



**Impacto del teletrabajo en la gestión del talento humano pre y postpandemia: Una
revisión bibliográfica 2019-2024**

Trabajo de grado para optar al título de
Magister en Gerencia del Talento Humano

Jair Alberto Fajardo Mosquera

Autor

Anderson Gañán Moreno

Magister en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

Director del Proyecto

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano

Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad

Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad

Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano

Colombia

2025

Resumen

El agravante de un evento global como la pandemia del COVID-19 desafió la concepción de los entornos laborales apoyados en la tecnología. A través de un enfoque cualitativo de carácter descriptivo, el presente trabajo bajo el método de revisión bibliográfica y documental indaga en los estudios y datos existentes respecto al impacto del teletrabajo en la gestión del talento humano antes y después de esta afectación, tomando como referencia el periodo comprendido entre 2020 a 2024 con miras a identificar tendencias, desafíos y mejores prácticas que optimicen la gestión de las capacidades y habilidades en entornos laborales híbridos y remotos. En virtud de observar que los criterios organizacionales, ejecutorios y de productividad evolucionan y se transforman según las realidades de rigor u oportunidad, la pandemia registra retos a la competitividad y en donde modalidades como el teletrabajo según el sondeo bibliográfico se sustenta en el seguimiento a los efectos que con mayor énfasis están presentes en los estudios recopilados con miras a que a futuro, el análisis respecto a los vacíos y a los aciertos del teletrabajo, encuentre insumos amparados en datos fidedignos y una base informativa robusta para hacer del ejercicio investigativo en este campo, una tarea de rigor científico con hallazgos en beneficio de la sinergia productiva. Para el logro de este propósito, los criterios de búsqueda responden a derroteros de suficiencia argumentativa, suficiencia confiable y suficiencia útil como corresponde a toda revisión documental que vela porque el aporte en la consulta del universo editorial sobre un tema como el aquí propuesto contenga estos componentes para el desarrollo y avance integral de la discusión, en este caso, la utilidad de la comparabilidad del teletrabajo antes y después de la pandemia para los escenarios competitivos del futuro.

Palabras clave: teletrabajo, modalidad, competitividad, entorno laboral, tecnología

Abstract

The damage caused by a global event such as the COVID-19 pandemic challenged the concept of technology-supported work environments. Using a qualitative, descriptive approach, this paper, using the bibliographic and documentary review method, investigates existing studies and data regarding the impact of teleworking on human talent management before and after this impact, taking as a reference the period between 2020 and 2024 with a view to identifying trends, challenges and best practices that optimize the management of capabilities and skills in hybrid and remote work environments. By observing that organizational, executive and productivity criteria evolve and transform according to the realities of rigor or opportunity, the pandemic registers challenges to competitiveness and where modalities such as teleworking according to the bibliographic survey are based on the follow-up to the effects that are most emphatically present in the studies compiled with a view to the future, the analysis regarding the gaps and successes of teleworking, finds inputs supported by reliable data and a robust information base to make the investigative exercise in this field a task of scientific rigor with findings for the benefit of productive synergy. To achieve this purpose, the search criteria respond to paths of argumentative sufficiency, reliable sufficiency and useful sufficiency as corresponds to any documentary review that ensures that the contribution in the consultation of the editorial universe on a topic such as the one proposed here contains these components for the development and integral advancement of the discussion, in this case, the usefulness of the comparability of teleworking before and after the pandemic for the competitive scenarios of the future.

Key words: teleworking, modality, competitiveness, work environment, technology

Impacto del teletrabajo en la gestión del talento humano pre y postpandemia: Una revisión bibliográfica 2019-2024

Por: Jair Alberto Fajardo Mosquera

Introducción

A la sinergia laboral cuya base es el talento humano, le asiste la tecnología en los procesos que los entornos laborales incorporan para la gestión competitiva; con el advenimiento de modalidades de trabajo no presenciales y la irrupción de nuevos conceptos como nómadas digitales, herramientas informáticas y de comunicación, entornos híbridos y remotos, laborar a distancia conlleva diferenciaciones entre teletrabajo y trabajo práctico, este último más asociado a flexibilidad de tiempo y formas de traslado a puntos angulares de la actividad en periodos determinados.

Ahora bien, la experiencia acumulada en estas modalidades de trabajo antes de la pandemia ya plantea para el resultado de la productividad y los procesos competitivos, cómo evoluciona el ámbito laboral con las herramientas tecnológicas y en efecto, qué tanto opera en calidad de componente transversal hasta ser un punto de apoyo ineludible:

El trabajo telemático se circunscribe al conjunto de actividades realizadas con el objetivo de alcanzar una meta, solucionar un problema, así como producir bienes y servicios para atender las necesidades humanas realizados a través de las tecnologías de la información y comunicación (TIC). Es decir, sin telecomunicaciones e informática no se da esta modalidad laboral, y sin el concepto de distancia tampoco cabe su aplicación (Castell, 2003)

En consecuencia, la realidad del trabajo remoto valida entre 2006 a 2019 su uso y alcance en los diversos ámbitos laborales y aunque las estadísticas, el flujo de datos y la inspección frente a su práctica no registra un volumen de información tanto en América Latina como en Colombia lo suficientemente robusto, sí puede observarse una ruta trazable sobre la



cual inferir conceptos y sopesar insumos que faciliten el análisis y las proyecciones de su impacto en la productividad pre y post pandemia.

Si bien el propósito central de este ejercicio de aproximación es recabar a través de una revisión bibliográfica semblanzas de estudios y publicaciones entre 2020 y 2024 para el análisis del impacto del teletrabajo en la gestión del talento humano después de la pandemia de COVID-19, es sobre la base de lo observado antes de esta como se establece un paralelo en la revisión bibliográfica de hallazgos conducentes a establecer su impacto. En esa dirección el barrido bibliográfico facilita la comprensión de los principales aspectos abordados en torno al significado de mudarse al teletrabajo con todas las connotaciones que esto implica antes, durante y después de la pandemia. Estudios de Larzon & Vroman (2020) y CEPAL (2020a), encaminan el análisis sujeto a la relación *modalidad - eficiencia* encontrando que el aumento de la migración al teletrabajo por el impacto del COVID-19 no observó curvas de intermitencia como sí en periodos previos a este evento, por el contrario, los indicadores registran una tendencia al alza de esta modalidad.

En consecuencia, el ejercicio de revisión bibliográfica y barrido de consulta de literatura referencial frente al tema procura insumos de análisis para futuros aportes que profundicen en el impacto del teletrabajo en el periodo referido, así, en virtud que la revisión documental como soporte de contenido facilita la identificación de fuentes referenciales, contextuales y específicas es posible validar este barrido bibliográfico en función de la comparabilidad del impacto según cada fuente y registro acreditado en el universo editorial lo permitan en razón de la solvencia confiable de las fuentes. Cabe indicar que la revisión bibliográfica es el paso previo a la revisión documental lo que, en términos prácticos, significa diferenciar de los títulos de la bibliotecología en buscadores y motores de búsqueda, los bloques temáticos más afines al insumo informativo que se espera aportar para el desarrollo de contenidos futuros en materia de entornos laborales híbridos y remotos.

Bajo esta claridad, la consulta distingue entre lo referencial, lo teórico y lo experiencial para definir un croquis bibliográfico cuya suficiencia argumentativa derive en un desarrollo planteado en cuatro partes: (i) Planteamiento de la investigación, (ii) Marco teórico, (iii) Resultados, (iv) Discusión (v) Conclusiones.

Planteamiento del problema

En el ámbito laboral el talento humano opera como un pivote en que, la autonomía de los trabajadores asalariados conjuga piezas que insertas en un fin común redundan en respuesta social ante cualquier escenario susceptible de transformación. Un ejemplo de cómo el engranaje de adaptabilidad del entorno productivo hubo de ponerse a prueba y continúa exigiéndose espacios creativos es el teletrabajo, toda vez que como modalidad trasciende los retos que la pandemia del coronavirus trajo consigo.

El comportamiento normal del teletrabajo antes de la pandemia ya presuponía que la alternancia de lo presencial y lo virtual exigiría retos de dinámica, regulación y propuesta; no obstante, el COVID-19 transformó de manera drástica la forma en que las organizaciones concebirían su modo de operar, llevando al teletrabajo a convertirse en una norma para muchas empresas a nivel mundial y aunque previo a ello, este fenómeno de lo remoto para el desempeño ya existía, su adopción masiva se aceleró por la necesidad de mantener la continuidad operativa y proteger la salud de los empleados.

Por lo anterior, como el teletrabajo ha generado cambios significativos en la gestión del talento humano, afectando aspectos como la productividad, la comunicación, el bienestar del empleado y la cultura organizacional, la problemática central reside en despejar rutas articulares ante la falta de consenso sobre cómo estos cambios han impactado a las organizaciones antes y después de la pandemia.



Siendo así, la relación talento humano y teletrabajo despierta el interés por los hallazgos que engloban estadísticas tales como las arrojadas por el Instituto Pensamiento y Cultura en América Latina-IPECAL (2023), centro de pensamiento con sede en México cuyas cifras del teletrabajo señalan que el 75.2 % de los empresarios pese a considerarlo un modelo exitoso ven con escepticismo que siga siendo sostenible para el engranaje del aparato productivo.

Paralelamente, resultados comparativos de productividad con o sin teletrabajo según cálculos de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL (2023), dan cuenta que, de la evaluación a 15 mil firmas encuestadas en siete países de América Latina, el 61.7% aprueba el trabajo semipresencial evidenciando que en la cultura organizacional esta modalidad no siempre se sujeta a las necesidades de cada negocio y a sus exigencias rentables.

De modo adicional, se registra cómo, los factores propios del liderazgo conllevan a cambios de los que el teletrabajo hace parte, pero bajo criterios que hoy precisan madurarse en cuanto a definición de estos pues en función del oficio o la tarea asignada también tienen que entrar en consideración aspectos como las cualidades del teletrabajador y su entorno.

En virtud de lo anterior, surge la formulación de la pregunta problema consistente en responder a ¿Qué componentes de la modalidad del teletrabajo nutren pre y post pandemia el entorno laboral competitivo e impactan el talento humano?

Se busca en consecuencia, analizar el impacto del teletrabajo en la gestión del talento humano antes y después de la pandemia de COVID-19, en procura de viabilidades para estudios futuros según las consideraciones que la cultura organizacional contemporánea impone.

Justificación

Se hace necesario identificar tendencias, desafíos y mejores prácticas que optimicen la gestión del talento en entornos laborales híbridos y remotos sobre escenarios de evolución tal como la pandemia lo plantea antes y después de su aparición.

Como la modalidad del teletrabajo actualmente se erige como un reto empresarial en un medio cuya cultura organizacional demanda apuestas inteligentes que se debaten entre lo formal y lo informal, reconocer sus componentes claves de sostenibilidad, proyección e impacto, así como sus debilidades y riesgos tantos en escenarios previstos como impredecibles, amerita comparar los hallazgos que los estudios de mayor relevancia han arrojado en aras de una observación equilibrada.

El aporte busca entonces la consistencia de los resultados a fin de establecer qué tanto de las complejidades y las viabilidades del modelo contribuyen a la cultura organizacional en términos de gerencia del talento humano, la competitividad y la gestión sostenible en un escenario que como el de la pandemia, dejó en evidencia.

Igualmente, al englobar la integralidad de los hallazgos tras una revisión bibliográfica pertinente, el propósito organizacional permite en consecuencia, definir una categorización de las necesidades, las estrategias y las proyecciones toda vez que las lecciones aprendidas de la pandemia brindan puntos de inflexión en todas las aristas que componen la dinámica del teletrabajo y que van desde lo estructural hasta lo dimensional del recurso humano y lo procedimental de las competencias, los procesos y las jerarquías.

Esta es la razón que motiva el presente barrido bibliográfico y la exploración consecuente de los resultados a fin de conformar un porte con validez y suficiencia conceptual. Analizar el impacto del teletrabajo en la gestión del talento humano antes y después de la pandemia de COVID-19, a través de una revisión bibliográfica de estudios y publicaciones entre 2020 y 2024, con el fin de identificar tendencias, desafíos y mejores prácticas que optimicen la gestión del talento en entornos laborales híbridos y remotos.



Objetivos

General

- Analizar el impacto del teletrabajo en la gestión del talento humano antes y después de la pandemia de COVID-19, a través de una revisión bibliográfica de estudios y publicaciones entre 2020 y 2024, con el fin de identificar tendencias, desafíos y mejores prácticas que optimicen la gestión del talento en entornos laborales híbridos y remotos.

Específicos

- Identificar la influencia del teletrabajo en las estrategias de retención y desarrollo del talento humano en las organizaciones, comparando las prácticas implementadas antes y después de la pandemia.
- Analizar los cambios culturales a partir del análisis sobre el modo en que el teletrabajo ha modificado la cultura organizacional y las dinámicas interpersonales en las empresas, tanto antes como después de la pandemia.
- Revisar los cambios en la cultura organizacional mediante el examen a la implementación del teletrabajo y las dinámicas de comunicación dentro de las organizaciones pre y post pandemia

Marco de referencias conceptuales

Teletrabajo: Definiciones y generalidades

Las primeras referencias al término teletrabajo se remontan a los años 70, cuando el físico Jack Nilles buscaba formas de ahorro energético, y defendía el trabajo a distancia haciendo uso de las entonces incipientes tecnologías de la comunicación (Nilles, 2020). Su idea fundamental era llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo. Esta visión pionera sería la base para el desarrollo posterior del teletrabajo como modalidad laboral.



El teletrabajo ha evolucionado a través de cuatro etapas históricas claramente identificables: primera etapa en los años setenta (crisis del petróleo), segunda etapa en los años ochenta (aparición de la computadora), tercera etapa en los años noventa (auge Internet), y la cuarta etapa a partir del siglo XXI coincidiendo con la llegada de las tabletas, móviles, y la virtualización de escritorios (Bailey & Kurland, 2021).

En este orden de ideas y bajo el auge del trabajo remoto, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en su convenio 177 sobre el trabajo a domicilio de 1996, lo define como el trabajo que una persona, designada como trabajador a domicilio, realiza:

- En su domicilio o en otros locales que escoja, distintos de los locales de trabajo del empleador.
- A cambio de una remuneración, con el fin de elaborar un producto o prestar un servicio conforme a las especificaciones del empleador, independientemente de quién proporcione el equipo, los materiales u otros elementos utilizados para ello.

La formalización del teletrabajo en Colombia se establece mediante la Ley 1221 de 2008, que lo define como:

Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (Artículo 2, Ley 1221 de 2008).

Desde entonces se han planteado diferentes escenarios para la implementación del teletrabajo en diversas organizaciones, identificándose principalmente tres modalidades en Colombia, que responden a los espacios de ejecución del trabajo, las tareas a ejecutar y el perfil del trabajador:



1. **Teletrabajo suplementario:** Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimiento. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana.
2. **Teletrabajo móvil:** Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina. No tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas.
3. **Teletrabajo autónomo:** Trabajadores independientes que utilizan las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos (Wang et al., 2020).

Impacto de la Pandemia en el Teletrabajo

La crisis sanitaria provocada por la COVID-19 obligó a gran parte de la sociedad a adaptarse de manera veloz e inesperada al trabajo remoto, una práctica relativamente minoritaria antes de la pandemia (Barrero et al., 2021). Dado el contexto de emergencia sanitaria, diversas empresas comenzaron con la ejecución de teletrabajo para cumplir con los requerimientos y seguir funcionando debido al confinamiento obligatorio.

El distanciamiento social se convirtió en un factor fundamental para evitar el contagio y la pérdida de vidas, prevaleciendo esto por encima del desarrollo económico en protección al derecho a la vida (Contreras et al., 2020). Como resultado, muchas organizaciones se vieron en la obligación de implementar el trabajo remoto, incluyendo sectores como el educativo que, pese a estar lejos de implementar educación virtual en básica y media, tuvieron que incursionar en el teletrabajo para seguir garantizando el derecho fundamental a la educación.

Este fenómeno se replicó en innumerables compañías que encontraron en el teletrabajo la única opción para evitar despidos masivos, crisis económica y hasta la desaparición del capital (Bloom et al., 2022). Según estudios recientes, la implementación del trabajo remoto

durante la pandemia ha transformado permanentemente la concepción del entorno laboral, estableciendo nuevos paradigmas en la gestión del talento humano (Felstead & Henseke, 2021).

Se demostró estadísticamente que las medidas de cuarentena implementadas durante la pandemia de la Covid-19, llevaron a que en Colombia aproximadamente 6 millones de personas tuvieran que migrar ágilmente de la presencialidad a la virtualidad. Lo anterior representa uno de los cambios más importantes en el entorno laboral del siglo XXI, un acelerado ingreso de la globalización y la cuarta revolución industrial a las organizaciones. (González & Ramírez, 2023).

Perspectivas desde la Gestión del Talento Humano.

La disminución de la actividad económica y los múltiples riesgos que representó la pandemia a nivel mundial, especialmente en países de América Latina y particularmente en Colombia, provocaron un aumento en el índice de desempleo, generando problemáticas a nivel social, familiar y psicosocial (Contreras et al., 2021). Al examinar detenidamente el funcionamiento del trabajo remoto, se observa que, aunque los trabajadores tuvieron que implementarlo sin capacitación previa y casi por obligación, el período de adaptación posibilitó eventualmente una mayor producción, mejor comunicación y uso de herramientas digitales que facilitaron sus relaciones interpersonales (Felstead & Henseke, 2021).

Resulta significativo constatar cómo muchas compañías que consideraban la presencialidad como única forma de crecimiento han descubierto en el teletrabajo una estrategia para optimizar recursos, reduciendo gastos de planta física, servicios públicos y mobiliario (Barrero et al., 2021). En este sentido, se percibe el teletrabajo desde una perspectiva positiva; que, aunque implementado inicialmente con reservas, ha generado resultados valiosos.

La experiencia del teletrabajo ha impactado principalmente tres factores fundamentales:



1. Beneficios para el bienestar personal: El trabajo remoto ha permitido a los trabajadores incorporar a su rutina actividades que no formaban parte de ella, como ejercicio (57%), mayor descanso (42,2%) e iniciar nuevos pasatiempos (33%), favoreciendo una mejor organización del tiempo que ha resultado en espacios de trabajo más productivos (44%) y generando una sensación de bienestar y renovación en la rutina diaria (Wang et al., 2020).

2. Transformación de la relación empresa-colaborador: Se ha producido un impacto significativo en la confianza ganada por esta modalidad de trabajo entre los empresarios, quienes ahora deben atender las expectativas de los colaboradores. El 55% de estos considera que debe mantenerse una relación más fluida entre trabajo en casa y oficina, mientras que un 44% espera mayor confianza y autonomía por parte del empleador (Smith et al., 2023).

El teletrabajo se ha consolidado como un componente esencial de la actividad económica. Las organizaciones que lo han implementado satisfactoriamente podrán mantener su capacidad productiva de manera más sólida (World Economic Forum, 2022). En otros casos, aunque existe el potencial, es necesario invertir en capital digital (infraestructuras empresariales y dispositivos móviles) y en capital humano (formación en el uso de herramientas digitales).

Tras la crisis del coronavirus, las empresas probablemente intensificarán su compromiso con la transformación digital, lo que facilitará el continuo crecimiento del teletrabajo (Nilles, 2020). Las lecciones aprendidas durante el confinamiento acelerarán el proceso de implementación.

Una conclusión fundamental es que las personas han experimentado un cambio significativo desde el inicio del teletrabajo en 2020, transformando su percepción frente al trabajo. Como señala un estudio reciente citado por Felstead & Henseke (2020), al "adaptarse

a estas nuevas expectativas, las organizaciones pueden preparar a su gente y su negocio para el éxito a largo plazo". Esta transformación se refleja en que el 74% de los empleados colombianos ahora prioriza su bienestar sobre el trabajo.

El mismo estudio indica que los líderes empresariales deberán realizar cambios para que "valga la pena hacer el viaje a la oficina", incluyendo modificaciones en las salas de reuniones para convertirlas en espacios de co-working, una decisión que ya está siendo implementada por el 54% de los encuestados (González & Ramírez, 2023). Estas adaptaciones representan una respuesta estratégica a las nuevas expectativas laborales surgidas durante y después de la pandemia.

Marco normativo

En el presente trabajo se explican las leyes y aspectos normativos que guían en el trabajo en casa en Colombia. Ley 2088 de 2021: La presente ley esta nombrada "por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones" Su objetivo es regular la modalidad de trabajo en casa como una forma de prestación del servicio en situaciones ocasionales y/ especiales⁵³ .

Los criterios más relevantes que tiene esta Ley, es que cuenta con una coordinación de funciones laborales que permiten desarrollar entre la empresa y el trabajador cumpliendo una serie de metas y obteniendo resultados satisfactorios, adicional cuando con una desconexión laboral ya que esta no debe exceder fuera de su horario laboral.

Además, los procedimientos necesarios para la implementación del trabajo en casa, toda organización debe contar con un seguimiento y procedimiento que cumpla con el objetivo de la Ley y logre garantizar el uso adecuado de las herramientas tecnológicas.

Ley 1221 de 2008: Esta ley promueve el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo mediante el uso de tecnologías. Esta ley tiene como objeto el reconocimiento del Teletrabajo en Colombia como modalidad laboral



Nombra artículos importantes como los siguientes: Artículo 2 que básicamente hace referencia a los subtipos principales que debe tener claro el empleado al momento de decidir y/o optar por esta modalidad de trabajo, tipos como el teletrabajo autónomo, móvil, suplementario. Artículo 6, hace referencia a las garantías, subsidios, seguridad y salud en trabajo en casa, y toda la parte legal que debe tener la empresa para aplicar esta modalidad.

Decreto 0884 de 2012: Su objetivo principal es implantar las condiciones laborales principales del teletrabajo, que se puedan establecer entre el empleado y el empleador tanto como en el sector público como en el privado.

En el Artículo 3 preestablece el tipo de contrato que se requiere para poder optar por esta modalidad de teletrabajo. Si en el contrato está de acuerdo tanto el empleado como el empleador, este será firmado y se podrá realizar la modalidad del teletrabajo en cualquiera lugar preestablecido por la empresa.

Metodología

La elección del enfoque cualitativo obedece a la aplicabilidad del barrido bibliográfico y exploración del universo editorial sobre el fenómeno a estudiar entre 2020 y 2024, facilitando la revisión estratégica de la modalidad de trabajo en referencia y su impacto en la cultura organizacional con miras a derivar conclusiones respecto al talento humano, la competitividad, proyección y gestión inteligente en las condiciones impredecibles pre y post pandemia.

Como la pregunta a responder es **¿Qué componentes de la modalidad del teletrabajo nutren pre y post pandemia el entorno laboral competitivo e impactan el talento humano?** el tipo de investigación es comparativo en tanto busca hallar los componentes que el paralelo antes y después de la pandemia arroja al enfoque de las modalidades de trabajo de la gerencia moderna y sus nuevas tendencias.



En consecuencia, la metodología aplicada corresponde a una investigación exploratoria de tipo cualitativo, en cuya secuencia teórica, las categorías conceptuales *-teletrabajo, tendencias, desafíos, mejores prácticas-*, ajustan la indagación de datos confiables para que la técnica de revisión documental permita contrastar, comparar y verificar la información a fin de discutir y analizar los aspectos relevantes que den respuesta a la pregunta problema. A través del barrido bibliográfico, producto de la consulta en repositorios universitarios, descriptores especializados, motores de búsqueda y bases de datos ITT¹, se procede a la selección de los aspectos relevantes de la literatura revisada para proveer un flujo informativo dicente en cuanto a que su solidez medida en hallazgos de impacto, sirva como hilo conductor a aportes futuros de investigación en el tema.

Asimismo, en la obtención de descriptores arrojados en la revisión comparativa, los resultados de la gestión del talento humano pre y post pandemia se evalúan según la trazabilidad de los estudios que contribuyen a despejar el tema según los hallazgos en cuanto a conceptos, datos e insumos de información lo suficientemente relevantes para impactar el avance en la resolución de la problemática.

Resultados.

Influencia del teletrabajo en las estrategias de retención y desarrollo del talento humano en las organizaciones: Análisis desde pre y postpandemia

El teletrabajo antes de la pandemia representaba una opción laboral limitada, utilizada principalmente en industrias específicas y para determinados perfiles profesionales (Contreras et al., 2020). Con la llegada de la crisis sanitaria mundial, numerosas organizaciones se vieron

¹ International Technical Treatment condensador de contenidos de investigación y producción académica cuyos códigos de aplicación, clasifican la información de acuerdo con el estándar de búsqueda que acreditan los centros especializados y universidades de nivel en la plataforma del universo editorial global.

obligadas a adoptar rápidamente esta modalidad de trabajo, lo que modificó sustancialmente las percepciones sobre el trabajo remoto y su efecto en los resultados productivos (Barrero et al., 2021).

La posibilidad de trabajar con horarios y ubicaciones flexibles se ha posicionado como un elemento crucial para mantener a los empleados satisfechos y reducir su intención de cambiar de empleo. Diversas investigaciones evidencian que implementar el teletrabajo ayuda a disminuir la rotación de personal, particularmente en sectores con alta demanda laboral como el tecnológico y el financiero (Bloom et al., 2022). Complementariamente, las organizaciones que optaron por esquemas híbridos de trabajo han identificado niveles superiores de compromiso entre sus trabajadores (González & Ramírez, 2023).

Estudios realizados por Wang et al. (2020) muestran que las empresas que habían establecido políticas de flexibilidad laboral previo a la pandemia lograron una transición más fluida hacia el confinamiento obligatorio, lo que les permitió retener su personal clave durante este período crítico. Esta visión anticipada resultó determinante para asegurar la continuidad operativa y salvaguardar el talento organizacional en un contexto de gran incertidumbre.

Los beneficios económicos del teletrabajo para las organizaciones han sido considerables. Barrero et al. (2021) documentan que las empresas que incorporaron esquemas de trabajo remoto consiguieron reducir aproximadamente un 20% sus costos operativos. En paralelo, Smith et al. (2023) reportan que estas mismas organizaciones mejoraron en un 15% los índices de satisfacción laboral, variable directamente vinculada con la retención del talento.

La formación y desarrollo profesional ha enfrentado importantes desafíos en contextos de trabajo remoto, especialmente en lo referente a capacitación y transferencia de conocimiento (Felstead & Henseke, 2021). No obstante, el uso de tecnologías digitales ha facilitado la implementación de programas formativos en línea, ampliando las posibilidades de aprendizaje y progresión profesional (Nilles, 2020). Igualmente, estrategias como la mentoría virtual y el



uso de herramientas colaborativas han contribuido a la integración de equipos y al desarrollo de competencias esenciales (Smith et al., 2023).

Bailey y Kurland (2021) señalan que un 67% de organizaciones a nivel global incrementaron su inversión en plataformas de formación virtual durante 2020-2021, cifra notablemente superior al 23% registrado entre 2018-2019. Este cambio evidencia una profunda transformación en las estrategias de desarrollo profesional, con una clara tendencia hacia modelos mixtos que integran formación presencial y virtual.

Un efecto positivo inesperado del teletrabajo ha sido la democratización del conocimiento. Contreras et al. (2021) destacan que los programas virtuales de desarrollo han permitido que colaboradores de distintas localizaciones accedan equitativamente a oportunidades formativas, reduciendo las disparidades existentes en modelos exclusivamente presenciales. El World Economic Forum (2022) refuerza esta observación, indicando que un 78% de las empresas mantendrán programas formativos híbridos incluso cuando las actividades presenciales se normalicen.

La expansión del trabajo remoto ha transformado también las estrategias de reclutamiento y selección. Felstead y Henseke (2020) explican cómo empresas que antes restringían sus búsquedas a talentos locales ahora exploran mercados laborales globales, accediendo a profesionales altamente cualificados sin las limitaciones geográficas tradicionales.

Bloom et al. (2022) identifican cinco factores clave que las organizaciones están utilizando como ventajas competitivas en sus estrategias de atracción de talento postpandemia:

- Flexibilidad horaria y geográfica
 - Autonomía en la gestión de tareas
 - Equilibrio entre vida personal y profesional
 - Reducción del tiempo de desplazamiento
-
-

- Acceso a oportunidades independientemente de la ubicación

González & Ramírez (2023) complementan estos hallazgos al señalar que el 63% de los profesionales millennials y de la Generación Z ahora consideran la disponibilidad de opciones de trabajo remoto como un criterio fundamental al evaluar ofertas laborales, transformando radicalmente las estrategias de employer branding que las organizaciones deben implementar para atraer talento joven.

A pesar de sus beneficios, el teletrabajo también ha presentado desafíos en la cohesión organizacional y la comunicación interna. Las empresas han debido implementar estrategias para fortalecer la cultura corporativa y garantizar el bienestar de los empleados en entornos híbridos (Wang et al., 2020). En este sentido, políticas de trabajo flexible, incentivos y bienestar emocional han sido clave en la gestión del talento postpandemia (Bailey & Kurland, 2021).

Nilles (2020) identifica la "cultura de la confianza" como el elemento más crítico para el éxito del teletrabajo, destacando que las organizaciones con fuertes valores de autonomía y responsabilidad lograron mantener, e incluso mejorar, sus indicadores de compromiso organizacional durante la pandemia. Este enfoque contrasta con experiencias previas a 2020, cuando el teletrabajo a menudo se implementaba con sistemas de control estrictos que limitaban su efectividad.

Smith et al. (2023) documentan estrategias innovadoras que las organizaciones están implementando para fortalecer la cohesión en entornos híbridos:

- Sesiones periódicas de team building virtual
 - Espacios digitales para interacciones informales
 - Encuentros presenciales estratégicos enfocados en la construcción de relaciones
 - Sistemas de reconocimiento adaptados a dinámicas remotas
 - Programas de bienestar integral que abordan aspectos físicos, emocionales y sociales
-
-

El futuro de la gestión del talento humano estará marcado por la consolidación de modelos híbridos que aprovechen las ventajas del teletrabajo mientras mitigan sus limitaciones. Zapata & Fernández (2023) proyectan que las organizaciones más exitosas serán aquellas que logren crear ecosistemas laborales adaptables, donde la flexibilidad se convierta en un valor fundamental de la cultura organizacional.

World Economic Forum (2022) anticipa que para 2025, el 85% de las organizaciones habrán implementado alguna forma de trabajo híbrido permanente, lo que requerirá una transformación profunda de las estrategias de retención y desarrollo del talento humano

Esta evolución demandará líderes capacitados en la gestión de equipos distribuidos, sistemas tecnológicos robustos y políticas que fomenten tanto la autonomía como la colaboración efectiva.

Bloom et al. (2022) concluyen que la verdadera clave del éxito no residirá simplemente en ofrecer teletrabajo, sino en diseñar experiencias laborales integrales que combinen flexibilidad, propósito y oportunidades de crecimiento, adaptadas a las necesidades individuales de cada colaborador. Este enfoque personalizado representa el siguiente paso en la evolución de las estrategias de gestión del talento humano en la era post-pandémica.

Cambios culturales pre y postpandemia derivado de la modificación cultural por el teletrabajo

Antes de la pandemia, la cultura organizacional tenía un enfoque hacía la presencialidad, donde siempre existía supervisión directa y la interacción con otros. (Felstead & Henseke, 2020). Es por ello que las empresas en su momento valoraban la permanencia física en la oficina como un indicador de sentimiento de pertenencia, en otros casos, compromiso y productividad (Bailey & Kurland, 2021). La comunicación informal, a través



del chisme o las conversaciones comunes fomentaba la colaboración espontánea, mientras que el liderazgo tradicional se basaba en la jerarquía y el control (Moreno, et al., 2021).

La pandemia obligó a una adopción del teletrabajo, donde se ven alteradas las dinámicas culturales dentro de las organizaciones, sin posibilidad de hacer un adecuado proceso de adaptación o de gestión del cambio, aumentando, por lo tanto, el riesgo psicosocial en el trabajo. La digitalización proveniente de la cuarta revolución industrial obligó a las organizaciones y directivas a que la confianza y la autonomía se convirtieran en valores esenciales, mientras que la comunicación pasó a depender de herramientas virtuales, como Microsoft Teams, Zoom, Google Meet, etc. (Contreras et al., 2021). La distancia física redujo la interacción social directa, lo que afectó la cohesión de los equipos de trabajo y generó la necesidad de nuevas estrategias para mantener el sentimiento de pertenencia (Nilles, 2020).

El teletrabajo ha impulsado la evolución de valores empresariales, donde se prioriza como beneficios la flexibilidad, adaptabilidad y bienestar laboral (Bloom et al., 2022). Lo anterior lleva a que la orientación a resultados haya cobrado mayor importancia que la supervisión presencial, permitiendo que los trabajadores gestionen su tiempo con mayor autonomía, ya el trabajo se evalúa por resultados y no tiempo de labor (González & Ramírez, 2023). El equilibrio entre la vida laboral y personal se vuelve importante en este punto, pues es al perderse se convierte en el riesgo psicosocial al que más están expuestos los trabajadores y lo que más afecta el bienestar laboral, es por ello por lo que las organizaciones deben replantear sus políticas de trabajo teniendo en cuentas las nuevas demandas de la cuarta revolución industrial. (Felstead & Henseke, 2020).

Antes de la pandemia, el liderazgo se caracterizaba por un enfoque basado en la supervisión directa y la autoridad jerárquica (Bailey & Kurland, 2021). Con la transición al teletrabajo, los líderes han tenido que desarrollar nuevas competencias, como la comunicación efectiva en entornos virtuales y la gestión emocional a distancia (Smith et al., 2023). El

liderazgo empático y basado en la confianza se ha vuelto fundamental para mantener el compromiso y la motivación de los equipos (Wang et al., 2020).

La digitalización ha cambiado radicalmente la forma en que los empleados interactúan dentro de las organizaciones. Las reuniones virtuales, los correos electrónicos y las plataformas de mensajería instantánea han reemplazado gran parte de la comunicación presencial (Contreras et al., 2021). Aunque estas herramientas han facilitado la conectividad, también han generado desafíos, como la sobrecarga de información y la dificultad para captar matices en la comunicación (Nilles, 2020).

Uno de los mayores retos del teletrabajo ha sido mantener un sentido de pertenencia entre los empleados. La falta de interacciones informales ha debilitado las conexiones personales dentro de las empresas, lo que ha llevado a una mayor inversión en estrategias de integración virtual, como eventos online y actividades de team building digital (González & Ramírez, 2023). Las empresas han tenido que redefinir su cultura organizacional para garantizar que los empleados se sientan parte de un equipo, independientemente de su ubicación (World Economic Forum, 2022).

La identidad corporativa ha sido puesta a prueba en un entorno donde los empleados trabajan de manera remota. Antes de la pandemia, la identidad de una empresa se reflejaba en sus oficinas, la vestimenta corporativa y la interacción diaria entre colegas (Felstead & Henseke, 2020). En el nuevo contexto, las empresas han recurrido a estrategias digitales, como reuniones virtuales de alineación estratégica y valores compartidos, para reforzar la identidad corporativa a distancia (Smith et al., 2023).

Muchas empresas han optado por modelos híbridos, combinando el trabajo presencial con el remoto. Esto ha dado lugar a una nueva cultura organizacional que busca equilibrar la flexibilidad con la necesidad de interacción presencial para fortalecer la colaboración y la innovación (Bloom et al., 2022). La gestión eficaz de estos modelos requerirá un enfoque



continuo en la comunicación clara y en la adaptación de estrategias de liderazgo a un entorno dinámico (World Economic Forum, 2022).

Cambios en la cultura organizacional mediante el examen a la implementación del teletrabajo y las dinámicas de comunicación dentro de las organizaciones pre y post pandemia

Antes de la pandemia, la cultura organizacional estaba centrada en la presencialidad y en la interacción cara a cara como elemento clave en la dinámica laboral (Felstead & Henseke, 2020). Sin embargo, con la implementación forzada del teletrabajo, las empresas tuvieron que adaptarse a nuevas formas de trabajo, promoviendo la flexibilidad y el uso de herramientas digitales (Bloom et al., 2022).

La comunicación dentro de las organizaciones experimentó un cambio significativo con el teletrabajo. Antes de la pandemia, la interacción informal en espacios físicos fomentaba la creatividad y el sentido de pertenencia (Bailey & Kurland, 2021). Posteriormente, las plataformas digitales se convirtieron en el principal medio de comunicación, lo que llevó a la necesidad de estructurar mejor los canales formales y garantizar la efectividad de los mensajes (Wang et al., 2020).

El liderazgo tradicional basado en la supervisión directa dio paso a un enfoque más orientado a la confianza y a los resultados (Contreras et al., 2021). La pandemia demostró que los líderes debían desarrollar habilidades de gestión remota, promoviendo la autonomía y el bienestar emocional de los empleados (Smith et al., 2023).

Con la implementación del teletrabajo, las empresas comenzaron a priorizar valores como la flexibilidad, la adaptabilidad y la empatía (González & Ramírez, 2023). Mientras que antes se enfatizaba la disciplina y la presencia física, en la actualidad se valora la capacidad de



los empleados para autogestionarse y mantener la productividad desde entornos remotos (Felstead & Henseke, 2020).

Las organizaciones han implementado iniciativas para reforzar la cohesión entre sus empleados en un entorno remoto. Antes de la pandemia, la integración de equipos se lograba mediante reuniones presenciales y actividades de team building (Nilles, 2020). Posteriormente, se han desarrollado estrategias como reuniones virtuales periódicas, eventos online y dinámicas de trabajo colaborativo digital (World Economic Forum, 2022).

La transición al trabajo remoto ha planteado desafíos en la gestión del talento y en el mantenimiento del sentido de pertenencia (Bloom et al., 2022). La falta de interacción física ha generado dificultades para construir relaciones interpersonales y fomentar el compromiso organizacional, lo que ha llevado a las empresas a replantear sus estrategias de integración (Bailey & Kurland, 2021).

Antes de la pandemia, la productividad se evaluaba en gran medida por el tiempo de permanencia en la oficina. Con el teletrabajo, las organizaciones han debido redefinir los indicadores de desempeño, priorizando el cumplimiento de objetivos sobre la supervisión constante (Contreras et al., 2021). Esto ha permitido que los empleados gestionen mejor su tiempo y aumenten su eficiencia laboral (Smith et al., 2023).

Las herramientas digitales han desempeñado un rol fundamental en la adaptación al teletrabajo. Mientras que antes se utilizaban principalmente para soporte y documentación, ahora son el pilar de la comunicación y colaboración organizacional (Wang et al., 2020). Las empresas han invertido en plataformas de gestión de proyectos y reuniones virtuales para mejorar la interacción a distancia (Nilles, 2020).

La flexibilidad del teletrabajo ha favorecido la conciliación entre la vida personal y laboral, aunque también ha generado riesgos de sobrecarga de trabajo y fatiga digital (González



& Ramírez, 2023). Las empresas han debido implementar políticas de desconexión digital y programas de apoyo emocional para mitigar estos efectos (World Economic Forum, 2022).

A medida que las organizaciones adoptan esquemas híbridos, la cultura organizacional sigue evolucionando. Se busca un equilibrio entre la interacción presencial y la flexibilidad del trabajo remoto, promoviendo nuevas prácticas que optimicen la comunicación y el desempeño (Felstead & Henseke, 2020). La gestión del cambio será clave para garantizar que estas transformaciones se mantengan en el tiempo y fortalezcan la identidad corporativa (Smith et al., 2023).

Los componentes estructurales que los diversos autores exploran en el caso específico de las modalidades laborales a distancia o híbridas en el periodo crítico de la pandemia del COVID - 19, tienen denominadores comunes en los que las reflexiones en profundidad y de análisis deben detenerse tal como Camacho Solís (2021), indica al momento de indagar en la utilidad digital de estas; tales componentes atienden como coinciden también Jung, & Katz (2022), estas propiedades:

- Bondades y desventajas del trabajo híbrido
- Bondades y desventajas del teletrabajo

A su vez, los componentes críticos y de análisis abordan seis aristas de examen como bien identifica el Instituto Pensamiento y Cultura en América Latina-IPECAL (2022):

- Impacto en grupos laborales etarios
- Relación con la productividad
- Rangos de competitividad
- Liderazgo y eficiencia
- Flexibilidad laboral y rendimiento
- Optimización de la toma de decisiones

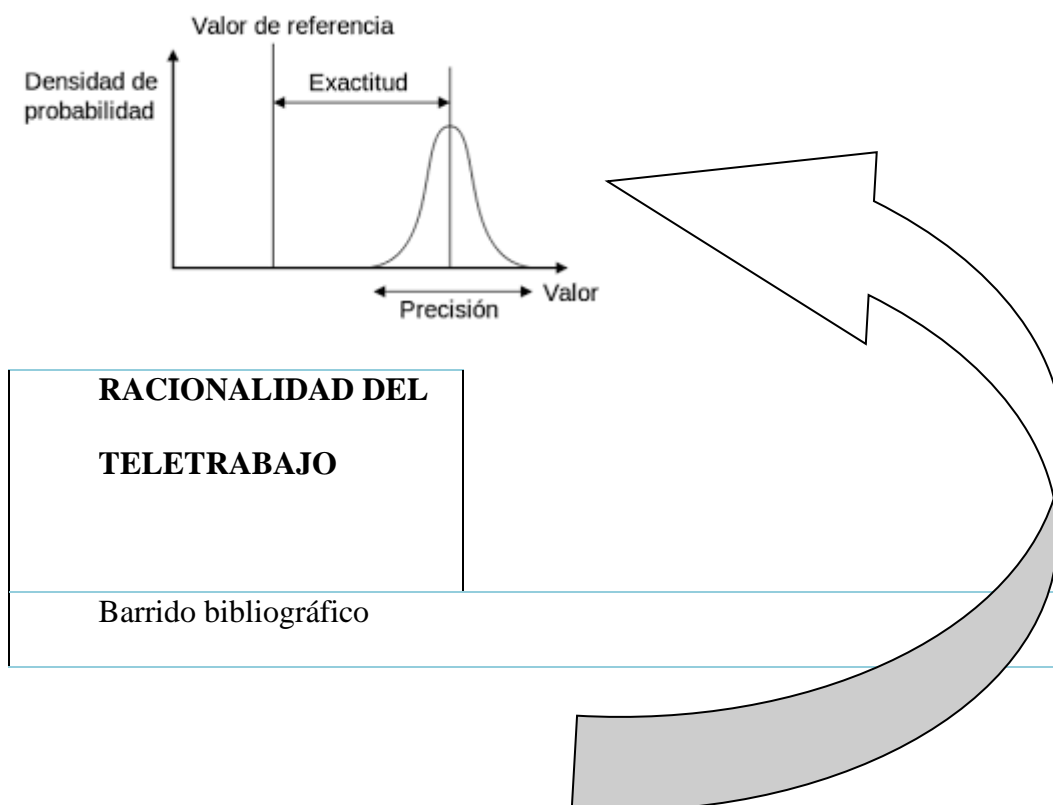
La *Tabla 1* relaciona qué tipo de documentos responden a las categorías aquí referidas.

Tabla 1. Relación contenidos del análisis revisión documental

ESTRUCTURAL	Contenidos de descripción
	Contenidos de síntesis
	Contenidos de relación de factores
CRITICIDAD	Contenidos de formulaciones y propuestas
	Contenidos de apreciación
	Contenidos de análisis
	Contenidos de prospectiva
	Contenidos de resultados diferenciales

Nota: elaboración propia a partir de consulta derivada del universo editorial

CEPAL (2020a) efectúa un sondeo comparativo de los descriptores que indican qué estadísticas trazan un diagnóstico de importancia en la ponderación de datos con miras a vislumbrar los retos sociales que el COVID – 19 sugiere en materia de la productividad y los mercados laborales. La *Figura 1* refleja estos vectores de ruta.



<i>Pregunta.</i> ¿Cómo lograr un impacto positivo del teletrabajo en la crisis COVID-19?	
ENTORNOS	
LABORALES	
Nómadas digitales	
Free lance a distancia	
Teletrabajador	
GESTIÓN CREATIVA	
APORTE	
DIFERENCIAL	

Figura 1. Vectores del trabajo remoto para medición de impacto con base en Giniger (2020) y Cepal 2020a)

Los estudios de Madden (2019) inspeccionan en las precisiones sobre las cuales soportar futuros aportes y que sintetizan las preguntas a resolver respecto al universo digital, el trabajo remoto, las modalidades híbridas. La *Figura 2* así lo plasma.



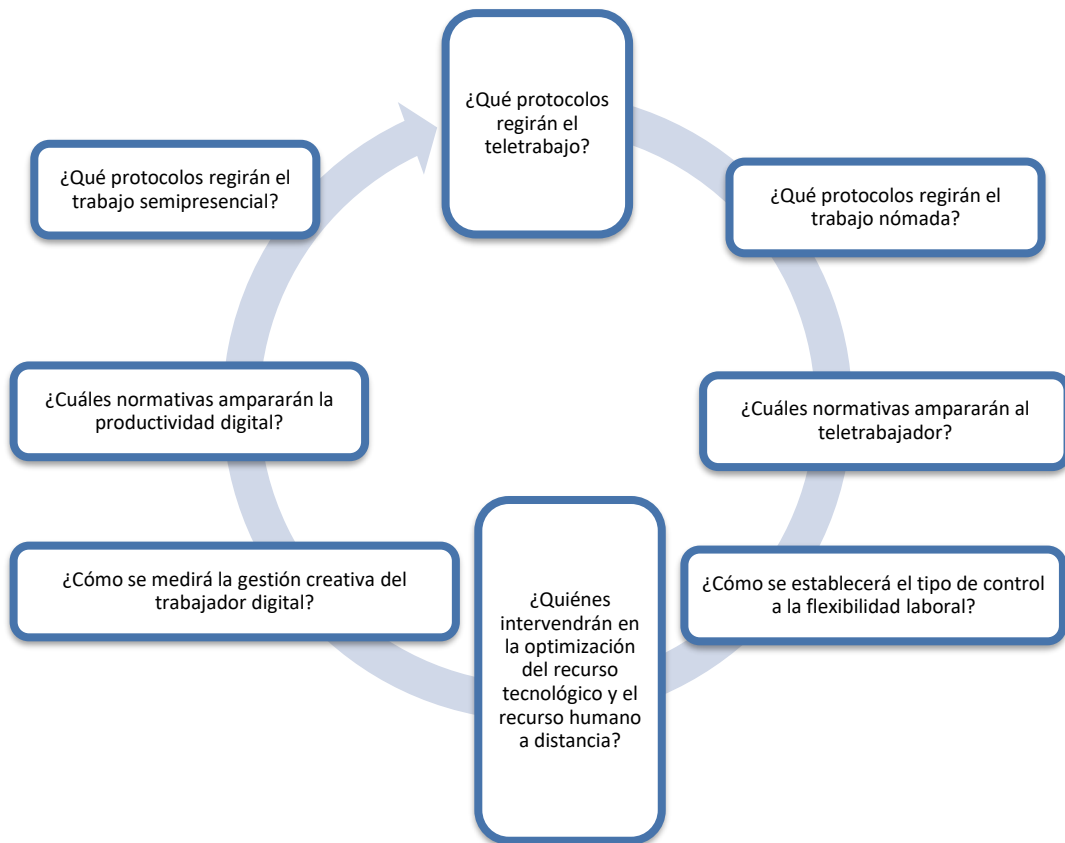


Figura 2. Relación de retos de las modalidades laborales a distancia con base en Madden (2019)

Las apreciaciones del trabajo en casa, el teletrabajador, el trabajador nómada, las modalidades híbridas, el impacto en la productividad anteceden para Song & Gao (2019), los factores de proyección que en la era digital marcan picos diferenciales según se desprende de este análisis. La *Tabla 2* examina los grados de criticidad de los contenidos consultados en cuanto a propuestas, cálculos, proyecciones y prospectivas más resultados diferenciales.

Tabla 2. Examen de criticidad de contenidos

Observación fenomenológica	Grupos laborales etarios	Relación con la productividad	Rangos de competitividad
Liderazgo y eficiencia	Flexibilidad laboral y rendimiento	Optimización toma de decisiones	RESULTADOS DIFERENCIALES
Artículos	Informes	Ensayos	Investigaciones
De formulación	De resultados	De formulación	De propuesta
De análisis	De prospectiva	De análisis	De cálculos
De apreciación	De estadísticas	De apreciación	De prospectiva

Nota: elaboración propia a partir de consulta derivada del universo editorial

Los análisis enfatizan en factores decisivos que terminan definiendo el impacto del teletrabajo tanto en circunstancias favorables como en ambientes complejos. La *Tabla 3* refiere los aspectos estudiados en los contenidos consultados por lo que se categoriza el ejercicio de estas modalidades y se destaca en cada una de ellas el punto angular a investigar, mientras la *Tabla 4* subraya los hallazgos más relevantes.

Tabla 3. Aspectos de criticidad en los contenidos

<i>Modalidades híbridas</i>	Implementación
	Aproximación
	Vinculación
<i>Nómadas digitales</i>	Estrategia
	Flexibilidad
<i>Teletrabajo dimensional</i>	Conveniencia
	Regularidad
	Ejecución
	Anticipación

Fuente: elaboración propia a partir de consulta derivada del universo editorial

Tabla 4. Desglose de hallazgos de los contenidos

Competitividad	Rendimiento	Frecuencia	Resultado
Desarrollo de la iniciativa	Resiliencia y búsqueda de agilidad	XXX	Jóvenes adaptados a tendencias vigentes
Desarrollo de procesos creativos	Ahorro de duplicidad de tareas		Teletrabajadores con
Desarrollo de alternativas digitales	Fortalecimiento del pensamiento crítico y liderazgo		habilidades diversificadas

Desarrollo de la fidelización	Optimización del tiempo laboral		
Promoción de espacios participativos de trabajo	Priorización de lo virtual sobre lo presencial	XXXXXX	Toma de decisiones amplificada por el teletrabajo y otras formas de trabajo remoto
Acompañamiento en soporte virtual	Maduración en la evolución del teletrabajo	X	

Fuente: elaboración propia a partir de consulta derivada del universo editorial

Discusión

Tras el ejercicio de revisión bibliográfica y barrido de consulta de literatura referencial frente al impacto del teletrabajo en la gestión del talento humano antes y después de la pandemia de COVID-19, los estudios y publicaciones entre 2020 y 2024 que atienden a los contenidos de tipo estructural como son lo exploratorio y el sondeo causal (Tabla 1), dan cuenta de contenidos de descripción en volumen considerable mientras que los que sintetizan vectores



de referencia se decantan por denotaciones generales del teletrabajo en particular. Asimismo, la relación de factores opera de modo transversal porque a la vez que se describe, también se sintetiza y se plantean vectores para análisis futuros. En este soporte teórico se ponderan los trabajos de Giniger (2020), Larzon y Vroman (2020) y Madden (2019) como también los de Camacho Solís (2021) en los que se relaciona igualmente, los retos de las modalidades laborales a distancia.

De otra parte, los contenidos de criticidad desglosan formulaciones y propuestas en las que autores como Alvarado y Vallejo Esquivel (2020), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020) y Jung y Katz (2022) atienden a la reflexión proyectiva.

En este enfoque estructural los contenidos que se adscriben a dicho soporte teórico abordan estrategias del trabajo remoto, retos de la digitalización en el mercado laboral e implicaciones de lo virtual en el entorno productivo. Además, luego de adelantar la búsqueda de la literatura pertinente al barrido propuesto (Figura 1), la lectura de los resultados denota que el examen al alto estándar de rango confiable descrito en las publicaciones y reflexiones seleccionadas cumple con la oportunidad de los insumos de información destinados a futuras investigaciones alrededor de las nuevas modalidades y tendencia del trabajo incluyendo lo híbrido como factor ineludible con miras a estimular la transformación laboral.

Como sobre lo ya estudiado, se precisa examinar la pertinencia de hallazgos (Tabla 2), la autoridad de las fuentes en el entorno científico y académico, la consistencia y robustez de las autorías y procedencia de las mismas en el ámbito académico, soportado sobre la lógica de suficiencia argumentativa, suficiencia confiable y suficiencia útil según los principios de la revisión documental y barrido bibliográfico, el enfoque de criticidad relaciona los contenidos de utilidad de análisis, suficiencia de apreciación, dimensión de la prospectiva e impacto de los resultados diferenciales. Sin embargo, en esa observación fenomenológica, estudios que anteceden el evento crítico del COVID-19, como los de Castell (2003) y Freeman (1984),

despliegan índices de criticidad respecto a lo que significan aristas de análisis como los grupos etarios y los rangos de competitividad; paralelamente, investigaciones como las de Caldevilla Domínguez (2024) y las del Instituto Pensamiento y Cultura en América Latina (2022), extienden la reflexiones en un radio de acción en que las lecciones aprendidas entran a desempeñar un papel relevante y crucial al momento de abordar los retos de la transformación del mercado laboral.

En esta observación fenomenológica, la flexibilidad laboral y el rendimiento cruzan información fundamentada en el impacto en el liderazgo y la eficiencia del teletrabajo en el entorno laboral y cómo la optimización de la toma de decisiones debe entrar a reforzar la utilidad de estas nuevas prácticas que l digital impone.

De otro lado, los artículos que se interesan por la formulación, el análisis y la apreciación de los factores de incidencia son prolijos y suman al debate aristas de importancia para futuras investigaciones mientras que los ensayos se centran más en apreciaciones de datos relacionales que contribuyen a entender los rangos de competitividad y la utilidad del teletrabajo entre 2020 a 2024. Asimismo, los informes consultados operan sobre la base de resultados, estadísticas en función de lo prospectivo, lo práctico y lo conclusivo; a este radio de contenidos seleccionados se adicionan las investigaciones que asumen las propuestas como insumo gerencial y ejecutorio, los cálculos como insumo propositivo y funcional y finalmente, lo prospectivo como insumo angular y articular.

Se subraya en la discusión que los aspectos de criticidad en los contenidos (Tabla 3), condensan los aportes que anteceden el tema de la transformación organizacional en virtud de la introducción de nuevos avances tecnológicos; análisis como los de McGill et al. (1992), Daft (2006), Díaz (2018), adquieren vigencia en el curso de las investigaciones que evolucionan en la profundidad de las modalidades híbridas, los nómadas digitales y el teletrabajo dimensional en que respectivamente se ahonda en aspectos como la implementación, la aproximación y la

vinculación. En cuanto a los retos derivados se abordan los aspectos de la estrategia y el impacto de la flexibilidad mientras que la conveniencia, la regularidad, la ejecución y la anticipación derivan reflexiones que encaran preocupaciones válidas como las de Martínez (2010) y Yildirim y Eslen-Ziya (2021), en cuanto capacidades de flexibilidad y reinención en situaciones de normalidad como también en eventos críticos.

Sumado a lo anterior, lo cambiante ocupa las investigaciones tanto en los contenidos con enfoque estructural como en los contenidos de enfoque crítico y de observación fenomenológica, puesto que, el teletrabajo plantea ventajas, retos y gradualidades. Es por esto que al desglosar los hallazgos de los contenidos (Tabla 4), los vértices de los estudios operan sobre las bases de la competitividad y el rendimiento que medidos en resultados tienen en cuenta la frecuencia con que tienen lugar el desarrollo de iniciativas, procesos creativos, alternativas digitales, fidelización y espacios participativos de trabajo.

También se asumen dentro del radio de hallazgos, las capacidades de resiliencia durante y después del COVID-19 respecto a implicaciones como el ahorro de la duplicidad de las tareas laborales, el fortalecimiento del pensamiento crítico y del liderazgo más la optimización del tiempo laboral y la priorización de lo virtual sobre lo presencial. Todo lo anterior en el radar de los resultados que tienen especialmente a los jóvenes como los protagonistas de la adaptación a las tendencias vigentes demarcadas en perfiles propios de los teletrabajadores con habilidades diversificadas en función de una toma de decisiones inteligente y amplificadas y en donde el teletrabajo y otras formas de trabajo remoto combinadas con prácticas híbridas de trabajo a distancia, impactan aún más durante y después del COVID-19.

La expansión de los retos del universo digital laboral igualmente, dan cuenta que los contenidos seleccionados avanzan después de la crisis sanitaria. La gradualidad de la adaptación y lo que implica que lo tecnológico empodere el grado de impacto y afectación a la seguridad laboral y la seguridad productiva, forman parte de las reflexiones y del seguimiento

tanto en lo estructural como en la criticidad y lo analítico de los enfoques teóricos al abordar la temática referida.

La fluidez de los rangos de certeza e incertidumbre, también conforman los temas del barrido bibliográfico en tanto los niveles y los factores de impacto de estas modalidades en las prácticas laborales, ahondan en la forma como el teletrabajo ha influido en las estrategias de retención y desarrollo del talento humano en las organizaciones, comparando las prácticas implementadas antes y después de la pandemia.

Por su parte, al evaluar los cambios culturales a partir del análisis sobre el modo en que el teletrabajo ha modificado la cultura organizacional y las dinámicas interpersonales en las empresas, tanto antes como después de la pandemia., generan consideraciones que motivan en estos contenidos el análisis de los cambios en la cultura organizacional mediante el examen a la implementación del teletrabajo y las dinámicas de comunicación dentro de las organizaciones pre y post pandemia.

Se observa igualmente que, la pandemia del COVID-19 y su impacto en la productividad y la gestión de los mercados laborales, ocupan gran parte de los contenidos abordados en tanto la magnitud de las tecnologías digitales se miden en función de su utilidad, aprovechamiento e inserción en los espacios laborales.

Esa evolución precisamente define la caracterización con que las descripciones y los análisis inmersos en los artículos, los ensayos, los informes y las investigaciones van definiendo el curso de la revisión bibliográfica para nutrir el debate. Asimismo, la productividad laboral y el capital humano e enlazan a las cadenas de valor que la digitalización impone en la medida que la pandemia reta concepciones de interacción, productividad y eficiencia. Temas como la formalidad e informalidad laboral están en el radar del teletrabajo específicamente en aspectos del crecimiento económico y la capacidad d los mercados



laborales para asumir desafíos de este nivel cuando la reactivación tras la crisis sanitaria así lo impone.

Los contenidos también atienden la problemática de las políticas puesto que los derechos laborales en el contexto del teletrabajo y su articulación con la productividad laboral no puede desestimarse. En materia de los beneficios y las desventajas, tanto en lo descriptivo como en lo crítico cobra presencia el aspecto de la regulación laboral y el aprovechamiento de las tecnologías digitales en función de la competitividad en tanto los contenidos remarcan en cómo la aceleración de los procesos productivos exige que quienes no administren estas nuevas tendencias corren el riesgo de rezagarse dado que su impacto es irreversible.

Figura adicionalmente, el tema de las habilidades y las competencias digitales que describen un resultado diferencial en los entornos productivos y en que los teletrabajadores ya ocupan un indicador preponderante en las mediciones de acceso y consecución de oportunidades. Ese capital humano y su articulación a los rubros productivos expresan las nuevas formas de entender el engranaje laboral y productivo y su proyección dimensional tras la crisis sanitaria del COVID-19.

Conclusiones

La exigencia digital tiene una clara afectación en las nuevas formas de asumir la ejecución laboral y, por ende, las modalidades de asumir la productividad. Tras analizar el impacto del teletrabajo en la gestión del talento humano antes y después de la pandemia de COVID-19, queda claro a través de la revisión bibliográfica de estudios y publicaciones entre 2020 y 2024, que las tendencias del trabajo remoto, el trabajo virtual, el teletrabajo y las tareas de ejecución híbridas traen consigo retos; dichos desafíos que desde estas prácticas intentan optimizar la gestión de las capacidades laborales van transformando el mercado laboral que ineludiblemente absorbe tal incidencia.



Con la crisis sanitaria del COVID – 19 una de esas modalidades -el teletrabajo-, el empleo y toda la actividad laboral de acuerdo con la revisión bibliográfica consultada en el universo editorial vigente, cobra impulso y reafirma que, la productividad en el mediano plazo, está impactada por tales prácticas.

Adicionalmente, al hallar en este barrido bibliográfico dos tipos de enfoques teóricos - el estructural y el analítico-, tanto los contenidos exploratorios y de sondeo causal como los de criticidad a la observación fenomenológica, confirman que la aceleración de la adopción del teletrabajo en el ámbito del mercado laboral antes, durante y después de la pandemia obliga a implementar estudios prospectivos que proyectan el futuro de la actividad productiva en función de crisis como las del COVID – 19 que retan a las políticas de regulación laboral y la manera como estas van a entrar a compactar la transformación planteada por las eventualidades y la adaptación del renglón productivo y los teletrabajadores.

Referencias

- Alvarado, A. A., y Vallejo Esquivel, G. (2020). Retos del teletrabajo en tiempos de pandemia. Reflexiones sobre el coronavirus y sus impactos. *Revista Científica Monfragüe Desarrollo Resiliente*. <http://www.monfragueresiliente.com/>
- Bailey, D. E., & Kurland, N. B. (2021). A review of telework research: Findings, new directions, and lessons for the future. *Human Resource Management Journal*, 31(2), 134-152. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12342>
- Barrero, J. M., Bloom, N., & Davis, S. J. (2021). Why working from home will stick. *National Bureau of Economic Research*. Working Paper 28731. <https://doi.org/10.3386/w28731>
- Belzunagui, Á. (2001). *Diversificación de las condiciones de trabajo y cambios organizativos en las empresas: un estudio sobre el teletrabajo* [Tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona].
-
-

- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How hybrid working from home works out. *Stanford Institute for Economic Policy Research*. Working Paper 22-011. <https://siepr.stanford.edu/publications/working-paper/how-hybrid-working-home-works-out>
- Buitrago, D. M. (2020). Teletrabajo una nueva oportunidad en tiempos de crisis. *Revista CES Derecho*, 11(1).
- Caldevilla Domínguez, D. (2024). Teletrabajo ¿Sí o no? Una revisión sistemática. *SOCIAL REVIEW: International Social Sciences Review/Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 12(1), 53-65.
- Camacho Solís, J. I. (2021). El teletrabajo, la utilidad digital por la pandemia del COVID-19. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, (32), 125-155.
- Canals, C., y Carreras, O. C. (2020). Teletrabajo y productividad: un binomio complejo. *Informe Mensual-La Caixa*, (448), 31-32.
- Carreras, C. C. (2020). *Teletrabajo, una herencia de la pandemia: desafíos y oportunidad*.
- Castell, M. (2003). Internet, libertad, y sociedad. Una perspectiva analítica. *Polis, Revista Bolivariana*. <http://redalib.org/articulo.oa?>
- Castillo, V. (2013). *Teorías de las organizaciones*. Trillas.
- Comisión Económica para América Latina y EL Caribe. (2020). El desafío social en tiempos del COVID-19. *Informe especial COVID-19 No.3*.
- Congreso de Colombia. (2020). Ley 2250.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
-
-

- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2021). Challenges and opportunities for e-leadership in post-COVID hybrid work arrangements. *Human Resource Development International*, 24(5), 544-558. <https://doi.org/10.1080/13678868.2021.1954379>
- Contreras, O. E., y Rozo Rojas, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74-83.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Cengage Learning.
- Díaz, V. L. (2018). *Teletrabajo y neurotecnología. Una guía imprescindible para gestionar el trabajo*. Ediciones Granica.
- Elliott, D. (1984). *La organización como sistema*. Fondo de Cultura Económica.
- Felstead, A., & Henseke, G. (2020). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 35(3), 195-214. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12169>
- Felstead, A., & Henseke, G. (2021). Remote working during the pandemic: An analysis of changing patterns and diverging experiences. *Cardiff University*. <https://www.cardiff.ac.uk/research/explore/find-a-project/view/2451588-remote-working-during-the-pandemic>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Pitman Press.
- Giniger, N. (2020). Teletrabajo. Modalidad de trabajo en pandemia. *Observatorio Latinoamericano y Caribeño*, 4(1), 23-39.
- González Bell, J. (2020, 10 de julio). La productividad en el trabajo ha mejorado en casa según 45% de los trabajadores. *La República*. <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/la-productividad-en-el-trabajo-ha-mejorado-en-casa-segun-45-de-los-trabajadores>
-
-

- González, M., & Ramírez, P. (2023). The impact of remote work on employee engagement: A post-pandemic analysis. *International Journal of Business and Management*, 18(3), 45-60. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v18n3p45>
- Instituto Pensamiento y Cultura en América Latina. (2022). *Entendiendo la pandemia de COVID-19 en los pueblos originarios de Chiapas: una investigación acción participativa liderada por jóvenes*.
- Jung, J., y Katz, R. L. (2022). *Impacto del COVID-19 en la digitalización de América Latina*.
- Juran, J. M. (2004). *Architect of Quality: The Autobiography of Dr. Joseph M. Juran* (1ª ed.). McGraw-Hill.
- La República*. (2021, 23 de febrero). Casi la mitad de las empresas seguirá con el teletrabajo cuando termine la pandemia. <https://www.larepublica.co/especiales/los-legados-de-una-crisis/casi-la-mitad-de-las-empresas-seguira-con-el-teletrabajo-cuando-termine-la-pandemia-3129442>
- Larzon, B., y Vroman, Z. (2020). A Guide to Managing Your (Newly) Remote Workers. *Harvard Business Review*, 1-3. <https://hbr.org/2020/03/a-guide-to-managing-your-newly-remote-workers>
- Madden, J. (2019). Teaching, tweeting, and teleworking: Experiential and cross-institutional learning through social media. *Communication Teacher*, 30(4). <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/17404622.2016.1219040>
- Martínez, R. (2010). *La relación del teletrabajo con la flexibilidad laboral, el trabajo decente, el liderazgo y la motivación* [Tesis doctoral, Universidad Nacional Autónoma de México].
- McGill, M., Slocum, J., y Lei, D. (1992). Management Practices in Learning Organizations. *Organizational Dynamics*, 21, 5-17.
- Mejía, R. (2021). ¿Porque los colombianos evaden del IVA? *Revista Semana*, 15-17.
-
-

Messenger, J. C., y Gschwind, L. (2015). Telework and the Effects on Working. *Time Life*. OIT.

Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y Ministerio del Trabajo. (2012). *Libro Blanco. ABC del teletrabajo en Colombia*. <https://www.acripnacional.org/wp-content/uploads/2020/07/ESTUDIO-TRABAJO-REMOTO-nuevo-ACRIP-NACIONAL.pdf>

Moreno Cabezas, S. C., Vásquez Ochoa, A. M., Gañán Moreno, A., & Orejuela Gómez, J. J. (2020). Funciones psicosociales y consecuencias del chisme en las organizaciones: el caso de un grupo de trabajadores del área de mercadeo en una empresa de servicios. *Pensando Psicología*, 16(2). <https://doi.org/10.16925/2382-3984.2020.02.02>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020). Circular 0018 de 2020. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/circular-0018-de-2020.pdf>

Nilles, J. M. (2020). Telecommuting and productivity: Lessons from the pandemic. *Journal of Business Strategy*, 41(5), 19-27. <https://doi.org/10.1108/JBS-08-2020-0182>

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica*.

Porter, M. E. (1980). *Estrategia competitiva*. CECSA.

Schaefer, A. B. (2020). La COVID da un empujón al teletrabajo. *Economía Española*.

Smith, A., Jones, L., & Taylor, R. (2023). Virtual mentorship and its effects on professional growth. *Human Resource Development Review*, 22(1), 78-95. <https://doi.org/10.1177/15344843221145268>

Song, Y., y Gao, J. (2019). Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers. *Journal of Happiness Studies*. <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>



- Umivale. (2020, 26 de junio). El impacto del coronavirus en el absentismo laboral. <https://umivale.es/blog/competitividad/noticia-absentismo/dynacontent/el-impacto-del-coronavirus-en-el-absentismo-laboral>
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2020). 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>
- Weck, E. F. (2020). *Internet y Pandemia en las Américas- Primera Crisis Sanitaria en la Era Digital*. FUNDACIÓN KONRAD-ADENAUER.
- World Economic Forum. (2022). *The Future of Jobs Report 2022*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2022>
- Yildirim, T. M., y Eslen-Ziya, H. (2021). The differential impact of COVID-19 on the work conditions of women and men academics during the lockdown. *Gender, Work & Organization, 28*, 243-249. <https://doi.org/10.1111/gwao.12529>
- Zapata, L., & Fernández, C. (2023). Organizational culture shifts in a remote work environment. *Journal of Organizational Culture, Communications, and Conflict, 27*(1), 58-73. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7573882>
-