



El teletrabajo en tres empresas de marketing y publicidad digital ubicadas en la ciudad de Medellín

Bibiana Franco de la Cruz

Deicy Tatiana Baena Sanchez

Yessica Tatiana Agudelo Gómez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

Bello, 2023

El teletrabajo en tres empresas de marketing y publicidad digital ubicadas en la ciudad de Medellín

Bibiana Franco de la Cruz Deicy

Tatiana Baena Sánchez Yessica

Tatiana Agudelo Gómez

Monografía para optar al título de especialista en Gerencia del Talento Humano

Asesor(a)

María Nela Galeano

Título académico

Mg. Ingeniería Industrial

Mg, Big Data-Bussiness intelligence

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

Bello, 2023

Dedicatoria

*A Dios, por permitirme dar pasos tan importantes a lo largo de mi vida. A mis padres Luis Felipe Franco García y Amparo de la Cruz Montenegro, por guiar mi camino a través de los principios y valores brindados desde casa, los cuales me impulsaron a crecer con el deseo de superación en la vida. A mi esposo Edison Quintana Velásquez, que ha estado junto a mi extendiéndome su mano en este arduo camino, gracias por compartir conmigo la alegría de obtener nuevos aprendizajes. **Bibiana Franco de la Cruz***

Dedicatoria

*Dedico mi tesis principalmente a Dios, por darme la valentía necesaria para culminar esta meta que es importante para mí. A mi madre por todo su amor y por motivarme a seguir hacia adelante. Por creer en mí, logrando que tome más impulso. **Yessica Agudelo***

Dedicatoria.

*A Dios, mi Madre y mi esposo que son los pilares de mi vida, que me dan día a día la fuerza y voluntad para continuar, a mis hermanos que cada instante me enseñan el significado de amar, a ti almita bonita que siempre estarás a mi lado haciendo mi vida color celeste. **Tatiana Baena***

Agradecimientos

Es complicado encontrar las palabras correctas para expresar nuestro más sincero agradecimiento sin pensar en quedarnos cortas al exteriorizar todo el afecto y la admiración que sentimos por todas aquellas personas, empresas e instituciones que fueron partícipes en la obtención de este nuevo logro profesional.

En primer lugar, queremos agradecer a las personas y empresas dedicadas al ejercicio de marketing y publicidad digital, quienes nos abrieron las puertas de sus organizaciones para compartir sus experiencias en el ámbito laboral y profesional. Gracias por haber valorado y contribuido en la elaboración de este trabajo.

Agradecemos a la Institución Universitaria Minuto de Dios por darnos la oportunidad de permitirnos realizar esta especialización, en la que se nos permitió desarrollar y crecer profesionalmente. Agradecemos a todos los docentes quienes con su voto de confianza y respaldo nos ayudaron a generar nuevos conocimientos para enfrentar los nuevos retos profesionales.

A nuestra asesora designada María Nela Galeano, Mg. Ingeniería Industrial y Mg, Big Data-Bussiness intelligence. nuestro más profundo agradecimiento por aceptar guiar este trabajo bajo su dirección. Su orientación fue el medio necesario para la culminación de este trabajo académico tan enriquecedor.

A nuestros compañeros de clase gracias por compartirme sus experiencias por las horas compartidas y los trabajos en equipo, pues de cada uno aprendimos algo diferente que nos llevó a reflexionar y pensar de manera integral en el ejercicio profesional.

¡A todos ellos, muchas gracias!

Contenido

□	Resumen.....	9
●	Abstract.....	10
●	Introducción.....	11
●	Capítulo I: Objeto de la investigación.....	15
○	1. 1 Problema a Investigar.....	15
○	1.2 Planteamiento del Problema.....	15
●	2. Objetivos de la Investigación.....	18
○	2.1 Objetivo General.....	18
○	2.2 Objetivos Específicos.....	18
●	3. Justificación.....	19
●	4. Capítulo II: Marco Referencial.....	20
○	4.1 Marco Conceptual.....	20
○	4.2 Marco Contextual.....	22
○	4.3 Marco Legal.....	24
●	5. Capítulo III: Diseño Metodológico.....	27
○	5.1 Línea de investigación Institucional.....	27
○	5.2 Tipo de investigación y enfoque.....	27
○	5.3 Población y muestra.....	28
○	5.4 Instrumentos de recolección de la información.....	28
○	5.5 Técnicas de recolección de la información.....	28
○	5.6 Tratamiento y análisis de datos.....	29
○	5.7 Plan de acción.....	30
●	6. Capítulo IV: Resultados y discusiones.....	31
	6.1 Objetivo 1: Describir las opiniones de los empleados acerca del teletrabajo en las empresas de marketing y publicidad digital para medir el grado de satisfacción en la relación a la modalidad.....	32
○	6.1.1 Resultados y Análisis.....	32
	6.2 Objetivo 2: Identificar mediante instrumento si los cargos y funciones facilitan la modalidad de teletrabajo para ajustar los perfiles de los cargos.....	35
○	6.2.1 Resultado y análisis.....	35

6.3 Objetivo 3: Realizar un paralelo entre las dinámicas organizacionales de las 3 empresas, para ver si se ajustan a las dinámicas del mercado.....	37
○ 6.3.1 Resultado y análisis	37
● 7.Conclusiones.....	39
● 8. Referencias	41

Lista de tablas

Tabla: 1 Plan de acción	30
-------------------------------	----

Lista de figuras

Figura 1. Total, encuestados en las tres empresas de marketing y publicidad digital	32
Figura 2. Modalidad de contratación en las tres empresas de marketing y publicidad digital	33
Figura 3. Nivel de satisfacción en las tres empresas de marketing y publicidad digital.....	33
Figura 4. Espacios adecuados y dotados en las tres empresas de marketing y publicidad digital.	34
Figura 5. <i>Preferencias en las tres empresas de marketing y publicidad digital</i>	35
Figura 6. Funciones contratadas en las tres empresas de marketing y publicidad digital	36
Figura 7. Tiempo de trabajo deseado, ante la posibilidad de teletrabajar en las tres empresas de marketing y publicidad digital	36
Figura 8. Medios de comunicación en las tres empresas de marketing y publicidad digital.....	37

Resumen

Esta investigación se realiza con la intención de dar a conocer la implementación de la modalidad de teletrabajo en tres agencias de publicidad de la ciudad de Medellín, la cual es considerada Distrito Especial de Ciencia Tecnología e Innovación. Con esta investigación se busca realizar una breve contribución, por medio de una aproximación hacia el concepto de teletrabajo y las distintas experiencias de líderes de procesos y teletrabajadores, para conocer todos los aspectos tanto positivos como negativos sobre la situación actual de las organizaciones en la ciudad, considerando que dicha modalidad ante la pandemia por Covid-19 llevó a adoptar rápidamente nuevos comportamientos organizacionales, algo que aún es motivo de diversas discusiones en el marco de contratación laboral.

De ahí que, en Colombia a partir de la Ley 1221 de 2008 se legislo la opción de teletrabajo, mediante la utilización de nuevas tecnologías de la comunicación y la información, pero su implementación en los distintos departamentos se ha dado de manera muy reservada sobre todo al interior de aquellas organizaciones que hacen parte del sector privado, ya que su implementación continúa dependiendo más del interés de los altos mandos y ejecutivos, que de los gobiernos nacionales y locales, los cuales están enfocados en promover estrategias para convertir el teletrabajo como fuente generadora de empleo.

En esta investigación se incorporaron distintos elementos bajo el enfoque cualitativo, mediante la recolección de los distintos datos, conceptos u opiniones, para poder presentar los resultados, conclusiones y recomendaciones a partir de las distintas experiencias y realidades de los líderes de procesos y teletrabajadores en las tres empresas de marketing y publicidad digital.

Palabras claves: Tecnología, Flexibilidad, Competitividad, Productividad, Eficiencia.

Abstract

This research is carried out with the intention of publicizing the implementation of the modality of teleworking in three advertising agencies in the city of Medellin, which is considered Special District of Science, Technology and Innovation. This research seeks to make a brief contribution, through an approach to the concept of teleworking and the different experiences of process leaders and teleworkers, to know all the positive and negative aspects of the current situation of organizations in the city, considering that this modality before the pandemic by Covid-19 led to quickly adopt new organizational behaviors, something that is still the subject of several discussions in the framework of labor recruitment.

Hence, in Colombia from the Law 1221 of 2008 was legislated the option of telework, through the use of new technologies of communication and information, but its implementation in the various departments has been given in a very reserved way especially within those organizations that are part of the private sector, since its implementation continues to depend more on the interest of senior managers and executives, than national and local governments, which are focused on promoting strategies to convert telework as a source of employment generation.

In this research different elements were incorporated under the qualitative approach, through the collection of the different data, concepts or opinions, to be able to present the results, conclusions and recommendations from the different experiences and realities of the leaders of processes and teleworkers in the three companies of marketing and digital advertising.

Key Words: *Technology, flexibility, competitiveness, productivity, efficiency.*

Introducción

El teletrabajo como modalidad es comúnmente relacionado con el trabajo informal, debido a la separación y la delimitación de las actividades por fuera de la organización. Sin embargo, según la Ley 1221 de 2008 el teletrabajo es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o de prestación de servicios a terceros, utilizando como soporte las tecnologías de la comunicación y la información (Artículo 2, Ley 1221 de 2008). Por lo tanto, todo trabajador debe estar vinculado por medio de un contrato laboral, bajo condición de teletrabajo, porque de no existir un contrato bajo estas condiciones no es considerado legalmente como teletrabajo.

Teniendo en cuenta la anterior definición, es importante considerar que, la tecnología ha podido convertirse en un excelente aliado clave para las organizaciones al potenciar y desarrollar nuevos conocimientos y talentos, dado que, en la actualidad, la sociedad se ha transformado conforme a los nuevos avances en materia de ciencia y tecnología e innovación, dado que esta nueva modalidad ha ido insertándose no solo en la vida diaria de las personas; sino también en las nuevas dinámicas empresariales a causa de los distintos beneficios otorgados tanto para empleadores como para los colaboradores en términos de accesibilidad salarial, productividad, flexibilidad horaria y reducción de costos operativos.

Sin embargo, para algunos sectores económicos, la implementación de esta nueva modalidad aun es motivo de distintas discusiones ante la posibilidad del deterioro de la calidad de vida de los trabajadores, la disminución de la productividad y el incremento en el costo de la comunicación, lo que ha generado campañas generalizadas de descontento en su implementación en las organizaciones. Y es que, además, tanto los gobiernos nacionales y como locales, frente a los cambios que deben ser implementados aún se encuentra en un proceso de búsqueda de

experiencias exitosas e información, para la promoción de la modalidad como un medio para hacer efectiva su ejecución tanto en empresas del sector público como privado, lo cual podría significar grandes avances en materia de desempleo, tratándose incluso de población en condición de vulnerabilidad.

Posteriormente, la ciudad de Medellín mediante el acto legislativo 01 de 2021, se convirtió en Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación reconocimiento único en el país, que trae consigo diversas oportunidades, retos y potenciales transformaciones (Eafit, Foro Medellín Distrito 2023) Bajo esta perspectiva, desde esta iniciativa de ciudad se ha buscado impulsar la cultura digital en los ciudadanos. De hecho, la mayoría de las empresas han comenzado a conducir su camino hacia eventos de ciudad, para ofrecer sus proyectos o portafolios en materia de tecnología e innovación.

De este modo es que, la tecnología ha ido transformando el panorama empresarial, dado que, las agencias de marketing y publicidad digital se han ido vinculado a los nuevos procesos de transformación digital al interactuar y obtener mayor conocimiento respecto a las dinámicas empresariales presentes en la ciudad. Sin duda lo podemos evidenciar, ya que su foco de acción ha dependido del uso constante de las nuevas tecnologías para ofrecer propuestas de valor y satisfacer las necesidades de los consumidores, lo que ha conllevado un arduo camino para lograr emerger, evolucionar y posicionarse en el mercado, un desafío importante para los nuevos talentos profesionales.

Dado que, las empresas de marketing y publicidad están llamadas a ser cada vez más creativas e innovadoras en un mercado cada vez más competitivo, demandante y veloz. Por lo que, a su vez las agencias dejan de tener un rol conservador o tradicional respecto al tipo de publicidad y pasan a tener prácticas más disruptivas desde el rediseño y la relación con el

consumidor, algo que ha generado creación de contenido nuevo y original, a través de la tecnología, la cual ha ayudado a identificar patrones, necesidades y gustos, ante una serie de beneficios que anteriormente no estaban disponibles y posteriormente aportan a la optimización de tiempo para canalizar nuevos talentos, aumentando la eficiencia de los procesos.

Es así, como las relaciones laborales han cambiado, al poder identificar una serie de aspectos tangibles e intangibles, donde el trabajo ha dejado de ser un espacio físico donde las personas cohabitan, a ser un espacio de tecnología e innovación enfocado en teletrabajo. Esto en relación, a que la tecnología ha generado nuevas oportunidades y herramientas que no requieren la presencia física del trabajador en un sitio específico, sino que también puede desempeñar sus funciones bajo su propio domicilio o lugar escogido. Lo que ha llevado a las empresas de publicidad y marketing digital a tomar acciones estratégicas, resaltando la importancia de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información.

Posteriormente, en aras de poder obtener una respuesta al tema de investigación planteado, se espera que, una vez analizados los elementos de discusión de este proceso investigativo, en gran medida este ejercicio contribuya y conduzca a mejoras continuas tanto para las organizaciones como para los nuevos liderazgos gerenciales, en torno a los nuevos perfiles profesionales y el acondicionamiento de los nuevos puestos de trabajo. Algo que conlleva a nuevos procesos de contratación y la permanencia de esta modalidad de trabajo, bajo condiciones que minimicen el riesgo potencial ante la dificultad de organizarse al interior de las organizaciones.

El presente escrito, pretende conocer la implementación del Teletrabajo en tres empresas de marketing y publicidad digital, e identificar los distintos puntos de vista tanto de los líderes de procesos como de los teletrabajadores en empresas dedicadas al uso de las

nuevas tecnologías de la comunicación y la información, debido a que, son las agencias publicitarias las que han dirigido gran parte de su actividad a condiciones de flexibilidad laboral y altos niveles de competitividad.

Capítulo I: Objeto de la investigación

1.1 Problema a Investigar

Analizar la implementación del Teletrabajo en tres empresas de marketing y publicidad digital en la ciudad de Medellín.

1.2 Planteamiento del Problema

Uno de los años con mayor incertidumbre para el país fue el año 2020, con la confirmación del primer caso de Covid-19 en el territorio nacional, ya que, al circular la enfermedad, la economía del país prendía las alarmas de una posible crisis mundial. Las medidas adoptadas para mitigar la pandemia llevaron a las empresas colombianas a implementar la modalidad de teletrabajo, algo que permitió que muchas personas pudieran continuar llevando alimento a sus hogares y cuidarse desde casa, reduciendo además el estrés por contagio durante el desplazamiento al lugar de trabajo.

Posteriormente, el teletrabajo diversificó el mercado laboral y las dinámicas de relacionamiento entre las personas al interior de las organizaciones, debido a que, el concepto de presencialidad había evolucionado ante la emergencia sanitaria que atravesaba el mundo, estas medidas preventivas produjeron relaciones a fines por fuera de un espacio físico, incrementando el uso de la tecnología, aumentando la competitividad y la creciente apertura del mercado al mundo digital (Pérez & Zerbi, 2020)

En ese mismo sentido, se establecieron y se dictaron normas a partir de la Ley 1221 de 2008 para regular y promover el teletrabajo en el país, el teletrabajo al ser una nueva forma de vinculación laboral, pronto se convirtió en una nueva forma de generación de empleo. Y es que, para agilizar el teletrabajo y transformar las relaciones

laborales, fue necesario el ordenamiento jurídico y normativo, porque en parte la modalidad conlleva a un aumento del riesgo potencial de lesión de los derechos fundamentales de los trabajadores. (Pérez & Zerbi, 2020)

Lo que posteriormente, condujo a un modo alternativo de desarrollo profesional en las organizaciones, bajo un modelo alternativo de trabajo a distancia, donde la principal función se centraba en el uso y el acceso a las nuevas tecnologías a medida de su evolución e innovación. Desde esta perspectiva, eran varios los protagonistas que debían contribuir en el mejoramiento de la calidad de vida de los teletrabajadores y el aumento de la productividad en las organizaciones para lograr un efectivo acompañamiento y alcanzar dicha validez jurídica y normativa, algo propiciado por la economía digital en países en vía de desarrollo.

En el contexto de Latino Americano, Colombia se posicionó como uno de los países con mayor potencial relacionado con la transformación digital empresarial, según Citrix empresa multinacional de Software (Portafolio,2020) También, estudios a nivel local afirmaron que Colombia tenía mayor porcentaje de teletrabajadores en ciudades en como Bogotá 63.995 y Medellín 29.751 (Min Tic,2018) Al constatar la información el DANE, en su informe estadístico nacional, mencionó y argumentó que los departamentos que más estuvieron bajo inmersos esta modalidad laboral fueron Bogotá y Antioquia (DANE,2022).

Posteriormente, con los cambios acontecidos relacionados con la pandemia por COVID-19 y en pleno auge del uso de las TIC ante los desafíos del mundo profesional, llegó a la ciudad de Medellín un fenómeno significativo, en el año 2021 donde se anunció que la ciudad había sido aprobada como Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e

Innovación, noticia llamativa que buscó generar densidad de conocimiento empresarial en distintas zonas y sectores de la ciudad, donde se enmarcaba una apuesta de empleo juvenil desde los mismos centros de innovación (El Colombiano,2023)

Es por eso que, surgen una serie de cuestionamientos con respecto a su evolución, porque han existido diferentes tensiones, en relación a las reglamentaciones y las garantías de los Teletrabajadores, así mismo, diversas dificultades en su aplicación ante la falta de claridad y es que desde el mismo contexto internacional con el Acuerdo del Marco Europeo sobre el Teletrabajo firmado el 16 de julio de 2002 en Bruselas, no compromete directamente a los Estados; sino a las organizaciones empresariales a dar más seguridad a los trabajadores como un medio para modernizar la organización del trabajo (Del Pino,2022)

Como consecuencia, la implementación del teletrabajo a nivel internacional, descendió posterior al COVID-19, es el caso de España donde la implementación del trabajo descendió, ante la falta de claridad normativa durante su proceso de ejecución dado que, entre el 2021 y el 2022 el teletrabajo pasó de 13,6% al 12,5% porcentaje por debajo de la Unión Europea con la media situada en 15,3% (El Economista,2023) Y es que, precisamente bajo esta emergencia que atravesó el mundo, se tomaron decisiones precipitadas, ante la falta de claridad respecto a las condiciones adecuadas para su aplicación en las organizaciones.

De este modo, surgió el interrogante en cuestión ¿Cómo se implementa el Teletrabajo en empresas de Marketing y Publicidad Digital? Esta pregunta es una búsqueda para conocer aspectos positivos y negativos en la implementación de esta modalidad. Debido a que, las agencias más importantes de Bogotá y Medellín forman

parte de grandes grupos a nivel internacional, y su transformación digital está ligada al mercado publicitario global, con una estrategia dirigida para nuevos talentos jóvenes (Manuela & Elisa,2020).

2. Objetivos de la Investigación

2.1 Objetivo General

Analizar la implementación del Teletrabajo en tres empresas de marketing y publicidad digital de la ciudad de Medellín, para conocer las tensiones y discusiones en relación al teletrabajo.

2.2 Objetivos Específicos

- 1.** Describir las opiniones de los empleados acerca del teletrabajo en las empresas de marketing y publicidad digital para medir el grado de satisfacción en relación a la modalidad.
- 2.** Identificar mediante instrumentos si los cargos y funciones facilitan la modalidad de teletrabajo para ajustar los perfiles de los cargos.
- 3.** Realizar un paralelo entre las dinámicas organizacionales de las tres empresas, para ver si se ajustan a las dinámicas del mercado.

3. Justificación

La motivación masiva del teletrabajo generada por el COVID -19 a nivel nacional y departamental, así como el interés de los dirigentes de la ciudad de Medellín y de las agencias de marketing y publicidad digital por aplicar el teletrabajo como estrategia para atraer nuevos talentos jóvenes en la ciudad han motivado este ejercicio investigativo en dar a conocer las distintas experiencias de los teletrabajadores.

En ese mismo sentido, esta investigación involucra aspectos fundamentales en torno a los nuevos perfiles profesionales, respecto a las nuevas habilidades y competencias adquiridas para la automatización de los procesos y el cumplimiento de sus actividades, esto como un procedimiento adicional al analizar la implementación del teletrabajo desde las distintas realidades de los teletrabajadores en tres de las agencias de marketing y publicidad digital de la ciudad de Medellín.

Este tema es relevante, ya que con su desarrollo se busca fomentar la aplicación del teletrabajo como una modalidad que pueda beneficiar a muchas personas para que puedan trabajar independientemente de su sitio, lugar o ubicación en la ciudad de Medellín. Debido a que, el teletrabajo es un tema pertinente en los momentos en los que se encuentra la ciudad, las empresas y los nuevos profesionales en talento humano, ya que el reto hacia delante consiste en que los nuevos líderes organizacionales aprendan a gestionar equipos que trabajen por objetivos comunes desde donde se encuentren los trabajadores (CONSGOM, 2021).

Los objetivos de esta investigación buscan impactar positivamente el sector empresarial y la población en materia de empleo, emprendimiento y productividad, examinando las nuevas tendencias, ya que también tenemos generaciones que tienen

motivaciones muy diferentes, con ideas disruptivas y otro tipo de aspiraciones, lo que está haciendo pensar a las empresas en términos de proyectar, atraer y motivar (CONSGOM, 2023).

La investigación lo que busca es aportar insumos que enriquezcan las diferentes discusiones, para generar estrategias enfocadas a la sensibilización de las empresas y de los demás actores y líderes involucrados en la aplicación de esta modalidad laboral, por lo que se espera que este documento se convierta en un referente de consulta.

4. Capítulo II: Marco Referencial

El presente ejercicio investigativo, hace una aproximación conceptual del teletrabajo en distintos ámbitos a nivel social, económico y legal a nivel nacional e internacional.

4.1 Marco Conceptual

Los nuevos avances tecnológicos y científicos de todas las épocas de la humanidad se han presentado en la actualidad incidiendo en el mundo laboral, entre conceptos como: flexibilidad laboral y competitividad, fenómenos que han marcado constantes procesos a nivel mundial (Monsalve Cuellar, 2013) Dado que, la globalización y los nuevos avances tecnológicos han llevado a los altos mandos de las organizaciones a pensar en términos de productividad y eficiencia para desarrollar cada vez más nuevas estrategias competitivas que fortalezcan cada vez más el músculo financiero de los distintos sectores económicos.

Con los constantes cambios tecnológicos en el mundo y las nuevas exigencias de las organizaciones para el crecimiento económico, las nuevas formas de contratación y la

implementación de las nuevas modalidades se fue convirtiendo en una preocupación constante, debido a las modificaciones con relación a la normatividad y el acceso a las nuevas tecnologías. Teniendo en cuenta que, la flexibilidad laboral podría llevar a cabo un sin número de circunstancias al ajustar las condiciones de trabajo desde la forma y las condiciones de contratación laboral (Monsalve Cuellar, 2013)

Desde esta perspectiva, la tecnología ha jugado un papel muy importante a la hora de abordar las condiciones del lugar de trabajo, si bien el contexto de la pandemia creó ciertas condiciones, la tecnología como factor neutral, permitió avanzar en aspectos sociales y económicos (Revista derecho social y empresa, 2021) Y es que, el desarrollo y la implementación de la tecnología sostuvo la necesidad de contemplar el derecho laboral desde una nueva forma de trabajo. Este fue el caso del reconocido Jack Nilles, considerado como el padre del teletrabajo, quien se interesó por el mundo del internet, como un método para compensar la crisis del petróleo a la vez que crecían sus intereses por solucionar problemáticas de índole social (Canals & Baquer, 2020)

El término de teletrabajo comenzó a incidir en el mundo laboral, como una nueva modalidad que adquiere protagonismo por la obtención de privilegios como el ahorro en costos, el control de gastos y la disponibilidad de tiempo, por lo que posteriormente se comienza a hablar de eficiencia y productividad, entendiendo que la transformación digital provenía de los efectos combinados de varias innovaciones que reemplazan o contemplaban las reglas existentes dentro de las organizaciones (Hinings, Gegenhuber & Greenwood, 2018). Por lo que, el Estado y otras entidades tiene un papel importante, al garantizar la inclusión de los teletrabajadores y el bienestar público en la toma de

decisiones sobre la tecnología, para fortalecer la negociación colectiva y las condiciones de trabajo (Lieberwitz, 2021)

Es así, como el teletrabajo, también se constituye a su vez como instrumento de inserción laboral en el mundo. Esta afirmación, vista también desde la historia con propuestas inicialmente ligadas a sujetos marginados de la fuerza de trabajo como discapacitados y madres de familia y posteriormente en los ochenta como mecanismo de descentralización de las empresas (Betancourt,2013) Posteriormente, como momento crucial en la historia, la pandemia sacó la necesidad de que las organizaciones hicieran un esfuerzo en brindar acceso y apoyo, fomentando, la comunicación activa, la cultura de confianza y el apoyo social en la implantación del teletrabajo (Seetharaman, 2022).

4.2 Marco Contextual

La incorporación de las TIC ha producido tanto consecuencias positivas como negativas en la sociedad y de forma directa en las actividades laborales de los individuos, y es que algunos estudios afirman que el Covid-19 aceleró la distribución espacial del trabajo híbrido, creando conciencia de los desafíos por abordar en diferentes ámbitos sociales y económicos (Fabio Petani & Mengis 2023)

La situación para las agencias de marketing y publicidad digital, no es ajena a esta nueva realidad digital, debido a que durante la pandemia del Covid-19 las tendencias emergentes que hacían parte de su actividad tradicional se vieron amenazadas ante el boom de las agencias cautivas o in-house y el amplio manejo de las nuevas tecnologías (Ámbito financiero, 2021) y es que uno de los fenómenos en la transformación digital,

fue la reestructuración de las agencias convencionales, para permanecer en el mercado publicitario.

En términos de contratación este desafío, para las agencias publicitarias se convirtió en la posibilidad de flexibilizar el trabajo con relación a las preferencias y gustos de las nuevas generaciones, las cuales no deseaban permanecer en las oficinas para poder diseñar, crear o innovar nuevos productos y servicios. La revista especializada Portafolio mencionó que, el Ministerio de las TIC en el 2015 en su primer estudio de Trabajo 3.0 afirmó que la mayor proporción de trabajadores online era del 66% de la generación de los millennials, personas con edades entre los 17 y 36 años. (MERPUI, 2017). Razón por la cual, esta modalidad se ha convertido también en tendencia mundial, puesto que, la percepción de las personas ha influido en la satisfacción laboral con el teletrabajo, en tanto los millennials alinean sus competencias y habilidades con el uso de las nuevas tecnologías (Mihacal, Irimias & Brendea, 2021)

Respecto a la productividad, el teletrabajo trae consigo un nuevo panorama laboral, algunos estudios advierten que el teletrabajo aumenta el rendimiento hasta en un 13% debido a que los trabajadores son más productivos, dadas las condiciones tranquilas del hogar y el entorno donde se genera el teletrabajo, aquí se hace hincapié en las nombradas y debidas adecuaciones del espacio. Lo que influye positivamente en la tasa de rotación con respecto a la satisfacción y motivación laboral (Bloom y Roberts, 2015)

En este sentido, las empresas que configuran el sector publicitario han podido obtener importantes beneficios, ya que el teletrabajo es una forma de reducir costos y al mismo tiempo aumentar la productividad de las empresas. Y es que, precisamente la forma de trabajar ha ido cambiando, pues la humanidad está inmersa en una era de

ciencia y tecnología, que gana importancia en el mundo moderno, debido a que estas tecnologías están inmersas en la vida diaria de las personas (Lozano,2023)

Las empresas que configuran el sector publicitario se incorporan cada día más a esta modalidad de teletrabajo, como respuesta a los nuevos avances tecnológicos en el mundo digital y las nuevas exigencias del mercado dado que, cada vez más las personas tienen acceso al mundo digital, y son las agencias publicitarias son quienes deben integrarse a esta dinámica para permanecer en el tiempo. (Cadavid & Murillo, 2020) De otro lado, también están las apuestas de las entidades del Estado que diseñan estrategias, para promover más su utilización de uso de las nuevas tecnologías a través de programas y proyectos para generar inserción laboral.

Finalmente, con esta difusión de tecnología y aparatos digitales se han desarrollado algunos escenarios bajo situaciones de nueva normalidad, la cual trae consigo nuevas promesas, desafíos y limitaciones de manera contundente (Patnaik, Mahapatra & Baral, 2023). Y especialmente en países en vía de desarrollo donde se evidencia mayor informalidad laboral y altos índices de desempleo, ante la baja inversión, la poca productividad y la educación inadecuada (Stott, 2022)

4.3 Marco Legal

En Colombia el teletrabajo, desde el año 2006 fue un proyecto de Acuerdo en el que se destacaba su incidencia en ciertos grupos de poblaciones como: discapacitados, mujeres cabezas de familia y jóvenes. (Pérez García, 2013) Posteriormente, diferentes sucesos en el país llevaron a implementar esta modalidad de trabajo como una herramienta para abordar problemáticas de generación de empleo ante la llegada de la enfermedad de Coronavirus.

Por lo cual, se establecen normas bajo el Código Sustantivo del Trabajo para regular el trabajo a distancia con la Ley 1221 de 2008.

La presente Ley define el Teletrabajo como:

“Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o de 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 específico del trabajo” (CONGRESO DE LA REPÚBLICA, 2008).

El Ministerio de las Tecnologías de la información de manera conjunta con el Ministerio del Trabajo se ha encargado de reglamentar esta modalidad de trabajo.

De acuerdo con la presente Ley el Teletrabajo es una forma de relacionamiento en doble vía, que permite a las personas, acceder a un trabajo remunerado como vinculado o de manera independiente bajo la modalidad por prestación de servicios, donde su principal objetivo puede ser entrega de un producto o el desempeño de una serie actividades como parte de una relación netamente comercial. Es por esto, que el Teletrabajo tiene diversas modalidades que dependen del tiempo y el tipo de contratación.

El COVID-19 en Colombia llegó en el año 2020, luego de que el Ministerio de Salud confirmara el primer caso, con los resultados de unos análisis positivos en pacientes con Coronavirus, a partir de ese momento se activa el plan de contingencia, elevando las medidas a través del presidente de la República para atender la crisis y detener la propagación de la enfermedad en todo el país. El Gobierno Nacional reguló las actividades económicas y sociales frente a la emergencia generada, a través de los

distintos medios de comunicación con medidas de confinamiento para la población y el funcionamiento de la economía a través de los siguientes Decretos: 457 de 2020, 593 de 2020 y el 636 de 2020. (Barragán, Ospina, Hernández & Rivera 2020)

Ante las políticas de Aislamiento Preventivo Obligatorio, se retoma el Teletrabajo con la Ley 1221 de 2008 y se promueve el Decreto 884 de 2012 para efectuar dicha reglamentación, como instrumento de generación de empleo. El presente Decreto establece las condiciones para implementar el Teletrabajo, enunciando de manera específica acuerdos que regirán entre empleadores y teletrabajadores tanto en el sector público como privado. (PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, 2012)

Otras reglamentaciones con relación al Teletrabajo es el Decreto 1072 de 2012, el cual agrupa todas las normas relacionadas con el sector laboral y la Circular 027 de 2019, que establece los acuerdos a los que el empleador y el Teletrabajador podrán llegar bajo la siguiente modalidad. (MINISTERIO DE LAS TIC, 2023) Esto como una oportunidad de planificar e implementar las herramientas, con relación al marco normativo en las organizaciones.

5. Capítulo III: Diseño Metodológico

5.1 Línea de investigación Institucional

Según el tipo de investigación “Analizar la implementación del teletrabajo en tres empresas de marketing y publicidad digital de la ciudad de Medellín” como opción de trabajo de grado que se realizó para el título de especialización en Gerencia del Talento Humano en la Institución Universitaria UNIMINUTO, la línea de investigación está orientada a población colombiana comprometida con el desarrollo social, el desarrollo tecnológico y la innovación. En la búsqueda de promover el desarrollo integral de la población a través de los medios alternativos de comunicación con la llegada de la era digital.

5.2 Tipo de investigación y enfoque

La presente investigación es de carácter transversal, ya que comprende los tipos de investigación exploratoria y descriptiva. Es de tipo exploratoria debido a que se realiza un rastreo bibliográfico respecto a los antecedentes y los hallazgos de los distintos autores en términos de implementación bajo la modalidad de teletrabajo post pandemia. Y también es descriptiva porque busca ampliar la información desde las distintas percepciones de los teletrabajadores y líderes de las empresas en marketing y publicidad digital a través del análisis de los datos recolectados en términos de productividad.

Esta investigación sugiere un enfoque cuantitativo en tanto se elaborarán instrumentos de medición respecto a la percepción de los actores implicados, ampliando el análisis de la información en tanto se presentan los comportamientos, las prácticas y las realidades de las organizaciones bajo la modalidad de teletrabajo en tres las empresas de marketing y publicidad digital en la ciudad de Medellín. Posteriormente, los

instrumentos de medición serán: observación directa, entrevistas, cuestionarios y encuestas, los cuales permitirán corroborar la hipótesis y probar teorías.

5.3 Población y muestra

Se trata de una investigación de alcance exploratorio y descriptivo, por lo cual la población seleccionada son tres agencias de marketing y publicidad digital en la ciudad de Medellín, entre las cuales se encuentran: MarinEspinel, Multiclientes.com y Dinamic Media. Con testimonios entre las cuales se encuentran cargos directivos y teletrabajadores con larga experiencia y trayectoria en la ciudad.

5.4 Instrumentos de recolección de la información

Al ser un estudio transversal de carácter exploratorio y descriptivo, será necesario contar con fuentes de información primaria y secundaria para que la recolección de los datos sea precisas y acordes con lo investigado. Las fuentes de investigación corresponden en principio al estudio y análisis de la información documental y bibliográfica para interpretar, describir y sustentar el desarrollo de la investigación.

5.5 Técnicas de recolección de la información

Consecuentemente con lo planteado, los parámetros de esta investigación se hallan en el enfoque cualitativo, lo cual implicó recopilar y analizar los datos a través de encuestas e instrumentos desarrollados bajo preguntas cerradas, para generar respuestas únicas y no anticipadas.

El desarrollo de este instrumento ayudara a obtener respuestas que sean concretas y exactas para ser más precisos y objetivos con la investigación. Con estos instrumentos

se recolectarán las distintas experiencias de directivos y colaboradores en tres agencias que se encuentran bajo la modalidad de Teletrabajo, de este modo se filtra la información de acuerdo con el lapso otorgado en este proceso investigativo. (Anexo 1, Formato encuestas de tres agencias de marketing y publicidad en la ciudad de Medellín)

5.6 Tratamiento y análisis de datos

La información y los datos pasarán por una primera fase de validación con respecto al procedimiento y exhaustividad con la que se realizaron las preguntas, posteriormente se editarán los datos para preparar el análisis y finalmente tabular el tratamiento de estos, considerando en todo momento la LEY de habeas data, donde todo entrevistado tiene derecho a conocer y rectificar la información suministrada.

Teniendo en cuenta que, la garantía constitucional del habeas data impone ciertas obligaciones a las personas, entidades públicas y privadas que tratan la información. Los datos recogidos deberán utilizados para fines específicos, debiéndose garantizar el derecho a la privacidad y buen nombre (Salvador,2017)

El análisis de los datos es de carácter descriptivo, pues se analizan y se representan los datos, bajo información suministrada por los encuestados, para llevar a cabo las conclusiones de este.

5.7 Plan de acción

Tabla 1. Plan de acción para el desarrollo de la investigación

Objetivos Específicos	Actividades	Técnicas de investigación	Fuentes de Investigación	Resultados
Describir las opiniones de los empleados acerca del teletrabajo en las empresas de marketing y publicidad digital para medir el grado de satisfacción en relación a la modalidad.	Recolección de datos Procesamiento de datos	Encuesta a colaboradores de las tres agencias de marketing y publicidad digital.	Agencias de marketing y publicidad digital	Agrupación de datos y posterior descripción
Identificar a través del instrumento si los cargos y funciones facilitan la modalidad de teletrabajo para ajustar los perfiles de los cargos.	Recolección de datos Procesamiento de datos	Encuesta a colaboradores de las tres agencias de marketing y publicidad digital.	Agencias de marketing y publicidad digital	Agrupación de datos y posterior descripción
Realizar un paralelo entre las dinámicas organizacionales de las tres empresas, para ver si se ajustan a las dinámicas del mercado.	Recolección de datos Procesamiento de datos	Encuesta a colaboradores de las tres agencias de marketing y publicidad digital.	Agencias de marketing y publicidad digital	Agrupación de datos y posterior descripción

Fuente: Elaboración propia

6. Capítulo IV: Resultados y discusiones

Realizada la investigación con ayuda de las tres empresas de marketing y publicidad digital en la ciudad de Medellín, se conocieron las tensiones y las discusiones con relación al Teletrabajo, por medio de la obtención de los datos recopilados, mediante los instrumentos de recolección aplicados en las siguientes empresas: MarínEspinel, Multiclientes.com y Dinamic Media.

A continuación, se realiza una breve presentación:

1. **MarinEspinel:** Empresa constituida como una marca que busca mover las emociones de la gente a través de ideas, contenidos y trayectoria.
2. **Multiclientes.com:** Equipo de profesionales con más de 10 años de experiencia en el desarrollo y fortalecimiento del portafolio de clientes de las pymes en Colombia a través de la implementación de estrategias digitales.
3. **Dinamic media:** Empresa de marketing y publicidad enfocada en generar experiencias disruptivas partiendo de altas dosis de creatividad y pasión a cada proyecto

Estas tres empresas mencionadas cuentan con más de diez años de experiencia y tienen su cargo entre diez (10) a veinte (20) empleados, los cuales realizan sus funciones diarias bajo modalidad presencial, híbrida y teletrabajo, algo que permitió en el desarrollo de esta investigación tener un análisis más completo con respecto a la realidad y el contexto del teletrabajo en su implementación, por lo que en este trabajo se puede encontrar los resultados y el análisis a partir de las respuestas de sus directivos y colaboradores.

6.1 Objetivo 1: Describir las opiniones de los empleados acerca del teletrabajo en las empresas de marketing y publicidad digital para medir el grado de satisfacción en la relación a la modalidad.

6.1.1 Resultados y Análisis

Se realizó la aplicación de la encuesta a las tres (3) empresas de marketing y publicidad digital de la ciudad de Medellín, de las cuales el 100% de las personas respondieron de manera oportuna, siendo esta la muestra de población representativa con el objetivo de describir sus opiniones acerca del teletrabajo, para medir el grado de satisfacción bajo dicha modalidad.

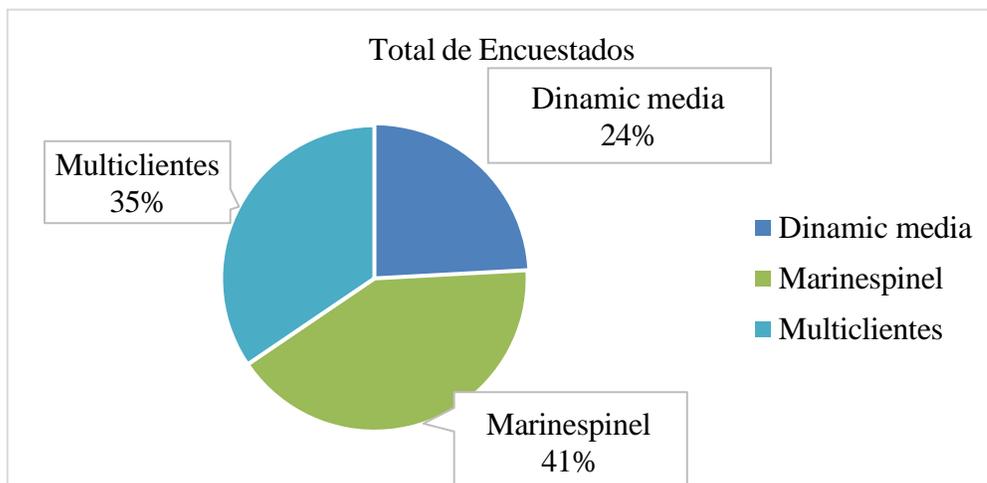


Figura 1. Total, encuestados en las tres empresas de marketing y publicidad digital.

Esta técnica proporcionó información precisa para abordar la investigación exploratoria y descriptiva, respecto a la modalidad de contratación debido a que en la pregunta **Número (6) ¿Modalidad de contratación?** respondieron lo siguiente: 28% personas trabajan de manera presencial, 31 % teletrabajo y 41% trabajo híbrido, es decir que la mayoría de personas que integraron este proceso, son trabajadores hallados en dicha modalidad de contratación, bajo la cual se han obtenido respuestas mayoritariamente satisfactorias en relación a su aplicación en la empresa.

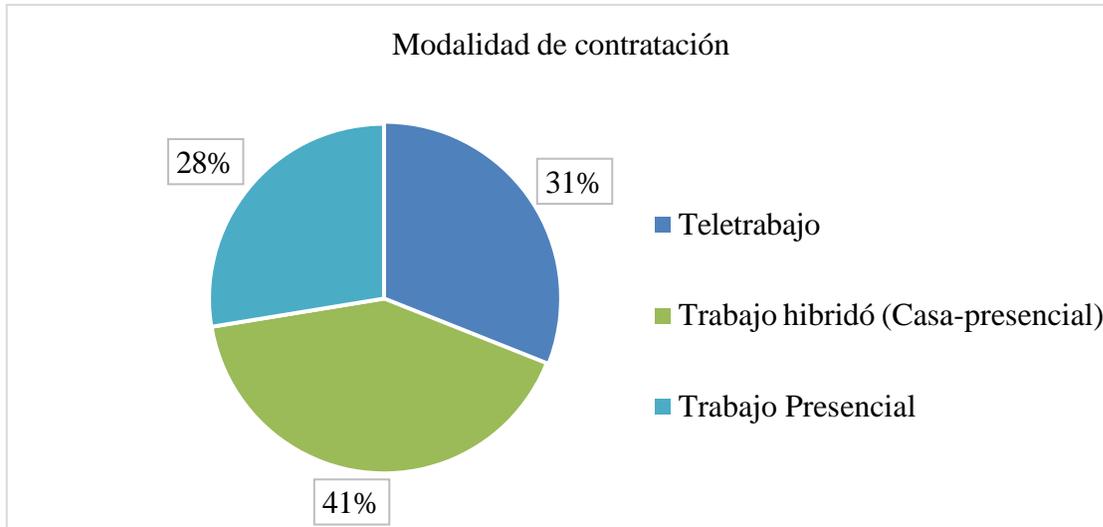


Figura 2. Modalidad de Contratación en las Tres Empresas de Marketing y Publicidad Digital.

Posteriormente, una de las preguntas relacionadas con el grado de satisfacción en la encuesta fue: La **Número (7) ¿qué tan satisfecho se encuentra con la modalidad contratada?** obteniendo como respuesta que el 93% del personal encuestado se encuentra muy satisfecho con la modalidad contratada, dado que el 41% de esta población esta modalidad híbrida y 31% de la misma, se encuentra bajo la modalidad de teletrabajo.

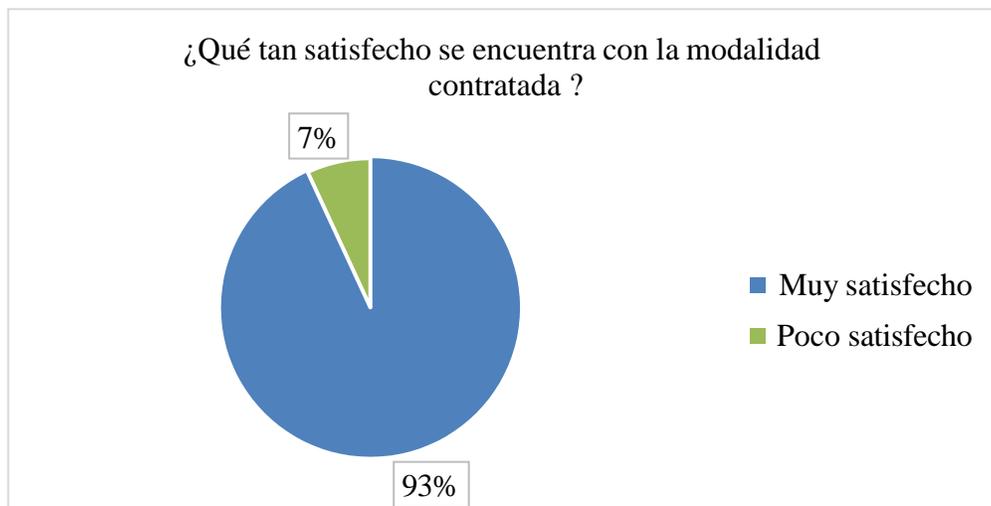


Figura 3. Nivel de Satisfacción en las Tres Empresas de Marketing y Publicidad Digital.

Es por ello, que se concluye que el grado de satisfacción de los empleados tiene que ver con la adecuación del espacio de trabajo, dado que en la pregunta **Número 11 ¿Usted dispone de un espacio adecuado y dotado para tener una oficina en casa?** se obtuvo una respuesta del 76% cuenta con un espacio adecuado y el 14% requiere mejoras, factores relevantes que atribuye a las empresas calidad y efectividad en la prestación del servicio.

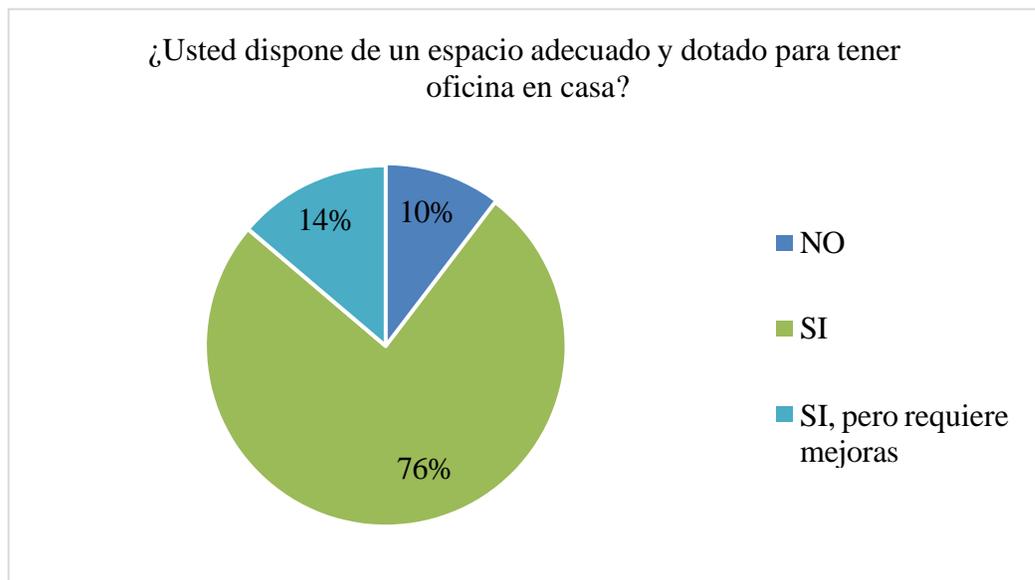


Figura 4. Espacios Adecuados y Dotados en las Tres Empresas de Marketing y Publicidad digital.

Adicionalmente se encontró en la pregunta **Número 13 ¿Porque prefiere realizar teletrabajo?** el 45% para reducir tiempo de desplazamiento y el 38% para tener tiempo de calidad, cuya finalidad con esta pregunta era evidenciar cómo ha ido evolucionando la percepción de los trabajadores, para que esta sea una nueva oportunidad.

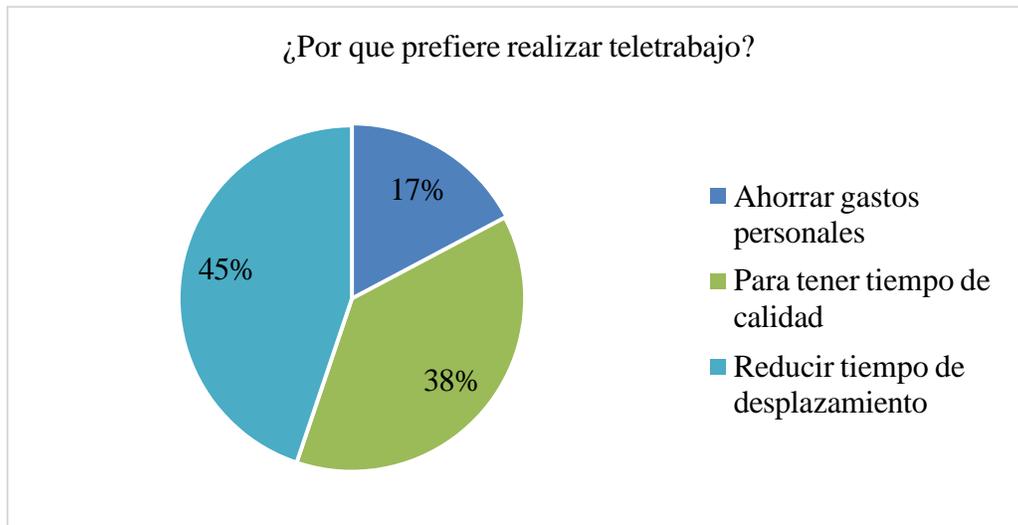


Figura 5. Preferencias en las Tres Empresas de Marketing y Publicidad Digital.

6.2 Objetivo 2: Identificar mediante instrumento si los cargos y funciones facilitan la modalidad de teletrabajo para ajustar los perfiles de los cargos.

6.2.1 Resultado y análisis

Al observar con detenimiento la información en relación con los cargos y funciones, una de las preguntas fue: **La Número 8 ¿Para desempeñar las funciones para las cuales fue contratado es necesario trabajar presencialmente?** El 79% de los colaboradores dieron como respuesta que no es necesario, 21% dan respuesta que es necesario su presencia en instalaciones para ejecutar algunas funciones dado que son cargos más operativos.

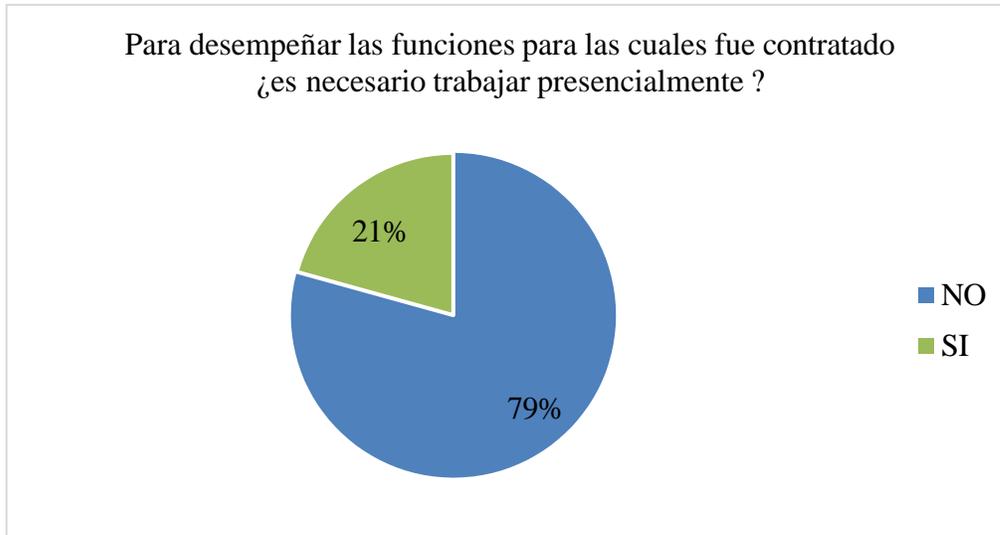


Figura 6. Funciones Contratadas en las Tres empresas de Marketing y Publicidad Digital.

Posteriormente, en la pregunta: **Número 9 ¿Cuál sería el tiempo de trabajo deseado, ante la posibilidad de teletrabajar?** pueden trabajar totalmente 59% afirmaron que sí, desean trabajar bajo la modalidad de teletrabajo, a lo que 41% personas manifestaron que pueden trabajar parcialmente.

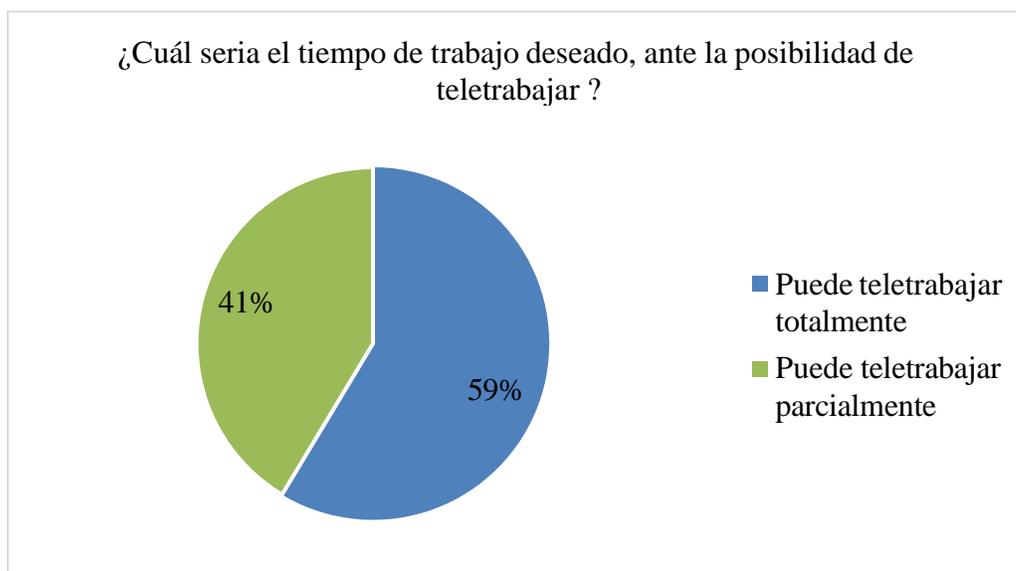


Figura 7. Tiempo de Trabajo Deseado, ante la Posibilidad de Teletrabajar en las Tres Empresas de Marketing y Publicidad Digital.

Adicionalmente, en relación con el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación y la información en la pregunta **Número 14 ¿Cómo se contacta el equipo de trabajo, por qué medio?** el 41% realiza videoconferencia y el 34% chat, siendo los porcentajes más significativos con relación a la adaptación al cambio, ya que los empleados han desarrollado mecanismos a distancia a través del uso de la tecnología como un medio facilitador.

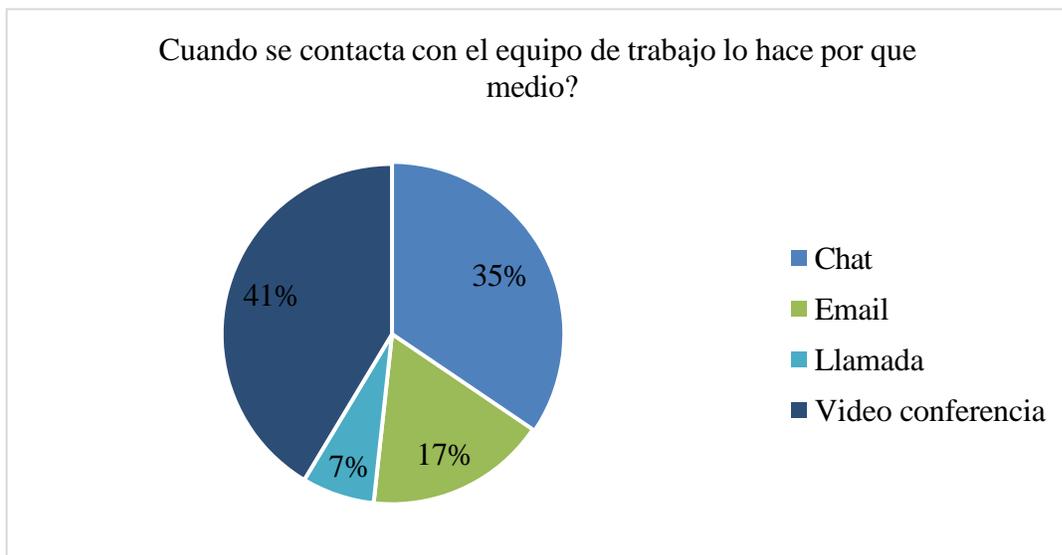


Figura 8. Medios de Comunicación en las Tres Empresas de Marketing y Publicidad Digital

6.3 Objetivo 3: Realizar un paralelo entre las dinámicas organizacionales de las 3 empresas, para ver si se ajustan a las dinámicas del mercado.

6.3.1 Resultado y análisis

- 1. Marinespinel:** Empresa constituida como una marca que busca mover las emociones de la gente a través de ideas, contenidos y trayectoria. donde el 70% de su población realizan trabajo híbrido o teletrabajo y un 40% de manera presencial. con un 90 % de satisfacción en su personal con la modalidad de contratación.

2. **Multiclienstes.com:** Equipo de profesionales con más de 10 años de experiencia en el desarrollo y fortalecimiento del portafolio de clientes de las pymes en Colombia a través de la implementación de estrategias digitales. El 99% de su población realiza teletrabajo y trabajo híbrido, 1% realiza trabajo presencial, con el 100% de satisfacción en la modalidad de contratación.

3. **Dinamic media:** Empresa de marketing y publicidad enfocada en generar experiencias disruptivas partiendo de altas dosis de creatividad y pasión a cada proyecto. El 99% realiza trabajo en casa o teletrabajo y 1% realiza trabajo presencial, con una satisfacción en el modelo de contratación del 100%

7. Conclusiones

Una vez realizada la investigación, se tiene información necesaria y suficiente que permite llegar a las siguientes conclusiones:

- El teletrabajo está emergiendo como una forma de trabajo cada vez más importante en el campo de marketing y publicidad digital. En este documento, exploramos cómo el trabajo remoto puede influir en la atracción, retención y desarrollo de talentos dentro de una organización.
- Esta forma de trabajar ofrece ventajas no solo para el trabajador y su empleador, en aspectos sociales como económicos, sino también a agentes externos, como el medio ambiente.
- No obstante, esta modalidad de trabajo también trae consigo situaciones que, de no preverse y planificarse un adecuado plan de prevención y desarrollo, podrían afectar en mayor medida al trabajador, afectando física y emocionalmente su integridad. Y en una muy baja medida afectar las organizaciones empresariales, que se verían gravemente afectadas en su productividad.

Con base en la encuesta realizada se concluye lo siguiente:

- El rango de edad promedio de las empresas de marketing y publicidad digital es de 25 a 44 años. con un porcentaje del 66%, de los cuales el 59% se identifica como género femenino, lo que favorece la retención de talentos en las tres empresas.

- El grado de escolaridad requerido en las empresas de marketing y publicidad digital varía entre técnicos, tecnólogos y profesionales. Obteniendo como un porcentaje más alto los tecnólogos.
- En las empresas de marketing y publicidad digital la modalidad de contratación que predomina es el trabajo híbrido (casa-presencial) con un 41% lo que nos llevó a determinar que se da el cumplimiento a cabalidad de sus funciones con esta modalidad de contratación. lo cual se ve reflejado en la satisfacción de la modalidad contratada en un 93%.
- Según la percepción de los colaboradores las ventajas de realizar teletrabajo es que les reduce el tiempo de desplazamiento, lo cual les permite tener más tiempo de calidad, mejorando así la eficiencia y la eficacia en el resultado de los objetivos propuestos.
- Según la percepción de los colaboradores las desventajas de realizar teletrabajo es que se pierde el contacto personal y social, para lo cual las organizaciones deben buscar estrategias, tales como: focus group, plantear cambiar teletrabajo por trabajo híbrido, programas de bienestar, buscando el bienestar físico, mental y emocional de sus colaboradores.

8. Referencias

- Colombia, C. D. (2008). Ley 1221 de 2008. *Normas para promover y regular el Teletrabajo. Bogotá, DC.*
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>
- Foro Medellín: Distrito Especial de ciencia, tecnología e innovación (marzo,2023).
<https://www.eafit.edu.co/forocti>
- Pérez, J. B., & Zerbi, A. (2020). El teletrabajo: avances y retos dentro de la sociedad actual. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo.*
file:///C:/Users/TGCAMINOVERDE/Downloads/helpdesk,+bayon_zerbi_revista_n3_2020_def.pdf
- Los tres nuevos tipos de teletrabajo que hay en el país. (2020). *Portafolio*, Retrieved from
<https://www.proquest.com/trade-journals/los-tres-nuevos-tipos-de-teletrabajo-que-hay-en/docview/2344525280/se-2>
- DANE (Julio 2022). Información del DANE en la toma de decisiones regionales
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/planes-departamentos-ciudades/220726-info_dane-medellin-antioquia.pdf
- El colombiano (2023) Medellín Distrito de Innovación
<https://www.elcolombiano.com/opinion/columnistas/medellin-distrito-de-innovacion-FE15116131>
- Del Pino, C. A. (2022). La nueva regulación del trabajo a distancia no es la panacea. [The new regulation of remote work isn't the "panacea"] *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, (55), 115-139. Retrieved from

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-nueva-regulación-del-trabajo-distancia-no-es/docview/2635542974/se-2>

- El, E. e. (2023, Jul 25). Teletrabajo: ¿por qué no funciona? *El Economista* Retrieved from <https://www.proquest.com/newspapers/teletrabajo-por-qué-no-funciona/docview/2842344802/se-2>
- Manuela, A. C., Elisa, H. M. (2020). El impacto de la transformación digital en las agencias de publicidad en Colombia. [The Impact of Digital Transformation on Advertising Agencies in Colombia] *Pensar La Publicidad*, 14(2), 131-140.
doi:<https://doi.org/10.5209/pepu.72311>
- CONSGOM. (2021). Presencialidad vs. teletrabajo: Es la hora de las definiciones: Para empresarios y colaboradores volver a la oficina ya es una realidad y el teletrabajo es una opción. El desafío de organizaciones y líderes es garantizar la productividad. *Portafolio*, Retrieved from <https://www.proquest.com/trade-journals/presencialidad-vs-teletrabajo-es-la-hora-de-las/docview/2588257276/se-2>
- CONSGOM. (2023). ‘Para atraer talento, las empresas necesitan una agenda proactiva’: Felipe Delgado, nuevo director ejecutivo de PageGroup, dice que los principales movilizadores para conquistar colaboradores son el salario, la progresión de carrera y la flexibilidad. *Portafolio*, Retrieved from <https://www.proquest.com/trade-journals/para-atraer-talento-las-empresas-necesitan-una/docview/2848800041/se-2>
- Martha Monsalve Cuellar (2013). Rafael Forero Rodríguez Homenaje a su trayectoria profesional https://rforeror.neocities.org/doc/homenaje_rforeror.pdf
- Solana, A. M. (2021). La incidencia de las nuevas tecnologías en las relaciones laborales: Economía digital, teletrabajo y desconexión digital (II). *Revista*

Derecho social y empresa, (15),

https://www.revistaderechosocialyempresa.com/files/ugd/052395_6af00439432e463a97e7c8a3c7d9f077.pdf

- Canals, C., & Baquer, O. C. (2020). ¿Cómo afecta el teletrabajo a la sociedad ya nuestro modo de vida? *Informe Mensual-La Caixa*, (448), 32-33.

<https://www.caixabankresearch.com/es/economia-y-mercados/mercado-laboral-y-demografia/como-afecta-teletrabajo-sociedad-y-nuestro-modo?index>

- Hinings, B., Gegenhuber, T., & Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Information and Organization*, 28(1),52-61

[.https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1471772718300265](https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1471772718300265)

- Lieberwitz, R. L. (2021). The changing nature of technology, work and social relations. *Revista Derecho social y empresa*, (15), 5.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8095105>

- Betancourt, R. B. (2013). El teletrabajo en Colombia. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*. https://ejcls.adapt.it/index.php/rld_e_adapt/article/view/123

- Seetharaman, P. (2022). Editorial. *Decision*, 49(4), 363-364.

<https://www.proquest.com/docview/2786944117?OpenUrlRefId=info:xri/sid:summon&accountid=48797>

- Petani, F. J., & Mengis, J. (2023). Technology and the hybrid workplace: The affective living of IT-enabled space. *International Journal of Human Resource*

Management, 34(8), 1530-1553. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1998186>

- El desafío de las agencias de publicidad en 2021. (2021, May 11). *Ambito*

Financiero Retrieved from <https://www.proquest.com/newspapers/el-desafío-de-las-agencias-publicidad-en-2021/docview/2526148483/se-2>

- MERPUI. (2017). El teletrabajo, alternativa que impacta positivamente. *Portafolio*, Retrieved from <https://www.proquest.com/trade-journals/el-teletrabajo-alternativa-que-impacta/docview/1963864255/se-2>
- Mihalca, L., Irimiaș, T., & Bredea, G. (2021). TELEWORKING DURING THE COVID-19 PANDEMIC: DETERMINING FACTORS OF PERCEIVED WORK PRODUCTIVITY, JOB PERFORMANCE, AND SATISFACTION. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 620-636. doi:<https://doi.org/10.24818/EA/2021/58/620>
- Bloom, N., & Roberts, J. (2015). A working from home experiment shows high performers like it better. *Harvard Bus. Rev*, 23. <https://www.povertyactionlab.org/sites/default/files/2015.01.23-Bloom-HarvardBusinessReview.pdf>
- Lozano, J. T. (2023). Dynamics of the Determinants of Teleworking in Colombia, Brazil, and Argentina 2019. *Sciences*, 12(2), 183-212. https://scholar.google.es/scholar?cluster=5782864143913636494&hl=es&as_sdt=0,5
- Cadavid, M. A., & Murillo, E. H. (2020). El impacto de la transformación digital en las agencias de publicidad en Colombia. *Pensar en la Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 14(2), 131-141. <https://revistas.ucm.es/index.php/PEPU/article/view/72311/4564456555617>
- Patnaik, R., Mahapatra, D. M., & Baral, S. K. (2023). Post-covid challenges and innovations with hybrid pedagogy: A study of B-schools in the state of odisha, india. *South Asian Journal of Management*, 30(2), 24-43. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/post-covid-challenges-innovations-with-hybrid/docview/2852037606/se-2>

- Stott, M. (2022). Latin America's stagnation 'worse than the 1980s', says UN official. *FT.Com*, Retrieved from <https://www.proquest.com/trade-journals/latin-america-s-stagnation-worse-than-1980s-says/docview/2758252473/se-2>
- Miguel Pérez García (2013). Rafael Forero Rodríguez Homenaje a su trayectoria profesional https://rforeror.neocities.org/doc/homenaje_rforeror.pdf
- Lamprea-Barragán, T., Ospina, V., Hernández, G., & Rivera, A. (2020). Una medida de los efectos potenciales del Covid-19 en el empleo: el caso de la política de aislamiento preventivo obligatorio en Colombia. *Archivos de Economía, Documento*, 508.
[Chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcqlclefindmkaj/https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/508.pdf](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcqlclefindmkaj/https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Estudios%20Economicos/508.pdf)
- Colombia, C. D. (2008). Ley 1221 de 2008. *Normas para promover y regular el Teletrabajo. Bogotá, DC.*
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>
- Colombia, C. D. (2012). Decreto 884 de 2012 (sf). *Regula aspectos de la Ley, 1221.*
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=47216#:~:text=El%20objeto%20del%20presente%20decreto,privado%20en%20relaci%C3%B3n%20de%20dependencia.>
- MinTIC / Mintrabajo - Colombia. (s.f.). Beneficios: Teletrabajo.
<https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8228.html>
- Mintic, M. D. (01 De Julio de 2018). [https://Teletrabajo.Gov.Co.](https://Teletrabajo.Gov.Co)
<https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-75998.html>

- Salvador, V. P. (2017). The future legal framework for the protection of access to data. [El futuro marco legal para la protección del acceso a los datos] *Revista Ibero - Latinoamericana De Seguros*, 26(47) Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/future-legal-framework-protection-access-data/docview/2013147078/se-2>
- Empresa MarinEspinel. (octubre 2023) Página web: <https://co.linkedin.com/company/marinespinel>
- Empresa Multiclientes.com (octubre 2023) página web: <https://www.multiclientes.com/>
- Empresa Dinamic Media (octubre 2023) Documento PDF: Portafolio comercial.