

**ESTRATEGIA PARA LA RETENCIÓN LABORAL EN LA EMPRESA TIM TECHNOLOGY
DURANTE LA POSTPANDEMIA**

Elaborado por:

Carlos Arley Marulanda Arévalo

Laura Paola Goenaga Pertuz

Gledys Isabel Rodelo Rivera

Diana Milena Enciso Enciso

Jairo Rodríguez Aldana

Jorge Luis Bonilla Silva

Universidad EAN

Seminario de Investigación de Pregrado

Especialización en Gerencia de Proyectos

Bogotá

ÍNDICE

1	Resumen	6
2	Problema de Investigación	6
3	Objetivos	9
3.1	Objetivo General	9
3.2	Objetivos Específicos	9
4	Justificación	9
5	Marco Teórico	11
5.1	Estado del Arte.....	11
5.1.1	Retención Laboral.....	11
6	Marco Conceptual	15
7	Modelos de Trabajo	18
7.1	Modalidades de Trabajo	18
7.1.1	Trabajo Presencial.....	20
7.1.2	Trabajo Remoto	20
7.1.3	Trabajo Híbrido	21
8	Marco Legal	22
9	Marco Institucional.....	24
10	Hipótesis	26
11	Metodología	27

11.1	Primer Nivel.....	27
11.1.1	Enfoque, Alcance y Diseño de la Investigación.....	27
11.1.2	Definición de Variables	28
11.1.3	Población y Muestra	29
11.1.4	Limitaciones.....	30
11.2	Segundo Nivel	30
11.2.1	Selección de Métodos o Instrumentos para Recolección de Información.....	30
11.2.2	Técnicas de Análisis de Datos	33
11.2.3	Relación de la Metodología	34
12	Análisis y Discusión de los Datos.....	36
12.1	Percepción Frente al Trabajo Híbrido y el Desarrollo Profesional	36
12.2	Percepciones Sobre el Trabajo Híbrido.	37
12.3	Motivaciones por el Trabajo Remoto	38
12.4	Inclinación por el Trabajo Presencial	41
12.5	Análisis de los Resultados Cuantitativos.....	44
12.6	Estrategia de Retención y Bienestar Laboral para la Empresa TIM Technology	46
12.6.1	Los Objetivos, Actividades y Presupuesto	46
12.6.2	Actividades y Presupuesto.....	47
12.7	Lineamientos para la Implementación de la Estrategia	48
12.7.1	Modalidad Presencial.....	49

12.7.2	Modalidad Remota.....	51
12.7.3	Indicadores de Gestión de la Estrategia	52
12.8	Validación de la Estrategia	54
13	Conclusiones	60
14	Bibliografía.....	61

Índice de Tablas

Tabla 1.	Ventajas de modalidad trabajo remoto para el colaborador y la empresa.	22
Tabla 2.	Desventajas de Modalidad Trabajo Remoto Para el Colaborador y Empresa .	22
Tabla 3.	Listado normatividad	23
Tabla 4.	Variables	28
Tabla 5.	Relación de la Metodología.....	35
Tabla 6.	Experto 1.....	54
Tabla 7.	Experto 2.....	55
Tabla 8.	Experto 3.....	55
Tabla 9.	Experto 4.....	55
Tabla 10.	Ítems Asociados a la Calidad.....	56
Tabla 11.	Ítems Asociados a la Claridad	56
Tabla 12.	Ítems Asociados a la Pertinencia.....	57

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Árbol de problemas	8
Ilustración 2. Total Cotizantes	25
Ilustración 3. Cédula Entrevista.....	32
Ilustración 4. Análisis de Datos	34
Ilustración 5. Nube de Palabras con los Cargos del Personal que Respondió la Encuesta.	36
Ilustración 6. Tiempo de Duración de los Encuestados en la Compañía TIM Technology.....	37
Ilustración 7. Ventajas del Trabajo Híbrido.....	37
Ilustración 8. Percepción sobre Estabilidad Laboral y su Relación con el Trabajo Híbrido.	38
Ilustración 9. Percepción sobre estabilidad laboral y su Relación con el Trabajo Híbrido.....	39
Ilustración 10. Adaptación de los Hogares al Entorno Laboral	39
Ilustración 11. Valoración con Respecto a la Comunicación con el Equipo de Trabajo	40
Ilustración 12. Días de preferencias para Laborar Desde los Hogares.....	40
Ilustración 13. Valoración del Trabajo Presencial.....	41
Ilustración 14. Valoración por el Trabajo Híbrido.....	41
Ilustración 15. Factores que Favorecen el Trabajo Híbrido.	42
Ilustración 16. Valoración de los Empleados Frente a los Factores que Inciden en la Elección del Trabajo Presencial	42
Ilustración 17. Actividades y Presupuesto de la Estrategia	47
Ilustración 18. Cronograma de Actividades.	48
Ilustración 19. Componentes de la estrategia en la Modalidad Presencial.	49
Ilustración 20. Componentes de la estrategia en la Modalidad Remoto.	51
Ilustración 21 Resultados Juicio de Expertos	57
Ilustración 22 Resultados Juicio de Experto por Ítems	59

1 Resumen

Durante la llegada de la pandemia en el 2020 la economía y las empresas debieron adoptar diferentes metodologías para que sus trabajadores pudieran seguir conectados, los modelos de trabajos híbrido y remoto fueron los más utilizados. Hoy 2022 nos encontramos en una transición de volver a la presencialidad, ocasionando desconexión por parte de los trabajadores y un aumento en el índice de rotación, para esto buscamos diseñar una estrategia ganadora que busca retener el personal de la empresa TIM Technology después de la pandemia.

2 Problema de Investigación

TIM Technology, es una empresa que presta servicios como Operador de Información PILA, y actualmente cuenta con una planta de 274 colaboradores los cuales durante la pandemia adoptaron un modelo de teletrabajo por un periodo aproximado de 20 meses, como respuesta y medida preventiva a la situación de emergencia sanitaria que atravesó Colombia entre 12 de marzo de 2020 al 30 de junio de 2022.

Sin embargo, en febrero de 2022, la compañía tomó la decisión de retornar a las actividades presenciales y actualmente mantiene cuenta con los siguientes dos tipos de modelo de trabajo:

1. Alternancia (Áreas Administrativas)
2. Remoto (Área de Tecnología)

La empresa, a través del liderazgo del equipo de Talento Humano, ha monitoreado la respuesta de los colaboradores a este nuevo modelo de alternancia, de la siguiente manera: Semana 1 (2 días trabajando desde la oficina y 3 días trabajando desde casa) y Semana 2 (2 días trabajando desde la oficina y 3 días trabajando desde casa) alternando las semanas una a una durante el mes.

Y han evidenciado que la planta ha presentado un incremento en su índice de rotación, desde el año 2020, como lo demuestran las siguientes cifras: En el 2020, año del inicio de la pandemia, la empresa presentó 31 retiros de personal, (19 personas de las áreas Administrativas y 12 personas del área de Tecnología). En el año 2021 se presentaron 82 retiros (47 personas de las áreas administrativas y 35 personas del área de Tecnología). Y a la fecha de agosto 2022 se han presentado 50 retiros (34 personas de las áreas Administrativas y 16 personas del área de Tecnología).

El equipo de Talento Humano ha podido inferir que la rotación del personal ha aumentado en mayor parte como consecuencia del retorno a la oficina, ya que la mayor cantidad de retiros se presentan en las áreas administrativas, donde el regreso a la oficina ha significado un impacto negativo en el bienestar de los colaboradores, y estos han optado por la búsqueda de mejores oportunidades laborales.

La situación de la empresa no está alejada de la situación a nivel global de la mayoría de las organizaciones, las cuales están atravesando la época de “La Gran Dimisión” este término hace referencia al cambio exponencial en los retiros voluntarios (dimisiones) que se han registrado en el mundo durante 2022 (Portal Gestiónhumana.com, 30 de agosto de 2022).

Un estudio realizado por Microsoft a inicios del año 2021 indica que el 40% de los colaboradores en el mundo se replanteó seriamente renunciar a su empleo en ese año, (Microsoft, 22 de marzo de 2021) y el reto de las organizaciones es identificar las razones de las posibles renunciaciones y trabajar en la retención del personal.

Teniendo en cuenta el impacto en la productividad, los tiempos de capacitación, las curvas de aprendizaje y el dinero invertido en procesos de selección, la compañía ha sumado esfuerzos para determinar las razones exactas del incremento en los retiros de los colaboradores y de esta manera poder trabajar con sinergia para la lograr la retención del

personal, convirtiendo a TIM Technology en una empresa que trabaja en su crecimiento empresarial y en ser una compañía comprometida con el bienestar de sus colaboradores.

El reto que identificamos está en ¿cómo TIM Technology puede disminuir la rotación de las y los colaboradores y generar mayor retención a partir de la formulación de estrategias de bienestar laboral basadas en las necesidades de los colaboradores?

Estrategias que compongán un programa de bienestar enfocado en mejorar la calidad de vida de los empleados, visto desde los frentes de: Movilidad, costo de vida y tiempo de calidad; de acuerdo con las necesidades expuestas por ellos mismos con el fin de poder generar un mayor impacto positivo en su calidad de vida.

A continuación, la siguiente grafica presenta el árbol de problemas para identificar causas y efectos de la problemática en mención:

Ilustración 1 Árbol de problemas



Fuente: Autores, 2022

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Analizar los efectos del trabajo híbrido como estrategia de retención laboral para disminuir la rotación laboral en la empresa TIM Technology en la postpandemia.

3.2 Objetivos Específicos

- Identificar las ventajas y desventajas del trabajo híbrido en el bienestar laboral de los empleados de TIM Technology.
- Diseñar una estrategia de trabajo híbrido para la empresa TIM Technology con el objetivo de fortalecer la retención laboral de sus empleados.
- Realizar la validación con expertos de la estrategia de trabajo híbrido diseñada para la empresa TIM Technology.

4 Justificación

El teletrabajo ha sido una modalidad cada vez más impactada en las vidas de los trabajadores y vinculada a las organizaciones en las cuales se puede hacer uso de esta metodología en un porcentaje que no involucre desatender la modalidad tradicional conocida como la presencialidad. El COVID-19, ha obligado a todas las industrias a transformar sus prácticas laborales desde marzo del 2020 a las fechas actuales del año 2022 donde aún se continúan transformando y cubriendo las brechas digitales que nos impedían trabajar desde casa. De acuerdo con las medidas de salubridad a nivel global, las actividades que no fueran de atención de primera instancia como la salud, los alimentos, tendrían que buscar alternativas para no dejar caer la economía de sus negocios buscando proteger la vida y conservar la salud se

implementó el concepto de trabajo híbrido, modalidades semipresenciales que incluye el trabajo en casa.” Las plataformas de Internet han avanzado rápida y complejamente, afectando a personas y empresas y reconfigurando cómo se intercambia y centraliza la información y cómo las disrupciones tecnológicas afectan a la sociedad en su conjunto. De acuerdo con (Canary y McPhee, cuestiones contemporáneas para la teoría y la práctica; Taylor & Francis Ltd.:Londres, Reino Unido, 2011)”, esta evolución ha permitido a los empleados de diferentes industrias adaptables al teletrabajo a no depender de una oficina o recursos informáticos en estos mismos sitios lo que permite que de parte del empleador (pueda ahorrar en gastos y convertir su infraestructura física en entornos de trabajo virtuales), como al empleado beneficiario de tener alcance a su trabajo en su propio hogar y administrar mejor su tiempo, convirtiendo la rutina de transportarse a la oficina y tiempo invertido de manera presencial en calidad de vida para él y su familia. “En términos generales, los equipos virtuales pueden parecer bastante similares a los equipos tradicionales, pero la realidad muestra que se notan muchas diferencias y, al mismo tiempo, pueden surgir desafíos nuevos e inesperados mientras se trabaja con o dentro de un equipo virtual. Según Wheelan (SACreación de equipos eficaces: una guía para miembros y líderes, 4ª ed.; SAGE Publications, Inc.: Nueva York, NY, EE. UU., 2013)”, de acuerdo con el autor y con la implementación de modalidades híbridas en donde desde la implementación de las vacunas contra el COVID-19, surge la necesidad del retorno de las personas a las oficinas, pero que conlleva esto, generar adaptabilidad nuevamente al entorno y al sistema de la presencial, algo que no es fácil de impactar en la sociedad acostumbrada al teletrabajo, venir de trabajar en un lugar con todas las comodidades y sin tener que tomar el transporte público es algo que no se quisiera cambiar, por lo cual se genera un debate y deserción de empleados al momento de retornar a la presencialidad, ya

que se plantean, que “si puedo hacer las mismas tareas que realizo desde la oficina en casa”, cual es el objetivo de asistir, lo que no determinan las personas y equipos de trabajo es que para el ser humano todavía es prescindible la necesidad de relacionarse unos con otros “interacción”, el compartir y el bienestar mental que trae con esto, además “todas estas características llevan a la conclusión de que “10 áreas clave a las que los miembros deben prestar atención para asegurar la productividad del grupo: objetivos; roles; interdependencia; liderazgo; comunicación, retroalimentación; discusión, toma de decisiones, planificación; implementación y evaluación; normas diferencias individuales; estructura; cooperación y gestión de conflictos”, según explica (Wheelan, SA Creación de equipos eficaces: una guía para miembros y líderes, 4ª ed.; SAGE Publications, Inc.: Nueva York, NY, EE. UU., 2013)”. Uno de los grandes objetivos en este documento es brindar relevancia al empleado y poder construir alternativas y estrategias que le permitan acoplarse de manera productiva a la presencialidad y que pueda ver de nuevo a la empresa donde labora como un segundo hogar, con beneficios y de manera gratificante y de la tal manera que no se convierta en una obligación en asistir a las instalaciones y así conservar el talento humano de la compañía.

5 Marco Teórico

5.1 Estado del Arte

5.1.1 Retención Laboral

La retención de los empleados es considerada uno de los principales temas de investigación en materia de gestión del talento humano. De acuerdo con Sánchez-Moral et al. (2022) la atracción y retención de personal cualificado es crucial para la productividad y crecimiento de las empresas. Sin embargo, en países como Colombia, para el 2016, se estimaba que alrededor 1.115.687 de personas al mes dejaran las empresas (Moncayo, 2016). Asimismo, en

Estados Unidos la rotación voluntaria de personal en 2019 costaba alrededor de los 630 billones de dólares anualmente (Labro, 2022). En tal sentido, la mayoría de las investigaciones se han enfocado en la identificación de los principales factores y prácticas que promueven la retención de personal en las empresas a nivel mundial.

En primer lugar, varios estudios han demostrado que buenas prácticas de gestión del talento humano conllevan a aumentar los índices de retención de personal; lo cual hace que se disminuya la rotación, incrementa alta confianza en la gerencia de las compañías e incrementa el compromiso y rendimiento de los colaboradores (Hassan, 2022). Es así como, fortalecer los equipos de talento humano hacia la generación e implementación de buenas prácticas de retención de personal, es fundamental para la productividad de las empresas. Por ejemplo, existe un gran número de investigaciones previas que han concluido en que desarrollar prácticas al interior de las compañías como el reconocimiento, la compensación y los beneficios materiales para los empleados (Malik et al., 2020), aumenta significativamente los índices de retención (Rombaut y Guerry, 2020).

De otra parte, autores como Holtom et al. (2020) han profundizado en el concepto de *job embeddedness*, cuya definición ha sido ampliamente debatida en las áreas de la psicología y/o economía, pero que para este estudio puede traducirse como arraigo laboral, hace referencia a las fuerzas que pueden aumentar las probabilidades de que los empleados permanezcan en las organizaciones. Estas fuerzas son: vínculos, adaptación y sacrificios que generan, las cuales no operan de forma alejada. De acuerdo con Holtom et al. (2020), los vínculos que los empleados pueden llegar a crear con otras personas o grupos generan mayor arraigo al entorno laboral; la adaptación de los colaboradores a las condiciones laborales favorece el desempeño y fomenta el desarrollo personal; y los sacrificios que se refiere a las pérdidas materiales y psicológicas en las que incurrirían las personas al dejar las organizaciones.

Por su parte, Igbinoba et al. (2022) mencionan que buenas oportunidades de desarrollo profesional no solo aumentan el desempeño, pero también la retención de los colaboradores.

De ahí la importancia de generar opciones permanentes de promoción de personal, ambientes laborales de bienestar y políticas fuertes de estabilidad laboral. Así, el buen trato entre colaboradores, ambientes físicos laborales agradables y la estabilidad salarial que las empresas ofrezcan a sus colaboradores se convierte en una garantía para la retención del personal.

Con lo anteriormente expuesto, se evidencia que la retención de personal es un tema que cuenta con un gran número de investigaciones que se han encargado de analizar los diferentes factores que influyen en la retención de personal, cuya evidencia científica es numerosa. No obstante, la investigación sobre las prácticas de retención y su relación con la normalización de las actividades presenciales con ocasión de la pandemia por el COVID-19, no es tan amplia, puesto que el tema es muy reciente. Esta necesidad pone sobre la mesa la relevancia del presente estudio objeto de la investigación, ya que, con la pandemia, se generó una ruptura y un cambio en el paradigma de la gestión del talento humano, donde se incluyeron nuevas formas de desempeño laboral como el teletrabajo o trabajo híbrido entre lo remoto y lo presencial.

Ajustes a los planes de retención laboral por la pandemia por el COVID-19

La Organización Mundial del Trabajo (OIT) (2022) señala que los planes de retención laboral (*job retention schemes*) son importantes para la prevención de pérdidas de empleos; y efectivos durante períodos de crisis. De acuerdo con la OCDE (2021), los planes de retención laboral, implementados en los países miembros, durante los períodos de restricciones por el distanciamiento social con ocasión de la pandemia por el COVID-19, lograron que alrededor de 21 millones de empleos se mantuvieran. No obstante, a medida que el panorama sanitario y la

situación económica se ha venido estabilizando, la OCDE (2022) ha señalado que, en varios de sus países, los planes de retención laboral se han ajustado, reducido o hasta eliminado.

Existen varios enfoques para la formulación de los planes de retención laboral y cada uno responde a una lógica diferente. Por mencionar algunos ejemplos, la OIT, teniendo en cuenta la propuesta de Drahekupil and Müller (2021), señala que los planes de retención laboral se han enfocado en aspectos como subsidios salariales, jornadas laborales de tiempo parcial y licencias. Por un lado, los subsidios salariales como las licencias estuvieron muy presentes en los planes de retención utilizados durante las restricciones ocasionadas por la pandemia, pues permitieron la adaptación de la jornada laboral en varios países. Mientras que los subsidios han sido la estrategia más común que se ha utilizado para promover la retención laboral en varias empresas a nivel mundial antes y durante las crisis.

Ahora bien, al analizar el modelo propuesto Drahekupil and Müller (2021) y contrastarlo con el momento histórico de varios países, donde la pandemia ha sido controlada y se observa una normalización de las actividades laborales, no se evidencia de que forma los conceptos como el del teletrabajo y/o bienestar laboral, pueden incluirse en los planes de retención laboral actual. Tal como lo señala Okot (2021) el teletrabajo llegó para quedarse y las empresas deben tenerlo en cuenta para fortalecer la capacidad de retención laboral. Este a su vez permite ahorrar costos de espacios de oficina y mantenimiento, por lo cual, mayor disponibilidad de recursos para invertir y diversificar.

Así las cosas, en los siguientes párrafos, se explica en detalle los conceptos claves y la normatividad que permite comprender los conceptos que se utilizarán en el presente estudio para proponer un plan de retención laboral al caso de estudio seleccionado.

6 Marco Conceptual

El presente marco conceptual, toma para su desarrollo las categorías de: Bienestar laboral, Rotación del capital humano, Clima organizacional, Cultura Organizacional, Calidad de vida organizacional y Retención de personal, como ejes para fundamentar el proyecto de investigación que se propone una estrategia para disminuir el índice de rotación de personas en empresas con modelo de trabajo presencial.

Para su elaboración se hizo un estudio de autores que abordan estas categorías y desde los cuales fue posible ubicar el sentido teórico que se propone este proyecto de investigación. A continuación, se exponen los elementos principales de cada una de las categorías a la luz de los autores consultados.

Bienestar Laboral

Según Patlán (2016) cómo se citó en Espinoza-Romo, A. V., Méndez-Puga, A. M., Rivera-Heredia, M. E. y Calderón-Mafud, J. L. “es un estado afectivo en el cual se encuentra un trabajador en su entorno laboral, tanto en términos de activación como de grado de placer experimentado por la experiencia en las actividades que realiza” (p. 126). en la experiencia de estar bien en el trabajo combinan factores situacionales y personales, en conjunto dicha experiencia se denomina bienestar laboral.

“El bienestar laboral es un estado o un resultado de las condiciones concernientes al trabajo, la organización o el empleo” (Isaksson, De Cuyper y De Witte, 2005; De Witte, 1999; Warr, 1987) “Para el trabajador, el bienestar es la manera de sentirse satisfecho porque se ha valorado de manera favorable las condiciones laborales, su propio desempeño, la pertenencia a la organización y la posibilidad de alcanzar beneficios y logros profesionales que considera importantes” (Rodríguez y Reyes, 2010).

Rotación del Talento Humano

Álvarez Dolores, Ruiz Maria (2020) "se refiere a la separación laboral que determina un colaborador de manera unilateral, dejando a la organización con un desajuste en la fuerza de trabajo ya que produce una vacante no planeada, que representa un problema para la organización". La rotación de personal puede ocasionar diferentes inconvenientes que afectan de manera directa las diferentes actividades de la organización y de sus funcionarios" como lo indica Zaballa Gomaríz, P. E., El Assafiri Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., & Medina León, A. (2021) "la ausencia de un empleado imprescindible o experimentado puede afectar el intercambio de conocimiento con los diferentes miembros involucrados en los procesos impidiendo la posibilidad de una correcta adquisición, difusión y protección de los manejos y procesos de la organización", "al momento que se genera una rotación de personal se pueden encontrar aspectos positivos y negativos, por una parte los aspectos positivos nos permiten analizar las posibles causas por la cuales se genera la deserción laboral de esta manera podemos generar estrategias que nos permitan mitigarlas, también nos permite generar la compensación de personal ineficaz con personal cualificado, los efectos negativos se pueden determinar como el costo en el que se debe incurrir para realizar el proceso de selección de nuevos candidatos, la reducción de la productividad y la posible incidencia fallas o errores que se presentan por la falta de conocimientos en los procesos del personal nuevo o sobrecarga laboral para los colaboradores existentes", de la mano con los autores O'Connell y Kung (2007), se puede concluir que los efectos de la rotación de personal laboral representan una sobrecarga económica para las organizaciones.

Lo determinado por García Schweret (1987) define a la rotación como: "todo tipo de baja o rompimiento de la relación laboral por iniciativa del trabajador o sanción laboral expresada como la relación entre el número de empleados que ingresan y los que dejan de trabajar en la organización en determinado período de tiempo"

Clima Organizacional

Según (Salazar Estrada JG, Guerrero Pupo JC, Machado Rodríguez YB, Cañedo Andalia R) “el clima organizacional envuelve un conjunto de componentes y determinantes que ofrecen una visión global de la organización, como lo son el ambiente físico, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional” el conjunto de estos factores es determinante para la configuración del clima organizacional.

Espinosa Moraina (2014) “nos indica que la cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos”.

Cultura Organizacional

García, (2005) “el concepto de cultura aplicado a las organizaciones implica el establecimiento de un orden social a partir de significados que logran volverse hegemónicos en el marco de un contexto particular”.

(Smircich, 1983) “La cultura se define desde esta perspectiva como de mantener la organización unida en busca de un propósito en común, nos expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización”.

Calidad de Vida Organizacional

Para Chiavenato (2000), “la calidad de vida en el trabajo (CVT) representa el grado de satisfacción de los miembros de la compañía mediante el desempeño de sus actividades en ella. El concepto de calidad de vida ha pasado de ser considerado una noción sensibilizadora,

hacia las personas como eje central de los esfuerzos, a convertirse en un instrumento social que guía las prácticas profesionales en los programas, la evaluación de resultados y la mejora continua de la calidad” la calidad de vida organizacional también se puede relacionar con el ambiente de trabajo, un ambiente que permita a sus colaboradores ser valorados por su compromiso y dedicación por sus aportes valiosos de conocimiento que permitan generar un sentido de pertenencia a la compañía.

Retención de Personal

La retención de personal surge de la necesidad de mantener el recurso humano más valioso, a través de diferentes estrategias que permiten garantizar la permanencia de este personal como lo indica Prieto Pedro (2013) “Podemos decir que el talento humano es un recurso estratégico puesto que cumple con todos los requisitos que requiere esta calificación, escaso, valioso, inimitable e insustituible y además es una fuente de ventaja competitiva sostenible”.

Don Grimme (2014) “Los empleados son el elemento vital del negocio, y mantenerlos satisfechos ayudará a que su negocio prospere, y nos indica una serie de concejos para atraer, motivar y retener a los empleados adecuados, por medio de pagos justos, el trato con respeto, la creación de oportunidades, la escucha activa, la celebración conjunta de los éxitos y el compartir de la información para mantener una incentivar a los empleados para que sean parte de la organización”.

7 Modelos de Trabajo

7.1 Modalidades de Trabajo

En el año 2020, la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI) junto con el Ministerio del Trabajo, realizaron una encuesta a 8.670 personas de 277 empresas de Bogotá,

Antioquia y Valle del Cauca, con la finalidad de conocer las mejores formas de atender las necesidades de conciliación entre la vida laboral y personal en tiempos de pandemia. En primer lugar, la encuesta evidenció que la pandemia tuvo un gran impacto en las dinámicas laborales, siendo la casa el principal lugar de trabajo del 86,7% de las personas encuestadas; así mismo, el 57,7% argumentaron que en el marco de la pandemia trabajaron más de 8 horas diarias, y en términos de género, el 53,2% de los hombres y 61% de las mujeres vieron aumentadas sus jornadas de trabajo. Por otro lado, se evidenció que los medios digitales se posicionaron como la principal herramienta laboral, siendo utilizada por más de 8 horas diarias según el 51,8% de los encuestados, recalcando que el internet se ha tornado indispensable para garantizar la productividad del talento humano.

A raíz de estos cambios provocados por la pandemia del COVID-19, se evidenció que no solo había deficiencias en el sector de la salud, sino que, además, no existía un plan de contingencia y de continuidad de negocio en las grandes, medianas y pequeñas organizaciones, identificando principalmente, una gran brecha tecnológica (Gonzalo, F, Chaluza, S. 2021). Ante esta realidad, las empresas tuvieron reestablecer sus estrategias, modelos de negocio y derrumbar sus estereotipos establecidos, para hacer frente a las graves consecuencias de esta crisis sanitaria. Es así que, los modelos tradicionales de gestión perdieron vigencia, y se abrió paso a diferentes modelos vinculados con las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC'S).

En la actualidad, no solo se habla de trabajo presencial o virtual; la alternancia y los modelos híbridos están tomando gran relevancia. Según un estudio realizado en WeWork, el 30% de los empleados están dispuestos a renunciar si deben regresar 100% a la presencialidad, el 66% dice que el tiempo de desplazamiento entre el hogar y el trabajo es una

desventaja, y el 86% de las empresas están dispuestas a tener espacios flexibles en sus estrategias inmobiliarias (Forbes, 2022). Por consiguiente, resulta imprescindible que las empresas se adapten a los nuevos cambios que vendrán; ya no se puede tener climas organizacionales rígidos, se debe hacer una gestión del cambio permanente que incluya a las personas, grupos y procedimientos (Senior, p. 2021).

A continuación, se describe en detalle las modalidades de tendencia hoy en el mercado laboral:

7.1.1 Trabajo Presencial

La modalidad presencial es la forma de trabajo tal y como la conocemos y ejercemos históricamente; implica el desarrollo de las actividades dentro de las instalaciones de la empresa durante todos los días hábiles de la semana. En Colombia, según un estudio realizado por Citrix y Onepoll, el 52% de los trabajadores se encuentran trabajando de manera presencial y a tiempo completo; sin embargo, el 48% de estos encuestados aseguraron que trabajan bajo esta modalidad solamente porque la empresa lo exige, así mismo, el 58% afirmaron que elegirían un modelo de trabajo híbrido si tuviera la oportunidad (La República, 2022). Juan Pablo Villegas, director de Citrix para América Latina, afirma que “es importante que entendamos que el trabajo ya no es un lugar físico específico, sino que puede estar en cualquier espacio”.

7.1.2 Trabajo Remoto

El teletrabajo apareció por primera vez en los EE. UU debido a una crisis económica por el petróleo, este representó una ingeniosa solución para reducir el uso del transporte, niveles de contaminación y tiempos de desplazamiento de los trabajadores. Jack Nilles, uno de sus precursores, definió este término como “enviar el trabajo al trabajador en lugar del trabajador al trabajo”. Es así que, aunque se suele pensar que el teletrabajo es una nueva forma de

organización, este surgió en los años 70 y su alcance se ha hecho cada vez más relevante debido a su vertiginosa incorporación a nivel mundial. (Medina A, Ávila A, González YF. 2020).

Esta modalidad laboral, ha generado en las entidades públicas una percepción positiva del 84% debido a la identificación de: aumento en la productividad (48%), mejora en el ambiente laboral (31%), mejor calidad de vida (48%), mayor motivación por parte de los trabajadores (25%), ahorro de dinero (19%) y de tiempo (10%) (MinTIC, 2019, p. 29). No obstante, según un estudio realizado por la Federación Colombiana de Gestión Humana (ACRIP Nacional), “las nuevas modalidades laborales traen también desventajas como la desconexión trabajo-familia con un 65,20%, la sensación de aislamiento con un 41,60%, mayor acumulación de tareas con un 32,90%, y comunicación interna distorsionada con un 23,60%”.

7.1.3 Trabajo Híbrido

El modelo de trabajo híbrido, hace referencia a la combinación de herramientas digitales con formatos laborales tradicionales, brindando un trabajo flexible en el cual la ubicación y el horario de trabajo no están estrictamente estandarizados. Este enfoque surgió durante la década de los 2000 y se fue incrementando gracias al avance de la tecnología y a la necesidad de cumplir con políticas de empleo que fomentan la igualdad de oportunidades. Para numerosas organizaciones, los beneficios de este modelo laboral incluyen un posible ahorro en los costos operativos y un acceso a un grupo más amplio de profesionales, debido a que pueden utilizar estas políticas para retener a empleados con más edad y experiencia. Por otro lado, los empleados tienden a sentirse más motivados con las políticas de trabajo remoto y a tomarse menos días de licencia, pues disfrutan de autonomía, flexibilidad, y un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal gracias a los modelos híbridos (Economist Impact).

Tabla 1. Ventajas de modalidad trabajo remoto para el colaborador y la empresa.

TRABAJO REMOTO	
COLABORADOR	EMPRESA
Más flexibilidad y tiempo libre Permanecer más tiempo con la familia Mayor autonomía Seguridad Ahorro de tiempo Mejora en el manejo del tiempo Evita congestiones y tráfico Mayor capacidad de ahorro Reducción del estrés y enfermedades Versátil	Ahorro en servicios públicos Ahorro en espacios locativos previene accidentalidad

Fuente: Autores, 2022

Tabla 2. Desventajas de Modalidad Trabajo Remoto Para el Colaborador y Empresa

TRABAJO REMOTO	
COLABORADOR	EMPRESA
Aislamiento Dificultad en trabajos de grupo Poa participación con programas de la empresa	No hay un control personal y directo Problemas de comunicación Gastos y costos locativos y administrativos.

Fuente: Autores, 2022

Como se puede evidenciar se cuenta con gran variedad de ventajas y desventajas el cual deben ser analizadas y evaluadas para definir qué es lo que más se ajusta al modelo de negocio de la empresa.

8 Marco Legal

Las normas y leyes que se presentan a continuación se relacionan directamente con el proyecto y son de estricto cumplimiento para garantizar la seguridad del proyecto y todas las personas que se relacionan con él. El incumplimiento u omisión de alguna de ellas conllevará a sanciones legales y administrativas perjudiciales para la empresa y sus representantes legales.

Tabla 3. Listado normatividad

No.	Tipo	Número de la Ley	Año	Objeto
1	Ley	2121	2021	"Garantía del derecho a la desconexión laboral. Los trabajadores o servidores públicos gozarán del derecho a la desconexión laboral, el cual inicia una vez finalizada la jornada laboral. El ejercicio de este responderá a la naturaleza del cargo según corresponda al sector privado o público".
2	Decreto	555	2022	"Artículo 1, crear una nueva forma de ejecución del contrato de trabajo, denominada trabajo remoto, la cual será pactada de manera voluntaria por las partes y podrá ser desarrollada a través de las tecnologías existentes y nuevas, u otros medios y mecanismos que permitan ejercer la labor contratada de manera remota".
3	Ley	2088	2021	"ARTÍCULO 2. Definición de Trabajo en Casa. Se entiende como trabajo en casa la habilitación al servidor público o trabajador del sector privado para desempeñar transitoriamente sus funciones o actividades laborales por fuera del sitio donde habitualmente las realiza, sin modificar la naturaleza del contrato o relación laboral, o legal y reglamentaria respectiva, ni tampoco desmejorar las condiciones del contrato laboral, cuando se presenten circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales que impidan que el trabajador pueda realizar sus funciones en su lugar de trabajo, privilegiando el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones".
4	Decreto	1227	2022	"Artículo 25 de la Constitución Política de Colombia, establece que "El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas".

Fuente: Autores, 2022

Gracias a estas leyes hoy en día los trabajadores pueden tener beneficios y derechos que promueven la dignidad humana, el desarrollo social y económico; el congreso de Colombia ha expedido normatividad para regular el trabajo remoto, híbrido, y presencial para apoyar a las nuevas modalidades que se imponen en este siglo en conjunto con el Ministerio del Trabajo para tener un mejor acompañamiento en las organizaciones que implementen estas modalidades.

9 Marco Institucional

El presente trabajo de investigación está basado en la situación actual de la empresa TIM Technology, la cual se dedica a la prestación de servicios como Operador de Información de PILA, y está segmentada bajo el código CIIU 6201 “Actividades de desarrollo de sistemas informáticos (planificación, análisis, diseño, programación, prueba”. Su casa matriz se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá D.C. y cuenta con fuerza comercial a nivel país. Su misión está enfocada en tener la mayor participación del mercado de los operadores de información de PILA, ofreciendo una oferta de valor que garantiza el mayor nivel de conocimiento en temas de Seguridad Social, bajo el desarrollo de aplicaciones y productos que componen un excelente modelo de servicio y operación empresarial.

Los pilares por los cuales la empresa enfoca su labor diaria son: Innovación, relacionamiento, servicio y eficiencia, esto se logran trabajando de la mano con los valores corporativos: Integridad, Gente, Cliente e Innovación.

Su visión es ser el operador de información y soluciones tecnológicas más consultado y elegido por los colombianos.

La población objetivo y nicho de mercado de TIM Technology son los trabajadores formales activos en Colombia, que realizan pago de seguridad social, Parafiscales, cesantías y pensión,

por algunos de los dos modelos, ya sea que el aporte lo haga directamente la empresa empleadora al operador de información PILA o si el pago se realiza de manera individual por las plataformas diseñadas para tal fin.

Este mercado objetivo se describe a continuación de acuerdo con las cifras publicadas por la Unidad de Gestión Pensional y Contribuciones Parafiscales de la Protección Social (UGGP), “El número de cotizantes en enero 2022 aumento en más de un 7% con relación al número de cotizantes en enero de 2021, no obstante se encuentra en un 1.51% por debajo al número de cotizantes esperado si no hubiera existido pandemia” (UGGP, enero 2022) estos datos evidencia que actualmente Colombia cuenta con 12.160.400 de cotizantes activos con corte a enero 2022, y el objetivo es poder a lograr que más del 50% de cotizantes activos utilicen los servicios de TIM Technology.

Ilustración 2. Total Cotizantes

Total cotizantes			
Año	Total cotizantes	Var anual	Var mensual
2022	12.160,4	7,06%	-2,72%
2021	11.358,2	-2,73%	-3,19%
2020	11.676,9	2,79%	-2,88%
2019	11.360,1	1,35%	-1,78%
2018	11.208,7	0,00%	0,00%

Fuente: UGGP, 2022.

Adicionalmente, el DANE publica un informe de Empleo y Desempleo para el mes de julio de 2022, donde se describió lo siguiente: “la tasa de desempleo del total nacional fue 11,0%, lo que representó una reducción de 2,1 puntos porcentuales respecto al mismo mes de 2021 (13,1%) (DANE, 31 de agosto de 2022).

Los datos anteriormente descritos favorecen a la economía del país y adicionalmente el incremento de la población objetivo y posibles clientes de la compañía TIM Technology.

Actualmente la organización cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios, descritos en la siguiente lista:

- Liquidación y pago de cesantías
- Liquidación y pago de aportes de pensiones voluntarias
- Liquidación y pago de seguridad social y parafiscales (PILA)
- Nómina electrónica.

La empresa cuenta con 274 colaboradores que actualmente tienen modalidad de trabajo en alternancia, bajo el siguiente modelo Semana 1 (2 días trabajando desde la oficina y 3 días trabajando desde casa) y Semana 2 (2 días trabajando desde la oficina y 3 días trabajando desde casa) alternando las semanas una a una durante el mes. Y modalidad de trabajo 100% remoto para el área de Tecnología.

Para el año 2020, año del inicio de la pandemia, la empresa presentó 31 retiros,

En el año 2021 se presentaron 82 retiros y la fecha de agosto 2022 se han presentado 50 retiros.

De acuerdo con lo anteriormente descrito, este trabajo de investigación se enfocará en diseñar una estrategia de bienestar laboral, de acuerdo con las diferentes investigaciones realizadas con base a los estudios de flexibilidad laboral, (Portal Gestiónhumana.com. 11 de marzo de 2022) que permitan suavizar los índices de rotación de personal que tiene TIM Technology, de acuerdo con el marco institucional de esta compañía.

10 Hipótesis

La implementación del trabajo híbrido, como estrategia de retención laboral implementada en la empresa TIM Technology, disminuye la alta rotación de sus colaboradores.

11 Metodología

En las siguientes secciones se describe en detalle la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación con el propósito de dar respuesta al planteamiento del problema y los objetivos.

11.1 Primer Nivel

11.1.1 Enfoque, Alcance y Diseño de la Investigación

La presente investigación está basada a partir del método mixto. De acuerdo con Bryman (2012) la metodología mixta parte de la utilización de los métodos cualitativos y cuantitativos. El método mixto permite una mayor comprensión de las situaciones estudiadas, dado que la metodología cuantitativa identifica problemas, cuantificarlos y evaluar sus consecuencias; mientras que la cualitativa profundiza en las causas y formula alternativas de solución frente estos (Nuñez-Moscoso, 2017). Por lo cual, la metodología mixta resulta apropiada para responder la pregunta objeto de esta investigación.

En ese sentido, el método mixto empleado en este estudio busca, en primer lugar, el análisis de las percepciones de algunos de los colaboradores de TIM Technology sobre su nivel de conformidad con respecto al modelo de trabajo actual que implementa la compañía. Para tal fin, se realizará la aplicación de un instrumento a una muestra del personal de la compañía que permita identificar las variables que favorezcan la retención de personal.

Seguidamente y teniendo en cuenta la metodología cualitativa, se realizará un grupo focal que, a través del dialogo entre expertos, permita validar la pertinencia de las variables seleccionadas, producto del análisis de la información recolectada a través del instrumento, para el diseño de la estrategia de retención laboral.

Como resultado, se realizará un ejercicio de triangulación entre la información cuantitativa y cualitativa obtenida para identificar puntos de convergencia que conlleven a la comprobación de la hipótesis. Okuda y Gómez-Restrepo (2005) señalan que la triangulación permite

evidenciar las partes complementarias y las discrepancias del fenómeno bajo investigación.

Es así como, para la comprobación de la hipótesis de este estudio, la triangulación es una herramienta que permite que los resultados de la metodología mixta sean más rigurosos, profundos y reduce los sesgos.

11.1.2 Definición de Variables

Tabla 4. Variables

Tipo de Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Variable Independiente: Estrategias de Motivación Laboral: Trabajo Híbrido	En la presente investigación se empleará el método mixto, por cuanto las herramientas de recolección de información son cualitativas (entrevistas) y cuantitativas (encuestas), este método permite un diagnóstico acertado bajo criterios de rigor que pueden ser descritos y medibles para lograr una mejor comprensión de la información recolectada a la población de muestreo en estudio. De igual manera es importante tener en cuenta la interdependencia entre variables; para este caso la variable independiente o causante sería el (trabajo híbrido).	- Se realizará encuesta de satisfacción del "Modelo Híbrido" a los empleados que actualmente manejan este modelo de trabajo en la compañía. (Cuantitativo) Unidad de Medida: porcentaje de satisfacción de los empleados. - Se realizará entrevistas a expertos para validar la pertinencia del "Modelo Híbrido" en disminuir la rotación de personal. Unidad de Medida: Porcentaje de aceptación de las estrategias propuestas

Tipo de Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional
Variable Dependiente: Índice de Rotación	La empresa TIM Technology, permite plantear correctamente la hipótesis a corto plazo sobre las causas principales de rotación de personal, ya que empezaremos a estudiar la rotación o influencia que tiene la variable independiente sobre la dependiente, así bien, si las causas son disminuidas por parte de la empresa, disminuirá la rotación de su personal, los cambios sufridos por cada uno de los sujetos en estudio llevan como consecuencia la manipulación de la variable independiente, ya que existe una asociación entre variables que llevan a su “operacionalización definiendo cualidades y propiedades de un objeto de investigación que es cambiable o mejorable de alguna manera”. Conrado, 2018, las variables y su operacionalización en la investigación educativa parte I.	<p>- Se revisarán resultados del indicador de rotación de personal durante los años 2021-2022.</p> <p>Unidad de medida: porcentaje de rotación anual del personal</p> <p>- Se realizará entrevistas a expertos que permitan obtener de forma cualitativa información sobre el "Modelo Híbrido" que actualmente maneja la compañía.</p> <p>Unidad de medida: porcentaje de variación del índice de rotación.</p>

Fuente: UGGP, 2022.

11.1.3 Población y Muestra

En relación con los participantes del estudio, se tiene que para la aplicación del instrumento se opta por técnicas de muestreo no probabilísticas, es decir a partir de características específicas de la población o criterios según el objetivo de la investigación (Otzen y Manterola, 2017). Esto se debe a que para la empresa TIM Technology, el trabajo híbrido está siendo realizado para 180 empleados aproximadamente. En ese sentido, se utilizará la técnica de muestreo intencional, que de acuerdo con Patton (1990), tiene como objetivo explorar y explicar temas centrales o resultados principales que atraviesan un número variado de actores. En este caso, se escogen los colaboradores que se encuentran adelantando sus funciones laborales en modalidad híbrida de forma intencional.

Actualmente la compañía facilita para los empleados del área de tecnología trabajo cien por ciento remoto. Mientras que los administrativos tienen trabajo híbrido. Por lo cual, la muestra será extraída de los empleados del área administrativa de la compañía, segmentados en diferentes categorías gerenciales de acuerdo con sus roles y funciones.

Ahora bien, en cuanto al grupo focal, estará conformado de 4 personas expertas entre académicos y trabajadores con experiencia en gestión humana diferente a la compañía.

11.1.4 Limitaciones

La utilización de técnicas de muestreo no probabilísticas tiene algunas desventajas puesto que no asegura representatividad de la población dado que la muestra es pequeña. Sin embargo, al ser una investigación basada en una metodología mixta, se busca minimizar esta limitación a partir de la triangulación con los resultados de la información cualitativa, en este caso el grupo focal con el que se validará los resultados de la encuesta.

11.2 Segundo Nivel

11.2.1 Selección de Métodos o Instrumentos para Recolección de Información

En primer lugar, se utilizará la encuesta como instrumento de medición cuantitativa, debido a que resulta indispensable para conocer opiniones, actitudes y comportamientos de distintos grupos focales y así poder tomar decisiones sobre ellos (López, H 1998). La encuesta será diseñada en un formato estructurado que se enviará a los encuestados de manera *online* y constará aproximadamente de 20 preguntas cerradas con selección única y escalas, que permitirán evaluar la información de forma específica. Es así que, este método permitirá conocer a mayor

profundidad la opinión de los encuestados acerca de los modelos de negocio que están manejando las empresas y cuáles son las preferencias a nivel laboral.

En este punto, se plantea un modelo descriptivo debido a que su objetivo principal es describir situaciones, contextos y eventos; es decir, detallar como son y cómo se manifiestan (Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, P. 2010). Con esta información, se pretende identificar los factores que han intervenido en los nuevos modelos de negocio, y realizar un análisis con el objetivo de probar la hipótesis planteada anteriormente.

Este instrumento contara con tres núcleos de información 1. Caracterización: Nombre, edad, sexo, estado civil, personas a cargo, cargo que desempeña; 2. Medición de Bienestar: Tiempo de dedicación al trabajo, tiempo en desplazamiento, percepción del clima laboral, principales beneficios del trabajo híbrido, principales beneficios del trabajo presencial; 3. Identificación de problemáticas: Principales dificultades del trabajo híbrido, principales problemáticas del trabajo presencial, tiempo ideal de dedicación al trabajo, tiempo ideal de dedicación a los desplazamientos. Esta información será recopilada por fecha de manera que podamos ver cambios en las respuestas según el momento en que se realice la encuesta, además que nos permitan tener la información organizada para un manejo más fácil y eficiente.

Por otro lado, aludiendo al modelo cualitativo se utilizará la entrevista como método principal al grupo focal seleccionado, debido a que es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial, con el fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas de manera más profunda; además presenta la posibilidad de aclarar dudas durante el proceso, asegurando respuestas más útiles (Díaz, L. Torruco, U. Martínez M. Valera, M. 2013). Cabe resaltar que las entrevistas serán semi estructuradas, es decir que, si bien son preguntas planeadas y establecidas, podrán adaptarse a los entrevistados para lograr mejores resultados. Estas entrevistas serán realizadas a personal experto en temas de talento humano.

Ilustración 3. Cédula Entrevista

 TIM TECHNOLOGY	
CEDULA DE ENTREVISTA	
Objetivo	Identificar las necesidades y problemáticas de la alta rotación laboral en la empresa de telecomunicaciones a través de la cédula de entrevista con el propósito de elaborar un diagnóstico en los empleados.
Cédula 001	Grupo 001 Fecha: 01/10/0022
Nombre de los supervisores	
Nombre entrevistadores	
1. Demografía	
Lugar de la entrevista	
Tipo de entrevista	Entrevista semi estructurada
Duración de la entrevista	
Cantidad de preguntas	
Cantidad de Personas entrevistadas	
2. Nombre de las personas entrevistadas	
Nombre y apellido	Departamento de trabajo Firma
3. Preguntas a realizar	
¿Cuál es la relación y comunicación con el jefe cuando trabaja en casa?	
¿Cuál es la relación y comunicación con el jefe cuando trabaja en la oficina	
¿Cuenta con conexión estable cuando trabaja en casa?	
¿En cuál modalidad de trabajo le gustaría laborar?	

Fuente: Autores, 2022

Se diseñarán preguntas abiertas en el caso de las entrevistas que nos permitan identificar los elementos más relevantes de la problemática que se está analizando dentro de la organización, las cuales nos permitirán buscar una posible solución a las problemáticas que se vienen generando.

Una vez tengamos definidas las preguntas se procederá a realizar la recolección de datos por medio de las encuestas y el grupo focal.

11.2.2 Técnicas de Análisis de Datos

Una vez se haya recopilado la información se procederá a organizarla y analizarla de tal manera que podamos realizar una medición de los resultados obtenidos. Por una parte, analizaremos las motivaciones y las opiniones que los colaboradores manifiesten a través de la encuesta y los resultados del grupo focal y desde las encuestas analizaremos las variables por núcleo de estudio, de manera tal que nos permita identificar la viabilidad del proyecto. Estudiaremos sus tendencias y compararemos sus variables para obtener los datos necesarios que nos permitan obtener información base para la toma de decisiones en el marco del presente proyecto.

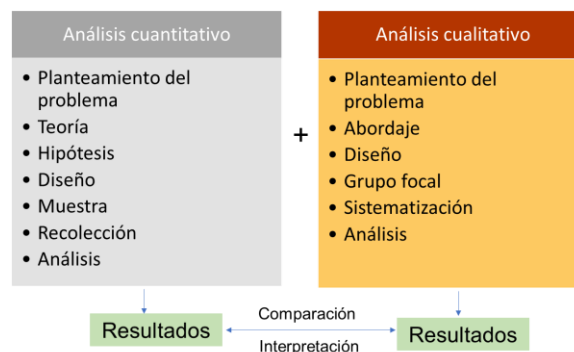
De acuerdo con Bryman (2013) el análisis de los datos en la investigación mixta se basa en el diseño; en este caso para el análisis cuantitativo se utiliza la estadística descriptiva e inferencial y para el cualitativo la codificación y evaluación temática. Así, como se mencionó previamente, para el análisis de datos de la presente investigación se busca comparar los resultados cuantitativos con los cualitativos. Es por lo que con la triangulación se pretende confirmar los resultados y realizar la validación cruzada entre los datos, aprovechando las ventajas de cada método y minimizando sus debilidades (Bryman, 2013).

Una vez se haya recopilado la información producto de la encuesta y la sistematización de la información del grupo focal se procederá a organizarla y analizarla de tal manera que podamos realizar análisis profundos de los resultados obtenidos. Por una parte, analizaremos las motivaciones y las opiniones que los colaboradores manifiesten a través de las encuestas, analizaremos las variables por núcleo de estudio, de manera tal que nos permita identificar la viabilidad del proyecto y la validación con el grupo de expertos. Estudiaremos sus tendencias y compararemos sus variables para obtener los datos necesarios que nos permitan obtener información base para la toma de decisiones en el marco del presente proyecto.

En el ejercicio de la triangulación, se compararán los resultados de los tipos de métodos, a partir de la metodología planteada por Creswell (2009) que se denomina “lado a lado”. Por un lado, se toman los resultados estadísticos de cada variable y de la hipótesis; y por el otro las categorías del análisis cualitativo. De acuerdo con Bryman (2013), es que esta metodología para el análisis de datos permite otorgar validez cruzada a los resultados obtenidos.

A continuación, se presenta el diagrama que describe el modelo de triangulación propuesto por Bryman (2013) adaptado para el análisis de datos de la presente investigación:

Ilustración 4. Análisis de Datos



Fuente: Bryman, 2013.

11.2.3 Relación de la Metodología

A continuación se expone un cuadro resumen de la relación de los objetivos y la metodología propuesta para el presente trabajo

Tabla 5. Relación de la Metodología

Objetivo General: Analizar los efectos del trabajo híbrido como estrategia de retención laboral para disminuir la rotación laboral en la empresa TIM Technology en la postpandemia.				
OBJETIVO ESPECÍFICO	MÉTODOS	HERRAMIENTAS	ACCIONES	RESULTADOS ESPERADOS
Identificar las ventajas y desventajas del trabajo híbrido en el bienestar laboral de los empleados de TIM Technology.	Cuantitativo	Instrumento	Se aplicará el instrumento a un muestreo intencional a los colaboradores en trabajo híbrido de TIM Technology.	Identificación de tendencias sobre las percepciones de los colaboradores en cuanto al trabajo híbrido y la disminución de la rotación de personal.
Diseñar una estrategia de trabajo híbrido para la empresa TIM Technology con el objetivo de fortalecer la retención laboral de sus empleados.	Cualitativo	Grupo focal	Grupo focal con 5 expertos	Validación de los resultados cualitativos.
Realizar la validación con expertos de la estrategia de trabajo híbrido diseñada para la empresa TIM Technology.	Triangulación	Resultados de la encuesta y del grupo focal.	Validación cruzada: comparación e interpretación.	Confirmación y corroboración de resultados.

Fuente: Autores, 2022

12 Análisis y Discusión de los Datos

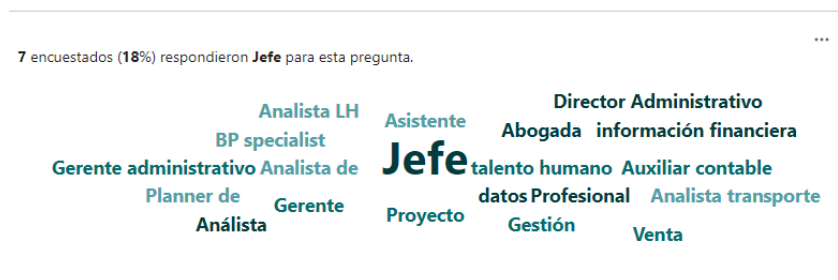
En la siguiente sección presenta los resultados de la investigación, los cuales se componen de: 1) respuestas frente al instrumento cuantitativo y 2) validación de la estrategia de trabajo híbrido propuesta que emergió producto de la encuesta. Así, en las primeras secciones se describen los resultados con respecto a las percepciones de los colaboradores frente al trabajo híbrido y su desarrollo profesional. Luego, con los resultados del instrumento se procedió a diseñar la estrategia para la retención laboral y posterior validación por los expertos. Estos resultados se presentan en detalle en los siguientes párrafos

12.1 Percepción Frente al Trabajo Híbrido y el Desarrollo Profesional

Se obtuvieron una totalidad de 38 encuestas resueltas. De las personas que respondieron al instrumento, el 79% se encuentra en un rango de edades entre los 25 a 34 años; seguido por 35 a 44 años (16%) y 18 a 24 años (5%). Es decir, adultos jóvenes. Asimismo, el 58% fueron mujeres y el 42% hombres.

En cuanto a la posición que desempeñan los empleados que respondieron la encuesta, el 89% se ubica en las áreas administrativas frente a un 11% en las de tecnología. En cuanto, los cargos más representativos se destacan:

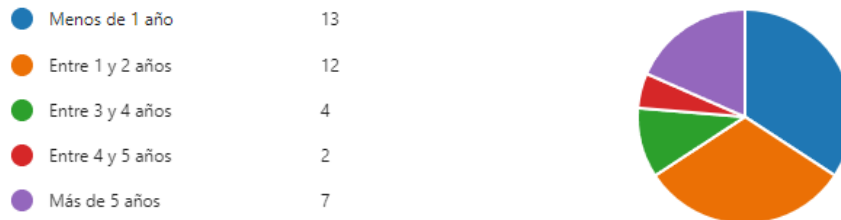
Ilustración 5. Nube de Palabras con los Cargos del Personal que Respondió la Encuesta.



Fuente: Autores, 2022

Con respecto al tiempo de duración que llevan los encuestados en la empresa, se resalta que el 34% lleva menos de 1 año; el 32% entre 1 y 2 años; y el 18% más de 5 años:

Ilustración 6. Tiempo de Duración de los Encuestados en la Compañía TIM Technology

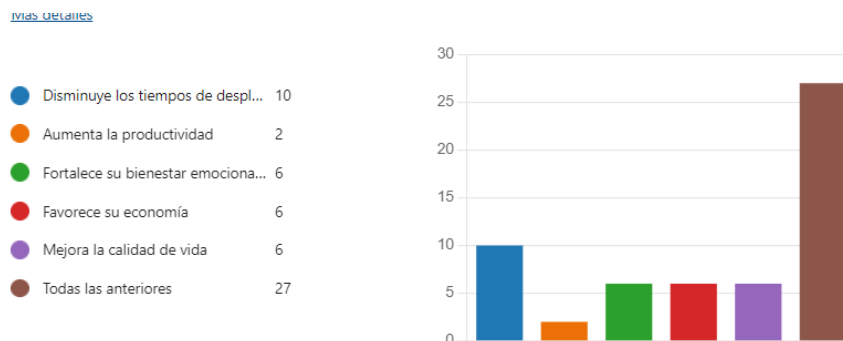


Fuente: Autores, 2022

12.2 Percepciones Sobre el Trabajo Híbrido.

El 99% de las personas entrevistadas manifestó que el trabajo híbrido favorece el desarrollo de las funciones laborales. Asimismo, dentro de las ventajas del trabajo híbrido la mayoría de las personas seleccionaron todas las categorías de respuestas, en cuanto a que disminuye los tiempos de desplazamiento, aumenta la productividad, fortalece su bienestar socioemocional, favorece su economía y mejora la calidad de vida.

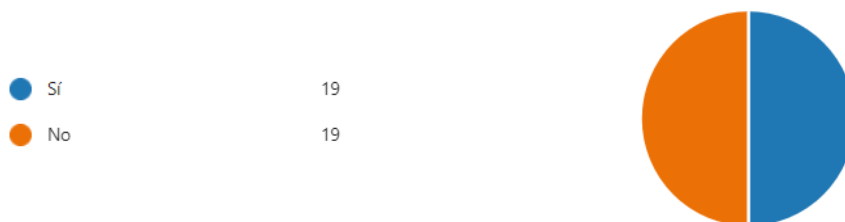
Ilustración 7. Ventajas del Trabajo Híbrido.



Fuente: Autores, 2022

Con respecto a la percepción de los empleados frente a si el trabajo híbrido define su estabilidad laboral en la compañía, el 50% dijo que sí y el otro 50% dijo que no.

Ilustración 8. Percepción sobre Estabilidad Laboral y su Relación con el Trabajo Híbrido.



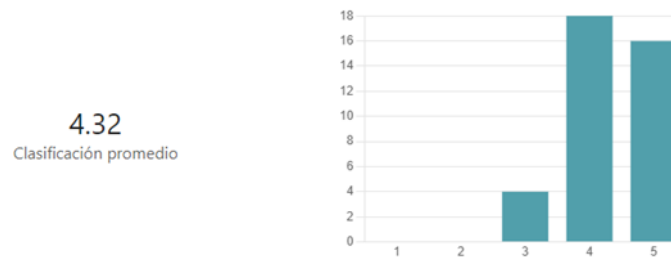
Fuente: Autores, 2022

Las anteriores respuestas dejan ver que gran parte de la mayoría de los empleados identifican los beneficios del trabajo híbrido; así como también, gran porcentaje lo percibe como un aspecto que define su continuidad en la empresa.

12.3 Motivaciones por el Trabajo Remoto

El instrumentó también indagó por las motivaciones de los empleados en relación con el trabajo en casa. Como resultado las personas, valoraron altamente¹ el gusto por el trabajo en casa:

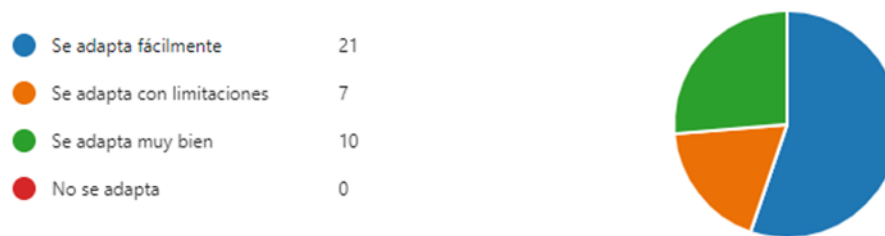
Ilustración 9. Percepción sobre estabilidad laboral y su Relación con el Trabajo Híbrido



Fuente: Autores, 2022

En ese sentido, la mayoría de los empleados (55%) manifestaron que sus hogares se adaptan fácilmente a su lugar de trabajo para el cumplimiento de sus funciones.

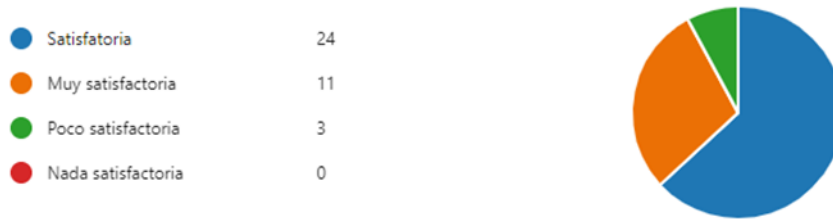
Ilustración 10. Adaptación de los Hogares al Entorno Laboral



Fuente: Autores, 2022

Además, el 63% de las personas calificó como satisfactoria la comunicación con su equipo de trabajo cuando se trabaja desde los hogares:

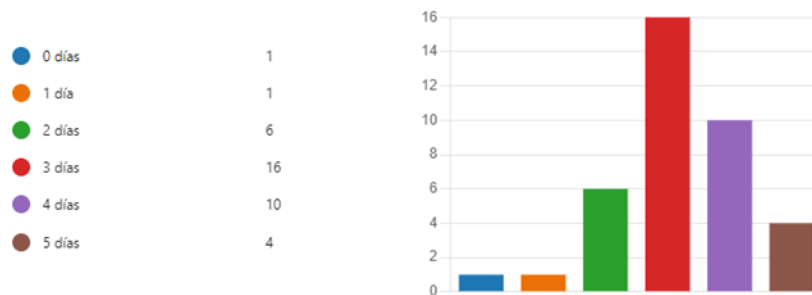
Ilustración 11. Valoración con Respecto a la Comunicación con el Equipo de Trabajo



Fuente: Autores, 2022

Llama la atención que, cuando se les preguntó a los empleados por el número de días que prefieren trabajar desde casa, solo dos personas respondieron entre 0 y 1. El resto de las respuestas estuvieron en un rango de 2 a 5 días, donde 3 tuvo el mayor número de selecciones (16), seguido por 4 (10):

Ilustración 12. Días de preferencias para Laborar Desde los Hogares.



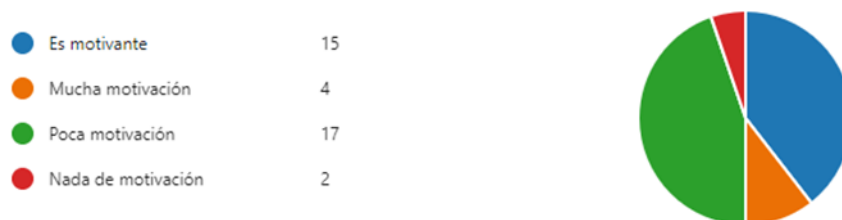
Fuente: Autores, 2022

Con lo anterior, se evidencia que la mayoría de los empleados tiene afinidad y valora significativamente el trabajo desde casa.

12.4 Inclinação por el Trabajo Presencial

Los empleados fueron consultados con respecto a cómo perciben el trabajo bajo la modalidad presencial, donde la mayoría de las personas (45%) señalaron que era poco motivante. Sin embargo, el 39% de personas señalaron que es motivante:

Ilustración 13. Valoración del Trabajo Presencial.



Fuente: Autores, 2022

Asimismo, el instrumento les preguntó sobre la importancia del trabajo híbrido y su relación con el bienestar laboral en la compañía, donde la mayoría de las personas respondió que era muy importante (58%):

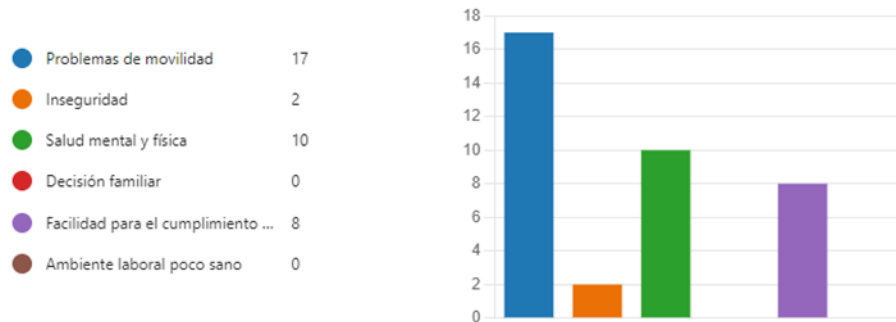
Ilustración 14. Valoración por el Trabajo Híbrido



Fuente: Autores, 2022

Entre los principales factores que los empleados manifestaron que han incidido para que el trabajo híbrido sea una elección favorable para su desempeño laboral, la mayoría es problemas de movilidad, salud mental y física y facilidad para el cumplimiento de metas.

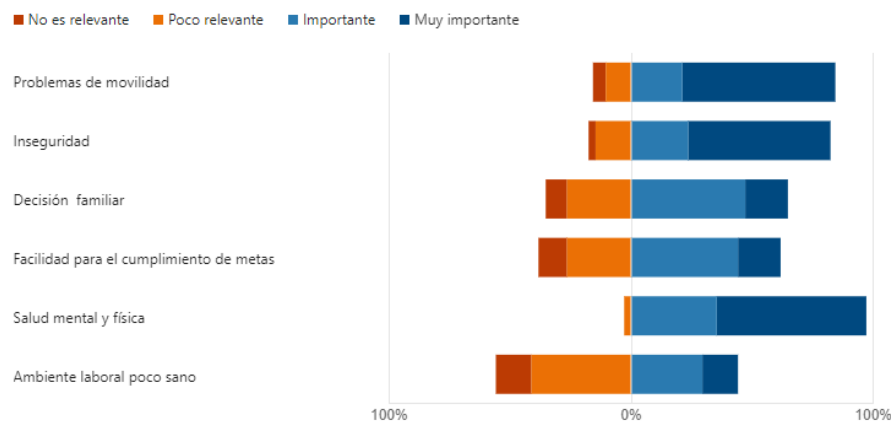
Ilustración 15. Factores que Favorecen el Trabajo Híbrido.



Fuente: Autores, 2022

La siguiente tabla presenta la valoración de los empleados frente al grado de importancia que representa el trabajo híbrido como elección favorable para su desempeño laboral:

Ilustración 16. Valoración de los Empleados Frente a los Factores que Inciden en la Elección del Trabajo Presencial



Fuente: Autores, 2022

Adicionalmente, se incluyó una pregunta abierta con el fin de indagar con los colaboradores sus percepciones frente a las contribuciones y motivaciones del trabajo híbrido a su desarrollo personal, donde la mayoría se enfocó en resaltar las ventajas, entre las que se resalta, mejor aprovechamiento del tiempo y cercanía a la familia. A continuación, se describen algunas respuestas de los colaboradores:

“Permite la alternancia y darnos un respiro que es necesario sobre todo cuando se tiene una carga laboral muy pesada y además se gasta bastante tiempo en desplazamientos que pueden ayudar a adelantar trabajo en casa, descansar o compartir con tu familia”.

“Se trabaja en constante comunicación con el equipo de trabajo, promueve la creatividad y la innovación a la hora de realizar propuestas, mejora el trabajo en equipo”.

“Le permite flexibilidad para cumplir con compromisos familiares y personales / no siente la presión de que le pasará algo si no va un día a la oficina / organización en tiempos”

“Ahorro en tiempo de transporte, posibilidad de optimizar el tiempo y aprovechar momentos con la familia, estudio y proyectos personales”.

“Brinda comodidad y tranquilidad porque evita desplazamientos y permite mayor tiempo en el hogar”

“Facilidad, comodidad, compartir en familia y tiempo para desarrollar otras tareas de interés”.

“El trabajo híbrido permite al colaborador más tiempo con su familia, al no tener desplazamientos la probabilidad de que sufra un accidente o sea víctima de hurto se reduce”

“Permite organizar mejor el tiempo y las tareas para garantizar el cumplimiento de las tareas en los tiempos adecuados”

“Permite organizar mejor el tiempo y las tareas para garantizar el cumplimiento de las tareas en los tiempos adecuados”

“Se evita el desgaste del desplazamiento todos los días adicionala que se tiene más tiempo para compartir con los hijos”

“Es relevante la optimización del tiempo, ya que por ejemplo por factores de movilidad se pierde mucho tiempo que puede aprovecharse en acciones laborales o familiares”

“Por su adaptabilidad a la vida cotidiana”

12.5 Análisis de los Resultados Cuantitativos

Con los resultados cuantitativos presentados en los párrafos anteriores, el trabajo híbrido, como variable independiente de la presente investigación, es significativamente valorado por los colaboradores de la compañía. Son varias las ventajas que los empleados señalan que tiene esta modalidad de trabajo; pero, sobre todo, no afecta e impide su desempeño y cumplimiento de metas. Se puede considerar que el trabajo híbrido es un nuevo paradigma en el mundo laboral (Estay, 2021).

Por lo anterior, para comprender mejor la forma en que los empleados comprenden el trabajo híbrido, se indagó por sus percepciones frente a la modalidad remota y presencial. En primer lugar, los resultados dejan ver las motivaciones de los empleados por el trabajo en casa, donde se valoró mayoritariamente esta modalidad; y su deseo de trabajar al menos entre 2 o 3 días a la semana desde los hogares. Además, de contar con la capacidad para adaptar los espacios de la casa al trabajo sin afectar su desempeño.

Por el contrario, la mitad de las personas encuestadas señalan que el trabajo presencial no es motivante, mientras que para la otra sí lo es. Los resultados negativos pueden explicarse en la medida que, los colaboradores manifiestan como principales factores que han favorecido el trabajo híbrido, aquellos que tienen que ver con problemas de movilidad en ciudades como Bogotá, la salud mental y física, y la inseguridad de la ciudad. Es decir que, una jornada laboral que se desarrolle únicamente presencialmente, podría incidir en que un gran porcentaje de colaboradores se desmotive para continuar en la compañía, ya que, según la encuesta, la mayoría calificó el trabajo híbrido como muy importante dentro del bienestar laboral ofrece la compañía.

Así las cosas, con los resultados de la encuesta, se afirma que, al analizar la correlación entre la variable independiente, trabajo híbrido, con la variable dependiente, índice de rotación, sino se implementa esta modalidad de jornada en la empresa TIM Tegnology, es probable que la mitad de los empleados tengan una mayor motivación para cambiar de empleo por otras compañías que si lo ofrezcan. Los resultados muestran que la jornada remota y presencial deben combinarse por el bienestar de gran parte de los colaboradores de la compañía, sin que la empresa tenga que entrar en el debate de escoger una de estas opciones. El trabajo híbrido se instauró con la pandemia y eliminarla no es una opción para fortalecer la retención del talento humano en TIM Technology.

12.6 Estrategia de Retención y Bienestar Laboral para la Empresa TIM Technology

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta aplicadas a los colaboradores de la compañía TIM Technology, la cual nos permitió identificar las ventajas y desventajas de la jornada laboral híbrida para los colaboradores, y evitar su rotación; se procedió a diseñar una estrategia para la implementación de esta modalidad de organización de la jornada laboral, con el objetivo de disminuir el índice de rotación laboral. A continuación, se describe en detalle los elementos que componen esta estrategia:

12.6.1 Los Objetivos, Actividades y Presupuesto

Objetivo General

Disminuir en un 10% el porcentaje de rotación de personal acumulado para el año 2023 con respecto al año 2022 en la empresa TIM Technology mediante la implementación de la modalidad de trabajo híbrido.

Objetivos Específicos

- Diseñar una estrategia de retención laboral que esté acorde a las tendencias y necesidades de los colaboradores en la postpandemia con el fin de disminuir costos por rotación de personal.
- Implementar la estrategia de retención laboral en la empresa TIM Technology, garantizando su difusión y aprovechamiento de los beneficios por parte de los colaboradores.
- Realizar seguimiento y control de los resultados obtenidos por la implementación de la estrategia durante el año 2023 en la empresa TIM Technology, por medio del cumplimiento de los indicadores de gestión.

12.6.2 Actividades y Presupuesto

Teniendo en cuenta los objetivos, para la implementación de la estrategia se propone las siguientes actividades y el presupuesto, así como el cronograma de ejecución:

Con la normalización de las actividades laborales en el marco de la pandemia, la empresa TIM Technology ha experimentado niveles significativos de rotación de personal en las áreas administrativas dado que los empleados manifiestan no sentirse a gusto con la jornada laboral totalmente presencial o virtual.

En este sentido, con el objetivo de disminuir el índice de retención laboral en un 10% acumulativo en todo el año, y teniendo en cuenta la aplicación de un instrumento cuantitativo que nos permitió identificar las ventajas y desventajas de la jornada laboral híbrida para los colaboradores, y evitar su rotación, se diseñó la siguiente estrategia con el objetivo de ser valorada por los expertos.

Ilustración 17. Actividades y Presupuesto de la Estrategia

ACTIVIDADES								
Ref.	Actividades para alcanzar el objetivo específico 1	Costo	Ref.	Actividades para alcanzar el objetivo específico 2	Costo	Ref.	Actividades para alcanzar el objetivo específico 3	Costo
Obj. Esp. 1 - Actividad 1	Establecer alianzas estratégicas con posibles Stakeholders	\$5.000.000	Obj. Esp. 2 - Actividad 1	Selección de empleados para la implementación del pilotaje de la estrategia	\$3.000.000	Obj. Esp. 3 - Actividad 1	Seleccionar 5 personas (expertos) en temas relacionados a proyectos de talento humana (psicólogos, líderes de áreas de talento humano, analistas de bienestar o incluso contar con el apoyo de la caja de compensación)	\$3.000.000
Obj. Esp. 1 - Actividad 2	Establecer una línea base sobre rotación laboral, entrevistas de retiros, encuestas de cultura organizacional y clima laboral de los últimos 3 años.	\$10.000.000	Obj. Esp. 2 - Actividad 2	Selección de la muestra y aplicación del pre-test	\$5.000.000	Obj. Esp. 3 - Actividad 2	Establecer un directorio y definir los contactos y direcciones para ubicar a los expertos y establecer agenda con los 5 expertos.	\$1.000.000
Obj. Esp. 1 - Actividad 3	Generar un estudio de mercado entre las 10 empresas más populares en Colombia, paraser tomadas como base de comparación con respecto a los estrategias de talento humano	\$5.000.000	Obj. Esp. 2 - Actividad 3	Explicación y capacitación sobre el paso a paso para la implementación de la estrategia y sus beneficios	\$8.000.000	Obj. Esp. 3 - Actividad 3	Establecer una mesa agli y definir historias de usuarios de acuerdo a objetivo del proyecto para diseñar un instrumento de evaluación, enfocado a 10 preguntas con calificación de 1 a 5, en base del objetivo y la estrategia de retención laboral planteada.	\$2.000.000
Obj. Esp. 1 - Actividad 4	Analizar la información recopilada y definir las 5 empresas con mejor retención laboral en Bogotá.	\$3.000.000	Obj. Esp. 2 - Actividad 4	Focus Group con los empleados para la presentación de la estrategia	\$10.000.000	Obj. Esp. 3 - Actividad 4	Establecer las mejores 15 ideas y mediante una mesa de trabajo agli realizar una lluvia de ideas para complementar la información recopilada en la estrategia.	\$5.000.000
Obj. Esp. 1 - Actividad 5	Consolidar la información interna y externa para el diseño de la encuesta	\$5.000.000	Obj. Esp. 2 - Actividad 5	Filtración y revisión datos para toma de decisiones	\$4.000.000	Obj. Esp. 3 - Actividad 5	Realizar un proceso de refinamiento ante las historias de usuario y las ideas recopiladas de los planes de talento humano	\$5.000.000
Obj. Esp. 1 - Actividad 6	Diseñar encuesta para identificar las ventajas y desventajas de la estrategia de retención y bienestar laboral	\$5.000.000				Obj. Esp. 3 - Actividad 6	Generar un juicio de expertos entre los participantes de la mesa de trabajo y evaluar el porcentaje de aceptación entre las ideas propuestas asociadas a la estrategia y la evaluación de expertos	\$10.000.000
Obj. Esp. 1 - Actividad 7	Realizar validación de la pertinencia de la encuesta con líderes y expertos internos y externos	\$15.000.000				Obj. Esp. 3 - Actividad 7	Generar debate de la información recopilada y construir un documento de estadístico de conclusiones	\$5.000.000
Obj. Esp. 1 - Actividad 8	Modificar el instrumento de acuerdo con las sugerencias de los validadores	\$2.000.000				Obj. Esp. 3 - Actividad 8	Entrega de resultados finales juicio de expertos (informe).	\$3.000.000
Obj. Esp. 1 - Actividad 9	Aplicar la encuesta con los colaboradores	\$2.000.000						
Obj. Esp. 1 - Actividad 10	Analizar información recopilada	\$2.000.000						
Obj. Esp. 1 - Actividad 11	Generar estrategia de retención laboral y sus indicadores de gestión	\$25.000.000						
Total		\$79.000.000	Total		\$30.000.000	Total		\$34.000.000

Costo Total
\$143.000.000

Fuente: Autores, 2022

Ilustración 18. Cronograma de Actividades.

		CRONOGRAMA																																
N°	Actividades	Responsables	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				MES 7				MES 8			
			S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13	S14	S15	S16	S17	S18	S19	S20	S21	S22	S23	S24	S25	S26	S27	S28	S29	S30	S31	S32
1	Obj. Esp. 1 - Actividad 1	Consultoría	█																															
2	Obj. Esp. 1 - Actividad 2	Consultoría - empresa	█				█																											
3	Obj. Esp. 1 - Actividad 3	Consultoría	█				█				█																							
4	Obj. Esp. 1 - Actividad 4	Consultoría	█				█				█				█																			
5	Obj. Esp. 1 - Actividad 5	Consultoría	█				█				█				█				█															
6	Obj. Esp. 1 - Actividad 6	Consultoría - empresa	█				█				█				█				█															
7	Obj. Esp. 1 - Actividad 7	Consultoría - empresa	█				█				█				█				█				█											
8	Obj. Esp. 1 - Actividad 8	Consultoría	█				█				█				█				█				█				█							
9	Obj. Esp. 1 - Actividad 9	Consultoría - empresa	█				█				█				█				█				█				█							
10	Obj. Esp. 1 - Actividad 10	Consultoría	█				█				█				█				█				█				█							
11	Obj. Esp. 1 - Actividad 11	Consultoría	█				█				█				█				█				█				█							
12	Obj. Esp. 2 - Actividad 1	Consultoría - empresa																					█											
13	Obj. Esp. 2 - Actividad 2	Consultoría - empresa																					█				█							
14	Obj. Esp. 2 - Actividad 3	Consultoría - empresa																					█				█							
15	Obj. Esp. 2 - Actividad 4	Consultoría - empresa																					█				█							
16	Obj. Esp. 2 - Actividad 5	Consultoría - empresa																					█				█							
17	Obj. Esp. 3 - Actividad 1	Consultoría																									█				█			
18	Obj. Esp. 3 - Actividad 2	Consultoría																									█				█			
19	Obj. Esp. 3 - Actividad 3	Consultoría																									█				█			
20	Obj. Esp. 3 - Actividad 4	Consultoría																									█				█			
21	Obj. Esp. 4 - Actividad 5	Consultoría																									█				█			
22	Obj. Esp. 4 - Actividad 6	Consultoría																									█				█			
23	Obj. Esp. 4 - Actividad 7	Consultoría																									█				█			
24	Obj. Esp. 4 - Actividad 8	Consultoría - empresa																									█				█			

Fuente: Autores, 2022

12.7 Lineamientos para la Implementación de la Estrategia

A continuación, se describen los elementos que componen la estrategia para las dos modalidades presencial y remota, con las respectivas condiciones para poder acceder a cada uno de los beneficios.

12.7.1 Modalidad Presencial

Ilustración 19. Componentes de la estrategia en la Modalidad Presencial.



Fuente: Autores, 2022

Lineamientos para la Implementación

- Los colaboradores deben tener disposición de ir a la oficina, para actividades requeridas de urgencia por la operación, aunque supere los días estipulados por semana.
- Los bonos de snack estarán disponibles solo para uso en las instalaciones de la compañía y no será reembolsable o acumulables.
- El beneficio Trabaja 10 días/ Descansa 1/2 día, aplicará solo para personal con contrato a término indefinido con la compañía.

- Los espacios pet friendly serán solo para mascotas (Perros y gatos) quienes porten su certificado de vacunación al día, y el cuidado de las mascotas será única y exclusivamente responsabilidad del dueño, por lo que la compañía no será responsable de los daños físicos y materiales que puedan causarse, estos deberán ser asumidos por el colaborador a cargo de la mascota.
- Los espacios de juegos y descansos deben ser utilizados solo en horario de pausa activas, break u hora de almuerzo.
- Los convenios y descuentos serán aplicables solamente para el personal que tenga contrato a término indefinido, lleve en la compañía por lo menos 1 año, y los beneficios serán escalables de acuerdo con la permanencia en la compañía.

Restricciones:

Descuentos y ayudas educativas: Estas aplicaran a partir del primer año, con un apoyo del 10% en el programa educativo. A partir del segundo año, se tendrá un apoyo del 20% del programa y para los colaboradores que lleven más de tres años en la compañía, serán beneficiados con el 30% de la matricula como apoyo económico.

- Entidades de Ahorro y convenios financieros: Todos los colaboradores con un contrato a término indefinido que lleven más de un año en la compañía tendrán acceso al beneficio.
- Convenios Gimnasio: Para todos los colaboradores, se subsidiará el valor del 30% de la mensualidad de las entidades con convenio.
- El beneficio descuentos y ayudas educativas, aplicará solo para los colaboradores con contrato a término indefinido que lleven por lo menos 1 año en la compañía, tengan una

calificación por encima del 80% en su evaluación de desempeño y adicional que el programa que vayan a cursar este acorde al core del negocio de la compañía.

- El empleado, se comprometerá a permanecer ejerciendo sus labores en la compañía mínimo 1 año, luego de terminado el programa educativo, en caso de incumplir con esta obligación, el colaborador debe abonar todo el dinero subsidiado al empleador.

12.7.2 Modalidad Remota

Ilustración 20. Componentes de la estrategia en la Modalidad Remoto.



Fuente: Autores, 2022

Lineamientos para la Implementación

El bono Home office se entregará solamente a persona contratado a término indefinido y se hará una única vez por colaborador y no es acumulable.

- El bono de conexión 100% no es acumulable.
- El beneficio Conéctate en todo el mundo, aplicará solo para los colaboradores con contrato a término indefinido que lleven por lo menos 2 años en la compañía, tengan una calificación por encima del 85% en su evaluación de desempeño y adicional que aprueben que su ausencia del país será para cursar programas de estudios, aplicables al core del negocio de la compañía.
- El beneficio Mimitas, aplicará solo para los colaboradores con contrato a término indefinido que lleven por lo menos 2 años en la compañía.

12.7.3 Indicadores de Gestión de la Estrategia

Para el debido seguimiento a la implementación de la estrategia, se presentan los indicadores de seguimiento y control para la implementación de la estrategia de trabajo híbrido en la empresa TIM Technology:

- Comparación del índice de rotación de cada mes del presente año con respecto al mismo mes del año inmediatamente anterior, este índice debe ser $\leq 20\%$ acumulativo en todo el año.

$$\text{Índice de rotación} = \frac{\text{Número de renunciaciones en el mes}}{\text{Número de colaboradores totales en el mes}}$$

- Resultado del juicio de expertos, de la cual se espera una aceptación de la pertinencia de la estrategia en un $\geq 80\%$.

$$\text{Juicio de expertos} = \frac{\text{Calificación obtenida por los expertos}}{\text{Calificación máxima posible}}$$

- Comparación del porcentaje de utilización de recursos destinados a los beneficios de la estrategia de bienestar laboral vs productividad obtenida en los periodos de implementación de los beneficios de la estrategia de bienestar laboral, esta relación debe incrementar de manera proporcional.

$$\text{Recursos} = \frac{\text{Valor utilizado en los beneficios de la estrategia}}{\text{Valor total asignado por la empresa para beneficios de la estrategia}}$$

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Número de tareas resueltas a tiempo por colaborador}}{\text{Número de tareas asignadas por colaborador}}$$

- Obtener una mayor calificación en la encuesta de Great Place to Work, siendo la meta el posicionamiento en los 10 primeros puestos de esta encuesta en Colombia.

$$\text{Great Place to Work} = \frac{\text{Calificación brindada por los colaboradores}}{\text{Calificación máxima posible}}$$

- Obtener evaluaciones de desempeño de los colaboradores por encima del 75% a partir del año de implementación de la estrategia de bienestar laboral.

12.8 Validación de la Estrategia

En este proyecto de investigación, se realizó una validación a través del juicio de expertos, debido a que, gracias a ellos se puede constatar si la estrategia propuesta es confiable y veraz para ser implementada. Según Cabero y Llorente (2013), este método de evaluación proporciona numerosas ventajas, entre ellas la posibilidad de obtener una amplia y detallada información sobre el objeto de estudio, lo que resulta muy beneficioso para el desarrollo de una estrategia. Para este trabajo, se entrevistaron personas expertas en el área de Talento Humano, quienes aportaron su conocimiento y experiencia para validar la propuesta diseñada para TIM Technology.

Por otro lado, para la realización de las preguntas se establecieron tres grandes pilares, los cuales son, calidad, claridad y pertinencia en cuanto a la estrategia planteada para este trabajo de investigación. La meta planteada para este juicio de expertos es poder obtener un nivel de aceptación mínimo del 80% de acuerdo con los criterios descritos. Cabe resaltar que los expertos brindaron un espacio para socializar los ítems propuestos, los cuales nos llevaron a tener una visión más clara de la propuesta en cuestión.

A continuación se da a conocer el perfil profesional y laboral de los expertos que realizaron este juicio:

Tabla 6. Experto 1

Nombre	Nicolas Acero
Perfil	Jefe de Bienestar
Funciones	Planifica, coordina, y evalúa programas, proyectos de bienestar en el área social, cultural, deportivo, recreativo, tendientes al mejoramiento de la calidad de vida de los funcionarios en general.

Fuente: Autores, 2022

Tabla 7. Experto 2

Nombre	Karen Bonilla
Perfil	Psicóloga Organizacional
Funciones	Encargada en cuidar la salud mental de los colaboradores, encargada en realizar y manejar grupos para impartir charlas o talleres para fortalecer el ánimo en las personas de las empresas.

Fuente: Autores,2022

Tabla 8. Experto 3

Nombre	Andrea Castellano
Perfil	Psicóloga
Funciones	Líder humanista ligado al trabajo interdisciplinario. Desarrolla y aplica programas de prevención e intervención de grupos, para mantener un respeto con las personas y garantizar la convivencia grupal.

Fuente: Autores,2022

Tabla 9. Experto 4

Nombre	Andrea Castellano
Perfil	Psicóloga – Especialista en Gestión del Desarrollo Organizacional
Funciones	Carrera profesional de más de 11 años en el área de Desarrollo Humano, encargada de liderar equipos de profesionales con el fin de mantener la conexión con la cultura de la compañía. Enfocada en el análisis del comportamiento y cumplimiento de los colaboradores, y creación de estrategias que buscan mitigar la deserción laboral.

Fuente: Autores,2022

Tabla 10. Ítems Asociados a la Calidad

Ítems asociados a la Calidad
¿Considera que la estrategia cumple con los lineamientos técnicos?
¿Los instrumentos promueven el desarrollo del ambiente laboral dentro de la compañía?
¿Las acciones propuestas en la estrategia brindan una mejora en la reducción de los niveles de deserción laboral?
¿Las herramientas utilizadas en el planteamiento del problema son pertinentes?
¿Considera que los instrumentos planteados son suficientes para mitigar la deserción laboral?

Fuente: Autores,2022

Tabla 11. Ítems Asociados a la Claridad

Ítems asociados a la Claridad
¿Se comprende el objetivo de la estrategia planteada?
¿Las acciones propuestas en la estrategia son de fácil comprensión?
¿Los instrumentos planteados son inclusivos con el personal de la compañía?
¿Es claro el efecto de la deserción laboral en la compañía?

Fuente: Autores,2022

Tabla 12. Ítems Asociados a la Pertinencia

Ítems asociados a la Pertinencia	
¿Considera oportuno abordar la deserción laboral como una problemática importante en su entorno laboral?	
¿Considera que las estrategias para mitigar la deserción laboral son pertinentes?	
¿Considera pertinente que se haga una mediación entre las jornadas laborales presenciales y virtuales?	

Fuente: Autores,2022

A continuación se muestran los resultados obtenidos de la evaluación realizada por los expertos:

Ilustración 21 Resultados Juicio de Expertos

Nº	ÍTEM	1	2	3	4	5						Promedio
		Está totalmente en desacuerdo	Está en desacuerdo	Está de acuerdo pero considera que se requiere ajustes	Está de acuerdo	Está totalmente de acuerdo	Nicolas Acero	Karen Bonilla	Andrea Castellano	Estefania Cely	4,3	
Ítems asociados a la Calidad												
1	Considera que la estrategia cumple con los lineamientos técnicos						5	4	4	5	18	4,5
2	Las instrumentos promueven el desarrollo del ambiente laboral dentro de la compañía						4	4	5	5	18	4,5
3	Los acciones propuestas en la estrategia brindan una mejora en la reducción de los niveles de deserción laboral						5	4	5	5	19	4,8
4	Las herramientas utilizadas en el planteamiento del problema son pertinentes						5	4	5	4	18	4,5
5	Considera que los instrumentos planteados son suficientes para mitigar la deserción laboral						4	4	4	4	16	4,0
Ítems asociados a la Claridad												
6	Se comprende el objetivo de la estrategia planteada						5	5	5	5	20	5,0
7	Los acciones propuestas en la estrategia son de fácil comprensión						5	5	5	5	20	5,0
8	Los instrumentos planteados son inclusivos con el personal de la compañía						5	5	4	4	18	4,5
9	Es claro el efecto de la deserción laboral en la compañía						5	5	5	4	19	4,8
Ítems asociados a la Pertinencia												
10	Considera oportuno abordar la deserción laboral como una problemática importante en su entorno laboral						5	5	5	5	20	5,0
11	Considera que las estrategias para mitigar la deserción laboral son pertinentes						5	4	5	5	19	4,8
12	Considera pertinente que se haga una mediación entre las jornadas laborales presenciales y virtuales						5	5	5	5	20	5,0

Fuente: Autores,2022

Según el juicio realizado por los expertos, la estrategia cumple con los estándares de calidad, claridad y pertinencia, debido a que se obtuvo una calificación de 4,3 puntos de 5 puntos posibles para un porcentaje de aceptación del 86%, superando en 6 puntos porcentuales la meta que establecimos del 80%.

Valoración Asociada a la Calidad de la estrategia

Los expertos evaluaron 5 aspectos referentes a la calidad de la estrategia, donde se obtuvo una aprobación promedio del 4,5 de 5 puntos posibles, teniendo una aceptación del 90%.

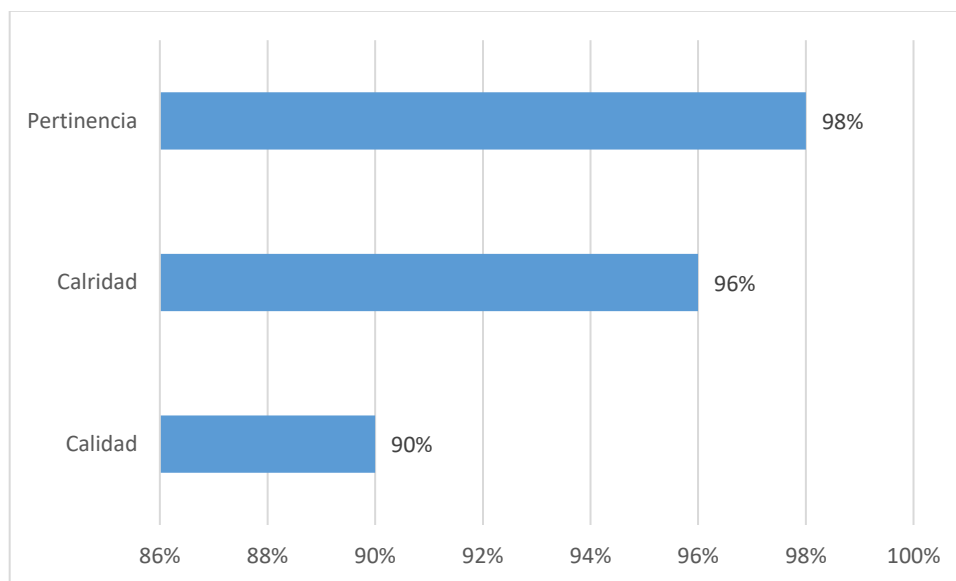
Valoración Asociada a la Claridad de la Estrategia

Los expertos evaluaron 4 aspectos referentes a la claridad de la estrategia, donde se obtuvo una aprobación promedio del 4,8 de 5 puntos posibles, teniendo una aceptación del 96%.

Valoración Asociada a la Pertinencia de la Estrategia

Los expertos evaluaron 3 aspectos referentes a la claridad de la estrategia, donde se obtuvo una aprobación promedio del 4,9 de 5 puntos posibles, teniendo una aceptación del 98%.

Ilustración 22 Resultados Juicio de Experto por Ítems



Fuente: Autores,2022

De acuerdo con los resultados, se puede analizar que, los ítems relacionados con las estrategias diseñadas para mitigar la deserción laboral, fueron altamente valoradas, lo que indica que efectivamente es de vital importancia abordar la deserción laboral y realizar mediaciones entre las jornadas laborales presenciales y virtuales. Por otro lado, se evidenció que las acciones propuestas para TIM Technology brindan una mejora en la reducción de los niveles de deserción laboral; así mismo, la estrategia cumple con los lineamientos técnicos y los instrumentos promueven el buen desarrollo del ambiente laboral en la compañía.

De igual modo, los expertos concluyeron que se comprende a totalidad el objetivo de la estrategia planteada y las acciones propuestas son útiles y de fácil comprensión para el personal de la empresa. Se puede concluir que, gracias a la utilización de los instrumentos, se pudo obtener una excelente medición, donde se evidencia que la estrategia aportada es apta para la implementación en la empresa TIM Technology. La incorporación de esta estrategia, aportará a

la calidad de vida de cada empleador, brindándole alternativas relevantes que aporten en su diario vivir y logren una mayor satisfacción al momento de emprender o emplearse.

13 Conclusiones

En la actualidad, el mercado laboral se está adaptando más a las necesidades de los colaboradores, procurando aumentar el bienestar laboral por medio de la flexibilidad en la modalidad de trabajo (híbrido), lo cual contribuye no solo a la felicidad de los colaboradores, sino que impacta de manera positiva a las empresas, en cuanto, al ahorro de tiempo y dinero por nuevas curvas de aprendizaje y recontractación.

Adicional, esto sería congruente, con los resultados obtenidos en las encuestas y validaciones con los colaboradores de TIM Technology, donde se observó que la mayoría de los colaboradores (50%) prefieren tener más días de trabajo en casa y asistir a la oficina, como máximo 2 días o en situaciones puntuales de la operación. Aunque la empresa no mide actualmente la productividad de áreas administrativas, los líderes si manifiestan que los colaboradores, cumplen con las actividades propuestas dentro de los tiempos establecidos o antes, lo anterior, debido a que los colaboradores trabajan en promedio 5 horas adicionales por semana de su horario laboral, esta lo realizan de manera voluntaria, por el beneficio de estar desde la casa y evitar los tiempos de desplazamiento.

Se puede afirmar que, con el estudio, el trabajo híbrido es una solución para la retención laboral de gran parte de los empleados. Esto puede explicarse en que la pandemia cambió hábitos de vida de las personas, donde el bienestar emocional y físico se ha convertido en una prioridad de los empleados. De acuerdo con Buitrago (2022) la ocurrencia de una pandemia

causa que las personas repiensen el sentido de sus vidas y se planteen nuevos objetivos de vida donde priorizan el bienestar personal.

En tal sentido y tal como lo confirma Cabezas (2021) la gestión del talento humano actual debe centrar la discusión en el bienestar de los empleados. De ahí que la estrategia de trabajo híbrido propuesta para la compañía TIM Technology y sus beneficios, plantea disminuir el índice de rotación a partir de varios beneficios propuestos en las dos modalidades. El énfasis en los beneficios radica en una propuesta orientada al bienestar de los colaboradores, donde los expertos que la validaron la estrategia la calificaron significativamente con resultados como: calidad (4,5), clara (4,8) y pertinencia (4,9).

Con la fase de diseño de la estrategia, se hace necesario avanzar en la implementación de esta para evaluar su acogida y la disminución de la rotación de los empleados en la compañía.

14 Bibliografía

- UGGP. (enero de 2022). Informe Mensual de las Cotizaciones al Sistema de Protección Social. Recuperado el 14 de septiembre de 2022; de https://www.ugpp.gov.co/sites/default/files/Nuestra-entidad/Presentacion_enero2022.html
- DANE. (31 de agosto de 2022). Empleo y desempleo. Recuperado el 14 de septiembre de 2022; de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Portal Gestiónhumana.com. (30 de agosto de 2022) Todo lo que deberías saber sobre la gran renuncia y la renuncia silenciosa. Recuperado el 14 de septiembre de 2022, de <https://gestionhumana.com/todo-lo-que-deberias-saber-sobre-la-gran-renuncia-y-la-renuncia-silenciosa>

- Microsoft. (22 de marzo de 2021) Microsoft publica las conclusiones y consideraciones de un año de trabajo remoto en su Índice de Tendencias Laborales Recuperado el 12 de septiembre de 2022, de <https://news.microsoft.com/es-es/2021/03/22/microsoft-publica-las-conclusiones-y-consideraciones-de-un-ano-de-trabajo-remoto-en-su-indice-de-tendencias-laborales/>
- Portal Gestiónhumana.com. (11 de marzo de 2022) Flexibilidad laboral: 7 fórmulas para implementarla. Recuperado el 14 de septiembre de 2022, de <https://gestionhumana.com/flexibilidad-laboral-7-formulas-para-implementarla>
- Puyana, F. (2021). Ley 1221 de 2008 sobre teletrabajo y Ley 2088 de 2021 sobre trabajo en casa. Universidad Externado de Colombia <https://derlaboral.uexternado.edu.co/analisis-y-opinion/ley-1221-de-2008-sobre-teletrabajo-y-ley-2088-de-2021-sobre-trabajo-en-casa/>
- Ministerio del trabajo. (2021). Presidente sancionó la Ley de Trabajo en Casa. Recuperado de: <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2021/mayo/presidente-sanciono-la-ley-de-trabajo-en-casa>
- Espinoza-Romo, A. V., Méndez-Puga, A. M., Rivera-Heredia, M. E. y Calderón-Mafud, J. L. (2021). Bienestar laboral en época de pandemia. Enseñanza e Investigación en Psicología, 3(2), 239-248. <https://www.revistacneip.org/index.php/cneip/article/view/200/126>
- Salazar Estrada JG, Guerrero Pupo JC, Machado Rodríguez YB, Cañedo Andalia R. Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. Acimed. 2009;20(4). Disponible en: Dirección electrónica de la contribución http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352009001000004.

- Chiavenato, I. (2000), Administración de Recursos Humanos, 5ta edición McGraw Hill, Colombia.
- Álvarez Dolores, Ruiz Maria (2020) ROTACIÓN DE PERSONAL ¿Qué es y cómo combatirla?
https://www.researchgate.net/publication/353023868_ROTACION_DE_PERSONAL_QUE_es_y_como_combatirla
- García Sehweret, P. (1987). El salario, sus aspectos sociopsicológicos. La Habana: Editorial Ciencias Sociales.
- O'Connell, M., y Kung, M. C. (2007). The cost of employee turnover. EBSCO's Industries, 49(1), 14-19
- Isaksson, K., De Cuyper, N. y De Witte, H. (2005). Introduction. En N. De Cuyper, K. Isaksson y H. De Witte (Eds.): Employment contracts and well-being among European workers (pp. 1-13). Hampshire (UK): Ashgate.
- Rodríguez Y., E. y Reyes M., R. (2010). El bienestar laboral y su incidencia en la gestión exitosa de las empresas en el turismo. Revista de Investigación en Turismo y Desarrollo Local, 3(8). Disponible en línea: <http://www.Eumed.net/rev/turydes/08/>
- Prieto Pedro. (2013) GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO ESTRATEGIA PARA RETENCIÓN DEL PERSONAL chrome-extension://efaidnbmninnibpcjpcglclefindmkaj/https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%20del%20personal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Espinosa Moraina (2014) ANÁLISIS DEL GRADO DE RELACIÓN ENTRE LAS RELACIONES INTERPERSONALES Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL PERCIBIDO

- POR LOS MIEMBROS DE LA COMUNIDAD ACADÉMICA DE LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA OMAIRA SÁNCHEZ GARZÓN. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/8917/EspinosaMoraima2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Garcia Claudia (2005) UNA APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL chrome extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Stratone, M.-E., Vatamanescu, E.-M., Treapat, L.-M., Rusu, M., & Vidu, C.-M. (2022). Contraste de equipos de trabajo tradicionales y virtuales en el contexto COVID-19: de la cultura de equipo a la consecución de objetivos. MDPI. <https://www-virtualpro-co.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/biblioteca/contraste-de-equipos-de-trabajo-tradicionales-y-virtuales-en-el-contexto-covid-19-de-la-cultura-de-equipo-a-la-consecucion-de-objetivos>.
- Naciones Unidas. Promover el Crecimiento Económico Sostenido, Inclusivo y Sostenible, el Empleo Pleno y Productivo y el Trabajo Decente para Todos. Disponible en línea: <https://sdgs.un.org/goals/goal8> (consultado el 27 de marzo de 2022).
- Wheelan, SACreación de equipos eficaces: una guía para miembros y líderes, 4ª ed.; SAGE Publications, Inc.: Nueva York, NY, EE. UU., 2013.

- Canarias, H.; Sra. Phee, RDComunicación y conocimiento organizacional: cuestiones contemporáneas para la teoría y la práctica; Taylor & Francis Ltd.: Londres, Reino Unido, 2011.
- Drahokoupil, Jan and Müller, Torsten (2021): Job retention schemes in Europe: a lifeline during the Covid-19 pandemic, ETUI Research Paper - Working Paper 2021.07. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3931230>
- Igbino, E., Joel, O., Igbadumhe, F. y Peter, D. (2022). Employees' retention strategies and organisational performance. Academy of Entrepreneurship Journal, 28(S5), 1-12.
- ILO (2021). COVID-19 and the World of Work - Country Policy Responses, <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/regional-country/country-responses/lang-en/index.htm>.
- ILO (2022). Job retention schemes during COVID-19: A review of policy responses, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/publication/wcms_849465.pdf.
- Hassan, Z. (2022). Employee retention through effective human resource management practices in maldives: Mediation effects of compensation and rewards system. Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation, 18(2), 137-173. doi:10.7341/20221825.
- Holtom, B., Kiazad, K., & Dandu, Y. (2020). Organizational practices that promote job embeddedness and retention. Organizational Dynamics, 49(4) doi:10.1016/j.orgdyn.2019.08.003.
- Labro, E. & Omartian, J. D. (2022). Managing Employee Retention Concerns: Evidence from US Census Data. Disponible en:

<https://www.bauer.uh.edu/departments/accy/research/documents/Eva-Labro-paper.pdf>.

- Malik, E., Baig, S. A., & Manzoor, U. (2020). Effect of HR practices on employee retention: The role of perceived supervisor support. *Journal of Public Value and Administrative Insights*, 3(1), 1-7. <https://doi.org/10.31580/jpvai.v3i1.1201>.
- Moncayo, C. (2016). Lo que cuesta a empresas cambiar mucho de personal. Instituto Colombiano de Contadores Público. Disponible es: <https://incp.org.co/lo-que-cuesta-a-empresas-cambiar-mucho-de-personal/>.
- Rombaut, E., & Guerry, M. A. (2020). The effectiveness of employee retention through an uplift modeling approach. *International Journal of Manpower*, 41(8), 1199-1220. <https://doi.org/10.1108/IJM-04-2019-0184>.
- Sánchez-Moral, S., Arellano, A., & Díez-Pisonero, R. (2022). Understanding the role of neighbourhood characteristics and distance to workplace in the residential location patterns of knowledge workers in large cities. *Cities*, 127 doi:10.1016/j.cities.2022.103764.
- Okot, T. (2021). Remote working: from benefits to an obligation for talent retention strategy in the service industry. *International Journal of Advanced Research*, 9(10), 325-338.
- ANDI.(enero de 2021)Resultados de la Encuesta de Conciliacion de Vida Laboral y Personal. Recuperado de; <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/15812-la-andi-y-el-ministerio-del-trabajo-pre>
- PIPERLAB.(marzo 2021)Resultados del año que marcó un antes y un después en los hábitos de consumo. Recuperado de;

<https://piperlab.es/2021/03/09/2020-el-ano-que-marco-un-antes-y-un-despues-en-los-habitos-de-consumo/>

- FORBES. (abril 2022) Para dónde van los modelos de trabajo en la postpandemia. Recuperado de <https://forbes.co/2022/04/08/emprendedores/para-donde-van-los-modelos-de-trabajo-en-la-postpandemia/#:~:text=Dentro%20del%20estudio%20WeWork%20encontr%C3%B3,empresas%20est%C3%A1n%20dispuestas%20a%20tener.>
- Universidad Ean.(abril 2021) Talento humano: clave para el éxito organizacional en tiempos de teletrabajo; Recuperado de <https://universidadean.edu.co/noticias/talento-humano-clave-para-el-exito-organizacional-en-tiempos-de-teletrabajo.>
- REVISTA CUBANA DE SALUD Y TRABAJO (SEP 2020) Teletrabajo en condiciones de COVID-19. Ventajas, retos y recomendaciones; Recuperado de <https://doaj.org/article/0cee959bc1d5408a95177535cb01eb4a.>
- LA REPUBLICA (mayo 2022) En Colombia 48% de los colaboradores trabajan de manera presencial obligatoria Recuperado de: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/en-colombia-48-de-los-colaboradores-trabajan-de-manera-presencial-obligatoria-3374192.>
- Economist Impact.(2022). Implementación del Trabajo Híbrido. Google Workspace.
- Heriberto López Romo. (1998). La metodología de encuesta. *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación*. pp.33-73 Recuperado de https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia_encuestas.pdf
- Robertp Hernandez, R. Fernandez Collado, C.P.(2014). *Metodología de la investigación*. (Sexta Edición). McGraw Hill Education.

- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods* (4rd ed.). Oxford: Oxford University Press.
- Nuñez-Moscoso. (2017). *Los métodos mixtos en la investigación en educación*. *Cadernos de Pesquisa* v.47, p.632-649. Disponible en:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6054869>
- Okuda, M., y Gómez-Restrepo, C. (2005). *Métodos en investigación cualitativa: triangulación*. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, vol. XXXIV, núm. 1, 2005, pp. 118-124. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/806/80628403009.pdf>
- Otzen, T., y Manterola, C. (2017). *Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio*. *Int. J. Morphol*, 35(1):227-232, 2017. Disponible en:
<https://scielo.conicyt.cl/pdf/ijmorphol/v35n1/art37.pdf>
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. The United States: SAGE publications
- Fernando Curioso, & José Navarro. (2019). *Cambios horarios y diarios en la motivación laboral: ¿Influye el tiempo objetivo en la motivación en el trabajo?* *Psychologica*, 62(1). https://doi.org/10.14195/1647-8606_62-1_13
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Sexta edición). McGraw Hill Education.
- Huérfano Barcol. M., & Guerrero Dallos, J. A. (2018). *Método cualitativo rápido (screening) para la detección de residuos de plaguicidas en frutas y hortalizas*. Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias. Departamento de Química.
<https://www-virtualpro-co.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/biblioteca/metodo-cualitativo-rapido-screening-para-la-deteccion-de-residuos-de-plaguicidas-en-frutas-y-hortalizas>.

- Conrado, 2018, las variables y su operacionalización en la investigación educativa parte I .Las variables y su operacionalización en la investigación educativa. Parte I (sld.cu).
- Buitrago. F, Ciurana. R, Tizón. J. (2021). Pandemia de la COVID-19 y salud mental: reflexiones iniciales desde la atención primaria de salud española, Atención Primaria. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0212656720301876>
- Cabezas, C. (2021). Pandemia de la COVID-19: Tormentas y retos. <https://www.scielo.org/article/rpmesp/2020.v37n4/603-604/>