

¿Cómo garantizar la productividad laboral frente a la implementación del trabajo remoto en el sector financiero?



Presentado

Milton Adrián Urbano Mosquera

Docente

PhD. Nydia Marcela Reyes Maldonado

Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB

Proyecto de grado

2021

¿Cómo garantizar la productividad laboral frente a la implementación del trabajo remoto en el sector financiero?

Proyecto de grado para obtener el título de Contador Público

Presentado

Milton Adrián Urbano Mosquera

ID: U00120463

Director del trabajo de grado

PhD. Nydia Marcela Reyes Maldonado

Universidad Autónoma de Bucaramanga – UNAB

Proyecto de grado

2021

Dedicatoria

Este trabajo quiero dedicarlo especialmente a las dos personas mas importantes en mi vida, primeramente a mi madre quien me ha apoyado e impulsado durante toda la vida a crecer profesionalmente y a seguir la senda del estudio y el conocimiento, a ella que con amor, paciencia y dedicación, no me dejo flaquear en ningún momento y me impulso a seguir este duro pero gratificante proceso de crecimiento profesional.

A mi pareja, por el apoyo incondicional que me han brindado en todo este proceso, por no dejarme desistir, y darme todo el apoyo moral, psicológico y económico para llegar a tan maravilloso logro.

Agradecimientos

Mis agradecimientos van dirigidos especialmente a todos los docentes que hicieron parte de mi formación profesional y que con amor y disciplina me llevaron a ser el profesional que hoy en día soy.

También agradecer al Banco Finandina SA BIC quien financio mas del 70% de mis estudios durante 7 semestres y me dio todo el apoyo para seguir creciendo no solo laboralmente sino también profesionalmente.

Resumen

La presente investigación pretende generar una reflexión entorno a la realidad del trabajo remoto y teletrabajo, con el objetivo de diseñar un modelo de control interno y de gestión, respondiendo a la pregunta: ¿Cómo pueden las empresas garantizar el seguimiento o el control de la productividad laboral frente a la implementación del trabajo remoto? Para obtener los resultados esperados de la investigación, se procedió a realizar una extensa revisión bibliográfica sobre el asunto, encontrando que esta modalidad del trabajo ha atravesado por dos etapas diferentes. Modalidad voluntaria (2010-2019) y obligatoria (2020-2021 contexto pandemia). A su vez, sobre los indicadores de gestión existentes, y los que se han aplicado a esta nueva forma de trabajo. En consecuencia, se avizora que los indicadores de gestión que se están aplicando no son consecuentes con las particularidades del teletrabajo y trabajo remoto, y deben contemplar nuevas variables que permitan evaluar la competitividad y productividad de forma integral en el ambiente laboral virtual o híbrido.

Summary

This research aims to generate a reflection on the reality of remote work and telework, with the aim of designing an internal control and management model, answering the question: How can companies guarantee the monitoring or control of productivity versus the implementation of remote work? To obtain the expected results of the research, an extensive bibliographic review on the matter was carried out, finding that this modality of work has gone through two different stages. Voluntary (2010-2019) and mandatory (2020-2021 pandemic context) modality. In turn, on the existing management indicators, and those that have been applied to this new way of working. Consequently, it is envisaged that the management indicators that are being applied are not consistent with the particularities of teleworking and remote work, and should consider new variables that allow to evaluate competitiveness and productivity in a comprehensive way in the virtual or hybrid work environment.

Índice

1. Introducción.....	1
2. Objetivos	3
3. Justificación	4
4. Marco Teórico.....	6
4.1 Distanciamiento social por la pandemia Covid -19.....	6
4.2 Trabajo remoto y Teletrabajo.....	6
4.3 Control interno.....	7
4.4 Modelos de control interno en Colombia.....	9
4.5 Indicadores de gestión.....	10
4.6 Auditoria de trabajo	11
4.7 Seguimiento y control empresarial	12
4.8 Personalidad	12
5. Revisión de la literatura	14
5.1 Trabajo remoto, productividad y bienestar del trabajador antes del covid-19	14
5.2 Trabajo remoto, productividad y bienestar del trabajador. durante el covid-19	14
5.3 Trabajo remoto. productividad y bienestar del trabajador. retos post covid-19.....	16
5.3.1 Normas internas generales de indicadores de gestión: COSO Y COCO	16
5.4 Normativa legal vigente en Colombia: Ley 1221 de 2008, ley 2088 de 2021 y ley 2121 de 2021. .	18
5.4.1 Ley 1221 de 2008. “Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones”. Anterior al contexto de covid.19.....	18
5.4.2 Ley 2088 de 2021: “Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones” Contexto Covid-19.....	19
5.4.3 Ley 2121 de 2021. “Por medio de la cual se crea el régimen de trabajo remoto y se establecen normas para promoverlo, regular y se dictan otras disposiciones”. Contexto covid-19.....	20
6. Propuestas para la adopción del trabajo remoto y del teletrabajo.	21
1. Metodología.....	25
7. Desarrollo del Trabajo	26
8. Propuesta	27
8.1 Modelo de gestión trabajo remoto.....	27
8.1.1 Caso.....	27
8.1.2 Modelo de gestión del trabajo remoto.....	28
8.1.3 Matriz de análisis BCG y DOFA.....	32
9. Recomendaciones	36
10. Conclusiones.....	38
11. Cronograma.....	39
12. Bibliografía.....	40

1. Introducción

La humanidad ha atravesado a lo largo de su historia por diversas catástrofes sanitarias derivadas de pandemias como: peste bubónica, sarampión, cólera, gripe española y demás; que han tenido como consecuencia la paralización de la economía mundial. El 16 marzo de 2020, Colombia declaró un estado de emergencia sanitaria nacional a raíz del COVID-19, y en consecuencia todos los colombianos entraron en un proceso de cuarentena obligatoria. Este fenómeno, denominado pandemia SARS-COV-2 trajo consigo grandes impactos negativos contra muchas áreas de la sociedad y en especial la esfera del trabajo. Para contrarrestar dichos efectos derivados de la cuarentena obligatoria, las empresas se vieron en la obligación de cambiar la metodología de trabajo apoyándose en las nuevas tecnologías existentes para no frenar el flujo de los procesos convencionales que se desarrollaban de manera presencial. Uno de los mayores desafíos que han tenido que afrontar las organizaciones es mantener el cumplimiento de los objetivos bajo un modelo de trabajo remoto, esto en razón a que se evidencia un insuficiente control en el seguimiento en tiempo real de la productividad laboral, que a su vez tiene como resultado la aparición de barreras que truncan el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las compañías. Con base en lo anterior, la presente investigación busca dar respuesta a la pregunta: ¿cómo pueden las empresas del sector financiero garantizar el seguimiento o el control de la productividad laboral frente a la implementación del trabajo remoto?

En la actualidad, los modelos de control interno más utilizados en las empresas a nivel mundial son atribuidos al modelo COSO y COCO, los cuales corresponden a estándares que han permitido a las organizaciones disminuir los riesgos internos mediante factores como propone el modelo COSO o criterios como lo establece el modelo COCO, sin embargo, aunque ambos buscan el mismo objetivo dentro de las organizaciones, estos no han contemplado escenarios para el trabajo remoto.

Por otro lado, las investigaciones que se han realizado en la actualidad sobre el trabajo remoto, están enfocadas en resolver cómo pueden afrontar las empresas los efectos de la contingencia sanitaria derivada del virus SARS-COV-2; el resultado de dichos interrogantes consistió en la implementación del teletrabajo o trabajo remoto.

Sin embargo, a pesar del cambio de modalidad, los indicadores de gestión de productividad no se actualizaron a las particularidades de estos cambios y por lo tanto son insuficientes para garantizar el adecuado rendimiento de las empresas del sector financiero.

La formulación de esta gran pregunta de investigación abre la brecha para entender la magnitud de la importancia que deben tener en cuenta los directivos de las empresas en el momento de conocer el valor de coordinar planes, métodos, principios, normas o procedimientos que ayuden a estandarizar las actividades desde una perspectiva de trabajo remoto y teletrabajo, y a su vez garantizar mediante la medición cuantitativa los resultados obtenidos frente a los objetivos pactados.

2. Objetivos

Diseñar un modelo de control interno e indicadores de gestión con el fin de estandarizar procesos y evaluar el desempeño de los resultados frente objetivos estratégicos planteados por las organizaciones del sector financiero que implementen el esquema del trabajo remoto.

- Realizar una revisión literaria en bases de datos, referente al seguimiento y medición de los procesos desde la implementación del trabajo remoto en las empresas del sector financiero como estrategia de control en el cumplimiento de los objetivos laborales.
- Definir el esquema procedimental y los indicadores de gestión que mejor se adapten en la medición del desempeño en las empresas del sector financiero que implementen el trabajo remoto
- Formular el sistema que compone el modelo de control interno a través del análisis de la investigación realizada permitiendo conectar los objetivos, procedimientos e indicadores de la organización.

3. Justificación

La transición del sector laboral financiero hacia los modelos de teletrabajo y trabajo remoto, es un fenómeno que se mantendrá a lo largo del tiempo, debido a la obligatoria inserción en la virtualidad y los beneficios que esto trae consigo para la disminución de costos propios de la infraestructura, recursos humanos y demás que continuamente necesitaban muchas empresas. Por lo anterior, si bien los modelos llevan consigo cierto atractivo para su adecuada implementación y funcionamiento con miras al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las empresas, industrias, sociedades, compañías, y demás del sector financiero; es necesario actualizar o generar de ser necesario nuevos modelos de indicadores de productividad que obedezcan a las particularidades de estas nuevas formas de trabajo, de forma que encontremos un equilibrio entre la salud mental de los empleados, su intimidad familiar y derecho al descanso con una eficiente productividad empresarial.

Durante estos dos años de pandemia, diversos estudios, artículos de opinión y estrategias psicosociales han direccionado el objetivo de interés hacia la salvaguarda de los derechos de los trabajadores, su intimidad familiar, descanso y salud mental. Ha medida que avanzamos hacia la salida de esta crisis, y sin obviar la importancia de los objetivos que se han buscado resolver desde la academia y las propias empresas, es importante dirigir el objeto de interés hacia la actualización de los indicadores de gestión de productividad o la generación de nuevos modelos que estén acordes a las modalidades de teletrabajo y trabajo remoto, lo anterior en razón a la necesidad incipiente de reactivar la economía nacional.

A su vez, los indicadores de gestión de productividad actualizados a las particularidades del teletrabajo o trabajo remoto permiten que se evalúen correctamente las estrategias que como organización se deben asumir para lograr los objetivos, y que estas no se conviertan en metas imposibles, de difícil alcance o consecución por parte de los departamentos de trabajo. En consecuencia, un indicador actualizado que realmente tenga variables pertinentes para medir estas nuevas modalidades de trabajo, permitirá implementar mejores estrategias de trabajo que tengan como resultado la productividad necesaria para mantener la solidez financiera de las entidades.

En conclusión, este trabajo va a evidenciar la necesidad de actualizar o generar nuevos modelos de indicadores de gestión que atiendan a las particularidades de las

nuevas modalidades de trabajo, y cómo esto se vuelve una oportunidad para mantener la productividad buscada.

4. Marco Teórico.

4.1 Distanciamiento social por la pandemia Covid -19

El distanciamiento social como consecuencia directa del virus que obligo a millones de personas a estar y permanecer en un ambiente socialmente solitario con el fin de minimizar la brecha de contagio entre los poblados, a raíz de dicho fenómeno las empresas se vieron obligadas a cerrar sus dependencias presenciales y a su vez ingresar en el mundo del trabajo remoto. Estos hechos propiciaron una revolución frente a la forma de laborar en las organizaciones. De acuerdo a (Collings et al., 2021) “ La amenaza de la pandemia a la salud y la seguridad de los empleados requirió que las organizaciones evaluaran el riesgo de los empleados y llamaron más la atención sobre cómo un enfoque continuo en los resultados de los inversores a corto plazo podría poner en peligro a los empleados” (p.10). De hecho resultados estadísticos e históricos generan diversas hipótesis acerca del origen del distanciamiento social, por consiguiente según menciona (International Labour Organization, 2020) “La pandemia de COVID-19 surgió en China a fines de 2019, y el impacto inicial para la mayoría de las organizaciones en Occidente se experimentó como un desafío para las cadenas de suministro a principios de 2020. El 11 de marzo de 2020, la Organización Mundial de la Salud declaró una pandemia mundial y el impacto en los trabajadores y los lugares de trabajo en todo el mundo se pusieron de relieve. Estos impactos fueron profundos. A fines de marzo, el 81% de todos los trabajadores vivían en países con cierres de lugares de trabajo recomendados o requeridos y, a fines de junio de 2020, el 93% de los trabajadores del mundo residían en países con algún tipo de medida de cierre de lugares de trabajo vigente” (p.1).

4.2 Trabajo remoto y Teletrabajo

El trabajo remoto es considerado el concepto principal por el cual las empresas debieron cambiar sus metodologías laborales usuales, teniendo que crear ambientes de trabajo diferentes, pero con productividades similares a las que se tienen en trabajos físicos. Por lo tanto, es importante definir conceptualmente el termino trabajo remoto, expuesto por (ucdavis, 2021) “como un arreglo en el que un empleado realiza un trabajo en un lugar de trabajo remoto (como casa, biblioteca o centro de negocios) durante una parte específica de la semana laboral. El trabajo remoto puede ser a largo plazo, programado regularmente y en curso, o a corto plazo en respuesta a un evento

como la calidad del aire peligrosa, eventos ambientales u otras situaciones de cierre de lugares de trabajo / escuelas”. En términos generales se entiende por trabajo remoto como una estrategia mediante la cual los empleados de una organización trabajan fuera de las dependencias de la empresa. Cuando trabajan bajo esta modalidad, los empleados pueden experimentar un aislamiento profesional lo que puede traer como consecuencia la interrupción de su desempeño laboral, una afectación a su bienestar y en última instancia, una desvinculación laboral. El trabajo remoto se volvió obligatorio a raíz de los efectos negativos generados por la propagación del covid-19 que causó la modificación y cambio de las prácticas y procesos normales de las empresas, dicho cambio influyó en las experiencias laborales de forma significativa y mas rápida de lo que se daría si no hubiese habido una crisis mundial.

Puede ser común confundir dos conceptos: teletrabajo y trabajo remoto en razón a que presentan algunas similitudes, sin embargo es relevante manifestar que no se trata de la misma modalidad de trabajo. Para (Soroui, 2021) el teletrabajo se relaciona con el concepto de trabajar desde casa con la idea de un reemplazo parcial o total de un viaje diario al trabajo, mientras el trabajo remoto se define como arreglos donde la ubicación geográfica o el sitio de origen del trabajador es mayormente irrelevante para el desempeño del trabajo, es decir que no importa puede ubicarse en cualquier parte del mundo sin importar los kilómetros de distancia que lo separa del equipo de trabajo.

4.3 Control interno

El concepto de control interno alude principalmente a un seguimiento de las actividades que se llevan a cabo en una empresa. Según (Pereira Palomo, 2019) define al control interno como “cualquier acción dictada o implementada por la administración de la empresa, con la finalidad de procurar la eficiencia y economía en el uso de los recursos” (p.42) . Una adecuada administración en las empresas deben estar basada en el establecimiento de controles encausados a minimizar el impacto de todos los posibles riesgos a los que están expuestas las diferentes áreas de la empresa y que de ocurrir pueden afectar los resultados financieros esperados, por lo tanto, un buen control interno debe basarse en una eficiente administración de los riesgos a los que están expuestas las diferentes áreas correspondientes a las operaciones, departamentos, programas, proyectos y acciones que se realizan la empresa, en general.

Así mismo, existen otras perspectivas sobre el termino control interno:

definen el control interno como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones. Fiabilidad de la información financiera. Cumplimiento de las leyes y normas aplicables. En su sentido más amplio, comprende la estructura, las políticas, el plan de organización, el conjunto de métodos y procedimientos y las cualidades del personal de la empresa que asegure. Las empresas son la caracterización más elocuente del tejido económico de cualquier país, sea desarrollado o subdesarrollado. Es por ello que deben establecer un control interno que les permita el progreso económico esperado, poder mantenerse en el mercado, y contribuir así a la economía del país. Por tanto, el control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente, a los efectos de suprimir o disminuir significativamente la multitud de riesgos a la cual se hayan expuestos los distintos tipos de organizaciones, sean privadas o públicas, con o sin fines de lucro ((Quinaluisa Morán et al., 2018),p.55)

Dado que el proyecto de investigación se fundamenta bajo las leyes colombianas es importante denotar el concepto de control interno bajo una referencia gubernamental definiendo al control interno basado en (Gobierno de Colombia, n.d.) como “el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos”.

Para sintetizar, similares definiciones que guían conceptualmente al termino control interno que llevan a que el “control interno es un conjunto de procesos, normas con fines claros de asistir a la dirección o gerencia de la entidad en el logro de las metas propuestas, que espera lograr seguridad en las diferentes operaciones de la organización, confiabilidad en la información y cumplimiento de leyes y regulaciones, con ayuda de todo el recurso humano de la empresa” (Carvajal Sandoval & Escobar Avila, 2015).

4.4 Modelos de control interno en Colombia

Seguir patrones de estructuras organizacionales en un país donde cada día la corrupción invade a las áreas de las empresas, es un reto frente a la no incorporación de flujos de procesos orientados al cumplimiento de las metas organizacionales en una empresa. Es por esto, que mediante un reconocimiento de los diferentes modelos que se efectúan en Colombia se abre la brecha para conocer los diferentes estándares bajo los cuales se rige las empresas públicas y privadas en el país. En primer lugar, Estados Unidos para la Cooperación Internacional USAID y su operador en Colombia Casals & Associates Inc promovió el desarrollo de un modelo de control interno para las organizaciones, con la idea de homologar el control interno a prácticas internacionales. De esta forma se elaboró la propuesta de un modelo Estándar de Control Interno (MECI). La cual se caracteriza por poseer dos módulos muy importantes: Control de planeación y gestión definido por tener la capacidad de detectar los errores y por otro lado, control de evaluación y seguimiento, definido por tener la capacidad de interpretar, coordinar y evaluar la función administrativa. De igual modo, a medida que las instituciones formaron a personas capacitadas para mejorar continuamente los procesos de auditoría se destacan nuevos modelos que defienden los controles contra las irregularidades que se presentan y es allí donde aparece el modelo COSO (Committee Of Sponsoring Organization) para el año 1992, con una particularidad de implementar un sistema de control interno orientado a el ciclo PHVA, es decir un sistema cíclico que busca la mejora continua, partiendo de cinco componentes: ambiente de control, valoración de riesgos, actividades de control, información y comunicación y monitoreo. Cada uno de ellos se distribuye y se forma de tal manera que se conecten las operaciones, riesgos, recursos humanos y actividades de control. Este modelo fue creado con miras de cumplir los objetivos estratégicos bajo el seguimiento de las operaciones, validar la información financiera y cumplir con las normas, leyes y políticas de las empresas. Posteriormente se conoció el – Gestión de riesgo empresarial– marco integrado, COSO II, 2004, que busca mejorar la rentabilidad o mediante la propuesta de realizar tareas, que permita hacer cumplir las actividades y a su vez, cumplir los objetivos específicos y paralelamente abordar los riesgos bajo una metodología sistematizada, logrando los objetivos y creando valor para la Compañía. Este modelo incorpora dos nuevos componentes: ambiente interno, fijación de objetivos, identificación de eventos de

riesgos, evaluación de riesgos, respuesta al riesgo, actividades de control, información y comunicación y monitoreo.

Finalmente se emite el –Control Interno marco integrado COSO III, 2013. enfocado la atención hacia el mejoramiento del control interno y del gobierno corporativo al responder a la presión pública para un mejor manejo de los recursos (Ramón López Carvajal & Alberto Guevara Sanabria, 2016).

4.5 Indicadores de gestión.

Los indicadores son variables claves para determinar el desempeño en una empresa puesto que son las fórmulas matemáticas cuantitativas del cómo se puede medir cada actividad que conlleva a un resultado inesperado. (Reinoso Lastra & Uribe Macías, 2009) define a los indicadores de gestión como una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos, responsabilidades con los grupos de referencia (trabajadores, accionistas, comunidades, clientes, proveedores, gobierno, etc.). En tal sentido, es la relación entre las metas, los objetivos y los resultados, procurando un mejoramiento continuo en la organización, ya que: “lo que no se mide con hechos y datos, no puede mejorarse” (serna.1997). Por otro lado, otra de las definiciones parte de (Reinoso Lastra & Uribe Macías, 2009) señalando a los indicadores de gestión como parte de un sistema de control de gestión que tiene como objetivo contribuir a la gestión eficaz y eficiente de las organizaciones, facilitando a sus integrantes información permanente e integral sobre su desempeño, lo que les permite autoevaluar su gestión y tomar decisiones para mejorar los niveles de aprendizaje en la organización. Entonces el indicador de gestión puede ser definido como la relación entre variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y tendencia del cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas.

Para definir los indicadores se requieren etapas estructuradas que deben ser aplicada a través de un flujo de procesos. A continuación, se describe las siguientes etapas:

Planeación. Según (Chavarría Paniagua, 2014) en esta etapa se define la visión, misión, objetivos, estrategias, procesos, políticas, procedimientos y programas. Así que, para tener un indicador cuantitativo de estos aspectos, se podría calcular cuántos empleados conocen los propósitos de la organización, o bien cuantas metas se han

alcanzado en este año, o cuantos procesos se aplican en producción, etc.

Organización. Para (Chavarría Paniagua, 2014) En esta etapa se diseña la estructura organizacional, se definen los niveles jerárquicos y en general funciones y puestos del capital humano. Por lo tanto, algunos ejemplos de indicadores cuantitativos pueden ser: empleados a nivel operativo, horas de tareas, etc.

Dirección: Según (Chavarría Paniagua, 2014) En esta etapa se definen la manera en como maneja al personal para guiarlo hacia metas. Es decir, incluye definir el estilo de dirección, de comunicación, la motivación, el cambio organizacional y la toma de decisiones. Por lo tanto, los indicadores pueden definirse calculando cuantos canales de comunicación se manejan por área, numero de incentivos por proyecto, cuantas decisiones son programadas del total de decisiones que se tomaron en un periodo de tiempo, etc.

Control. De acuerdo a (Chavarría Paniagua, 2014) En esta etapa se mide el progreso del desempeño. Por tanto, podríamos establecer indicadores y que consideremos, por ejemplo: cuantos mecanismos de control tenemos por nivel jerárquico o por redes de información y cuantos han sido deficientes, entre otros.

4.6 Auditoría de trabajo

La auditoría interna en las empresas hace parte de una de las actividades principales para llevar un control de las actividades planeadas dentro de una estructura de trabajo. Por ende, la auditoria se convierte en un pilar dentro de las actividades propias para hacer seguimiento de las sub actividades que se realizan para alcanzar un objetivo específico. De acuerdo a (Blanco Luna, 2012) “la auditoría integral es el proceso de obtener y evaluar objetivamente, en un periodo determinado, evidencia relativa a la siguiente temática: la información financiera, la estructura del control interno financiero, el cumplimiento de las leyes y regulaciones pertinentes y la conducción ordenada en el logro de las metas y objetivos propuestos: con el propósito de informar sobre el grado de correspondencia entre estos temas y los criterios o indicadores establecidos para su evaluación”(p.22). Es de suma importancia conocer las ventajas y oportunidades que se presentan al momento de llevar un control puesto que nos ayuda describir posibles desviaciones o carencias de la que no se tiene presente previamente. Igualmente, los colaboradores pueden tomar iniciativas en la participación de propuesta de mejora.

Otros autores conceptualizan la auditoria de la siguiente forma “La auditoría administrativa puede definirse como un examen completo y constructivo de la estructura organizativa de una empresa, institución o departamento gubernamental; o de cualquier otra entidad y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que dé a sus recursos humanos y materiales”(Chavarría Paniagua, 2014).

A manera de síntesis se concluye que la auditoria alude a una revisión profunda de los procesos administrativos de la organización y se realiza con el objetivo de corregir, ajustar, evitar o reforzar posibles riesgos en cada una de sus operaciones de tal manera que se logre una ventaja competitiva frente a otros procesos de otras entidades

4.7 Seguimiento y control empresarial

Cuando en una empresa se realiza planificación de las actividades y ejecución de las mismas, se debe llevar a cabo un seguimiento que permita llevar un control medurado de los objetivos planteados, a esto se le llama seguimiento y control empresarial, sin lugar a duda, sin la aplicación de esta técnica es imposible medir el desempeño de las metas planeadas. Algunos conceptos definidos por otros autores son los siguientes:

Consiste en dar continuidad a las recomendaciones presentadas en la auditoria y este puede darse o no con la participación del auditor. Para dar seguimiento a una auditoria administrativa y segura que se cumple, es preciso que, lo que proponga sea un programa apegado a la realidad de la empresa, para que de esta manera sea viable su aplicación. El programa de seguimiento debe incluir las actividades a realizar, su secuencia, duración, recursos requeridos y mencionar a los responsables. Para analizar el grado de avance se debe establecer con anticipación a los mecanismos necesarios para controlar el avance en el cumplimiento de las recomendaciones. (Chavarría Paniagua, 2014)

4.8 Personalidad

De acuerdo a la revisión de la literatura, es importante manifestar que la personalidad de las personas es un elemento relevante a tener en cuenta para los indicadores de desempeño laboral en el trabajo remoto. Anterior a la pandemia, cuando el trabajo remoto daba sus primeros pasos diversos autores manifestaban que no todas las personas podían trabajar bajo esta modalidad y que por lo tanto es necesario atender

a estas particularidades y determinar criterios de selección, si bien la pandemia cambio el elemento de voluntariedad del trabajo remoto para hacerlo obligatorio este retornará nuevamente en esta etapa que comenzamos de post-covid 19. El trabajo remoto llevo para quedarse, pero no será la opción laboral de todas las personas. Al respecto sobre el concepto de personalidad este lo podemos definir como lo cita (Montaño et al., 2009):

“Allport (1975, citado por Cerdá, 1985) asume que la personalidad se refiere a “la integración de todos los rasgos y características del individuo que determinan una forma de comportarse” (p. 438), es decir, que la personalidad se forma en función del desarrollo del individuo, a partir de las características ambientales, biológicas y sociales que explican, modulan y mantienen su comportamiento.”

5. Revisión de la literatura

5.1 Trabajo remoto, productividad y bienestar del trabajador antes del covid-19

En una entrevista de 2014 concedida por el profesor de economía Nicholas Bloom de la Universidad de Harvard para Harvard Business Review, respecto de su investigación *“To Raise Productivity, let more employees work from home”*, (Bloom, 2014) habla sobre cómo aumentar la productividad del trabajo remoto para que más empleados trabajen desde casa, afloran algunas conclusiones importantes y particulares para el desarrollo de la presente investigación. En primera medida, es importante manifestar que el contexto de la investigación se desarrolló en el marco de un entorno laboral de callcenter de la empresa CTRIP, con duración de 9 meses y los participantes escogidos lo fueron por su perfil laboral, a su vez, dicho estudio se realizó en una fecha anterior al fenómeno de la pandemia de COVID-19, en consecuencia sus resultados corresponden a un entorno diferente en donde el modelo de trabajo remoto no era obligatorio sino opcional, y poco conocido. Por último, se delimita su objeto solamente a los trabajos afines a esta modalidad empresarial, en segunda medida y respecto de lo que nos interesa, las conclusiones abordan lo siguiente: los trabajadores que mayormente se ven beneficiados con la modalidad de trabajo remoto son los trabajadores adultos, casados, padres y madres de familia, aunado a lo anterior, es importante resaltar que según lo abordado en la investigación no todos los empleados querían trabajar en modalidad remota, ni tampoco eran lo suficientemente disciplinados para verse inmersos en el área de trabajo remoto. Otros factores también afloraron en la entrevista, por ejemplo, según el estudio y teniendo en cuenta el contexto de la época los trabajadores podían tener mayor carga laboral, y trabajar por más horas en casa puesto que los factores de distracción presentes en la empresa se eliminaban al momento de laborar en casa. Sin embargo, a pesar de esta mejora, la realidad es que esos resultados no se iban a mantener sino se aplicaba el trabajo creativo y en equipo.

5.2 Trabajo remoto, productividad y bienestar del trabajador. durante el covid-19

Continuando con lo anterior, podemos englobar algunas situaciones que sobre el trabajo remoto se presentaban en un contexto anterior al covid-19: Los trabajadores que se ven mayormente beneficiados son los adultos, quienes son casados o tienen

familia, las personas disciplinadas, y se evidencia la necesidad del trabajo creativo y en equipo.

¿Qué pudo cambiar en el contexto del trabajo remoto durante la época más álgida del covid-19?. Los investigadores Wang, Bin, Qian, Jing y Parker, Sharon K. se dispusieron realizar un estudio sobre la efectividad del trabajo remoto durante el covid-19 y la necesidad de la perspectiva de nuevos diseños de trabajo. Esta investigación tuvo lugar en China y fue aplicada a voluntarios de distintos entornos laborales, de forma que no compartieran entre sí las mismas experiencias. Según (Wang et al., 2021) tres enfoques se pudieron determinar a partir de la revisión de literatura que realizaron los autores. El primer enfoque correspondía a las características del trabajo remoto como moderación del efecto del trabajo remoto en los resultados; el segundo enfoque, características del trabajo como mediadores del efecto del trabajo remoto en los resultados y por último; el tercer enfoque, características del trabajo como antecedentes en el contexto del trabajo a distancia. Es pertinente manifestar entonces, a que refieren cada uno de ellos; para los investigadores el primer y segundo enfoque corresponden a todo estudio respecto del trabajo remoto en el contexto anterior a la pandemia del covid-19, esto es: intensidad del trabajo a distancia, qué tipos de trabajo son más adecuados para el trabajo remoto, aislamiento profesional, soledad, monitoreo, autonomía laboral, procrastinación.

Por otro lado, el tercer enfoque lejos de ver al trabajo remoto como una variable, se permite en consecuencia estudiarlo como un contexto, de esto se puede evidenciar lo siguiente: las características del trabajo deben ajustarse a las nuevas formas de trabajar, pueden surgir resultados no deseados cuando las características del trabajo virtual no cumplen con los requisitos individuales y/o de tareas.

En un párrafo anterior se realizaba la siguiente pregunta: ¿Qué pudo cambiar en el contexto del trabajo remoto durante la época más álgida del covid-19?. Sustancialmente, podemos evidenciar a partir de la información del primer y del segundo enfoque que dichas situaciones como por ejemplo: sobrecarga laboral, estrés, aislamiento profesional, soledad, procrastinación, estuvieron también presentes en el contexto de covid-19, por lo tanto, podemos categorizarlos como efectos comunes a un antes y un después, y sobre el que ya venían realizándose ciertas reflexiones. Sin embargo, uno de los aspectos diferentes fue la opcionalidad o voluntariedad para acceder al trabajo remoto, la discriminación de trabajadores aptos para esta modalidad de trabajo, y los ambientes propicios para desarrollarse está

nueva estrategia, lo anterior, en razón a que por motivos sanitarios y de obligatorio cumplimiento, el trabajo remoto dejó atrás esos aspectos y se volvió la opción mayoritaria para continuar adelante con la productividad de las empresas.

Por lo anterior, es que la tercera variable deviene como una de las más acertadas para evaluar con miras al desarrollo del trabajo remoto en el contexto de post covid-19. Sobre el particular, mencionan los autores: “pocos estudios han adoptado este tercer enfoque. La investigación existente se ha centrado principalmente en los impactos de las características del trabajo virtual en el bienestar del trabajador” (Wang et al., 2021). Es decir, antes y ahora las investigaciones sobre la materia se han centrado en analizar los impactos del trabajo remoto y teletrabajo en la salud y bienestar de los trabajadores, pero pocas realmente han virado el foco de la discusión hacia la teoría del diseño del trabajo y cómo adaptarlo a las particularidades del trabajo remoto. Una reflexión que es importante traer a colación es la siguiente: “Los conflictos entre el trabajo y la familia pueden ocurrir cuando existen demandas laborales intolerables y una autonomía laboral limitada para los trabajadores remotos durante los días en casa” (Wang et al., 2021). Los gerentes deben rediseñar el trabajo remoto para optimizar los resultados de los empleados.

5.3 Trabajo remoto. productividad y bienestar del trabajador. retos post covid-19.

5.3.1 Normas internas generales de indicadores de gestión: COSO Y COCO

En el mundo empresarial, es imprescindible contar con modelos de control interno debido a que son estos los pilares necesarios para garantizar la consecución de los objetivos de las empresas de una forma efectiva a través de la disminución de riesgos. Algunos de los más conocidos e implementados son: Informe COSO (Estados Unidos), COCO (Canadá), Cadbury (Reino Unido), PETERS (Holanda), KING (Sudáfrica), MICIL (Marco integrado de control interno latinoamericano), COBIT (Objetivos de control para la información y tecnología relacionada, Australia) y SAC (Sistemas de auditabilidad y control). Sin embargo, es necesario enfocarse en profundizar dos de ellos: COSO Y COCO los cuales se caracterizan por ser los que más aplicación tienen en el continente americano.

El informe COSO nos dice lo siguiente: los modelos de control interno son procesos importantes y necesarios para garantizar la hipótesis de negocio en marcha de una empresa, por ende debe entenderse que estos no son un conjunto de normas aisladas

sino que hacen parte de la vida misma laboral de la empresa, éstos cumplen un papel estratégico de auditoría y tienen un peso importante en los resultados de gestión. Por estas razones, para quienes trabajan en gerencia, dirección y que hacen parte de la planta de personal; los modelos de control interno deben ser conocidos y aplicados. Para el modelo COSO, cinco son las categorías macro de control interno que orientan el ejercicio y se denominan: Ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, monitoreo. Aunque todas las anteriores son importantes y se necesitan entre sí para cumplir con sus objetivos, es menester enfocar el análisis, debido a la orientación de este trabajo solamente a dos de ellas: Evaluación de riesgos, y actividades de control.

La evaluación de riesgos corresponde a la descripción del proceso que sirve a los ejecutivos para identificar, analizar y administrar los riesgos de negocio que puede enfrentar una empresa y el resultado de ellos (Vanessa et al., 2018), los ítems de evaluación son: cambios en el ambiente de operaciones, personal nuevo, sistemas de información nuevos o reconstruidos, crecimiento rápido, tecnología nueva, líneas de producción o actividades nuevas, reestructuración corporativa, y operaciones en el extranjero.

Teniendo en cuenta la orientación del trabajo, que es el área remota, tres categorías son las que es importante evaluar a la luz de trasladar éstas hacia la evaluación de riesgos en el área laboral virtual: cambios en el ambiente de operaciones, sistemas de información nuevos o reconstruidos, y tecnologías nuevas.

Por otro lado, las actividades de control, corresponden a las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se están llevando a cabo en las directrices administrativas. Su función principal es lograr que las metas se alcancen. Sus categorías son: revisiones de alto nivel, procesamiento de la información, funciones directivas, o actividades administrativas, controles físicos, indicadores de desempeño, y segregación de responsabilidad. Téngase en cuenta, para la adaptación hacia el trabajo remoto como más relevantes las siguientes: funciones directivas o actividades administrativas, indicadores de desempeño, y segregación de responsabilidad.

Por último, en lo referente al modelo COSO canadiense; de la revisión de la literatura podemos dar cuenta los siguientes aspectos: El informe COSO basa sus fundamentos en las cinco categorías macro que se mencionaron con anterioridad y que corresponde al modelo estadounidense COCO, a su vez, esto es así debido a que el modelo canadiense es un informe que tiene como objetivo simplificar la información

contenida en el informe COSO para que está sea fácil de implementar en las empresas. Por ende, no se presentan diferencias sustanciales en cuanto a uno y otro. Todo lo anterior, esta enmarcado dentro del ámbito administrativo y de riesgo empresarial, sin embargo es menester tener en cuenta otro aspecto que afecta directamente al operación ordinaria de toda organización como son las normas y leyes vigentes que se encuentran dentro de cada territorio, para este caso en particular, el territorio colombiano. Por lo tanto, es muy importante mencionar la normatividad legal vigente que rige el teletrabajo y trabajo remoto en el país.

5.4 Normativa legal vigente en Colombia: Ley 1221 de 2008, ley 2088 de 2021 y ley 2121 de 2021.

5.4.1 Ley 1221 de 2008. “Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones”. Anterior al contexto de covid.19

La presente ley tiene como objeto regular el teletrabajo, bajo el enfoque de herramienta para contrarrestar la baja tasa de empleabilidad, por lo anterior su contenido estaba orientado a la búsqueda del fomento de está modalidad de trabajo en el sector público y privado, y a su vez para lograr este objetivo conminó al gobierno nacional a generar una política de empleo que guarde relación siguientes: infraestructura de telecomunicaciones, acceso a equipos de computación, aplicación de contenidos, divulgación y mercadeo, capacitación, incentivos, evaluación, incentivos y evaluación permanente y formulación de correctivos cuando su desarrollo lo requiera.

Aunado a lo anterior, es importante resaltar tres artículos que representan parte de las reflexiones que sobre la actualización del control interno ante el trabajo remoto y teletrabajo es imprescindible realizar:

“**Artículo 6°, Numeral 5°.** La asignación de tareas para los teletrabajadores deberá hacerse de manera que se garantice su derecho a contar con un descanso de carácter creativo, recreativo y cultural” (*LEY 1221 DE 2008 Teletrabajo, 2008*)

“**Artículo 6°, Numeral 6°. Inc I.** Respeto al derecho a la intimidad y privacidad del trabajador” (*LEY 1221 DE 2008 Teletrabajo, 2008*) .

“**Artículo 10°.** La migración a través del teletrabajo es voluntaria. La vinculación a través del teletrabajo es voluntaria, tanto para el empleador como para el trabajador.

Los trabajadores que actualmente realicen su trabajo en las instalaciones del empleador, y pasen a ser teletrabajadores, conservan el derecho de solicitar en cualquier momento, volver a la actividad laboral convencional.” (*LEY 1221 DE 2008 Teletrabajo, 2008*)

En correspondencia, con el primer estudio del profesor (Bloom, 2014) de la Universidad de Harvard, podemos observar tres elementos a los que el autor citado hizo referencia para la época: Segregación de tareas, intimidad y privacidad, y el elemento de la voluntad (no todos quieren trabajar o pueden desarrollar bien sus labores a través de la modalidad de trabajo remoto).

5.4.2 Ley 2088 de 2021: “Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones” Contexto Covid-19.

La presente ley 2088 de 2021, se expide durante el contexto de la emergencia sanitaria con el objetivo de regular lo atinente al trabajo en casa. En lo correspondiente al tema que ocupa la investigación, sobre la actualización de los modelos de control interno al trabajo remoto, de forma que podamos mejorar los indicadores de gestión de productividad, ésta nos da las siguientes dos pautas:

“Artículo 4, Criterios aplicables al trabajo en casa. Inc A. a. Coordinación. Las funciones, servicios y actividades laborales deberán desarrollarse de manera armónica y complementaria entre el empleador y el trabajador para alcanzar los objetivos y logros fijados. La coordinación deberá darse desde el momento mismo de la asignación de tareas o actividades, para lo cual se deberán fijar los medios y herramientas que permitan el reporte, seguimiento y evaluación, así como la comunicación constante y recíproca.” (*Ley_2088_de_2021, 2021*).

Art 5. Elementos de la relación laboral en el trabajo en casa.

“Parágrafo 1. El empleador determinará los instrumentos, la frecuencia y el modelo de evaluación del desempeño, cumplimiento de metas, así como el mecanismo para el reporte y/o resultados de éstas, por el tiempo que dure el trabajo en casa. El Gobierno nacional determinará los instrumentos para la habilitación del trabajo en casa para los servidores públicos.” (*Ley_2088_de_2021, 2021*)

“Parágrafo 2. El seguimiento de los objetivos y actividades de los servidores públicos y trabajadores del sector privado deberá obedecer a criterios concertados y establecidos con anterioridad.” (*Ley_2088_de_2021*, 2021)

5.4.3 Ley 2121 de 2021. “Por medio de la cual se crea el régimen de trabajo remoto y se establecen normas para promoverlo, regular y se dictan otras disposiciones”. Contexto covid-19.

La presente ley se ubica en una línea temporal que es complicada descifrar pues aunque en el país se ha avanzado bastante en la vacunación de la población realmente no podemos afirmar que nos encontremos ante un contexto post covid-19. Sin embargo, es importante manifestar que de la lectura de la ley se puede desprender que el objetivo de la misma es agregar nuevamente el elemento de la voluntariedad al trabajo remoto, y a su vez establecer ésta nueva modalidad de trabajo como una categoría adicional que llegó para quedarse y que necesita de una regulación taxativa tal como pretende hacerlo ésta ley. Tres artículos podemos mencionar que guardan concordancia con el objetivo de la investigación, éstos son:

“Art 13°. Aplicación de normas para prevenir y sancionar el acoso laboral. Las normas definidas en la Ley 1010 de 2006 y las demás normas que la adicionen, o modifiquen o complementen, relacionadas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral, serán aplicables a los empleadores y trabajadores que implementen el trabajo remoto.” (*Ley_2121_de_2021*, 2021)

“Art 17°. Control de horarios y cumplimiento de funciones y obligaciones en el trabajo remoto. El empleador se encuentra facultado y autorizado para controlar el cumplimiento de las obligaciones, funciones y deberes del trabajador remoto, mediante el uso de herramientas tecnológicas u otros medios o mecanismos, pero en todo caso, el empleador respetará la intimidad y privacidad del trabajador remoto, y el derecho a la desconexión laboral, entendida como la garantía que todo trabajador y empleador, de no tener contacto con herramientas, bien sea tecnológicas o no, relacionadas con su ámbito laboral, después de culminada la jornada ordinaria de trabajo o durante de ella, en el tiempo que se haya conciliado para la vida personal y familiar.” (*Ley_2121_de_2021*, 2021)

“Art 21°. Migración al trabajo remoto. A partir de la entrada en vigencia de la presente ley, cualquier trabajador podrá acogerse a esta nueva forma de ejecución del contrato de trabajo remota prevista en esta ley, siempre que medie la concurrencia

de voluntades entre trabajador y empleador, sin menoscabo de los derechos laborales adquiridos.” (*Ley_2121_de_2021*, 2021)

6. Propuestas para la adopción del trabajo remoto y del teletrabajo.

Según (Mendoza G & Soza G. Eduardo, 2020) en su trabajo de investigación “Relación entre la competitividad y la productividad en el teletrabajo por profesionales nicaragüenses” que se sitúa en el contexto de la pandemia de covid-19, tenemos que además de expresar como en anteriores estudios, que el trabajo remoto será una nueva modalidad laboral, como cifras las siguientes: a través de la modalidad del teletrabajo las empresas reducen hasta un 85% de costos, y la productividad de los trabajadores aumenta un 30% (Mendoza G & Soza G. Eduardo, 2020). Teniendo en cuenta lo anterior, la presente investigación se dio a la tarea de evaluar la productividad de los profesionales nicaragüenses que están trabajando en modalidad remota, la población de muestra se compuso de la siguiente forma: Personas en modalidad del 100% de teletrabajo corresponden al 68%, empleados en modalidad híbrida, corresponde al 32%; Mujeres 48% y hombres, 52%; sector empresarial, grandes y medianas empresas.

Para este estudio, dos fueron los factores que guiaron la investigación: competitividad y productividad. Para evaluar ambos factores se tuvo en cuenta, en materia de competitividad las siguientes variables: habilidades para navegar en internet, dominio de programas de cómputo, inserción en vídeo conferencias, habilidades de comunicación a través de herramientas tecnológicas, comunicación escrita, interés por aprender, capacidad del aprendizaje, contacto social con sus compañeros, evaluación autocrítica, uso de recursos que provee la empresa, capacidad para asegurar un ambiente de trabajo saludable, actitud ante el teletrabajo, nivel de utilización de plataformas, nivel de disciplina, administración del tiempo entre otros. La conclusión de los resultados obtenidos de acuerdo a la evaluación de las variables frente al factor de competitividad son los siguientes: habilidades de navegación en internet, interés por el aprendizaje, ética, honradez y confidencialidad son indicadores clave de la competitividad, los demás evaluados responden a indicadores de naturaleza psicológica que tienden a ser muy variables.

Frente al factor de productividad, se evaluaron los siguientes ítems: utilización de alguna plataforma para organizar actividades, el teletrabajo como una modalidad de trabajo para mejorar actividades, cumplimiento de las anteriores, tiempo de cumplimiento, uso de recursos adicionales para cumplir las tareas, ayuda de colegas, comparación de recursos entre el teletrabajo y la oficina, entre otros, las conclusiones del análisis del porcentaje de los ítems evaluados concluye lo siguiente: Solos dos ítems presentan un nivel alto, y son los referentes a la organización de las actividades, lo que en síntesis denota una productividad intermedia, es decir, es más sencillo planificar pero es complicado cumplir, así mismo es menester traer a colación que la productividad se orienta a ser baja, cuando el cumplimiento de las actividades tarda mucho más tiempo, y se usan recursos adicionales.

Por otra parte, en el trabajo de investigación realizado por (Muñoz & Acevedo, 2020) el cual tiene por nombre “El liderazgo como estrategia para el cumplimiento de indicadores comerciales desde el teletrabajo” se aborda el análisis de la cualidad del liderazgo de los empleados como un factor de especial relevancia en el cumplimiento de los objetivos de la empresa bajo la modalidad de trabajo remoto, sobre el particular el autor manifiesta: “Un teletrabajador ha de tener disciplina para lograr desempeñar sus funciones de una forma adecuada, el perfil ideal para una persona que desea trabajar a distancia es que sea independiente, es decir, que no necesite la presión de sus superiores para realizar lo encomendado y que además pueda resolver sus problemas de manera autónoma”.(Muñoz & Acevedo, 2020), A su vez, en lo atinente al objeto de estudio de la presente investigación podemos encontrar que se analiza la necesidad de actualizar los indicadores de control y de gestión de productividad.

“Lo cierto es que uno de los factores que preocupan a las empresas es el hecho de no tener el control presencial de sus colaboradores y más cuando se habla del área comercial, pues es un área tan compleja que solo permite ver la gestión con los resultados, a raíz de esto y con el fin de implementar métodos que transforman los modelos de trabajo convencionales en modelos de teletrabajo, han creado indicadores de gestión que les permitan evidenciar la actividad del trabajador aun sin llegar al resultado y en este seguimiento es donde aparece el apoyo del líder comercial, quien es el responsable del cumplimiento de indicadores y así mismo del resultado comercial del equipo.”(Muñoz & Acevedo, 2020)

La propuesta que desengloba el autor, frente a la productividad en el trabajo remoto se enmarca en los siguientes aspectos: más allá de lograr actualizar los indicadores de productividad al trabajo remoto, para su cumplimiento es necesario contar con la ayuda de líderes y segregar los departamentos por grupos de trabajo, de tal forma que estos tengan a una persona que se responsabilice de evaluar periódicamente el desempeño de sus compañeros, y lo anterior sumado a las características de autonomía laboral e independencia que son relevantes al momento de seleccionar a los trabajadores que se vayan a desempeñar en la modalidad remota.

Por último, de este estudio es importante rescatar las actividades que se realizaron para motivar al teletrabajador en la búsqueda su mayor rendimiento: confianza como base en equipos de alto rendimiento, planificación de actividades grupales e individuales, empatía y escucha activa con el colaborador, comunicación y retroalimentación, medición constante de resultados, acuerdo en horarios entendiendo la situación del colaborador.

En conclusión de la literatura revisada en la materia, aunado a algunas leyes que la regulan, es importante manifestar las siguientes reflexiones que encontramos pertinentes para el objeto de investigación:

“La gestión del desempeño puede ser más difícil cuando las personas no están físicamente presentes, lo que requiere una comunicación más intencional con criterios de gestión del desempeño claramente definidos. Sin una comunicación eficaz y una gestión del rendimiento relevante, los trabajadores remotos pueden tener dificultades para trabajar de forma eficaz y es posible que no se den cuenta de los beneficios de la flexibilidad y autonomía previstas.” (Macrae & Sawatzky, 2020).

A su vez, (Macrae & Sawatzky, 2020) también indica que “un comentario final con respecto a los desafíos en el trabajo remoto es que no todos son igualmente efectivos en el mismo entorno. Si bien algunas personas son completamente capaces de administrarse a sí mismas y a su desempeño cuando trabajan de forma independiente, otras pueden tener dificultades con menos claridad y supervisión en un entorno laboral. Los rasgos de personalidad como la conciencia y la adaptación explican cómo se comportan, actúan y se sienten las personas en el lugar de trabajo

y pueden ayudar a explicar qué entornos pueden ser más productivos para diferentes personas.”

De lo anterior, es posible afirmar nuevamente que nuestro enfoque de investigación es pertinente y necesario, en tanto, si bien en la literatura revisada encontramos reflexiones entorno a la necesidad de tener criterios de gestión del desempeño actualizados a las necesidades particulares del trabajo remoto, realmente investigaciones claras y concretas sobre la materia no hay todavía, sobre este fenómeno nos atrevemos a mencionar que obedece a la imperiosa necesidad de salvaguardar el bienestar y los derechos de los trabajadores en la reciente obligatoria inmersión en el mundo digital, que no ha permitido que con tiempo las empresas puedan dedicarse a construir indicadores de gestión pertinentes para el trabajo remoto o teletrabajo. Sin embargo, la sociedad actualmente se aproxima a entrar en la etapa post covid-19 y desde allí es necesario generar estos nuevos criterios de desempeño para poder aplicar correctamente el régimen de esta nueva modalidad de trabajo.

1. Metodología

La identificación de la metodología de trabajo a emplear será importante de validar para responder a la pregunta de investigación. Para llevarla a cabo es importante recurrir al cumplimiento de objetivos y actividades sujetas a metodologías específicas que permitan generar un resultado idóneo, para ello en la presente investigación se utilizarán fuentes de información enfocadas en conocer como los altos directivos pueden llevar a cabo un control y seguimiento del trabajo remoto, es decir, cómo medir el desempeño de los empleados que trabajan desde casa desde la implementación de indicadores de gestión. Como referencia se tendrá en cuenta una revisión literaria correspondiente al modelo de investigación descriptiva, definida por (Edinson Damian Cabezas Mejias, 2018) como un análisis de la realidad, determinando una serie de características y patrones, con base a un tema de investigación(p.48).

Frente a la necesidad de modelar estándares de control interno que permitan hacer seguimiento a los empleados desde la implementación del trabajo remoto, se emplea el uso de información relevante en el tema de manera descriptiva, de tal forma, que el enfoque de investigación se inclina hacia la descripción cualitativa.

Por otra parte, el objetivo de la presente investigación pretende generar estándares de procesos, planes, programas y metodologías que permitan evaluar el desempeño de los resultados frente a los objetivos estratégicos planteados por las organizaciones que implementen en su esquema de trabajo remoto.

Para hacer seguimiento y cumplimiento al objetivo mencionado anteriormente, se debe recurrir a fuentes de información robustas que brindan conocimiento del tema de investigación, por lo tanto se recurrirá al estudio de revistas, periódicos, artículos, libros, conferencias, entre otros que permitan señalar precedentes de investigación entorno al tema objeto de estudio. Así mismo, las recopilaciones de los datos obtenidos son de fuentes primarias y secundarias. Para la recolección de la fuente primaria, se toman autores que han realizado trabajos de investigación de tipo exploratorio teniendo como muestra a las empresas. Por otro lado, las fuentes secundarias refieren a información organizada de documentos primarios.

La técnica de recolección de datos según (Edinson Damian Cabezas Mejias, 2018) describe la técnica como el enfoque sistemático de reunir y medir información de diversas fuentes a fin de obtener un panorama completo y preciso de una zona de interés (p. 7). A su vez, la selección de la información se realiza mediante un análisis de comparación de proyectos que contemplen el mismo objeto de estudio.

7. Desarrollo del Trabajo

El trabajo remoto, nueva modalidad introducida de forma obligatoria en el ámbito laboral como consecuencia del fenómeno del Virus SARSCOV-19, hoy se convierte en una modalidad de trabajo permanente, por lo tanto, se estima que en los próximos años las empresas manejen ambientes laborales cien por ciento virtuales, o mantengan ambientes híbridos. La necesidad de su permanencia tiene como justificación el ahorro de costos económicos de planta física, y optimización del tiempo, tanto como un factor de productividad, como de calidad de vida para el trabajador.

A través de este trabajo hemos realizado un recuento desde los primeros pasos del trabajo remoto, y el teletrabajo antes del fenómeno del covid-19, su implementación obligatoria a raíz del fenómeno, y la expectativa que se tiene en esta nueva etapa que asume la sociedad de post-pandemia. De este análisis exhaustivo identificamos problemas o situaciones comunes a las primeras dos etapas, a continuación, las enunciamos:

1. Sobrecarga laboral
2. Aislamiento social
3. Desconcentración
4. Soledad
5. Estrés
6. Procrastinación

Y también, pudimos avizorar elementos importantes que se tuvieron en consideración al momento de implementar un modelo de trabajo innovador, dentro del período 2010 – 2019. Estos son:

1. Liderazgo
2. Autonomía laboral
3. Edad
4. Entorno familiar
5. Habilidades de ofimática
6. Disciplina

Estos elementos no fueron realmente tomados en cuenta cuando se implementó el modelo de trabajo remoto en su totalidad para todas las empresas, en aras de mantener la productividad en el contexto de pandemia. Una de las conclusiones que

se esbozó en su momento fue la necesidad de realizar un modelo de gestión de indicadores realmente aplicable al sector del teletrabajo y trabajo remoto, pero, teniendo en cuenta elementos como la voluntariedad, en razón a que esta forma de trabajo no puede ser aplicable a todas las personas, ni a todos los trabajos. Por lo tanto, teniendo en cuenta la voluntariedad como el sentido orientador para el contexto post-pandemia, ciertos elementos relevantes en su momento de la primera etapa de implementación son imprescindibles para adecuar los indicadores al trabajo en ambiente virtual.

En consecuencia, para desarrollar las pautas necesarias para la creación de indicadores de trabajo debemos tener en cuenta los elementos enunciados con anterioridad para la discriminación de los trabajadores y profesiones adecuadas para realizarse a través de esta modalidad, y a su vez, generar un sistema de monitoreo eficiente que permita evaluar el desempeño del trabajador de acuerdo con los indicadores establecidos. Para esto, tendremos en cuenta y aplicaremos el modelo de matriz BGC¹ la cual es una herramienta de Marketing estratégico y el modelo de estrategias genéricas de Porter².

8. Propuesta

8.1 Modelo de gestión trabajo remoto

8.1.1 Caso

Para el desarrollo del presente trabajo es menester ejemplificar la situación de forma que al lector le sea fácil ubicarse en el contexto del área comercial y de los ambientes virtuales, por ende, piénsese en lo siguiente:

Un banco denominado SOLUCIONES S.A, decide desarrollar sus actividades de préstamos a través de un modelo de trabajo remoto, su área de interés es la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana, para ello utiliza un software que le permite replicar a través de gráficos las instalaciones de una estructura física, y con salas de

¹ La matriz BCG es una herramienta clave para el marketing estratégico en las empresas, su objetivo es analizar y discriminar cuáles son los productos más rentables de una compañía, de tal forma que los resultados permitan establecer estrategias pertinentes para el éxito de las metas (Unir Revista, n.d.).

² El modelo de estrategias genéricas de M. Porter se basan en una matriz DOFA que está compuesta por cuatro cuadrantes que corresponden a las siguientes categorías: debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas.

zoom para la atención de usuarios de forma permanente, con horarios de 7:00 Am a 5:00 pm. A su vez, en ese mismo ambiente todos los usuarios tienen sus propios avatares, oficinas y salas de conexión remota a la que siempre deben permanecer conectados. Este banco, tiene una única oficina física en la ciudad de Bucaramanga, que está destinada a las labores de contratación.

8.1.2 Modelo de gestión del trabajo remoto.

Los asesores comerciales deben cumplir un horario de 7:00 Am a 5:00 pm, para poder conocer su desempeño se implementarán los siguientes indicadores de gestión:

Indicador	Variable en el entorno laboral cotidiano	Variables propias del entorno laboral remoto
<p>Productividad: Porcentaje en cumplimiento de metas: Este se realiza con base en el número de radicaciones vs número de créditos enviados a estudio, y finalmente el total de créditos desembolsados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo de traslado de la oficina al trabajo • Falta de optimización del tiempo: Factores de distracción propios de la interacción entre compañeros de trabajo; tiempo de atención al cliente. • Ergonomía: Posición de trabajo, afectación de salud en el cuerpo • Estado físico de la herramienta de trabajo: computador, parlantes, 	<ul style="list-style-type: none"> • Cortes de luz en el mes • Conexión inestable a internet • Conflictos familiares • Procrastinación • Desconcentración • Ergonomía. Posición de trabajo, afectación de salud en el cuerpo • Estado físico de la herramienta de trabajo: computador, parlantes, audífonos, ratón, impresora.

	audífonos, ratón, impresora.	
<p>Competitividad:</p> <p>Segmentación propia del empleado bajo la teoría de Michael Porter.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidad de venta • Eficacia en la ejecución de sus labores • Resolución de problemas utilizando pensamiento creativo • Comunicación asertiva con directivos, compañeros y clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Autonomía laboral • Resolución de problemas utilizando pensamiento creativo • Habilidades de ofimática: Manejo del campus virtual, sala de conferencias, y herramientas de trabajo. • Acceso a comunicación con los demás miembros del equipo y sus superiores.

8.1.2.1 Indicador de productividad.

El indicador de productividad se realiza con base en el número de radicaciones vs número de créditos enviados a estudio, y finalmente el total de créditos desembolsados. De acuerdo con el porcentaje de cumplimiento de productividad arrojado, es menester evaluar las variables que pudieron conllevar a que dichas metas propuestas no se alcanzaran, se alcanzarán medianamente o fueran satisfactorias. Estas variables, son las siguientes:

- **Cortes de luz en el mes:** Esta variable es necesaria tenerla como relevante en virtud de la correspondencia lógica con el contexto que en nuestro país vivimos, para todos antes y durante la pandemia ha sido visible y palpable que servicio de energía eléctrica en muchas zonas del país falla con constancia, y por diversos motivos, entre ellos las fuertes lluvias producto del clima en el que nos encontramos, y en otros la negligencia de las empresas, aunado a lo anterior es importante manifestar que no somos un país que preste a todos sus habitantes el servicio

enunciado, pues existen bastantes zonas que aun no conocen el servicio de energía eléctrico.

- **Conexión inestable a internet:** En temas de conectividad, Colombia es uno de los países con peor desempeño y así lo han revelado múltiples encuestas y estudios. Sobre el particular citamos el informe Índice de calidad de vida digital 2020, una investigación global sobre la calidad de un bienestar digital en 85 países (81 % de la población mundial) cuyos resultados fueron expuestos por (Granja, 2020) en una columna periodística del Tiempo: “En cuanto a métricas de calidad de internet, Colombia ocupa el penúltimo lugar en la región; solo Perú ocupa un lugar más bajo. Las velocidades de banda ancha y móvil se encuentran en el extremo inferior de los países indexados. La velocidad móvil, 17,72 Mbps, ocupa el puesto 73, mientras que la banda ancha, 3,48 Mbps, ocupa el puesto 74. La velocidad móvil de Colombia es aproximadamente un 39 % más baja que la de Uruguay, 29,09 Mbps, que ocupa la posición más alta (51) de los países suramericanos indexados. En cuanto a la banda ancha, la velocidad de Colombia es un 62 % menor que la de Uruguay, que nuevamente toma el liderazgo en la región (41.º). Además, la estabilidad de internet de banda ancha en Colombia cayó durante la pandemia de covid-19; sin embargo, la telefonía móvil se mantuvo estable a pesar del entorno de la FMH.” Así las cosas, es imprescindible contar con esa variable en el ámbito del indicador de productividad.

- **Conflictos familiares:** Para los trabajadores remotos el ambiente familiar es un aspecto relevante para tener en cuenta, su espacio de trabajo y su entorno familiar se encuentran en un solo lugar, la conflictividad y los problemas son un obstáculo para la concentración y el desempeño eficiente de las funciones del trabajador.

- **Procrastinación:** “La procrastinación consiste en la tendencia generalizada a aplazar el inicio y/o finalización de tareas planificadas para ser realizadas en un tiempo determinado. Tal tendencia a la postergación suele acompañarse de malestar subjetivo y no sólo es una cuestión de baja responsabilidad y gestión del tiempo, sino que supone un verdadero problema de autorregulación a nivel cognitivo, afectivo y conductual.” (Díaz-Morales, 2018)

- **Ergonomía:** Según (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2020) de la ciudad de Lima, Perú, la ergonomía corresponde a una “ciencia que busca optimizar

la interacción entre el trabajador, máquina y ambiente de trabajo con el fin de adecuar el puesto, ambiente y la organización del trabajo a las capacidades y limitaciones del trabajador, y minimizar el estrés y la fatiga.” Pág. 5

- **Estado físico de la herramienta de trabajo: computador, parlantes, audífonos, ratón, impresora.** Un óptimo estado de las herramientas de trabajo, para esta nueva modalidad laboral remoto es imprescindible para poder hablar de productividad, por ende, es necesario tener en cuenta esta variable para el análisis de resultados.

8.1.2.2 Indicador de competitividad

Segmentación propia del empleado bajo la teoría de Michael Porter. El modelo propio de la teoría del diamante nos permite clasificar a los asesores comerciales de acuerdo con su desempeño respecto de la variación entre créditos radicados, y desembolsados, es decir con base en el cumplimiento de metas. Aunado a lo anterior es importante tener en cuenta las siguientes variables:

- **Liderazgo:** En un ensayo realizado por (Consuelo et al., 2021) donde cita a “Siliceo, Cáseras y González (1999) quienes explican que el líder es el constructor de la cultura organizacional, entendida como el conjunto de valores, tradiciones, creencias, hábitos, normas, actitudes y conductas que le dan sentido a una organización para lograr sus objetivos económicos y sociales. De este modo, entendemos que el/la líder será el principal interesado en que la organización cumpla sus objetivos.”
- **Autonomía laboral:** Esta es una variable necesaria para analizar la competitividad del trabajador, la autonomía laboral permite que el trabajador resuelve por sí mismo los inconvenientes y obstáculos que se le presenten, a su vez, permite que los seguimientos a su labor sean menos frecuentes y se optimice el tiempo de trabajo.
- **Resolución de problemas utilizando pensamiento creativo:** “la creatividad organizacional es la creación de un producto, servicio, idea, procedimiento o proceso nuevos, útiles y con valor, por individuos trabajando en conjunto dentro de un complejo sistema social. Y que, por lo tanto, es la definición comúnmente

aceptada de comportamiento creativo, o de los productos de este tipo de comportamiento colocados dentro de un contexto organizacional.” (Falco, 2016)

- **Competencias digitales y de ofimática:** Manejo del campus virtual, sala de conferencias, y herramientas de trabajo, de los aplicativos usuales del trabajo en oficina.
- **Acceso a comunicación con los demás miembros del equipo y sus superiores:** El aislamiento del trabajo de remoto dificulta la comunicación continúa entre los diferentes miembros del equipo, y, por lo tanto, las dudas, problemas e inconvenientes que surjan no se resuelven de forma diligente, teniendo en cuenta lo anterior es relevante contar con esta variable para el análisis de la competitividad.

8.1.3 Matriz de análisis BCG y DOFA

8.1.3.1 Matriz de análisis BCG

La Matriz BCG es un modelo creado por Boston Consulting Group: la cual según (Gomez et al., 2018) tiene como finalidad ayudar a priorizar recursos entre distintas áreas de negocios, es decir, invertir, desinvertir o incluso abandonar dependiendo de los resultados obtenidos. “La matriz BCG está compuesta por dos ejes perpendiculares que definen cuatro cuadrantes. El eje vertical muestra la tasa de crecimiento del mercado o la demanda de un producto. El eje horizontal será la cuota de mercado de la empresa en ese sector, es decir, el resultado de dividir las ventas de un producto concreto entre las ventas totales de ese tipo de producto en el mercado.” (Unir Revista, n.d.)

Como lo muestra el siguiente gráfico:

La matriz BCG



Gráfico UnirRevista (2021)

8.1.3.2 Debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA). Michael Porter:

Según (Checa alonso, 2018) El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas DAFO), es un poderoso modelo de análisis que permite reflexionar y conocer la estructura competitiva de un determinado sector y contrastarla con las ventajas y desventajas. A partir de esos resultados discriminar oportunidades y amenazas.



Gráfico DAFO (2018)

Tomando como referencia los dos modelos de gestión estratégica mencionados anteriormente, fue posible realizar una propuesta sobre un posible modelo de gestión

de empleados que trabajan de forma remota en una entidad financiera, ubicándolos en cada cuadrante acorde a sus resultados y lo que representa cada uno para la empresa. Para ello se ubico el cuadrante en dos ejes perpendiculares siendo el eje X el desempeño de la productividad (variable dependiente) y el eje Y el desarrollo de las competencias (variable independiente), tal como lo muestra el siguiente grafico.

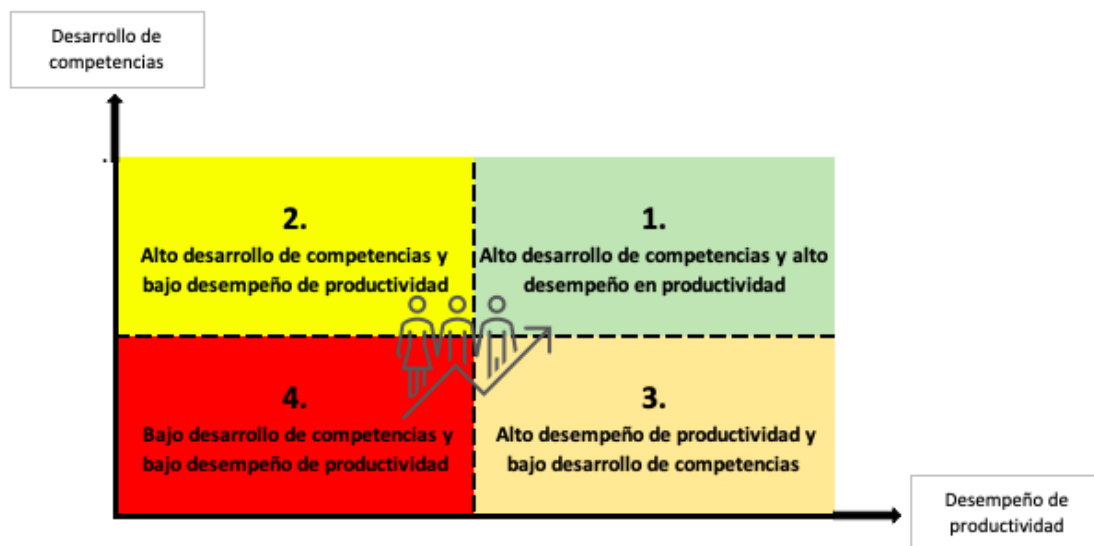


Gráfico de elaboración propia (2021)

Como podemos observar en el gráfico 1, la matriz se divide en cuatro cuadrantes, en el primer cuadrante ubicamos a los asesores comerciales que cumplen con el número de radicados asignados, y a su vez cumplen con la totalidad de estos desembolsos, es decir podemos categorizarlos según la matriz DAFO de Michael Porter, como un empleado fortaleza, y por lo tanto son los empleados más opcionados para obtener cargos directivos o de mayor responsabilidad; en el segundo cuadrante ubicamos al trabajador que cumple con el número de radicados pero no desembolsa la totalidad de los créditos, de acuerdo a la división observada en la matriz DOFA este empleado se ubica en el cuadrante de debilidad; en el tercero se encuentra presente el asesor que radica poco, pero que termina el proceso en desembolso, es decir que cumple con la ejecución del presupuesto asignado, este se ubica en la sección de oportunidades, en cuadrante dos y tres son empleados que con una estrategia de trabajo optima pueden llegar a ser un empleado fortaleza; por último, en el cuarto cuadrante está el trabajador que no cumple con el número de radicaciones ni sus procesos terminan en desembolsos por lo tanto su desempeño es el más bajo de

todos y según la tabla de clasificaciones es una amenaza, al ubicarse dentro de este cuadrante son los empleados más susceptibles de ser desvinculados de la empresa por la desventaja que representan.

De esta forma, además de analizar la variable crédito radicados en proporcionalidad con los desembolsos logrados, es menester adherir las variables enunciadas anteriormente para comprender en contexto la razón por la cual el desempeño del asesor no ha sido el mejor. Teniendo un panorama integral al trabajo remoto los seguimientos que se deban hacer estarán orientados a mejorar la calidad de trabajo del empleado a través de estrategias que comprendan toda la esfera de factores que influyen en este.

Las personas que se ubican en el cuadrante No.1 entonces se caracterizará por ser trabajadores mucho más autónomos, que tienen un ambiente para el desarrollo mucho más óptimo, son de pensamiento creativo, menos propensos a procrastinar por lo tanto no necesitan un seguimiento constante. El asesor que se ubica en el No.2 es una persona que cuenta con un espacio adecuado para su trabajo, es autónomo pero tiene problemas para poder finalizar el proceso para llegar a la totalidad de desembolsos, este entonces necesitará hacerle un seguimiento aunque no constante si presente para ayudarlo a convertirse en un asesor del cuadrante No. 1, en el tercer cuadrante ya encontraremos un trabajador que se esfuerza por cumplir con su trabajo, y aunque no cumple con la meta, su trabajo finaliza en desembolsos, durante el mes esta persona necesitará un seguimiento constante, y por último, tenemos al empleado que no cumple con radicaciones ni con desembolsos, esta persona en conjunto puede estar fallando porque está procrastinando, tiene un armonía familiar endeble, su espacio no es el más adecuado para trabajar, su computador no está dando el rendimiento adecuado, tuvo un virus, su conexión a internet es inestable, muchos factores pueden confluír y es necesario conocerlos todos para poder abordar una estrategia pertinente para este asesor, por lo tanto necesitará un seguimiento permanente.

9. Recomendaciones

En esta nueva etapa post pandemia, requerirá de las empresas actualizar sus modelos de trabajo, a través de ambientes totalmente virtuales o híbridos, no solamente por la necesidad de mantener controlado el contacto entre los ciudadanos, sino también en razón a la caída que padeció la economía durante la cuarentena, lo anterior ha generado que bastantes países, como Colombia, nos enfrentemos a un panorama que presente dificultades en donde el objetivo primordial es la reactivación y recuperación de la economía nacional. Estas nuevas formas de trabajo le permitirán a las empresas prescindir de algunos costos que en la cotidianidad pasada debían sufragar para el desarrollo normal de sus actividades. A continuación, sintetizando la información del análisis literario realizado, se expondrá una serie de recomendaciones de cara a esta etapa que comienza:

1. **Voluntariedad:** El trabajo remoto, es una modalidad laboral voluntaria y no obligatoria, por lo anterior requerirá de que en la contratación se discriminen los perfiles, de forma que a través de un análisis integral, las personas que sean contratadas para esta forma de trabajo cuenten con el perfil adecuado.
2. **Líder comercial:** Uno de los principales obstáculos que enfrentan las empresas que realizan actividades de comercio, es la realización de controles a los asesores comerciales, cuestión que se dificulta aún más con el trabajo remoto. Por lo anterior, es menester que los departamentos se dividan por células de trabajo pequeñas, que estén lideradas por una persona creativa, autónoma y eficiente, quien se responsabilizará del cumplimiento de las metas trazadas, y del seguimiento a sus compañeros. El liderazgo es un aspecto fundamental para el éxito del trabajo remoto.
3. **Visita domiciliaria:** Antes de culminar con la etapa de contratación es menester que la empresa realice una visita domiciliaria enfocada en constatar los espacios con los que cuenta el aspirante al cargo para realizar sus funciones, este aspecto es de suma importancia, para poder laborar virtualmente de forma eficiente se necesita de un espacio en casa que esté aislado de los otros cuartos, computador, internet, audífonos, escritorio, y una silla adecuada para su trabajo (en esta modalidad de trabajo se corren riesgos de salud respecto de la posición del trabajador), esto integrando el análisis ergonómico como un factor necesario para cuidar del bienestar del teletrabajador o trabajador virtual.

4. **Análisis del trabajo:** Diversos estudios sobre la materia han reiterado constantemente que no todos los trabajos pueden desempeñarse a través de la modalidad remota o teletrabajo, por ende es necesario que la empresa realice un examen exhaustivo que le permite constatar que departamentos o cargos son aptos para desempeñarse en ambientes virtuales o híbridos, de forma que no se genere estrés y sobrecarga laboral a los empleados.

10. Conclusiones

En conclusión, los empleadores pueden seguir utilizando los indicadores generales que aplican para el ámbito de desarrollo de su interés, sin embargo a ello deberán sumarle nuevas variables como las que hemos visto a lo largo del desarrollo de este trabajo, éstas les permitirán realizar análisis objetivos de la productividad y competitividad de los departamentos que trabajan remotamente o en teletrabajo, esto en aras de que comprendan la esfera de situaciones que afectan el cumplimiento de metas y que son propias de la virtualidad. La comprensión integral de la situación a la luz de los resultados de los indicadores, permitirán a las empresas generar estrategias pertinentes y solucionar los obstáculos que puedan estar enfrentando.

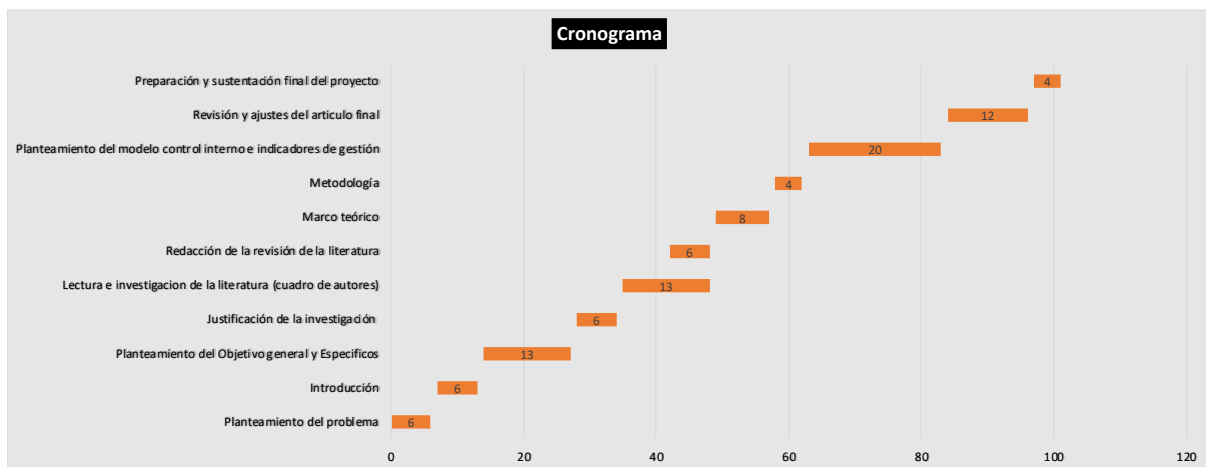
11. Cronograma

DIAGRAMA DE GANTT

INICIO DEL PROYECTO
9/08/21

PROYECTO: ¿Cómo garantizar la productividad laboral frente a la implementación del trabajo remoto en el sector financiero?

ACTIVIDAD	INICIA	FINANLIZA	DIAS DESDE EL INICIO DEL PROYECTO	DIAS QUE DURA
Planteamiento del problema	9/08/21	15/08/21	0	6
Introducción	16/08/21	22/08/21	7	6
Planteamiento del Objetivo general y Especificos	23/08/21	5/09/21	14	13
Justificación de la investigación	6/09/21	12/09/21	28	6
Lectura e investigación de la literatura (cuadro de autores)	13/09/21	26/09/21	35	13
Redacción de la revisión de la literatura	20/09/21	26/09/21	42	6
Marco teórico	27/09/21	5/10/21	49	8
Metodología	6/10/21	10/10/21	58	4
Planteamiento del modelo control interno e indicadores de gestión	11/10/21	31/10/21	63	20
Revisión y ajustes del artículo final	1/11/21	13/11/21	84	12
Preparación y sustentación final del proyecto	14/11/21	18/11/21	97	4



12. Bibliografía

- Blanco Luna, Y. (2012). Auditoria Integral normas y procedimientos. *ECOEd Ediciones*, 2, 501.
- Bloom, N. (2014). *To Raise Productivity, let more employees work from home*.
- Carvajal Sandoval, A. R., & Escobar Avila, M. E. (2015). *Aplicación de la herramienta integrada de control interno y administración de riesgos, enmarcada en buen gobierno corporativo para pequeñas y medianas empresas en Colombia [e-book] / investigadora principal Alba Rocío Carvajal Sandoval ; coinvestigadora .*
- Chavarría Paniagua, C. (2014). *Auditoría Administrativa*. México: *Digital Uno*. 57.
- Checa alonso, J. J. (2018, April 20). "Las Cinco Fuerzas de Porter", un básico de *Estrategia de Negocio que no pasa de moda*.
- Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12343>
- Consuelo, M., Rodriguez, P., Diplomado, G., de Organizaciones En Entornos, V., & Bogota, D. C. (2021). *ENSAYO EL LIDERAZGO DEL TELETRABAJO EN COLOMBIA UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS PROGRAMA CONTADURÍA PÚBLICA*.
- Díaz-Morales, J. F. (2018). Procrastinación: Una Revisión de su Medida y sus Correlatos Procrastination: A Review of Scales and Correlates. *Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación-e Avaliação Psicológica*. *RIDEP · N°51*, 2.
- Edinson Damian Cabezas Mejias. (2018). *Introduccion a la metodologia de investigacion cientifica*.
- Falco, M. (2016). *Potenciando la creatividad en el ámbito organizacional*. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?>
- Gobierno de Colombia. (n.d.). *Ley 87 de 1993 - EVA - Función Pública*. Retrieved September 29, 2021, from <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=300>
- Gomez, R., Elías, S., Galvez, E., & Medina, R. (2018). *Matriz BCG - Estrategias Genéricas de Porter*.
- Granja, S. (2020). Colombia, uno de los países con más dificultades en acceso a internet. *El Tiempo* .
- International Labour Organization. (2020). COVID-19 and the world of work: Updated estimates and analysis. *ILO Monitor*, 1–22.
- LEY 1221 DE 2008 teletrabajo*. (2008).
- Ley_2088_de_2021*. (2021).
- Ley_2121_de_2021*. (2021).
- Macrae, I., & Sawatzky, R. (2020). *Trabajo remoto: Personalidad y rendimiento Resultados de la investigacion*.
- Mendoza G, F., & Soza G. Eduardo. (2020). *Relación entre la competitividad y la productividad en el teletrabajo de profesionales nicaragüenses*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21431.34729>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2020). *Guía de buenas prácticas ergonómicas para el trabajo remoto durante el confinamiento por la COVID-19*. www.gob.pe/mtpe
- Montaño, M., Palacios, J., & Gantiva, C. (2009). *Psychologia. Avances de la disciplina*. 3, 81–107. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=297225531007>
- Muñoz, L., & Acevedo, J. (2020). *EL LIDERAZGO COMO ESTRATEGIA PARA EL CUMPLIMIENTO DE INDICADORES COMERCIALES DESDE EL*

TELETRABAJO LINA FERNANDA MUÑOZ BABATIVA Ensayo presentado como requisito para optar al título de.

- Pereira Palomo, C. A. (2019). *Control interno en las empresas : su aplicación y efectividad* (A. Garcia, Ed.; 1st ed.). Instituto mexicano de contadores publicos.
- Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V. A., Muñoz Macías, S. C., Ortega Haro, X. F., & Pérez Salazar, J. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1).
- Ramón López Carvajal, Ó., & Alberto Guevara Sanabria, J. (2016). *Control Interno en Colombia: Un diagnóstico desde lo teórico*.
- Reinoso Lastra, J. Fernando., & Uribe Macías, M. Enrique. (2009). *Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional*. (J. F. Reinoso Lastra, Ed.; Grupo ECO). Sello Editorial Universidad del Tolima.
- Soroui, S. T. (2021). Understanding the drivers and implications of remote work from the local perspective: An exploratory study into the dis/reembedding dynamics. *Technology in Society*, 64, 101328.
<https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2020.101328>
- ucdavis. (2021). *Recursos humanos - Trabajo remoto*.
<https://hr.ucdavis.edu/departments/worklife-wellness/workplace-flex/telework>
- Unir Revista. (n.d.). *¿Qué es la matriz BCG? ¿Para qué sirve y cómo se realiza?*
- Vanessa, N., Morán, Q., Verónica, I., Álava, A. P., Cecilia, S., Macías, M., Fernando, X., Haro, O., Alexandra, J., & Salazar, P. (2018). *ARTÍCULO ORIGINAL El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO Internal Control and its Application Tools between COSO and COCO* (Vol. 12, Issue 1).
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59. <https://doi.org/10.1111/apps.12290>