

Validación de un instrumento de recolección de datos para identificar la aceptación y motivación de los colaboradores frente al retorno a la presencialidad laboral en pandemia

Presentado por:

Pilar C. Estrada
William A. Rojas
Camilo A. Mondragón
Ginna P. Pineda
German C. Buitrago

Tutor

Magle Virginia Sánchez

Universidad EAN

Especialización en Gerencia de Proyectos
Seminario de Investigación Especialización

Bogotá, 14 de noviembre de 2021

Tabla de contenido

1. Resumen.....	6
2. Problema de Investigación.....	7
3. Objetivo general.....	8
4. Objetivos específicos	8
5. Justificación	9
6. Marco Teórico	9
6.1. Motivación.....	9
6.2. Perspectiva de la motivación	10
6.3. Motivación laboral.....	10
6.4. Pandemia por Covid-19.....	12
6.5. Técnicas de recolección de datos	12
6.6. Metodología de la investigación	12
6.7. Variables, dimensiones e indicadores.....	13
6.7.1. Independientes	13
6.7.2. Dependientes.....	13
6.7.3. Intervinientes.....	13
6.8. Medición de variables	14
6.8.1. Operacionalización de las variables.....	14
6.8.2. Niveles de medición de las variables.....	15
6.8.2.1. Variable nominal.....	15
6.8.2.2. Variable ordinal	15
6.8.2.3. Variable intervalo.....	15

6.8.2.4. Variable intervalo.....	15
6.8.3. Dimensiones de las variables.....	16
6.9. Encuesta	16
7. Estado del arte	16
7.1. Internacional.....	17
7.2. Nacional	18
8. Marco institucional.....	19
9. Metodología.....	20
9.1. Primer Nivel.....	20
9.1.1. Enfoque, Alcance y diseño de la Investigación	20
9.1.2. Definición de Variables:.....	21
9.1.2.1. Motivación:.....	23
9.1.2.2. Control	23
9.1.2.3. Cooperación	23
9.1.2.4. Relaciones Interpersonales	24
9.1.2.5. Bienestar	24
9.1.2.6. Estrategia	24
9.1.3. Definición Operacional	24
9.1.3.1. Población y Muestra.....	26
10. Diseño segundo nivel.....	27
10.1. Conceptualización de modelos, referentes y técnicas particulares para las intervenciones organizacionales y los modelos aplicados	27
10.2. Caracterización de componentes y elementos funcionales	28
11. Diseño del instrumento para la recolección de información o validación de los modelos de intervención o aplicación.....	30

11.1.	Presentación	31
11.2.	Introducción	31
11.3.	Habeas data	31
11.4.	Preguntas del cuestionario	33
12.	Técnicas para el análisis de datos	40
13.	Validación del Instrumento	40
14.	Análisis de la información	44
14.1.	Motivación:	44
14.2.	Control:	44
14.3.	Cooperación:	45
14.4.	Relaciones Interpersonales:	45
14.5.	Bienestar:	46
14.6.	Estrategia:	47
15.	Conclusiones	48
16.	Lista de referencias	50

Índice de tablas

Tabla 1. Dimensión de las variables de actitud.....	14
Tabla 2. Resumen de dimensiones para el instrumento	30
Tabla 3. Diseño del instrumento	33

Índice de Figuras

Figura 1. Distribución preguntas en sus dimensiones.....	33
Figura 2. Observaciones sobre la encuesta	42

Índice de graficas

Grafica 1. Alternativas apreciación Ítem	41
Grafica 2. Recomendación Ítem.....	42

Índice de Anexos

Anexo A. Validación de expertos Ana Paola Gonzalez

Anexo B. Validación Experto Federico Burgos

Anexo C. Validación Encuesta

Anexo D. Respuestas y gráficas encuesta

1. Resumen

El presente documento propone un artefacto o instrumento que pretende medir la aceptación de los empleados a las medidas implementadas o planteadas por las empresas frente al retorno a la presencialidad, posteriores a la etapa de vacunación masiva, de igual manera, enmarca el contexto del término “nueva realidad” enfocado a la fuerza laboral de las empresas que han tenido que sufrir una serie de cambios en sus condiciones debido a la crisis sanitaria causada por el coronavirus (SARS-CoV-2).

Palabras clave: validación de instrumento, nueva realidad, teletrabajo, presencialidad.

2. Problema de Investigación

Desde la perspectiva de la nueva realidad, todos los empleadores y los empleados han tenido que adaptar sus modalidades de trabajo, sus infraestructuras tecnológicas, sus canales de comunicación y en general, la forma en la que se gestionan las actividades de una empresa o en la forma en la que se gestionan los proyectos.

Durante este experimento masivo y global de teletrabajo, la totalidad de la fuerza laboral ha tenido que adaptarse y modificar sus vidas en torno a la nueva realidad. Esta nueva realidad que ha convivido con la fuerza laboral durante más de un año y medio y ha cambiado los hábitos de vida de la mayoría de las personas, es de esta forma que, con el inicio de las jornadas masivas de vacunación se ve llegar un nuevo cambio en los modelos de trabajo ya que es muy posible que las actividades de la mayoría de los empleados que están trabajando distancia, vuelvan a ser como eran antes de la llegada de las medidas de confinamiento.

Es una realidad que todos los cambios vividos en el ámbito laboral ya han sido superados con elementos tan importantes de las empresas como la adaptación al cambio y el mejoramiento tanto tecnológico como administrativo y herramientas tan importantes de los individuos como lo son la resiliencia, la solidaridad y la empatía. Todos estos cambios han sido aceptados, interiorizados y vivenciados por todas las personas que han adaptado sus hábitos de vida. Pero el objeto de análisis de la presente investigación se centrará en el problema de cómo medir la aceptación de estos nuevos cambios, e investigar la correcta elaboración de un instrumento válido para medir cómo será recibido el nuevo cambio a medida que las empresas empiecen a exigir el retorno de sus empleados.

En este contexto se hace necesario que las empresas y sus respectivos departamentos de RRHH ajusten sus procesos para medir el clima laboral bajo la perspectiva de la nueva realidad y creen o adopten estrategias para evitar que los trabajadores renuncien de forma masiva como está sucediendo en EEUU. Gallup (2021) resalta en su informe “estado del lugar de trabajo global a nivel mundial”, aumentos sustanciales en el estrés diario, la preocupación, la tristeza y la ira entre los trabajadores durante 2020. Pero Estados Unidos y Canadá encabezaron la lista de estrés. Por primera vez en una década.

No hay precedentes para tal propósito, motivo por el cual la creación de un instrumento que permita analizar profundamente el nivel de aceptación que tienen o tendrían los trabajadores que actualmente se encuentran en la modalidad de teletrabajo o trabajo en casa, frente a las medidas que contemplen las empresas con respecto al retorno presencialidad, alternancia o conservación de la total virtualidad de las actividades que por su propia naturaleza así lo permitan. Como parte de la creación de un instrumento idóneo, es necesario contemplar la validez y confiabilidad de dicho instrumento de recolección de datos antes de aplicarlo a la muestra significativa de población. Esta validación, debe garantizar, con métodos estadísticos de decisión que midan los datos empíricos de una muestra y describan sus fenómenos, conservando unos niveles aceptables de confiabilidad y definiendo los criterios de validez para respaldar el producto final.

Finalmente, en concordancia a los planteamientos presentados e independientemente del modelo, metodología o instrumento utilizado para este fin, las empresas o sus respectivos departamentos de recursos humanos, deben responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo identificar la aceptación y motivación de los colaboradores de las empresas frente al retorno a la presencialidad en pandemia?

3. Objetivo general

Diseñar y validar un instrumento de recolección de datos que permita a las empresas identificar la aceptación y motivación de sus colaboradores frente al retorno a la presencialidad en pandemia

4. Objetivos específicos

- Identificar las variables y dimensiones relacionadas con la aceptación y motivación de los colaboradores por medio de una revisión documental.
- Diseñar un instrumento de recolección de datos apropiado al contexto actual de retorno a la presencialidad.
- Evaluar el instrumento diseñado por medio de una prueba piloto y así analizar estadísticamente los resultados obtenidos.

5. Justificación

La presente investigación hace parte de emprendimiento y gerencia que conforma el grupo de gerencia en las grandes, pequeñas y medianas empresas G3Pymes fundamentado en la línea de investigación de modernización de organizaciones.

Dentro de las tendencias laborales está el trabajo remoto, la pandemia del coronavirus causo la mayor crisis de la historia de la salud y económica en décadas, con cifras muy negativas de mortalidad, que produjo el confinamiento de la población, afectando las dinámicas propias sociales y la economía mundial. La crisis ha expuesto de manifiesto los desafíos estructurales del mundo del trabajo que deberán ser resueltos con transformaciones a nivel social, jurídico y económico.

Establecer las mejores alternativas para el retorno a la presencialidad laboral, conlleva a que las empresas conozcan la percepción de sus colaboradores frente a la aceptación de esta modalidad. Comprender que el retorno a la presencialidad laboral pasa por el establecimiento de las mejores estrategias, es pensar en la construcción de un instrumento de recolección de datos apropiado al contexto actual.

Por medio de los instrumentos de recolección de información “es necesario hacer un esfuerzo para conocer de una manera más profunda y sistematizada cuáles son sus problemas” por medio de definición variables de actitud y complejas. “Para abordar la realidad con el propósito de estudiar algún aspecto de esta, hay que utilizar determinadas técnicas y procedimientos” para la construcción de un instrumento que sea confiable y válido. Esperando conocer las circunstancias y motivaciones para el retorno a la presencialidad laboral de los trabajadores en la nueva normalidad.

6. Marco Teórico

6.1. Motivación

El concepto de motivación corresponde a un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la laboral, por cuanto orientan las acciones y se conforman así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué

objetivos se dirige. De acuerdo con Santrock (2002), la motivación es “el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. El comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido (p 432). (El mundo de los negocios, 2013)

Trechera (2005) explica que, etimológicamente, el termino motivación procede del latín motus, que se relaciona con aquella que moviliza a la persona para ejecutar una actividad. De esta manera, la motivación se puede definir como el proceso por el cual el sujeto se plantea un objetivo, utiliza los recursos adecuados y mantiene una determinada conducta, con el propósito de lograr una meta. (El mundo de los negocios, 2013)

Según Bisquerra (2000): La motivación es un constructo teórico-hipotético que designa un proceso complejo que causa la conducta. En la motivación intervienen múltiples variables (biológicas y adquiridas) que influyen en la activación, direccionalidad, intensidad y coordinación del comportamiento encaminado a lograr algunas metas (P. 165). (El mundo de los negocios, 2013)

6.2. Perspectiva de la motivación

Según Santrock (2002), existen tres perspectivas fundamentales de la motivación (El mundo de los negocios, 2013):

- Perspectiva Conductual: destaca el papel de las recompensas en la motivación.
- Perspectiva humanista: resalta la importancia en las capacidades del ser humano para desarrollarse.
- Perspectiva Cognitiva: enfatiza en el poder del pensamiento.

6.3. Motivación laboral

Robbins y Judge (2013), definen motivación como "el proceso de motivación involucra la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de un objetivo" (p. 202) (El mundo de los negocios, 2013).

Por su parte, Newstrom (2011) la define como "El conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera". Se puede dividir en motivación intrínseca y motivación extrínseca. En la primera, las personas se motivan porque disfrutan haciendo determinadas tareas, asimismo, porque encuentran satisfacción al lograr ciertos retos. En cambio, en la motivación extrínseca, las personas actúan por la recompensa o beneficio que obtienen como resultado de la acción (p. 107) (Newstrom, 2011)

Echeverri en su investigación, , afirma que la categoría bienestar logrado a través del trabajo se encontró que con las medidas institucionales implementadas a raíz de la emergencia por la pandemia del Covid-19, el 94% de los trabajadores tienen una percepción de bienestar logrado por medio de su trabajo, considerando que su empleo les ha permitido gozar de una estabilidad económica, familiar y social; más sin embargo, se debe indagar un poco por la percepción del 6% de los trabajadores frente a su preocupación por la calidad y cantidad de alimentación que están percibiendo actualmente (Echeverri, 2020).

Pacheco (2017) en su tesis describe la motivación intrínseca como un fenómeno natural que evidencia el alto grado de potencial humano, que tiene bases biológicas y se origina por la libre elección o decisión de cada persona, produciéndose sensación de goce y disfrute al realizar su comportamiento. Deci (1972, citado por Pacheco, 2017) afirma que una persona que está motivada por este tipo de motivación es aquella que disfruta de sus actividades y lo hace sin esperar nada a cambio (Pacheco, 2017).

Con relación a la motivación extrínseca, Pacheco (2017) refiere que algunos comportamientos se realizan en base productos externos como los premios o recompensas y estos elementos convierten el factor intrínseco en extrínseco. Ryan y Deci (2000, citados por Pacheco, 2017) mencionan que al pasar la primera infancia las personas estarían más propensas a actuar por este tipo de motivación, esta se produce por las condiciones ambientales, como la presión, recompensas o por la evasión al castigo (Pacheco, 2017).

6.4. Pandemia por Covid-19

Propagación mundial de una nueva enfermedad. El SARS-CoV-2 es un nuevo tipo de coronavirus que se detectó en diciembre de 2019 en Wuhan, una ciudad de la provincia de Hubei en la República Popular China. Este virus produce la enfermedad infecciosa denominada COVID-19 acrónimo de «coronavirus disease 2019. La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. La caracterización ahora de pandemia significa que la epidemia se ha extendido por varios países, continentes o todo el mundo, y que afecta a un gran número de personas. COVID-19: Es una enfermedad respiratoria aguda causada por un nuevo coronavirus humano llamado SARS-CoV-2, que causa una 18 mayor mortalidad en personas de 60 años en personas con antecedentes médicos como enfermedades cardiovasculares, enfermedad respiratoria crónica, diabetes y cáncer (Organización Mundial de la Salud, 2019).

6.5. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas o métodos y los instrumentos de investigación son los medios o formas de recolección de información que se utilizan en las investigaciones para medir el comportamiento o atributos de las variables. Según Hurtado (2007) la técnica tiene que ver con los procedimientos utilizados para la recolección de datos, pueden clasificarse como revisión documental, observación, encuestas y técnicas socio métricas (Hurtado de Barrera, 2017). Por otro lado, para Bavaresco de Prieto, las técnicas son las que permiten la verificación del problema planteado (Bavaresco de Prieto, 2014).

6.6. Metodología de la investigación

En tal sentido, Arias (2006), indica que son las distintas formas o maneras de obtener información. Continúa el autor indicando que son ejemplos de técnicas la observación directa, la encuesta en sus dos modalidades (entrevista o cuestionario), el análisis documental, el análisis de contenido; entre otros (Arias, 2016).

6.7. Variables, dimensiones e indicadores

Variable: Por variable generalmente se entiende cualquier cualidad o característica de un objeto (o evento) que contenga, al menos dos atributos (categoría o valores), en los que puedan clasificarse un objeto o evento determinado. Según Arias (2016), “variable es una característica o cualidad; magnitud o cantidad, que pueden sufrir cambios, y que es objeto de análisis, medición, manipulación o control en una investigación”

Atributos: Los atributos son las distintas categorías o valores que componen la variable. En función de ellos se clasifican los objetos (o eventos) en un grupo u otro (Arias, 2016).

6.7.1. Independientes

Son las causas que genera y explican los cambios en la variable dependiente. En los diseños experimentales la variable independiente es el tratamiento que se aplica y manipula en el grupo experimental. Ejemplo: La dieta a la que es sometido un grupo de pacientes obesos (Arias, 2016).

6.7.2. Dependientes

Son aquellos que se modifican por la acción de la variable dependiente. Constituyen los efectos o consecuencias que se miden y que dan origen a los resultados de la investigación. Ejemplo: el peso corporal de los integrantes del grupo o muestra (Arias, 2016).

6.7.3. Intervinientes

Son las que se interponen entre la variable independiente y la variable dependiente pudiendo influir en la modificación de esta última. En un diseño experimental puro, este tipo de variable debe ser controlada con el fin de comprobar el efecto es debido a la variable independiente y no a otros factores. Ejemplo: El ejercicio físico practicado por el equipo (Arias, 2016).

6.8. Medición de variables

La medición de una variable consiste, precisamente, en el proceso de asignar valores o categorías a las distintas categorías a las características que conforman el objeto del estudio. Para que la medición se realice adecuadamente se recomienda cumplir tres requisitos básicos: exhaustividad, exclusividad y precisión (Arias, 2016).

6.8.1. Operacionalización de las variables

Definición Nominal conceptual o constitutiva de la variable. Consiste en establecer el significado de la variable, con base en la teoría y mediante el uso de otros términos (Arias, 2016).

Definición de la Variable: Significa descomponer la variable, para luego identificar y determinar las dimensiones relevantes para el estudio. En ese sentido la dimensión de las variables de actitud es:

Tabla 1. Dimensión de las variables de actitud

Variable	Dimensiones	Indicadores
Actitud hacia un personaje	Cognitiva	Juicios acerca del personaje. Creencias sobre el personaje
	Afectiva	Sentimientos hacia el personaje Emociones que produce el personaje
	Conductual	Intenciones hacia el personaje Tendencias que genera el personaje

Obtenido de (Arias, 2016)

Definición operacional de la variable: establece los indicadores para cada dimensión, así como los instrumentos y procedimientos de medición.

6.8.2. Niveles de medición de las variables

El nivel de medición se define como el tipo de escala que permite asignar un grado o valor a una variable. De dicha escala depende la técnica de estadística que puede emplearse en el análisis de los datos obtenidos, los niveles son (D'Ancona, 1998):

6.8.2.1. Variable nominal

La variable nominal se halla compuesta por distintas denominaciones entre las que no pueden establecerse ningún tipo de relación (de orden o de otra clase) (D'Ancona, 1998).

6.8.2.2. Variable ordinal

La variable ordinal se halla compuesta por denominaciones que se tienen la posibilidad de poderse ordenar en el sentido “mayor que” y “menor que” (D'Ancona, 1998).

6.8.2.3. Variable intervalo

La variable de intervalo constituye variables cuantitativas o métricas. Puede cuantificarse la distancia exacta que separa cada valor de la variable (D'Ancona, 1998).

6.8.2.4. Variable intervalo

Variable de proporción o razón: A las características de nivel de intervalo se suma la posibilidad de establecer unos cero absolutos. Lo que permite el cálculo de “proporciones” y la realización de cualquier operación aritmética (D'Ancona, 1998).

6.8.3. Dimensiones de las variables

Las dimensiones son elementos integrantes de una variable compleja, que resulta de su análisis y descomposición. Son los grandes bloques estructurales de la variable susceptible de ser descompuesta en los indicadores (D'Ancona, 1998).

Las dimensiones son elementos integrantes de una variable compleja, que resulta de su análisis y descomposición. Son los grandes bloques estructurales de la variable susceptible de ser descompuesta en los indicadores. Ejemplo: El ejercicio físico practicado por el equipo.

6.9. Encuesta

La encuesta la define el Profesor García Fernando como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”. Aplicar una encuesta a una muestra representativa de la población es con el ánimo de obtener resultados que luego puedan ser trasladados al conjunto de la población, (D'Ancona, 1998).

7. Estado del arte

En lo que hace referente a los aportes internacionales y nacionales se identifica que actualmente a nivel mundial se empieza a investigar sobre el retorno a la presencialidad laboral en pandemia, es por esto que aún no se encuentra gran cantidad de investigaciones y adicional a esto, de las investigaciones que se identificaron se encuentra que en el común denominador esta la incertidumbre por parte de los trabajadores frente al retorno a la presencialidad laboral y es allí donde cobra relevancia realizar un aporte desde la validación de un instrumento de recolección de datos para identificar la aceptación y motivación de los colaboradores frente al retorno a la presencialidad laboral en pandemia.

7.1. Internacional

En investigaciones realizadas en Europa, se tiene que Iñaki Moreno Sueskun y otros, (2020), en su artículo titulado: “Reincorporación al trabajo en el contexto de la pandemia de COVID-19 en sectores de industria y construcción en Navarra (España)”, tienen como el análisis en el grado de cumplimiento de las medidas preventivas dictadas por la Autoridad Sanitaria frente a la Covid-19 durante las fases de desescalada en empresas del sector industrial y de construcción en Navarra (Sueskun I, 2020).

Desarrollada la investigación encontraron que existen aún debilidades en la obtención de espacios seguros en el sector laboral investigado, igualmente invitan a reconsiderar el ejercicio que adelanta el sector salud con relación al establecimiento de políticas públicas que den repuesta a los riesgos laborales que tienen los trabajadores derivados por la pandemia.

El aporte que caracteriza este artículo es la relevancia que se establece en el papel que deben tener las administraciones públicas con intervención de salud pública en los lugares de trabajo, con el fin de establecer acciones que realmente protejan al trabajador y a la población en general.

En América Latina, se encuentra en la tesis de Valente Arroyo, J. K. (2020) “Plan de comunicación interna para el retorno a las oficinas de BCA, en contexto COVID-19” como objetivo principal la interiorización de un nuevo estilo de trabajo, promoviendo el compromiso y el trabajo en equipo para el cumplimiento de las medidas sanitarias, a través de un plan de comunicación interna con los trabajadores de la sede central del Banco Corporativo Americano en Lima, Perú (Arroyo V, 2020).

Desarrollado el trabajo para optar título profesional, se encontró que, una vez identificada la necesidad del retorno a la presencialidad laboral para la reactivación económica, se identificaba la importancia de establecer procedimiento para el retorno con estrictas medidas sanitarias y de seguridad establecidas por el gobierno del Perú.

Si bien, este trabajo de grado se enfoca en la elaboración de un plan de comunicación, deja como aporte la necesidad de establecer un plan de prevención para el retorno a la

presencialidad laboral con tres focos de estratégicos, los cuales son: la interiorización de una cultura de prevención como nuevo estilo de trabajo, el fortalecimiento del sentido de pertenencia para generar motivación, y la apertura de un sistema de comunicación para la contención emocional y psicológico de los colaboradores, en tiempos de incertidumbre (Arroyo V, 2020).

7.2. Nacional

En las investigaciones realizadas en Colombia, se tiene que Yaneth Álvarez Álvarez, (2021), en su investigación: “Estrategias de gestión del cambio orientadas a favorecer el impacto que puede generar el retorno gradual al trabajo presencial de los funcionarios del Sena, Regional Boyacá, en el contexto de la Pandemia por COVID-19 en Colombia” encontró que de la muestra seleccionada el 75% de los trabajadores prefieren trabajar desde casa, seguido con la alternativa de la alternancia, por lo cual resalta que el SENA debe dar importancia al establecimiento de una estrategia que permita el retorno bajo la modalidad de alternancia (Alvarez Y, 2021).

Desarrolla esta investigación, se tiene que las emociones más significativas frente al retorno gradual a la presencialidad, son la incertidumbre, la ansiedad y la angustia y las tres menos representativas para los funcionarios del Sena, Regional Boyacá son la felicidad, la satisfacción y la tranquilidad.

El aporte que caracteriza esta investigación es la necesidad que existe actualmente para el establecimiento de estrategias que permita que los trabajadores se sientan seguros frente al retorno a la presencialidad laboral con un enfoque de gestión al cambio para una mejor adaptabilidad.

En el trabajo de grado para optar el título de maestría en periodismo, se tiene que Arenas Landazabal, (2021), realizó el análisis sobre los cambios estructurales que dejó el Covid-19 en el ámbito laboral. Como resultados se tiene que la pandemia conllevó al cambio de las prioridades por parte de los profesionales, encontrando que actualmente ya los trabajadores no solo tienen expectativas con relación a mejorar condiciones salariales, sino

que valoran como mayor prioridad la flexibilidad laboral, la estabilidad y las oportunidades de crecimiento (Landazabal A, 2021).

8. Marco institucional

Luego de haber pasado más de un año y medio desde que comenzó la pandemia una gran mayoría de empresas continúan trabajando desde casa. Las empresas y los trabajadores hoy en día se están preparando para regresar a la “nueva normalidad” la cual involucra el retorno a las oficinas y lugares de trabajo, pero para poder lograr esto, las empresas tienen que brindar las condiciones adecuadas de sana distancia y seguir las medidas dictadas por secretaria de salud con el fin de no exponer a sus trabajadores a infectarse de Covid, ya que si bien la mayoría de población ya está vacunada con al menos la primera dosis, esto no asegura no contraer el virus.

Entre las condiciones que están siendo aplicadas; se encuentran la flexibilidad de asistir a la oficina días intermitentes y los demás días poder trabajar desde casa, equipamiento adecuado para las personas y también subsidios para las personas que seguirán trabajando desde su hogar.

De lo anterior, es importante el punto de vista de las empresas se enfrentan ahora al retorno a la presencialidad. Y, contrario a lo que se pensaría, lo que se ha hecho en aplicaciones y tecnología, está camino a potencializarse.

Conforme van pasando los meses, era común entre los empleados que se hicieran preguntas relacionadas a un plan de retorno al trabajo presencial. Algunas labores necesitan instalaciones y facilidades especiales, además que el trabajo presencial en un mismo espacio genera varios beneficios como lo es una sensación de cercanía y mayor coordinación.

En ese sentido, Carlo Reyes, discipline leader de Comunicación Interna y BEX COVID de BBVA en Colombia, comenta que, en general, un plan de retorno laboral debe ser progresivo y tomando en cuenta una serie de criterios biosanitarios que reduzcan al máximo las posibilidades de un contagio.

La prioridad debe ser garantizar un retorno al trabajo de forma segura y evitar nuevas interrupciones futuras. Por eso es necesario estar muy al tanto de la situación general y aplicar medidas de control de riesgos adaptadas a cada sector y a las características específicas de cada lugar de labores, señaló. (BBVA, 2021).

El trabajo híbrido tiene fuertes fundamentos un nuevo ciclo en el mundo laboral en Colombia. En muchas empresas se cumplirá la tarea con excelencia, pero de un modo distinto al que estábamos acostumbrados. Significará redefinir nuestras teorías de liderazgo, nuestro comportamiento y nuestra esencia como colaboradores, pero alcanzando una mayor productividad.

9. Metodología

9.1. Primer Nivel

9.1.1. Enfoque, Alcance y diseño de la Investigación

La presente investigación tendrá un diseño de tipo no experimental, toda vez que no hay manipulación de variables. Transeccional o Transversal puesto que la recolección de datos se hará en un solo momento, en un tiempo único (Sampieri, 2014), estudio exploratorio como modelo de aplicación, en términos de Sampieri el “propósito de los diseños transeccionales exploratorios son el punto de partida para conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación, al tratarse de una exploración inicial en un momento específico, que por lo general se aplican a problemas de investigación nuevos o poco conocidos; además, constituyen el preámbulo de otros diseños (no experimentales y experimentales)”. (Sampieri, 2014) P188.

En concordancia con lo anterior, la nueva realidad a la que hacemos referencia en el presente estudio enfocado a la fuerza laboral de las empresas y que ha cambiado los hábitos de vida de la mayoría de las personas, corresponde a un contexto poco conocido, por ser el resultado de un evento nuevo la crisis sanitaria causada por el coronavirus (SARS-CoV-2).

Del mismo modo, el enfoque de la investigación es de tipo cuantitativo entre sus características destacamos que a través de este se establece con exactitud patrones de

comportamiento de una población (Sampieri, 2014), página 43 para el caso del presente estudio en el cual identificaremos niveles de aceptación y motivación de un grupo de colaboradores lo cuales estarán reflejados en actitudes, entendido esto como la predisposición aprendida para responder coherentemente de una manera favorable o desfavorable ante un objeto, ser vivo, actividad, concepto, persona o símbolo (Sampieri, 2014) Pagina 237, utilizaremos el método de escalamiento de Likert, en este, a través de un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, se pide la reacción de los participantes. Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. (Sampieri, 2014).

El resultado de este enfoque cuantitativo permitirá conclusiones concretas y plenamente validadas con los datos estadísticos obtenidos, generando una solución al problema planteado que impactará a la fuerza laboral y a las empresas en general.

9.1.2. Definición de Variables:

Para establecer la forma, de ¿Cómo identificar la aceptación y motivación de los colaboradores de las empresas frente al retorno a la presencialidad en pandemia?, se deben definir las variables que se medirán para determinar la aceptación y motivación de los colaboradores frente al retorno a la presencialidad laboral de manera tradicional.

De acuerdo con el desarrollo de la investigación, se ha identificado diferentes herramientas para el retorno al trabajo de manera segura en tiempos de Covid-19. Teniendo en cuenta que la seguridad y salud en el trabajo se convierte en pieza clave se hace relevante la protección de los colaboradores y sus familias y la sostenibilidad de las empresas para la reactivación económica. Desde la Organización Internacional del Trabajo, se establece que debe existir un equilibrio que permita la seguridad y salud en el trabajo por cuanto es un aspecto clave para la reactivación productiva del trabajo decente con un retorno a la presencialidad laboral y para la conciliación en la reactivación económica. Es por esto, que

la herramienta propuesta por la OIT, se constituye como un punto de referencia, por cuanto contempla diez (10) pasos para el retorno de al trabajo seguro y saludable en tiempos de Covid-19.

Establecer un equipo bipartito para la organizar el retorno al trabajo, Decidir quién regresa al trabajo y cómo, adoptar medidas de ingeniería y organizacionales, adoptar medidas de limpieza y desinfección en locales de forma regular, promover medidas de higiene personal, proveer equipos de protección personal y velar por su uso efectivo, vigilar la salud de los trabajadores, considerar los factores de riesgo psicosocial y otros riesgos, revisar y actualizar los planes de emergencia y evaluación y monitorear y actualizar la medidas de prevención y control (Organización internacional del trabajo, 2021).

Es por lo que, partiendo de la herramienta propuesta por la OIT, nace la necesidad de analizar las dimensiones de aceptación y motivación para el retorno a la presencialidad laboral, considerando dos (2) dimensiones (condición motivacional interna y condición motivacional externa).

Con estas variables, se espera determinar: la aceptación y motivación de los colaboradores de las empresas frente al retorno a la presencialidad en pandemia de las empresas Leonisa, Banco BBVA y Geopark, objeto de estudio de este trabajo. Es decir, en la medida en que el puntaje (nivel) en cada una de estas variables sea más alto; se entendería que se cuenta la aceptación al retorno laboral presencial de la manera tradicional. Asimismo, se espera que la influencia del Teletrabajo tenga especial efecto, en las variables: Motivación, Bienestar, Control, Seguridad y Salud en el trabajo, siendo estas dimensiones variables de tipo dependiente, las cuales se modifican en función del retorno a la presencialidad laboral de manera tradicional.

Para el alcance de este estudio, se presentan las siguientes definiciones para cada una de las variables a evaluar:

9.1.2.1.Motivación:

Con esta dimensión, se busca comprender si existe motivación intrínseca como un fenómeno natural que evidencia el alto grado de potencial humano, que tiene bases biológicas y se origina por la libre elección o decisión de cada persona, produciéndose sensación de goce y disfrute al realizar su comportamiento (Pacheco, 2017). En concordancia con el retorno a la presencialidad laboral de manera tradicional por parte de los colaboradores que trabajan para las empresas objeto de estudio, se busca así determinar si existe una motivación declarada.

9.1.2.2.Control

La medición del cumplimiento de los objetivos que se establecen en las diferentes organizaciones. Esta debe ser regulada a través de la medición del desempeño del sistema para poder efectuar correcciones requeridas para la orientación al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas, entendiendo esto como todas las acciones, procedimiento, normas o técnicas que aseguren la regulación. Con esta variable, se busca identificar si en las empresas objeto de estudio se tiene establecidos mecanismos de regulación que permitan el cumplimiento de los objetivos corporativos de las empresas desde la modalidad del teletrabajo y proceso de transición al retorno a la presencialidad laboral de manera tradicional.

9.1.2.3. Cooperación

Como proceso social que puede constituirse en elemento integrador del individuo. Ésta se presenta a nivel formal (en las relaciones de trabajo). Esta dimensión, pretende entender la relación del trabajador con sus pares, sus subordinados, sus jefes con relación al cumplimiento de los objetivos (Méndez, 2005) y como sus relaciones sociales en espacios de interacción han cambiado desde la implementación del teletrabajo en tiempos de Covid-19.

9.1.2.4. Relaciones Interpersonales

La frecuencia y forma como el individuo establece relaciones interpersonales de carácter informal con los compañeros laborales. La percepción que el individuo tiene sobre la positividad o no de sus relaciones sociales con sus compañeros de trabajo (Méndez, 2005). Con esta dimensión, se busca identificar las variaciones que se han presentado bajo la modalidad implementada del teletrabajo en tiempos de pandemia.

9.1.2.5. Bienestar

Equilibrio en el escenario laboral con los demás aspectos de su vida (personal, familiar, económico, cultural, socioafectivo). Esta dimensión, pretende determinar si las empresas propenden e incluso si incentiva que, cada uno de estos aspectos estén en equilibrio, y cómo percibe el trabajador dichos esfuerzos en el marco de la toma de decisión para establecer programas para el retorno a la presencialidad laboral de manera tradicional.

9.1.2.6. Estrategia

Explica la forma cómo la empresa se adecúa a las condiciones de su entorno sectorial, la capacidad de proyectarla al futuro sin olvidarse del presente ni del pasado, tratando de hacer innovaciones permanentes, como aplicar conceptos nuevos, a través de variedades, necesidades y/o canales.

9.1.3. Definición Operacional

A través de la revisión documental se logró identificar como la nueva realidad conlleva a establecer diferentes estrategias que dieran respuesta a la situación presentada por la pandemia por Covid-19. Esta situación propició la implementación de cambios en el ámbito laboral tradicional, considerando las características propias de cada población y sus dinámicas laborales y sociales, estableciendo condiciones concretas para la implementación de estrategias particulares de acuerdo con la identificación en cada ámbito laboral. Un aspecto relevante de las empresas son el cómo y a través de qué mecanismo han conllevado a la adaptación al cambio y el mejoramiento tanto tecnológico como administrativo y herramientas tan importantes de los individuos como lo son la resiliencia, la solidaridad y la

empatía.

Para poder desarrollar la investigación exploratoria se realizará el análisis al interrogante ¿Cómo identificar la aceptación y motivación de los colaboradores de las empresas frente al retorno a la presencialidad en pandemia?, por medio de la elaboración de un instrumento (encuesta), la aplicación de esta a colaboradores de las empresas, Leonisa, Banco BBVA y Geopark y a la validación con tres expertos, que son el objeto de esta investigación.

La encuesta la define el Profesor García Fernando como “una investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con el fin de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población”. Aplicar una encuesta a una muestra representativa de la población es con el ánimo de obtener resultados que luego puedan ser trasladados al conjunto de la población, (D’Ancona, 1998). Es decir, la encuesta será el método elaborado que se utilizará para la investigación.

Para el presente estudio, se realizará a través de un Formulario (aplicación de Google), donde en el enlace se tendrá la encuesta y se enviará vía WhatsApp a los colaboradores de las empresas objeto de estudio; este formulario contempla la explicación del propósito de encuesta, y de igual manera se asegurará la confidencialidad en las respuestas.

La encuesta, se desarrollará con la metodología de la escala de Likert siendo este un sistema de investigación de campo sobre la opinión de un individuo respecto a un tema. Para esto, se generará un cuestionario donde se emplearán preguntas definidas (cerradas) que pueden ser contestadas con facilidad y para el análisis se realizará por el método cualitativo.

Llegar a conocer la aceptación y motivación a través de la investigación cuantitativa la cual se centra en estudiar los fenómenos en su contexto, a través de las vivencias y la percepción de los colaboradores que debió a la pandemia desarrollaron sus actividades

laborales durante un periodo mayor a un año bajo la modalidad del teletrabajo y que en la actualidad se encuentran en el proceso del retorno a la presencialidad laboral.

Esta investigación, tiene como finalidad comprender las percepciones por parte de los trabajadores (determinar la aceptación y motivación frente al retorno a la presencialidad laboral), es por lo que, una vez obtenidos los resultados de las encuestas, se realizará la validación del instrumento por parte de tres expertos y con esto se busca la confiabilidad de las preguntas establecidas en el instrumento.

Es decir, con este instrumento se busca conocer la motivación y la aceptación de las personas con relación al retorno a la presencialidad laboral de manera tradicional, teniendo en cuenta que la pandemia mostró que efectivamente ha cambiado la forma de trabajar y que bajo la modalidad de teletrabajo utilizado como una herramienta que permitió manejar los niveles de propagación del Covid-19, se logró ver bajo esta modalidad una alternativa que permite oportunidades y resultados por parte de los trabajadores, no obstante, presenta desafíos con relación a la aceptación de esta modalidad por parte de las empresas. De allí, por medio de las encuestas que se van a realizar a los colaboradores de las empresas objeto de estudio, entiendo que son las personas idóneas para conocer la percepción a partir de la coyuntura actual del regreso a las oficinas físicas.

9.1.3.1. Población y Muestra

La población objeto de esta investigación, está constituida por colaboradores que debido a la pandemia se encuentra desarrollando actividades laborales bajo la modalidad del teletrabajo como decisión corporativa y que en la actualidad se encuentran en fase de retorno a la presencialidad laboral tradicional de las empresas privadas: Leonisa, Banco BBVA y GeoPark. Empresas que se encuentran en los sectores financiero e industrial; sectores que contribuyen al desarrollo económico del país.

Los colaboradores a los que se realizará la encuesta serán 30 personas. Con esta población tomada para esta investigación, lo que se busca es conocer la percepción con relación a la aceptación y motivación de los colaboradores de las empresas frente al retorno a la presencialidad laboral en pandemia, teniendo en cuenta que en la actualidad se presenta la coyuntura del retorno a las oficinas físicas y no desconoce la realidad sobre la aceptación

y motivación real, lo que conlleva a contar con diferentes posturas que terminan siendo subjetivas en donde se emiten juicios que no corresponden a la realidad.

Por lo tanto, la opción seleccionada para conocer la realidad con relación a la aceptación y motivación por parte de los trabajadores es por medio de la encuesta que se van a realizar a los colaboradores de las empresas: Leonisa, Banco BBVA y GeoPark que tienen a sus colaboradores en modalidad de teletrabajo y actualmente se encuentra en la fase de transición a la presencialidad laboral tradicional, lo cual hacen parte del objeto de estudio.

Por otro lado, el muestreo utilizado para la presente investigación es: No probabilístico intencional. Debido al tipo de investigación que se está ejecutando, se requiere crear una serie de muestras de acuerdo con el estudio piloto que se está presentando de acuerdo con la coyuntura actual frente al retorno de la presencialidad laboral.

10. Diseño segundo nivel

10.1. Conceptualización de modelos, referentes y técnicas particulares para las intervenciones organizacionales y los modelos aplicados

Para poder conceptualizar los diferentes modelos para intervenciones, primero que todo se debe realizar una serie de cuestionamientos ¿Cómo intervenir en los diferentes niveles de la organización, cuando intervenir en el cambio de la cultura organizativa, ¿cómo el cambio en las estructuras mentales solo puede lograrse invirtiendo en tiempo, en recursos y en espacios de reflexión con la participación de la gente?

La respuesta es simple, preparándose para los diferentes escenarios y ambientes para estar listos ante cualquier demanda profesional en este campo. Por lo cual, será de gran importancia crear conciencia para emplear diferentes modelos de intervención para el desarrollo organizacional y clima laboral dirigido a diferentes compañías controlando acciones, facilitando las estructuras mismas, y ayudando a trabajar con todos sus integrantes bajo enfoque de mejorar sus actitudes y comportamientos.

Por lo anterior, es importante abordar los diferentes cambios sociales en las organizaciones desde ángulos y perspectivas que requieran intervenciones muy claras y específicas. Dirigirse hacia las organizaciones de manera innovadora, será un incentivo y un parámetro de cambio que a encontrar cambios necesarios que generen un orden estratégico y una amplitud del conocimiento mismo.

Las intervenciones son procedimientos por medio de los cuales se busca influir u orientamos el comportamiento de una persona, un grupo de personas o una organización. Por lo tanto, se puede decir que las intervenciones pueden surgir de dentro o de fuera de la organización.

El impacto de una intervención no depende de las intenciones subyacentes de la persona que interviene, sino de las auto gestión y aprendizaje del sistema al cual está dirigido y condicionado muchas veces al resultado y a la libertad de acción en donde se trabaje.

10.2. Caracterización de componentes y elementos funcionales

Hay muchos modelos de intervenciones diseñadas por expertos consultores organizacionales que han tenido un gran éxito en aplicaciones particulares y que, tal vez, se utilizaron cuando ocurrían situaciones similares. Así que, a través de la facilitación, Involucrando a los diferentes niveles de la organización podemos diagnosticar. Sensibilizar a su gente, para mantener una actitud favorable al diálogo, al intercambiar de ideas, a espacios de interrelación, que permitan la reflexión desde la observación de cada miembro del equipo, evitando al máximo señalamientos que no contribuyan a un clima favorable para el aprendizaje y para la transformación cultural.

Los consultores e investigadores en desarrollo organizacional han creado diferentes técnicas basadas en las ciencias de la conducta para diagnosticar problemas y provocar cambios en la conducta de las organizaciones. A continuación, se mencionan y describen algunas técnicas de diferentes autores:

- Escultura organizacional

En la cual se agrupan las normas, reglas, procedimientos, principios y valores que los integrantes de un equipo laboral y con los cuales se establece el funcionamiento de la empresa diariamente

- Mapa mental

Por medio de un diagrama usado para representar palabras, ideas, tareas, lecturas, dibujos, u otros conceptos ligados y dispuestos radialmente a través de una palabra clave o de una idea central en la organización.

- Encuesta cinética

Realizando esta encuesta, la organización se enfoca en las personas creando medidas para mejorar la productividad y el estado de ánimo entre los colaboradores.

- Técnicas de preguntas

La técnica de las preguntas consiste en formular un cuestionario tentativo en la organización, luego se examinan minuciosamente las lecturas y se descifran los temas de mayor relevancia.

- La retroinformación con base en una encuesta

Se elabora un cuestionario en los que los colaboradores deberán calificar a la empresa en temas como los valores de la organización, innovación, el clima laboral, entre otros.

- Los círculos de calidad

Esta técnica se usa en un grupo pequeño de colaboradores la misma área o trabajo similar al que se reúnen de forma voluntaria regularmente durante un tiempo determinado con el fin de que se tome conciencia sobre los problemas de calidad y de productividad de la empresa

- Objetivos de Autodiagnóstico

Esta técnica permite a las organizaciones hacer una revisión de sus procesos internos para conocer su situación, detectar ineficiencias e identificar las áreas que requieren mejoras

Existen tantos modelos como intervenciones organizacionales que buscan facilitar la dinámica de las organizaciones, las cuales la mayoría de ellas obedecen a una estructura que en mucho sigue los lineamientos de la metodología de la investigación científica:

- Disonancia (necesidad sentida de cambio)
- Utilización de diferentes alternativas de solución
- Recopilación de información
- Discusión
- Diagnóstico conjunto
- Diseño de Planes de Acción
- Implementación
- Seguimiento y evaluación
- Documentación

11. Diseño del instrumento para la recolección de información o validación de los modelos de intervención o aplicación.

A continuación, se describe el contenido del instrumento. Como parte del diseño de este se tuvieron en cuenta las siguientes dimensiones:

Tabla 2. Resumen de dimensiones para el instrumento

Dimensiones	Resumen de diseño de preguntas
Motivación	Las preguntas serán enfocadas a los aspectos emocionales y personales de cada persona, produciendo sensación de goce y disfrute al realizar el comportamiento.
Control	Las preguntas serán orientadas a métricas de desempeño, escalas y comparativos.
Cooperación	Con las preguntas se pretende entender la relación del trabajador con sus pares, sus subordinados, sus jefes con relación

	al cumplimiento de los objetivos.
Relaciones interpersonales	Las preguntas tendrán una percepción que el individuo tiene sobre la positividad o no de sus relaciones sociales con sus compañeros de trabajo
Bienestar	Las preguntas pretenden determinar si las empresas propenden e incluso si incentiva que, cada uno de estos aspectos estén en equilibrio, y cómo percibe el trabajador dichos esfuerzos en el marco de la toma de decisión para establecer programas para el retorno a la presencialidad laboral de manera tradicional.
Estrategia	Las preguntas se orientarán a cómo la empresa se adecúa a las condiciones de su entorno sectorial, la capacidad de proyectarla al futuro sin olvidarse del presente ni del pasado, tratando de hacer innovaciones permanentes.

Fuente: Elaboración propia

11.1. Presentación

El siguiente cuestionario tiene como objeto identificar la aceptación y motivación de los colaboradores frente al retorno a la presencialidad laboral

11.2. Introducción

"Las respuestas serán confidenciales y anónimas. No hay preguntas delicadas. Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre sino al azar. Las opiniones de todos los encuestados serán analizadas para validar el instrumento final de la presente investigación. Es necesario que contestes este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Lee las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas en las que solo se puede responder a una opción; otras son de varias opciones y también se incluyen preguntas abiertas. ¡Muchas gracias por tu colaboración!"

11.3. Habeas data

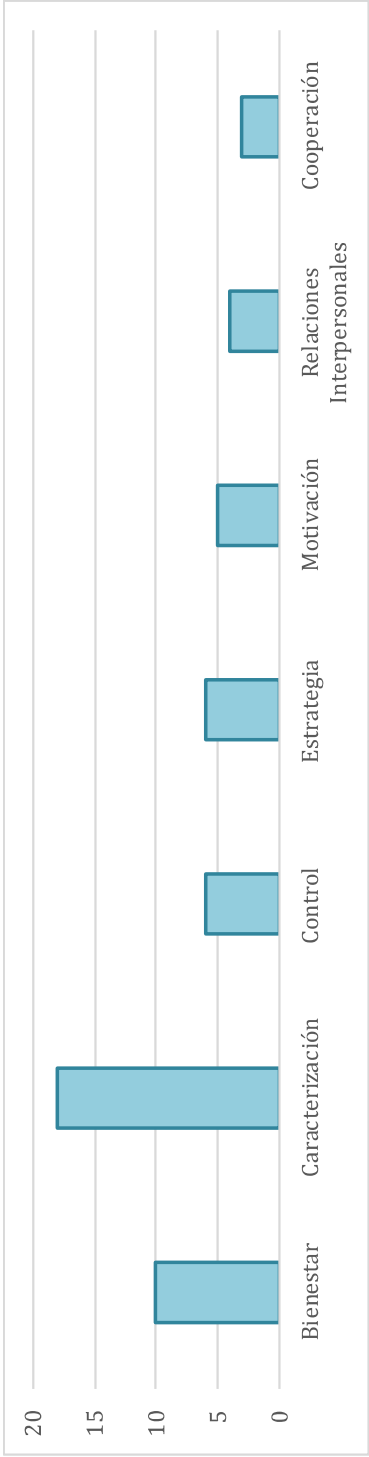
"AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

En cumplimiento de las disposiciones de la Ley 1581 de 2012 y del Decreto reglamentario 1377 de 2013 que desarrollan el derecho de habeas data, solicitamos su autorización para que UNIVERSIDAD EAN (en adelante la “EAN”) en calidad de responsable del tratamiento pueda recopilar, almacenar, archivar, copiar, analizar, usar y consultar los datos que se señalan a continuación. Estos datos serán recolectados por la EAN para análisis de la información contenida en el siguiente cuestionario y posterior divulgación de resultados al interior de las empresas objeto de estudio, todas relacionados con las actividades de la EAN y el ejercicio de su objeto y sus actividades."

11.4. Preguntas del cuestionario

La metodología utilizada para la construcción del instrumento se distribuyó en la cantidad de las preguntas en cada una de las dimensiones, como se observa en la Figura 1, la dimensión bienestar tiene mayor cantidad ya que en tiempos de pandemia la vulnerabilidad de bienestar es más alto con 10 preguntas. Seguio de control y estrategia con 6 preguntas, motivación 5 preguntas, relaciones interpersonales 4 preguntas y finalmente cooperación con 3 preguntas

Figura 1. Distribución preguntas en sus dimensiones



Fuente: Elaboración propia

Tabla 3. Diseño del instrumento

Dimensión		Descripción	Observación	Longitud	Tipo pregunta	Escala utilizada
Caracterización	1	Nombre	Nombre completo del encuestado	100	Abierta	N/A
Caracterización	2	Correo	Correo de contacto para envío de resultados	50	Abierta	N/A

Caracterización	3	Sexo		basado en las escalas DANE	6	Cerrada	Hombre / Mujer / Otro
Caracterización	4	Edad		para calcular la edad	tipo fecha	Cerrada	desde 1951 hasta 2003
Caracterización	5	Escolaridad		de acuerdo al último estudio certificado	20	Cerrada	Bachiller/Profesional/Especialista/Master/D
Caracterización	6	Área donde se desempeña		N/A	20	Abierta	doctorado
Caracterización	7	Cargo		N/A	20	Abierta	n/a
Caracterización	8	Fecha de ingreso a la empresa		N/A	tipo fecha	Cerrada	desde 1951 hasta 2021
Caracterización	9	Ha sido diagnosticado con covid-19		N/A	2	Cerrada	Si/No
Caracterización	10	Cuántas veces		N/A	2	Abierta	N/A
Caracterización	11	¿Puede clasificar la gravedad de sus síntomas en la siguiente escala?		N/A	8	Cerrada	No ha sido un problema/Leve/Moderado/Grave
Caracterización	12	¿Tiene secuelas o afectaciones de salud derivadas del covid-19?		N/A	2	Cerrada	Si/No
Caracterización	13	¿Cuáles? Tipo cerrada		Dificultad para respirar o falta de aire			
				Cansancio o fatiga			
				Síntomas que empeoran luego de realizar actividades físicas o mentales (también conocidos como malestar general posesfuerzo)			
				Dificultad para pensar o concentrarse (a veces denominada "neblina mental")			
				Tos			
				Dolor en el pecho o en el estómago			
				Dolor de cabeza			
				Corazón que late rápido o muy fuerte (conocido como palpitaciones)			
				Dolor muscular o en las articulaciones			
				Sensación de hormigueo			

						Diarrea
						Problemas para dormir
						Fiebre
						Mareos (vértigo) al ponerse de pie
						Sarpullido
						Cambios en el estado de ánimo
						Alteraciones del gusto o el olfato
						Cambios en los ciclos del periodo menstrual
Caracterización	14	¿Tiene usted la primera dosis de vacuna?	N/A	2	Cerrada	Si/No
Caracterización	15	¿Tiene usted la segunda dosis de vacuna?	N/A	2	Cerrada	Si/No - N/A
Caracterización	16	¿Tiene usted la tercera dosis de vacuna?	N/A	2	Cerrada	Si/No - N/A
Caracterización	17	¿Ha estado usted en teletrabajo durante la pandemia?	N/A	2	Cerrada	Si/No
Caracterización	18	¿Cuántos meses?	N/A	2	Abierta	N/A
Estrategia	19	¿Conoce usted las diferentes alternativas de teletrabajo ofrecidas por su empresa?	N/A	2	Abierta	N/A
Estrategia	20	¿Conoce usted la legislación que regula el teletrabajo en Colombia?	N/A	2	Cerrada	Si/No
Control	21	¿Cuál considera que es su nivel de productividad individual en teletrabajo?	N/A	5	Cerrada	bajo - medio - alto
Control	22	¿Cuál considera que es su nivel de productividad en trabajo presencial?	N/A	5	Cerrada	bajo - medio - alto

Control	23	¿En porcentaje, qué proporción de tareas que antes realizaba de forma presencial pueden hacerse de manera remota?	N/A	3	Cerrada	0 a 100%
Estrategia	24	¿Cuál es su nivel de conocimiento de las herramientas ofimáticas especializadas en teletrabajo?	N/A	5	Cerrada	bajo - medio - alto
Bienestar	25	¿Cuál es su velocidad de conexión a internet?	N/A	4	Cerrada	0 a 1000 Mb
Bienestar	26	¿Qué tan satisfecho se encuentra con su operador de servicios de internet?	N/A	10	Cerrada	Insatisfecho/Poco insatisfecho/Poco satisfecho/Satisfecho
Bienestar	27	Los servicios públicos domiciliarios qué tan frecuentemente se ven afectados en su vivienda (cortes y/o suspensiones)	N/A	5	Cerrada	nada/poco/mucho
Bienestar	28	¿Cuenta usted con un espacio exclusivo para el desarrollo de sus actividades laborales en su casa?	N/A	2	Cerrada	Si/No
Estrategia	29	¿La empresa para la que usted trabaja, le asigna un aporte o subsidio para el pago de servicios públicos en relación con el trabajo remoto que desempeña?	N/A	2	Cerrada	Si/No
Bienestar	30	¿Ha tenido periodo de vacaciones durante la pandemia?	N/A	2	Cerrada	Si/No

Bienestar	31	¿Ha realizado actividades al exterior de su casa o al aire libre?	N/A	2	Cerrada	Si/No
Bienestar	32	¿Ha acudido a centros comerciales y/o centros de recreación y turismo?	N/A	2	Cerrada	Si/No
Estrategia	33	¿Ha recibido información de parte de su empresa sobre las medidas de bioseguridad implementadas para recibir a los trabajadores?	N/A	2	Cerrada	Si/No
Estrategia	34	¿Considera que las medidas adoptadas por la empresa para el trabajo presencial son adecuadas?	N/A	2	Cerrada	Si/No
Motivación	35	¿Estaría de acuerdo con el retorno a actividades laborales 100% presenciales al momento de aplicar esta encuesta?	N/A	2	Cerrada	Si/No
Relaciones Interpersonales	36	¿Qué tan importante es el contacto directo con sus compañeros de trabajo para el desempeño de su labor?	N/A	13	Cerrada	poco /moderadamente /muy
Relaciones Interpersonales	37	¿Ha tenido reuniones o contacto directo con sus compañeros de trabajo en situaciones diferentes a las laborales?	N/A	2	Cerrada	Si/No
Relaciones Interpersonales	38	¿Durante la virtualidad, su equipo se ha reunido periódicamente para tratar	N/A	2	Cerrada	Si/No

		temas diferentes a las actividades diarias?					
Control	39	Para sus actividades diarias, cuenta usted con herramientas que faciliten la movilidad como equipo de cómputo portátil, ¿tableta, internet móvil, etc.?	N/A	2	Cerrada	Si/No	
Bienestar	40	En caso de retorno a las actividades de forma presencial, ¿qué medio de transporte utilizaría para desplazarse hacia su lugar de trabajo?	N/A	12	Cerrada	Bicicleta/bus/taxi/auto propio	
Bienestar	41	¿Considera que el medio de transporte utilizado proporciona las medidas de bioseguridad adecuadas?	N/A	2	Cerrada	Si/No	
Bienestar	42	¿Cuánto tiempo destina usted para desplazarse hacia su lugar de trabajo? (suma de los trayectos diarios, ida y vuelta)	N/A	3	Cerrada	0 a 999 minutos	
Relaciones Interpersonales	43	¿Considera que sus condiciones y dinámicas familiares son iguales ahora que antes de la pandemia?	N/A	2	Cerrada	Si/No	
Motivación	44	¿Son sus condiciones familiares actuales compatibles con el modelo de trabajo presencial?	N/A	2	Cerrada	Si/No	
Motivación	45	¿En caso del retorno en esquema de alternancia, se	N/A	2	Cerrada	Si/No	

		afectarían sus dinámicas familiares y/o personales?					
Motivación	46	¿En caso del retorno en esquema de presencialidad total, se afectarían sus dinámicas familiares y/o personales?	N/A	2	Cerrada	Si/No	
Control	47	¿Su horario laboral es respetado en la modalidad del teletrabajo?	N/A	2	Cerrada	Si/No	
Control	48	¿La modalidad de teletrabajo le ha permitido cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía?	N/A	2	Cerrada	Si/No	
Cooperación	49	¿Cuál es la razón principal para el retorno a la presencialidad laboral total o alternancia?	N/A	25	Cerrada	Separar vida personal-laboral	
Motivación	50	¿Cree que su economía personal se afectaría con el retorno a la presencialidad?	N/A	2	Cerrada	Si/No	
Cooperación	52	¿Cree que con el teletrabajo sus relaciones con pares se vieron afectadas?	N/A	2	Cerrada	Si/No	
Cooperación	53	¿Cree que es necesaria la presencialidad para que exista una sinergia de equipo?		2	Cerrada	Si/No	

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que hay es un cuestionario de preguntas cerradas con única respuesta, con respuesta de selección múltiple y con respuestas en escala de Likert y serán categorizadas con las opciones propuestas por (Sampieri, 2014) P275 “opciones o puntos en las escalas Likert”. El detalle del diseño del instrumento puede ser consultado en el siguiente enlace: <https://n9.cl/hoc6e>, esta ingeniería del detalle será usada para la parametrización del formulario en línea sobre Google forms

12. Técnicas para el análisis de datos

El análisis de datos en una investigación cuantitativa puede realizarse usando diferentes técnicas, para este caso se usará la estadística descriptiva donde en cada una de las preguntas se analizará:

- Distribución de frecuencias
- Medidas de tendencia central
- Medidas de variabilidad
- Gráficas

De esta manera se puede identificar la información que el cuestionario ayudó a recolectar para su posterior análisis de correlación de diferentes muestras.

De igual manera es necesario evaluar la confiabilidad y validez de la aplicación del instrumento de medición

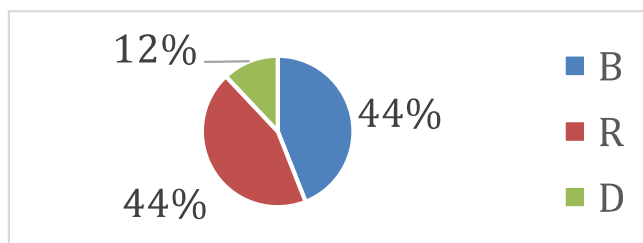
13. Validación del Instrumento

El teletrabajo es una forma de organización laboral que se desarrolla bajo el uso esencial de la tecnología, ante la pandemia COVID-19. El objetivo de esta investigación diseñar y validar un instrumento de recolección de datos que permita a las empresas identificar la aceptación y motivación de sus colaboradores frente al retorno a la presencialidad en pandemia. La metodología utilizada consistió en una investigación de tipo exploratoria y descriptiva para lo cual se utilizó un instrumento tipo encuesta con (50) cincuenta preguntas cerradas la cual fue validada a través del juicio de expertos, con los aportes de dos expertos y una segunda validación con una muestra pequeña de usuarios que buscó tener respuestas a dos interrogantes, los cuales fueron: ¿Es entendible la pregunta? y ¿Qué pregunta considera debe cambiarse?

El ejercicio de validación del instrumento se llevó a cabo a por dos profesionales una Ingeniera Industrial con Máster en Prevención de Riesgos Laborales y Executiva MBA quien se desempeña como gerente administrativa y financiera de una empresa del sector de mantenimiento y por un Sociólogo especialista en Contexto psicosocial del crimen, Calidad de Educación Superior e investigación en ciencias sociales, con maestría en educación y educación y desarrollo comunitario, actualmente se desempeña como docente investigador de la Facultad de ciencias sociales de la Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, quienes realizaron la evaluación a través del “formato validación de expertos encuesta” ver Anexo C, el cual contiene información sobre el propósito del estudio, Instrucciones de la evaluación, cuadro de objetivo, hoja de validación y constancia de validación.

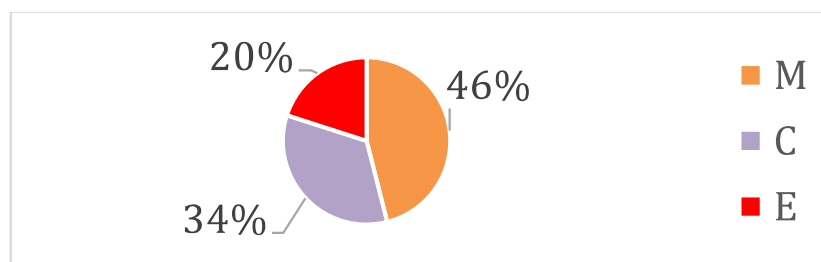
De dicho proceso de validación se evidencia que de los cincuenta (50) ítems revisados en la escala de alternativas veinte dos (22) de estos clasificaron como buenos, veinte dos (22) como regulares y seis (6) deficientes y en lo correspondiente a la escala de recomendaciones veinte tres (23) como mantener, diecisiete (17) cambiar y diez (10) eliminar, indicaciones que fueron tomadas en cuenta por el equipo investigador quienes ajustaron los ítems reduciendo de cincuenta (50) ítems a cuarenta y uno (41) ítems.

Grafica 1. Alternativas apreciación Ítem



Fuente: Elaboración propia

Grafica 2. Recomendación Ítem



Fuente: Elaboración propia

Es importante mencionar que una observación importante de la validación de expertos estuvo relacionada con establecer las edades a través de grupos de edades, sin embargo, dado que desconocíamos el rango de edad de la muestra, se definió dejar dicho ítem con opción de respuesta abierta con el fin que nos permitiera identificar y analizar los rangos de las edades. ver Anexo A y una aplicación de Anexo B puede consultarse en Anexo C.

Una vez aplicados los ajustes realizados por los validadores y reformulados algunos de los ítems, la encuesta fue distribuida a una pequeña muestra cinco (5) personas quienes la diligenciaron y realizaron comentarios relacionados con pertinencia y entendimiento de los ítems los cuales se evidencian en las siguientes imágenes.

Figura 2. Observaciones sobre la encuesta

Aceptación y motivación de los colaboradores frente al retorno a la presencialidad laboral en pandemia

El siguiente cuestionario tiene como objeto identificar la aceptación y motivación de los colaboradores frente al retorno a la presencialidad laboral. Las respuestas serán confidenciales y anónimas. No hay preguntas delicadas. Las personas que fueron seleccionadas para el estudio no se eligieron por su nombre sino al azar. Los cuestionarios de todos los encuestados serán analizados para validar el instrumento final de la presente investigación. Es necesario que conteste este cuestionario con la mayor sinceridad posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Lee las instrucciones cuidadosamente, ya que existen preguntas en las que solo se puede responder a una opción, otras son de varias opciones y también se incluyen preguntas abiertas.

(Muchas gracias por la colaboración)

"AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES"

En cumplimiento de las disposiciones de la Ley 1581 de 2012 y del Decreto reglamentario 1377 de 2013 que desarrollan el derecho de habeas data, solicitamos su autorización para que UNIVERSIDAD EAN pueda:

- Recolectar, almacenar, actualizar, utilizar, transferir, divulgar y destruir la información personal que usted nos suministre.
- Utilizar la información personal que usted nos suministre para fines de investigación académica.
- Revelar la información personal que usted nos suministre a terceros.

Si desea más información sobre el uso de su información personal, consulte la Política de Privacidad de la Universidad EAN.

☐ SI ☐ NO

Escolaridad *

Por favor seleccione el máximo nivel de formación que tiene.

Posgrado

Antigüedad en la empresa *

Por favor diligencie la respuesta en años y/o meses.

2

Ha sido diagnosticado con covid-19 *

☐ SI ☐ NO

Tiempo teletrabajo o trabajo en casa *

¿Cuántos meses? *

20

¿Conoce usted las diferentes alternativas de teletrabajo ofrecidas por su empresa? *

☐ SI ☐ NO

¿Conoce usted la legislación que regula el teletrabajo y/o trabajo en casa en Colombia? *

Elegir

¿Su horario laboral es respetado en la modalidad del teletrabajo? *

Elegir

¿Ha recibido información de parte de su empresa sobre las medidas de bioseguridad implementadas para recibir a los trabajadores? *

☐ SI ☐ NO

¿Considera que las medidas adoptadas por la empresa para el trabajo presencial son adecuadas? *

☐ SI ☐ NO

¿Con cuál o cuáles alternativas de retorno a actividades laborales presenciales / semipresenciales, al momento de aplicar esta encuesta, está de acuerdo? *

Elegir

¿Considera que el contacto directo con sus compañeros de trabajo es necesario para el desempeño de su labor? *

☐ SI ☐ NO

¿Ha tenido reuniones o contacto directo con sus compañeros de trabajo en situaciones diferentes a las laborales? *

☐ SI ☐ NO

¿Durante la virtualidad, su equipo se ha reunido presencial o virtualmente para tratar temas diferentes a las actividades laborales? *

☐ SI ☐ NO

Para sus actividades diarias, cuenta usted con herramientas que faciliten la movilidad como equipo de cómputo portátil, tableta, internet móvil, etc.? *

☐ SI ☐ NO

En caso del retorno en esquema de alternancia, se afectarían sus dinámicas familiares y/o personales? *

☐ SI ☐ NO

En caso del retorno en esquema de presencialidad total, se afectarían sus dinámicas familiares y/o personales? *

Elegir

¿En su criterio, cree que su economía personal se afectaría con el retorno a la presencialidad? *

Elegir

¿La modalidad de teletrabajo le ha permitido cumplir con los objetivos estratégicos de la compañía? *

Elegir

Esta pregunta es obligatoria.

¿En su criterio, cree que con el teletrabajo sus relaciones con pares se vieron afectadas? *

Elegir

Esta pregunta es obligatoria.

Correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico:

Sexo *

☐ Hombre ☐ Mujer ☐ Otros:

Edad *

Solo valores numéricos por favor

Tu respuesta

Fuente: Elaboración propia

La validación finalizó con los ajustes requeridos por los dos validadores expertos y los hallazgos de la pequeña muestra de colaboradores que si bien no son expertos permitió identificar oportunidades de mejora sobre el instrumento, el cual se una vez reestructurado se distribuyó de manera virtual a la muestra definida en la investigación la cual corresponde a 37 colaboradores que debido a la pandemia, se encuentra desarrollando actividades laborales bajo la modalidad del teletrabajo como decisión corporativa y que en la actualidad se encuentran en fase de retorno a la presencialidad laboral tradicional de las empresas privadas: Leonisa, Banco BBVA y GeoPark.

14. Análisis de la información

14.1. Motivación:

De acuerdo con los resultados obtenidos en la aplicación de la encuesta seleccionada, en lo que respecta a esta dimensión, se deduce que la Pandemia generó cambios en las prioridades de los colaboradores, toda vez que al indagar sobre las alternativas del retorno a la presencialidad estos mostraron una marcada inclinación por el retorno laboral bajo la modalidad de alternancia flexible, de tal forma que les permita acomodar las jornadas laborales a las necesidades personales y a los estilos de vida.

A modo general en el transcurso de la pandemia los colaboradores han logrado adaptar sus dinámicas familiares al modelo del teletrabajo por tanto no consideran que habrá afectación alguna en las relaciones familiares si se regresara al modelo presencial, no obstante un aspecto que llama la atención y recobra importancia es el relacionado con la economía familiar, toda vez que para los colaboradores el retorno presencial implica gastos para desplazamientos alimentación entre otros que durante la pandemia fueron direccionados para actividades familiares y personales.

Posiblemente es la motivación extrínseca la que mueve a los colaboradores de las tres compañías, evidenciando que el teletrabajo o modalidad de trabajo en casa les ha permitido ser productivos laboralmente y a la vez atender otras dimensiones del ser humano tales como la familiar, por lo que a mayor flexibilidad laboral mayor estabilidad personal y familiar.

14.2. Control:

Por medio de esta dimensión se busca determinar cómo se puede mantener el control de las actividades de los colaboradores trabajado virtualmente, si que se vean afectados los objetivos fijados. La sensación y pensar que eres capaz de actuar libremente puede ser especialmente importante entre los trabajadores más vulnerables, Al trabajar desde casa y dejar que cada uno decida cómo distribuir sus horas de trabajo. Hay empleados a los que les cuesta saber cuándo parar porque no tienen una referencia de cuánto está trabajando el resto de sus compañeros. Sin esta comparación, algunos pueden recurrir a trabajar más horas de la cuenta al día con un

estándar demasiado alto que ellos mismos se han impuesto. En necesario el control de un jefe y una compañía ponga límites de horario, pero también un claro esquema de seguimiento de tareas, para que se tenga el control y se cumplan las actividades que cada colaborador tiene asignada.

14.3. Cooperación:

Esta dimensión se enfocó en determinar cómo ha sido su relación con sus pares durante pandemia, volviendo más popular el concepto de equipo virtual de trabajo. Implicado que el trabajo se realice a distancia, y buscando establecer una relación formal de cooperación de equipo entre el empleado, el jefe y los compañeros con el máximo nivel de interacción, comunicación y trazabilidad de tareas. Los equipos debieron renovar y ampliar el uso de herramientas colaborativas, con métricas de avance y rendimiento sobre los objetivos planteados.

Con el objetivo de que exista una sinergia en el equipo, se han tenido que reinventar las actividades de esparcimiento que antes se realizaban de manera presencial, ya que son necesarias debido a que se ha demostrado que ayudan a reducir el nivel de estrés laboral y ayuda a generar más confianza laboral.

Como resultado se determina que, a raíz de la pandemia, la cooperación entre compañeros se ha visto menguada, la interacción presencial hace que se genere más empatía y confianza entre las personas. Por tal razón es importante que las empresas incentiven actividades que fortalezcan la amistad y vínculos de los equipos para que se trabaje como un solo equipo, piensen en grande y cumplan sus metas laborales.

14.4. Relaciones Interpersonales:

En la dimensión interpersonal se destacó la importancia del contacto directo interpersonal como un conjunto de habilidades, conocimientos y destrezas que son empleadas para relacionarse y comunicarse en el mundo social. Debido al ausentismo por pandemia esta dimensión dejó de satisfacer las necesidades, de intercambiar sentimientos, conocimientos y experiencias entre los individuos que vienen a ser pilares fundamentales de la motivación.

Sin embargo, pueden encontrarse afirmaciones que consideran que no es necesario un contacto tan directo para satisfacer nuestras necesidades y si es una realidad de que el contacto entre seres humanos ya ha dejado de ser tan necesario como antes para el desarrollo de las actividades. Lo anterior ha eliminado las barreras jerárquicas de comunicación, permitiendo al individuo tener contacto directo dentro de la organización al mismo nivel con sus superiores y con mayor frecuencia que al haber contacto directo. Volviéndose una costumbre al interior de los equipos el comunicarse rápidamente con otras áreas de la organización, lo cual minimiza tiempos con relación al contacto de una relación interpersonal.

14.5. Bienestar:

En esta dimensión se buscó determinar si las empresas propenden e incluso si incentivan que, cada uno de los aspectos de la vida de los trabajadores estén en equilibrio y cómo percibe el trabajador dichos esfuerzos en el marco de la toma de decisión para establecer programas para el retorno a la presencialidad laboral de manera tradicional.

De acuerdo con las condiciones básicas que se requieren para desarrollar actividades laborales desde casa, se encontró en la muestra que los colaboradores de las tres empresas han acondicionado un espacio laboral en cada vivienda, contando con las herramientas necesarias que permiten cumplir con las tareas asignadas para cada perfil. Si bien, se identificó que contar con las condiciones necesarias ha sido responsabilidad en primera instancia por cada trabajador, se articula con la disposición de cada colaborador para continuar bajo la modalidad de trabajo en casa con las condiciones mínimas requeridas.

Mantener un equilibrio en los escenarios laboral, personal y familiar, durante la pandemia, definitivamente fue una responsabilidad tanto de los empleadores como de los colaboradores, no obstante, posterior a una temporada mayor a un año bajo esta modalidad, conllevó a que existiera una mayor inclinación por parte de los trabajadores para continuar desarrollando actividades laborales con la modalidad de alternancia flexible, por esta razón se hace relevante que cada una de las empresas, tengan en cuenta la percepción de los trabajadores al momento de establecer la modalidad del retorno a la presencialidad laboral y

esto visto como la oportunidad de continuar cumpliendo los objetivos superiores de cada empresa y el desarrollo personal y profesional en cada uno de los colaboradores vistos como capital humano.

14.6. Estrategia:

Es evidente que, al analizar los resultados de la encuesta aplicada a la muestra de trabajadores que han tenido la oportunidad de estar en teletrabajo o trabajo en casa, se pueden evidenciar algunas oportunidades de mejora y se dejan ver las estrategias que han implementado las empresas para hacer frente a esta nueva realidad. Por otro lado se pueden identificar algunos pequeños porcentajes de colaboradores que requieren un acompañamiento más detallado para potenciar sus competencias en cuanto a las formas de afrontar sus labores con las nuevas condiciones.

Estrategias importantes con respecto al conocimiento y manejo de la legislación actual con respecto a la reglamentación vigente que regula el teletrabajo o trabajo en casa en Colombia, al igual que estrategias de adaptación de la propia empresa haciendo énfasis en los valores que propenden por el bienestar del capital humano sin dejar de lado el fortalecimiento de los conocimientos en cuanto a las herramientas que deben ser usadas para realizar labores de manera remota.

Dicho esto, no debe dejarse a un lado el fortalecimiento de las normas de bioseguridad diseñadas, implementadas y controladas para realizar actividades al interior de la empresa acompañadas de un plan de formación y concientización alrededor de la importancia de las condiciones seguras del trabajo.

En el anexo D, se pueden observar con más detalle cada una de las preguntas consolidadas y sus respectivas respuestas y análisis.

15. Conclusiones

- El proceso para hacer posible la validación de contenido del instrumento de investigación a través de juicio de expertos resultó muy eficiente, debido a que antes de que dieran su criterio, se tenían varios errores los cuales hubieran llevado a tener que repetir la indagación y replantear claramente las preguntas a las personas encuestadas. Por lo tanto, se concluye que el rol de los validadores aportó significativamente para lograr el objetivo de validez y fiabilidad que todo instrumento sometido a consulta debe tener, consiguiendo obtener las variables y dimensiones que relacionan la aceptación y motivación de los colaboradores frente al retorno a la normalidad en pandemia.
- Por medio de la asesoría recibida más la investigación realizada por parte del equipo, se lograron definir las variables, que sirvieron como base para determinar las preguntas las cuales se agruparon en un conjunto de dimensiones específicas, permitiendo construir de forma robusta el instrumento de recolección de datos apropiado para conocer la aceptación y motivación a través de la investigación cuantitativa, la cual se centró en estudiar los fenómenos en su contexto, a través de las vivencias y la percepción que los colaboradores desarrollaron en sus actividades en pandemia.
- Sobre la base de los resultados del instrumento aplicado, y luego del análisis, se destacan los aspectos más relevantes
- Si bien es cierto que esta prueba no pretende describir la realidad de una empresa o un sector económico determinado lo que se propone es sentar las bases con unas preguntas intencionadas para llevar a quien la ejecute a unas conclusiones que sean acordes a su empresa a su sector productivo.
- Se ofrecieron 3 opciones dentro de las que se encuentran retorno a las actividades presenciales, alternancia con horarios fijos y alternancia con horarios flexibles dando como resultado que la alternancia flexible es el esquema que tiene más aceptación entre los encuestados, los cuales buscan por medio de este modelo flexible o recientemente denominado “híbrido”, obtener los beneficios que van de la mano con tener una sede física, mientras a su vez también se ofrece la libertad de escoger dónde y cuándo trabajar, dando la posibilidad de administrar de una manera más equitativa su

tiempo. Un espacio laboral flexible que responde a las nuevas estrategias y tendencias debe ser una parte importante de la transición y da a los líderes empresariales la tranquilidad que necesitan a la hora de tomar las decisiones correctas para sus empleados.

16. Lista de referencias

- Alvarez Y, (2021). Estrategias de gestión del cambio orientadas a favorecer el impacto que puede generar el retorno gradual al trabajo presencial de los funcionarios del Sena, Regional Boyacá, en el contexto de la Pandemia por COVID-19 en Colombia.
Disponible en:
<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10720/AlvareaYaneth2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, Fidias G (2016). El proyecto de la investigación, 57-66. Obtenido de:
https://kupdf.net/download/el-proyecto-de-investigacion-fidias-arias-7ma-edicion-2016pdf_5a1b4afde2b6f5e526da642c_pdf
- Arroyo V, J. K. (2020) “Plan de comunicación interna para el retorno a las oficinas de BCA, en contexto COVID-19. Disponible en:
https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/11771/Valente_Plan-comunicacion-interna.pdf?sequence=5&isAllowed=y
- Bavaresco de Prieto, (2014). Proceso metodológico en la investigación. Obtenido de:
<https://gsosa61.files.wordpress.com/2015/11/proceso-metodologico-en-la-investigacion-bavaresco-reduc.pdf>
- BBVA, (2021). Posibilidades de volver a la presencialidad en corto plazo. Obtenido de: <http://bbva.com/es/posibilidad-volver-presencialidad-corto-plazo.pdf>
- Covid19GlobalEmployer, 2021. New dynamic global employment tracker. Disponible en:
<https://www.covid19globalemployer.com> [Consultado 20 August 2021].
- Ctp Universidad Andes, (2020). La nueva organización postcovid. Recuperado de:
<https://ctp.uniandes.edu.co/sites/default/files/postcovid.pdf>
- D’Ancona, A (1998). Metodología cuantitativa: Estrategias y técnicas de la investigación.
Obtenido de:
http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/metodologia_cuantitativa_estrategias_y_tecnicas_de_investigacion_social_cea_d_ancona.pdf
- Deloitte, (2020). Estrategia de la fuerza laboral para la recuperación postcovid. Recuperado de: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/povs->

[covid19/Estrategias%20de%20la%20Fuerza%20Laboral%20para%20la%20Recuperaci%C3%B3n%20Post-COVID.pdf](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17393/PaolaAndrea_EcheverriGomez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=v)

Echeverri, (2020). Afectaciones derivadas del trabajo reorganizado por la pandemia del covid-19 sobre la calidad de vida laboral percibida por un grupo de trabajadores de una empresa del sector petrolero en Colombia. Obtenido de:

https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/17393/PaolaAndrea_EcheverriGomez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=v

Fen Uahurtado, (2021). Innovando en pandemia y en la nueva normalidad. Recuperado de:

<https://fen.uahurtado.cl/wp-content/uploads/2021/04/gestenVol5-Num3-2020.pdf>

Foretica, (2020). El futuro de la sostenibilidad en las empresas. Recuperado de:

[https://foretica.org/wp-content/uploads/2020/07/El futuro de la sostenibilidad en las empresas vulnerabilidades.pdf](https://foretica.org/wp-content/uploads/2020/07/El_futuro_de_la_sostenibilidad_en_las_empresas_vulnerabilidades.pdf)

Gallup, (2021). 2020 Sets Records for Negative Emotions. Obtenido de:

<https://news.gallup.com/poll/352205/2020-sets-records-negative-emotions.aspx>

Hurtado de Barrera, J (2017). Metodología de la investigación. Obtenido de:

<https://dariososafoula.files.wordpress.com/2017/01/hurtado-de-barrera-metodologicc81a-de-la-investigacioc81n-guicc81a-para-la-comprensiooc81n-holicc81stica-de-la-ciencia.pdf>

Landazabal A, (2021). El trabajo en la pospandemia: 6 cambios estructurales que nos dejó el covid. Disponible en:

<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/32907/ArenasLandazabal-CarlaNatali-2021.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Medigraphic, (2020). Innovando en pandemia y en la nueva normalidad. Recuperado de:

<https://www.medigraphic.com/pdfs/adm/od-2020/od203a.pdf>

Newstrom, J. (2011). Comportamiento humano en el trabajo (13ª ed.). México, Distrito Federal, México: Mc Graw Hill.

Organización internacional del trabajo, 2021. Herramienta de 10 pasos para un retorno al trabajo seguro y saludable en tiempos de COVID-19. Disponible en

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-
lima/documents/publication/wcms_745842.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_745842.pdf)

Organización Mundial de la Salud, O. (12 de octubre de 2019). Organización Mundial de la Salud. Obtenido de [https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-
2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19](https://www.who.int/es/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/question-and-answers-hub/q-a-detail/coronavirus-disease-covid-19)

Pacheco, L. (2017). Motivación Laboral y Compromiso Organizacional en el personal administrativo de la Universidad Nacional de Tumbes. Tesis para obtener el grado de Licenciado en Psicología. Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Recuperado de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/3341>

Repositorio Cepal, (2020). Coyuntura laboral en américa Latina y el Caribe. Recuperado de: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45557/4/S2000307_es.pdf

Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la Investigación, sexta edición. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Sueskun I, (2020). Reincorporación al trabajo en el contexto de la pandemia de COVID-19 en sectores de industria y construcción en Navarra (España). Disponible en: [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-
25492020000400443&lang=es](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-25492020000400443&lang=es)

TheVerseMedia, (2021). Anthony Klotz on Defining the Great Resignation. Obtenido de: <https://www.theversemedia.com/articles/anthony-klotz-defining-the-great-resignation>

WorldBusinessBlogspot, (2013). El mundo de los negocios, 2013. Obtenido de: <http://worldbusiness.blogspot.com/2013/04/motivacion-concepto-y-aplicaciones.html>