

Análisis de la gestión de talento humano: El teletrabajo
Analysis of the Human Talent Management: Telecommuting

Universidad Tecnológica Latinoamericana en Línea

Autor 1: Rogaciano Peña Hernández
Correo electrónico: rogacianop@aol.com
ORCID: 0000-0002-4612-2105

Autor 2: Luz Yadira Labrada Arreola
Correo electrónico: luzyadirap@gmail.com
ORCID: 0000-0002-3042-490X

Recepción: 06 de abril
Aprobación: 30 de julio

Resumen

La pandemia por la COVID-19 ha puesto a prueba todas las estructuras sociales. Sin embargo, desde 1973 se concibió el teletrabajo como resultado de la crisis petrolera de esa época, el surgimiento del internet y las telecomunicaciones.

Por la situación actual de la contingencia sanitaria, se ha tenido que depender del teletrabajo. Con las nuevas condiciones tecnológicas, esta modalidad ha ganado una notable aceptación en el ámbito laboral.

Las crisis que han fomentado la actividad remota seguirán siendo periódicas, pero la aplicación de la tecnología es una tendencia en crecimiento que hará del teletrabajo una competencia cada vez más importante en el sector productivo.

Palabras clave: teletrabajo, talento, colaboradores, *home office*, virtual.

Abstract

The COVID-19 pandemic has put all social structures to the test. In 1973, the oil crisis of that time, the development of the internet and telecommunications gave birth to telecommuting.

Due to the current situation of the health contingency, the world has had to depend on teleworking. With the new technological conditions, this modality has gained considerable acceptance in the workplace.

The crises that have encouraged remote activity will continue to be periodic, but the application of technology is a growing trend that will make teleworking an increasingly important skill in the productive sector.

Keywords: telecommuting, talent, collaborator

Introducción

El talento humano es la fuerza laboral de la empresa. La gestión del talento humano consiste en identificar las necesidades, los retos o debilidades de las compañías para dotarlas de colaboradores capaces. John Farrell, siendo director de Google México, señaló que los empleados son la fuerza de una empresa y que son ellos los que llevarán a la compañía al siguiente nivel por medio de la innovación y el desarrollo de los nuevos modelos de negocio.

Las aportaciones del talento humano de una empresa la pueden colocar a la vanguardia por medio de la aplicación de sus habilidades que le darán una ventaja competitiva en el mercado (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2012). Aunque el conocimiento aportado por el talento humano es reconocido como el de más valor en las organizaciones, es catalogado como un activo intangible. Por lo que no se cuantifica monetariamente y no se incorpora a la información financiera de la empresa (Cervantes, Carranza y López, 2020).

La gestión del talento humano comprende desde reconocer las necesidades de talento en la empresa, la definición de los puestos, el reclutamiento, la formación, hasta la retención de talento. El talento humano ha cambiado drásticamente en los últimos dos años debido principalmente a la contingencia por la COVID-19 que obligó a la población a mantenerse aislada. El teletrabajo fue la alternativa para mantener los sistemas sociales y económicos funcionando.

El objetivo del trabajo es determinar la adaptación de las empresas y los empleados ante las tendencias en el ámbito laboral en ambientes virtuales. Además, se analizan los beneficios y desventajas, así como las competencias del reclutamiento actual para estimar el futuro del teletrabajo.

El teletrabajo

El Teletrabajo es una consecuencia del desarrollo de la tecnología y los medios de comunicación. Igualmente, es sabido que los cambios cuantitativos tienen una relación directa con la magnitud de los elementos que inciden en el sistema, pero los cambios cualitativos implican el rompimiento de una barrera de energía latente y que se logran a través de catalizadores o grandes incrementos de aporte de energía. Así, las crisis económicas a nivel mundial han propiciado el teletrabajo.

Respecto al origen del teletrabajo este se remonta a principios de la década de los años setenta, cuando el investigador de la NASA Jack Nilles estudió la posibilidad de eliminar la necesidad de que los empleados tuvieran que transportarse desde sus casas hasta los centros de trabajo. Nilles llamó esta opción “Telecommuting”. “Commuting” es el término en inglés que se refiere al viaje que se hace para ir de casa al trabajo y del trabajo a casa (Betancourt, 2012).

El objetivo del teletrabajo es la colaboración remota de los empleados, eliminando la necesidad de su transportación para realizar las actividades productivas desde casa. No obstante, esto no aplica para todas las posiciones, sino a las funciones logísticas y administrativas donde su objeto está relacionado con la información y la comunicación. En general, países como Uruguay, España, Colombia o Estados Unidos, han desarrollado

planes de fomento del teletrabajo que paulatinamente han incidido en un incremento de empresas a nivel mundial participando de esta modalidad productiva (Programa de Teletrabajo, 2019).

Antecedentes del teletrabajo

En lo socioeconómico, después de la Segunda Guerra Mundial la recuperación económica en todo el globo fue notable junto con el desarrollo y avances sociales sin precedentes, movimiento ascendente que se detuvo en los años sesenta con las crisis económicas, políticas y laborales que afectaron los sistemas financieros en todos los países. Y a finales de la misma década se concibió la

idea del internet como una forma ininterrumpida de comunicación.

En 1969 se estableció el primer usuario de ARPANET (The Advanced Research Projects Agency Network), en la UCLA (Universidad de California en Los Ángeles). En 1983 nació lo que hoy conocemos como internet con 500 servidores interconectados. En 1997 ya había 17 millones de servidores, y en la actualidad podemos considerar que el mundo se pararía sin la actividad del internet (Millan, 2006). Por lo que, es impresionante el avance exponencial hasta el siglo XXI.

COVID-19

Con el avance digital y socioeconómico, la pandemia global, iniciada en 2019, generó cambios sustanciales en las actividades productivas de todo el mundo. De tal modo que el cambio con el teletrabajo no surge con esta crisis, pues ya se habían probado sus beneficios, pero existía aún una gran resistencia en la población. En este sentido, durante la pandemia se reportó que más de la tercera parte de los hogares se usaban como centros de trabajo, mientras que en los hogares de altos ingresos el teletrabajo resultó en un porcentaje mayor (Lyttelton, Zang, & Musick, 2021).

En una encuesta en la que participaron más de 30, 000 colaboradores en Estados Unidos, se encontró que antes de la pandemia solo el 5% de ellos trabajaba desde casa y después de la COVID-19 el porcentaje subió al 20%. Entonces, con las diferentes medidas para contener la pandemia como los semáforos naranja o rojo y las restricciones a la interacción de los ciudadanos hasta llegar al toque de queda, el teletrabajo se convirtió en la alternativa de las organizaciones para evitar el paro total de sus actividades, esto lo vemos en trabajos de oficina, consultoría y el sistema educativo (Lyttelton, Zang, & Musick, 2021).

Beneficios del teletrabajo

Como ya se mencionó, el teletrabajo ha existido como opción en diversas actividades y áreas desde los años setenta, también es cierto que su proliferación como opción viable se dio después de la pandemia por la COVID-19 (Betancourt, 2012). Esta modalidad de trabajo beneficia a la comunidad con la reducción de la contaminación por emisión de gases, ruido y congestión vial, la disminución en el número de autos y transportes públicos para llevar a las personas al trabajo generando un impacto positivo en el medio ambiente (Barrero, Bloom, & Davis, 2021).

En general, el teletrabajo fue una herramienta que evitó el incremento del número de contagios durante la pandemia por COVID-19 en el 2020 al reducir el número de contactos en los lugares de trabajo. Al trabajar desde casa la economía no se colapsó y los servicios que pudieron prestarse a distancia se mantuvieron activos. El aprendizaje y la seguridad de que la humanidad puede enfrentar contingencias y quedarse en casa cuando es necesario, ha sido un beneficio comunitario de gran alcance en el mundo y la historia. Además, la inclusión de personas con discapacidades a la fuerza laboral mediante esta modalidad se considera un beneficio social (Campaña Lara, 2021).

El anglicismo *Home office*, también conocido como teletrabajo o trabajo a distancia, tiene el objetivo de propiciar un balance entre la vida laboral y personal de los colaboradores para incrementar la calidad de vida, lo que impactará de manera positiva su eficiencia (Aquiñe Niño de Guzmán, 2018).

Beneficios del teletrabajo (Home office) para la empresa

Con el home office muchas empresas lograron subsistir y otras más mejoraron su productividad durante la crisis. Dentro de los beneficios reportados se encuentran la reducción de costos y el tamaño de la compañía, lo que beneficia no solo en el plano económico directo, sino también de manera indirecta al permitir calificar dentro de una clasificación de menor rango en porcentaje de impuestos o mayores beneficios fiscales para algunas empresas.

Algunas de las ventajas son las siguientes:

- Incremento de la motivación de los empleados para cumplir con sus tareas en un menor tiempo y así poder dedicarse más a sus familias.
- Los empleados reportaron mayor eficiencia en sus trabajos al evitar los esfuerzos de transportación y poder concentrarse más rápido en sus tareas.
- Reducción del número y los roles de los supervisores en los mandos intermedios.
- Disminución en los gastos por rentas y propiedades de edificios para la empresa.
- Mayor flexibilidad organizacional (Barrero, Bloom, & Davis, 2021).

Beneficios para los colaboradores

- La reducción del tiempo de transportación y los gastos por combustible, estacionamiento,

mantenimiento del auto, transporte público y situaciones ambientales como frío extremo, lluvia o altas temperaturas.

- Trabajo de acuerdo con la disponibilidad y biorritmos, acuerdos de trabajo por objetivos y flexibilidad de horarios.
- Capacidad para elegir el lugar para vivir, dentro o fuera de los suburbios, sin que la prioridad sean las condiciones de transportación a un lugar de trabajo.
- Aumento en la cercanía y convivencia con la familia inmediata en el hogar (Boumprisco, Ricci, Perri, & De Sio, 2020).

Los impactos del teletrabajo

- Ciertas industrias, principalmente la restaurantera, de servicios y entretenimiento se han visto afectadas por la disminución del consumo. La fuerza laboral que no sale de casa disminuye su consumo en productos no básicos como comidas fuera de casa, tintorería, ropa de oficina formal entre otros (Gervoise, 2022).
- Entre las barreras que ha encontrado el teletrabajo está la percepción generacional entre los nativos y los inmigrantes digitales.
- Los nativos digitales son quienes han crecido experimentando la tecnología digital de forma cotidiana y los inmigrantes digitales son aquellos que tenían un sistema funcional previo a esta tecnología y tuvieron que adaptarse para poder integrarse. Cada vez será mayor la proporción entre los nativos comparado con los inmigrantes digitales.
- La digitalización es una tendencia global y se ve en tecnologías como la nube, inteligencia artificial, mercado digital, *Big Data*, plataformas de videoconferencias y computación remota.
- Los proveedores de estos servicios compiten a diario, incrementando sus funciones, reduciendo los precios y haciendo los sistemas más amigables al usuario, más intuitivos y seguros de manejar (Madsen, 2021).

Impacto para las empresas

Considerando que todo cambio implica un esfuerzo y una integración entre lo tradicional y lo moderno, aunque el concepto del *home office* ya estaba establecido, no eran muchas las instituciones que lo habían adoptado como un sistema de trabajo. De este modo, para adoptar esta modalidad las empresas tuvieron un impacto que se refleja en los siguientes puntos:

- Necesidad de rediseñar los modelos de reclutamiento, evaluación, organización y comunicación con los colaboradores y cultura de la empresa.
- Dificultades en la comunicación efectiva.
- La supervisión remota requiere de nuevas y diferentes habilidades y actitudes de parte de los supervisores y los colaboradores.
- Necesidad de generar nuevas oportunidades de interacción social para mantener la efectividad y reducción de posibles conflictos.
- Nuevas capacitaciones para que los colaboradores puedan desarrollar con eficiencia sus tareas desde locaciones remotas.
- Necesidad de manejar con eficiencia la resistencia natural al cambio.
- Incremento en los gastos en equipo tecnológico, de telecomunicaciones y de soporte técnico. Los competidores cada vez ofrecen nuevos equipos tecnológicos que las compañías adoptan con rapidez impulsando a las otras a continuar en la carrera de la modernización que incrementa sus costos en el área tecnológica. (Madsen, 2021).

Impacto para los colaboradores

Además, se mencionan impactos reportados por los colaboradores al experimentar el *home office*.

- Los inmigrantes digitales se han tenido que adaptar y adoptar las nuevas tecnologías lo que les ha generado una ventaja a los digitales nativos sobre las generaciones anteriores.
- Las mujeres han tenido que desempeñar, además de su trabajo asalariado, el trabajo de cuidados y los quehaceres domésticos, de hijos, adultos mayores y personas con

enfermedades crónicas o discapacidades en las familias donde se asume que el sexo femenino es el que sobrelleva estas responsabilidades (Ku Yanasupo, 2020).

- Los empleados han reportado sentirse aislados y sin soporte social.
- Menos visibilidad y oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa.
- Dificultad para participar en actividades y reuniones de asociaciones sindicales.
- Invasión del espacio privado personal, disociación de la separación del tiempo de trabajo y el tiempo personal (Boumprisco, Ricci, Perri, & De Sio, 2020).

Reclutamiento Actual

Por otra parte, la empresa consultora Klynveld Peat Marwick Goerdeler (KPMG) señaló que el

home office se ha establecido como la nueva realidad. El 46% de las organizaciones prevé que el 25% de su fuerza laboral seguirá operando por teletrabajo. Se estima que el 60% de las organizaciones reajustarán sus espacios físicos y desarrollo de equipos; debido al aumento de la modalidad de teletrabajo. Los incrementos salariales se han mantenido estables. Los incentivos se han tenido que reinventar para mantener su efectividad en un ambiente que ha cambiado sus enfoques y percepciones en cuanto a lo que es realmente importante, entre ellos la relevancia de la salud mental. El departamento de recursos humanos ha cambiado su rol, pasando a ser un facilitador fuerte y empático con un enfoque en el ser humano. La creación de equipos mixtos presenciales y a distancia ha incrementado la diversidad demográfica y profesional así como los equipos de liderazgo compartido (KPMG, 2020).

En suma, en una búsqueda simple, el día 19 de marzo de 2022 a las 5:30 PM, con filtro de trabajos remotos en Houston, Texas, Estados Unidos, los resultados arrojados por cuatro diferentes reconocidas compañías dedicadas a reclutar talento fueron los siguientes:

Indeed	6,406 empleos
Glassdoor	3,405 empleos
Flexijobs	22,139 empleos
CareerBuilder	435 empleos

Es por ello que, actualmente las estrategias para captar y retener talento son las que generan una red de comunicación con las compañías que pueden acercarles talento con referencias. Algunas compañías han optado por reacomodar a sus colaboradores a nuevos puestos de trabajo, capacitarlos en nuevas habilidades y entrenarlos para nuevos roles (Gervoise, 2022).

En cuanto a las habilidades, conocimientos y competencias predominantes en los perfiles deseados de los candidatos resaltan: la automotivación, la autodisciplina, manejo y respuesta rápida en situaciones estresantes, la resiliencia, el enfoque en la superación y educación continua. Otras competencias que destacan son las de liderazgo, adaptación y supervisión de fuerza laboral a distancia, manejo de equipo tecnológico, videoconferencias y excelente comunicación verbal y escrita (Lauby, 2020).

El futuro del teletrabajo (*Home Office*) Los elementos principales que fomentan el teletrabajo son: la seguridad, el desarrollo tecnológico y el mejor aprovechamiento del tiempo y los recursos. Para ello, Working From Home Research (WFHR), es un equipo de

investigación fundado en el 2020 con participación internacional de instituciones como: el ITAM (Instituto Tecnológico Autónomo de México), la Universidad de Chicago, la Universidad de Stanford y el Instituto Tecnológico de Massachussets (MIT), dedicado a publicar reportes mensuales sobre el impacto de la pandemia en la fuerza laboral.

Algunos de los datos reportados este año por WFHR se expresan a continuación: alrededor de 5 millones de personas en Estados Unidos han cambiado de residencia debido al teletrabajo, ciudades con problemas demográficos y de vivienda han encontrado alternativas con el trabajo remoto y se anticipa que este cambio de residencia llegue a ser un hecho para 19 millones de estadounidenses.

Y en la encuesta de febrero de 2022 aplicada por WHHR se aprecia que: entre los desempleados, el 60% están preocupados por la infección de COVID-19 en los trabajos. El 54% de los desempleados sólo consideran o prefieren que su nuevo trabajo sea desde casa. El 62% de las mujeres en busca de trabajo lo prefieren desde casa, comparado con el 42% de los hombres en busca de trabajo. Entre los beneficios expresados por los encuestados los tres principales son: No tener que manejar, horario de trabajo flexible y menor tiempo de preparación para el trabajo.

Hasta ahora, las tendencias en las encuestas nos muestran que empresas y personal se han adaptado para el trabajo en casa, hay personas que buscan nuevos trabajos que incluyan esta opción en forma parcial o total, pero también podemos ver tendencias en los avances tecnológicos como los prototipos de autos que se conducen por si solos para permitir más libertad a sus dueños durante el viaje, ¿porque no mejor trabajar desde casa?

Después de esto, la interoperabilidad de los sistemas permite una mayor integración en los procesos productivos. El Internet de las cosas (IOT), la inteligencia artificial, la robótica, la industria 4.0 y las ciudades inteligentes, han mejorado la eficiencia del trabajo y la proporción entre el trabajo que debe realizarse en un sitio específico y el trabajo que puede realizarse remotamente, están cambiando (Reuter, 2022).

En ese sentido, para el año 2022, con los altos niveles de vacunación y los controles sanitarios para limitar los efectos de la COVID-19, se ve un regreso a los centros de trabajo, pero la nueva normalidad no será una continuación de lo que se vivía antes de la pandemia.

Por lo que, el trabajo híbrido ha tomado las ventajas de la convivencia y contacto social de los grupos de trabajo tradicionales y la flexibilidad del trabajo remoto. En el reporte de Manpower de 2021, el 23 % de las empresas más importantes de México ya contaban con un modelo híbrido y la proyección es que este porcentaje crezca hasta un 33%. La pandemia forzó la aplicación del teletrabajo, y su aceptación ha mostrado sus beneficios, por lo que total o parcialmente cada vez será un elemento de mayor ventaja para el ambiente laboral (Hernández, 2022). El trabajo denominado *home office* o teletrabajo estará presente en la vida cotidiana de la sociedad e inmerso en la cultura a nivel mundial.

A manera de conclusión

Para concluir, la pandemia por COVID-19 puso a prueba todos los sistemas que hacen funcionar nuestra sociedad y el teletrabajo fue una solución más que satisfactoria.

Aún no se puede determinar cuándo concluirá esta situación de salud mundial, pero podemos asegurar que el teletrabajo en sus diferentes modalidades, incluyendo el trabajo híbrido, es un requerimiento empresarial a nivel mundial.

Al hacer un recuento de las ventajas e impactos del teletrabajo (*home office*) como opción, tanto para las empresas como para los colaboradores, se anticipa que en tiempos no solo de incertidumbre esta opción presenta una alternativa a toda colaboración, y los ejecutivos como inversionistas han aquilatado y considerado ingresos y deducciones. En este sentido, se hace evidente la mejora de la calidad de vida y la eficiencia cuando el talento humano recibe la capacitación, recursos y estímulos necesarios para dar continuidad esta nueva modalidad.

Las empresas están desarrollando perfiles para sus nuevos puestos de trabajo incluyendo como opción el trabajo remoto o la opción de trabajo híbrido. Los equipos de trabajo, cada vez más diversos, logran la colaboración desde lugares remotos gracias a la proliferación de los recursos y las nuevas tecnologías que surgieron o se desarrollaron en los últimos tres años. En este sentido, la incertidumbre por crisis económicas, de salud o la posibilidad de guerra a nivel mundial siempre están latentes.

Siendo estos temores reales o imaginarios hacen del teletrabajo una alternativa real. Por lo que, hace falta más investigación en cuanto a las nuevas modalidades del trabajo híbrido, sus ventajas e impactos y la manera como se puedan adaptar a las necesidades de las actuales y nuevas generaciones de colaboradores en la diversa fuerza laboral. No todos los tipos de trabajo son candidatos a una adaptación a la modalidad del teletrabajo, pero aquellos que ya participan de esta modalidad lo están adoptando cada vez más. Así que, el nivel de la tecnología actual y las tendencias de desarrollo son un hecho palpable que empodera al trabajo remoto. Por lo que podemos concluir que el teletrabajo o *home office* es ahora parte del talento humano y del ámbito empresarial.

Referencias

- Aquije Niño de Guzmán, C. P. (2018). Home Office como estrategia para la motivación y la eficiencia organizacional. *Palermo Business Review*, 337-351.
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). *Why Working From Home Will Stick*. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research.
- Betancourt, R. B. (2012). El teletrabajo como modelo de organización laboral. *Revista Medico Legal*, <https://link.gale.com/apps/doc/A343156294/IFME?u=anon~12d5582b&sid=googleScholar&xid=5d031221>.
- Boumprisco, G., Ricci, S., Perri, R., & De Sio, S. (2020). Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*.
- Campaña, M. V. (2021). Gestión del talento humano y el teletrabajo su impacto en la microeconomía durante la pandemia. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 793-809.
- Cervantes, M. d., Carranza, G., & López, M. D. (2020). Capital Intelectual y Desempeño en Instituciones de Educación superior. *Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación Superior*, En línea <https://www.eumed.net/rev/rilcoDS/08/capital-intelectual-instituciones.html>.
- Gervoise, A. (2022). *Les tendances RH 2022*. Obtenido de Culture RH: <https://culture-rh.com/les-tendances-rh-2022/>

- Hernández, G. (2022). Resultados del Experimento Masivo: Adios Home Office Total, Bienvenidi Trabajo Híbrido. *El Economista*, págs. <https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Resultados-del-experimento-masivo-Adios-home-office-total-bienvenido-trabajo-hibrido-20220329-0105.html>.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración una Perspectiva Global y Empresarial*. Mexico: Mc Graw Hill.
- KPMG. (2020). *Gestión Estratégica del talento ante la nueva realidad*. Costa Rica: KPMG .
- Ku Yanasupo, L. (2020). *Mujeres y teletrabajo en el contexto de la pandemia por el Covid-19*. Defensoria gobierno Peru.
- Lauby, S. (2020). *5 Talent Management Trends and the HR Skills They Require*. Obtenido de Society of Human Resource Management: <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/employee-relations/pages/talent-management-trends.aspx>
- Lyttelton, T., Zang, E., & Musick, K. (2021). Telecommuting and gender inequalities in parents' paid and unpaid work before and during COVID-19 pandemic. *Journal of Marriage and Family*, 230-249.
- Madsen, S. (3 de Feb de 2021). It's Here to Stay: Teleworking Benefits and Recommendations. *Forbes Magazine*, págs. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/02/03/its-here-to-stay-teleworking-benefits-and-recommendations/?sh=624d206042ab>.
- Millan, J. A. (2006). *Breve Historia de la Internet*. Protagonistas del siglo XX.
- Programa de Teletrabajo*. (2019). Obtenido de Uned Universidad Estatal a Distancia Costa Rica: <https://www.uned.ac.cr/viplan/teletrabajo/que-es-teletrabajo/historia>
- Reuter, D. (2022). *5 million people have moved to a new afea because of remote vork since 2020*. Obtenido de Business Insider: www.businessinsider.com/5-million-people-moved-because-of-remote-work-since-2020-2022-3