

Gestión humana y Liderazgo orientado a las personas, conectando a los colaboradores con las nuevas formas de trabajo debido a la pandemia

Elaborado por

Ivonne Andrea Cuervo Caicedo

Luz Adriana Guerra Hurtado

Director: Juan Manuel Gil Barragán

Trabajo de Grado

Programa Académico: Master of Business Administration (MBA)

Universidad Ean

Noviembre 2021

Aceptación

Agradecimientos

Quiero agradecer a Dios por siempre llevarme de su mano, a mi mamá por ser incondicional, a papá Agustín por estar conmigo durante estos últimos años, soy feliz que estén en mi vida y a mi familia y amigos por su apoyo y buena energía, nada en mi vida sería tan especial sin todos ustedes.

Andrea Cuervo

Gracias a Dios por darme una vida maravillosa, por los retos que me presenta para hacerme más grande y por permitirme disfrutar cada instante en este hermoso mundo; gracias a mi madre por su apoyo incondicional, siempre mi fuerza impulsora; gracias a mis amigos y a todas las personas que estuvieron conmigo en cada paso de este camino que no ha sido fácil, apoyándome y creyendo en mí, demostrándome que soy inmensamente rica por tenerlos a todos en mi vida.

A todos les dedico este nuevo logro y la nueva etapa que comienzo, con la seguridad de que seguirán estando presentes en mí.

Adriana Guerra

A nuestro director, Juan Manuel, gracias por compartirnos su conocimiento y experiencia, además por darnos su apoyo durante todo el desarrollo.

Y a nosotras por ser el mejor equipo estos dos años.

Andrea y Adriana

Tabla de Contenido

Aceptación	2
Agradecimientos.....	3
Tabla de Figuras	6
Tablas	7
Resumen.....	8
1. Antecedentes de la investigación.....	9
2. Planteamiento del problema de investigación	11
3. Formulación de la pregunta de investigación.....	12
4. Objetivos de la investigación.....	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos	13
5. Justificación de la investigación.....	13
6. Marco teórico de la propuesta	16
Gestión Humana.....	16
Evolución de la Gestión Humana	18
Gestión Humana en contexto de crisis	19
Gestión Humana en contexto de COVID 19	21
Liderazgo en tiempos de crisis.....	25
El teletrabajo	30
Ventajas y desventajas del teletrabajo	31
Rol de la Gestión humana en el teletrabajo.....	34
7. Propositiones de trabajo	39
Bienestar emocional de los empleados en modalidad de teletrabajo	39
Planteamiento de las Propositiones.....	39
Proposición P1.....	40
Proposición P2.....	41

Proposición P3.....	41
Proposición P4.....	42
Proposición P5.....	42
8. Diseño metodológico de la investigación.....	43
FsQCA (Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis).....	44
Entorno de la investigación.....	44
Muestra y medidas.....	45
Calibración.....	48
9. Análisis de Resultados.....	49
Análisis de necesidades con respecto al método FsQCA.....	49
Análisis de suficiencia.....	50
Análisis de los Resultados de la encuesta.....	53
10. Discusión.....	55
11. Futuras Oportunidades de Investigación.....	58
12. Conclusiones.....	59
12. Referencias.....	64
Anexo 1. Instrumento y Resultados.....	67
Encuesta Bienestar emocional de los empleados en modalidad de Teletrabajo.....	67

Tabla de Figuras

Figura 1. Árbol de la Ciencia basado en artículos de SCOPUS	15
Figura 2. Modelo Conceptual relacionado al bienestar emocional de los empleados	43

Tablas

Tabla 1. Tecnologías digitales para la era COVID 19	37
Tabla 2. Relación preguntas de la encuesta vs proposiciones.....	46
Tabla 3. Análisis de condiciones suficientes para lograr un bienestar emocional en los teletrabajadores	52

Resumen

El presente trabajo muestra un estudio descriptivo sobre los efectos que han surgido con la implementación del teletrabajo en las empresas colombianas, como consecuencia de las medidas y restricciones instauradas por los gobiernos para enfrentar la pandemia causada por el COVID 19 y cómo las empresas se han tenido que adaptar rápidamente a esta nueva situación buscando nuevas estrategias con el fin de mantener la motivación, el bienestar emocional y la eficiencia de los empleados, destacando el rol que ejerce la gestión humana y el liderazgo orientado a las personas en la implementación de dichas estrategias, convirtiéndose en pieza clave para superar los retos que trae la ausencia de presencialidad como son los problemas de comunicación, la hiperconectividad, los retos tecnológicos y el factor emocional causado por el aislamiento y la incertidumbre generada en los empleados por la amenaza creciente a la salud y seguridad.

Palabras Clave: Teletrabajo, Gestión Humana, bienestar emocional, COVID 19, liderazgo en tiempos de crisis, ventajas y desventajas.

1. Antecedentes de la investigación

“El talento, un agregado diferenciador hacia la búsqueda del camino al éxito en un mundo de globalización. El talento, como una sumatoria de competencias y habilidades potenciadas desde el "ser" y aprovechadas para la innovación (Lozano, 2007).”

El talento suele ser una de las características más olvidadas en los líderes, es vista como un valor adicional y como no una pieza clave para llevar a las empresas a nuevos niveles, en otras ocasiones el talento es visto como un conjunto de conocimientos y competencias duras que exhibe el líder y no como lo dice Lozano una sumatoria de competencias y habilidades potenciadas desde el "ser", es decir, algo mucho más humano que un cúmulo de conocimientos técnicos.

Sin embargo, la gestión del talento humano ha tenido cambios importantes y severos en los últimos tiempos, no sólo enfocándose más al ser, cambiando el interés que anteriormente era en gran parte para los clientes externos, dejando al interno en un segundo plano, sin tener en cuenta, que es éste el que contribuye directamente en el cumplimiento de los objetivos de una empresa.

A lo largo del tiempo y más ahora en la actualidad, las empresas ofrecen valores agregados y diferenciadores en el marco competitivo, buscando la sostenibilidad y posicionamiento dentro de la nueva era de la globalización, quienes se han sumergido en un mundo virtual y tecnológico, es por esto que no hay que olvidar el valor que el capital humano puede generar realmente en una compañía.

Ahora que nos enfrentamos a una emergencia mundial por la pandemia a causa del COVID 19, las empresas en la búsqueda de mantener su productividad y competitividad han tenido que transformar totalmente las políticas empresariales, adaptando sus directrices y sus procesos a las nuevas reglas de operación actual, es donde más se verá la importancia del talento disponible en la empresa y cómo ese talento se puede desarrollar y adaptar para ser una fuerza impulsora del cambio.

Con los avances logrados en el campo de las tecnologías de la información se han acelerado los cambios en la forma de concebir el trabajo, dando espacio a una forma más flexible de realizarlo pudiendo acceder a la información en tiempo real desde cualquier dispositivo y lugar, esto implica que ya no es necesario que los empleados de una empresa tengan que estar reunidos en un espacio físico determinado para poder realizar sus tareas, comunicarse y compartir los conocimientos, todo esto sin disminuir la competitividad, esto unido a algunas situaciones del contexto externo como las regulaciones de los gobiernos y limitaciones que se han impuesto para frenar el avance de la pandemia han abierto un mundo de posibilidades a las empresas de implementar nuevas estrategias de gestión de manera efectiva, eficaz y eficiente, surgiendo el teletrabajo como una de estas y en la cual nos enfocaremos en esta investigación (Castellano et al., 2017).

Las nuevas tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs), son un conjunto de herramientas, soportes y canales computacionales e informacionales que procesan, almacenan, elaboran, registran, guardan, recuperan, presentan y difunden contenidos e información de la más variada forma, como por ejemplo en formato de voz, imágenes y datos que pueden ser contenidos en señales acústicas, ópticas o electromagnéticas (Minolli, 2012).

Así es como ante este contexto de crisis ocasionado por el COVID 19 y los avances en materia de tecnologías de la información y comunicación, emerge el teletrabajo como una solución eficaz para la asegurar la continuidad de las actividades en las organizaciones.

El teletrabajo se puede definir como una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin que se requiera la presencia física del trabajador en un lugar específico (Castellano et al., 2017).

Surge entonces el teletrabajo y más específicamente el trabajo en casa como una nueva forma de trabajo que presenta retos importantes para las empresas, los líderes y los trabajadores en general, haciendo que las dinámicas del trabajo cambien debido a la no presencialidad y teniendo que adecuar los métodos de trabajo y las competencias de los trabajadores para lograr la

productividad esperada, pero haciendo énfasis más que nunca en el bienestar de las personas, ya que con estas nuevas condiciones unidas a la incertidumbre general desatada por la pandemia y los efectos psicológicos del encierro, el ser empieza a cobrar más fuerza para poder lograr los objetivos, basándose en la autogestión del tiempo, nuevas formas de medición de la productividad y un tipo de relacionamiento diferente al que permite el estar reunidos en un mismo espacio.

2. Planteamiento del problema de investigación

El área de gestión humana se ha ligado fuertemente al crecimiento de las empresas, sin embargo, para muchas este proceso ha sido muy difícil de llevar a cabo respecto a la situación de salud mundial, ya que desde el punto de vista operacional se necesitan cambios importantes en los procesos que han venido ejecutando, que puedan llevar al capital humano a adaptarse a las nuevas formas de trabajo y que esto a su vez, permita mejorar la satisfacción de los mismos, logrando así una mayor posibilidad de que los objetivos institucionales se logren a corto y mediano plazo.

Las empresas hoy en día requieren que el personal este actualizado y capacitado, y que además se generen nuevos puestos de trabajo adaptados a los nuevos lineamientos, para que puedan consolidar una estructura organizacional más amplia, que permita dar solución a las necesidades de los mismos y de las empresas, por lo tanto, el área de gestión humana debe garantizar que haya un desempeño general favorable, que otorgue a su capital humano el crecimiento a nivel laboral y personal, y a las empresas un mejor estilo de producción adaptados a las nuevas formas de trabajo.

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTic) de la República de Colombia, ha regulado y adoptado el teletrabajo (TT) como una modalidad laboral válida como indicador de ocupación del país. Por lo anterior, y buscando ser una línea de base para investigaciones en el área (Appelbaum et al., 1998; Ávila Gómez et al., 2017).

Este nuevo panorama implica mucho más que un avance en las tecnologías y una reacomodación de funciones y tareas implica toda una gestión de cambio al interior de la organización en la cual el liderazgo tiene un papel decisivo en la implementación de un cambio

estratégico de manera eficaz, los gerentes de empresas exitosas a menudo intentan mejorar el desempeño logrando el acuerdo o consenso de los empleados. Por lo tanto, los gerentes y los trabajadores pueden trabajar juntos para establecer un desempeño mutuamente aceptable (Appelbaum et al., 1998).

Gracias a los avances tecnológicos, económicos y sociales, entre otros, el área de gestión del talento humano se ha considerado fundamental dentro de las empresas en tiempos de pandemia, esta se convierte en una pieza clave apoyada de elementos novedosos de tecnología, los cuales brindan herramientas pertinentes, que generan una mayor competitividad en el campo empresarial, creando así un entorno favorable respecto al personal interno, que puede influir positivamente en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y por supuesto, en la satisfacción de los clientes, teniendo en cuenta que existe un creciente reconocimiento de que empoderar a las personas para gestionar el trabajo y dirigir los recursos organizacionales a la educación y desarrollar empleados que tengan el conocimiento y las habilidades necesarias para gestionar múltiples roles en la vida puede ser una vía fructífera para la investigación y la práctica (Friedman & Westring, 2015).

Por lo anterior, se hace pertinente la investigación de este trabajo, ya que futuros estudios deben enfocar su análisis en determinar cómo conectar a las personas con las nuevas formas de trabajo y como esto ayuda a mantener el bienestar de los empleados en la nueva modalidad de teletrabajo (de Lucas Ancillo et al., 2020).

3. Formulación de la pregunta de investigación

¿Cómo el área de gestión humana puede ayudar a conectar a las personas en modalidad de teletrabajo con las nuevas formas de trabajo y mantener su bienestar emocional durante y después de la pandemia?

4. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Evaluar el impacto del liderazgo y de las estrategias que desde Gestión Humana se implementan, para incrementar el bienestar emocional de los empleados en la nueva dinámica de teletrabajo en las empresas colombianas, como consecuencia de la pandemia ocasionada por el COVID 19.

Objetivos específicos

- Examinar el rol de la gestión del talento humano en el modelo de teletrabajo.
- Identificar el efecto del estilo de liderazgo de los jefes inmediatos y del equipo de Gestión Humana en la adaptación del empleado al teletrabajo.
- Evaluar si las herramientas y prácticas que desde Gestión humana se generan (como capacitaciones y reuniones virtuales) por si solas proporcionarán más bienestar emocional en los teletrabajadores.

5. Justificación de la investigación

Las organizaciones se están viendo enfrentadas a un gran desafío como consecuencia del distanciamiento social debido a la pandemia, las relaciones laborales y dinámicas dentro de las organizaciones están cambiando y no sólo las estructuras rígidas están perdiendo validez en esta nueva dinámica, sino que también todos los procesos clave de la gestión del talento humano se están enfrentando a nuevos desafíos, es por esto que esta investigación de carácter cuantitativo, pretende mostrar cómo están cambiando esas dinámicas y las nuevas formas que se deben implementar con el fin de mantener la motivación, la eficiencia de los empleados y evitar así deshumanizar las organizaciones, debido a la ausencia de la presencialidad, los problemas de

©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

universidadean.edu.co



comunicación, la hiperconectividad, los retos tecnológicos y el factor emocional generado por el aislamiento, la incertidumbre generada por la amenaza creciente a la su salud y seguridad (He et al., 2020).

Como estudiantes de maestría en administración de negocios (MBA), hemos enfocado nuestro trabajo en el campo de investigación de comunicación, política y cultura, dentro del grupo de política y sostenibilidad en la línea de desarrollo humano y equidad de la Universidad Ean con el fin de contribuir a las empresas que se están viendo obligadas a cambiar sus dinámicas internas para adaptarse al contexto complejo producto de la pandemia, con una mirada no sólo desde el punto de vista de eficiencia organizacional, sino también humano, ya que muchas de las estrategias que se tenían en la empresa para potencializar el talento, obtener el compromiso de los empleados, brindar satisfacción y oportunidades de crecimiento empiezan a quedar obsoletas debido al distanciamiento que hemos tenido que vivir y a la implementación del teletrabajo, con los retos que ello trae para los procesos al interior de la organización.

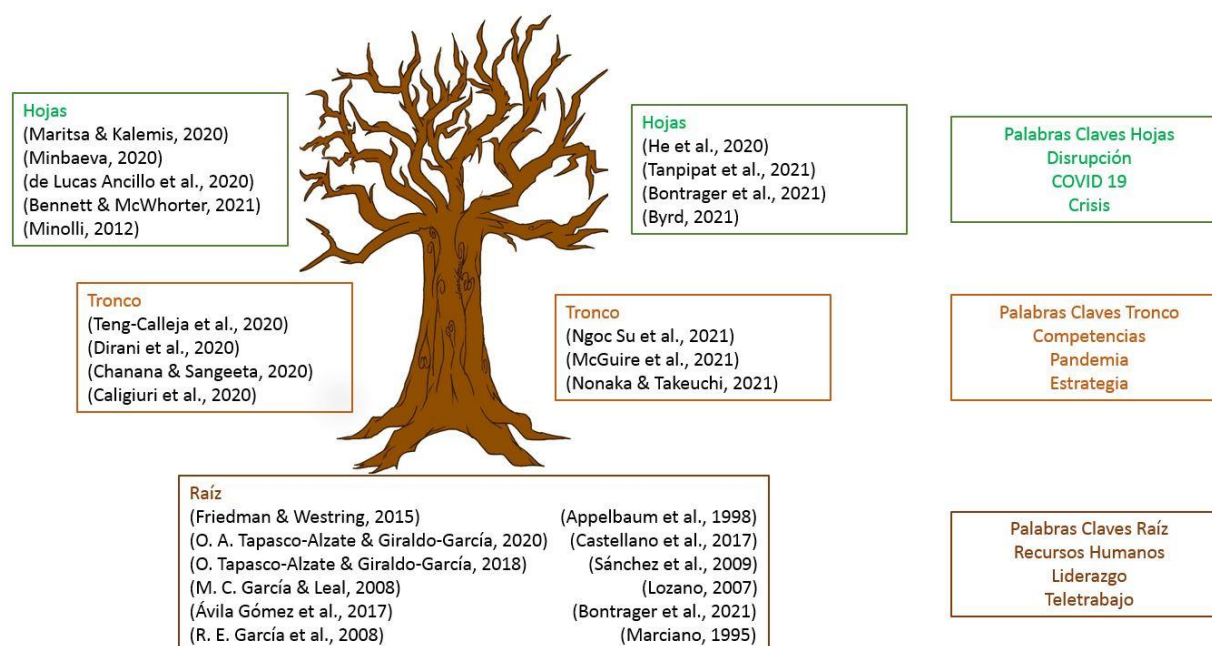
Como futuros gerentes y líderes en nuestros campos, queremos explorar las competencias que van a ser necesarias con el fin de lograr ser exitosos en el nuevo contexto empresarial, ya que para poder lograr una comunicación asertiva dentro y fuera de la empresa, es necesario poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en la academia que nos permitirán el desarrollo y buen nombre de la entidad con respecto a sus políticas de comunicación y sus objetivos establecidos.

Esta investigación muestra el impacto que tienen los diferentes aspectos y estrategias que se suelen abordar desde gestión humana pero aplicados a un contexto completamente diferente con condiciones muy especiales como lo es el teletrabajo, mostrando a los líderes y a Gestión Humana en dónde deben estar centrados los esfuerzos y hacia dónde deben ir dirigidas estas estrategias con el fin de maximizar el bienestar y por ende la productividad y para disminuir costos innecesarios, aportando una hoja de ruta en un escenario completamente desconocido para muchas empresas, para los teletrabajadores como tal representará varias ventajas importantes como lo son, la optimización de su tiempo como consecuencia de que sus líderes se centren en aquellas estrategias que generan el valor agregado y no se le invierta tanto a las que no lo generan, mejora en la

comunicación y relación con sus jefes y un aumento en su bienestar calidad de vida y productividad.

Se ha realizado una recopilación de diferentes artículos utilizando la base de datos SCOPUS con el fin de identificar el problema y pregunta de investigación. En la figura número uno, se muestra la creación propia del árbol de la ciencia donde en la raíz encontramos artículos que nos hablan de los antecedentes del problema. En la parte del tronco se puede observar la perspectiva estructural de la investigación. Por último, las hojas contienen la información más reciente y las posibles soluciones a la pregunta de investigación. Esta herramienta fue de gran utilidad para poder ordenar y segmentar la información, convirtiéndola así en un guion y base guía para la continua elaboración del documento.

Figura 1. Árbol de la Ciencia basado en artículos de SCOPUS



Fuente: Elaboración propia

El árbol de la ciencia fue crucial para estructurar el trabajo de investigación, los autores de la raíz ayudaron al enfoque específico en el cual se centra la investigación, ellos mostraron el camino desde el origen de la gestión humana, liderazgo, teletrabajo y bienestar de los empleados, por ejemplo Marciano (1995) escribe sobre el origen y desarrollo del área de recursos humanos,

Appelbaum et al. (1998) escriben sobre el liderazgo en las organizaciones y orientado hacia las personas, (Friedman & Westring, 2015) hablan sobre el empoderamiento de las personas en las organizaciones y (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2018, 2020) muestran como la alta gerencia debe manejar el tema del teletrabajo.

En la parte del tronco, se ubican aquellos autores que se enfocan en la teoría, algunos de ellos son (Teng-Calleja et al., 2020) quienes hablan los comportamientos de los colaboradores en la organización, (Dirani et al., 2020) escriben sobre las competencias esenciales del área de gestión humana, (Ngoc Su et al., 2021) muestran cómo mejorar la resiliencia en tiempos de crisis como la pandemia ocasionada por el COVID 19 y (Nonaka & Takeuchi, 2021) centran su atención en las estrategias para humanizar.

Por último, se encuentran los autores ubicados en las ramas, aquellos que hablan de investigaciones más recientes, por ejemplo (Maritsa & Kalemis, 2020) quienes desarrollan el tema del liderazgo en tiempos de crisis, (Minbaeva, 2020) quien describe al área de gestión humana como disruptiva y De Lucas Ancillo et al. (2020) a quienes se debe la pregunta de investigación, ya que estudiaron los cambios del sitio de trabajo en el contexto de COVID 19 y descubrieron que futuros estudios deben centrar la investigación en como conectar a las personas después de una crisis como la que enfrenta el mundo a raíz de la pandemia.

6. Marco teórico de la propuesta

Gestión Humana

Es curioso que recursos humanos siendo una de las áreas más importante dentro de las organizaciones, no tenga una definición clara y específica, pero aquí se describe la que desde nuestra perspectiva mejor refleja su esencia, recursos humanos es un grupo de personas que intenta solucionar los fallos y atender las necesidades que pueden existir dentro de la organización a nivel de relaciones industriales, personales y manejo de personal, brindando así un acompañamiento y direccionamiento acerca de cómo las organizaciones deben manejar la efectividad del trabajo en equipo, pero a la vez la satisfacción personal en su máxima expresión (Marciano, 1995).

En la búsqueda de esta definición las personas del área de recursos humanos se pueden considerar investigadores en este campo específico, estudiando así los procesos relacionados al desarrollo, aplicación y evaluación de políticas, procedimientos, métodos y programas relacionados con cada colaborador dentro de la organización (Minbaeva, 2020). Adicionalmente, al área de recursos humanos está relacionada directamente con el aprendizaje de los empleados, para de esta manera obtener los mejores resultados en equipo e individualmente, siendo un instrumento de emancipación que empodera a los diferentes colaboradores en cualquier nivel de la organización (McGuire et al., 2021).

Dentro de esta definición es oportuno también describir cinco de las funciones principales que compone el área de gestión humana:

1. Proceso de empleo que consiste en el análisis de puestos, la planeación de los recursos humanos, el reclutamiento y la selección.
2. Desarrollo de los recursos humanos referente a las capacitaciones.
3. Desarrollo individual de los colaboradores.
4. Compensaciones, prestaciones, seguridad y salud.
5. Manejo de las relaciones de los empleados y el medio laboral.

Estás cinco funciones deben ser cumplidas a cabalidad para garantizar el bienestar de los colaboradores y de la organización en general (Galvis Rodríguez, 2020).

Teniendo en cuenta la información previamente expuesta, entendemos que gestión humana es un área sumamente relevante en cualquier organización ya que son los encargados del recurso más importante de una empresa, las personas, confirmado así que esta área es clave para entender las necesidades de los colaboradores y de esta manera gestionar el pensamiento estratégico que este alineado con los objetivos de la organización y así encontrar la mejor forma de tener personas felices realizando su trabajo y a la vez manteniendo una buena productividad en la empresa, haciendo así que esta se mantenga en el tiempo y sea exitosa.

Evolución de la Gestión Humana

El área de gestión humana era concebida como administración de personal o relaciones industriales, lo que hace notar que se tenía una visión burocratizada que alcanzó su auge en la década de los cincuenta. Pero es alentador ver como en los últimos 50 años cobra una relevancia muy importante, ya que las organizaciones son conscientes de la importancia y del impacto que tienen las personas, pues son el capital principal que posee habilidades y características que dan vida, movimiento y acción a las organizaciones, son el verdadero sentido de las empresas, por lo que la interacción entre los diferentes colaboradores, adicional al recurso adecuado, es la combinación perfecta para poder cumplir metas ambiciosas (M. C. García & Leal, 2008).

Esta nueva etapa de la gestión humana se vive de una manera diferente debido a cuatro aspectos principales: la tecnología, la globalización, el permanente cambio de contexto y la valoración del conocimiento (M. C. García & Leal, 2008), ahora nos encontramos en la era del internet que le ha dado una transformación a la manera de realizar ciertos trabajos y a la forma de aprender, por lo que surge el desarrollo virtual del recurso humano, el cual está influenciado por la inteligencia artificial y el internet de las cosas, dos conductores del cambio disruptivos que obligan a las organizaciones y en especial al área de recursos humanos, a reentrenar y preparar a los colaboradores para nuevos trabajos, nuevas habilidades y nuevas formas de hacer las cosas (Bennett & McWhorter, 2021).

Estas nuevas formas de trabajar están forzando a las compañías a redefinir las diferentes tareas y la manera de realizarlas, ya que se debe tener en cuenta políticas económicas, recompensas y motivación para así encontrar un balance entre el desarrollo del modelo de carrera y la productividad, esto significa que los trabajos se deben repensar en términos de estas nuevas formas de trabajo, en cómo medir las tareas o asignaciones, como debe ser el desempeño y más que el desempeño en si, como las personas son capaces de adaptarse bajo la premisa de la incertidumbre, de los diferentes cambios y sobre todo como pueden convertirse en líderes de calidad (de Lucas Ancillo et al., 2020).

Considerando que todo en la vida evoluciona, el área de recursos humanos no podía ser la excepción, es alentador ver que a pesar que cada vez más la tecnología desplaza a las personas hay un departamento en las organizaciones que se encarga de velar por su bienestar, no solo a nivel profesional, pero a nivel personal, buscando tener un ambiente laboral adecuado donde sus colaboradores tengan sentido de pertenencia, lo que conlleva a un mejor rendimiento y desempeño, entendiendo que si el colaborador está bien por ende la empresa también lo estará, por lo que el reto actual es combinar el uso de la tecnología con la capacitación para estos colaboradores trabajando así en un bien común que beneficie a las organizaciones.

Gestión Humana en contexto de crisis

En esta época y más teniendo en cuenta el contexto de crisis, el área de gestión humana debe convencerse de tener una transformación propia, siendo esta una cuestión de vida o muerte, por lo que deben tener un punto de inflexión donde el fundamento debe cambiar, creando oportunidades de crecimiento y trascendencia a nuevos niveles para hacer las cosas mejor, darles forma de una manera más rápida e inteligente, y aplicando la mejora continua en todos los pasos de la transformación (Minbaeva, 2020).

El área de gestión humana es un claro ejemplo de trabajo en equipo donde es importante adaptarse a los cambios para así poder responder y reaccionar de una manera asertiva a los nuevos retos y circunstancias que no hacen parte del normal día a día, durante los últimos años es evidente que el área de recursos humanos ha tenido que expandirse e ir más allá de lo que es el entrenamiento y aprendizaje ya que es un área que significativamente contribuye con objetivos políticos, económicos y sociales de las organizaciones (McGuire et al., 2021).

Normalmente los empleados están comprometidos con sus trabajos y se sienten responsables de generar resultados positivos y tener un buen desempeño, para esto deben tener un buen grado de motivación interna que es crucial durante los cambios acelerados que pueden presentar las organizaciones y ahí es donde el área de gestión humana adicional a las tareas ya mencionadas previamente, está siempre dispuesta a apoyar estos cambios de tipo psicológico derivados de

situaciones que no son parte del normal y que pueden surgir de situaciones imprevistas (Tanpipat et al., 2021).

Es por esto que el rol de gestión humana se vuelve crítico y enfatiza en el significado que tiene el bienestar del capital humano en tiempo de crisis, por lo que ayuda a disminuir los niveles de estrés de los colaboradores, son enlace entre líderes y empleados siendo la voz de los empleados quienes pueden expresar preocupaciones, pero al mismo tiempo diferentes soluciones haciendo que los líderes puedan dar el soporte y empoderamiento requerido y al mismo tiempo mantienen a las personas informadas del estatus de la organización (Dirani et al., 2020).

Adicionalmente estudios previos han demostrado que la comunicación virtual entre colegas era menos común que la comunicación estando en el mismo sitio de trabajo, algo que cambió y se aceleró debido a la pandemia. Por esto el liderazgo e iniciativas para garantizar esta conexión por parte del área de gestión humana son tan relevantes, ya que el trabajo en equipo y el compromiso para realizar las actividades remotamente requiere un enganche entre el equipo gerencial y el área de tecnología para poder entender y satisfacer las necesidades de las personas brindando diferentes herramientas de trabajo y aparatos electrónicos como los computadores, celulares y diferentes programas colaborativos (Tanpipat et al., 2021). Adicionalmente, es una prioridad que, durante tiempos de crisis, se fortalezcan las relaciones humanas, considerada una “herramienta de oro” para garantizar que se mantiene la capacidad de interacción y buenas relaciones que al final se ven traducidas en un buen ambiente de trabajo y colaboradores felices (Maritsa & Kalemis, 2020).

En casi todos los modelos de negocio se ha evidenciado la importancia de incluir la disruptiva pero necesitada digitalización, sin la cual las organizaciones no sobrevivirán al próximo “nuevo normal”, por lo que gestión humana debe concretarse en una forma más flexible de trabajo, digitalizar y reinventar los modelos de negocio e incluir la inteligencia artificial y el aprendizaje de los colaboradores de la misma, algo que se potencializa con la aparición de la pandemia ocasionada por el COVID 19 en la cual se enfocará el próximo apartado (Minbaeva, 2020).

La pandemia debido al COVID 19 llegó para mostrarnos que no estamos exentos de tener una crisis, que somos vulnerables y que una situación como la que hemos tenido que enfrentar nos

afecta a todo nivel, personal, familiar, económico y laboral entre otros, pero es aquí donde las organizaciones que cuentan con un área de recursos humanos sólida pueden ayudar a mitigar parte de estas situaciones, porque trabajan en pro de sus colaboradores, creando estrategias que los ayuden a enfrentar las nuevas formas de trabajo y de interacción, adicional a brindar soporte de tipo psicológico para que entiendan que no están solos y que al hacer parte de su organización, ellos no importan solo como trabajadores, sino como personas y que esta área está enfocada en promover ese bienestar que se necesita para que las personas se sientan tenidas en cuenta y a pesar de las circunstancias sigan más comprometidas que nunca, lo que se conoce como tener un sentido de pertenencia por sus lugares de trabajo.

Gestión Humana en contexto de COVID 19

La pandemia provocada por el COVID 19 ha afectado a todos en las organizaciones, pero especialmente al área de talento humano, la cual se ha visto forzada a cambiar alcanzando términos de desarrollo con una mente abierta, con curiosidad de lo desconocido y tratando de estar preparado para explorar los nuevos requerimientos que no estaban contemplados antes, por lo que desarrollar y preparar a las personas para adaptarse a este nuevo modelo de operar en las organizaciones es una tarea clave para esta área (Byrd, 2021). La reciente experiencia vivida por el COVID 19 ha dado una mirada del “futuro para el trabajo” en donde el tiempo, la tarea y el lugar no están relacionados, pues se ha demostrado que pueden ocurrir simultáneamente pero no se necesitan entre sí para llevarse a cabo (Minbaeva, 2020).

En contexto de crisis derivado de la pandemia, es cuando se evidenció la importancia de contar con un plan de contingencia (de Lucas Ancillo et al., 2020) el cual para recursos humanos puede enfocarse en dos contribuciones muy significativas: habilidades operacionales para manejar cualquier crisis y diferentes intervenciones para facilitar el desempeño organizacional colectivo e individual que mejora la respuesta a la crisis (Ngoc Su et al., 2021).

Estas contribuciones están ligadas a la transformación del área de recursos humanos y a la digitalización que acelera los cambios que ya se venían gestando al interior de las organizaciones haciendo más visible que nunca la necesidad de seguir entrenando y capacitando a las personas,

anticipándose al futuro y dando herramientas que van a ser cruciales para mantener a flote las empresas teniendo en cuenta que sin las personas las organizaciones no existen (Bennett & McWhorter, 2021).

La pandemia debido al COVID 19 ha tenido un efecto sustancial en la forma de concebir, enmarcar y entregar resultados en el área de gestión humana, se ha demostrado que el área de recursos humanos no es un campo estático, al contrario, es una de las áreas que tuvo que dar una respuesta rápida durante la contingencia adicional a trabajar de una manera interdisciplinaria permitiendo así ayudar a las personas a adaptarse a nuevas formas de trabajar y de aprender (McGuire et al., 2021).

El área de recursos humanos ha centrado sus esfuerzos en estrategias orientadas al futuro, enfocadas específicamente los individuos y de una manera dinámica buscando así ser compañías sustentables que puedan sobrevivir durante muchos años, dando un valor agregado a la sociedad y a los clientes, viviendo en armonía con la naturaleza garantizando así un nuevo y mejor futuro. Esto hace parte de la adaptabilidad a la nueva realidad por medio de pensamiento estratégico y creativo dando un nuevo ambiente de trabajo más flexible, modernizado y pensando en los cambios que genero la pandemia, el distanciamiento social y la disminución de interacción con el otro, por esto no hacer nada, no tomar acciones y permanecer igual en el tiempo a pesar de la alta velocidad de cambio significa literalmente la muerte (Nonaka & Takeuchi, 2021).

Otro aspecto importante es que todas las actividades tomadas en consideración por parte de recursos humanos deben estar alineadas con la estrategia organizacional y la operación para así tener un sistema uniforme que ratifique que el trabajo remoto es controlado y no va a ser mayor que cuando se estaba en las oficinas de forma presencial y que además mantiene la calidad y productividad requeridas (Tanpipat et al., 2021). Si se garantiza el control de estas actividades, adicional al apoyo de los gerentes y el área de recursos humanos, las personas podrán tener un balance adecuando entre trabajo y vida personal, lo que va a ser satisfactorio y se evitaran problemas de salud que puedan afectar la productividad y calidad del trabajo realizado, teniendo así modelos saludables que impacten positivamente el día a día de los colaboradores e indirectamente el de sus familias (Bontrager et al., 2021).

Parte de las estrategias consideran la aceleración de la transformación digital como un disparador del trabajo remoto y del lugar de trabajo, ya que millones de personas empezaron a trabajar desde casa para prevenir el contagio, pero a la vez manteniendo la continuidad de los negocios participando así en la era del desarrollo virtual (Bennett & McWhorter, 2021), pero donde se evidenciaron vacíos para la infraestructura del área de tecnología, la planeación de los recursos y el desarrollo de habilidades digitales, lo que va más allá de la propia transformación y requiere facilitadores que implementen iniciativas que maximicen la flexibilidad y creativa de los mismos empleados identificando oportunidades que emergen de la misma crisis de una forma exitosa (de Lucas Ancillo et al., 2020). Los últimos 20 años se ha hablado del teletrabajo teniendo en cuenta el auge que ha tenido internet, la tecnología y la posibilidad de conexión en cualquier parte del mundo, sea desde la oficina, desde la casa, inclusive desde un lugar remoto mientras se vacaciona o lo que ha sido más evidente durante la pandemia, trabajar o estudiar desde casas propias o rentadas fuera de las ciudades para tener la posibilidad de disfrutar un ambiente diferente y salir de la monotonía del confinamiento (Tanpipat et al., 2021). Por lo que esta era de transformación digital indiscutiblemente hace que las personas y las organizaciones sean más ágiles y dinámicas que nunca (de Lucas Ancillo et al., 2020).

Estos vacíos encontrados en la parte tecnológica están enfocados en siete niveles:

1. Infraestructura tecnológica lista para ser extendida al trabajo remoto (Teletrabajo)
2. El despliegue de los sistemas de nube adaptados para responder a los dispositivos móviles y la revisión de datos de las organizaciones para toma de decisiones
3. Aceleración de la seguridad de los sistemas cibernéticos
4. Automatización y robotización de los procesos y la implementación de soluciones por medio de la inteligencia artificial
5. Trabajo colaborativo, plataformas digitales de aprendizaje (e-learnings)
6. Canales digitales de interacción y virtualización de experiencia
7. Incremento significativo de plataforma de e-commerce

Por lo que las compañías que pretendan sobrevivir a la nueva normalidad deben empezar a enfocar sus esfuerzos en llenar estos vacíos y adaptar el futuro sitio de trabajo, que no será igual al que se conocía, sin embargo, inevitablemente será más inclusive, maduro, e innovador, tomando una consideración importante con los colaboradores y el negocio, creando un muy buen balance entre los dos (de Lucas Ancillo et al., 2020).

Por esto los empleados que teletrabajen podrán perder aprendizaje formal y la interacción laboral con las otras personas y estas dos pueden dar oportunidades de aprendizaje y potencial avance en la carrera profesional, se ha demostrado que las personas que teletrabajen pierden conexión social debido a la falta de interacción con los compañeros por estar realizando trabajo en casa, por esto es muy importante no dejar perder la conexión organizacional, mantener la sensación de los colaboradores de sentirse incluidos y los atributos comunales alcanzados por medio de la empatía y el preocuparse por el otro (Bontrager et al., 2021).

Teniendo en cuenta todo lo anterior y el disparador que trajo el COVID 19 a todos, especialmente a las organizaciones, se puede decir que el área de recursos humanos debe reajustarse, rediseñarse y transformarse con relación a las diferentes practicas del trabajo; los colaboradores han tenido que ser muy flexibles para establecer límites entre la parte laboral y familiar con el trabajo desde casa, por esto el área de talento humano juega un papel importante para que el trabajo en casa consiga el balance adecuado, a pesar que la tecnología juega un papel importante y se debe proporcionar todas la herramientas para hacer efectivo este teletrabajo, se hace aún más importante mantener la relación uno a uno entre los empleados para que de esta manera se sientan conectados, incluidos e involucrados en el ahora disperso espacio de trabajo (McGuire et al., 2021).

Después de esta exhaustiva revisión acerca del área de talento humano se puede concluir que la crisis desatada por la pandemia debido al COVID 19, requiere líderes que tomen decisiones rápidas y acertadas y para esto las personas que hacen parte de gestión humana son clave, para asistir de manera necesaria en todos los aspectos que ayuden a dar sentido a esta nueva situación, compartiendo el conocimiento a todo nivel y manteniendo el contacto con todos los colaboradores a pesar de la distancia y anticipando los retos y los cambios y trabajando constantemente en

mantener la relación y comunicación entre colaboradores y gerentes, planeando y celebrando la realización de objetivos reales por medio de plataformas colaborativas que permitan compartir los diferentes retos y logros del día a día (Dirani et al., 2020).

A pesar del trabajo desde casa, estando a distancia de los compañeros de trabajo, se hace pertinente que las personas del área de gestión humana reajusten los valores para darle relevancia a las personas por encima del beneficio económico y el interés personal, tomando el tiempo de identificar las necesidades de los empleados, para de esta manera salvaguardar su salud mental y bienestar como principal responsabilidad de compasión en las organizaciones (McGuire et al., 2021).

Finalmente, es claro que no imaginábamos vivir una situación como la que trajo consigo la pandemia debido al COVID 19, se ha hablado mucho de cuidar la salud mental porque en tiempos de pandemia muchas personas empezaron a sufrir desordenes emocionales y mentales y se pide que todos tengan la valentía y el coraje de reconocerlo y pedir ayuda, bueno lo mismo puede enfrentarse a nivel laboral por la sobrecarga que puede traer el hecho de trabajar desde casa, estar con la familia en el mismo espacio 24/7 y no poder salir a socializar con otras personas o compañeros de oficina y aquí es donde recursos humanos es tan importante, pues los colaboradores deben ser conscientes que las personas de esta área trabajan por y para su bienestar a todo nivel, así que pueden contar con ellos para que la carga sea más llevadera y no la tengan que enfrentar solos.

Liderazgo en tiempos de crisis

Incluso antes de la pandemia de COVID 19, las organizaciones de trabajo han venido operando en tiempos complejos e inciertos. Sin embargo, el impacto de la pandemia actual, que ha evolucionado de una emergencia sanitaria mundial a una crisis humanitaria y económica, parece tener un impacto mucho mayor en las organizaciones y los empleados, provocando shocks comerciales masivos y la pérdida de millones de puestos de trabajo en todo el mundo (Teng-Calleja et al., 2020).

En este contexto de cambio e incertidumbre, las empresas han de combinar distintas formas de flexibilidad y adoptar prácticas flexibles de recursos humanos para competir con éxito. Al mismo tiempo, las tecnologías de la información y las telecomunicaciones han permitido que el trabajo se pueda realizar casi desde cualquier lugar, lo que aumenta la flexibilidad del empleado para organizar su trabajo (Sánchez et al., 2009).

Esta situación ha llevado a muchos líderes de las empresas a tomar decisiones rápidas con consecuencias de gran alcance, comunicarse de manera eficaz con las diversas partes interesadas, gestionar los recursos con sensatez, integrar las demandas locales y organizativas, así mismo cambiar rápidamente sus operaciones y tomar decisiones difíciles para cerrar instalaciones, despedir trabajadores o alterar las cadenas de suministro (Caligiuri et al., 2020).

Es en estos momentos de crisis en donde el liderazgo empieza a jugar un papel preponderante en la adaptación de las organizaciones y la rapidez con la que se ajusten al entorno cambiante, siendo este por definición es el proceso a través del cual las organizaciones dirigen comportamientos para lograr objetivos comunes, el liderazgo puede lograrse con éxito ya sea con un liderazgo presencial o mediante un entorno virtual, seleccionándose o proponiendo este último como una forma preferida de trabajar para garantizar la seguridad y el bienestar del personal durante la pandemia (Maritsa & Kalemis, 2020).

Es así como un liderazgo valiente y decisivo puede inspirar a una organización para superar situaciones difíciles o tomar medidas rápidas y prever la necesidad de cambio y emprender los pasos necesarios para ajustar su organización para hacer frente a las presiones inminentes del medio ambiente, al mismo tiempo intentando mejorar el desempeño logrando el acuerdo o consenso de los empleados, estableciendo un desempeño mutuamente aceptable (Appelbaum et al., 1998).

A través de los años y los estudios realizados se ha ido incorporando con mayor fuerza el estilo de liderazgo como una variable que tiene efectos directos sobre los procesos de toma de decisiones y sobre los resultados que logran las organizaciones. Algunos estudios han sugerido que el estilo

de liderazgo influye sobre la productividad de los individuos, estableciendo que el liderazgo influye sobre el clima organizacional y el clima impacta sobre la creatividad y la productividad.

También se ha encontrado que el estilo de liderazgo tiene efectos sobre la flexibilidad, la responsabilidad, los estándares, las recompensas y el compromiso. La conducta de los subordinados puede verse influenciada por la motivación que genera el líder (Pedraja-rejas et al., 2012).

Se han encontrado diferentes tipos de liderazgo descritas en teorías que han sido estudiadas por diversos autores, en general las principales teorías sobre el liderazgo se pueden agrupar en función de las características del líder (teoría de los rasgos y comportamientos); de la situación (conductuales) y de las teorías actuales de enfoque integral.

La investigación de los rasgos ofrece una base para seleccionar al personal adecuado para el liderazgo; en cambio, las teorías conductuales del liderazgo plantean que es posible capacitar a los individuos para convertirlos en líderes (Robbins & Judge, 2013).

Dentro de las teorías basadas en las características del líder se encuentran la teoría de rasgos del líder y la teoría del comportamiento del líder.

1. Teoría de los rasgos del líder: los estilos de liderazgo se identifican por sus características, su filosofía y el conjunto de habilidades de gestión propias. En esta teoría se encuentran el líder democrático, el autocrático y el liberal.
 - El líder democrático realiza mayor énfasis en el desempeño y las personas. Este tipo de líder se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales; Se considera como un instrumento para promover el bienestar del grupo, está abierto a las opiniones de sus seguidores, permite participación en la toma de decisiones y considera que los seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto. El poder del líder reside en la interacción con los subordinados, dado que

el grupo le otorga el poder y el líder como respuesta asume la responsabilidad de dirigirlos sin llegar a centralizar el poder.

- El líder autocrático se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas. En este tipo de liderazgo, las políticas, dirección y actividades son decididas expresamente por el líder sin tener en cuenta al grupo. El líder no participa activamente en las actividades, su función se limita a dar las instrucciones para llevarlas a cabo, asumen el ejercicio del poder mediante la coerción y la recompensa, determinan lo que se debe hacer estableciendo reglas y prometiendo recompensas por el cumplimiento de las tareas o amenazando con castigos ante su desobediencia.
- El líder liberal posee un bajo énfasis en el rendimiento y en las personas. El líder no participa en el grupo, concede libertad a sus miembros para que decidan y actúen, y su función es proporcionar los materiales necesarios para que puedan llevar a cabo sus actividades, y en ningún momento busca interferir en las actividades del grupo, solo interviene cuando le es solicitado.

2. Teoría basada en el comportamiento (teorías conductuales): se centra en analizar los comportamientos o conductas de los líderes y su relación con el liderazgo efectivo. En las teorías del liderazgo en función de la situación se encuentra la teoría de roles y la teoría de contingencias o situacionales.

- Teoría de los roles: básicamente plantea que los líderes deben conducirse u orientarse de una determinada forma preestablecida y desempeñar roles de acuerdo a las situaciones que se presenten.
- Teorías de contingencias o situacionales: conglomeran un conjunto de teorías que parten de la idea de que el comportamiento del líder se ve afectado por diferentes factores del contexto en el que ejerce, de esta forma, el contexto determina su efectividad, entre ellas están la teoría de liderazgo situacional, donde el estilo de liderazgo está únicamente en función de las características de los seguidores, según su nivel de competencia y disposición para colaborar con las propuestas del líder, teoría de la contingencia, donde se propone que un grupo puede tener un buen desempeño de acuerdo con la interacción del líder con los subordinados y esta

interacción puede dar lugar a dos tendencias de líder: orientado a las tareas u orientado al logro (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016).

3. Teorías de enfoque integral (liderazgo orientado a las personas) se encuentran incluidas la teoría del carisma o liderazgo carismático y la teoría del liderazgo participativo.

Inicialmente, la teoría del carisma o liderazgo carismático plantea el liderazgo como una habilidad para influir sobre los seguidores basada en ciertos poderes de atracción, estos líderes son personas que confían en sí mismos, tienen una visión clara y un fuerte compromiso, poseen capacidad para comunicar su visión, tienen poder para socializar su pensamiento y sus conductas (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016).

Una investigación reciente, realizada en Grecia, sugirió que en el liderazgo carismático incrementa la identificación organizacional de los seguidores (compromiso) construyendo una identidad grupal compartida entre ellos y otro estudio indica que es probable que el liderazgo carismático prediga la satisfacción laboral de los seguidores (Robbins & Judge, 2013).

La teoría del liderazgo participativo propone que el liderazgo es una conducta que se asocia a los grupos y no solo a los individuos, señala que todo individuo en una organización está capacitado para contribuir a las metas colectivas (Escandon-Barbosa & Hurtado-Ayala, 2016).

Las conductas de apoyo correlacionadas con el liderazgo incluyen la demostración de seguridad y confianza; la comprensión y consideración; el esfuerzo por entender los problemas de los subordinados; el apoyo al desarrollo y progreso profesional de los subordinados; la comunicación de la información; el aprecio de las ideas de los subordinados; el otorgar un amplio margen de autonomía en la realización del trabajo; y el reconocimiento de las aportaciones y logros de los subordinados (Pedraja-rejas et al., 2012).

Se han realizado muchas investigaciones y se hablado mucho de liderazgo en el mundo empresarial y aunque se han logrado grandes avances en la formación de líderes y en el desarrollo de las competencias necesarias, aún queda un largo camino por recorrer, la mayoría de las empresas aún valoran más a los líderes que tienen fuertes competencias duras, enfoque a resultados y habilidades técnicas así no sean tan fuertes en otras habilidades importantes como empatía, comunicación asertiva, habilidad para inspirar y trascender, capacidad de negociación, llevando a las empresas a tener resultados positivos en lo que números se refiere pero con pésimos ambientes laborales, con personas desmotivadas, alta rotación de personal y altos indicadores de ausentismo e ignorando que aunque los resultados se den según lo planeado con un buen liderazgo se podrían conseguir resultados aún mejores y se crearía una verdadera contribución a la sociedad.

El teletrabajo

El teletrabajo se remonta hacia los años setenta cuando en Estados Unidos se generó la crisis petrolera que obligó a muchas empresas e industrias a tomar medidas para afrontarla de la mejor manera posible y con el menor costo social, pues se pretendía minimizar el desplazamiento de los empleados hacia sus trabajos para que no consumieran los derivados de hidrocarburos, y el físico Jack Nilles vio la oportunidad en el teletrabajo para minimizar el impacto de la crisis, sin que la labor empresarial sufriera de manera crítica, así fue como apareció el trabajo desde el hogar como estrategia para hacer un uso más racional del petróleo (Castellano et al., 2017).

Muchas empresas han detenido sus operaciones o han implementado un programa de trabajo desde casa para cumplir con las órdenes de cuarentena de los gobiernos, buscando formas de proteger a sus empleados de la infección y asegurando el distanciamiento físico. Esta respuesta a nivel social, aunque indiscutiblemente necesaria, comprometió gravemente a las empresas, obligándolas a implementar cambios drásticos en sus operaciones (Teng-Calleja et al., 2020).

Esto unido a la digitalización de los modelos de negocio se aceleró desde el inicio de la crisis del COVID 19, viéndose en dos años la transformación digital de dos meses (Minbaeva, 2020).

En Colombia, El MINTIC (2015) aboga desde hace algunos años por la expansión de esta modalidad, razón por la cual ha realizado diversas ferias, ha establecido pactos con empresarios, organizaciones e instituciones, ha establecido alianzas con diversos países, se han creado asociaciones y grupos para contribuir a la educación del empresario y el empleado en materia de teletrabajo, instrumentos legales que respaldan dicha modalidad, programas como vive digital para viabilizar los servicios tecnológicos y de conexión a las empresas, en fin, ha sido sostenido y persistente el esfuerzo desarrollado y poco a poco ha ido permeando en el sector empresarial, donde cada vez se suman más a este proceso de innovación en materia laboral (Castellano et al., 2017).

El estudio del CCIT-Fedesarrollo (2014) realizado entre empresarios en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, enuncia como el principal obstáculo para incrementar la penetración del trabajo a distancia en el país, la alta aversión al cambio heredada de los esquemas organizacionales tradicionales y en segunda instancia a las limitaciones tecnológicas en las empresas (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2020).

En Colombia desafortunadamente no estamos tan avanzados en los temas tecnológicos como otros países, especialmente en lo que se refiere a empresas pequeñas, donde es sabido que la mayoría de procesos se realizan con herramientas básicas y que el conocimiento y manejo de la tecnología en la población trabajadora aún está en niveles muy bajos, esto se da especialmente porque una economía como la nuestra con los problemas socio-económicos que enfrentamos, las empresas se ven muchas veces abocadas a dejar a un segundo plano la tecnología y la digitalización de los procesos con el fin de destinar los finitos recursos a otros aspectos que les permitan sobrevivir y continuar en el mercado así sea con una pequeña participación.

Ventajas y desventajas del teletrabajo

Son múltiples los factores que intervienen en la adopción del teletrabajo en las organizaciones empresariales. Las ventajas del teletrabajo han emergido a la luz de la experiencia de las empresas que lo han adoptado, entre las que más destacan, se encuentran: aumento de la productividad, ahorro de costos, conciliación de la vida laboral y familiar, protección del medio ambiente,

inclusión de discapacitados o personas con capacidad laboral reducida, disminución de los niveles de estrés laboral, elimina el absentismo laboral, incremento en la flexibilidad de horario, facilita el binomio madre-trabajadora, aumenta los niveles de satisfacción laboral, ahorra en costos de desplazamiento de los trabajadores, mejora la calidad de vida, garantías laborales (Castellano et al., 2017).

En cuanto a los teletrabajadores se menciona frecuentemente el beneficio de la flexibilidad, no sólo en la escogencia del espacio sino del momento en el que se sienten más productivos, otorgándoles capacidad de autogestión al permitirles trabajar a su ritmo, además se resalta entre los beneficios directamente percibidos por el teletrabajador el dinero y el tiempo ahorrado asociados al desplazamiento a los sitios de trabajo.

De otro lado, para las empresas se menciona reiteradamente el efecto positivo que esta modalidad ha tenido sobre la productividad de los teletrabajadores, al igual que para su desempeño en general, disminuyendo el absentismo laboral, e incrementando la retención laboral (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2018).

Pero al mismo tiempo también se reportan algunas desventajas que las organizaciones deben afrontar para su adopción dada la separación física ocasionada por esta forma de trabajo, por un lado se generan dificultades de coordinación, y al eliminarse la supervisión directa, se altera la coordinación, la comunicación y la retroalimentación, incremento de las posibilidades de pérdida o robo de información y vulnerabilidad de los equipos de cómputo al ataque de software malicioso, también se requiere mayor acceso a las tecnologías, dado que la efectividad del teletrabajo demanda equipos y software en mayor cantidad, más rápidos y mejores.

De otra parte, la libertad que conlleva el trabajo a distancia implica una responsabilidad, la de saber administrarla correctamente (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2020). Otro aspecto que representa una desventaja, son los riesgos a la salud de los trabajadores, pues algunos elementos contribuyen a incrementarlos, dado que el estrés es un factor de gran angustia para los trabajadores (Castellano et al., 2017).

Estos cambios abruptos e incertidumbres causan estrés psicológico y pueden afectar el funcionamiento diario y la productividad de los empleados. Para agravar este factor de estrés, muchos gerentes ahora lideran equipos remotos por primera vez (Chanana & Sangeeta, 2020).

Algunas personas son naturalmente mejores que otras para manejar el estrés y la incertidumbre, lo que les permite tomar mejores decisiones y trabajar de manera más eficaz en todos los países y culturas, así como los empleados con una mayor tolerancia a la ambigüedad, resiliencia y curiosidad pueden adaptarse mejor a situaciones novedosas, prosperar en situaciones de ansiedad e incertidumbre, y ser más creativos y de mente abierta (Caligiuri et al., 2020).

Los empleados tienen diferentes características de disposición, acceso diferencial a recursos fuera de los que proporciona la organización, así como diversas preocupaciones personales que pueden o no estar relacionadas con el trabajo (Teng-Calleja et al., 2020).

El aislamiento social es un problema perceptible con relación al teletrabajo, pues los seres humanos son seres sociales y su bienestar depende en gran medida de las interacciones y vínculos que se crean en el entorno de trabajo, la sensación de soledad y las herramientas utilizadas para el control pueden llevar al teletrabajador a desarrollar problemas asociados con el estrés excesivo, la sensación de ser explotado y de inseguridad laboral.

Además, el hecho de no tener un horario laboral rígido y espacios bien definidos de dedicación a tareas específicas, sumado a la facilidad que proporcionan las TIC para poder estar conectado continuamente al trabajo siempre, supone el riesgo de tener que estar siempre disponible para la organización para la que se trabaja (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2018).

Desde que inició la pandemia el modelo de teletrabajo ha pasado por muchas fases y su aceptación por los trabajadores ha sido variable, al inicio de la implementación las empresas se enfrentaron a retos técnicos, problemas de comunicación y de seguimiento por lo que muchos optaron por una sobrecarga de reuniones virtuales que hacía imposible cumplir con los plazos acordados, como consecuencia de esto las jornadas laborales se empezaron a extender y se empezaron a afectar otros espacios de la vida de los teletrabajadores, en esta etapa la característica

era que no había ninguna opción, la cuarentena decretada por el gobierno hizo que las personas tuvieran que adaptarse y adaptar sus espacios a esta nueva realidad.

A medida que se flexibilizaron las normas se empezó a ver la tendencia de los trabajadores a continuar con el teletrabajo, así eso les significara tener jornadas laborales más largas y tener que atender a su familia al tiempo que al trabajo, esto se dio por factores que van desde la comodidad que ganaron al no tener que desplazarse hasta la forma de vestir y el no tener que seguir ciertas etiquetas empresariales; ya para este punto el tema de la jornada laboral y la reglamentación de los aspectos básicos para el teletrabajo se hizo una necesidad latente, es entonces cuando se reglamenta la ley 2088 del 2021, que busca darle un marco legal y unas directrices a las empresas y sus trabajadores.

Y aunque la comodidad es muy importante, las personas tanto líderes, jefes y trabajadores se empezaron a dar cuenta de la importancia de las interacciones humanas y empezaron a sentir la necesidad de volverse a encontrar cara a cara, de tener relaciones personales mucho más allá de una reunión virtual, las empresas empiezan a manejar el sistema híbrido y los trabajadores a pesar de las evidentes ventajas económicas y de comodidad que tienen en casa se han dado cuenta que el compartir con otros seres humanos es un factor importante de bienestar en el trabajo.

Rol de la Gestión humana en el teletrabajo

El campo de la gestión de recursos humanos ha intentado adaptarse a la aparición de nuevas formas organizativas, como las organizaciones basadas en redes y relaciones. Sin embargo, tradicionalmente la gestión del talento humano se ha basado en las ideas de organizaciones permanentes, estructuras permanentes, cadenas de mando y tareas organizadas en puestos de trabajo (Minbaeva, 2020).

Para que los programas de teletrabajo tengan éxito, no es suficiente con disponer de tecnologías que posibiliten el trabajo a distancia ni que se adapte el proceso de trabajo para un entorno virtual como el del teletrabajo. También se necesita una cultura organizativa orientada a la evaluación por

resultados y al fomento de la autonomía y de la responsabilidad de los recursos humanos. Otra cuestión es que los empleados que participan en el diseño y planificación de sus tareas pueden ser más capaces de trabajar a distancia porque conocen mejor su trabajo y la forma de organizarse fuera de la empresa (Sánchez et al., 2009).

Es importante que las organizaciones estén conscientes de que, para mantener a sus empleados comprometidos, los líderes deben asumir la responsabilidad y motivarlos para lograr su promesa futura. Para mantener un alto compromiso entre los empleados, los gerentes deben proporcionar retroalimentación y dirección efectivas a sus subordinados de vez en cuando. Algunos aspectos para ayudar a apoyar a los empleados que trabajan desde casa son: Crear un espacio de trabajo saludable, animar a los empleados a seguir una rutina y a mantener límites entre su tiempo de "trabajo" y su tiempo de "casa", fomentar la comunicación con los colegas y prácticas de bienestar, Invertir en tecnología, construir un régimen de comunicación mucho más fuerte con los equipos remotos (Chanana & Sangeeta, 2020).

Al mismo tiempo, se hace indispensable lograr un mayor enriquecimiento de las relaciones interpersonales, evitando así, la deshumanización en el teletrabajo y no sólo en cuanto a las relaciones, el espacio de trabajo y las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, también se vuelve un factor importante a tener en cuenta, debiendo evaluar las nuevas condiciones para que cumplan las condiciones y dimensiones suficientes.

El rol del Área de Gestión Humana es fundamental para fomentar el desarrollo de competencias técnicas y actitudinales como la apertura al cambio, la flexibilidad, la automotivación, la auto-organización a través de entrenamientos, cursos y seminarios, además, de realizar una planificación de cómo se irán desarrollando.

El diseño de los puestos, el perfil de los candidatos y la formación que se requiere también deberá revisarse y adaptarse a las nuevas condiciones, por lo que desde talento humano se deben orientar desde el inicio sobre cómo se deben manejar estas variables y cómo hacer para lograr un equilibrio donde lo familiar y lo laboral no se vea perjudicado por la falta de organización del tiempo (R. E. García et al., 2008).

La implementación del teletrabajo ha hecho que, en muchas empresas, las funciones de gestión del talento humano muevan rápidamente todos sus procesos en línea; y reinventar cada paso de la experiencia del empleado, desde la incorporación hasta la capacitación y las evaluaciones del desempeño (Minbaeva, 2020), dando como resultado unas normas organizacionales que responden a la implementación de una nueva cultura y contexto para permanecer operativas y asegurar la demanda y continuidad del trabajo (Tanpipat et al., 2021).

La no presencia física permanente de los teletrabajadores en la empresa hace necesaria la coordinación con sus colegas y supervisores de trabajo para establecer unas pautas de intercambio de información y de evaluación de resultados. Ello precisa que los supervisores sean flexibles para facilitar las necesidades de acceso temporal de los teletrabajadores a determinados sistemas de comunicación en la empresa, requiriendo esfuerzos adicionales de formación por parte de la empresa (Sánchez et al., 2009).

Por último, los líderes organizacionales tienen la responsabilidad de ayudar a los empleados a recibir la información correcta y más actualizada. Además, los líderes deberán adoptar formas innovadoras de proporcionar información con moderación a los empleados para reducir la ansiedad y el miedo (Dirani et al., 2020) y dirigir los recursos organizacionales a la educación y desarrollar empleados que tengan el conocimiento y las habilidades necesarias, tales iniciativas pueden incluir talleres, seminarios y programas basados en la web diseñados para capacitar a las personas para que administren sus múltiples roles de vida (Friedman & Westring, 2015).

Las habilidades técnicas son necesarias al mismo tiempo que las habilidades cognitivas, creativas e intrapersonales, o la combinación de alta tecnología, Gestión humana necesita poder fomentar estas habilidades mediante la construcción de entornos sofisticados y atractivos para un aprendizaje auténtico. La Tabla 1 ilustra las intervenciones tecnológicas que pueden ayudar a lograr estos objetivos (Bennett & McWhorter, 2021).

La importancia de la Gestión Humana en las organizaciones es estratégico no sólo para brindar el mejor talento humano sino también para crear y fortalecer un ambiente en el que este talento se

pueda desarrollar, desde la atracción del mejor talento hasta la consolidación de sus competencias y adquisición de nuevos conocimientos para hacer frente a un contexto cambiante y un mercado cada vez más exigente, ahora con las nuevas formas de trabajo Gestión human debe ser esa guía para la empresa que muestre las mejores formas de adaptarse a los cambios teniendo en cuenta que el factor humano es el principal insumo con el que cuenta y no sólo a nivel de procedimientos, formas de trabajo y comunicación, sino también en el uso de tecnologías, ser muy críticos en dónde estas tecnologías agregarán valor y en dónde la virtualidad no podrá reemplazar el contacto humano, este será un campo en el que tendrán que trabajar fuertemente las empresas en la nueva realidad para lograr que el cambio positivo sea sostenible en el tiempo.

Tabla 1. Tecnologías digitales para la era COVID 19

Ejemplos nuevas tecnologías	Descripción/autores	Ejemplos/usos
Tecnologías de distanciamiento social	Plataformas de videoconferencia utilizadas en lugar de cara a cara reunión (Agrawal et al., 2020) Sensores para monitorear la ubicación y los movimientos de los empleados (Consejo de Tecnología de Gandzeichuk y Forbes, 2020); algunos también guardan datos de rastreo de contactos (Johnson, 2020)	Reunión en línea del departamento reunión en línea con los clientes Reuniones virtuales de formación Telesalud en lugar de una visita en persona con un profesional sanitario Dispositivos portátiles IoT con alerta de proximidad de otros como Halo https:// www.proxxi.co/contact
Capacitación breve en línea Personalizado	Módulo de capacitación en línea de quince minutos o menos en formato breve para involucrar a los estudiantes (Go1, 2020)	Contenido de capacitación del tamaño de un bocado con lectura breve, uso de clips breves de audio / lectura / video
Intercambios personalizados	Las asociaciones industriales y las organizaciones laborales pueden crear rápidamente portales para	Los trabajadores desplazados o los desempleados pueden encontrar oportunidades de empleo en línea.

de talentos en línea	que los empleadores publiquen vacantes (Fine et al., 2020)	
Software de visualización de datos	Los mapas de calor utilizan el color para visualizar datos para la toma de decisiones (Fine et al., 2020; Mercer, 2020)	Mapas de calor utilizados para visualizar lugares vulnerables se pueden perder puestos de trabajo, lo que requiere intervenciones
Promoción de la entrega de e-learning	El e-learning son los materiales / módulos del curso o un evento de aprendizaje que se imparte electrónicamente (St. John, 2020)	Varios módulos cortos entregados en línea para incorporación de un nuevo empleado
Cultura empresarial a distancia	Los nuevos empleados necesitan reforzar la cultura de la empresa, especialmente cuando se trabaja desde casa (Johnson, 2020)	Sesión semanal de AMA (Ask Me Anything) en toda la empresa en la aplicación Slack o Slido donde los empleados envían preguntas a los líderes (Stillman, 2020)
Tecnología blockchain	Mayor seguridad para firmar digitalmente documentos o contratos legales (Gandzeichuk & Forbes Council, 2020)	Los contratos inteligentes impulsados por blockchain se pueden firmar de forma remota sin compartir información privada, rastrea los productos a lo largo de la cadena de suministro y pueden reducir las posibilidades de propagación de gérmenes en la moneda física (van Hoek & Lacity, 2020)

Fuente: (Bennett & McWhorter, 2021)

7. Propositiones de trabajo

Bienestar emocional de los empleados en modalidad de teletrabajo

Diferentes estudios comprueban que la comunicación a distancia entre los diferentes colaboradores no era muy común comparado como cuando se compartía el mismo sitio de trabajo algo que cambia debido a la pandemia ocasionada por el COVID 19 (Tanpipat et al., 2021), donde se ha evidenciado la necesidad de la digitalización y de nuevas maneras de relacionar a las personas para que conserven el mismo grado de compromiso y responsabilidad que cuando se trabajaba de manera presencial en los diferentes sitios de trabajo (Minbaeva, 2020). Parte del bienestar de los empleados está dado por la cercanía de las relaciones interpersonales considerada como una “herramienta de oro” que hace que los colaboradores sientan que son importantes y que se les involucra, logrando así tener personas felices (Maritsa & Kalemis, 2020).

Dicho esto, es clave que las organizaciones reconsideren las prioridades y antepongan a sus colaboradores por encima de cualquier beneficio económico o interés personal, contribuyendo así al bienestar como una forma de responsabilidad social, garantizar conectividad a los diferentes colaboradores de una organización contribuye al bienestar de los empleados que están en modalidad de teletrabajo (McGuire et al., 2021).

Planteamiento de las Propositiones

El área de gestión humana es clave en la contribución del bienestar emocional de las personas durante su vida laboral en la organización, pero es importante destacar que en tiempo de crisis cobra una relevancia mayor, ya que trabaja en pro de las necesidades de sus colaboradores creando estrategias que ayuden a mejorar las formas de trabajo, creando incentivos que incrementen la motivación de las personas y sirviendo como enlace entre líderes y empleados (Dirani et al., 2020).

Por lo anterior, el impacto de su gestión es crítica en términos de incentivar el desarrollo de las diferentes competencias que puedan contribuir con la flexibilización, la apertura a los cambios, la

propia motivación y encontrar la mejor manera de organizarse y tener un balance entre la vida laboral y personal, algo que actualmente se conoce como autogestión (R. E. García et al., 2008).

Otro factor a tener en cuenta es que gestión humana ha tenido que reinventarse para poder satisfacer las nuevas necesidades que trae consigo el teletrabajo, sus procesos de vinculación, entrenamiento, acompañamiento y evaluaciones de desempeño son diferentes (Minbaeva, 2020) y ahora están enfocados en incorporar personas que ayuden a fomentar una nueva cultura que permita mantener la operación a flote y que haya continuidad de las diferentes labores (Tanpipat et al., 2021). Teniendo en cuenta el contexto anterior, planteamos la siguiente hipótesis:

Proposición P1. Las personas a las que se les brindan estrategias de adaptación por parte del área de Gestión Humana cuentan con más bienestar emocional bajo la modalidad de teletrabajo.

El liderazgo es la capacidad de organizar, motivar e influir en las personas, evidenciando lo importante que es para ayudar a afrontar los diferentes cambios que se enfrentan, pero lo particular es la nueva mirada enfocada directamente en las personas, donde el vínculo entre los que hacen parte de la organización es clave para crear acuerdos que mejoren el desempeño de todos a nivel organizacional (Appelbaum et al., 1998).

Considerando la crisis actual debido a la pandemia ocasionada por el COVID 19, el liderazgo cobra aún más relevancia, ayudando a todos en la organización a adaptarse ágilmente al contexto cambiante, pero sobre todo creando estrategias que contribuyan a que las personas se sientan conectadas con sus compañeros a pesar de la distancia, garantizando así que se sientan importantes y valoradas, lo que al final conlleva a tener empleados que trabajen motivados a dar lo mejor de sí (Maritsa & Kalemis, 2020).

Por lo anterior el liderazgo orientado a personas se considera valiente y decisivo ayudando a inspirar a los empleados a superar cualquier situación de adversidad y ejecutar cambios que permitan tener una mejor adaptabilidad a diferentes contextos, pero que también permita mantener y porque no mejorar el desempeño que genera un gran ambiente laboral, así el

nuevo lugar sea desde casa (Appelbaum et al., 1998). Según el fundamento anterior, proponemos la siguiente hipótesis:

Proposición P2. El Liderazgo de los jefes inmediatos y del equipo de Gestión Humana orientado a las personas contribuye al bienestar emocional de los empleados que están en modalidad de teletrabajo.

El teletrabajo trae consigo ciertos retos importantes para mantener no sólo la eficiencia en las actividades sino también para mantener la satisfacción de los empleados y aumentar su bienestar emocional. Como primera medida, es necesario establecer unas pautas de intercambio de información y de evaluación de resultados, garantizando el acceso temporal de los teletrabajadores a determinados sistemas de comunicación en la empresa (Sánchez et al., 2009) y la responsabilidad de los líderes de ayudar a los empleados a recibir la información correcta y más actualizada (Dirani et al., 2020) y dirigir los recursos organizacionales a la educación y desarrollar empleados que tengan el conocimiento y las habilidades necesarias. (Friedman & Westring, 2015).

Así mismo, se hace necesario mayor acceso a las tecnologías, con equipos y software en mayor cantidad, más rápidos y mejores (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2018).

Proposición P3. Un mayor acceso a la información y una buena comunicación incrementa en el bienestar emocional de los empleados que están en modalidad de teletrabajo.

Los cambios en el estilo de vida y de trabajo que trae el teletrabajo, unido a la incertidumbre generada por la crisis económica y social generada por el COVID 19 ha incrementado el estrés en todas las personas, en el caso de los teletrabajadores el hecho de estar alejados de sus compañeros de trabajo y verse avocados a conciliar la vida familiar y laboral en un mismo espacio, pueden afectar el funcionamiento diario y la productividad de los empleados (Chanana & Sangeeta, 2020).

El aislamiento social, la sensación de ser explotado y de inseguridad laboral, el no tener un horario laboral rígido, ni espacios bien definidos de dedicación a tareas específicas y a la facilidad que proporcionan las TIC para poder estar conectado continuamente al trabajo siempre, supone el riesgo de tener que estar siempre disponible para la organización para la que se trabaja (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2018).

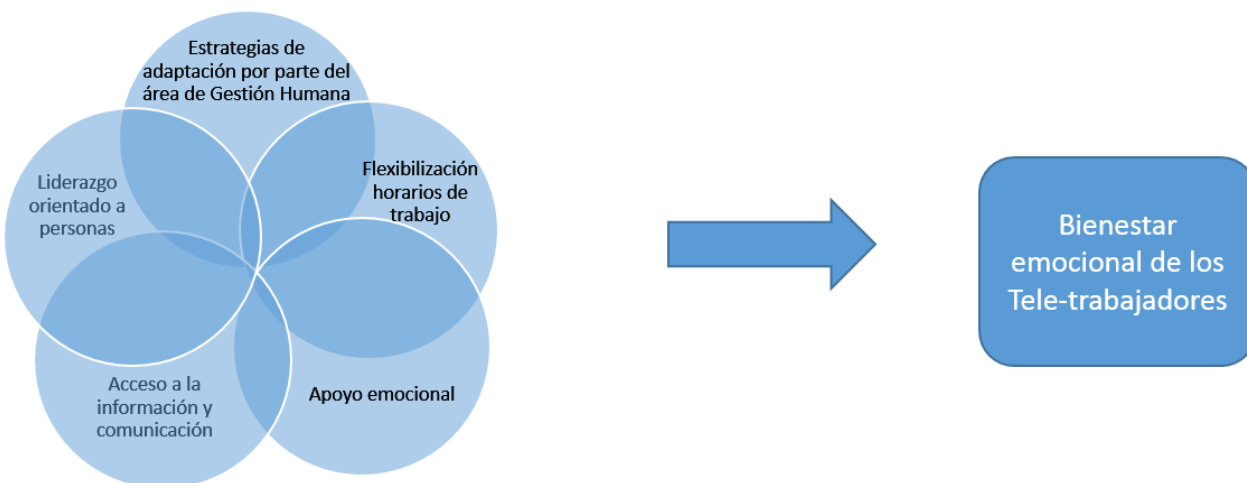
En este escenario más que nunca hace necesaria la retroalimentación y dirección efectivas, crear un espacio de trabajo saludable, animar a los empleados a seguir una rutina y a mantener límites entre su tiempo de "trabajo" y su tiempo de "casa", fomentar la comunicación con los colegas y prácticas de bienestar y construir un régimen de comunicación mucho más fuerte con los equipos remotos (Chanana & Sangeeta, 2020), así como un mayor enriquecimiento de las relaciones interpersonales y cuidado con las condiciones de seguridad y salud en el trabajo (R. E. García et al., 2008).

Proposición P4. Un apoyo emocional personalizado de los líderes a los empleados aumenta el bienestar emocional de los empleados que están en modalidad de teletrabajo.

Para los teletrabajadores se menciona frecuentemente el beneficio de la flexibilidad, no sólo en la escogencia del espacio sino del momento en el que se sienten más productivos, otorgándoles capacidad de autogestión al permitirles trabajar a su ritmo, además se resalta entre los beneficios directamente percibidos por el teletrabajador el dinero y el tiempo ahorrado asociados al desplazamiento a los sitios de trabajo (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2018), unido a esto se ha encontrado que la flexibilidad de horario facilita el binomio madre-trabajadora, aumenta los niveles de satisfacción laboral y mejora la calidad de vida (Castellano et al., 2017).

Proposición P5. La flexibilización de los horarios de trabajo y la posibilidad de organizar y manejar su tiempo aumentan el bienestar emocional de los empleados que están en modalidad de teletrabajo.

Figura 2. Modelo Conceptual relacionado al bienestar emocional de los empleados



Fuente: Elaboración propia

8. Diseño metodológico de la investigación

La investigación sobre gestión humana y liderazgo orientado a las personas, conectando a los colaboradores con las nuevas formas de trabajo debido a la pandemia, es una investigación cuantitativa, que busca medir el impacto que tienen las estrategias que desde Gestión Humana se pueden implementar para mantener el compromiso y cohesión con la organización, generar confianza y mantener altos niveles de bienestar emocional en los empleados, así como encontrar aquellas acciones que los líderes deben llevar a cabo para lograrlo, se realizará con base en los datos obtenidos y procesados de la aplicación de una encuesta a personas que se encuentran en modalidad de teletrabajo.

Además del método cuantitativo Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (FsQCA) el cuál es la base del análisis de la información, también se realiza un análisis descriptivo de la información arrojada por las encuestas aplicadas con el fin de identificar rasgos en la población encuestada que pueda afectar los resultados como el nivel de escolaridad o si se tienen hijos o no, siendo este punto bastante crítico a la hora de realizar el trabajo desde casa ya que agrega una serie

de condiciones y exigencias extra a la hora de manejar el tiempo y el espacio determinado para realizar las labores, así como también el tipo de cargo que se tiene ya que algunos cargos se adaptarán mejor al teletrabajo que otros por su misma naturaleza.

FsQCA (Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis)

Teniendo en cuenta que el bienestar emocional de las personas trabajando bajo modalidad de teletrabajo no depende solo de un factor, si no por el contrario, puede requerir más de una acción por parte del área de gestión humana o inclusive la interrelación de las mismas acciones, se debe hacer una investigación más detallada y estructurada, por lo tanto decidimos aplicar un método comparativo de análisis llamado FsQCA para reflejar la complejidad de dar un bienestar emocional a los teletrabajadores.

El FsQCA es una técnica que analiza diferentes explicaciones y examina múltiples condiciones que pueden tener una causalidad que por ende contribuyen al resultado esperado (Fiss, 2007). Esta metodología tiene la ventaja de enfocarse en la complejidad causal, además de ser ideal para un número pequeño de muestra (Pappas & Woodside, 2021).

Lo bueno de utilizar FsQCA es que a diferencia de otras técnicas normalmente usadas donde se enfocan en los efectos lineales y simétricos, está aborda conjuntos difusos, pero identificando lo verdaderamente esencial (o por el contrario, no necesario) para confirmar que ocurre un resultado esperado (Ragin, 2009). Dicho de otra manera, se enfoca no solo en el efecto único de la variable, si no en la interacción entre las diferentes variables (Fainshmidt et al., 2020) y es aquí donde cobra sentido aplicarlo en el presente estudio, donde el bienestar emocional de los empleados no depende de una, sino de diferentes variables y la interacción entre las mismas.

Entorno de la investigación

Como se explicó anteriormente esta investigación se realizó en el contexto de las empresas colombianas o con sede en Colombia grandes, medianas o pequeñas que por causa de la pandemia

hayan tenido que adoptar el teletrabajo o trabajo en casa como medida de contingencia ante las restricciones implementadas en el país.

Consideramos que el contexto de las empresas colombianas es útil para la investigación debido a que, si bien el gobierno por medio del MINTIC venía realizando un esfuerzo de difusión e información acerca de las ventajas y retos del teletrabajo y el avance que tenía el país en la implementación de esta modalidad de trabajo en las empresas colombianas, como bien lo refleja el MINTIC en su página web, en el balance presentado ante el I Seminario Internacional sobre Teletrabajo celebrado en Lima Perú en octubre del 2015, el país aún no se encontraba en un punto de preparación tecnológico, humano y de procesos óptimo para su implementación y la acogida de esta nueva forma de trabajo aun no era muy grande aunque MINTIC en reseñaba en ese informe que Colombia cuenta con 45 mil teletrabajadores y la meta para 2018 es llegar a 120 mil (Castellano et al., 2017).

Desde este punto de vista es muy interesante analizar el impacto que ha tenido la adopción del teletrabajo de una manera tan acelerada y abrupta en el bienestar de los empleados y cómo se han ido adaptando sobre la marcha no sólo las empresas y el mismo mercado a esta nueva situación.

Muestra y medidas

Dadas las limitaciones para aplicar la encuesta en una empresa específica, los datos fueron recolectados mediante un cuestionario en línea enviado a 90 personas (hombres, mujeres u otro género) entre los 20 y más de 50 años, solteros, casados o en unión libre que tengan o no hijos y que viven en Bogotá, Colombia, que se encuentran laborando desde casa (este aspecto era requisito para el diligenciamiento de la encuesta), en empresas pequeñas, medianas o grandes ubicadas en Colombia o con sede en el país, con participación de perfiles con diferente nivel educativo (universitario, postgrado, maestría o doctorado) y diferentes cargos (operativo, administrativo, comercial, recursos humanos o directivos) dentro de sus organizaciones, teniendo así una diversidad de puntos de vista acerca del tema.

Se tuvieron 90 respuestas completas para las 17 preguntas de las que consta el cuestionario, estas preguntas se agruparon en las diferentes variables que se establecieron en la primera etapa del estudio, teniéndose tres preguntas por cada variable como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2. Relación preguntas de la encuesta vs proposiciones

Variable	Preguntas
Bienestar de los empleados	Mi salud mental (que incluye estrés, depresión o problemas emocionales), con frecuencia me han impedido realizar mis actividades habituales, como el cuidado personal, el trabajo o la recreación
	Encuentro mi trabajo estresante
	Las exigencias de mi trabajo interfieren en mi vida familiar y personal
Impacto de Gestión Humana en la creación de estrategias de acercamiento y adaptación del empleado	Estrategias implementadas desde Gestión Humana han ayudado a mejorar mi labor y adaptación en el teletrabajo.
	Qué tan importante ha sido el aporte de las capacitaciones a mi desempeño laboral en el teletrabajo.
	Qué tan importante ha sido la contribución de estas actividades a mantener la cercanía con mis compañeros y líderes.
Liderazgo orientado a las personas	Me siento orgulloso de pertenecer a mi empresa
	La empresa me ha proporcionado las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.

	Qué tan importante ha sido la contribución de estas actividades a mantener la cercanía con mis compañeros y líderes.
Sistemas de información y la comunicación en el teletrabajo	Las reuniones en línea con mis superiores y compañeros de equipo han sido útiles para facilitar mi trabajo.
	La comunicación con mi equipo de trabajo ha sido adecuada y eficaz, facilitando mi labor diaria.
	Qué tan importante ha sido el trabajo de mi departamento para eliminar las barreras de comunicación y tecnológicas que retrasan la labor (ej. soporte técnico, asesoría, resolución de problemas).
Apoyo emocional a los trabajadores	La empresa me ha brindado apoyo psicológico y/o médico en el tiempo de la pandemia.
	He sentido apoyo emocional de parte de mis líderes y compañeros.
	Me siento bien apoyado económicamente, laboralmente y emocionalmente, por mi empresa en estos momentos.
Impacto de la flexibilización de horarios	Las estrategias implementadas desde Gestión Humana han ayudado a mejorar mi labor y adaptación en el teletrabajo.
	Siento que el teletrabajo me ha brindado mayor bienestar emocional y la posibilidad de manejar mejor mí tiempo.
	Mis líderes han sido respetuosos con mi tiempo de descanso y tiempo fuera de horario laboral.

Fuente: Elaboración propia

Las preguntas son medidas por medio de una escala de Likert desde 1 hasta 5 (donde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo) en 15 preguntas y en las preguntas restantes (1 es nada importante y 5 es muy importante).

La consistencia de cada variable con las preguntas relacionadas fue analizada por medio del método Cronbach's alpha, destacando que este coeficiente de consistencia interna expresa el grado en que los ítems miden la misma variable: homogeneidad. De tal manera que su utilidad original se orienta a calcular la confiabilidad de un instrumento cuyos ítems o reactivos conformen un único dominio, esto es, una variable o rasgo único (Tachiiri & Ohta, 2004).

El método aplicado a los grupos de preguntas arrojó valores del 63.05% para la variable bienestar de los empleados, un 86% para Impacto de Gestión Humana en la creación de estrategias de acercamiento y adaptación del empleado, 73% para Liderazgo orientado a las personas, 69% para sistemas de información y la comunicación en el teletrabajo, 81% para Apoyo emocional a los trabajadores y 68% para impacto de la flexibilización de horarios.

Calibración

FsQCA fue usado con el fin de analizar la interacción y complementación de las diferentes condiciones (impacto de Gestión Humana en la creación de estrategias de acercamiento y adaptación del empleado, liderazgo orientado a las personas, sistemas de información y la comunicación en el teletrabajo, apoyo emocional a los trabajadores, impacto de la flexibilización de horarios) que se necesitan para que los teletrabajadores tengan un buen estado emocional durante su trabajo desde casa.

El método FsQCA requiere que la información sea convertida en valores conjuntos difusos (Ragin, 2008), por lo tanto, basado en el marco teórico utilizamos un umbral donde la condición de membresía plena se consigue con un puntaje de 0,95, un punto de cruce 0,5 y una membresía no plena de 0,05 (Pappas & Woodside, 2021).

9. Análisis de Resultados

Análisis de necesidades con respecto al método FsQCA

El análisis de condiciones necesarias en el método FsQCA es la clave para tener un análisis de ruta configuracional (Pappas & Woodside, 2021). La importancia de este análisis radica en identificar si una sola condición es necesaria o principalmente necesaria para que se produzca el resultado esperado (Ragin, 2009). Si el puntaje de coincidencia excede el umbral de 0.78 indica que es probable (no suficiente) para que se obtenga el resultado. Para efectos del presente estudio, el método de FsQCA confirma que los teletrabajadores que tienen un alto bienestar emocional son aquellos que cuentan con un liderazgo orientado a las personas, tienen sistemas de información y la comunicación en el teletrabajo, cuentan con apoyo emocional y tienen horarios flexibles, por lo que las proposiciones 2, 3, 4 y 5 son aceptadas, mientras que la proposición 1 no es aceptada ya que no se considera necesario que el área de Gestión Humana trabaje en la creación de estrategias de acercamiento y adaptación del empleado.

A pesar que la aplicación del método nos revela que no es necesario que el área de Gestión Humana trabaje en la creación de estrategias de acercamiento y adaptación del empleado, se considera que la labor de esta área, de hecho, es clave ya que son un grupo de personas intentado solucionar fallos y atender cualquier necesidad que pueda existir dentro de las organizaciones a nivel de relaciones industriales, personales y manejo de los colaboradores, brindando así un acompañamiento y direccionamiento acerca de cómo las organizaciones deben manejar la efectividad del trabajo en equipo, pero a la vez la satisfacción personal en su máxima expresión (Marciano, 1995). Esta teoría nos confirma que el área del manejo de talento humano es una pieza importantísima para generar el bienestar de los empleados.

Adicionalmente, teniendo en cuenta la contingencia generada a raíz del COVID 19, es vital que las personas que conforman el grupo de manejo del talento humano tengan una transformación, encontrado así las razones o motivos para generar un cambio, creando oportunidades de crecimiento y trascendencia a nuevos niveles para hacer las cosas mejor, darles forma de una manera más rápida e inteligente, y aplicando la mejora continua en todos los pasos de la transformación (Minbaeva, 2020).

Y concluyendo esta parte del análisis de necesidades es importante confirmar con el método FsQCA que los empleados encuentran bienestar emocional contando con un liderazgo orientado a las personas, teniendo un mayor acceso a la información y una buena comunicación, un apoyo emocional personalizado de los líderes y horarios flexibles.

Análisis de suficiencia

Una vez ejecutado el análisis de necesidades, se deben determinar las combinaciones de las condiciones que sean suficientes para obtener el resultado esperado, por lo tanto, el análisis de suficiencia ayuda a determinar las diferentes combinaciones o configuraciones que ayudan a que los teletrabajadores tengan un alto bienestar emocional. Para este análisis, se incluyeron las variables de control y se utilizó un umbral de frecuencia de 2 y un umbral de consistencia de 0,80. Esto significa que las combinaciones seleccionadas tienen al menos dos casos relevantes (Fiss, 2007).

La Tabla 3 muestra la configuración de las condiciones ocasionales que explican el bienestar de los empleados en modalidad de teletrabajo.

La primera configuración muestra que los teletrabajadores pueden tener bienestar emocional teniendo o no estrategias de acercamiento y adaptación por parte de gestión humana y sistemas de información, pero si es requerido que cuenten con un liderazgo orientado a las personas, mientras que no es necesario tener un apoyo emocional o un horario flexible. Lo que confirma que el liderazgo enfocado a los colaboradores marca la diferencia para que las personas se sientan bien emocionalmente.

Teniendo en cuenta el contexto de crisis que deja el COVID 19, es esencial que las organizaciones combinen diferentes estrategias enfocadas a un buen liderazgo gerencial, donde las personas sean el foco, donde exista flexibilidad en las prácticas de gestión humana y de los horarios de los colaboradores, adicionalmente se deben contar con tecnologías que permitan desarrollar el

trabajo de la manera más efectiva y fácil con el agravante que ya no es requerido estar en el oficina, pero desde donde el teletrabajador se encuentre (Sánchez et al., 2009).

La segunda configuración confirma que tanto el liderazgo orientado a personas, el apoyo emocional a los teletrabajadores y tener un horario flexible son necesarios para brindar bienestar emocional a los teletrabajadores, mientras que tener o no estrategias de acercamiento y adaptación por parte de gestión humana y sistemas de información no influye en el bienestar emocional de los colaboradores trabajando desde casa. Esta configuración válida nuevamente que estas dos últimas variables no afecta el bienestar emocional de los teletrabajadores.

En cuanto a los teletrabajadores se menciona frecuentemente el beneficio de la flexibilidad, no sólo en la escogencia del espacio sino del momento en el que se sienten más productivos, otorgándoles capacidad de autogestión al permitirles trabajar a su ritmo, además se resalta entre los beneficios directamente percibidos por el teletrabajador el dinero y el tiempo ahorrado asociados al desplazamiento a los sitios de trabajo (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2018).

La tercera y última configuración muestra que para que los empleados en modalidad de teletrabajo tengan un bienestar emocional es requerido contar con sistemas de información, apoyo emocional y horario flexible, mientras que continuemos viendo que las estrategias de acercamiento y adaptación por parte de gestión humana no tienen ninguna influencia en este bienestar y el liderazgo orientado a las personas puede o no estar presente para que este bienestar de los colaboradores se cumpla.

El hecho de no tener un horario laboral rígido y espacios bien definidos de dedicación a tareas específicas, sumado a la facilidad que proporcionan las TIC para poder estar conectado continuamente al trabajo siempre, supone el riesgo de tener que estar siempre disponible para la organización para la que se trabaja (Tapasco-Alzate & Giraldo-García, 2018), pero es aquí donde el liderazgo orientado a las personas cobra mayor relevancia, como lo confirman los resultados del método, ya que depende del equipo gerencial y de recursos humanos que este riesgo no esté presente y que respeten el tiempo no laboral de los colaboradores.

Finalmente, las 3 soluciones cuentan con una consistencia aceptable, por encima de 0.78, donde la tercera configuración se destaca por un puntaje de 0.96, mostrando así que los sistemas de información, el apoyo emocional y horario flexible combinado con o sin liderazgo orientado a las personas influye positivamente en el bienestar emocional de los teletrabajadores. Confirmado así, que las proposiciones 2, 3, 4 y 5 son aceptables, mientras que la proposición uno se descarta ya que según la primera y segunda solución no hay un impacto en el bienestar de los colaboradores en modalidad de teletrabajo por parte de gestión humana al trabajar en estrategias de acercamiento y adaptación del empleado y para la configuración 3 da igual si está presente o no.

Tabla 3. Análisis de condiciones suficientes para lograr un bienestar emocional en los teletrabajadores

Proposiciones	1	2	3
Impacto de Gestión Humana en la creación de estrategias de acercamiento y adaptación del empleado			⊗
Liderazgo orientado a las personas	●	●	
Sistemas de información y la comunicación en el teletrabajo			●
Apoyo emocional a los trabajadores	⊗	●	●
Impacto de la flexibilización de horarios	⊗	●	●
Consistencia	0.88	0.78	0.96
Rango de Cubrimiento	0.44	0.94	0.44
Único Cubrimiento	0.10	0.46	0,001
Consistencia General	0.96		
Cubrimiento general	0.75		
Nota: Círculo negro (●) indica que la condición está presente Círculo con X (⊗) indica ausencia de la condición Espacio en blanco indica que no influye si la condición está o no presente			

Fuente: Elaboración propia

Concluyendo el análisis de resultados, se corrobora que la mejor elección de metodología de investigación para este tipo de estudio es el FsQCA, pues a pesar, que descarta que gestión humana no necesite crear estrategias de acercamiento entre los empleados para que los mismos tengan un

bienestar emocional, si es clave contar con diferentes variables como: el liderazgo orientado a las personas, un buen acceso a la información, una buena comunicación, apoyo emocional de los líderes y contar con flexibilización de usuarios; pero lo más importante es que no dependen entre sí, tampoco debe tenerse una específica, si no por el contrario todas se complementan cumpliendo así el objetivo de garantizar una buena gestión de emociones para los teletrabajadores.

Análisis de los Resultados de la encuesta

Los resultados específicos de la encuesta “Bienestar emocional de los empleados en modalidad de Teletrabajo” (ver Anexo 1) respondida por 90 personas nos muestra que el 66.7% de los encuestados están entre 30-39 años seguidos por un 20% en edades de 40-49 años; del total de la muestra el 71.1% son mujeres; la escolaridad de nuestros encuestados cuenta con un 37.8% de personas con posgrado, 35.6% universitarios y 25.6% magísteres; en cuanto al estado civil el 46.7% son solteros y el porcentaje restante son casados o viven en unión libre; el 51.1% tienen hijos; el 71.1% trabajan en empresas grandes; el 42.2% ocupan cargos administrativos, seguidos por un 21.1% ocupando cargos directivos, 15.6% operativos, 11.1% recursos humanos y 10% comerciales.

En esta muestra encontramos puntos interesantes como que un 71, 1% trabajan en empresas grandes las cuales tienen mayor acceso a la tecnología y por lo general cuentan con procesos más sistematizados y con personal de apoyo bastante preparado en estas áreas, también pueden tener mayor músculo financiero para financiar la implementación de estrategias de bienestar para los empleados.

Nos encontramos también con una población muestra bastante joven con un 66,77% entre los 30-39 años y bastante preparada ya que la totalidad de la muestra tiene estudios superiores (universitarios, posgrado, maestría y doctorado) lo que presenta una tendencia a valorar más el liderazgo sobre otros rasgos y estrategias que pueda implementar la empresa.

Como tercer punto nos encontramos ante una población bastante equitativa en cuanto a estado civil y si tienen hijos, dándonos poca información a analizar como el manejo del tiempo y la conciliación de la vida laboral y personal.

Por último, vemos cómo un 42,2% de los encuestados tienen cargos administrativos con lo que se facilita mucho más la adopción del teletrabajo, ya que su día a día se puede adaptar perfectamente a otro sitio de trabajo con las herramientas e información adecuada.

Por otro lado en la sección de aporte de la gestión humana al trabajo de los encuestados se evidencia que el 51.1% de las personas están totalmente acuerdo en que las reuniones en línea con sus superiores y compañeros de equipo han sido útiles para facilitar su trabajo, el 35.6% considera que el área de gestión humana ha aportado al bienestar emocional como empleados, el 32.2% está de acuerdo en que las estrategias implementadas desde gestión humana han ayudado a mejorar la labor y adaptación en el teletrabajo; teniendo en cuenta que la medición se realizó utilizando la escala de Likert el 43.3% están totalmente y de acuerdo respectivamente en que la comunicación con su equipo de trabajo ha sido adecuada y eficaz, facilitando la labor diaria. El 45.6% de los encuestados considera que la empresa les ha proporcionado las herramientas necesarias para realizar su trabajo.

En la sección de bienestar emocional el 34.4% está totalmente de acuerdo en que la empresa le ha brindado apoyo psicológico y/o médico en el tiempo de la pandemia, el 34.4% ha sentido apoyo emocional de parte de sus líderes y compañeros; el 37.8% de las personas encuestadas refiere que su salud mental (que incluye estrés, depresión y problemas emocionales) no les han impedido realizar sus actividades habituales, como el cuidado personal, el trabajo o la recreación; el 26.7% no está de acuerdo ni en desacuerdo ante la afirmación “encuentro mi trabajo estresante”; el 42.2% de las personas se siente bien apoyadas económicamente, laboralmente y emocionalmente, por su empresa en estos momentos y el 65.6% se siente orgulloso de pertenecer a su empresa.

Para la parte de conciliación vida familiar y laboral el 43.3% de las personas encuestadas sienten que el teletrabajo les ha brindado mayor bienestar emocional y posibilidad de manejar mejor su tiempo, el 45.6% consideran que sus líderes han sido respetuosos con su tiempo de descanso y tiempo fuera de horario laboral, pero a la vez los resultados son muy parejos con porcentajes sobre el 18% (escala de Likert 1-5) refiriendo que las exigencias de su trabajo interfieren en su vida familiar y personal.

En el aspecto de trabajo en equipo el 36.7% está de acuerdo en que el trabajo ejercido por su departamento para eliminar las barreras de comunicación y tecnológicas que retrasan la labor (ej. soporte técnico, asesoría, resolución de problemas) ha sido muy importante; el 31.1% considera extremadamente importante el aporte de las capacitaciones a su desempeño laboral en el teletrabajo y el 33.3% considera extremadamente y muy importante respectivamente el hecho que las diferentes actividades realizadas por el departamento y las diferentes capacitaciones ayuden a mantener la cercanía con sus compañeros y líderes.

Finalmente, comparando los resultados arrojados con el método FsQCA donde todas las proposiciones se complementan entre ellas, pero por el contrario la relacionada con la contribución de la gestión del área de recursos humanos en el bienestar de los empleados se descarta por completo, la mayoría de las personas encuestadas en las diferentes respuestas confirman que esta área es clave para ayudar a los colaboradores a tener un bienestar emocional adecuado con respecto al trabajo desde casa, estas personas con sus respuestas corroboran que el departamento de recursos humanos es clave y cobra una relevancia significativa a la hora de garantizar que sus empleados, no importa el sitio desde donde realicen sus actividades, tengan un buen clima laboral y se sientan felices y reafirmen el sentido de pertenencia a las empresas donde laboran.

10. Discusión

Los resultados de esta investigación muestran como el liderazgo es el factor clave para lograr el bienestar de los teletrabajadores ya sea acompañado o no de otras estrategias como flexibilidad de horarios, apoyo emocional, sistemas de información y comunicación y cualquier otra actividad que desde Gestión Humana se dé, esto incluye las capacitaciones, reuniones o apoyo en materia de salud.

Se puede ver cómo el liderazgo es la condición principal, sin embargo, esto no quiere decir que Gestión humana no tenga un impacto en el bienestar de las personas, pero no como estrategias separadas como se podría pensar inicialmente sino apoyo y fortalecimiento de los líderes de la organización.

Teniendo en cuenta que el liderazgo se define como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de una visión o un conjunto de metas, una mejor formación de competencias y habilidades personales de los líderes redundarán en un logro de dichas metas, pues las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una gerencia sólida para alcanzar una eficacia óptima. Se necesitan líderes que desafíen el statu quo, que generen visiones del futuro y que inspiren a los miembros de las organizaciones para que deseen hacer realidad esas visiones (Robbins & Judge, 2013).

Pero mucho más allá de estos puntos es importante contar con un liderazgo orientado a las personas, lo cual implica fomentar la participación, desarrollar a las personas y reconocer las necesidades personales (Employability, 2018).

Es por esto que se requiere un líder que además de tener unas competencias duras claves para lograr los objetivos de la organización, tenga la capacidad y habilidades personales para ejercer roles que hasta ahora no se les había dado un papel crítico. Investigaciones anteriores muestran algunos comportamientos que deben tener los líderes para generar bienestar en los empleados especialmente en tiempos de crisis, que van mucho más allá de las habilidades y comportamientos tradicionales.

En primer lugar, los empleados buscan a sus líderes en busca de orientación en sus actividades diarias, esperan que sus líderes estén allí para darle sentido a las cosas. Los líderes deben poder actuar con rapidez ante situaciones cambiantes y poner el método de reflexión en acción, un líder debe estar en condiciones de brindar orientación y apoyo a sus empleados.

En segundo lugar, dado que la tecnología se ha convertido en una parte importante de la organización y sus trabajadores, los líderes deben ser competentes para permitir que los trabajadores utilicen la tecnología en sus funciones, aquí la competencia a fortalecer es la adaptabilidad, porque la economía posmoderna se caracteriza por la incertidumbre y la turbulencia, impulsado por la revolución tecnológica y la globalización económica (Schreiber & Carley, 2006).

Los líderes deberán comprender los problemas emocionales y personales de cada individuo por separado y guiarlos para superarlos, teniendo que fortalecer como líder las habilidades intrapersonales generales, las habilidades interpersonales, la adaptabilidad, el manejo del estrés y el estado de ánimo general.

Es imperativo que los líderes mantengan una comunicación constante con todas las partes interesadas para aliviar su estrés y abordar sus preocupaciones. La pandemia está afectando tanto la vida personal como laboral, y las personas necesitan organizaciones que las mantengan informadas sobre las medidas de seguridad, cómo la crisis está afectando sus trabajos, la estrategia de resolución de crisis y su visión para enfrentar los desafíos actuales y futuros, es fundamental que los mensajes comunicados estén alineados, sean realistas, positivos, equilibrados y se envíen a través de los canales adecuados.

Enfrentar y abordar los desafíos de una crisis compleja como la pandemia actual requiere que líderes que no actúen solos. La distribución del liderazgo crea equipos motivados, mejora la toma de decisiones y aumenta el compromiso de las partes interesadas con la organización y su supervivencia (Kezar, 2017).

Los líderes deben ser capaces de generar resiliencia organizacional, es decir, desarrollar la capacidad de mover la organización después de la crisis a una nueva posición que sea mejor que la que tenía antes de la crisis, ser creativo e innovador en cómo salir de la crisis equipados con formas novedosas de manejar las dificultades, los líderes deben asegurarse de incorporar una mentalidad ágil y adaptativa en su toma de decisiones y pensamiento operativo (Clarke et al., 2008).

La creación de relaciones y la creación de redes, a través, arriba y abajo de sus respectivas organizaciones, es un punto importante para enfrentar los desafíos que trae el teletrabajo, la soledad, la angustia y el estrés generados por la pandemia y los cambios a los que se ha enfrentado el mundo entero y las empresas en tan corto tiempo (Clarke et al., 2008).

Gestión humana jugará un papel fundamental en el apoyo a los líderes proporcionando la orientación necesaria que necesitan mientras intentan dar sentido a esta nueva situación, comprendiendo cómo otras organizaciones están respondiendo a los problemas relacionados con COVID 19.

Como segunda medida, puede ayudar a los líderes a desarrollar su cociente emocional y su inteligencia emocional y promover la participación a distancia mediando la comunicación entre líderes y empleados y ayudarlos a establecer metas realistas y celebrar los logros de los empleados (Clarke et al., 2008).

11. Futuras Oportunidades de Investigación

El presente estudio busca encontrar nuevas formas de conectar a las personas, ya que debido a la pandemia, se empezó a trabajar desde casa perdiendo así toda interacción de forma presencial, lo que ha hecho que las personas no se relacionen de la misma manera y por lo tanto el área de gestión humana, grupos de líderes y gerentes se han visto en la necesidad de analizar las diferentes situaciones, entornos y contextos, que adicional se ven afectados por la tecnología y globalización, pero donde todos trabajan en una misma dirección enfocada en mantener a flote la operación con colaboradores que a pesar de la distancia se sigan sintiendo igual o más comprometidos, brindándoles herramientas para poder diferenciar los múltiples escenarios que ahora se viven dentro de los hogares (familia, colegio, trabajo, esparcimiento, etc.).

Dicho esto futuras investigaciones deben enfocar su estudio en encontrar un punto medio para continuar conectando a las personas dentro de las organizaciones, pero bajo un ambiente híbrido, nombrado así porque se empezará a ver con más frecuencia que las personas tendrán que trabajar de una manera mixta, parte desde casa y parte desde la oficina y aquí es donde es crucial reconocer como adaptar a las personas al relacionamiento de manera presencial, pues el ser humano es de costumbres y al momento de esta investigación las personas que han podido, llevan más de un año sin tener una interacción cara a cara con sus compañeros. Adicionalmente, es pertinente poder determinar los retos que traerá para las organizaciones el tener la modalidad de teletrabajo como esquema permanente debido a la pandemia.

Finalmente, se sugiere que futuros investigadores puedan tomar una muestra más amplia, para de esta manera poder tener más datos de diferentes tipos de personas, profesiones, cargos y edades, abriendo posibilidades de confirmar que el liderazgo orientado a las personas es fundamental para que los teletrabajadores sean felices haciendo su trabajo, teniendo así un alto bienestar emocional. Al mismo tiempo ahondar más en la relevancia del área de gestión humana desarrollando estrategias que primero ayuden a seguir creando y mejorando a esos líderes orientados a las personas, a la vez que toda gestión que dediquen a sus colaboradores hagan que el bienestar emocional de los mismos sea cada vez mejor.

12. Conclusiones

La crisis causada por el COVID 19 tomó por sorpresa a la mayoría de las empresas, las cuales no se encontraban preparadas para un cambio tan drástico en su modelo de trabajo, haciendo que muchas de ellas tuvieran que improvisar y reorganizar rápidamente sus actividades con el fin de mantenerse a flote y conservar su posición en el mercado, adaptando sus recursos y su personal para tener continuidad en sus labores sin disminuir su productividad y manteniendo en alto la motivación de las personas, mostrando la importancia de la flexibilidad en los procesos, la adaptación al cambio, implementación de nuevas tecnologías y el desarrollo de nuevas capacidades en los trabajadores.

El teletrabajo aceleró la adopción de tecnologías de información y prácticas más eficientes de comunicación para lograr un trabajo en línea, retroalimentación y apoyo ajustados a los nuevos escenarios y nuevas exigencias en cuanto a formación, organización del trabajo, establecimiento de objetivos y reglas de juego y también la necesidad de una mayor inversión en tecnología que muchas empresas no tenían contemplada en sus estrategias a corto plazo.

La pandemia y la crisis económica y social surgida a raíz de ella, ha generado una situación emocional en las personas bastante compleja en la que se mezclan la incertidumbre por el futuro, el temor por el contagio, sentimientos de soledad y aislamiento, en muchos casos la poca preparación en temas tecnológicos y las nuevas formas de relacionarse laboralmente con el equipo

de trabajo y líderes, haciendo necesario un liderazgo enfocado en las personas y un apoyo mucho más estrecho a los trabajadores y llevando a las empresas a encontrar formas para poder conectar a sus equipos de trabajo para mantener su motivación y bienestar emocional.

Uno de los grandes retos para las empresas será el establecimiento de objetivos medibles, el seguimiento a las actividades y la flexibilización de los horarios y al mismo tiempo manejar límites claros de la jornada laboral evitando así que el empleado se convierta en un recurso que debe estar disponible para la empresa las 24 horas; para el teletrabajador por su parte el reto será conciliar la vida familiar con la laboral que se empieza a mezclar en un mismo entorno, manejar la autonomía y la organización del tiempo para lograr los objetivos propuestos.

Ha transcurrido más de un año desde que inició la pandemia originada por el COVID 19 y de la consecuente implementación del teletrabajo, trayendo muchos beneficios en cuanto a comodidad, ahorro de costos y tiempos de transporte y algunos costos de administración, tanto es así que se está viendo una tendencia de querer mantener la modalidad del teletrabajo aún después de que termine la pandemia. Así las cosas, como una modalidad de trabajo más establecida, es función de la Gestión Humana adaptar todos sus subprocesos a esta nueva realidad, ya no como medida de contingencia sino como una nueva forma más flexible de abordar todo lo concerniente con el talento humano.

Los resultados de la investigación muestran la importancia del liderazgo orientado a las personas en la generación de bienestar de los empleados, este resultado solo confirma el cambio que se está dando en la mayoría de empresas a nivel mundial en donde los líderes ya no son vistos solamente como personas que ayudan a conseguir objetivos y cumplir con la estrategia organizacional, sino que ahora las nuevas condiciones y necesidades están llevando a que los líderes sean personas inspiradoras, carismáticas, mucho más humanas y cercanos a sus colaboradores, con fuertes competencias blandas e inteligencia emocional, dando cabida a relaciones más cálidas y desdibujando la distancia generada por las líneas jerárquicas.

Poco a poco el mundo va volviendo a la normalidad, muchas empresas empiezan a retomar el modelo presencial de trabajo y otras han decidido permanecer en teletrabajo o modelos híbridos,

sea cual sea la decisión de cada empresa individual, es importante que las valiosas lecciones que lecciones y conocimientos adquiridos en esta etapa tan crítica sean conservadas y adaptadas a su nueva realidad, los ajustes tan rápidos que tuvieron que hacerse seguramente seguirán siendo importantes en los nuevos modelos, sin duda alguna la pandemia y sus consecuencias en el desenvolvimiento de la empresa han dejado clara la importancia del ser humano como un ser integral, la necesidad de estructuras flexibles, la importancia de estar al día con los avances tecnológicos y la necesidad de empresas que se preocupen más por el bienestar de los empleados, reconociéndolo como uno de los pilares para la consecución de los objetivos.

Esta investigación pretendía encontrar cuáles eran las formas en que Gestión Humana podía conectar a las personas que se encontraban en teletrabajo y lo que encontramos es que Gestión humana como un ente separado de los líderes y de las estrategias de la empresa no podrá generar esas formas de conexión, todas las actividades que se generen desde Gestión humana para aumentar el bienestar de los empleados serán insuficientes si no se tiene el respaldo, involucramiento y dirección de líderes excepcionales.

Esta es una poderosa condición que desvirtúa la concepción que se tiene en muchas empresas en donde gestión humana es sólo el área en dónde se realizan “actividades de integración” y en dónde se le deja toda la responsabilidad de que los colaboradores estén felices, sin analizar la gestión humana como un todo que envuelve no sólo el área como tal, sino también las estrategias globales y cada uno de los procesos de la empresa y sus respectivos líderes.

Gestión humana tiene también un importante aparte de los que se han venido manejando por tradición y es la formación de líderes más humanos, empáticos, asertivos y carismáticos, siendo gestión humana un importante eslabón en la generación del conocimiento y gestión de los cambios que se requieren para estar acordes con las nuevas necesidades, así entonces Gestión Humana se convierte en un formador de formadores y un gestor del conocimiento que deberá propender para que este conocimiento sea utilizado para generar nuevos estilos de liderazgo en las empresas.

Los teletrabajadores tienen importantes retos profesionales y personales con el nuevo modelo, en primer lugar, el manejo efectivo de su tiempo, logrando conciliar su vida familiar con la laboral y teniendo una comunicación clara y respetuosa con sus jefes al momento de hacer respetar sus

horarios de descanso y finalización de jornada laboral, como segundo punto tener muy claros los objetivos por los cuales van a medir su trabajo y una vez más tener una excelente comunicación y retroalimentación con los jefes, como tercera medida conocimiento de sus derechos y deberes y la reglamentación que existe para la modalidad del teletrabajo, y cuarto ser también un apoyo para su empresa y sus jefes los que seguramente también están en un camino de aprendizaje y quienes también son seres humanos que viven en el mismo contexto de incertidumbre.

En cuanto a las proposiciones realizadas en la investigación, se encuentra como un liderazgo orientado a las personas hace que el bienestar de los teletrabajadores se incremente y cómo las herramientas y estrategias tradicionales de gestión humana como capacitaciones, reuniones, actividades de integración no tienen un impacto significativo por sí solas y que los esfuerzos de Gestión humana deberán estar enfocados a la formación y apoyo de los jefes, afianzando su liderazgo y haciéndolo cada vez más humano, además de ser un ente crítico a la hora de implementar herramientas tecnológicas que busquen reemplazar el contacto humano, ya que no en todos los procesos de la gestión humana es conveniente, un ejemplo de ello es el proceso de selección por medio de software en el que los candidatos se seleccionan en primera instancia con palabra claves, dejando pro fuera candidatos con excelentes cualidades que pueden aportar mucho a la organización.

Es así como el liderazgo se muestra como el elemento que más influencia tiene en el bienestar de las personas el cuál catalizará los resultados positivos de todas las estrategias que se implemente en la organización y haciendo mucho más fácil la coordinación de esfuerzos para la generación de adecuados canales de información y acceso a la información, siendo este un punto bastante sensible en esta nueva era tecnológica en donde se deben crear mecanismos adecuados para el manejo y la protección de la información, evitando así fugas y usos malintencionados, así como lograr que los trabajadores tengan a sus disposición la información adecuada en el momento adecuado.

El apoyo emocional a los teletrabajadores es un factor importante en la generación de bienestar y está muy unido al estilo de liderazgo orientado a las personas, comunicaciones más cercanas en las que se abra el espacio para expresar inquietudes y situaciones personales hacen que los trabajadores se sientan apreciados y escuchados, es importante no sólo que exista este tipo de

comunicación sino que también los líderes estén preparados para escuchar y ser empáticos con las situaciones sin perder la objetividad.

Por último, la flexibilización de horarios y la posibilidad de manejar su propio tiempo es un punto que en no todos los casos se ha podido dar y en muchas ocasiones el teletrabajo ha significado más carga laboral para el empleado que estar en la presencialidad, se han desdibujado las barreras del horarios laboral con la influencia de la tecnología y la facilidad de mantener el contacto a cualquier hora y en cualquier lugar, esto unido a que en muchos hogares se debe llevar al tiempo la carga laboral con la atención de la familia, como resultado esta flexibilización si aporta al bienestar de los empleados, pero en la realidad muy poco se da.

12. Referencias

- Appelbaum, S. H., St-Pierre, N., & Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: The role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36(5), 289–301. <https://doi.org/10.1108/00251749810220496>
- Ávila Gómez, E. A., Martínez Daza, A. M., & Pinzon, S. A. (2017). State of art on telematic infrastructure for telework. *Visión Electrónica*, 11(2), 261–278. <https://doi.org/10.14483/22484728.12114>
- Bennett, E. E., & McWhorter, R. R. (2021). Virtual HRD's Role in Crisis and the Post Covid-19 Professional Lifeworld: Accelerating Skills for Digital Transformation. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 5–25. <https://doi.org/10.1177/1523422320973288>
- Bontrager, M., Clinton, M. S., & Tyner, L. (2021). Flexible Work Arrangements: A Human Resource Development Tool to Reduce Turnover. *Advances in Developing Human Resources*. <https://doi.org/10.1177/1523422320982930>
- Byrd, M. Y. (2021). A New Normal: The Changed Landscape of Human Resource Development in the Wake of COVID-19. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 3–4. <https://doi.org/10.1177/1523422320973957>
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00335-9>
- Castellano, M. I., Caridad, M., Virviescas, J., & Martínez, J. (2017). El teletrabajo como estrategia laboral competitiva en las PYME Colombianas. *Espacios*, 38(31).
- Chanana, N., & Sangeeta. (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. *Journal of Public Affairs*. <https://doi.org/10.1002/pa.2508>
- Clarke, M., Bailey, C., & Burr, J. (2008). Leadership development: Making a difference in unfavourable circumstances. *Journal of Management Development*, 27(8), 824–842. <https://doi.org/10.1108/02621710810895659>
- de Lucas Ancillo, A., del Val Núñez, M. T., & Gavrilá, S. G. (2020). Workplace change within the COVID-19 context: a grounded theory approach. *Economic Research-Ekonomika Istrazivanja*, 0(0), 1–20. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1862689>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., Ibrahim, G., & Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Employability, S. (2018). *Journal of Work and Organizational Psychology Effects of People-oriented Leadership and Subordinate Employability*. 34(1), 56–62.
- Escandon-Barbosa, D. M., & Hurtado-Ayala, A. (2016). Influencia de los estilos de liderazgo en el desempeño de las empresas exportadoras colombianas. *Estudios Gerenciales*, 32(139), 137–145. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2016.04.001>
- Fainshmidt, S., Witt, M. A., Aguilera, R. V., & Verbeke, A. (2020). The contributions of qualitative comparative analysis (QCA) to international business research. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 455–466. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00313-1>
- Fiss, P. C. (2007). A set-theoretic approach to organizational configurations. *Academy of Management Review*, 32(4), 1190–1198. <https://doi.org/10.5465/amr.2007.26586092>
- Friedman, S. D., & Westring, A. (2015). Empowering individuals to integrate work and life: Insights for management development. *Journal of Management Development*, 34(3), 299–315. <https://doi.org/10.1108/JMD-11-2012-0144>
- Galvis Rodríguez, M. A. (2020). *El nuevo reto del área de recursos humanos para mantener un buen clima organizacional en época de pandemia*. 1–20.

- García, M. C., & Leal, M. (2008). Evolución histórica del factor humano en las organizaciones: de recurso humano a capital intelectual. *Omnia*, 14(3), 144–159.
- García, R. E., Guevera, M. E., & Mella, L. (2008). Calidad de vida laboral de teletrabajadores, en entorno de trabajo que utilizan las tecnologías de la información y la comunicación en la República Dominicana, en el año 2007. *Ciencia y Sociedad*, 33(3), 442–461. <https://doi.org/10.22206/cys.2008.v33i3.pp442-61>
- He, J., Mao, Y., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J. A. (2020). On being warm and friendly: the effect of socially responsible human resource management on employee fears of the threats of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 346–366. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2020-0300>
- Kezar, A. E. (2017). Support for High-Impact Practices: A New Tool for Administrators. *Liberal Education*, 103(1), n1.
- Lozano, L. (2007). E L Talento Humano Una. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, 60, 147–164.
- Marciano, V. M. (1995). the Origins and Development of Human Resource Management. *Academy of Management Proceedings*, 1995(1), 223–227. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1995.17536494>
- Maritsa, E., & Kalemis, K. (2020). Leadership readiness in crisis context: Health preservation through shared knowledge. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning, ICICKM, 2020-October*, 273–279. <https://doi.org/10.34190/IKM.20.094>
- McGuire, D., Germain, M. L., & Reynolds, K. (2021). Reshaping HRD in Light of the COVID-19 Pandemic: An Ethics of Care Approach. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 26–40. <https://doi.org/10.1177/1523422320973426>
- Minbaeva, D. (2020). Disrupted HR? *Human Resource Management Review*, February. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2020.100820>
- Minolli, C. B. (2012). Teletrabajo y diversidad generacional : Una ampliación de los conceptos de usabilidad y accesibilidad Teletrabajo y Diversidad Generacional : Una ampliación de los conceptos de usabilidad y accesibilidad. *Univ. Del Cema*, 483–493, 1–19.
- Ngoc Su, D., Luc Tra, D., Thi Huynh, H. M., Nguyen, H. H. T., & O'Mahony, B. (2021). Enhancing resilience in the Covid-19 crisis: lessons from human resource management practices in Vietnam. *Current Issues in Tourism*, 0(0), 1–17. <https://doi.org/10.1080/13683500.2020.1863930>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2021). Humanizing strategy. *Long Range Planning*, January, 102070. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102070>
- Pappas, I. O., & Woodside, A. G. (2021). Fuzzy-set Qualitative Comparative Analysis (fsQCA): Guidelines for research practice in Information Systems and marketing. *International Journal of Information Management*, 58(June). <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102310>
- Pedraja-rejas, L., Rodríguez-ponce, E., & González, C. V. (2012). Los estilos de liderazgo y la gestión de RRHH. *INGENIARE - Revista Chilena de Ingeniería*, 20(3), 376–385.
- Ragin, C. C. (2009). *Configurational Comparative Methods: Qualitative Comparative Analysis (QCA) and Related Techniques*. SAGE Publications, Inc. <https://doi.org/10.4135/9781452226569> NV - 51
- Ragin, C. C. (2008). Redesigning social inquiry: Fuzzy sets and beyond. University of Chicago Press
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Sánchez, Á. M., Carnicer, P. de L., & Jiménez, M. J. V. (2009). Teletrabajo, flexibilidad de recursos humanos y resultados de la empresa. *Management*, 12(1), 52–79. <https://doi.org/10.3917/mana.121.0052>
- Schreiber, C., & Carley, K. M. (2006). Leadership style as an enabler of organizational complex functioning. *E:CO Emergence: Complexity and Organization*, 8(4), 61–76.
- Tachiiri, K., & Ohta, I. (2004). Assessing impact of a large-sized refugee camp on the local vegetation condition with remote sensing : A case study of Kakuma, Kenya. *International Geoscience and Remote Sensing Symposium (IGARSS)*, 3, 1547–1550. <https://doi.org/10.1109/igarss.2004.1370608>
- Tanpipat, W., Lim, H. W., & Deng, X. (2021). Implementing remote working policy in corporate offices

- in Thailand: Strategic facility management perspective. *Sustainability (Switzerland)*, 13(3), 1–23.
<https://doi.org/10.3390/su13031284>
- Tapasco-Alzate, O., & Giraldo-García, J. (2018). Teletrabajo: Aspectos críticos para su implementación desde la perspectiva de los directivos. *Proceedings of the LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education and Technology, 2018-July(July)*, 19–21.
<https://doi.org/10.18687/LACCEI2018.1.1.221>
- Tapasco-Alzate, O., & Giraldo-García, J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información Tecnológica*, 31(1), 149–160.
<https://doi.org/10.4067/s0718-07642020000100149>
- Teng-Calleja, M., Caringal-Go, J. F., Manaois, J. O., Isidro, M. Q. Y., & Zantua, R. M. S. (2020). Examining organizational response and employee coping behaviors amid the COVID-19 pandemic. *Journal of Behavioral Science*, 15(3), 34–50.

Anexo 1. Instrumento y Resultados

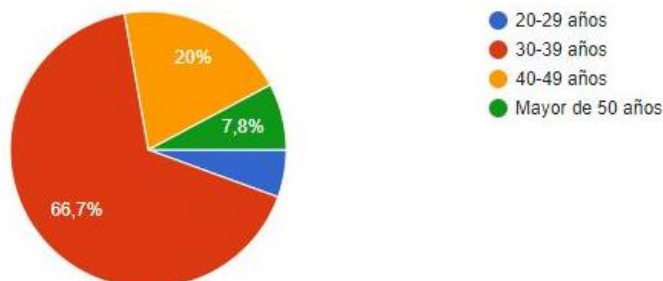
Encuesta Bienestar emocional de los empleados en modalidad de Teletrabajo

Querido lector, somos estudiantes de la maestría (MBA) en la Universidad Ean de Colombia, estamos desarrollando un trabajo investigativo relacionado con el bienestar emocional de los empleados que trabajan bajo modalidad de teletrabajo. Quisiéramos contar con su valiosa colaboración en el diligenciamiento de las siguientes preguntas, garantizándole la confidencialidad de la información registrada, la cual será utilizada únicamente con fines educativos de acuerdo con el cumplimiento de las disposiciones establecidas en la Ley 1581 de 2012 y del Decreto reglamentario 1377 de 2013 que desarrollan el derecho de habeas data y protección de datos personales.

Datos demográficos

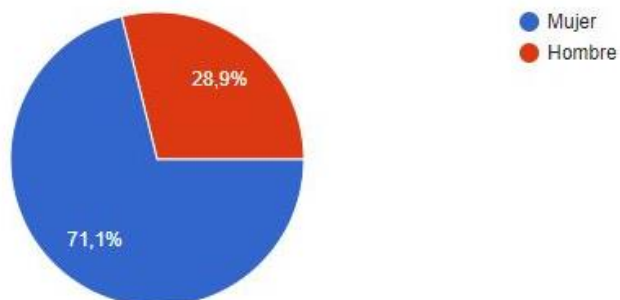
Edad

- a. 20-29
- b. 30-39
- c. 40-49
- d. Mayor de 50



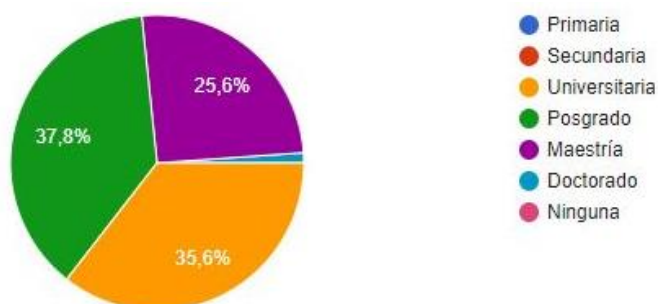
Genero

- Femenino
- Masculino
- Otro



Escolaridad (Marcar la más reciente)

- Primaria
- Secundaria
- Universitaria
- Posgrado
- Maestría
- Doctorado
- Ninguna



Estado Civil

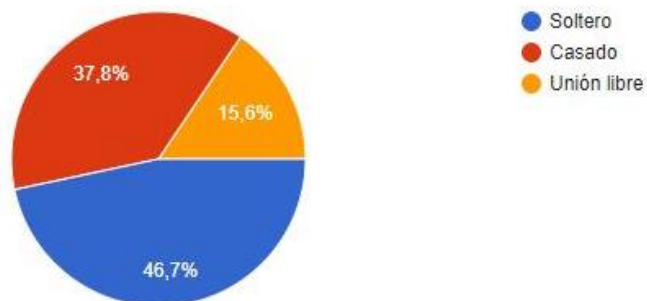
©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n°. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

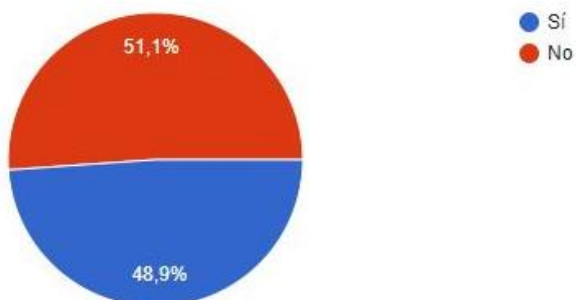
universidadean.edu.co

- a. Soltero
- b. Casado
- c. Unión libre



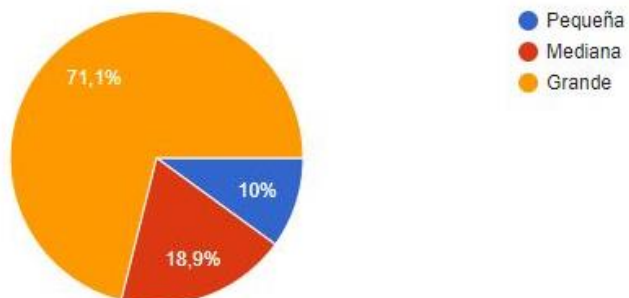
¿Tiene hijos?

- a. Si
- b. No



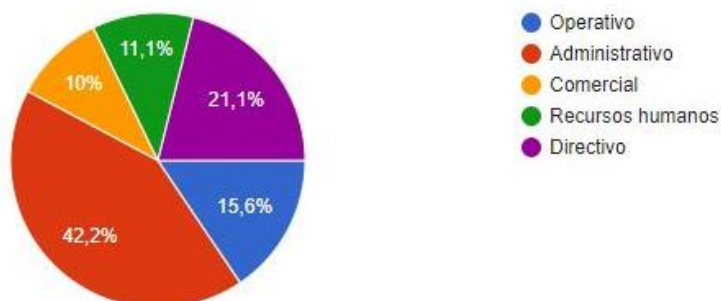
Tipo de empresa donde labora

- a. Pequeña
- b. Mediana
- c. Grande



Cargo actual

- a. Operativo
- b. Administrativo
- c. Comercial
- d. Recursos Humanos
- e. Directivo



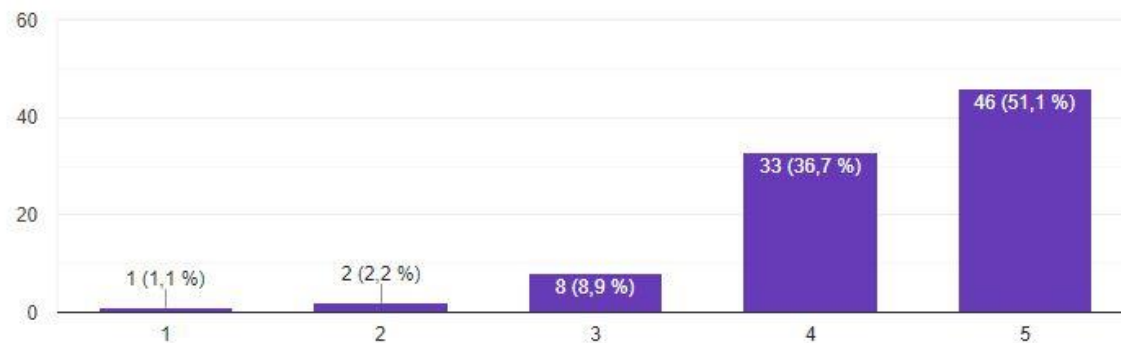
Aporte desde Gestión Humana

Usando una escala de 1 a 5, en donde, 5 es totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 en desacuerdo, 1 totalmente en desacuerdo. Por favor, cuéntenos en qué medida estás de acuerdo con las siguientes afirmaciones.

1. Las reuniones en línea con mis superiores y compañeros de equipo han sido útiles para facilitar mi trabajo.

1 2 3 4 5

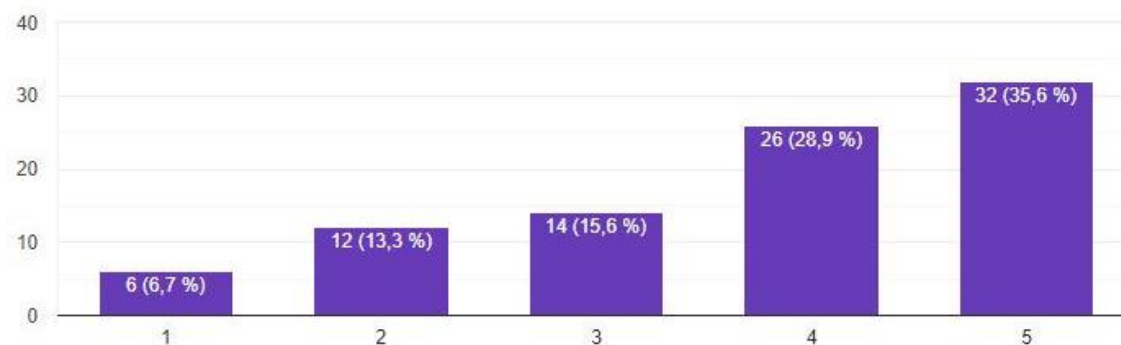
Desacuerdo De acuerdo



2. Gestión Humana en el nuevo modelo ha aportado a mi bienestar emocional como empleado.

1 2 3 4 5

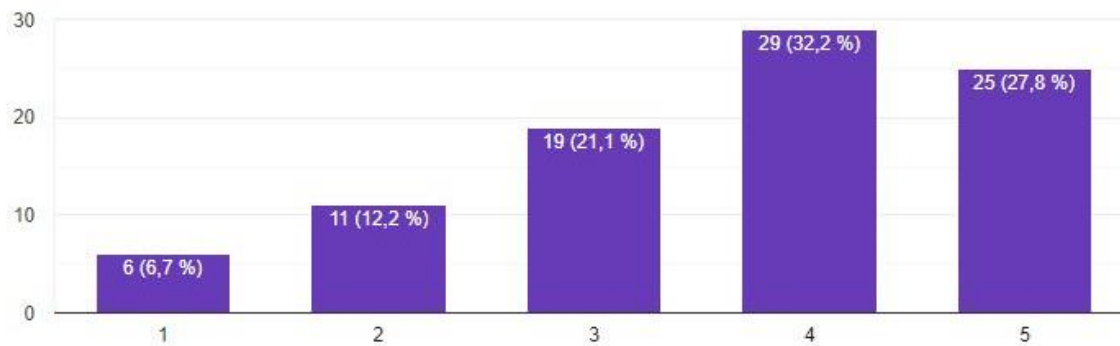
Desacuerdo De acuerdo



3. Las estrategias implementadas desde Gestión Humana han ayudado a mejorar mi labor y adaptación en el teletrabajo.

1 2 3 4 5

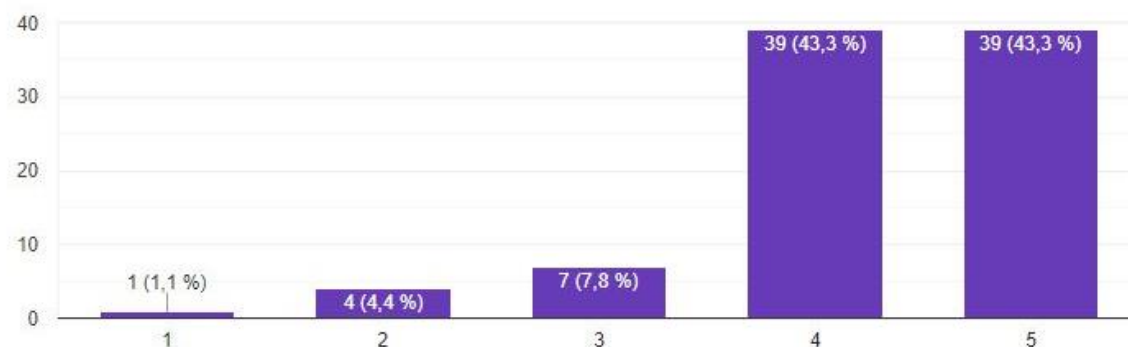
Desacuerdo De acuerdo



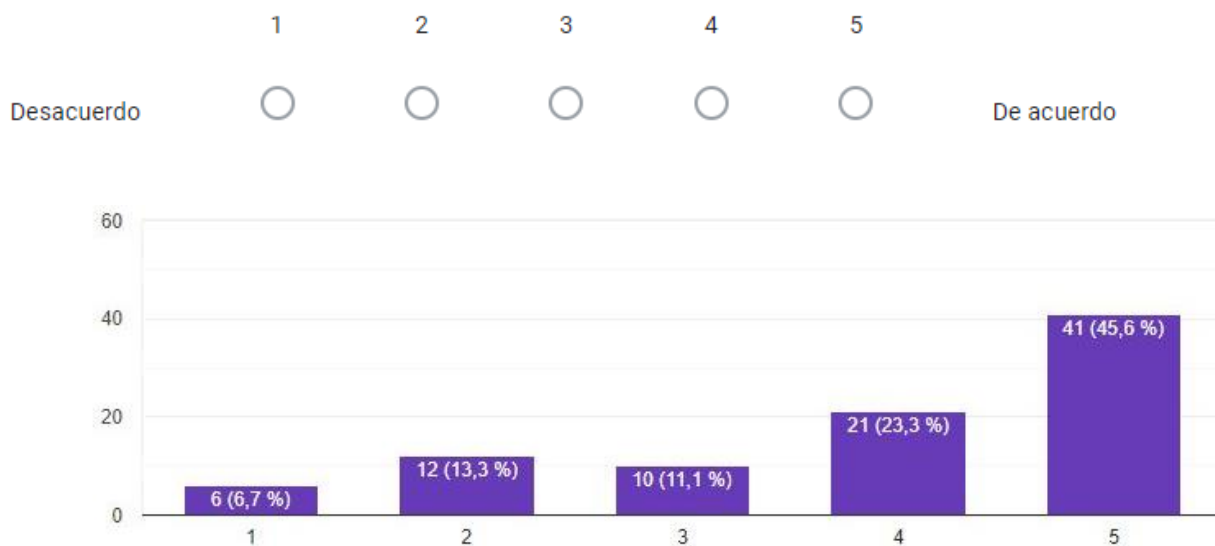
4. La comunicación con mi equipo de trabajo ha sido adecuada y eficaz, facilitando mi labor diaria.

1 2 3 4 5

Desacuerdo De acuerdo

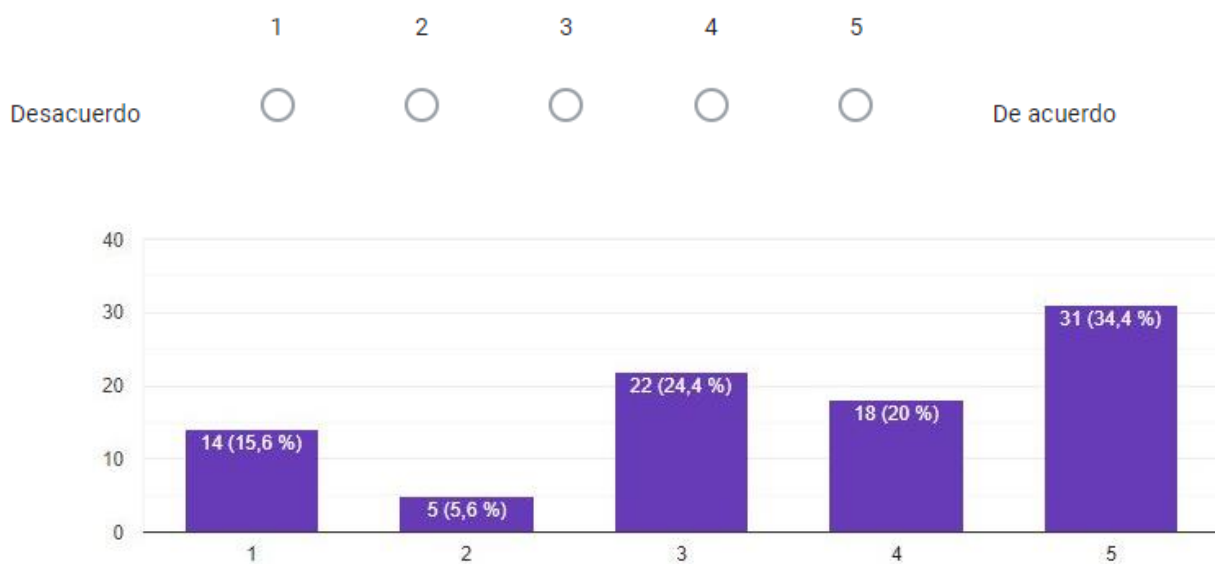


5. La empresa ha proporcionado las herramientas necesarias para realizar mi trabajo.



Bienestar Emocional

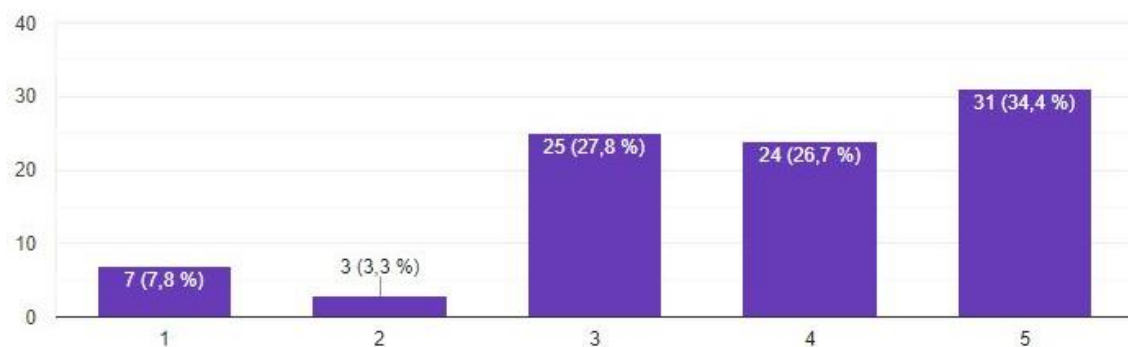
6. La empresa me ha brindado apoyo psicológico y/o médico en el tiempo de la pandemia.



7. He sentido apoyo emocional de parte de mis líderes y compañeros.

1 2 3 4 5

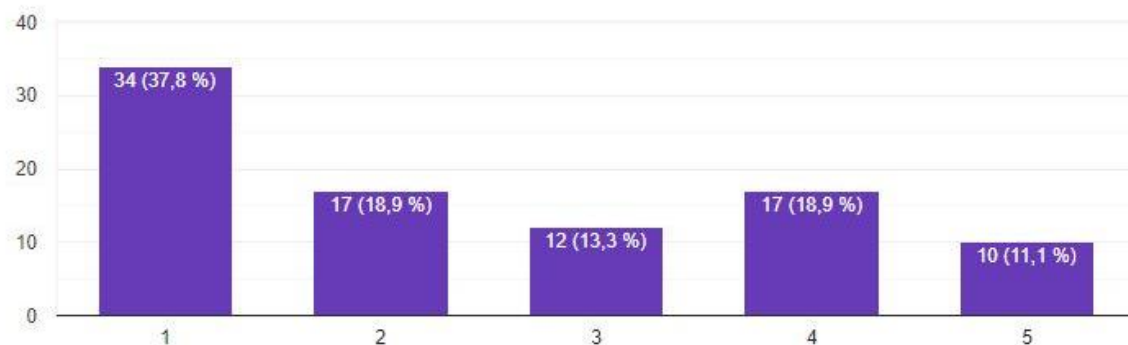
Desacuerdo De acuerdo



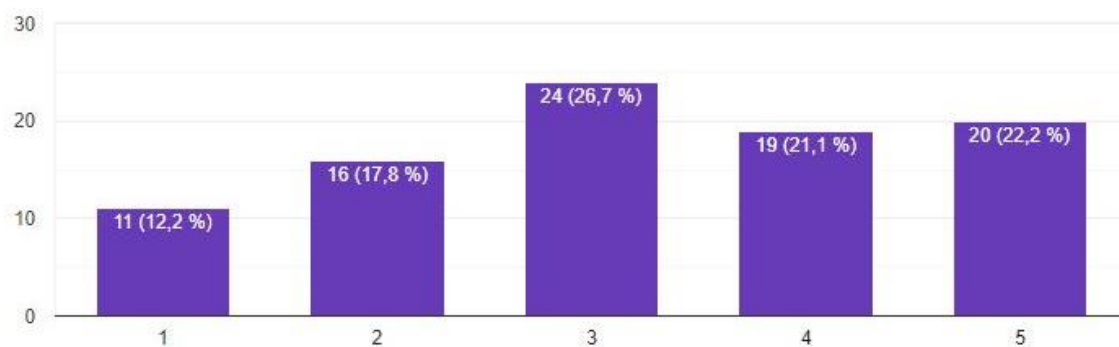
8. Mi salud mental (que incluye estrés, depresión y problemas emocionales), con frecuencia me han impedido realizar mis actividades habituales, como el cuidado personal, el trabajo o la recreación

1 2 3 4 5

Desacuerdo De acuerdo

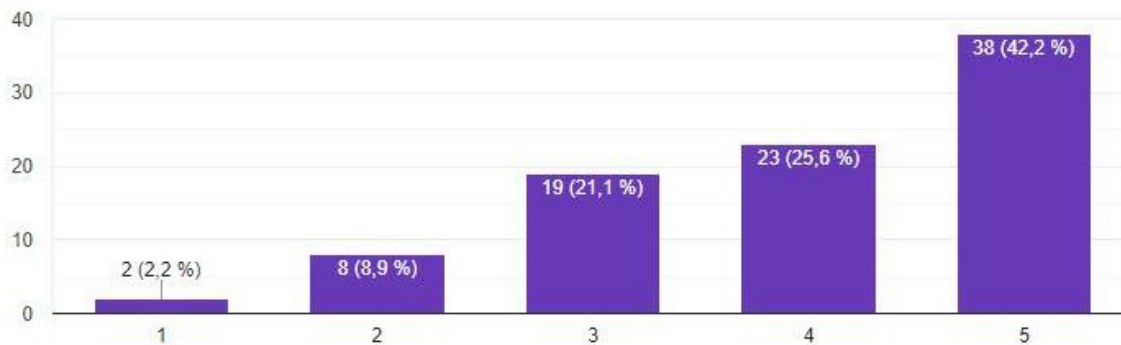


9. Encuentro mi trabajo estresante

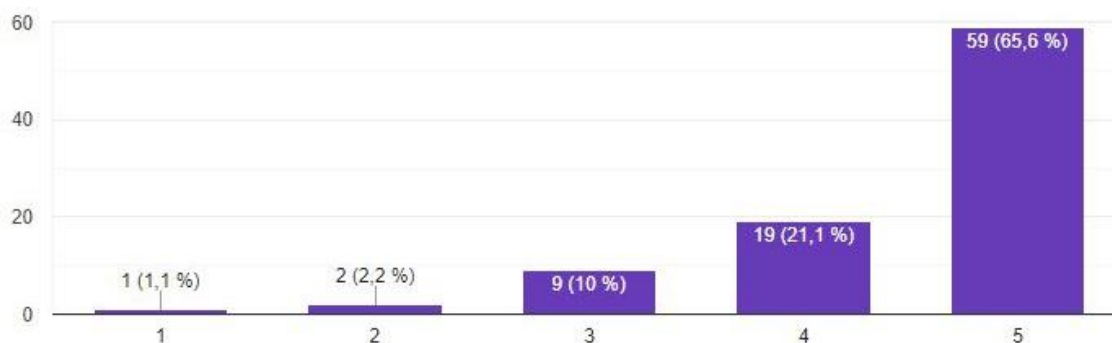


10. Me siento bien apoyado económicamente, laboralmente y emocionalmente, por mi empresa en estos momentos.



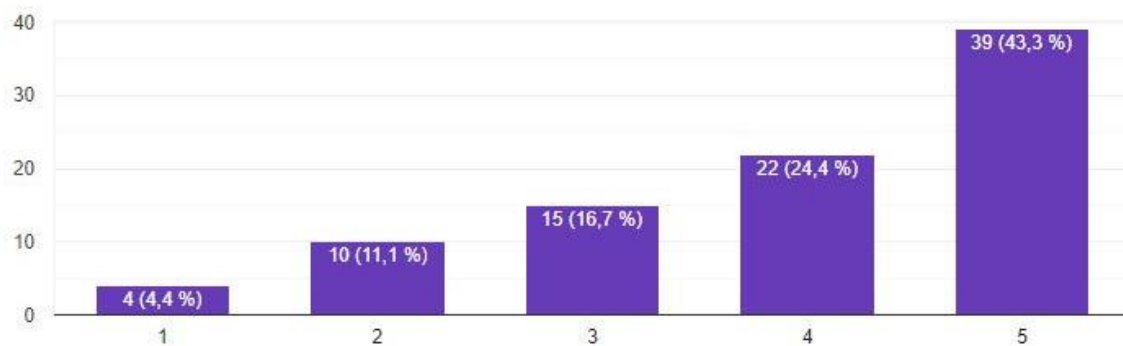
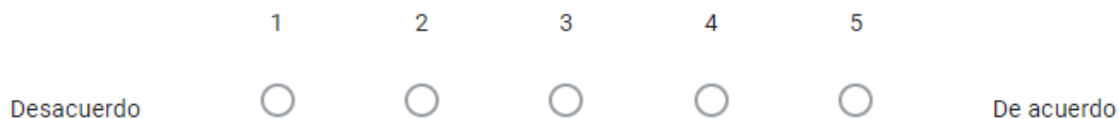


11. Me siento orgulloso de pertenecer a mi empresa

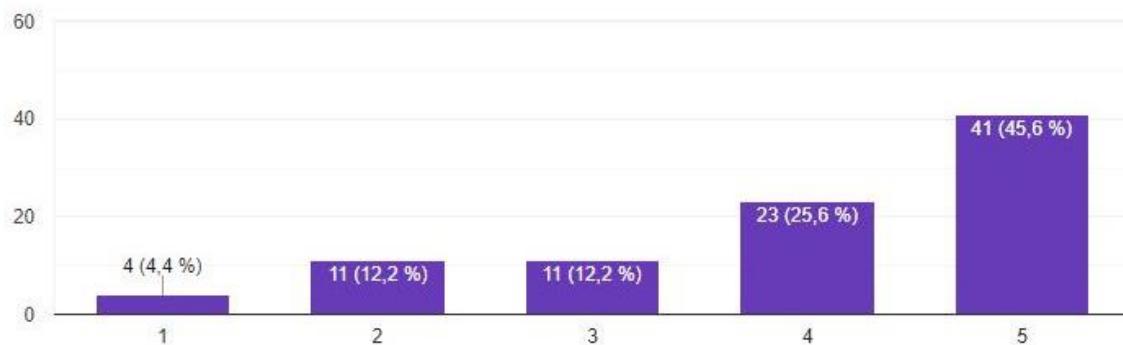


Conciliación vida familiar y laboral

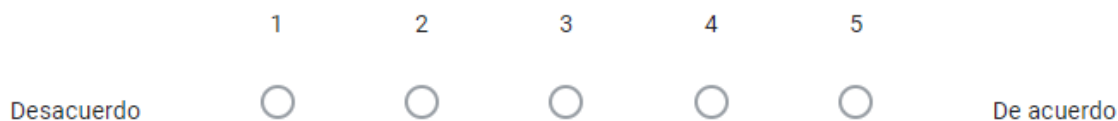
12. Siento que el teletrabajo me ha brindado mayor bienestar emocional y posibilidad de manejar mejor mí tiempo.



13. Mis líderes han sido respetuosos con mi tiempo de descanso y tiempo fuera de horario laboral.



14. Las exigencias de mi trabajo interfieren en mi vida familiar y personal.

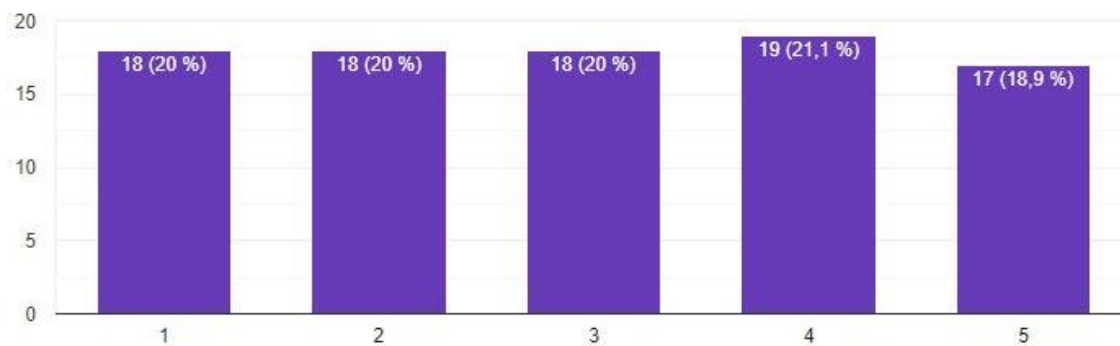


©Universidad Ean: SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n.º. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl- 79 n.º. 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: (+57-1) 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

universidadean.edu.co



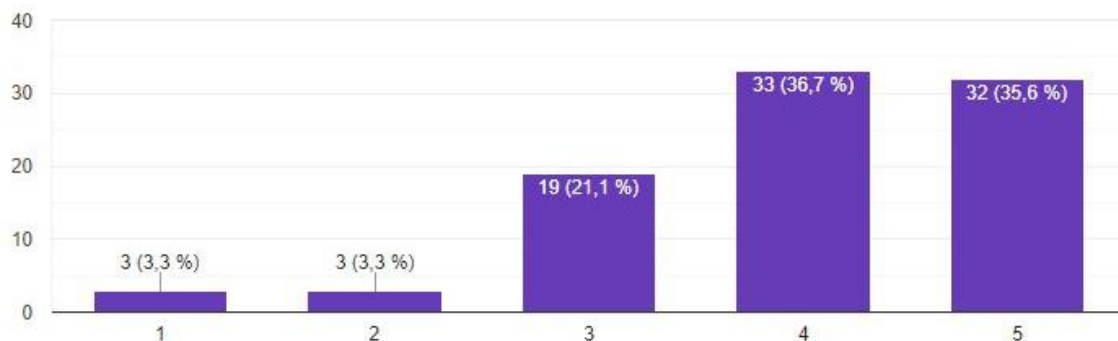
Trabajo en Equipo

Usando una escala de 1 a 5, en donde 5 es extremadamente importante, 4 muy importante, 3 moderadamente importante, 2 ligeramente importante y 1 nada importante; por favor, cuéntenos en qué medida consideras importante las siguientes acciones

15. Qué tan importante ha sido el trabajo de mi departamento para eliminar las barreras de comunicación y tecnológicas que retrasan la labor (ej. soporte técnico, asesoría, resolución de problemas).

1 2 3 4 5

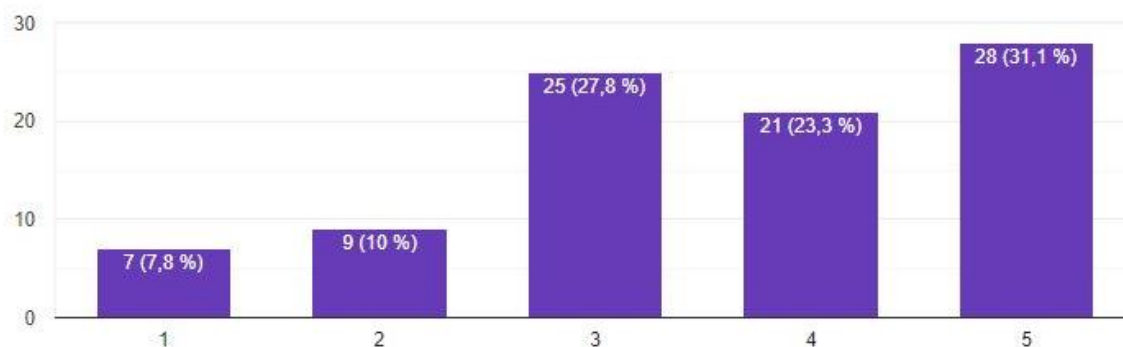
Nada importante Extremadamente importante



16. Qué tan importante ha sido el aporte de las capacitaciones a mi desempeño laboral en el teletrabajo.

1 2 3 4 5

Nada importante Extremadamente importante



17. Qué tan importante ha sido la contribución de estas actividades a mantener la cercanía con mis compañeros y líderes.

1 2 3 4 5

Nada importante Extremadamente importante

