2007). *Tightening the link between employee wellbeing at work and performance. A new Dimension for HRM*. Management Decision

Battiston, D., Blanes I Vidal, J., & Kirchmaier, T. (2017). *Is Distance Dead? Face-to-Face Communication and Productivity in Teams*. Londres: The London School of Economics and Political Science.

Billon, M., Lera, F., & Ortiz, S. (2007). *Evidencias del impacto de las TIC en la productividad de la empresa. ¿Fin de la «paradoja de la productividad»?* Madrid.

Bubonya, M., Cobb-Clark, D., & Wooden, M. (2017). *Mental health and productivity at work: Does what you do matter?* Labour Economics.

Cobb, C., & Douglas, P. (1928). *Función de producción de Cobb-Douglas*.

Cobo Martin, J. M., & Lopez Refojos, L. (2011). *Estudio sobre la promoción de la salud y la cultura del bienestar en las empresas del Ibex 35*.

- Contreras, O., & Rozo, I. (2015). *Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia*. Suma de Negocios.
- Golden, T., Veiga, J., & Simsek, Z. (2006). *Telecommuting's Differential Impact on Work-Family Conflict: Is There No Place Like Home?* Journal of Applied Psychology.
- Hill, J., Hawkins, A., & Miller, B. (1996). *Work and Family in the Virtual Office: Perceived Influences of Mobile Telework*. National Council on Family Relations.
- Krekel, C., Ward, G., & De Neve, J. (2019). *Employee Wellbeing, Productivity and Firm Performance*. Saïd Business School.
- Kurkland, N., & Bailey, D. (1999). *The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere, and Anytime*.
- Llamas, A. (2014). *Promoción de hábitos saludables en el trabajo para el bienestar de la población trabajadora*. Bogotá: Revista Colombiana de Cardiología.
- Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones. (16 de Julio de 2008). Ley 1221 de 2008. Colombia.

Ministerio de Trabajo. (2020). *El ABC del Teletrabajo en Colombia*. Obtenido de [https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf)

Organización Mundial de la Salud (OMS). (2010). *Entornos Laborales Saludables: Fundamentos y Modelo de la OMS*. Ginebra.

Oswald, A., Proto, E., & Sgroi, D. (2015). *Happiness and Productivity*. Journal of Labor Economics.

Sen, A. (1982). *La Teoría de las Capacidades*.

Teletrabajo. (2020). *El Teletrabajo, una modalidad laboral que crece en Colombia*.

Varrella, S. (2020). *Perceived benefits of working from home in Italy as of 2020*. Statista.

Varrella, S. (2020). *Perceived disadvantages of remote working in Italy 2020*. Statista. Statista.

Venegas, C., & Leyva, A. (2020). *Fatigue and mental workload among workers: about social distancing*. Revista Española de Salud Pública.

Venkatesh, V., & Davis, F. (2000). *A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies*. Management Science.

## Anexos

*Anexo 1. Encuesta para la medición del Bienestar Laboral después de la implementación del Teletrabajo de forma permanente*

### Bienestar Laboral en el Teletrabajo

Las respuestas son de carácter anónimo y sólo se compartirá con la empresa los resultados finales

**\*Obligatorio**

¿Ha trabajado por más de un año en la empresa? \*

Sí

No

Rango de edad \*

20-25

26-30

31-35

36-40

40-45

Más de 45

Género \*

- Hombre
- Mujer
- Otro
- Prefiero no decirlo

Estado Civil \*

- Soltero/a
- Casado/a
- Unión Libre
- Divorciado/a
- Viudo/a
- Otro
- Prefiero no decirlo

Área de la compañía en la que se desempeña \*

- Financiera
- Comercial
- Recursos humanos
- Mercadeo
- Administrativa
- Soporte
- Otra

Estrato correspondiente al barrio donde vive \*

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6
- Prefiero no decirlo

¿Cuántas personas componen su núcleo familiar? \*

- 1
- 2
- 3
- Más de 3

¿En su hogar habitan niños menores de 12 años? \*

Sí

No

Si respondió "Sí" en la pregunta anterior, por favor indique cuántos niños menores de 12 viven con usted

1

2

3

Más de 3

A continuación verá algunas variables que se busca evaluar. De acuerdo con su percepción personal, por favor indique cómo han variado estos factores desde la implementación del Teletrabajo permanente. \*

	1. Muy negativamente	2. Negativamente	3. No ha variado	4. Positivamente	5. Muy positivamente
Carga de trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Autonomía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Productividad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fatiga	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Distracciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Balance entre vida personal y laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación entre compañeros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Tiempo libre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación con miembros del hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilidad de horarios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bienestar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Soledad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Carga en labores domésticas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Relación con jefes o superiores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Satisfacción con resultados en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seguridad laboral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Influencia en la compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*Anexo 2. Resultados de la Encuesta para la medición del Bienestar Laboral después de la implementación del Teletrabajo de forma permanente*

