

UNIVERSIDAD EAN

**Formulación de estrategias de mejora en la calidad de vida de equipos mixtos
de trabajo post pandémico**

Elaborado por:

Ana Sofia Isaza Sanchez

Juliana Andrea Chunza García

Laura Sofia Morales Araque

Programa:

Especialización en Gerencia Logística y Gerencia de Proyectos

Universidad Ean

Escuela de Formación en Investigación

Seminario de Investigación de Posgrado

Bogotá

10/03/2023

Resumen

La presente investigación se enfoca en las prácticas exitosas que las empresas han implementado, tras los cambios de modalidad de trabajos tradicionales a nuevas modalidades como el trabajo híbrido y el teletrabajo. Este trabajo permitirá mostrar a las empresas algunos puntos clave acerca de las implicaciones de las nuevas modalidades de trabajo y como mitigar su impacto en la cultura y clima organizacional. El objetivo de este estudio es evidenciar las buenas prácticas que se pueden replicar en las empresas en Colombia y que estas alcancen los resultados esperados de mejora continua y calidad de trabajo.

Palabras Clave: Capital humano, Bienestar laboral, Postpandemia, Teletrabajo.

Contenido

| | |
|---|----|
| Planteamiento del Problema | 4 |
| Descripción del problema..... | 7 |
| Pregunta de investigación..... | 9 |
| Objetivos..... | 10 |
| Conveniencia de la Investigación..... | 11 |
| Justificación | 13 |
| Marco teórico | 14 |
| Metodología | 34 |
| Enfoque, diseño y alcance de la investigación | 34 |
| Instrumento de Investigación Cuantitativa | 38 |
| Variables de estudio..... | 39 |
| Dimensiones definidas:..... | 39 |
| Población y muestra..... | 40 |
| Análisis de resultados..... | 42 |
| Análisis y resultados de la encuesta..... | 42 |
| Casos de éxito..... | 47 |
| Conclusiones | 51 |
| Referencias..... | 53 |

Ilustraciones

| | |
|---|----|
| Ilustración 1 Gráfica de Balance laboral | 20 |
| Ilustración 2 Comportamiento sector público | 22 |
| Ilustración 3 Asistencia presencial sector público..... | 23 |
| Ilustración 4 Encuesta trabajo en casa | 24 |
| Ilustración 5 Pirámide de necesidades de Maslow | 31 |
| Ilustración 6 Dimensiones para enfrentar la crisis PosCovid-19 | 33 |
| Ilustración 7. Fórmula de cálculo del tamaño de la muestra | 41 |
| Ilustración 8. Modalidad de trabajo de la población encuestada..... | 42 |
| Ilustración 9. Percepción de productividad según modalidad de trabajo | 43 |
| Ilustración 10. % Satisfacción de los colaboradores frente al modelo de trabajo | 44 |
| Ilustración 11. % Buen Clima laboral frente al modelo de trabajo | 44 |
| Ilustración 12. Resultados de percepción de la población frente a los beneficios corporativos | 45 |

Tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Variables de estudio de la investigación..... | 39 |
|--|----|

Planteamiento del Problema

A continuación, se presentan datos provenientes del primer alcance de investigación, en el cual se basará este proyecto a lo largo de su desarrollo, integración y recomendación de las buenas prácticas y casos de éxito de las empresas con mejores resultados en clima laboral, productividad y balance vida trabajo de los colaboradores en el panorama de la post pandemia.

Antecedentes del problema.

No cabe duda alguna, el 31 de diciembre 2019, fue una fecha que cambio la vida para el ser humano, pues la Organización Mundial de la Salud (OMS, 2022), declaró que fue la primera vez que se notificó en Wuhan (China) el brote de enfermedad por coronavirus (COVID – 19). Según la (RAE, 2023, párr. 1), una pandemia tiene por definición “Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región” por ende, el Covid – 19 llego a cambiar el estilo de vida a nivel mundial del ser humano. Al hablar de estilo de vida, se habla de cambios rutinarios que antes se daban por entendido como *la normalidad*. No obstante, con la pandemia se tuvieron que definir ciertos cambios en los hábitos y comportamiento de la sociedad al haber sido esta una enfermedad de fácil contagio, que desde lo más mínimo como lo es el contacto físico podría perjudicar la salud pública, dando así paso al teletrabajo que “ya se venía implementando, aunque en pocas empresas, pero con la llegada de la pandemia del COVID-19 lo han impulsado de forma que aumentó de a un 72% con respecto al

2018 las cuales solo habían 122.278.” (Carabalí Lobo & Manrique Flórez, 2022, pp. 18, párr 1).

En el mes de febrero y marzo del 2020, los diferentes países empezaron un confinamiento, cerrando fronteras e incluso implementando toques de queda, lo que conllevaba a que la mayoría de las personas tuvieran que hacer sus actividades desde casa, dando así paso a la nueva era del teletrabajo y nuevas conductas sociales que se desarrollarían en los años siguientes.

Como bien se ha descrito en múltiples escritos e investigaciones, entre ellas “La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales” realizado por la Cooperación Alemana en conjunto con las naciones Unidas en el año 2020, en esta Weller menciona que con el inicio de la pandemia los gobiernos se vieron obligados a adoptar un modelo de trabajo diferente al tradicional que se define como teletrabajo que ha generado una división de los diferentes tipos de trabajadores profesionales autónomos ... personas móviles que no disponen de un lugar de trabajo establecido ... y auxiliares son los empleados que trabajan bajo alternancia. Lo cual “podría llevar a muchas empresas y trabajador@s a buscar nuevas combinaciones de trabajo presencial y a distancia” (Weller, 2020, págs. 15, párr 3)

En esta nueva era, varios sectores tuvieron que verse en la obligación de adaptar nuevas medidas para llevar a cabo las tareas laborales. Así mismo, en el

sector de la educación se implementó la medida de clases virtuales lo que conllevaba a que todo el núcleo familiar conviviera 100% del tiempo juntos incluyendo el periodo que destinan a sus tareas diarias. Esta nueva era, indudablemente cambio la calidad de vida del ser humano, no obstante, no existe una posición frente a si estos nuevos cambios fueron totalmente positivos o todo lo opuesto negativos, pues para algunos colaboradores pudo llegar a ser una nueva modalidad más sencilla y cómoda, pero para otros colaboradores pudo haber sido un cambio perturbador al tener que simultáneamente acarrear tareas laborales y tareas del hogar.

Los nuevos hábitos y situaciones a las que se vieron enfrentado los distintos tipos de colaboradores y su núcleo familiar o cerca, afecto sin lugar a dudas la aspectos importantes dentro de las organizaciones como la productividad, nivel de satisfacción del cliente interno, clima laboral, sentido de pertenencia y estabilidad emocional de los trabajadores, razón que llevo a las empresas a iniciar la búsqueda de estrategias de mitigación del impacto, algunas logrando el éxito y otras quedando rezagadas ante la incapacidad de modernizar sus actividades.

Descripción del problema.

En la actualidad postpandemia, las empresas consideran el trabajo remoto como una alternativa viable para ahorrar costos operacionales como arriendo de espacios físicos, interrupciones de la operación debido a retardos, permisos personales, incapacidades, inconvenientes en el ambiente laboral, entre otros. No obstante, esta alternativa no se adapta a las necesidades de las empresas por sí misma, pues los conductos regulares, las pausas activas, las celebraciones de días especiales, la interacción entre grupos de trabajo, entre otro tipo de factores contribuyen a generar un buen ambiente laboral así como “la armonía que es el fundamento para la construcción de un sentido de pertenencia frente a la institución y que aumenta el desempeño de los trabajadores” (Chica, Mogollon, & Parra, 2022, pág. 12).

En ese sentido, puede que haya organizaciones en las que el trabajo híbrido sea la mejor alternativa, como otras en las que el trabajo presencial sea un requisito, como es el caso de los trabajadores de fábrica. Este panorama también dio visibilidad a conceptos como nómadas digitales que como menciona Flores, J (2021) “no solo los profesionales del sector tecnológico, sino otras profesiones más tradicionales y con posibilidades, han elegido trabajar... desde el extranjero o lugares paradisíacos – combinando, trabajo con turismo”.

Por lo anterior, se considera que el análisis de las experiencias de empleados en las distintas modalidades de trabajo actuales otorgará a los autores una visión más amplia de la forma en que se está manejando el clima organizacional en el presente y a su vez qué propuestas serían beneficiosas para crear sentido de pertenencia en las organizaciones, factor que se considera clave para disminuir el porcentaje de rotación de personal, teniendo en cuenta encuestas como la realizada por WeWork a 8.000 colombianos en el 2023, en el cuál concluyen que “para 91% de los encuestados de las generaciones Y (*Millennials*) y Z (*Centennials*) la flexibilidad es uno de los tres elementos principales para elegir si cambiar o no de trabajo” (Becerra Elejalde, 2023, párr 14).

La variedad de opciones, gustos, metodologías y estrategias adaptadas por las diferentes empresas han impactado directamente los resultados de productividad y la satisfacción laboral en los colaboradores en los últimos años, razón por la cual las organizaciones en la actualidad buscan modernizar sus estrategias y encontrar aquellas que coadyuven en la consecución de los objetivos empresariales sin perder de vista las necesidades e inclinaciones de los colaboradores y las nuevas tendencias del mercado laboral en vistas al futuro.

Esto obliga a su vez al gobierno a adaptar su legislación en pro a los inevitables cambios globales, “Durante la contingencia, en relación al teletrabajo el Ministerio del Trabajo de Colombia promovió su aplicación a través de las circulares

0017 (2020a) y 0021 (2020b)” (Ramírez Velásquez, Vega Abad, & Narcisa Villagómez, 2023, párr 23).

Pregunta de investigación.

Gracias a la presentación de este resumido alcance a la situación global, local y hasta personal de la búsqueda de la presente investigación, se llega a definir la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles han sido las propuestas exitosas en mejora del clima y cultura laboral de las organizaciones y grupos de trabajo que mejor se adaptaron a la nueva realidad de la postpandemia?

Objetivos

Objetivo general.

Determinar el impacto en el clima laboral de los nuevos modelos de trabajo que surgen a raíz de la pandemia y las posibles estrategias globales que se pueden replicar en las empresas para alcanzar los resultados esperados.

Objetivos específicos.

1. Identificar las modalidades de trabajo implementadas durante la pandemia en las empresas de servicios y campos administrativos.
2. Analizar el comportamiento de los diferentes grupos de colaboradores en la nueva realidad postpandemia.
3. Sintetizar el impacto de las nuevas modalidades de trabajo en la productividad y satisfacción laboral de las empresas.
4. Definir los casos de éxito de empresas que han implementado estrategias para mantener y mejorar la calidad de vida de los trabajadores.
5. Recopilar las posibles estrategias replicables en las empresas para la mejora de la calidad de vida de los trabajadores.

Conveniencia de la Investigación

Las empresas colombianas y alrededor del planeta enfrentan hoy en día la ardua tarea de innovar y adaptarse a las nuevas corrientes y metodologías de trabajo que surgen como consecuencia de la pandemia y la necesidad latente de no detener sus operaciones ante las nuevas condiciones de trabajo. Actualmente y no cerca de encontrar la estabilidad de la presencialidad en los trabajos, las empresas en el país enfrentan grandes incógnitas, como, por ejemplo, ¿regresar al modelo de presencialidad? ¿mantenerse en la virtualidad? o ¿implementar un modelo híbrido? Adicionando a ello todas las posibles consecuencias de tomar una u otra decisión, teniendo en cuenta las preferencias personales de los colaboradores que son sustancialmente diferentes en grupos heterogéneos de trabajo y que impactará directamente en el clima laboral y satisfacción del cliente interno.

Por lo anterior, esta investigación comprende una gran conveniencia no solo para la aplicación de sus resultados en el ambiente de trabajo de sus investigadoras, sino para ahondar en el entendimiento de esta coyuntura y así recopilar las posibles estrategias que permitirían mejorar o aportar a la solución de un problema que enfrentan hoy en día las corporaciones y trabajadores desde las pequeñas hasta las grandes empresas en Colombia.

En ese sentido, la utilidad de este proyecto es principalmente las buenas prácticas sobre la adaptación a las nuevas modalidades de trabajo que se popularizaron durante la pandemia, las cuales serán recopiladas con el fin de que otras empresas puedan tomar nota de los puntos clave a la hora de gestionar a los equipos que trabajen de esta manera. Así mismo, respecto al valor teórico después de revisarlo de manera interna, los departamentos de tecnología

Justificación

Hoy en día tras la pandemia que inició en el año 2020, las empresas tuvieron que atravesar grandes cambios en la forma en la que se acercan a sus consumidores y así mismo el lugar desde el cual sus trabajadores completan sus labores. Lo cual ha supuesto un gran reto desde ese entonces para todas ellas, es por eso que el objetivo de este estudio es evidenciar las buenas prácticas que se pueden replicar en las empresas para mitigar el impacto en el clima laboral y que estas alcancen los resultados esperados.

Marco teórico

Clima laboral y su importancia dentro de las organizaciones

El concepto de organización y bienestar laboral ha pasado por una innumerable cantidad de conceptos y definiciones a lo largo del tiempo, cada época y los momentos históricos sucedidos han aportado de alguna forma a la modificación y modernización de lo que hoy se conoce como clima organizacional.

Desde los inicios de los conceptos de productividad de Henry Ford y los primeros acercamientos al “enfoque humano” que radican en la pirámide de necesidades de Maslow, las empresas alrededor del mundo se han visto en la obligación de entender y trabajar en su recurso humano y todo lo que a ello pudiera directa o indirectamente impactar ya que este concepto ha tomado gran fuerza, tanto así, que comprende un factor diferenciador en las grandes, medianas y pequemás industrias, por ello es importante dar un paso atrás y entender lo que esto comprende.

Existen múltiples autores que definen a su criterio el clima y la organización, sin embargo, como lo expone la docente de investigación María Sandoval “las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo” (Sandoval Caraveo, 2004, págs. 83, párr 3), lo que nos podría llevar a una apresurada conclusión de que cada definición parte de un contexto específico y hará referencia estrictamente a un panorama determinado, razón por la cual, a lo largo de este escrito se hará un análisis más profundo sobre las nuevas tendencias de las organizaciones en un nuevo escenario resultado de la globalización y las pos pandemia.

Para efectos del presente contexto, definiremos el clima laboral como la relación de bienestar y productividad entre el colaborador y la institución, en el que se busca un ganar-ganar tanto para el crecimiento y desempeño de la empresa como para el equilibrio personal y profesional de las personas, involucrando no solo los recursos físicos sino aquellos intangibles que contribuye a generar ventajas competitivas para las y que va “encaminada a la búsqueda de nuevas oportunidades para generar mejoras a nivel del conocimiento y de la acción dentro de la organización” (Mendoza Vargas, Burbano Pantoja, & Mendoza Vargas, 2022, párr 22).

Ahora bien, las empresas, independientemente de su tamaño, son conscientes de que “los cambios han originado modificaciones en las actitudes y conductas de las personas” (Domínguez Aguirre, Jiménez, & Ramírez Campos, 2020, pp. 88, párr 1)

En ese sentido, una empresa con factores acumulados de estrés y difíciles condiciones de trabajo, llevan naturalmente a los colaboradores a considerar abandonar sus trabajos incluso sin tener otras opciones de empleo, y aumentan los niveles de rotación de personal lo cual impacta directamente en aspectos críticos de las organizaciones entre ellos los altos costos de reclutamiento, contratación y entrenamiento sino también la pérdida de conocimiento y experiencia además de la reputación que crea la empresa en el mercado laboral.

Adicional a los grandes listados de criterios que impactan, positiva y negativamente al desempeño de los equipos de trabajo, tenemos el no tan reciente concepto de “Teletrabajo”, que a pesar de existir hace más de una década, solo hasta la crisis pandémica del 2019 se convirtió en una realidad obligatoria para un gran porcentaje de empresas y trabajadores y que obligó a toda una población de todas las generaciones a reinventarse para no continuar las labores de un mundo que no se detiene.

“Uno de los grandes retos que ha traído la adopción masiva del trabajo en remoto, debido a la pandemia, es mantener un buen clima laboral” (Sanitas, 2022, párr 4), así lo define la empresa Sanitas en su investigación del impacto al clima laboral en tiempos de teletrabajo, donde también se hace una acertada acotación a los grupos de factores que deben contemplarse en esta discusión:

Factores extrínsecos: cultura de la empresa, política retributiva/compensación flexible, comunicación interna, sobrecarga de trabajo, inestabilidad laboral, actitudes del resto de compañeros o directivos, sentimiento de pertenencia/engagement, condiciones del espacio físico en el que se desarrolla el trabajo, etc. Factores intrínsecos: personalidad de cada uno de los miembros que constituyen la empresa, expectativas y circunstancias personales que pueden alterar el estado de ánimo. (Sanitas, 2022, párr 4)

Sin lugar a duda, las empresas enfrentan grandes retos en lo que a clima laboral y satisfacción del cliente interno se refiere, y el paso más importante para poder crear o replicar estrategias de fidelización de los colaboradores, es entender de fondo las necesidades propias de la organización y dar inicio al establecimiento de una cultura organizacional que responda al desarrollo de sentido de pertenencia a través de la experiencia individual de bienestar.

Para ello es importante generar una conciencia conceptual sobre la flexibilidad y el ambiente laboral para crear sistemas de medición de la satisfacción y a partir de dichos resultados crear y adaptar nuevas metodologías que permitan disminuir el impacto negativo a la calidad de vida, la rotación, deserción, ausentismos, entre otros efectos y llevar a las organizaciones a la innovación y transformación de los modelos de trabajo ya que “al crear una conexión entre el empleado, la vida laboral y la vida personal, se tendrá como resultado un empleado motivado, lo que genera un clima organizacional positivo para la compañía” (González Ariza, 2017, párr 13)

La Pandemia y su afectación en las modalidades de trabajo

Javier Bernacer, investigador responsable de hábitos del ser humano del Instituto de Cultura y Sociedad, menciona en un artículo de la Universidad de Navarra dos preguntas acerca de los hábitos: “¿hace más rígida o más flexible nuestra conducta? ¿Nos encierra en rutinas ajenas a nuestros fines o nos ayuda a proponernos nuevos objetivos?” Sin duda alguna, la pandemia por Covid – 19 ha cambiado la manera de vivir de los seres humanos, ha cambiado la conducta, y por ende se tuvieron que cambiar hábitos a los que se venía acostumbrado.

Cuando se habla de las actividades no convencionales, es decir, aquellas que se hacen fuera del horario laboral se podría decir que, a raíz de la pandemia, las personas tuvieron que adoptar nuevos hábitos, en especial para llenar los espacios de tiempo extra libre con el que contaban. En ese sentido, uno de los hallazgos reflejados en noticias es que buscaron adaptarse para implementar un comportamiento que contribuyera al cumplimiento de nuevos objetivos profesionales o personales.

Este acoplamiento a nuevos hábitos fue impactado en diferentes pilares del día a día del ser humano. Tareas como la manera de estudiar, la manera de alimentarse, de ir a mercar, de hacer ejercicio, entre otros. No obstante, una de las tareas más arduas fue la adaptación a una nueva modalidad de trabajo. A las empresas llegó la ola de “teletrabajo” definido por la Organización Internacional del Trabajo como: “el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio para trabajar fuera de las instalaciones del empleador” (Organización Internacional del Trabajo, 2020, págs. 1, párr 1)

Esta nueva modalidad tuvo que abarcar todas las industrias, industrias las cuales por sus tareas se podrían trasladar y trabajar desde casa, o industrias que obligatoriamente tenían que seguir viviendo la presencialidad, pero adoptando una

nueva manera de relacionarse y de cumplir con todos los protocolos de bioseguridad para garantizar la seguridad del empleado. Volviendo al concepto, que el ser humano es un ser de hábitos, sin duda alguna este cambio fue un choque representativo en la emoción de las personas, pues se evidenció soledad, angustia e incertidumbre, pero lo más curioso es que luego de un tiempo de vivir en el aislamiento, se empezaron a evidenciar los pros del trabajo en casa. Como lo indica La Organización Internacional del Trabajo:

“...el teletrabajo ha demostrado ser una herramienta importante para garantizar la continuidad operativa. Mientras, en circunstancias normales, sus beneficios incluyen la reducción del tiempo de desplazamiento, la posibilidad de que los trabajadores se centren en sus tareas lejos de las distracciones de la oficina y una oportunidad para lograr un mejor equilibrio entre la vida laboral y profesional. El teletrabajo permite a los trabajadores tener un horario más flexible y la libertad de trabajar fuera de las instalaciones del empleador”
(Organización Internacional del Trabajo, 2020, págs. 1, párr 2)

Tomando esta referencia, la nueva modalidad de trabajo, ha impactado positivamente a los empleados, pues su calidad de vida ha mejorado en disminución o pérdida de tiempo en tráfico, y para algunas personas ha permitido tener más tiempo libre para enfocarse en otras tareas como lo es estudio en crecimiento profesional, ejercicio, culinaria, entre otros hobbies que permitieron salir de la zona de confort y adaptar nuevas conductas que brindaran bienestar en la emoción de las personas.

Por otro lado, también existe la otra cara de la moneda, que como lo menciona la Organización Internacional del Trabajo, se tuvo que crear nuevas medidas de seguridad, ya que esta nueva modalidad “puede conllevar riesgos que deben preverse y prevenirse, como el aislamiento (en particular para las personas que viven solas) y la pérdida de contacto con los compañeros de trabajo.”
(Organización Internacional del Trabajo, 2020, págs. 1, párr 2)

El aislamiento no solo de compañeros de trabajo, sino distancia entre familias y amigos conllevaban a altos niveles de depresión los cuales las empresas tenían que velar por implementar metodologías que permitieran una interconectividad y velar por el bienestar de empleado.

Ahora bien, para algunos esta nueva modalidad se vio favorecida en sus vidas, pues se adoptaron hábitos saludables que contribuían positivamente a su calidad de vida. No obstante, es importante destacar la gestión y la carga que tuvieron que experimentar padres y madres de familia, pues el cierre de las escuelas definitivamente fue un impacto que alteraba los tiempos de trabajo de los empleadores y la dedicación, pues al tener que estar pendiente de los integrantes de la familia, no podían descuidar las tareas laborales por ende tenían jornadas más largas de trabajo para poder cumplir con su ámbito laboral y familiar. (Organización Internacional del Trabajo, 2020, págs. 1, párr 1)

Es importante también tener en cuenta la modalidad de trabajo para aquellos empleados los cuales era imprescindible la asistencia presencial. La Organización Internacional del Trabajo, en su documento Frente a la pandemia: Garantizar la Seguridad y Salud en el trabajo explica que se debe garantizar la aplicación de medidas que garanticen el bienestar de los empleados. Dichas medidas son definidas como:

Distanciamiento físico: Evaluar los escenarios en los cuales sea factible realizar reuniones virtuales, organizar turnos de trabajo de manera que no se presenten altas aglomeraciones, y organización de horas de descanso y almuerzo pues es cuando más se puede evidenciar contagio por el no uso de tapabocas.

Higiene: Proporción de implementos sanitarios que contribuyan a un proceso de desinfección como el uso de alcohol, anti bacterial, guantes, y promover la cultura del lavado de manos constante

Limpieza: Aseo constante de los elementos que se comparten, o elementos de uso frecuente tales como teclados, mouse, computadores, mesas, entre otros.

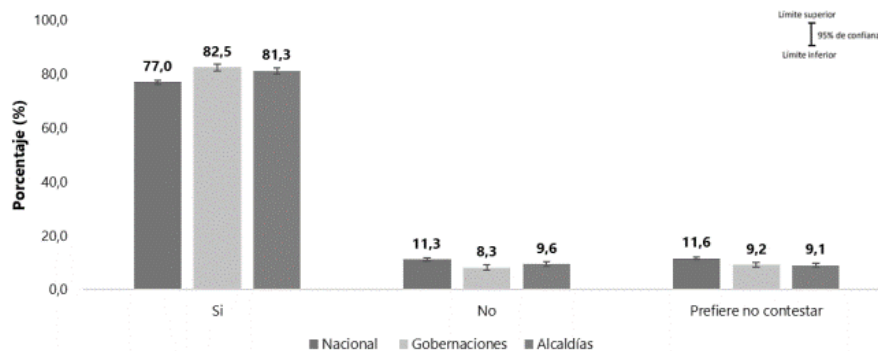
Formación y comunicación: Promoción de las medidas de seguridad que la empresa aplica para el cuidado de los empleados y realización de campañas de cuidado. Dichas campañas incluyen información sobre el avance de los contagios en los diferentes países.

Equipos de protección personales: Contenedores utilizados para desechar posibles elementos que estén contagiados. (Organización Internacional del Trabajo, 2020, págs. 14,15)

Dicho lo anterior, respecto a la afectación que ha tenido las nuevas modalidades de trabajo, a continuación, se expondrán cifras extraídas por el DANE de encuestas que se realizaron a los servidores públicos de orden nacional, gobernaciones, y alcaldía:

Con la nueva modalidad de trabajo a raíz de la pandemia ¿Existe un equilibrio entre su vida personal, familiar y laboral? En la siguiente ilustración se refleja el balance laboral, lo cuál contribuye a resolver estas incognitas

Ilustración 1 Gráfica de Balance laboral



Fuente: (DANE, 2022)

Población de referencia: 65.892 servidores del orden nacional, 10.292 gobernaciones; 16.871 alcaldías.

En la Ilustración 1 los indicadores demuestran que en aproximadamente un 80% de los encuestados, se encuentran satisfechos con el balance que ha tenido su vida laboral, personal, y familiar con la nueva modalidad de trabajo.

Las modalidades de trabajo y su funcionamiento hoy en día

Indudablemente, la pandemia por Covid – 19, modificó totalmente el pensamiento del ser humano. Estas modificaciones alteraron comportamientos, formas de vivir, de pensar, actuar, y, sobre todo, dichas modificaciones alteraron la manera de operar de numerosas empresas.

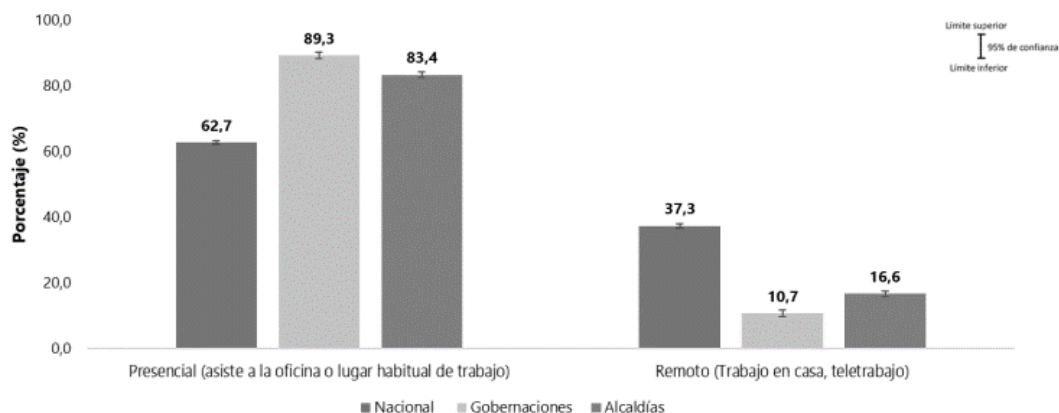
Luego de la pandemia, entre el Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE, el Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP, el Banco Mundial y la University College London, se realizó una encuesta a 34.827 servidores públicos y contratistas de las entidades de la rama ejecutiva del orden nacional, alcaldías de ciudades capitales y gobernaciones. En esta encuesta se logró evidenciar ciertos aspectos de importancia para los empleados los cuales son: i) dar continuidad al trabajo remoto de pandemia; ii) Garantizar que los empleadores

brinden apoyo a la salud mental y física de los que lo requieran; iii) continuidad en la formación de empleados para mitigar riesgos de ciberseguridad iv) garantizar conectividad en los equipos de trabajo a través de espacios de interacción virtual; v) crear canales de comunicación eficaces y asertivos que permitan mejorar y controlar la supervisión de las tareas, vi) subsidiar la conexión a redes wifi; y vii) jornadas de formación para uso de herramientas digitales que permitan mantener interconectada a las empresas.

Si tomamos como referencia el índice de satisfacción y equilibrio de vida de los empleados de la gráfica anterior, se puede inferir que sus resultados conllevaron a la decisión de mantener un trabajo remoto luego de la pandemia. No obstante, esto se convierte en un nuevo reto para las empresas, pues se debe pasar de una modalidad de trabajo contemplada como algo “temporal” a algo permanente. Dicho cambio requiere de varias adaptaciones para garantizar el éxito del cumplimiento de estrategias de la empresa, y garantizar el bienestar del empleado.

Ahora bien, para ser más concretos en el comportamiento que tuvo el sector público a continuación en la ilustración 2 se mostrará el método de asistencia que se tuvo durante el 2022 luego de la implementación total de las vacunas:

Ilustración 2 Comportamiento sector público



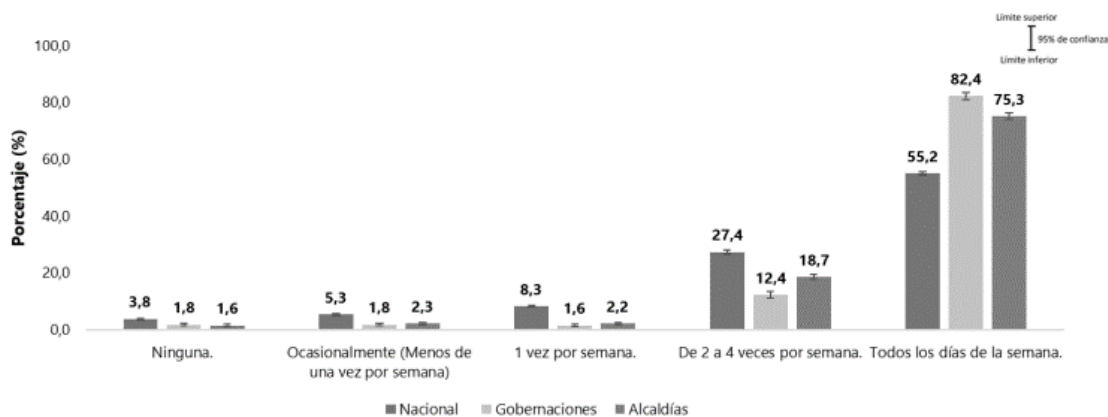
Fuente: (DANE, 2022)

Población de referencia: 65.892 servidores del orden nacional, 10.292 gobernaciones; 16.871 alcaldías.

En la Ilustración 2 se muestra que respecto al 2021, se evidencio una disminución de trabajo remoto de 36,7 puntos porcentuales y para otros sectores administrativos fue una disminución entre el 80% y 85% .

A continuación en la ilustración 3, se mostrará el muestreo de porcentajes de asistencia presencial para el sector público durante los últimos 3 meses del 2022:

Ilustración 3 Asistencia presencial sector público

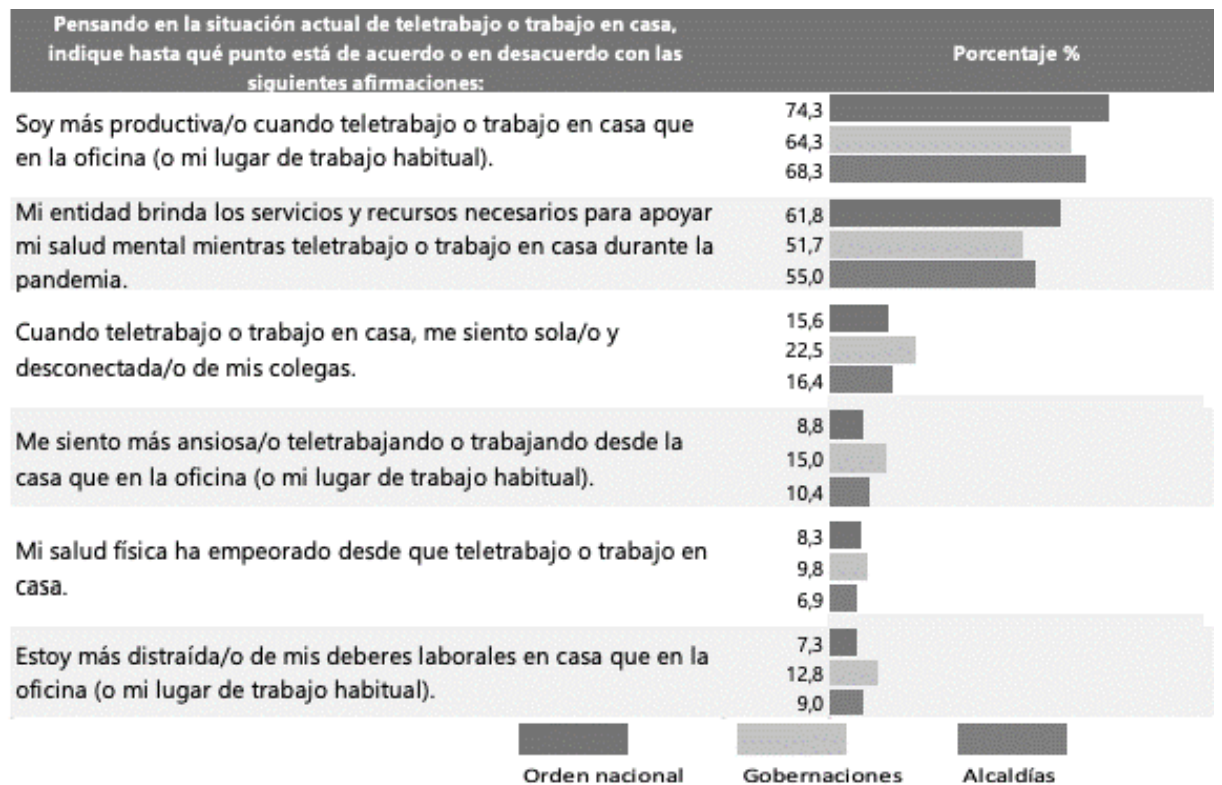


Fuente: (DANE, 2022)

Población de referencia: 65.892 servidores del orden nacional, 10.292 gobernaciones; 16.871 alcaldías.

Así mismo, se tomó una muestra entre productividad, satisfacción de implementación, sentimientos, y estado de salud física cuando se trabaja en casa:

Ilustración 4 Encuesta trabajo en casa



Fuente: (DANE, 2022)

A pesar que en la ilustración 4 se identifica que hay un alto indicador de asistencia presencial, como se evidencia en la Ilustración 4 la satisfacción trabajando desde casa es positiva pues se es más productivo, y las empresas brindan los recursos necesarios para el bienestar emocional del empleado.

Marco legal del trabajo en Colombia durante la pandemia y postpandemia

La pandemia trajo consigo no solo cambios sociales en pro del cuidado de la salud pública, sino la obligación a los gobiernos de modificar sus legislaciones y acomodarse obligatoriamente a lo que se convertiría en la nueva forma de vivir, trabajar y desempeñar roles académicos para todos. Como menciona Daniel Contreras en un artículo del año 2022 de la firma Godoy Córdoba, en Colombia se avecinaba una “una avalancha legislativa en materia de derecho del trabajo que se dio durante todo el año 2021, que a criterio de muchos estuvo motivada en parte por los efectos e impactos que ocasionó el virus en el país” (Contreras, 2022, párr 2). El país tuvo reformas tanto para el 2020 y 2021 y sigue en constante cambio para los años posteriores en donde la nueva realidad suponía una adaptación política inminente.

Los cambios fueron tan drásticos e inmediatos que el presidente de turno, Iván Duque, en pro de mantener la calma para todo un país opto por la creación de un programa televisivo donde daba actualizaciones sobre la salud pública y legislación cambiante referente a la pandemia y su impacto en los trabajadores de todo tipo llamado “Prevención y acción”, “un espacio que ha servido para informar a los colombianos sobre las medidas que ha tomado el gobierno para enfrentar el virus, pero que también ha hecho del mandatario blanco de críticas” (El Colombiano, 2021, párr 1).

El programa fue una medida temporal y rápidamente trajo efectos secundarios y finalizo ya que múltiples medios señalaron y criticaron su falta de

funcionalidad “Hay que señalar que en el país ha habido polémica por este espacio informativo del presidente, pues algunos señalan que allí no hay espacio al diálogo.” (El Tiempo, 2021, párr 6).

La incertidumbre ante una comunicación oficial por parte del gobierno ha llevado a las organizaciones a estar alerta y tomar acciones en lo que a modalidad de trabajo corresponde, no solo sobre el año 2020 sino también en la era de la “nueva realidad”, “en la Circular 0017 de febrero 24 de 2020 de nuestro Ministerio de Trabajo, se pide entre otros, que los empleadores y contratantes suministren los elementos de protección personal, refuercen medidas de limpieza, prevención y autocuidado en los centros de trabajo y exijan a los trabajadores no compartir los elementos de protección personal” (CampusUnisabana, 2021, párr 3).

Sin embargo, la realidad es la migración a la modalidad de trabajo virtual que para una gran parte de los profesionales es ahora posible y ha demostrado ser tan o incluso más efectivo que el trabajo presencial. “En Colombia ese espíritu impulsó a más empresarios y entidades a implementar modalidades de trabajo diferentes a la presencial, como el teletrabajo, trabajo remoto o trabajo en casa, para no cesar su productividad” (MinTic, 2022, párr 4).

Leyes y normativas acerca de las modalidades de trabajo remoto

En primera instancia, es relevante destacar que hay más de 209.000 teletrabajadores en el país y que “4 de cada 10 de entidades implementan teletrabajo”. Así mismo, que fue en el año 2008 cuando se empezó a mencionar este tipo de modalidades de trabajo en Colombia acorde con el MinTic (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2022, párr 2).

Lo anterior se ve reflejado en la ley que regula las distintas modalidades de trabajo en Colombia es Ley 1221 de 2008, la cual promueve y establece normas que regulan el trabajo en casa. Cuenta con definiciones relevantes como por ejemplo que

se considera y como clasifican los distintos tipos de modalidades. En ese sentido, el Ministerio de las Telecomunicaciones comenta que “todavía hay mucho desconocimiento por parte de los líderes, empresarios y entidades” y es por eso que se hace necesario promover este tipo de leyes en las distintas esferas de la sociedad. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2022, párr 3)

Algunas definiciones a destacar:

Autónomos: son aquellos que utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad.

Móviles: son aquellos tele trabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las Tecnologías de la Información y la comunicación, en dispositivos móviles.

Suplementarios: son aquellos tele trabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina. (Secretaria General del Senado, 2023, párr 4)

Lo anterior da cuenta de la importancia del conocimiento tanto de los trabajadores como de las empresas acerca de las normas que podrían estar quebrantando, beneficios que podrían no estar otorgando a los empleados y así mismo los empleados darían cuenta de todos los beneficios que no están recibiendo.

Ahora bien, la modalidad de teletrabajo autónoma hace referencia a aquellas personas que la gran mayoría de las veces trabajan fuera en su casa o en modalidad híbrida, en la cual los trabajadores laboran algunos días en las instalaciones físicas de la empresa y otros días en casa. En esta categoría también se encuentran los nómadas digitales, quienes sin importar en que parte del mundo se encuentren

pueden realizar sus labores tan solo con la ayuda de un computador u otro dispositivo electrónico.

Por otra parte, es importante destacar que la modalidad de teletrabajo móvil es reciente y ha mejorado considerablemente la calidad de vida y condiciones de trabajo para innumerables áreas, industrias y tipos de profesionales como lo son las áreas administrativas, industrias de servicio al cliente, profesionales independientes como auditores, consultores, asesores de todo tipo, para quienes no es indispensable estar físicamente en algún lugar específico para desarrollar sus labores.

Un ejemplo real de esto son los intérpretes del campo de la traducción, para quienes es muy útil puesto que pueden recibir llamadas, hacer audio conferencias o video conferencias de ser necesario y solo necesitar de audífonos, buena conexión a internet para realizar la totalidad de sus funciones y que se asemeja al tipo de labores que deben desarrollar muchos oficinista, docentes, consultores e increíblemente hasta doctores que el campo de la medicina han logrado implementar la tecnología y adaptarla a necesidades latentes, naciendo allí la telemedicina, incluso los intérpretes médicos, que atienden la línea de emergencias, los que brindan asistencia sobre seguros médicos internacionales, entre otros.

En la modalidad suplementaria o también conocida como modalidad híbrida de trabajo se encuentran aquellos trabajadores que trabajan en las instalaciones físicas de la empresa dos o tres veces por semana. Así mismo, cabe resaltar que esta ley dice que se les debe pagar lo mismo que cualquier otro empleado que trabaje siempre en las instalaciones de la misma.

Otra herramienta útil que tiene la página web de MinTic del año 2021 es el curso gratuito para colombianos Las TIC, el cual le permite a quién quiera aprender acerca de este tipo de trabajo, sus diferencias, al finalizarlo se otorga un certificado por parte de la entidad. De otra parte, tienen asesorías gratuitas para empresarios

acerca de las características, ventajas y beneficios de las modalidades mencionadas. Así mismo, provee la herramienta *Calculapp*, la cual permite calcular el dinero ahorrado por el trabajador mensualmente (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2021, párr 1). La Ley 2069 de 2020 habla sobre la definición de los nómadas digitales y lo diferencia del teletrabajo como otro tipo de modalidad.

Ahora bien, en esta misma ley se dio a conocer que el gobierno va a otorgar visa a quienes vengan del extranjero a trabajar en esta modalidad, el propósito de esto es promover el turismo del país y que llegue a ser conocido como un sitio popular para quienes trabajan en distintas partes del mundo. El requisito principal es que tengan “acreditación de un servicio de asistencia médica durante su permanencia en el país” (Función Pública, 2020, párr 51).

Respecto a las obligaciones que debe cumplir el empleador con este tipo de trabajadores el Decreto 1227 de 2022 menciona que se debe “cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 39 del Código Sustantivo del Trabajo y de la Seguridad Social”. Es decir, que reglamenta los derechos que tienen este tipo de empleados, lo cual al revisar con detenimiento es similar al de un trabajador convencional (Ministerio de Trabajo, 2022, párr 11).

Nuevos conceptos sobre bienestar laboral en el marco de la postpandemia

La nueva tendencia a nivel mundial de las empresas propone como pilar principal de las compañías la calidad de vida que estas brindan a sus trabajadores, no solo hablando en términos de beneficios económicos y en tiempo, que de por sí deberían estar implícitos en los contratos laborales, sino aquellos intangibles que forman parte del salario emocional y que aportan a la fidelización del cliente interno aportando positivamente al reconocimiento de las organizaciones en el mercado laboral. La crisis de la pandemia, sorprendentemente, aportó en gran medida al

surgimiento de esta tendencia que se ha transformado en exigencia hablando en términos de mejora continua. Diversos autores y organizaciones como “*Great place to work*” han realizado investigaciones y tests para ayudar a las industrias brindando herramientas aplicables para generar mejores climas laborales.

El autor Manuel Vargas llama a esta era el “Gran despertar” haciendo referencia a las nuevas tendencias, como la oportunidad esperada para convertirnos en una sociedad que comprende que el bienestar es un activo más de las empresas y una obligación, “Construir ventajas competitivas e impulsar la gestión comercial son resultado de la inversión de las organizaciones en el bienestar. Para ello, es clave implementar estrategias de beneficios que velen por el bienestar, tanto físico, mental, como emocional” (VARGAS, 2022, párr 5).

A partir de este enunciado, es importante conocer aquellos conceptos claves que definen y aportan a la creación de valor para los trabajadores y que miden el éxito o fracaso de las organizaciones en el corto, mediano y largo plazo. Aquellas empresas que se encuentren en la búsqueda de una mejora sustancial en el clima laboral deben tener en primera instancia conciencia de aquellas prácticas a conocer, implantar, implementar y/o anular.

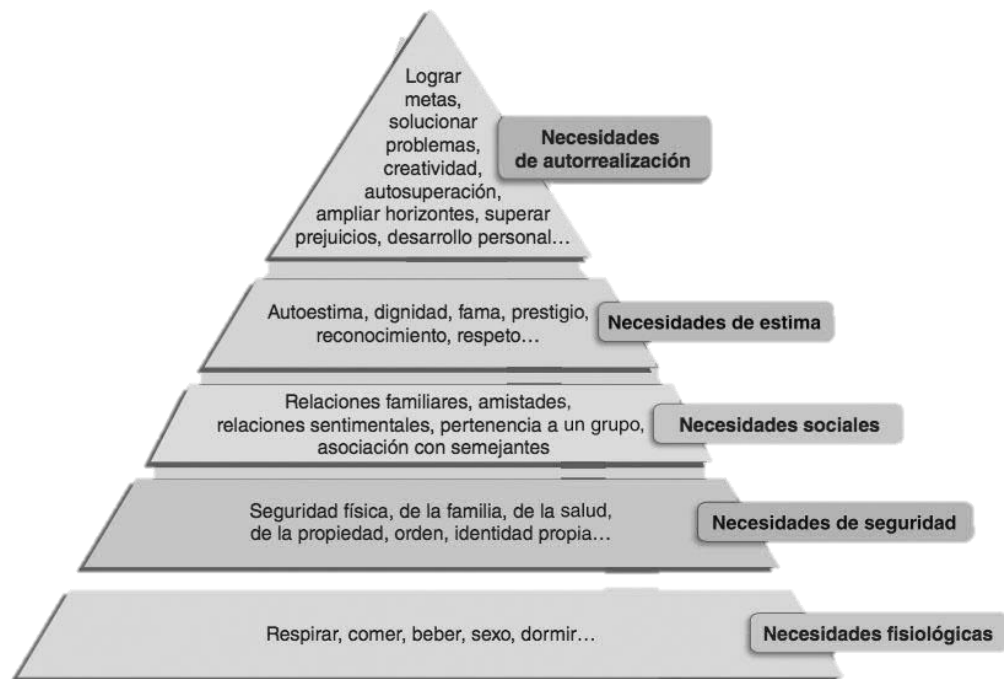
El síndrome de “Burnout” o síndrome del agotamiento es la definición actual del estrés laboral, que a lo largo del tiempo ha pasado por diferentes conceptos pero que en esencia significa lo mismo, “estrés crónico derivado del trabajo” (National Geographic, 2022, párr 2), que ya ha sido calificado como una enfermedad por el ICD, *International Classification of Diseases* o Clasificación internacional de enfermedades y que ha sido definida por la OMS como “síndrome conceptualizado como resultado del estrés laboral crónico que no se ha manejado con éxito” (OMS, 2019, párr 2). Los síntomas parten desde el cansancio y somnolencia hasta altos estados de ansiedad y depresión que puede llevar a consecuencias tan graves como el suicidio.

Para prevenir el desgaste en los colaboradores y posibles prácticas que influyan en causar “Burnout” en los empleados, es importante reconocer términos como, pausas activas, bienestar, flexibilidad, equidad y justicia y cómo estos pueden ser implementados estratégicamente en la organización.

Adicionalmente, el generar sentido de pertenencia por la empresa puede ayudar a que los equipos autónomamente desarrollen espacios de motivación y le den sentido a cada jornada de trabajo. “Para mitigar el burnout en el lugar de trabajo es importante que las personas tomen conciencia de la situación que están viviendo y reconozcan que no están en condiciones para desarrollar adecuadamente las funciones que les han sido asignadas” (Jiménez, 2023, párr 11).

Por otro lado, se convierte en necesidad el dialogo sobre salud y bienestar en el trabajo más allá de las normas S.G.S.S.T (Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo), y trasciende a un reconocimiento necesario de las necesidades humanas y como aportar a estas a través de las diferentes estrategias y esfuerzos empresariales, una base para el entendimiento de estas es la pirámide de necesidades de Maslow donde se resaltan las necesidades de autorrealización y estima que jugaran un papel importante de valor agregado. Como lo indica el Co fundador de Global66 Tomás Bercovich “Se hace necesario que las culturas corporativas consideren beneficios adicionales para procurar el bienestar de quienes las integran: programas de educación continua, momentos de esparcimiento y prioridad en el bienestar personal” (Bercovich, 2023, párr 1).

Ilustración 5 Pirámide de necesidades de Maslow



Fuente: (Cuaderno de Marketing, 2015)

En la Ilustración 5 se evidencia que el gran dilema de las empresas reposa ahora en lo que a modalidad de trabajo respecta, un nuevo concepto que se hace global a causa de la pandemia donde muchas industrias tuvieron que migrar sus operaciones a ambientes 100% virtuales a pesar de contar con robustas construcciones y espacios de trabajo físico. 2 años después, y con el regreso a lo llamado la “nueva normalidad”, las compañías buscan poner en funcionamiento las oficinas

Sin embargo, los colaboradores han encontrado un nuevo concepto de bienestar en la flexibilidad de tiempo que ofrece la modalidad no presencial de trabajo o incluso modelos híbridos, lo que trae nuevos retos para las industrias. Bercovich reitera lo anterior en el 2023 al decir que “el trabajo desde cualquier lugar - o a distancia- implica grandes desafíos relacionados con temas de seguridad,

productividad, esparcimiento y cultura organizacional, entre otros puntos” (Bercovich, 2023, párr 1). Es por ello que las empresas deben estar en constante evaluación de lo que mejor se acomoda a sus clientes internos, y esto se logra a través de la evaluación e investigación del comportamiento.

Un ejemplo claro de éxito es la empresa Deloitte, que fue postulada por la compañía Great place to work ® en el 2022 como una de las mejores empresas del mundo para trabajar, sin contar que el 92% de sus empleados afirman que verdaderamente lo es gracias a sus grandes beneficios salariales, emocionales y de autorrealización.

La empresa en cuestión, ha referido un gran número de investigaciones y documentos realizados al interior de la compañía en los que exponen algunas de las buenas prácticas y conceptos que los han llevado al éxito incluso en tiempos de crisis, y que refieren a nivel global buenas prácticas para la generación de valor sin importar el tamaño de las empresas que sigan sus pasos, para ello postulan la formula “Responder, Recuperar, Prosperar” (Hernandez, J., 2020, p. 2), haciendo referencia a las fases que enfrentan todas las compañías en el camino de modernizar sus actividades.

La prioridad de la mayoría de las organizaciones ha sido responder a la crisis y enfocarse en la salud, la seguridad, los servicios esenciales, la virtualización del trabajo y la educación. Ahora, a medida que las organizaciones comienzan a surgir de esta fase de respuesta, los líderes se centran en enfrentar los próximos desafíos de la fuerza laboral al prepararse para la recuperación. (Hernandez, J., 2020, p. 4)

Ilustración 6 Dimensiones para enfrentar la crisis PosCovid-19



Responder

La organización se ocupa de la situación actual y gestiona la continuidad operativa



Recuperar

La organización aprende y emerge más fuerte



Prosperar

La organización se prepara y da forma a la "nueva normalidad"

Fuente: (Hernandez, J., 2020, p. 4)

Como se muestra en la Ilustración 6, tras la pandemia, la meta ahora a nivel global es encontrar el balance de flexibilidad y asertividad en las nuevas modalidades de trabajo, que no solo respondan a una comunidad de empleados satisfechos y productivos para las organizaciones, sino que involucren los nuevos conceptos detallados respecto a la realidad PosCovid-19 , siendo responsables socialmente, protegiendo la integridad e independencia de los trabajadores, evitando a toda costa el “burnout” y evaluando los casos de éxito a nivel macro que pueden ser implementados a escala en cada empresa. “El ambiente laboral es sumamente importante para las empresas, con un impacto directo en su calidad operativa, su productividad y logro de objetivos” (Latam University, 2022, párr 24).

Metodología

Enfoque, diseño y alcance de la investigación

En pro de dar el alcance correspondiente de la presente investigación y el pertinente cumplimiento de los objetivos planteados al inicio de este documento, se realiza una investigación sobre las metodologías de la investigación tanto cualitativas como cuantitativas que aportaran al desarrollo y consecución de información de las variables más importantes a profundizar, así como dar visibilidad a los casos de éxito más relevantes a nivel global de empresas que implementaron estrategias de alto impacto a nivel de cultura y clima organizacional.

Así, el propósito de esta investigación y análisis de parámetros y variables, es determinar el impacto de las nuevas metodologías de trabajo en el clima organizacional y la generación de cultura empresarial durante la era de la postpandemia a través de herramientas de evaluación del panorama actual en una muestra poblacional diversa que nos permita identificar los variados comportamientos de los colaboradores, preferencias, puntos de vista y percepción de su labor diaria con los cambios de sus rutinas y modelos de trabajo ya sea presencial, remoto o híbrido.

El enfoque de la investigación será en primer lugar descriptivo, y estará ligado a la revisión de fuentes secundarias, tomando referencia del ya desarrollado marco teórico y las secciones allí expuestas, donde se han identificado las modalidades de trabajo implementadas durante la pandemia en las empresas de servicios y campos administrativos específicamente, apoyándonos a su vez de la experiencia vivida por las autoras de la presente investigación en empresas de dicha rama y que aportaran información valiosa de la realidad. Así mismo, nos apoyaremos en la revisión de fuentes primarias, secundarias y terciarias para dar paso a la metodología de investigación cualitativa descriptiva.

“La revisión de la literatura puede iniciarse directamente en el acopio de las fuentes primarias, situación que ocurre cuando el investigador conoce la localización de éstas, se encuentra muy bien familiarizado con el campo de estudio” (Hernández,

Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 1991, pág. 29), para estas fuentes se hará la recopilación y descripción de la experiencia de las investigadoras en las empresa en las que cada una desarrolla sus labores profesionales y obteniendo fuentes de literatura propia de cada empresa que a su vez son casos de éxito en el campo de investigación del presente documento.

Las empresas son: Zimmer Biomet, donde “el 67% de los empleados han indicado que este es el mejor lugar para trabajar en el mercado empresarial” (Great Place To Work ®, 2022, párr 1), Lean Solutions Group donde “el 91% de los empleados dicen que este es un excelente lugar para trabajar en comparación con el 86% de los empleados de las empresas del mercado” (Great Place to work ®, 2020, párr 1) y Davivienda “la única empresa en Latinoamérica en recibir el premio al Lugar excepcional para trabajar otorgado por Gallup” (Davivienda, 2023, párr 1).

“Fuentes secundarias. Consisten en compilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en una área de conocimiento en particular” (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 1991, pág. 27), para estas fuentes se tomaran los ya avanzados hallazgos del marco teórico y se ahondara en aquellas fuentes que presentan información específica sobre las nuevas modalidades de trabajo, casos de éxito y posteriormente concluirá con la presentación de la recopilación de posibles estrategias replicables en las empresas en el campo administrativo y de servicios para la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y aumento de conciencia de la cultura organizacional, sentido de pertenencia y productividad.

Para lo anteriormente descrito, se integrarán también las fuentes terciarias que “se trata de documentos que compendian nombres y títulos de revistas y otras publicaciones periódicas, así como nombres de boletines, conferencias y simposios; nombres de empresas, asociaciones industriales y de diversos servicios” (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 1991, pág. 28).

Una vez recopilada la información de las fuentes explicadas anteriormente, se

tendrá el resultado del enfoque cualitativo y exploratorio, en el que se obtendrán hipótesis más precisas con las que partiremos para el desarrollo de los instrumentos de recolección de información cuantitativa. Las variables, parámetros y enfoque vendrán del correcto desarrollo y entendimiento del panorama actual de las tres empresas ya mencionadas de donde tomaremos la muestra poblacional para la aplicación de encuestas que será el instrumento seleccionado para el desarrollo de la segunda parte de la investigación basada en la generación de datos numéricos y estadísticos, donde se busca entender la percepción real, comportamientos, patrones y divergencias de los diferentes grupos de colaboradores en la postpandemia referente a las preferencias en modalidades de trabajo.

“Toda medición o instrumento de recolección de los datos debe reunir dos requisitos esenciales: confiabilidad y validez. La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados... La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 1991, pág. 286)

En resumen, las metodologías a implementar serán de tipo mixto, contemplará un alcance en primer nivel cualitativo descriptivo donde se explora, describe y posteriormente se generan conclusiones, que darán paso al segundo nivel de procedencia cuantitativa descriptiva donde se hará la interpretación de los hallazgos del primer nivel de forma subjetiva para el desarrollo del instrumento de recolección de datos y que buscará dar una visión del panorama real de la muestra poblacional alrededor de los fenómenos, e hipótesis generadas.

El segundo nivel al ser de tipo descriptivo no busca modificar, intervenir o relacionar los resultados a la mejora o implementación de ninguna estrategia en las empresas de la muestra poblacional, sino, recopilar la información requerida para dar una visión acertada y realista del objeto de estudio y ver como variables A y B

inciden unas sobre otras tal como lo explica la investigación transaccional descriptiva.

Tipo de Análisis

Teniendo en cuenta que dentro de los resultados de la encuesta se espera obtener los datos que más se repiten para sustentar las conclusiones de la investigación, es decir, se hallara la moda. Por lo anterior, esto se sustenta bajo el diseño cuantitativo descriptivo.

Asimismo, teniendo en cuenta que parte de la investigación se fundamenta en fuentes secundarias para hacer comparaciones y análisis, y por otro lado se busca estudiar cómo ha influenciado la pandemia en el clima laboral de las empresas de campos de servicio y campos administrativo debido a los cambios en las modalidades de trabajo, estaría fundamentado a través del diseño fenomenológico.

Instrumento de Investigación Cuantitativa

“En una investigación hay dos opciones respecto al instrumento de medición: 1) Elegir un instrumento ya desarrollado y disponible, el cual se adapta a los requerimientos del estudio en particular. 2) Construir un nuevo instrumento de medición de acuerdo con la técnica apropiada para ello. En ambos casos es importante tener evidencia sobre la confiabilidad y validez del instrumento de medición” (Hernández, Fernández, & Baptista, Metodología de la Investigación, 1991, pág. 293)

A partir del enfoque establecido en los objetivos de la presente investigación, se opta por desarrollar el instrumento de investigación bajo la segunda opción según Hernández et al., en la que se desarrollara una encuesta basada en la construcción de preguntas específicas, de selección múltiple, intervalos, selección de inclinación de comportamiento situacional y preguntas abiertas.

Para lo anterior, se contemplarán las variables presentadas líneas abajo, que

surgen de la recopilación de fuentes en el marco teórico:

Variables de estudio

El listado de variables se crea tomando como guía las recomendaciones del libro “metodología de la investigación” capítulo 9 “Recolección de datos”, donde se presenta cada variable con relación a su definición operacional, dimensión de la variable en el marco de la investigación e Indicador de medición de las preguntas de la encuesta.

Dimensiones definidas:

- I. Preferencias de Modalidad de trabajo
- II. Satisfacción laboral
- III. Productividad
- IV. Cultura y clima organizacional

Tabla 1. Variables de estudio de la investigación

| Variable | Dimensión | Indicadores | Definición Operacional |
|--|----------------------|---|---|
| Relación vida personal vs vida laboral | Satisfacción laboral | Medición por intervalos de satisfacción por | Percepción de los colaboradores frente al |

| | | | |
|---|--------------------------------------|---|--|
| | | jerarquía de las diferentes categorías. | balance vida laboral y personal en la nueva era postpandemia |
| Nivel de sentido de pertenencia relacionado a actividades propias desarrolladas por las compañías | Cultura y clima organizacional | Escala de intervalos de menor a mayor nivel de sentido de pertenencia | Sensación de aumento o disminución de sentido de pertenencia hacia las compañías por parte de los trabajadores |
| Nivel de compromiso con el trabajo según modalidad de trabajo | Preferencias de Modalidad de trabajo | Escala de intervalos de menor a mayor nivel de compromiso | Afectación de la variable de compromiso de los colaboradores hacia sus labores diarias y afectación de esta según la modalidad de trabajo |
| Percepción de productividad en ambientes de trabajo colaborativo presencial y virtual | Productividad | Medición nominal entre las opciones de modalidades de trabajo | Niveles de productividad de los equipos de trabajo en modalidades presenciales, virtuales y modalidad mixta. |
| Percepción de la relación de la modalidad de trabajo y el crecimiento profesional | Satisfacción laboral | Medición Ordinal por categorías | Percepción de crecimiento profesional en las empresas, relacionados a las estrategias propias de las mismas para la fidelización del cliente interno |

Fuente: Elaboración propia

Población y muestra

Acorde a lo establecido por las investigadoras del presente documento, para efectos ilustrativos y tener un acercamiento a la realidad de las empresas, se tomará

como población de estudio los empleados en Colombia de las empresas en las que cada investigadora desarrolla sus actividades laborales en la actualidad teniendo así un resultado de 23.300 colaboradores divididas de la siguiente manera:

- Davivienda 18.000 personas
- Lean Solutions Group 5.000 personas
- GBS Zimmer Biomet 300 Personas

En cuanto al tamaño de la muestra, partimos del total de la población finita, y se calcula haciendo uso de la fórmula de cálculo de tamaño de la muestra presentado en la ilustración número 7:

Ilustración 7. Fórmula de cálculo del tamaño de la muestra

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

N = tamaño de la población • e = margen de error (porcentaje expresado con decimales) • z = puntuación z

Fuente: (Survey Monkey, 2023)

Siendo:

N : 23.300 Colaboradores

e: 0,1

z: 96%

Para un resultado de 100 encuestas pertinentes para el desarrollo de la recolección de datos de la metodología cuantitativa de investigación, que se divide en partes iguales por empresa obteniendo así un total de 32 encuestados por organización.

Análisis de resultados

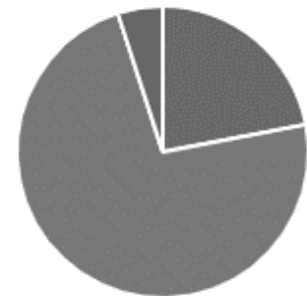
Análisis y resultados de la encuesta

- Análisis cuantitativo demográfico:

Como base de datos contamos con 100 encuestados, 43% empleados de la compañía Zimmer Biomet, 14 empleados de la compañía Lean Solutions y 43 empleados de la empresa Davivienda, en un rango de edad entre los 20 y los 46 años con un promedio de 28 años. El 46% de la población encuestada de género femenino y 54% masculino. Como se detalla en la ilustración 8, el 73% de la población encuestada trabaja bajo modalidad híbrida:

Ilustración 8. Modalidad de trabajo de la población encuestada.

| | |
|--------------|----|
| ● Presencial | 22 |
| ● Híbrido | 73 |
| ● Remoto | 5 |



Fuente: Elaboración propia

- Comportamiento de la muestra poblacional frente a las modalidades de trabajo en la post pandemia:

A través de las preguntas realizadas en la encuesta se obtiene que el grupo

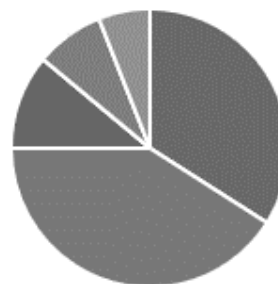
población se considera que:

- El clima laboral mejora cuando la modalidad de trabajo es híbrido (57%), remoto (15%) y presencial (11%). Otro 17% considera que es indiferente.
- Tiene un mejor equilibrio vida personal vs. Vida laboral cuando la modalidad es híbrido (61%) o remoto (33%) y tan solo el 2% considera la presencialidad. Otro 4% considera que es indiferente.
- La carga laboral esta directamente relacionada a la modalidad de trabajo, 59% no lo considera, mientras que el 41% si lo considera.
- Es más productivo cuando trabaja en modalidad híbrida (41%), trabaja desde casa (34%), trabaja presencial (11%), le es indiferente (8%) o depende de otra variable (6%).

Ilustración 9. Percepción de productividad según modalidad de trabajo

Usted considera que es más productivo cuando:

| | |
|----------------------------------|----|
| ● Trabaja desde casa | 34 |
| ● Trabaja bajo modalidad híbrida | 41 |
| ● Trabaja presencial | 11 |
| ● Indiferente | 8 |
| ● Depende de otra variable | 6 |

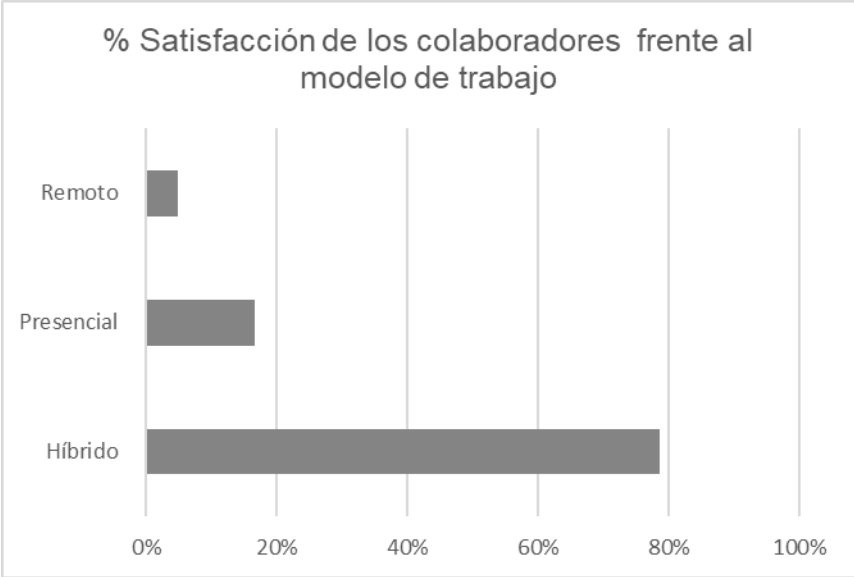


Fuente: Elaboración propia

- Percepción de la muestra poblacional frente al clima laboral y el salario emocional:

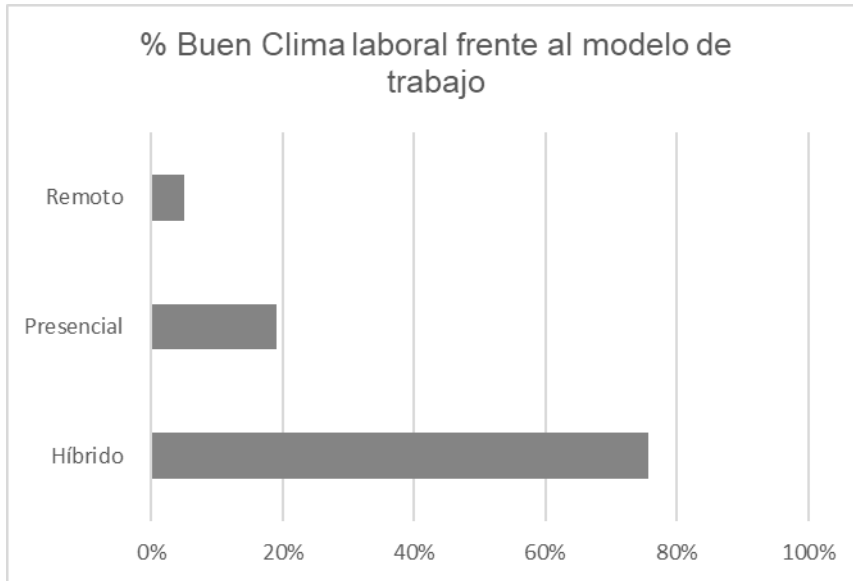
Inicialmente y como se evidencia en las ilustraciones 10 y 11, se evidencia y notable inclinación por los trabajadores por la modalidad de trabajo híbrida frente a la presencialidad y el modelo remoto, ya que da una sensación de mejora en el clima laboral la cual viene directamente relacionada a la satisfacción del colaborador:

Ilustración 10. % Satisfacción de los colaboradores frente al modelo de trabajo



Fuente: Elaboración propia

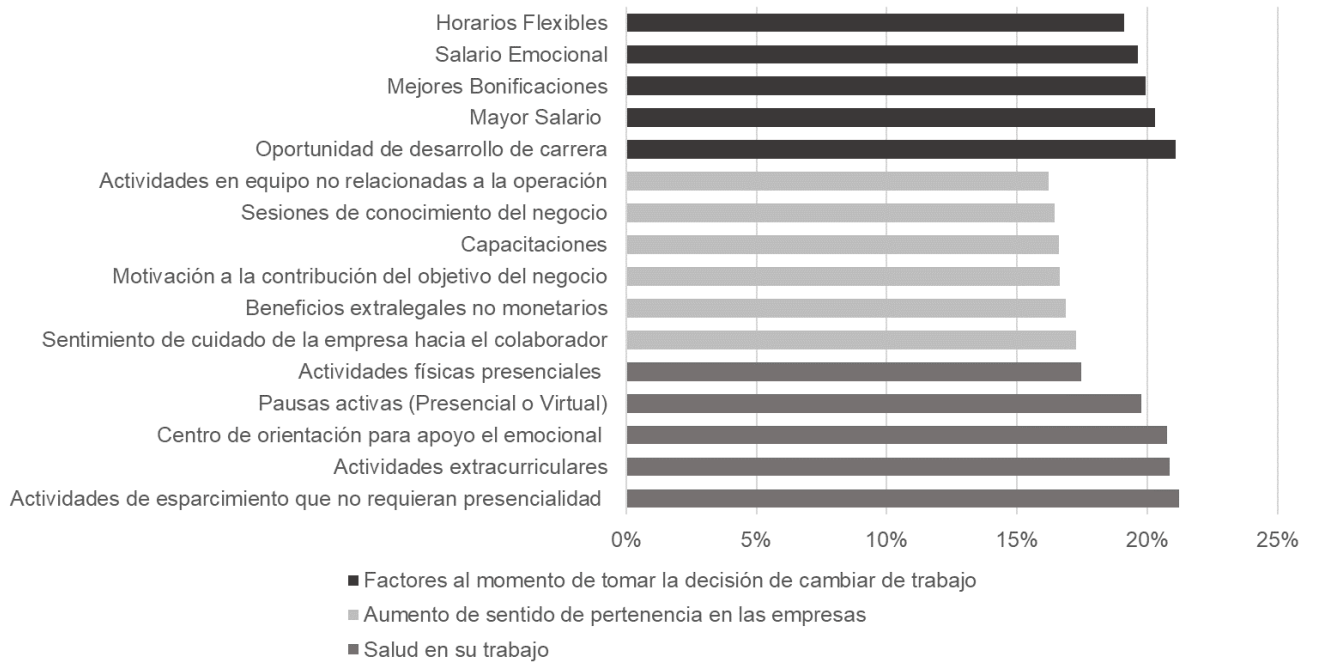
Ilustración 11. % Buen Clima laboral frente al modelo de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Para conocer los aspectos relevantes considerados por los colaborados, se plantean tres aspectos relevantes, 1. Salud en el trabajo, 2. Sentido de pertenencia y 3. Decisión de cambiar de trabajo, de las cuales se obtienen los resultados presentados en la ilustración 12.

Ilustración 12. Resultados de percepción de la población frente a los beneficios corporativos



Fuente: Elaboración propia

Lo anterior, concluye en la notoria importancia de generar espacios para el desarrollo de la cultura y mejora del clima organizacional para avanzar en la nueva era y alcanzar los estándares de calidad y mínimos requeridos por los empleados en el mundo laboral post pandémico.

Casos de éxito

Si bien es cierto, todas las industrias tuvieron que asumir un reto para dar continuidad al negocio y a su vez mantener un bienestar organizacional para los funcionarios, Microsoft fue una de las empresas que tuvo que asumir un reto aún mayor, pues su desarrollo tecnológico era fundamental para la continuidad de muchas empresas, y a su vez, tuvieron que encontrar un balance que les permitiera medir la satisfacción del empleado interno. ¿Cómo lo hicieron?

En su boletín de El pulso del bienestar de los empleados, a seis meses de la pandemia Microsoft se realiza la siguiente pregunta para iniciar una nueva era: “¿cómo podemos ayudar a nuestros clientes a dar prioridad al bienestar de toda su gente?” (News Center Microsoft Latinoamérica, 2020, párr. 1). A raíz de esta investigación y luego de realizar encuestas a más de seis mil trabajadores, Microsoft inicia una jornada que permite dinamizar las herramientas que poseía Microsoft y promocionar y ahondar en la búsqueda del bienestar individual y la resiliencia organizacional.

En el boletín de El pulso del bienestar de los empleados, a seis meses de la pandemia, Microsoft expone las implementaciones que realizaron y que conllevaron a contribuir al bienestar individual, no solo de la empresa interna sino también ofreciendo estos programas a todas las empresas a nivel mundial fueron:

- Asistente virtual en Microsoft *Teams*: Este traslado consistió en una modalidad que les permitía a los empleados prepararse para el día y desconectarse conscientemente en la tarde. Esta modalidad consiste en un asistente digital que contemplaba conversaciones con el empleado para ayudarlo a iniciar su día de trabajo y desconectarse al final del día. Alguna de las conversaciones era sobre “¿Qué necesitas terminar hoy?” o “¿Cómo te sentiste durante el día?” En total, un 61% de los encuestados percibieron que eran más productivos cuando utilizaban el asistente digital para iniciar y culminar su día.

Esta experiencia se puede ajustar a la preferencia del empleado, si bien prefiere que sus preguntas al iniciar el día sean más técnicas, o si sea más emocional.

- Asociación con Headspace: Un aplicativo que les permitió crear experiencias de meditación y contemplación lo que resultó en una disminución de un 32% el estrés de los empleados en 30 días y una disminución en 14% de agotamiento para profesionales en atención médica.
- Nuevas ilustraciones en *Teams*: Ventanas de muestra de cómo realizan las labores los empleados y el impacto que esto genera en su bienestar.

Por otro lado, Globant, empresa dedicada a la aplicación de últimas tecnologías para transformar las organizaciones en todos los aspectos, a raíz de la pandemia, MastekHW, en su trabajo de “Globant nos habla de esquemas de trabajo híbridos” (Carlos, 2021), expone factores de éxito para la adaptación de trabajo híbrido para empleados:

- Garantizar un proceso Onboarding o inducción exitosa: Se incorpora el concepto “camada” que trata de asignar a dos co-equiperos para que acompañen a nuevos integrantes de trabajo en modalidad virtual.
- Creación de aplicación StarMeUP: APP que promueve que la cultura sea el pilar de toda organización (StarMeUp, 2015). Así mismo, comparte los principios y valores de la compañía para fortalecer la cultura organizacional y medir el clima organizacional.
- Creación de aplicación BetterMe: Ecosistema que promueve crear una vida más saludable para cada individuo (BetterMe, 2016)

Lo que estos factores mencionados anteriormente influyeron en la empresa fue que, a pesar de no tener un contacto físico, hacen que los empleadores se sientan parte de un grupo y estén informados sobre su rendimiento. Estas aplicaciones contribuyeron a que los líderes de equipo pudieran otorgar un reconocimiento y *feedback* continuo y público lo cual aportaba a un salario emocional al publicar logros individuales y grupales.

Otra empresa que se ha caracterizado por su rápida adaptación a las tendencias de trabajo que surgieron para quedarse durante la pandemia es Spotify, la empresa sueca de streaming de música y podcasts, la cual aumento el número de suscriptores durante esta crisis mundial. A comienzos de 2021, anunciaron que iban a permitir a sus empleados decidir cómo preferían trabajar luego de que las restricciones se levantaran, si desde casa, en la oficina, en un modelo híbrido o como nómada digital, es decir, desde otras ciudades del mundo.

Esto lo decidieron con el fin de “Dar a nuestra gente más flexibilidad apoyará un mejor equilibrio entre el trabajo y la vida”, así lo mencionaron en un artículo del 12 de febrero de 2021 para la revista Semana.

Asimismo, a finales de ese mismo año en un comunicado publicado en las redes sociales de la empresa dijeron que querían agradecer los esfuerzos de sus empleados durante esta época, y así decidieron que del 1 al 5 de noviembre iban a inaugurar Wellness Week o semana del bienestar, durante la cual la empresa le da estos cinco días de vacaciones pagos a sus más de 6.000 empleados. Y la cual se continuará celebrando todos los años.

Ahora bien, de acuerdo con el Estudio de Perspectivas LATAM 2022 realizado por PageGroup, en el cual se incluye a trabajadores y empresarios de Argentina, Colombia, Chile, México, Panamá, Perú y Brasil. Muestra que el 37,5% de las empresas ya abrían retomado el modelo presencial, mientras que el 40% buscan mantener el modelo híbrido. (Portafolio, 2022)

En Colombia, Bancolombia, la entidad financiera que se ha destacado por años como una de las mejores en el país debido a los beneficios que ofrece a sus empleados, continua como el número en el ranking de Monitor Empresarial de Reputación Corporativa en 2022. Esta entidad también se sumó al modelo híbrido para más de 13.000 de sus empleados, permitiéndoles entre 16 hasta 24 horas a la semana trabajar desde su casa, esto con el fin de mejorar su bienestar y por otro

lado como ellos mencionan “Entre otros, reduciendo la movilidad de un número importante de personas en las ciudades, con el ahorro en emisiones de carbono que esto representa” (Portafolio, 2022)

Lo anterior, es evidencia del cambio en la mentalidad de las organizaciones en cuanto al estilo de trabajo convencional, a esto se suman propuestas como la de Google, la cual les dio 1.000 dólares a sus empleados para acomodarse al trabajo en casa, así como clases de meditación por plataformas virtuales. (Semana, 2021)

Conclusiones

- El impacto de la modalidad de trabajo en las organizaciones durante la postpandemia supone un riesgo y a su vez una oportunidad para las corporaciones en Colombia, tanto así que esta ha pasado a ser una variable decisiva a la hora de cambiar de trabajo, por ello, esta investigación, ahonda en estrategias para las empresas que quieran innovar y mantener a sus trabajadores comprometidos con su trabajo.
- Durante la postpandemia se implementaron a grandes rasgos, tres modalidades de trabajo las cuales son: Modalidad presencial, modalidad remota, y modalidad híbrida.
- Dando análisis al resultado de las encuestas realizadas en la población muestra, se observan comportamientos marcados como la tendencia creciente hacia la preferencia del trabajo híbrido por encima del trabajo presencial, lo cual puede deberse a que la población se ha adaptado con facilidad a esta metodología y encuentran un mayor beneficio entre la vida personal y laboral.
- Se evidencia que la percepción de productividad frente a las modalidades de trabajo varía con respecto a la empresa y depende directamente de la educación en autogestión y cultura del trabajo, por lo anterior, se hace necesario esta investigación que expone algunas estrategias para impactar en este tema teniendo en cuenta que el 41% de la población muestra siente que es más productivo con la modalidad híbrida y el 34% en modalidad remota.
- De acuerdo con la investigación, los resultados de las encuestas, y los casos de éxito, se demuestra que las empresas que buscan estrategias para mejorar la calidad de vida de sus empleados si bien no siempre encuentran respuestas perfectas, siguen buscando el equilibrio entre lo laboral y lo personal por el bienestar de sus colaboradores, lo cual en términos generales tienen en común las empresas que se presentan en esta investigación.

- Las empresas presentes en la investigación se caracterizan por utilizar estrategias que les permitan tener sentido de pertenencia a sus colaboradores, comenzando por el fomento de la mentoría empresarial en el proceso de inducción, adaptación y durante el desarrollo de sus labores en el día a día como uno de sus aliados.
- Se puede evidenciar que los incentivos emocionales como elección de modalidad de trabajo, asesorías psicológicas, espacios que promuevan el bienestar mental y físico, dotación según la modalidad, valorar las propuestas de los colaboradores, diversidad cultural y el esquema de líder en vez de jefe. También es evidente que no temen proponer estrategias disruptivas respecto a la mayoría, pues la innovación es otro factor clave.

Referencias

- Becerra Elejalde, L. (10 de Diciembre de 2023). *El 64 % de los trabajadores prefiere la modalidad híbrida*. Obtenido de Portafolio:
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/trabajo-hibrido-el-64-de-los-trabajadores-en-colombia-lo-prefiere-578308>
- Bercovich, T. (2023). *Revista empresarial & laboral*. Obtenido de Trabajo Post-pandemia: la Clave, Apostar por el Bienestar: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/trabajo-post-pandemia-la-clave-apostar-por-el-bienestar/>
- Bernácer, J. (s.f). *Instituto Cultura y Sociedad Universidad de Navarra*. Obtenido de Los hábitos del ser humano: enriquecimiento cognitivo, flexibilidad y creatividad:
<https://www.unav.edu/web/instituto-cultura-y-sociedad/proyectos/habitos-ser-humano>
- BetterMe. (2016). Obtenido de BetterMe: <https://betterme.world/about>
- C. C. (Septiembre de 2021). *Globant nos habla de esquemas de trabajo híbridos*. Obtenido de Mastek HW: <https://www.mastekhw.com/noticias/globant-nos-habla-de-esquemas-de-trabajo-hibridos/>
- CampusUnisabana. (2021). *CampusUnisabana*. Obtenido de Derecho laboral del trabajo particular Colombiano en época del Covid-19:
<https://www.unisabana.edu.co/portaldenoticias/al-dia/derecho-laboral-del-trabajador-en-colombia-en-epoca-del-covid-19/>
- Carabalí Loba, D. E., & Manrique Flórez, J. D. (Septiembre de 2022). *Análisis de los efectos del COVID-19 en el teletrabajo de los países miembros de la Alianza del Pacífico el año 2020*. Obtenido de Repositorio UNAD:
<https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/51485/dcarabail.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Chica, A. A., Mogollon, A. M., & Parra, J. S. (2022 de Junio de 2022). *Universidad EAN*. Obtenido de repository.universidadean.edu.co:
<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11997/RoldanAlvaro-2022.pdf?sequence=7&isAllowed=y>
- Contreras, D. (11 de Marzo de 2022). *Godoy Córdoba*. Obtenido de Cambios en el derecho laboral tras la pandemia en el país: <https://godoycordoba.com/cambios-en-el-derecho-laboral-tras-la-pandemia-en-el-pais/>
- Cuaderno de Marketing*. (2015). Obtenido de La pirámide de las necesidades de Maslow, todavía vigente en el marketing actual: <https://cuadernodemarketing.com/la-piramide-de-las-necesidades-de-maslow/>
- DANE. (2022). *DANE Boletín Técnico*. Obtenido de Encuesta sobre Ambiente y Desempeño Institucional Nacional y Departamental (EDI-EDID):
https://www.dane.gov.co/files/EDI_nal/2022/Boletin-tecnico-edi-nacional-2022.pdf
- Davivienda. (2023). *DAVIVIENDA ÚNICA EMPRESA EN LATINOAMÉRICA EN RECIBIR EL PREMIO “LUGAR EXCEPCIONAL PARA TRABAJAR” OTORGADO POR GALLUP*. Obtenido de Davivienda: <https://blog.davivienda.com/detail/davivienda-unica-empresa-en-latinoamerica-en-recibir-el-premio-lugar-excepcional-para-trabajar-otorg>
- Domínguez Aguirre, L. R., Jiménez, I. L., & Ramírez Campos, Á. F. (2020). *FESIDE*. Obtenido de Management Letters / Cuadernos de Gestión: <https://eds-s-ebscobhost-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=1&sid=014c5a64-f747-4173-8c6d-ed19a46529b3%40redis>
- El Colombiano. (25 de Marzo de 2021). *El Colombiano*. Obtenido de Programa de televisión de Iván Duque recibe reconocimiento:

- <https://www.elcolombiano.com/colombia/programa-de-television-prevencion-y-accion-de-ivan-duque-recibe-reconocimiento-OJ14849610>
- El Tiempo. (07 de Mayo de 2021). *El Tiempo*. Obtenido de Duque no emitirá su programa de tv este jueves ni viernes: <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/programa-del-presidente-duque-586563>
- Función Pública. (31 de Diciembre de 2020). *LEY 2069 DE 2020 POR MEDIO DEL CUAL SE IMPULSA EL EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA*. Obtenido de Función Pública: <https://funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>
- González Ariza, J. A. (Octubre de 2017). *Repositorio Unimilitar*. Obtenido de Incidencia del teletrabajo en el clima organizacional de las empresas: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17034/GonzalezArizaJavierAndres2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Great Place to work ®. (2020). *Lean Solutions Group*. Obtenido de Great Place to work ®: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/certificacion-gptw/certificaciones/lean>
- Great Place To Work ®. (2022). *Zimmer Biomet*. Obtenido de Great Place To Work ®: <https://www.greatplacetowork.com/certified-company/7005514#:~:text=The%20employee%20experience%20below%20at,a%20typical%20U.S.%2Dbased%20company.&text=Source%3A%20Great%20Place%20To%20Work%C2%AE%202021%20Global%20Employee%20Engagement%20Study>.
- Great Place to Work®. (13 de Octubre de 2022). *Deloitte*. Obtenido de Deloitte Named by Great Place to Work® as One of the Fortune World's Best Workplaces™ 2022: <https://www.deloitte.com/global/en/about/press-room/deloitte-named-by-great-place-to-work-as-one-of-the-fortune-worlds-best-workplaces.html>
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1991). Metodología de la Investigación. MCGRAW-HILL. Obtenido de Universidad Veracruzana: https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf
- Hernandez, J. (2020). Obtenido de Estrategias de recuperación para la fuerza laboral posCOVID-19: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/bo/Documents/human-capital/bo-2021-workforce-strategies-post-COVID19-2020-espanol.pdf>
- Jiménez, Ó. (21 de Febrero de 2023). *Great Place to Work*. Obtenido de Cómo mitigar el Burnout en el lugar de trabajo: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/como-mitigar-el-burnout-en-el-lugar-de-trabajo>
- Latam University. (2022). *Latam University*. Obtenido de Las claves para lograr un mejor ambiente laboral post pandemia: <https://blog.latam.university/blog/las-claves-para-lograr-un-mejor-ambiente-laboral-post-pandemia/>
- Mendoza Vargas, J. M., Burbano Pantoja, V. M., & Mendoza Vargas, H. H. (23 de Junio de 2022). *Univ. Pedagógica y Tecnológica de Colombia, Uptc., Tunja, Colombia*. Obtenido de Relación entre clima organizacional y desempeño laboral: estudio focalizado en el laboratorio empresarial LAEMCO en Tunja (Colombia): <https://eds.p.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=48b57884-8cee-44e9-be15-fe4388a265bf%40redis&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtG12ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=160818044&db=a9h>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2021). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Obtenido de Conoce cuánto te ahorras y le ahorras al planeta si teletrabajas: <https://calculapp.apli-k.com/publica.php>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (23 de Agosto de 2022). *Teletrabajo en Colombia, 14 años de evolución normativa*. Obtenido de Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones:

- <https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-238484.html>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (7 de Abril de 2022). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Obtenido de Certificate en habilidades TIC de teletrabajo, trabajo en casa y trabajo remoto con el Ministerio TIC: <https://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-208771.html>
- Ministerio de Trabajo. (18 de Julio de 2022). *Decreto 1227 de 2022*. Obtenido de Función Pública: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=>
- MinTic. (29 de Junio de 2022). *Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones*. Obtenido de Estos son los aspectos legales que más les interesa a los teletrabajadores en Colombia: <https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-237561.html>
- National Geographic. (21 de Noviembre de 2022). *National Geographic*. Obtenido de Síndrome de burnout: síntomas, tratamiento y cómo enfrentar esta enfermedad: <https://www.nationalgeographic.com/ciencia/2022/11/sindrome-de-burnout-sintomas-tratamiento-y-como-enfrentar-esta-enfermedad#:~:text=Para%20la%20OMS%2C%20existen%20tres%20signos%20principales%20de%20burnout%3A&text=Sensaci%C3%B3n%20de%20cansancio%20o%20>
- News Center Microsoft Latinoamérica. (Septiembre de 2020). *El pulso del bienestar de los empleados, a seis meses de la pandemia*. Obtenido de News Center Microsoft Latinoamérica: <https://news.microsoft.com/es-xl/el-pulso-del-bienestar-de-los-empleados-a-seis-meses-de-la-pandemia/>
- OMS. (28 de Mayo de 2019). *World Health Organization*. Obtenido de Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases: <https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>
- OMS. (2022). *Brote de enfermedad por coronavirus (COVID-19)*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019?adgroupsurvey={adgroupsurvey}&gclid=EAlaIQobChMI8NmayYGs_QIVx8iGCh1irQPtEAAYASAAEgIsvfD_BwE
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella*. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- Portafolio. (17 de febrero de 2022). El 95% de planta administrativos de Bancolombia inicia trabajo híbrido. Colombia.
- Portafolio. (18 de febrero de 2022). Las empresas acogen el 'home office' y los horarios flexibles. Colombia.
- RAE. (2023). *Real Academia Española*. Obtenido de <https://dle.rae.es/pandemia>
- Ramírez Velásquez, J. C., Vega Abad, C. R., & Narcisa Villagómez, M. (16 de Enero de 2023). *Ventajas y desventajas del teletrabajo en Sudamérica frente a la pandemia del covid-19*. Obtenido de Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-89532022000100107
- Sandoval Caraveo, M. d. (24 de Marzo de 2004). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. Obtenido de GC.scalahed.com: https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24151w/r_s11_02.pdf

- Sanitas. (2022). *Sanitas Blog: Employee Experience*. Obtenido de El clima laboral en tiempos de teletrabajo: <https://www.sanitas.es/empresas/blog/clima-laboral-en-tiempos-de-teletrabajo/index.html#:~:text=Los%20trabajadores%20est%C3%A1n%20a%20gusto,la%20empresa%20como%20marca%20empleadora>
- Secretaria General del Senado. (12 de Febrero de 2023). *Secretaria General del Senado*. Obtenido de http://secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1221_2008.html
- Semana. (12 de febrero de 2021). Spotify dejará que sus empleados trabajen desde el lugar que deseen. Colombia.
- StarMeUp. (2015). *Hacemos visible lo invisible*. Obtenido de StarMeUp: <https://os.starmeup.com/es/sobre-nosotros.html>
- Survey Monkey. (2023). *Calculadora del tamaño de muestra*. Obtenido de Survey Monkey by Momentive: <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>
- VARGAS, M. (20 de Octubre de 2022). *Great Place to Work*. Obtenido de ¿En qué invierten “Los Mejores Lugares para Trabajar™ en el Mundo, 2022”?: <https://www.greatplacetowork.com.co/es/recursos/blog/los-mejores-lugares-para-trabajar-en-el-mundo-2022>
- Weller, J. (2020). *Repositorio CEPAL*. Obtenido de La pandemia del COVID-19: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf