

Incidencia del trabajo remoto en la cultura organizacional: la experiencia de 12 trabajadores de la línea media de áreas de gestión humana del sector TI.

Dahyana Pino Burgos
Jennifer Catalina Taborda Mejía

Docente:
Francisco Darío López Gallego

Mayo de 2025
Maestría en Gerencia del Desarrollo Humano
Universidad EAFIT

Tabla de Contenidos

Resumen-----	3
Introducción-----	4
Planteamiento del problema-----	8
La cultural en entornos presenciales-----	10
La cultura en el contexto del teletrabajo-----	13
Pregunta de investigación -----	17
Objetivo general -----	17
Objetivos específicos-----	17
Justificación -----	18
Marco de referencia conceptual -----	19
Cultura desde una mirada antropológica-----	21
Gestión humana y cultura organizacional. -----	25
Paradigmas de la cultura organizacional -----	27
Modalidades de trabajo -----	30
Modalidades de teletrabajo -----	32
Regulación del teletrabajo-----	33
Diferencias entre las modalidades de teletrabajo -----	33
Cultura Organizacional en el teletrabajo -----	34
Cultura Organizacional en el Contexto Virtual-----	35
Desafíos del Trabajo Remoto para la Cultura Organizacional -----	36
Diseño metodológico-----	37
Características de los sujetos: -----	37
Consideraciones éticas -----	38
Construcción del instrumento para la recolección de información -----	40
Resultados -----	43
Matriz análisis de resultados-----	43
Presentación de resultados -----	43
Estructura del Instrumento-----	44
Categorías y subcategorías de análisis con las preguntas del instrumento.-----	45
Conclusiones -----	132

Resumen

El fortalecimiento de la cultura organizacional ha estado estrechamente ligado a la presencialidad. No obstante, la pandemia de 2020 impulsó una transición hacia modalidades remotas e híbridas, planteando nuevos desafíos para mantener viva la cultura organizacional, especialmente entre quienes ya no comparten un espacio físico. Esta investigación se propuso analizar la incidencia del trabajo remoto en la vivencia de la cultura organizacional en empresas del sector TI en Medellín, desde la perspectiva de 12 profesionales de nivel medio en gestión humana. Se utilizó una metodología cualitativa, descriptiva y transversal, mediante entrevistas estructuradas a informantes con experiencia en cultura organizacional. Entre los hallazgos se identificó una disminución en los patrones de comunicación y un impacto negativo en el sentido de pertenencia, aunque también se evidenciaron estrategias efectivas lideradas por líderes coherentes que buscan preservar la cultura organizacional en entornos virtuales.

Palabras clave: cultura organizacional, trabajo remoto, trabajo híbrido, liderazgo, comunicación.

Summary

The strengthening of organizational culture has been closely linked to in-person work. However, the 2020 pandemic prompted a shift toward remote and hybrid work models, presenting new challenges for keeping organizational culture alive, especially among those who no longer share a physical workspace. This research aimed to analyze the impact of remote work on the experience of organizational culture in IT sector companies in Medellín, from the perspective of 12 mid-level human resources professionals. A qualitative, descriptive, and cross-sectional methodology was used, through structured interviews with

informants experienced in organizational culture. Among the findings, a decrease in communication patterns and a negative impact on employees' sense of belonging were identified, although effective strategies led by consistent leaders were also observed, aiming to preserve organizational culture in virtual environments.

Key words: organizational culture, remote work, hybrid work, leadership, communication.

Introducción

La cultura organizacional es fundamental para comprender múltiples fenómenos que pueden surgir en una empresa, ya que facilita o dificulta la identidad laboral. No obstante, Schein comenta que el tema es complejo, pues existen distintos autores que aplican definiciones variadas sobre la cultura, lo que desencadena una interpretación diferente sobre su impacto en las organizaciones. Sin embargo, la cultura organizacional se ha desarrollado continuamente a través de herramientas y estrategias que ayudan al trabajador a crear un sentido de pertenencia, no solo de manera formal (beneficios, salario, etc.), sino informal (vínculos, susurros, conversaciones), pero este tipo de situaciones se generan con mayor facilidad en ambientes remotos. A partir del 2019 como resultado de la pandemia COVID 19, hubo un auge en distintas modalidades laborales que no necesariamente tenían relación con la presencialidad, tales como la modalidad híbrida y remota. Estas modalidades crearon nuevas formas de ver el trabajo, que, aunque ya estaba presente desde los años 70, no tuvo un desarrollo tan avanzado como lo tiene hoy en día. Las modalidades remotas e híbridas abrieron campo a nuevas formas de relacionamiento, de automatización en los procesos, formas de control y evaluación, los cuales interferían de manera directa e indirecta con la cultura organizacional. Según Colombo (2008) los trabajadores que experimentan el teletrabajo cuentan con una

menor inmersión en la cultura organizacional en comparación con aquellos que laboran de manera presencial, esto por la poca interacción que hay de manera formal e informal y que minimiza la exposición de los trabajadores a contextos culturales donde se fomenta los valores y normas de la organización. En este contexto, el trabajo remoto e híbrido ha sido un tema de relevancia que ha ayudado a las empresas a reducir gastos y a facilitar la conexión de empleados, pero este contexto ha mantenido un sentido de pertenencia e identidad laboral en las empresas, es por esto por lo que surgió la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es la incidencia del trabajo remoto en la vivencia de la cultura organizacional en empresas del sector TI en la ciudad de Medellín, según la perspectiva de 12 trabajadores de la línea media del área de gestión humana?

Los propósitos que se tiene con esa inmersión personal es conocer la perspectiva del personal sobre la incidencia que tiene el trabajo remoto en la cultura organizacional, aportando así a la comprensión del fenómeno; a su vez, se busca recopilar las experiencias de los informantes sobre esos cambios que pudieron evidenciar en la cultura durante el proceso de transformación a modalidades remotas e híbridas; además de identificar los cambios que se han producido en la cultura que han favorecido o dificultado los procesos internos de las organizaciones; por otro lado, se busca conocer las estrategias que han sido implementadas para superar esos desafíos que conlleva estas modalidades en el cambio y establecimiento de culturas y por último, obtener las recomendaciones que ellos como actores directos de esta modalidad y que han tenido la posibilidad de aprender y desaprender sobre esta transformación, puedan dar a diferentes personas que estén interesadas en implementarlo en sus organizaciones.

Este trabajo busca ser de importancia en el ámbito académico y profesional, asimismo el ámbito laboral, ya que busca identificar como mantener una sólida cultura organizacional en ambientes híbridos y remotos, ayudando a la comprensión por medio de la información proporcionada por personas que ya han tenido un contacto directo con el suceso y que han permanecido en un estado de aprendizaje continuo para poder emerger, mantener y potencializar la identidad cultural de las empresas en las cuales laboran.

En el presente trabajo, fueron investigados autores relevantes para la comprensión de los factores estudiados, enfocados en la definición de la cultura desde diferentes perspectivas, así como la relación que tiene gestión humana con ella y sus paradigmas, integrando las diversas modalidades de trabajo existentes en la actualidad y finalmente la cultura organizacional en el teletrabajo y en contextos virtuales, se hizo uso de material relacionado directamente con Schein como padre de la cultura, seguido de autores como Gentilin otorga bases para comprender el desarrollo de la cultura organizacional en ambientes remotos y seguido por muchos otros que refuerzan las miradas del fenómeno desde todas las variables posibles.

Este trabajo pretende un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo, transversal y no experimental, la herramienta a usar es una entrevista compuesta de nueve preguntas con respuesta abierta, además, la utilización de un consentimiento informado para uso de información personal de los participantes, buscando que el lector pueda conocer más sobre los participantes y su experiencia en el campo.

Las conclusiones obtenidas a partir de los análisis realizados fueron sobre los cambios que se pudieron observar durante la transición del trabajo remoto, obteniendo que hubo un cambio exponencial en la forma en que se comunicaban y en el

relacionamiento, que también se veía como un obstáculo a la hora de establecer cultura, otro de los aspectos que tuvo un impacto es el sentido de pertenencia de los trabajadores con la empresa, minimizando la apropiación de las normas, los valores, las prácticas y las celebraciones que se hacían regularmente para potenciar la cultura organizacional. Al mismo tiempo, se veía cambios positivos en la manera en que se usaba la tecnología para maximizar la productividad y la eficiencia operativa, pues abría la posibilidad a obtener personal de otras regiones, países o ciudades, esto mismo podría verse como una desventaja, pues la interacción entre diferentes culturas podía crear un choque a la hora de crear una identidad corporativa. Esto hizo necesario la implementación de estrategias para contrarrestar y actuar sobre el problema, creando espacios de esparcimiento de manera virtual donde los trabajadores pudieran conversar y conocerse, por otra parte, se hizo necesario la adecuación y potencialización de líderes capaces de entablar relaciones con sus equipos desde la confianza, creando planes de medición, retroalimentación y reconocimiento que ayudarán a minimizar la incertidumbre en el personal y aumentar su motivación y añadiendo planes para promover la desconexión laboral y la implementación de equipos y espacios de oficina que faciliten el desarrollo de sus funciones y su salud. Finalmente, se obtuvo recomendaciones alrededor de la implementación de bases sólidas sobre lo que se espera y quiere de la cultura organizacional, también de procesos de medición del desempeño y conocimiento de la perspectiva del trabajador sobre su desarrollo individual y el desarrollo de la empresa, también enfocarse en desarrollar y potencializar a líderes para el manejo de grupos y la presencia de multidisciplinariedad para proporcionar espacios de esparcimiento laboral.

Planteamiento del problema

La cultura organizacional es fundamental para comprender diversos fenómenos dentro de una empresa, ya que puede facilitar o dificultar la identidad laboral en una empresa (Schein, 1988, pág. 11). Sin embargo, según Schein, el tema es complejo debido a que distintos autores aplican definiciones variadas de cultura, lo que genera interpretaciones diferentes sobre su impacto en las organizaciones. Además, los estudios especializados en el ámbito empresarial están adoptando enfoques interdisciplinarios y colaborativos, donde se identifican conexiones que requieren ser explicadas (Schein, 1988, pág. 12).

Teniendo en cuenta lo anterior, Aguirre (2002) define la cultura organizacional como "un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos, que cohesionan e identifican, por lo que deben ser enseñados a los nuevos miembros" (p. 89). Según el autor, las familias desarrollan una forma de ser y comportarse a través del "roce interactivo", y de manera similar, dentro de las organizaciones se crean significados compartidos al perseguir objetivos comunes que favorecen la cohesión y son efectivos para resolver conflictos (p. 90). A partir de esta perspectiva, podemos concluir que el proceso de interacción organizacional es esencial para comprender la cultura de una empresa.

El interés por la cultura organizacional se ha desarrollado y mantenido a lo largo del tiempo, especialmente con el surgimiento de las organizaciones productivas. La mirada del orden de lo humano fue gracias al el pensador Mayo, en 1927, quien jugó un papel fundamental en este proceso al investigar por primera vez cómo los factores sociales y psicológicos influyen en el comportamiento de los trabajadores.

Esto se refleja en los resultados de los estudios realizados en la fábrica de Hawthorne de Western Electric del cual según Wickstrom & Bendix (2000), los factores analizados por Elton como recibir atenciones positivas, aprender nuevas formas de interacción, tener un mayor salario y descansar pueden influir positivamente en la productividad (pág. 366).

Teniendo una mirada desde las relaciones y desde la interacción en lo humano de las organizaciones, en 1945, Kurt Lewin ofreció una perspectiva valiosa sobre la dinámica de los grupos y los procesos de cambio, inspirado en el término de la antropología cultural, se preocupó por cómo este influía en las dinámicas grupales (pág. 127). Lewin enfatizaba que no era suficiente saber gestionar una fábrica, sino que también “los hábitos culturales del trabajador en el barrio en cuestión, las técnicas de dirección y el ambiente social de la fábrica no son menos importantes” (Lewin, 1945, pág. 129, traducción propia). Esto resaltó la necesidad de involucrar a todos los miembros de la organización en los procesos de cambio cultural.

Profundizando en el concepto de cultura, fue Andrew M. Pettigrew en 1979 en su trabajo cómo la cultura influye en la estrategia y el funcionamiento de las organizaciones, quien se atrevió a animar a las personas a utilizar conceptos de sociología y antropología en el ámbito organizacional. Definió la cultura organizacional como “el sistema de significados aceptados pública y colectivamente que opera para un grupo determinado en un momento dado” (Pettigrew, 1979, pág. 574). Un año más tarde, Edgar H. Schein se consolidó como el padre de la cultura organizacional al desarrollar un modelo de tres niveles para analizarla. Schein en 2010, indica que la cultura organizacional es un fenómeno dinámico y complejo que se crea y recrea constantemente a través de las interacciones sociales, impactando profundamente en nuestro comportamiento (pág. 23).

Por su parte, Hofstede (1980 p. 21) enfatizo que la cultura es un conjunto de patrones de pensamiento, comportamiento y valores compartidos que diferencian a un grupo humano de otro. En este sentido, la cultura incluye sistemas de valores, que son considerados bloques fundamentales que la constituyen.

Todos estos pensadores ayudaron a construir una base inicial que ha sido válida en el mundo actual, sobre cómo los sistemas de valores, comportamientos y patrones culturales afectan la productividad y el éxito organizacional, ayudando en la conceptualización, desarrollo y aplicación de la cultura organizacional.

La cultural en entornos presenciales

Como resultado, la cultura organizacional ha venido desarrollándose continuamente a través de herramientas y estrategias que ayudan a los trabajadores a crear un sentido de pertenencia dentro de la organización, no solo de manera formal a través de las políticas, beneficios y valores de la organización, sino también por medio de la informalidad que se crea a raíz de las conversaciones entre compañeros de trabajo, el tiempo compartido, los susurros o los vínculos que se forman entre los trabajadores, lo cual es de relevancia a la hora de crear una identidad colectiva dentro de la organización (Howard, J., Lahneman, B., & Pek, S., 2020). Al respecto, Gentilin en 2019 indica que: “Los aspectos culturales representan la manifestación de la cultura. A partir de ellos se puede entender en detalle la cultura de una organización, incluso las diferencias que se podrían generar entre los líderes y los integrantes” (Gentilin, 2019, p. 831).

Como dice Belalcázar (2010) sobre la cultura organizacional en las organizaciones:

La organización, además de promover una cultura, debe velar por condiciones de trabajo integrales en las que los trabajadores se sientan bien, favoreciendo

el crecimiento de la productividad y la historia que se crea alrededor de esta. Según lo anterior, también se crea un clima organizacional basado en las demandas del personal y su aceptación de la accionar de la empresa frente a estas, lo que puede crear un sentimiento en común entre los trabajadores, ya sea positivo o negativo (Pág.45).

Belalcázar en 2010, se basa en un proceso de investigación sobre la cultura organizacional a través de documentos citados y de cómo este aborda la empresa, las personas y las interacciones de los sujetos frente a esta, mostrando así, como los individuos crean historias y experiencia durante su estancia en la compañía. El autor refleja la cultura organizacional como algo más que un conjunto de creencias sin significado, sino más bien como una forma en como las personas se interiorizan a través de la organización creando cambios, seguridad, control y valores que se adoptan adentro de la organización para mejorarla.

Una mirada con un ejemplo claro de esto es la cultura organizacional que existe en Google, donde los trabajadores tienen espacios acordes para mantener una comunicación activa y espacios de esparcimientos ideales dados por la compañía para que entre sus trabajadores se produzca nuevas ideas que lleven consigo la innovación, durante unos años se ha tenido en mente que Google es una gran empresa con un fuerte desarrollo en su cultura organizacional enfocada en innovación, siendo un pilar esencial en su organización y haciéndose conocida en el mercado laboral y ganando una reputación laboral entre los trabajadores y postulantes, siendo muchas veces una empresa ideal para trabajar (Google, 2022).

Cuando se menciona la cultura organizacional, a menudo se asocia con un entorno presencial en el que las personas pueden interactuar con facilidad. Este tipo

de ambiente ofrece espacios físicos que facilitan el desarrollo de múltiples factores, un ejemplo claro es la comunicación que se presenta como un factor fundamental en el mantenimiento de la cultura, facilitando la transmisión de valores, normas y creencias, así como la creación de una identidad que refleja la historia y las tradiciones compartidas. Pratt (2000), plantea que el lugar físico de trabajo, como la oficina, influye fuertemente en la cultura corporativa, ya que el trabajador crea un lazo afectivo y cultural con dicho lugar y con las personas con las que interactúa diariamente allí. (Pratt, 2000, como se citó en Colombo, 2008) Permite que emerjan y se compartan discusiones, historias, rituales y un lenguaje especializado que ayuda a que los trabajadores tomen la cultura como propia y puedan, al mismo tiempo, modificarla.

Además, cuando se habla de cultura organizacional en modalidad presencial, son visible las formas de liderazgo que se pueden presentar, y el manejo del personal de manera más organizada, ya que al poder tener la accesibilidad de líderes que apoyen los procesos, también se promueve una cultura organizacional más estable. El hecho de crear normas implícitas que no necesariamente están bajo papel se evidencia más en este tipo de ámbitos, la forma de solucionar conflictos, el tono en que se dicen las cosas, el reconocimiento de logros, hasta la manera en que la comunicación no verbal se pone en evidencia ayudan a fomentar un espacio donde se pueden desarrollar estos valores y llevarlos a ser pieza clave de los procesos, Alvesson (2002 como se citó en Gentilin, 2019) reconoce que los líderes son quienes enmarcan cómo debe entenderse el mundo corporativo desde la gestión de la cultura y que los líderes son los encargados de definir la forma en que debe interpretarse el entorno corporativo a través de la gestión cultural, estableciendo los límites de lo que es

aceptable dentro de la organización, lo que les otorga un papel clave en la imposición de normas y valores (Pág. 827).

Aunque la cultura organizacional se vivencie con facilidad en ámbitos presenciales, también conviene tener en cuenta que en ocasiones la cultura organizacional no es bien recibida por todos los empleados, sin embargo, se ven obligados a participar en ella por el contexto y por las personas que tienen alrededor, es por esto que Stormer y Devine (2008 como se citó en Gentilin, 2019) sugieren que los empleados suelen adoptar comportamientos estratégicos dentro de las organizaciones, utilizando "fachadas de conformidad", es decir, aparentando acatar los valores organizacionales sin realmente adoptarlos internamente (Pág. 833).

La cultura en el contexto del teletrabajo

Pero la cultura presencial no es la única manera de pensar la cultura en la organización, puesto que, surgen preguntas entorno a otra modalidad de trabajo como: ¿Cómo se desarrolla la cultura organizacional en modalidad remota? Y para esto, se inicia por poner en contexto el inicio del trabajo remoto y su relevancia en la actualidad.

El teletrabajo es una tendencia que ha cobrado una relevancia significativa en la actualidad. Cada día es más común escuchar sobre las diferentes modalidades laborales en las que los trabajadores se ubican en distintas partes del mundo, lo que puede traer tanto beneficios como complicaciones. A pesar de ser tendencia hoy en día, el trabajo remoto no es algo nuevo, este se sitúa en la década de los años 70, donde el físico Jack Nilles Ingeniero de la NASA comenzó a pensar en formas de optimización de recursos no renovables, propuso la idea de optimizarlos llevando el trabajo al trabajador, en lugar de desplazar al trabajador hacia el lugar de trabajo, creando así el concepto de “telecommuting” (Ministerio TIC Colombia, 2016).

Posteriormente, gracias a los continuos avances de la tecnología de los 80's surgió la "world wide web" durante 1990 y se popularizó el uso del internet conociéndose plataformas como Google, Messenger, herramientas como el correo electrónico y el uso continuo de teléfonos celulares y computadoras portátiles. En la historia de Estados Unidos, el teletrabajo fue utilizado como plan de choque luego de la tragedia del 9-11, en el cual se obtuvieron resultados positivos (Ministerio TIC Colombia, 2016).

En América Latina se pensaron en nuevas formas de organización laboral debido a la crisis de Argentina, donde se permitiera reducir costos de personal a las compañías dando paso al trabajo remoto que se permitiera reducir costos a las compañías, la masificación del internet permitió que las personas aprovecharan las herramientas que la red les ofrecía empezando sus negocios propios. Muchos trabajadores independientes comenzaron a vender sus productos y servicios alrededor del mundo. (Ministerio TIC Colombia, 2016).

En 2008, el Congreso de Colombia aprobó la Ley 1221 de teletrabajo, con el objetivo de promover y regular esta modalidad como una herramienta para generar empleo y fomentar el autoempleo (Función Pública, 2008). Esta ley resalta la creciente relevancia del teletrabajo en el ámbito organizacional y evidencia la necesidad de investigar y establecer normas que lo regulen adecuadamente.

A raíz de la pandemia del covid-19 se ha suscitado nuevas modalidades de teletrabajo, una modalidad que se aseguró para la protección de los empleados y su salud, implementado en muchas empresas alrededor del mundo. Esta nueva modalidad ha generado cambios en la forma en que se estructura una empresa y ha proporcionado cambios en conceptos fundamentales como en la estructura, controles,

formas de organizaciones, formas de evaluación, nueva manera de pensamiento, selección (Sagredo, V. 2021. Pág. 32).

Con la llega del teletrabajo, surgen incógnitas sobre si es factible quedarse en este tipo de ambiente o retomar la presencialidad, al respecto Franco- López & Uribe (2022) comentan:

Esta medida, motiva que el empleado opte de forma voluntaria a laborar desde su domicilio o cualquier otro lugar distinto donde se desarrolla la actividad laboral, sin embargo, debe contar con siete competencias fundamentales: automotivación, autorregulación, compromiso, comunicación, aprendizaje, orientación a la calidad y juicio, las cuales generan mejor calidad de vida aumentando la productividad, destacando que el teletrabajo potencia las habilidades y capacidades, requiere ser innovador y responsable (Pág. 87).

Con la adopción del trabajo remoto y ambientes híbridos como resultado de la pandemia de COVID-19, las organizaciones enfrentan nuevos desafíos en la gestión de su cultura organizacional. La desconexión física entre los empleados puede debilitar la percepción y el sentido de los valores compartidos, lo que podría llevar a una falta de cohesión en los equipos y al aislamiento social. La comunicación virtual y la ausencia de interacción cara a cara dificultan la claridad en la transmisión de mensajes. Además, en algunos casos, las herramientas tecnológicas pueden entorpecer la productividad. Por lo tanto, los líderes deben hacer un esfuerzo adicional para adaptarse y capacitar a sus equipos, fomentando su autonomía, promoviendo la confianza y manteniendo una supervisión mínima. Asimismo, el fomento de una cultura de equipo en un entorno no presencial o híbrido puede limitar la comprensión de los objetivos de la organización y disminuir el compromiso de los empleados.

La cultura organizacional en ambientes remotos o híbridos no se puede observar en el día a día, puesto que, no hay todo el tiempo espacios acordes para el acercamiento continuo entre las personas, haciendo que los trabajadores interactúen poco por medio de reuniones en plataformas o muchas veces desplazando todo contacto. Colombo (2008) plantea que los empleados que realizan teletrabajo experimentan una menor inmersión en la cultura organizacional en comparación con aquellos que trabajan de manera presencial. Esta limitación se debe a la ausencia de interacciones sociales informales y formales características de los entornos laborales tradicionales, lo que reduce la exposición de los teletrabajadores a los contextos culturales que fomentan la internalización de los valores y normas de la empresa. La falta de contacto diario y la separación física de los espacios compartidos son factores que contribuyen a esta disociación (pág. 107).

Llevándolo a la realidad, un caso exitoso sobre cultura organizacional en modalidad remota es GitLab, una empresa estadounidense que opera completamente de forma remota con más de 1,300 empleados repartidos en diversos países. Aunque no posee una oficina física central, GitLab ha conseguido desarrollar una cultura organizacional robusta mediante el uso de herramientas colaborativas, reuniones virtuales regulares y una comunicación adecuada. Esta compañía ha demostrado que el trabajo remoto no solo es factible, sino que puede también fortalecer la cohesión entre los equipos y la identidad de la empresa (Psico-smart, 2024).

En este contexto, el trabajo remoto ha sido un tema de relevancia desde hace unos años, siendo el medio más favorecedor para algunas empresas que desean la economía de recursos y de facilitar condiciones laborales para sus trabajadores, sin embargo, se hace necesario el estudio para conocer si la cultura organizacional se mantiene por medio de las distintas estrategias que adoptaron las empresas para

prevalecerla, de allí que este trabajo haya inspirado la pregunta que en síntesis quedo formulada de la siguiente manera: ¿Cuál es la incidencia del trabajo remoto en la creación de cultura organizacional en diferentes empresas del sector TI, según el juicio de 12 trabajadores de la línea media de áreas de gestión humana? Se busca por medio de la opinión inmersiva del personal, conocer sus perspectivas sobre esta forma de empleo y conocer tanto las ventajas y desventajas que tienen como trabajadores directos en el desarrollo y vivencia de una cultura organizacional, según su experiencia qué complementos ofrece las empresas y qué hacen ellos como trabajadores en un entorno remoto. Se espera que este trabajo sea provechoso para el ámbito académico y laboral, ayudando a obtener cierta perspectiva sobre el tema, que ayude a una identificación apropiada y una toma de decisiones consciente a las organizaciones.

Pregunta de investigación

¿Cuál es la incidencia del trabajo remoto en la vivencia de la cultura organizacional en empresas del sector TI en la ciudad de Medellín, según la perspectiva de 12 trabajadores de la línea media del área de gestión humana?

Objetivo general

Conocer la perspectiva de 12 trabajadores de la línea media de áreas de gestión humana sobre la incidencia del trabajo remoto en la creación de cultura organizacional en empresas del sector TI en la ciudad de Medellín con el propósito de aportar insumos en la comprensión del fenómeno.

Objetivos específicos

1. Recopilar experiencias de los trabajadores/informantes sobre los principales cambios en la cultura organizacional durante la transición del trabajo presencial al remoto.

2. Identificar los cambios en la cultura organizacional que han favorecido o dificultado los procesos organizacionales, actuando como facilitadores u obstáculos.
3. Conocer, según los informantes, las prácticas implementadas para superar los obstáculos generados por los cambios en la cultura organizacional.
4. Obtener recomendaciones de los trabajadores del área de gestión humana sobre cómo optimizar el aprovechamiento de los aprendizajes adquiridos durante la transición al trabajo remoto.

Justificación

Actualmente, el trabajo remoto ha experimentado un notable auge como modalidad laboral, convirtiéndose en una alternativa viable para las organizaciones desde la pandemia de COVID-19 en 2019. Aunque esta forma de trabajo ha demostrado buenos resultados en términos de productividad y flexibilidad, su impacto en la creación de la cultura organizacional sigue siendo un tema de debate sobre su efectividad a la hora de establecerla.

Esta investigación es relevante porque la cultura organizacional es un factor clave no solo para definir la identidad de la organización y el desempeño de los trabajadores, sino también para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. En contextos de trabajos remotos, las dinámicas que han fomentado históricamente la cultura organizacional, como la interacción presencial, las actividades entre colegas y las relaciones espontáneas, pueden verse restringidas y limitadas. Esto plantea la necesidad de analizar y desarrollar nuevas estrategias para fortalecer la cultura organizacional en entornos virtuales.

Este trabajo busca ser de importancia para el ámbito académico y profesional, así mismo el ámbito laboral. Para el ámbito laboral será de valor el identificar cómo

mantener una cultura organizacional sólida en un ambiente remoto y además de conocer la perspectiva de los trabajadores que son los mayores implicados en este tipo de modalidades que a día de hoy son tan visibles en múltiples empresas, esto ayudará a una toma de decisiones conscientes dentro de la organización en pro de desarrollar una cultura vivible para gran parte de los trabajadores. Además, este estudio tiene como objetivo proporcionar información valiosa a multinacionales y medianas empresas sobre el cambio de paradigma en la cultura organizacional, tanto en su creación como en su vivencia. Desde una perspectiva académica, ofrecerá información importante sobre cómo el trabajo remoto puede incidir en el desarrollo de culturas organizacionales y cómo los trabajadores ven este proceso tan significativo en las organizaciones. Los resultados obtenidos serán un recurso valioso para implementar en diversas organizaciones que enfrenten desafíos en la construcción de su cultura organizacional debido a las modalidades de trabajo adoptadas.

Marco de referencia conceptual

La cultura organizacional se ha visto permeada constantemente por las interacciones que de manera presencial se realizan entre diferentes trabajadores, aún más teniendo en cuenta los valores que como empresa se desarrollan, la comunicación que se presenta y el lenguaje corporal que se genera. Después de todo, la cultura organizacional ayuda al reconocimiento de los trabajadores en su día a día, es decir, proporciona la identidad de una organización de manera general. Pero ¿qué sucede cuando existen otras maneras de trabajo que no tienen que ver con la presencialidad?, cuando las reuniones se realizan por medio de plataformas virtuales o por medio de llamadas telefónicas ¿Aún sería posible un desarrollo constante de cultura bajo el contexto de trabajo virtual? Con la llegada de la tecnología y el auge del trabajo a distancia, han surgido nuevas dinámicas laborales que han generado cambios

significativos en las formas de trabajo, influyendo directamente en la vivencia y evolución de la cultura organizacional. Esto genera el planteamiento de cómo debe mantenerse esa identidad y conexión cuando ya no existan zonas de esparcimiento común.

Sin embargo, existen algunos términos que son relevantes para el desarrollo, la comprensión y la contextualización del presente trabajo, es por esto que se propone el siguiente marco de referencia conceptual, se iniciará explicando de manera profunda cómo se ha definido la cultura organizacional desde una mirada antropológica, seguido de una unión entre la gestión humana y la cultura, junto con los diferentes paradigmas que existen alrededor del concepto. A continuación, se podrá observar los diferentes tipos de modalidad de trabajo existentes y desde un orden legal, las diferentes modalidades que existen de teletrabajo y sus características principales. Al final, se encontrará la relación entre las variables, desarrollando contextos teóricos sobre la cultura organizacional en el teletrabajo y en contextos virtuales. Por último, se hará una breve mención a los desafíos del trabajo remoto para la cultura organizacional.

Lo que se busca en el presente marco conceptual es comprender los diferentes conceptos, historia y perspectivas de la cultura organizacional, así mismo identificando las diferentes formas que existen de trabajo y como se integra una cultura organizacional a un método de trabajo virtual o teletrabajo. Se hizo uso de diferentes autores enfocados en estas dos variables principales, como también de diferentes fuentes de orden legal para poder darle peso a lo que se presenta. También, se explora los desafíos claves que existen hoy en día para fortalecer la identidad de una empresa en entornos que sean virtuales, desarrollando un ambiente laboral en donde todos los empleados se cohesionen y se alineen a los valores de la compañía.

Cultura desde una mirada antropológica

Según Kluckhohn (1945, como se cita en Geertz, 1973), la cultura se define como: "el modo de vida de un pueblo", "el legado social que el individuo adquiere de su grupo", "una manera de pensar, sentir y creer", "una abstracción de la conducta" y "una teoría del antropólogo sobre la manera en que se conduce realmente a un grupo de personas". (p. 19)

Por su parte, Clifford Geertz (1973) en su obra la interpretación de las culturas señala que el objetivo de la antropología no solo consiste en ampliar el universo del discurso humano, sino también en aspirar a la instrucción, al progreso moral y a descubrir el orden natural de la conducta humana. Entendiendo esto, Geertz asemeja este fin con el concepto semiótico de la cultura. Según Geertz (1973), "la cultura es entendida como un sistema en interacción de signos interpretables (símbolos)". La cultura no es una entidad a la que se le puedan atribuir acontecimientos sociales, modos de conducta, instituciones o procesos sociales; más bien, "la cultura es un contexto dentro del cual pueden describirse todos esos fenómenos de manera inteligible, es decir, densa" (Geertz, 1973, p. 27).

Entendiendo la cultura desde la mirada de Ulloa (2019), la antropología social permite analizar la cultura organizacional, la cual busca explicar cómo actúan las sociedades desde el siglo pasado, definiéndose a través de criterios de "observabilidad" y "significado" (p. 150). La observabilidad se refiere a un modelo de conducta que se basa en lograr resultados y se manifiesta en directrices, tanto formales como informales, que se registran en la memoria colectiva y son aceptadas como verdades por el grupo, guiando su respuesta ante la incertidumbre (Ulloa, 2019, p. 150). Por otro lado, el significado abarca conocimientos, creencias y costumbres adquiridas por los individuos en su vida social, influyendo en cómo toman decisiones

y comprenden la realidad, reflejando así la institucionalización de las organizaciones sociales (Ulloa, 2019, p. 150).

La cultura se ha visto abordada desde los paradigmas racionalista y constructivista. Basabe (2013, como se citó en Ulloa, 2019) indica que el paradigma racionalista se considera como una variable dentro de la empresa que se gestiona para conseguir cumplir con los objetivos económicos enlazando los pensamientos de la dirección por medio de un modelo estratégico de gestión. Por otro lado, Ulloa (2019) menciona que, para el paradigma constructivista, no se trata de que la empresa tenga una cultura, sino que la cultura forma parte de su esencia. (p. 154)

Desde la perspectiva de la gestión, Schein (1985) indica que: “El termino cultura debería reservarse para el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa” señala también que estos miembros actúan de manera inconsciente y definen la forma en que la empresa se percibe a sí misma y su entorno (p. 24). Para Schein (2010) la cultura debe ser vista como una unidad social, independiente y claramente definida, viéndose como un producto aprendido de la experiencia grupal y a su vez como algo localizable siempre y cuando haya un grupo con una historia.

Finalmente, Schein nos entrega su definición de cultura como:

Un modelo de presunciones básicas - inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas validas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Schein, 2010 p. 26).

Schein (2010) destaca que la cultura organizacional, al igual que la cultura de las sociedades, se caracteriza por su estabilidad y resistencia al cambio. Sin embargo, la fuerza y la estabilidad de una cultura organizacional pueden variar dependiendo de su historia y de la naturaleza de la ocupación incluso cuando las personas ya no están dentro de ella. Comprender cómo se realiza el trabajo en una organización es esencial para entender su cultura, ya que esta define la manera en que se hacen las cosas y se interactúa, ya que estos influyen en el comportamiento de los miembros de la organización (Schein, 2010, p. 23, 36, 80).

Viendo otros autores, La cultura organizacional es un concepto amplio y complejo que puede ser abordado desde diversas perspectivas. Según Gentilin (2017), existen dos enfoques principales para comprenderla: una perspectiva funcional y una perspectiva comprensiva. La primera considera la cultura como una entidad estática, homogénea y general, que caracteriza a todos los miembros de la organización. En cambio, la perspectiva comprensiva ve la cultura como una expresión de las creencias, valores e ideales sociales compartidos por los miembros de la organización o por un grupo dentro de ella. (pág. 89)

Por otro lado, Schein (2017) indica que la cultura puede ser analizada en tres niveles: artefactos, creencias y valores adoptados y suposiciones básicas subyacentes. Estos niveles permiten observar el fenómeno cultural en diferentes grados (p. 28). Para Schein, los artefactos representan los productos visibles de un grupo, incluyendo el lenguaje, la tecnología, las creaciones artísticas, los estilos, las formas de comunicación y las manifestaciones emocionales, entre otros. A su vez, considera que el clima organizacional es un tipo de artefacto, subrayando que es una manifestación de la cultura, pero no su equivalente (p. 29).

Gentilin (2017) plantea que la cultura organizacional puede entenderse desde dos enfoques: uno estrecho y otro amplio. En su sentido estrecho, la cultura se interpreta como un subsistema que incluye valores, normas e ideas vinculadas a las funciones básicas de la organización, que están arraigadas en el colectivo. Por otro lado, una interpretación amplia del concepto considera a toda la organización como una cultura en sí misma. (pág. 89)

En lo que respecta a las creencias y valores adoptados, Schein (2017) señala que “todo aprendizaje grupal refleja, en última instancia, las creencias y valores originales de alguien: su idea de lo que debería ser, en contraposición a lo que es” (p. 29). Además, afirma que los líderes son clave en este proceso, ya que tienen el poder de influir en el grupo para que actúe de cierta manera. Si los líderes logran convencer al grupo de actuar conforme a su creencia sobre una situación y esta creencia se convierte en una solución eficaz dentro de la organización, el valor percibido se transforma en una suposición. Schein (2017) también argumenta que las creencias y normas éticas aceptadas persisten porque cumplen una función normativa, guiando a los miembros del grupo en diversas situaciones y orientando a los nuevos integrantes (p. 29-30).

Por otro lado, la cultura organizacional también se configura a partir de la interacción entre los líderes y los miembros de la organización, quienes se influyen mutuamente en la construcción de dicha cultura. Gentilin (2019) explica que esta relación es dialéctica y se manifiesta a través de tres articulaciones principales: integrada, diferenciada y ambigua. Estas articulaciones describen cómo los valores culturales definidos por los líderes son interpretados y vivenciados por los demás miembros de la organización (p. 829).

Para las suposiciones básicas adyacentes Schein (2017) considera que cuando una solución a un problema se repite con éxito esta se considera una verdad. Lo que antes era una hipótesis se asume ahora como realidad. Los supuestos básicos son tan aceptados que presentan pocas variaciones dentro de un grupo. Este alto grado de consenso surge del éxito constante en la aplicación de ciertas creencias y valores. De hecho, si un supuesto básico se acepta firmemente en un grupo, sus miembros verán como inconcebible cualquier comportamiento que sea diferente. Estas suposiciones básicas no son confrontables ni debatibles y esto hace que sea muy difícil de cambiarlas, requerirá un esfuerzo adicional para lograrlo (p. 30-31).

Gestión humana y cultura organizacional.

El área de gestión humana ha sido ligada reiterativamente a procesos que tienen que ver con el manejo de trabajadores dentro de una empresa y también los procesos estratégicos de las organizaciones, conservando una mezcla de diferentes disciplinas como lo son: la psicología, la economía, la administración, la antropología, etc., la cual está relacionada con momentos históricos, el mercado laboral, las situaciones sociales que pasan alrededor y los fenómenos que se encuentren en la organización (Aguilar Joyas, J págs. 5, 6 y 7).

No ha existido un consenso claro sobre los procesos que realiza gestión humana, pero a través de la documentación, Calderón y Serna (2009) realizaron una recopilación de diferentes autores y llegaron a la siguiente conclusión:

Al analizar los grupos de mejores prácticas de seis autores mencionados por Youndt, Snell, Dean y Lepak (1996) conjugados con otros autores revisados para la presente investigación (Walton, 1985; Delery y Doty, 1996; Berg, 1999; Osterman, 1994; Camelo, et.al. 2004), éstas se podrían clasificar en tres

grandes grupos: prácticas que se corresponden con la función de dirección de los recursos humanos (reclutamiento y selección, formación y desarrollo, carrera, evaluación y compensación), prácticas relacionadas con el entorno del puesto de trabajo (enriquecimiento del puesto, rotación de puestos, diseño del trabajo, círculos de calidad, grupos o equipos de trabajo, sistemas de comunicación) y prácticas orientadas a incrementar la motivación y el compromiso de los trabajadores (mecanismos de participación, información compartida, incentivos, diferenciación de estatus, calidad de la dirección y ajuste persona-organización) (Pág. 100).

La gestión humana se ve permeada por la cultura organizacional, Según Berg (1986), recursos humanos se constituye a través de la estrategia de la cultura organizacional de cada de cada organización, de esta manera las prácticas que se ejecuten serán efectivas y mantenidas en el tiempo, a su vez ayudando a que la cultura organizacional se refuerce y se vea influenciada por la información y los comportamientos repetitivos e inducidos (Berg, 1996, como se citó en Calderón y Serna, 2009).

Como comenta Calderón & Serna (2009), se han desarrollado perspectivas sobre las estrategias que implementan recursos humano sen distintos autores, haciendo énfasis en que algunos de las herramientas que se usan con frecuencia para abordar la cultura organizacional, está relacionado a los procesos que desarrolla gestión humana, como, por ejemplo: recompensa, sanción, reclutamiento y selección (Pág. 100).

Por otro lado, autores como Sagredo, relacionaron las ideas de Hofstede para darle una contextualización a la cultura organizacional, teniendo como resultado que

existen diferentes maneras de llevarse a cabo, una de ellas son las instituciones privadas y públicas que evitan la incertidumbre en los trabajadores, desarrollando mecanismos esenciales para que la información sea interpretada y predecible, "Las culturas que evitan la incertidumbre evitan las situaciones ambiguas. Las personas de estas culturas buscan una estructura en sus organizaciones que haga que los acontecimientos sean claramente interpretables y predecibles" (Hofstede, 1997, p. 116 como se citó en Sagredo, 2021).

Al respecto, Gentilin (2019), cita que:

Los aspectos culturales formales e informales no son inconexos, todo lo contrario, entre ellos se establece un proceso dinámico en permanente interacción. La diferencia de intereses entre los integrantes y la organización, donde los primeros buscan ampliar sus grados de libertad y los segundos controlar eso, hace que los aspectos culturales formales funcionen como un mecanismo de encuadre y delimitación, y los informales como manifestación de sus vivencias, a veces en concordancia y otras veces en disidencia (pág. 833).

Paradigmas de la cultura organizacional

Para Álvaro Zapata, la cultura aparece como una de las producciones de la organización que participa en su adaptación continua al medio. Comentando que: "La cultura surge y es reforzada y transmitida mediante procesos de interacción en grupo". (Zapata, A. 2002. Pág. 164) con base al autor se ofrece una visión de que los grupos son aquellos que realizan la cultura organizacional a través de diferentes medios que brinda la compañía y la gestión que esta genera para que se afiance entre los individuos.

Sobre estos elementos de gestión, la organización empieza creando una interacción constante entre las reglas establecidas, los valores y actitudes pertinentes, así los individuos en sus diferentes jerarquías deben apropiarse de esto, manteniéndolo en el tiempo y ayudando al desarrollo de la cultura organizacional, como indica el autor: “la cultura es un conjunto de elementos, más o menos tangibles, producidos y, sobre todo, poseídos por la organización”. (Zapata, 2002, Pág. 166)

“La cultura es una variable organizacional que moldea la identidad de la empresa” (Zapata, 2002, Pág. 166). Debido a esto se puede indicar que la cultura crea una personalidad empresarial en la cual todos los individuos involucrados deben de trabajar para crear una reputación frente al entorno interno y externo de trabajo, por lo cual el autor define que: “la cultura organizacional es una variable construida por los individuos miembros, con el fin de realizar ciertas funciones indispensables para la supervivencia de la organización”. (Zapata, 2002, Pág. 166)

Hablando de identidad, Gonzales (2020) señala que cuando se obliga a los empleados a realizar tareas con las que no están de acuerdo, se provoca una autorreflexión sobre sus acciones, lo que da lugar a la resistencia, manifestada en cinismo o distanciamiento. Esto, a su vez, puede generar agotamiento y disminuir el compromiso con la organización. Además, Gonzales destaca que los mecanismos de control de identidad favorecen y, a la vez, mantienen una tensión en el equilibrio organizacional, el cual empieza a desestabilizarse si no se pueden sostener las actitudes cínicas previamente impuestas por la empresa (pág. 358).

La cultura organizacional es un fenómeno dinámico y cambiante, relacionado a las diferentes interacciones del ser humano en un entorno predeterminado, por lo cual una organización debe de tener demarcados los valores institucionales que deben

definir a sus miembros para dar una directriz en su relacionamiento. “Para que una cultura funcione, sus miembros deben compartir los valores de ésta”. (Zapata, 2002, Pág.170), definidos los valores, se da énfasis en cómo se debe transmitir la información, buscando una reproducción de la cultura y de los esfuerzos en el tiempo, observar cómo los individuos se van acoplando a esta, naciendo así el arquetipo del “héroe” que es el ejemplo para seguir debido a que es aquel que tiene todos los requisitos de un modelo ideal de lo buscado por la cultura organizacional. (Zapata, A. 2002. Pág. 167)

La cultura no puede reducirse a un campo específico y autónomo que se expresaría en elementos que se podrían calificar como puramente simbólicos (Zapata, 2002, Pág.175). La realidad en las organizaciones se presencian en los esfuerzos administrativos, en realizar de que los individuos interioricen todos los valores corporativos, los símbolos, mecanismos y artefactos que se ofrecen para el crecimiento de esta y de estos, por lo tanto cuando las personas no se comportan de acuerdo a lo trazado, surge la posibilidad de una mala gestión de la información por parte de las directrices hacia sus colaboradores o son aquellos que no quieren aplicar los modelos establecidos, generando un impacto en la productividad y en los resultados esperados, “cuando una cultura es disfuncional, es decir, cuando no contribuye a los buenos resultados de la empresa, los dirigentes deben emprender su cambio con el fin de que cumpla los objetivos organizacionales” (Zapata, 2002, Pág.175), debido a esto se enmarca la necesidad constante de estar evaluando los progresos en la organización por parte de los administradores.

En el rol de los administradores, es necesario un cambio de comportamiento de una administración clásica que estaba basada en una obediencia a ciegas por parte del personal, a una donde las altas esferas jerárquicas de la organización sean capaces

de motivar y dar un objetivo trazado de formas clara mediante de un camino trazado por todos los actores, como el autor define:

el rol del dirigente no es el de dar órdenes imperativas y de imponer reglas de costumbres, el jefe debe convertirse en un verdadero animador en lugar de dirigir desde su oficina, debe ser capaz de dar confianza a los subordinados, de ayudarles, de facilitarles sus tareas y de permitirles a través de estas tareas, afirmar su personalidad. (Zapata, 2002, Pág.181)

De los anterior se evidencia que, se busca que las personas de la organización estén abiertas a dar ideas, a realizar debates, a compartir los puntos de vista frente a diversas situaciones para que estas sientan que juegan un rol importante desde cada una de sus posiciones. Para una administración que busque el reforzamiento y el crecimiento de la cultura organizacional es importante el personal capacitado que, al ingresar a las organizaciones, traen consigo las normas, valores, prácticas de sus respectivas disciplinas, enriqueciendo así la cultura interna y sus respectivos puestos. A su vez, dentro de la empresa, estas corrientes culturales se adaptan y evolucionan, por lo cual, es indispensable la selección de personal con culturas similares a lo que se busca adaptar.

Una cultura organizacional es la suma de muchos factores en los cuales debe haber un esfuerzo grande y constante por parte del compromiso de sus miembros en el sostenimiento y mejoramiento dando como resultado en crecimiento de la organización en aspectos como los indicadores de gestión de crecimiento, eficiencia, eficacia e integridad de las personas.

Modalidades de trabajo

Las modalidades en las cuales el trabajo se ha desarrollado se han ido transformando en los últimos años, esto debido al desarrollo exponencial de la

tecnología y la expansión de las telecomunicaciones. Las diferentes modalidades de trabajo que existen en la actualidad son reflejos de necesidades que se han ido adaptando a los empleados (Weller, J. Pág. 8). Estos paradigmas nuevos se han caracterizado por variedad de sistemas y esquemas, que van desde lo tradicional (la presencialidad), hasta situaciones más flexibles y que son mayormente descentralizadas (remoto, híbrido). Según Escandón J (s,f), estas serían las diferencias entre ellas:

Trabajo presencial: las funciones se realizan en una infraestructura física, generalmente en las instalaciones del contratante.

Trabajo remoto: se usan herramientas tecnológicas para el cumplimiento de sus funciones que pueden hacerse desde cualquier lugar, fuera de las oficinas empresariales.

Trabajo autónomo: se realizan las funciones de manera independiente gestionando las funciones bajo su propia organización, sin necesidad de un empleador directo.

Teletrabajo: esta modalidad tiene mayor flexibilidad y capacidad para ser gestionado por medio de la tecnología y las telecomunicaciones desde ubicaciones externas a la compañía.

Tendencia en uso de los conceptos de modalidades no presenciales 1950 a 2020

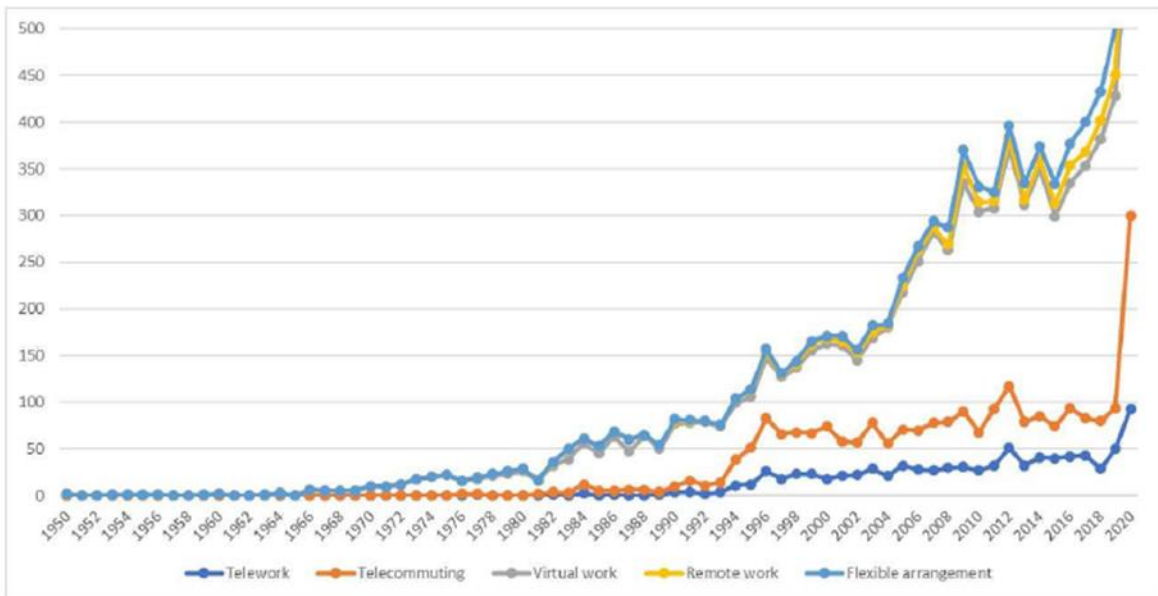


Figura 1: Tomado de: *Tendencia y uso de los conceptos en modalidades no presenciales a partir de información recopilada en base de datos Scopus. Tomado de Gentilin, 2020. (p.5)*

Modalidades de teletrabajo

Dentro del marco legal contemplado en la ley 1221 de 2008, se reconocen cuatro formas específicas de teletrabajo:

Autónomo: Los trabajadores desarrollan sus actividades desde un lugar elegido por ellos mismos, como su domicilio o una oficina particular, sin requerir presencia constante en las oficinas del empleador (Pág. 1).

Móvil: Los teletrabajadores no tienen un lugar fijo de trabajo y utilizan principalmente dispositivos móviles para realizar sus funciones (Pág. 1).

Suplementario: Los trabajadores laboran parcialmente desde sus casas (dos o tres días a la semana) y el resto del tiempo lo hacen en una oficina (Pág. 1).

Teletrabajador: Es todo aquel individuo que desempeña actividades laborales haciendo uso de las TIC por fuera de la empresa a la que presta sus servicios (Pág. 1).

Regulación del teletrabajo

Desde la Ley 1221 de 2008, se estableció una serie de normas para regular el trabajo remoto con el fin de proteger los derechos de los trabajadores en estas modalidades y buscando promoverla para mejorar la productividad en las empresas.

Entre los aspectos se encuentran:

Voluntariedad: debe ser de total autonomía y voluntariedad el elegir esta modalidad tanto por parte del empleado, como del empleador.

Derechos laborales: las personas en este tipo de modalidades deben de tener las mismas condiciones laborales, económicas, sindicales que los trabajadores con modalidad presencial.

Provisión de recursos: es por parte del empleador donde se obtendrá los equipos y herramientas necesarias para trabajar de manera virtual.

Protección del teletrabajador: el trabajador tiene derecho a la protección contra la discriminación y a gozar de seguridad social, formación continua y respeto a la privacidad.

Diferencias entre las modalidades de teletrabajo

Se diferencian en aspectos clave como el lugar desde donde se realiza el trabajo y la frecuencia de la interacción física con el empleador.

Tabla 1

Diferencias entre modalidades de teletrabajo

Característica	Autónomo	Móvil	Suplementario	Teletrabajador
Relación laboral	Cuenta propia	Empleado	Empleado	Empleado o autónomo
Lugar de trabajo	Variable	Cualquier lugar con conexión	Mixto: domicilio y oficina	Domicilio o cualquier lugar con conexión
Flexibilidad	Máxima	Máxima	Media	Alta

Dependencia tecnológica	Media	Alta	Media	Alta
--------------------------------	-------	------	-------	------

Nota: Elaboración propia

Cultura Organizacional en el teletrabajo

A lo largo de los años, las organizaciones han desarrollado programas de orientación, formación y gestión para fomentar el sentido de pertenencia entre los trabajadores, integrando los valores de la empresa y permitiendo que estos identifiquen la cultura de su compañía (Sagredo, V. 2021, pág. 6). Esto hace que sea importante la comprensión del trabajo remoto en las empresas, para visibilizar las formas en que se presentan en estos espacios cibernéticos.

Las organizaciones virtuales emergen del ciberespacio, definido por Gibson (1984, como se cita en Gentilin, 2013) como la interconexión global de sistemas a través de la red, que facilita el acceso a un espacio común de información. Gentilin (2013) señala que el ciberespacio es un ámbito donde fluyen las interconexiones de información y comunicaciones electrónicas.

Sin embargo, según Rivas et al. (2002, como se cita en Gentilin, 2013), no todas las organizaciones experimentan una transformación radical hacia la virtualidad. Muchas adoptan elementos digitales de manera gradual, incorporando nuevas tecnologías para mejorar sus procesos y estructuras sin cambiar completamente su naturaleza.

Montaño (2003, como se cita en Gentilin, 2013) argumenta que la cultura organizacional se centra en las dimensiones simbólicas y subjetivas, reflejando el significado que los miembros otorgan a sus acciones dentro del contexto organizacional. Esta dimensión cultural se ve afectada por el teletrabajo, que, según Colombo (2008), redefine los conceptos de tiempo y espacio, desvanece fronteras y

transforma las relaciones sociales. Colombo señala que “el teletrabajo deja marcas sobre la superficie de la cultura, desestructura lo instituido y plantea nuevas normas y esquemas culturales y comunicacionales para que funcionen de manera eficiente” (pág. 102). Por lo anterior es importante comprender cómo afecta o beneficia el teletrabajo a la cohesión y la identidad de una organización.

Cultura Organizacional en el Contexto Virtual

Según Aguirre (2002), la cultura organizacional son significados compartidos que se crean a partir de redes simbólicas, por medio del cual las personas se comunican. Aguirre (2002), señala que mandar es un sinónimo de comunicar, y que, a la vez, para comunicar, se necesita de procesos de conexión e involucramiento (pág. 111). Así se puede evidenciar como por medio de la vestimenta, los modos de hablar entre compañeros y jefes, los símbolos de identidad, entre otros, se puede cohesionar e integrar un equipo. Por lo anterior, se destaca la importancia del contacto presencial, que solía ser clave para mantener la comunicación y socialización, y que ha disminuido, generando la necesidad de nuevas estrategias para reforzar los vínculos entre empleados.

En la cultura organizacional, un factor decisivo es la comunicación, especialmente cuando se habla de modalidades remotas o híbridas, en donde se puede encontrar perjudicada o nula por la falta de herramientas o proyectos para promoverla.

Cuando se mantiene una comunicación abierta u fluida, se permite la conexión entre los trabajadores y también que se sientan alineados a los objetivos estratégicos de la empresa y sus valores. Es por esto que los líderes juegan un rol muy importante para mantener el espíritu de equipo y la motivación, ya que por medio de sus estilos de gestión pueden fomentar a reuniones virtuales efectivas, realizar retroalimentaciones de manera continua y establecer vínculos emocionales. Anzorena, D (2016 como se citó en Camacho, Núñez,

Peñarrieta, en 2022), comenta que los líderes tienen un papel de suma importancia para crecer y mantener a sus equipos por medio de la retroalimentación, la cual no debe ser limitante solo a la hora de hacer evaluaciones anuales, sino también, ser constante en las relaciones laborales, propiciando un desarrollo y potencializando de las competencias individuales (pág. 37).

Según León (2020, como se citó en Camacho, Núñez, Peñarrieta, en 2022), el liderazgo necesita de un vínculo auténtico con el equipo, de ese modo genera una forma efectiva de comunicación ante el cambio que existe por la modalidad de trabajo; también señala que otro de los grandes desafíos es establecer protocolos basados en la forma en que se realiza el trabajo por medio de la conexión y la tecnología. Además, es vital el construir una confianza con el equipo con una actitud positiva, que ayude a flexibilizarse frente a los cambios, obteniendo una comunicación efectiva ante un equipo bien establecido por medio de la virtualidad (Pág. 39).

Desafíos del Trabajo Remoto para la Cultura Organizacional

Cuando se habla del teletrabajo y sus distintas modalidades, se puede entender que se lleva a cabo un aislamiento físico que puede ir en contra del sentido de pertenencia que tienen los empleados a favor de la empresa. Barby (2019, como se citó en Camacho, Núñez, Peñarrieta, en 2022) comenta que los empleados que trabajan en estas modalidades muchas veces pueden desarrollar sentimientos de exclusión por la poca capacidad de socialización que tienen (Pág.43), lo que puede reducir el cómo se identifican los empleados con los valores corporativos de una organización, para que esto no ocurra, es necesario de un liderazgo eficiente y efectivo que tenga como prioridad crear y fortalecer relaciones con el equipo y de los miembros.

Diseño metodológico

El presente trabajo se realizará por medio de la investigación con enfoque cualitativo con un alcance descriptivo, transversal y no experimental basado en Hernández-Sampieri (2014). La investigación con enfoque cualitativo busca de temas que sean significativos para la investigación, crean preguntas e hipótesis antes de una investigación, durante o después de que se hayan recogido los datos y analizado, esto ayuda a que se pueda diferenciar esas preguntas de investigación que tienen relevancia, para después poder perfeccionarlas y buscar responderlas (Hernández-Sampieri, 2014, pág. 7). La investigación cualitativa según Hernández – Sampieri (2014) cuenta con 9 etapas, las cuales son: la pregunta de investigación, el diseño de la investigación, recolección de datos, análisis de la información, interpretación de los resultados y elaboración del reporte.

Así mismo, este trabajo tiene un corte transversal, ya que se enfocó en la búsqueda y recolección de datos a través de los sujetos con el propósito de analizar variables en un solo momento, no se busca realizar una continuidad en el tiempo a los datos que se obtuvieron de las entrevistas. Además, será de orden descriptivo ya que no se busca justificar, ni profundizar en una explicación del fenómeno a estudiar, si no que se busca exponer la realidad percibida del objeto de estudio. Por último, es de tipo no experimental, ya que los hallazgos se realizaron mediante empleados de gestión humana que tuvieran un enfoque de teletrabajo, sin hacer ninguna manipulación de variables.

Características de los sujetos:

- Mayores de 18 años de edad.
- Profesionales de líneas medias del área de gestión humana que teletrabajen en compañías del sector TIC por un tiempo superior a 2 años.
- Profesionales que estén envueltos y convivan en el entorno virtual.

El tiempo aproximado que tomó la recolección de datos es de 1 mes y medio donde se encontró trabajadores que cumplieran con los criterios para ser entrevistados, así mismo el análisis pertinente según las categorías que fueron identificados en las entrevistas.

Consideraciones éticas

Se les informó a los involucrados sobre el proceso que se seguiría respecto a las entrevistas, solucionando preguntas e inquietudes con ellos, de ese modo haciendo consciente su participación y lo que se haría de manera académica con los datos que proporcionaron, esto se hizo valer por medio de un consentimiento informado, el cual fue firmado por cada uno de ellos, este modelo se dejará en los anexos bajo el título *Consentimiento Informado (Anexo A)*.

A continuación, se comparte la tabla con la información relevante administrada por los informantes sobre su trayectoria en el área de gestión humana, esto con el fin de generar mayor seguridad al lector sobre las personas que hicieron parte del presente estudio:

Nombre	Ocupación	Profesión	Experiencia	Empresa actual
Alejandra Hoyos	Líder de Formación y Desarrollo	Psicóloga - Magíster en Gerencia del Desarrollo Humano	2 años como psicóloga educadora y 4 años en cargos relacionados con gestión humana, enfocados en desarrollo y aprendizaje, onboarding y engagement.	Sofka Technologies
Andrea Arévalo	L&D Lead	Profesional en Comunicación, Politóloga - Magíster en Responsabilidad Social y Liderazgo Sostenible	7 años en cargos como Analista y Líder de Desarrollo Organizacional,	Team International S.A.S

			Formación, Talento y Aprendizaje.	
Camila Martínez	L&D Specialist	Profesional en Negocios Internacionales	3 años como <i>Account Executive</i> en el sector TI y 3 años en gestión humana como <i>Regional Partner</i> y en roles de Aprendizaje y Desarrollo.	Team International S.A.S
Gustavo Jaramillo	Especialista de Beneficios	Ingeniero Financiero - Especialista en Finanzas - Magíster en Gerencia del Desarrollo Humano	9 años en cargos de gestión humana enfocados en nómina, compensación y beneficios.	Tigo
José Murcia	Generalista de Talento Humano	Psicólogo - Especialista en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo.	13 años en cargos de gestión humana como Auxiliar ocupacional, Analista Seguridad y Salud en el trabajo y Generalista de las personas enfocado en todo el bienestar y ciclo de vida del empleado.	Satrack
Luisa Ramírez	Analista de Estructura y Compensación	Administradora de Negocios	4 años en gestión humana, específicamente en diseño de cargos, esquemas de compensación, diseño de procesos y temas de seguridad social.	Arus S.A
Manuela Betancur	HR Manager	Profesional en Lenguas Extranjeras	5 años en cargos de gestión humana como <i>Business Partner</i> y <i>HR Manager</i> , con experiencia en desarrollo de IDPs, liderazgo y gestión estratégica de equipos.	Dev.Pro
Manuela Ramírez	Coordinadora de Talento y Aprendizaje	Psicóloga - Especialista en Desarrollo Humano	8 años de experiencia en el área de gestión humana como Analista de bienestar, talento y aprendizaje, desarrollo humano y formación.	Arus S.A

María Camila Jaramillo Villamil	Business Partner	Psicóloga profesional	2 años de experiencia en el área de gestión humana en roles como analista y líder de talento humano, apoyando de manera integral las diferentes áreas de la organización.	Axity S.A.S
María Isabel Ortiz	Gestor de Formación	Administradora de Negocios - Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano	5 años como analista de recursos humanos y formación.	Quipux - IT Services Consulting
Sebastián Palacio	Generalista de RR. HH	Abogado - Especialista en Seguridad Social, Derecho - En curso Magister en Gerencia del Desarrollo Humano	8 años de experiencia en el sector TI en cargos como <i>Country Manager HR</i> y Especialista de Recursos Humanos.	Lone Wolf Technologies
Valentina Mora	Gestora de Calidad de Vida	Fisioterapeuta - Especialista en Salud y Seguridad en el Trabajo	6 años como Fisioterapeuta en áreas del talento humano con énfasis en áreas de bienestar, salud y seguridad en el trabajo	Quipux - IT Services Consulting

Tabla 2: Información relevante sobre los informantes

Construcción del instrumento para la recolección de información

Para el logro del primer objetivo: recopilar experiencias de los trabajadores/informantes sobre los principales cambios en la cultura organizacional durante la transición del trabajo presencial al remoto, se proponen las siguientes preguntas

1. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional cree usted que se han visto más impactados por la transición al trabajo remoto?
2. ¿Cómo describiría la diferencia en la comunicación entre equipos antes y después de la transición a trabajo remoto?

Continuamente, se realizó las siguientes preguntas como búsqueda y comprensión del segundo objetivo propuesto: Identificar los cambios que han

favorecido o dificultado los procesos organizacionales, actuando como facilitadores u obstáculos.

3. ¿Qué cambios en el trabajo remoto considera usted que han facilitado los procesos organizacionales en su empresa?
4. ¿En qué aspectos considera que la transición al trabajo remoto ha creado barreras que no existían en el trabajo presencial?

Posteriormente, se realizó las siguientes preguntas enfocadas en cuáles son esas herramientas que las empresas usan para desarrollar su cultura organizacional, se esa manera dándole respuesta al tercer objetivo: Conocer, según los informantes, las prácticas implementadas para superar los obstáculos generados por los cambios en la cultura organizacional.

5. ¿Cómo se han ajustado los líderes de la empresa para mantener la cohesión del equipo?
6. ¿Existen prácticas que se han adoptado para gestionar la flexibilidad del trabajo remoto y los posibles efectos negativos sobre el bienestar de los empleados?

Por último, para el cuarto objetivo que buscaba obtener recomendaciones de los trabajadores sobre cómo optimizar el aprovechamiento de los aprendizajes adquiridos durante la transición al trabajo remoto, se llevaron a cabo las siguientes preguntas

7. ¿Qué recomendaciones daría a otras organizaciones que están considerando o implementando el trabajo remoto?

8. ¿Qué prácticas o enfoques cree usted que podrían adoptarse para garantizar que los empleados se sientan respaldados y comprometidos durante el trabajo remoto?
9. ¿Qué aspectos de la cultura organizacional deberían mantenerse a largo plazo para continuar aprovechando los beneficios del trabajo remoto?

Resultados

Se utilizará la matriz de análisis propuesta por Orejuela (2018) se realiza por cada categoría y subcategoría:

- Análisis intercategorial - Horizontal
- Análisis intracategorial – Vertical
- Análisis general

Se estipula el análisis de cada uno de los entrevistados y confrontando las respuestas con las categorías / subcategorías, los objetivos específicos y el referente teórico correspondiente,

Matriz análisis de resultados

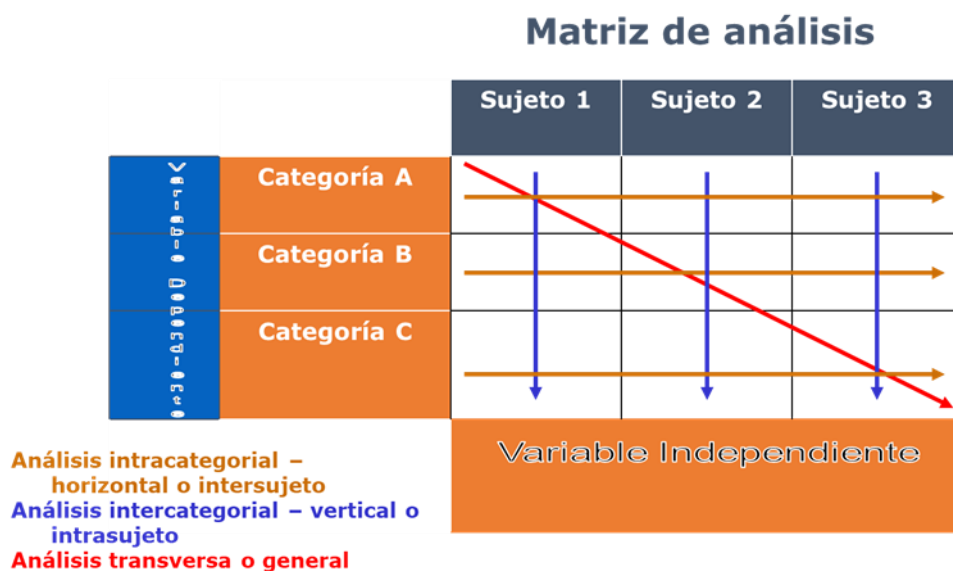


Figura 2. Matriz de análisis de resultados tomado de Orejuela, J. (2023).

Presentación de resultados

Para una mayor comprensión de los resultados, se tomaron los fragmentos textuales indicados por cada sujeto, evitando viciar o tergiversar su origen. Los análisis se organizaron en una tabla que permite reconocer la integralidad de la investigación, mediante la triangulación de

los datos como: Objetivo específico, la respuesta de cada uno de los sujetos, análisis propio (hermenéutica), y el respectivo referente del marco teórico que corresponda.

A continuación, se muestra la tabla en donde se realizará el análisis de la información obtenida en las entrevistas:

<i>Objetivo específico 1</i>	<i>Pregunta</i>		
	<i>Respuesta Sujeto</i>	<i>Análisis</i>	<i>Referente Teórico</i>
<i>Sujeto 1</i>			
<i>Sujeto 2</i>			
<i>Sujeto 3...</i>			

Tabla 3: Guía de entendimiento para la presentación de resultados tomado de Orejuela, J. (2023).

Estructura del Instrumento

Estructura del Instrumento		
Categorías	Subcategorías	Preguntas
Analizar las causas del problema	Percepciones y realidad	¿Qué aspectos de la cultura organizacional cree usted que se han visto más impactados por la transición al trabajo remoto?
		¿Cómo describiría la diferencia en la comunicación entre equipos antes y después de la transición a trabajo remoto?
Identificar la influencia de la transición del trabajo remoto	Facilitadores del trabajo remoto	¿Qué cambios en el trabajo remoto considera usted que han facilitado los procesos organizacionales en su empresa?
	Obstáculos del trabajo remoto	¿En qué aspectos considera que la transición al trabajo remoto ha creado barreras que no existían en el trabajo presencial?
Descripción herramientas para el desarrollo de	Adaptación del Liderazgo	¿Cómo se han ajustado los líderes de la empresa para mantener la cohesión del equipo?

cultura organizacional	Estrategias de bienestar	¿Existen prácticas que se han adoptado para gestionar la flexibilidad del trabajo remoto y los posibles efectos negativos sobre el bienestar de los empleados?
	Recomendaciones para el aprovechamiento del	Recomendaciones para detección e intervención temprana del fenómeno
		¿Qué recomendaciones daría a otras organizaciones que están considerando o implementando el trabajo remoto?
		¿Qué prácticas o enfoques cree usted que podrían adoptarse para garantizar que los empleados se sientan respaldados y comprometidos durante el trabajo remoto?
	¿Qué aspectos de la cultura organizacional deberían mantenerse a largo plazo para continuar aprovechando los beneficios del trabajo remoto?	

Tabla 4: Instrumento de la investigación, elaboración propia (2025).

Categorías y subcategorías de análisis con las preguntas del instrumento.

Resultados Objetivo 1 Recopilar experiencias de los trabajadores/informantes sobre los principales cambios en la cultura organizacional durante la transición del trabajo presencial al remoto.	Pregunta 1 ¿Qué aspectos de la cultura organizacional cree usted que se han visto más impactados por la transición al trabajo remoto?		
	Respuesta sujeto	Análisis	Referente Teórico
Alejandra Hoyos	"... La curva de aprendizaje tomaba mucho más tiempo, había mucha resistencia y mucha incomodidad por parte del equipo de trabajo para ejecutar sus labores al no estar bien preparados..." "... Que hacíamos es que habilitábamos como unos espacios de reunión en donde se conversaba para hacer actividades, para hacer seguimiento. De hecho, creo que la comunicación era muy intensa, porque también había cierta obra de que hay que controlar el	La resistencia al cambio es un fenómeno común en entornos laborales que implementan transformaciones sin una preparación adecuada, afectando la cultura y a su vez llevando a los trabajadores a la desmotivación y estrés. Superar la resistencia al	

	trabajo porque no estamos viendo a las personas. Ciertamente, entonces se hacía muchos espacios de seguimiento, era muy normal, por ejemplo, las llamadas, los mensajes por chat... "	cambio de ambientes remotos requiere una comunicación efectiva, retroalimentación constante y una capacitación adecuada. Esto puede ayudar a los trabajadores a sentirse respaldados en el proceso.	
Andrea Arévalo	<p>"...Llegar con un como a reforzar ciertos pensamientos o premisas, pero por ejemplo en empresas como Team, donde tenemos múltiples nacionalidades, la gente está ubicada, pues en diferentes países de la región, ahí ya entonces empezamos a tener no solamente el reto de la virtualidad, sino que estamos teniendo el.</p> <p>Reto, por ejemplo, de la cultura propia de cada país, de las maneras de comunicarnos..." "... poder articular un mensaje cuando pues precisamente como esa barrera de la virtualidad no siempre garantiza que todos lo estén viviendo de la misma manera, sobre todo, digamos en el caso particular de TI..." "...Es muy difícil articular un mensaje que sea transversal a la organización..."</p>	El trabajo remoto aumenta la complejidad de crear mensajes que sean comprendidos y aceptados de manera uniforme en la organización, también pueden interceder las diferencias culturales que podrían limitar la cohesión de la compañía.	<p>"Colombo (2008) plantea que los trabajadores que realizan teletrabajo experimentan una menor inmersión en la cultura organizacional en comparación con aquellos que trabajan de manera presencial."</p> <p>Colombo, D. M. (2008). Conclusiones: Impacto del teletrabajo en la cultura de la organización. [Universidad Nacional de la Plata]. https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/1933</p>

Camila Martínez	<p>"... las relaciones, porque la fiscalidad como dentro de una relación laboral, es superimportante. Las dinámicas de un grupo de trabajo cambian si se ven cara a cara.</p> <p>Las personas no tienen que ser como relaciones profundas de mejores amigos, pero sí no conocer físicamente AA las personas que trabajan contigo. La relación se hace mucho más formal..." "...la comunicación, porque el medio de comunicación es como plataformas más formales. Tú por un correo te vas a comunicar con de una manera como en donde tú no puedes expresar como muchas veces tu. Personalidad, al igual que en un como en un en un chat, puedes tener como unas tintas de de formalidad o de informalidad. Depende de la cultura de la empresa así, pero no te permite desarrollarte o expresarte como 100% tu personalidad general..." "..., por ejemplo, en las descripciones que ustedes me decían de Cultura, Daya, tú mencionaste algo como sobre valores, normas y reglas. Siento que eso se ha visto demasiado impactado porque el sentido de pertenencia de las personas cambia..."</p>	<p>La presencia física facilita vínculos laborales más informales, espontáneos y humanos. El simple hecho de interactuar cara a cara en el día a día da confianza.</p> <p>La cultura de una organización, entendida como las normas, valores y prácticas compartidas, se forma principalmente a través de las experiencias comunes. Cuando estas experiencias se fragmentan o se digitalizan sin un esfuerzo consciente por reforzarlas, la cultura puede debilitarse y perderse el sentido de pertenencia.</p>	<p>El tiempo compartido, los susurros o los vínculos que se forman entre los trabajadores, lo cual es de relevancia a la hora de crear una identidad colectiva dentro de la organización (Howard, J., Lahneman, B., & Pek, S., 2020).</p> <p>Howard-Grenville, J., Lahneman, B., & Pek, S. (2020). Organizational culture as a tool for change. https://ssires.tec.mx/es/noticia/la-cultura-organizacional-como-una-herramienta-de-cambio</p>
Gustavo Jaramillo	<p>"...Trabajando desde la casa, sí se vio impactada la cultura, porque obviamente no se tenía la cercanía, todo tenía que ser virtual, todo tenía que ser a través de una llamada de teams, todo tenía que ser por WhatsApp. No se tenía la facilidad que se tiene de tú estar con tu equipo al lado de tu compartir de tu poder escuchar lo que tiene la otra persona y tu te sientes un poco más aislado ..." "...si se puede vivir la cultura de una manera diferente, porque es que la cultura también está, es en los pasillos, en el sitio del café, en cómo tú estás con las demás personas, cómo los líderes se relacionan, interactúan, se comunican entonces, volviendo a tu</p>	<p>El trabajo remoto, al estar limitado por plataformas digitales como Teams o WhatsApp, elimina esas interacciones informales que enriquecen las relaciones laborales.</p>	

	pregunta si se ve impactada cómo era..."		
José Murcia	"... ¿Yo creo que lo que más ha impactado ha sido como esa espontaneidad en las interacciones cotidianas, cierto? Y la construcción de esos vínculos llamémoslos como informales, que se iban dando en el día a día..." "... digamos que en una empresa de tecnología donde pues para llegar a los objetivos se necesita de la colaboración de la innovación, la innovación, digamos que lo vemos desde esa interacción que tengo con él con el otro..."	La pérdida de las interacciones humanas no solo afecta las relaciones entre compañeros, sino también la colaboración y la innovación, que son fundamentales en el sector de TI, donde muchas veces las ideas surgen del intercambio constante entre equipos.	"Una mirada con un ejemplo claro de esto es la cultura organizacional que existe en Google, donde los trabajadores tienen espacios acordados para mantener una comunicación activa y espacios de esparcimientos ideales dados por la compañía para que entre sus trabajadores se produzca nuevas ideas que lleven consigo la innovación" (Google, 2022) Google. (2022). Belonging at Google. Diversity Annual Report. https://about.google/intl/es_us/belonging/diversity-annual-report/2022/belonging/

Luisa Ramírez	<p>"... es innegable, pues como el tema de la cercanía y esa conexión interpersonal, pues con el otro yo creo que a los otros trabajar de manera remota a veces obviamos como que, de una u otra forma a la otra persona es. Un ser humano es con quien debemos interactuar. Entonces también pienso que como que el trabajo remoto ha hecho que nosotros dejemos de lado esa cercanía, esa conexión y que nos enfoquemos solamente como en el como dice uno, como vamos al grano..." "...Y también lo pienso por el sentido de el sentido de pertenencia..."</p>	<p>La eficiencia y la empatía deben ir de la mano. Incluso en entornos virtuales, mantener la cercanía humana es esencial para sostener el sentido de pertenencia y el bienestar emocional de los equipos. La conexión interpersonal sigue siendo un elemento clave del trabajo colaborativo.</p>	
Manuela Betancur	<p>"... Podría ser la productividad de las, pues de los trabajadores, pero eso no se lo atribuyo tanto, digamos como al tema de si es híbrido o si es remoto o lo que sea, sino más como a nuestra costumbre a la persona como tal..." "...siento que la comunicación creo que la comunicación ha sido algo súper fundamental en esa transición y creo que ahí nos dimos cuenta que realmente nosotros no nos sabemos comunicar..." "...En el trabajo remoto toca creer, pero si tu comunicación tampoco es transparente, si tú no me estás diciendo, ven, tengo mucho trabajo o no me está dando la capacidad, necesito apoyo o lo que sea, pues yo te voy a llevar a una situación donde puede ser un burnout llegas a un punto donde ya no quieres trabajar, donde tu productividad no es la misma y demás. Y ahí digamos que el tema de la comunicación es súper importante también..." "... Las empresas no tienen tanto control sobre el trabajador y el trabajador de una u otra manera con cierta flexibilidad o libertad de bueno lo dejo para después o no lo hago. O puedo decir que lo hice y lo entrego mañana. O sea, ese tipo de cosas. Siento que ha habido como un choque ahí y que nosotros no hemos sabido. O en muchas empresas no se ha sabido manejar el tema de trabajar sin supervisión y por eso es que muchas de las compañías han retomado presencialidad porque sienten que no</p>	<p>La productividad no depende exclusivamente del trabajo presencial, híbrido o remoto, sino de las competencias individuales, los hábitos y la disciplina de cada trabajador. La virtualidad en cambio exige una comunicación más clara, intencional y transparente. El sujeto entrevistado indica que las empresas no se saben comunicar y que esta no debe entenderse únicamente como una herramienta operativa, sino también como un medio de autocuidado. Frases como "necesito ayuda" o "estoy sobrecargado" deben ser culturalmente aceptadas y promovidas dentro de la organización para evitar temas de burnout.</p> <p>El control de la productividad en este nuevo contexto representa un desafío ya que no se trata de volver a esquemas de supervisión rígidos, sino de construir una cultura basada en la confianza.</p>	<p>La Ley 1221 de 2008 establece una serie de normativas y disposiciones para regular el teletrabajo, velando por los derechos laborales de los teletrabajadores y promoviendo esta modalidad como una opción viable para mejorar la productividad.</p> <p>Función Pública. (2008). Ley 1221 de 2008 [Ley de teletrabajo]. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431</p>

	<p>hay ese control y las personas tampoco responden de una manera óptima a esa flexibilidad o, a esa libertad que hay en un trabajo remoto..."</p>		
Manuela Ramírez	<p>"..., yo creo que uno de los aspectos que más que más para mí se han visto como con cambios no me gusta decir afectado, sino más con cambios. Es el tema de la cercanía y el relacionamiento presencial. Ciertamente, digamos que ahí puede ser muy obvio, pero digamos que en empresas donde se ha acostumbrado a compartir una cierta cantidad de tiempo. A que tal vez desde las acciones que uno acostumbra, uno va y busca a la persona para gestionar temas..." "...el Relacionamiento tú a tú se vuelve en ocasiones muy transaccional ..." "...Yo soy partidaria que los resultados no deberían afectarse porque, independientemente de donde tú estés. Pues, la misión de lo que tienes que hacer es Claro, no va a cambiar..." "...el sentido de pertenencia y el compromiso de pronto, por los espacios, cierto, como verlos propios cómo saber que que uno tiene un espacio donde puede compartir finalmente la oficina física termina siendo eso..."</p>	<p>El trabajo remoto no compromete necesariamente los resultados, pero sí transforma la calidad del vínculo humano, la espontaneidad en el relacionamiento y el sentido de pertenencia. El sujeto entrevistado es creyente de que la productividad y el cumplimiento no tienen que verse comprometidos por el trabajo remoto siempre y cuando haya objetivos claros.</p>	
Maria Camila Jaramillo Villamil	<p>"...yo siento que hay 2 factores fundamentales que se han visto afectados y uno es la conexión entre las personas. Creo que eso se ha perdido mucho al principio. Bueno, eso fue una maravilla porque había muchísima flexibilidad, pero ahorita se impacta mucho porque se pierde la conexión entre la gente, entonces esa parte de conexión, de trabajo en equipo, de colaboración se desconecta mucho y cada uno se enfoca a lo suyo y la parte de la cual. ¿Qué es lo que la empresa intenta impartir en la gente? Su propósito como compañía también se han tenido que buscar nuevas estrategias, ya que eso se pierde como como sentido de comunidad, por así decirlo, sentido</p>	<p>El sujeto entrevistado percibe que el trabajo remoto ha afectado principalmente la conexión entre las personas y la transmisión del propósito organizacional. Considera que, aunque al inicio la flexibilidad fue una ventaja, con el tiempo se debilitó la colaboración y el trabajo en equipo, generando una sensación de aislamiento. También señala que, a pesar de los esfuerzos institucionales por mantener viva la cultura y los valores, estos pierden fuerza sin la presencialidad.</p>	

	<p>impresa, se pierde mucho a pesar de tener fuertemente todo el t.</p> <p>De comunicados el tema de sesiones, donde se hará el propósito de la empresa de la cultura de lo que queremos. Eso se desdibuja bastante con el trabajo remoto..."</p>		
<p>María Isabel Ortiz</p>	<p>"... el tema del sentido de pertenencia que se puede generar hacia la empresa, porque en muchas ocasiones pues sobre todo puntualmente nuestra empresa, que incluso a veces hay.</p> <p>Hasta personas que están en otras ciudades que ni siquiera pueden venir a conocer, por ejemplo, las instalaciones, porque en una reunión es muy fácil.</p> <p>Prendemos Cámara, nos conocemos y bueno se van.</p> <p>Difícil, pero se van tablando ahí, pues como una conexión, pero cuando tú ni siquiera vives en la misma ciudad y hay tantos temas y brechas culturales, siento que ese sentido de pertenencia hacia la empresa se puede ver super afectado..."</p>	<p>Es difícil establecer sentido de pertenencia en los trabajadores que nunca han visitado la oficina, no han compartido con sus compañeros en persona y, además, están geográficamente lejos, crear una conexión más sentida con la empresa se vuelve difícil. Aunque las cámaras y reuniones virtuales ayudan, no reemplazan del todo la experiencia de estar en el mismo lugar físico, compartir pequeños momentos cotidianos o sentirse parte del grupo.</p>	<p>El tiempo compartido, los susurros o los vínculos que se forman entre los trabajadores, lo cual es de relevancia a la hora de crear una identidad colectiva dentro de la organización (Howard, J., Lahneman, B., & Pek, S., 2020).</p> <p>Howard-Grenville, J., Lahneman, B., & Pek, S. (2020). Organizational culture as a tool for change. https://ssires.tec.mx/es/noticia/la-cultura-organizacional-como-una-herramienta-de-cambio</p>

Sebastián Palacio	<p>"... yo creo y según toda la experiencia que he tenido durante estos últimos años, lo principal es el tema del sentido de pertenencia y la conexión interpersonal entre las personas, debido a que existen unas barreras que no han permitido la conexión entre las mismas que antes era muy evidente y obviamente las personas van perdiendo el sentido de marca por la compañía..."</p> <p>"... La virtualidad, si bien ha sido una ventaja en grandes aspectos, también ha impactado directamente toda la cultura organizacional, en cuanto que las personas ya no generan esas interacciones interpersonales..."</p> <p>"...Por lo general es muy difícil encontrar que las personas de hecho prendan sus cámaras dentro de las reuniones virtuales, y uno termina hablándole a pantallas oscuras..."</p>	<p>El trabajo remoto ha traído avances importantes, pero también ha afectado el vínculo emocional con la empresa y entre compañeros. Sin contacto cara a cara ni interacción genuina, el sentido de pertenencia se debilita.</p> <p>Encender la cámara, crear espacios informales y fomentar relaciones humanas siguen siendo claves para mantener viva la cultura organizacional.</p>	<p>El tiempo compartido, los susurros o los vínculos que se forman entre los trabajadores, lo cual es de relevancia a la hora de crear una identidad colectiva dentro de la organización (Howard, J., Lahneman, B., & Pek, S., 2020).</p> <p>Howard-Grenville, J., Lahneman, B., & Pek, S. (2020). Organizational culture as a tool for change. https://ssires.tec.mx/es/noticia/la-cultura-organizacional-como-una-herramienta-de-cambio</p>
Valentina Mora	<p>"..., digamos, desde el proceso onboarding y todo eso dificulta más como generar ese vínculo con la empresa, con el equipo y pues con los compañeros, digamos, en todos los niveles, dificulta ese vínculo. Por lo tanto, pues también como la adherencia a los procesos..."</p> <p>"...a los procesos corporativos, a las normas, a lo que es como los manuales de comida, reglamentos, aunque exista la intranet u otros mecanismos de comunicación de por sí el hecho de que estemos a través de tecnología y que, por lo menos en muchas organizaciones, no se tiene la cultura. De la virtualidad con Cámara, por ejemplo, que ayuda un poco a</p>	<p>El proceso de onboarding se ha visto afectado al perder el contacto directo, lo que limita la integración emocional del nuevo talento con la organización.</p> <p>Aunque existen herramientas tecnológicas que facilitan la información, el verdadero reto es cultivar una cultura de cercanía, conexión y visibilidad, incluso en la virtualidad. Sin este esfuerzo constante, los trabajadores pueden sentirse desconectados, afectando su adherencia a las normas, su motivación y</p>	

	afianzar ese vínculo, las personas se desconectan mucho..."	su permanencia en la empresa.	
--	-------------------------------------------------------------	-------------------------------	--

Tabla 5: Relación entre objetivos específico, Pregunta 1

Objetivo 1: Recopilar experiencias de los trabajadores/informantes sobre los principales cambios en la cultura organizacional durante la transición del trabajo presencial al remoto.

Pregunta 1: ¿Qué aspectos de la cultura organizacional cree usted que se han visto más impactados por la transición al trabajo remoto?

La mayoría de los entrevistados coinciden en que uno de los principales desafíos del trabajo remoto es la pérdida de interacción humana directa o "cara a cara", lo cual genera un obstáculo en construcción de vínculos, la colaboración efectiva y el sentido de pertenencia. La ausencia de momentos espontáneos, como los intercambios informales en las conversaciones, ha debilitado la confianza entre los equipos, una situación que afecta particularmente a quienes nunca han visitado la oficina ni han interactuado presencialmente con sus compañeros.

Un tema recurrente es la percepción de que la cultura organizacional se construye y refuerza a través de experiencias compartidas y presenciales. En ambientes remotos, donde estas experiencias están fragmentadas o digitalizadas, la cultura puede perderse si no hay un esfuerzo activo y sostenido por mantenerla. Esto se refleja especialmente en los procesos de onboarding, donde se ha perdido la emoción del ingreso presencial, haciendo más difícil la integración y el engagement de nuevos colaboradores.

Los trabajadores también destacan que la comunicación se ha vuelto más compleja en el entorno remoto. No solo requiere ser más clara e intencional, sino que además enfrenta barreras culturales y tecnológicas que pueden obstaculizar la cohesión organizacional. Varios entrevistados coinciden en que la comunicación no debe entenderse solo como un medio

operativo, sino como una herramienta clave para el bienestar emocional y el autocuidado, donde expresiones de vulnerabilidad como “estoy sobrecargado” deben ser culturalmente aceptadas.

A pesar de estos retos, hay una coincidencia clara en que el trabajo remoto no es sinónimo de baja productividad. Al contrario, muchos creen que, con objetivos claros y cultura basada en la confianza, se pueden mantener y mejorar los resultados. La productividad no depende exclusivamente del modelo de trabajo, sino del compromiso individual y de una estructura organizacional que ponga como prioridad dentro de sus competencias la autonomía, la empatía y el logro de resultados.

La mayoría de entrevistados también reconoce que, aunque el trabajo remoto ha traído mayor flexibilidad y acceso al talento multicultural, también ha generado nuevas exigencias: la necesidad de desarrollar prácticas conscientes para mantener viva la cultura organizacional, crear espacios que fomenten la conexión humana, y construir relaciones auténticas a través de medios digitales.

<p>Resultados Objetivo 1 Recopilar experiencias de los trabajadores/informantes sobre los principales cambios en la cultura organizacional durante la transición del trabajo presencial al remoto.</p>	<p>Pregunta 2 ¿Cómo describiría la diferencia en la comunicación entre equipos antes y después de la transición a trabajo remoto?</p>		
	Respuesta sujeto	Análisis	Referente Teórico
Alejandra Hoyos	"... Simplemente apago la Cámara, que eso es otra cosa que hay veces nos pasa y es que muchos trabajan con la Cámara apagada y hay veces cuando terminan las reuniones y se	La falta de interacción visual puede disminuir la empatía y la conexión entre los miembros del equipo, afectando la comunicación efectiva y la colaboración.	

	<p>finaliza y se queda gente en la llamada, o sea como si si no estuvieran incluso escuchando que. Entonces eso ha generado también como un aura de no nos estamos comunicando efectivamente y no estamos trabajando en equipo porque la pantalla nos permite como abstraernos tanto que no estamos realmente presente en el momento. Todo es ahorita, de hecho, hicieron volver presencial algunos equipos de trabajo..."</p> <p>"...la virtualidad también lo va sacando a uno de ciertos de ciertos escenarios, como de relación interpersonal. Y si se necesita comunicación y trabajo en equipo, pues eso no ayuda. Entonces ahí se tomó la decisión, por ejemplo, de retornar a la presencialidad..."</p>	<p>El retorno a la presencialidad puede ser una estrategia para mejorar la comunicación y fortalecer el trabajo en equipo,</p>	
Andrea Arévalo	<p>"... Pues antes para mí es era un poco más como instantánea, es decir, es mucho más fácil voltearse y decirle a alguien, regálame 2 minutos y miramos esto rápido, que ahora pues hay, digamos como ciertos protocolos..."</p> <p>"... yo creo que las dos formas son efectivas, siempre y cuando, pues haya algunos acuerdos previos, pero definitivamente de manera presencial, sí, creo que es mucho más rápido que la comunicación fluya..."</p>	<p>Se evidencia una pérdida en la naturalidad del día a día, lo cotidiano se ve afectado por los protocolos que hay que seguir en la comunicación virtual ya que la interacción física permite las interacciones informales y rápidas.</p> <p>La comunicación en lo virtual tiende a estructurarse más, reservar espacios de agenda y buscar disponibilidad.</p>	
Camila Martínez	<p>"...la comunicación antes podía ser más cercana y la como digitalización a través, o sea, por después de la pandemia todo se volvió muy todo remoto, vamos, no más digitales por todos lados y la comunicación es plenamente formal y no hay algo como que sostenga la partida humana..."</p> <p>"...Muchas veces, entonces nos quedamos solo en la barrera de de lo plenamente laboral y que no está mal. No está mal, pero</p>	<p>La comunicación en el entorno laboral era más cercana y humana. Sin embargo, tras la pandemia, la digitalización acelerada convirtió todo en remoto, haciendo que la interacción se volviera más formal y transaccional reduciéndose los espacios para la conexión personal y que como seres sociales tenemos la necesidad de hacerlo.</p>	

	como seres sociales, como por naturaleza biológica, tenemos una necesidad de conexión..."		
Gustavo Jaramillo	<p>"...Antes era mucho más fluido, era mucho más instantáneo. Yo en el área, en el la que estaba. Recuerdo antes de la pandemia, pues era muy fácil uno poderse comunicar porque la mayoría de las personas estaban en la misma oficina en la que estaba yo..."</p> <p>"...pero obviamente, cuando se tiene el cambio, el trabajo remoto.</p> <p>Sí, es complejo, porque todo tenía que ser por teams, entonces uno tenía que esperar a que la persona viera que la persona no viera y es una comunicación que, es más, no, no es tan cerca..."</p>	El uso de herramientas como Teams implica la necesidad de adaptarse a un formato más estructurado y menos inmediato. La falta de interacción cara a cara hace que las respuestas sean más lentas y, en muchos casos, más formales.	
José Murcia	"...yo creo que antes la comunicación era mucho más inmediata y fluía de una manera mucho más orgánica..." "...lo virtual nos exige que sea mucho más estructurada y mucha más medida, pues como por esas herramientas tecnológicas, creo que hemos ganado en ese sentido, como tener una trazabilidad y un foco..."	Aunque la comunicación remota sea menos espontánea, puede ser más estratégica y transparente gracias a la trazabilidad de los mensajes que quedan.	
Luisa Ramírez	"...anteriormente era muy espontáneo. Es decir, vamos a separar un espacio a resolver un tema y en ese espacio podríamos hablar de diferentes, valga la redundancia. Temas alrededor de esto, mientras que perdón de manera remota es como te decía, vamos al grano y no tocamos otros temas..." "...De manera presencial damos lugar al chiste, a lo que nosotros decimos como la recocha y todo esto finalmente enriquecen el espacio, mientras que de manera remota no..."	La falta de momentos como los "chistes" en el trabajo remoto puede llevar a un ambiente más tenso o estricto. Las interacciones informales, aunque aparentemente triviales, son fundamentales para el bienestar emocional y el compromiso de los trabajadores frente a la compañía.	

Manuela Betancur	<p>"... creo que la comunicación presencial nos ayuda mucho a entender la persona, la comunicación no solo es transmitirte a ti ¿Hola cómo estás? Y recibir un mensaje, sino entender tus gestos. Entender tu Body Language, su lenguaje corporal para poder asociar lo que tú me estás diciendo con lo que realmente estás sintiendo..."</p> <p>"...yo creo que en la virtualidad eso se ha perdido mucho más porque no me pasan mi empresa porque nosotros tenemos una regla muy importante y es Cámara..."</p>	<p>El sujeto indica que su organización tiene una norma clara y es exigir el uso de cámara durante reuniones virtuales, esto en un esfuerzo por recuperar la dimensión humana y no verbal de la comunicación, permitiendo a los participantes leer el lenguaje corporal y tener una mejor lectura e interpretación del mensaje.</p>	
Manuela Ramírez	<p>"...Requiere mayor cuidado porque cuando yo me comunico de forma virtual o remoto, o sincrónica tengo que que medir mucho como me expreso..."</p> <p>"... uno escucha muchas veces yo soy responsable de lo que digo, pero no de lo que tú interpretas. Creo que no. Uno tiene que ser corresponsable de cómo le dice las cosas, facilitando que el otro entienda el mensaje que vos realmente quieres comunicar. Entonces siento que la comunicación debe ser cuidadosa, debe medirse cuando puede ser presencial. Tu comunicación verbal es acompañada por un montón de elementos normales donde si tú dices algo fuerte, pero tu gestualidad no es tan fuerte, se matiza un poco el mensaje..."</p> <p>"... Nosotros, por ejemplo, acá buscamos que siempre se ponga la Cámara para que la Cámara acompañe y haga a la vez de presencialidad, acompañando el mensaje..."</p>	<p>El comunicarse a distancia no es igual que hacerlo en persona. Cuando uno está frente a frente con alguien, no solo importan las palabras, también lo que se transmite con los gestos, la mirada, el tono de voz... Eso ayuda a que los mensajes se entiendan mejor y, muchas veces, evita malentendidos. En cambio, en lo virtual, esas señales no siempre están. Por eso, uno tiene que pensar mucho mejor cómo dice las cosas, ser más claro y cuidadoso. El mensaje puede sonar más seco o duro si no se ve la cara o no se escucha el tono adecuado. El sujeto resalta un punto muy importante y es sobre la responsabilidad compartida en la comunicación, no se trata solo de por ejemplo "yo dije lo que tenía que decir", sino de preocuparse por cómo lo va a entender el otro.</p>	<p>Aguirre (2002) señala que la cultura es una red simbólica de significados compartidos a través de los cuales los individuos se comunican. Según Aguirre, mandar es equivalente a comunicar, y comunicar implica un proceso de involucramiento y conexión. (pág. 111) Por medio de los lenguajes internos y externos como jerga, vestimenta, símbolos de identidad etc., se cohesionan e implica un grupo.</p> <p>Aguirre, S (2002) La cultura de la empresa. Revista Mal-Estar e Subjetividad /Fortaleza / V. II https://pepsic.bvsalud.org/pdf/malestar/v2n2/05.pdf</p>

<p>Maria Camila Jaramillo Villamil</p>	<p>"... No va muy atada con lo que te venía diciendo y es que digamos que, por ejemplo, los espacios que antes se tenían, que era de manera presencial, pues permitía mucho esa interacción entre los equipos de trabajo. Solamente compartir en temas laborales, sino que también permite que la gente se conozca un poco más y que se relacione más allá de netamente laboral..." "...en una estructura ya más virtual, más remota, que de hecho en la compañía donde estoy tenemos gran personal porque en pandemia de alguna u otra manera se abrió la flexibilidad de contratar personas en otras ciudades porque se facilitaba y porque eso era el futuro. Hoy en día estamos viendo dificultades en temas de comunicación porque además de que impacta ahí también un poco el tema cultural..." "...que hemos tenido que reinventarlos, reinventarnos, porque como veníamos trabajando ya no nos empezó a funcionar porque ya los equipos empezaron a romper, ya los equipos se empezaron a disolver..."</p>	<p>la virtualidad ha debilitado los lazos interpersonales que antes se fortalecían en los espacios presenciales, donde los equipos no solo compartían temas laborales, sino también su vivir y cotidianidad. La posibilidad de contratar personas en distintas ciudades trajo beneficios de flexibilidad, pero también nuevos retos, especialmente en la comunicación y cohesión cultural.</p>	
<p>María Isabel Ortiz</p>	<p>"... pienso que lo que más sé, lo que más cambio he visto del tema de las de los estilos de comunicación, de todas las personas. uno puede decir las cosas de cierto modo, pero si el lenguaje corporal está diferente, uno. Lo toma diferente y a veces uno en una, en una llamada que no estás viendo a la otra persona, ¿ve cómo me habló de seco? Yo, por ejemplo, soy muy así. ¿Yo soy hola, cómo estás? ¿Qué más qué hiciste? Bueno, el rodeo para decir lo que te voy a decir, pero si entonces yo en un correo digo, buenas tardes y ya..."</p>	<p>Uno de los mayores cambios que tiene el trabajo remoto tiene que ver con los estilos de comunicación de las personas. En la presencialidad, no solo importa lo que se dice, sino cómo se dice, el lenguaje corporal influye mucho y gracias a eso el mensaje se puede interpretar de manera diferente.</p>	

Sebastián Palacio	<p>"... Yo pienso que anteriormente la comunicación era mucho más fluida y espontánea y me ha tocado ver como en anteriormente era muchísimo más fácil generar relaciones con otras personas hoy en día el tema de la comunicación se ha visto muchísimo más pasmada, porque depende de muchos factores, uno. El estado de conexión de la persona uno ya no sabe si le puede hablar o no, le puede hablar para poder hacer una llamada o no, casi que tiene que pedir permisos..." "... Existen muchísimos canales de comunicación, vivimos hiperconectados, y esa hiper conexión también genera un estrés que, de hecho, por esas razones el legislador tuvo que sacar la normatividad. El tema de desconexión laboral que se está aplicando directamente en las empresas..."</p>	<p>El trabajo remoto ha traído más canales y más conexión, pero también más estrés y menos espontaneidad. Ahora, comunicarse es menos fluido y más condicionado, y esto ha hecho necesario que tanto empresas como personas aprendan a poner límites saludables, como el derecho a desconectarse.</p>	
Valentina Mora	<p>"... creo que también es solo un poco las brechas generacionales, hay personas que se como decíamos, se desligan tanto de pronto esa parte de equipo y demás, o como organización y corporativo que todo lo volvieron muy al chat, un mensaje, no me no llamadas, no reuniones, solamente como al punto, muy al grano, cierto, incluso desligándonos de los correos, sino como comunicación muy ágil YY eso está está bien en cierto punto..." "...nos volvimos, digamos que al ser ágiles en un mensaje, o pues empezar a usar eso. También se optimiza el uso del tiempo. Quienes lo hacen de esta forma porque se Evita de pronto. A veces, como ese tema de que una conversación que pudo ser una pregunta netamente, pues obviamente vale, estás cuéntame,</p>	<p>las brechas generacionales pueden tener un impacto significativo en la forma en que se comunica y colabora en los equipos. Las distintas generaciones suelen tener estilos, herramientas y expectativas de comunicación muy diferentes. Por ejemplo, mientras que las generaciones más jóvenes tienden a preferir mensajes breves, inmediatos con emojis y chats informales, generaciones con más edad en el mundo laboral pueden inclinarse por correos más formal y reuniones extensas.</p>	

	ve de tal persona y demás. También extiende las conversaciones. Entonces eso también. Pues apunta un poco a la productividad..."		
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Tabla 6: Relación entre objetivos específico, Pregunta 2

Objetivo 1: Recopilar experiencias de los trabajadores/informantes sobre los principales cambios en la cultura organizacional durante la transición del trabajo presencial al remoto.

Pregunta 2: ¿Cómo describiría la diferencia en la comunicación entre equipos antes y después de la transición a trabajo remoto?

La mayoría de los entrevistados coinciden en que uno de los mayores impactos del trabajo remoto ha sido la pérdida de la interacción cara a cara, lo cual ha afectado directamente la comunicación y la conexión entre los miembros del equipo. La ausencia de lenguaje corporal, tono de voz y otras señales no verbales ha hecho que los mensajes se perciban como más fríos, formales y más difíciles de interpretar, lo que ha incrementado el riesgo de malentendidos y tensiones innecesarias. Los entrevistados hacen énfasis en la responsabilidad compartida en la comunicación: no basta con transmitir un mensaje, es fundamental considerar cómo será recibido y comprendido por el otro. Esto implica mayor claridad, empatía y cuidado al comunicarse a través de medios digitales.

También se repite con frecuencia la idea de que el entorno virtual, al requerir agendas, planificación previa y formatos más estructurados, se ha eliminado gran parte de la espontaneidad e informalidad que antes ocurría de manera orgánica en la presencialidad, como los chistes entre compañeros o las conversaciones de pasillo. Estas interacciones informales, aunque aparentemente triviales, eran claves para el bienestar emocional y el fortalecimiento del sentido de pertenencia.

Algunos entrevistados resaltan que, aunque el trabajo remoto ofrece ventajas como trazabilidad y orden en la comunicación, ha traído consigo una carga emocional adicional: la necesidad de estar “siempre disponible” y conectado. Esto, sumado al aumento de canales y herramientas, puede provocar fatiga digital y estrés. Alguien advierte que las brechas generacionales representan un nuevo desafío en la colaboración remota. Las diferencias en estilos y preferencias comunicativas como el uso de emojis, chats informales o correos formales exigen una mayor flexibilidad y sensibilidad intergeneracional dentro de los equipos.

<p>Resultados Objetivo 2 Identificar los cambios que han favorecido o dificultado los procesos organizacionales, actuando como facilitadores u obstáculos.</p>	<p>Pregunta 3 ¿Qué cambios en el trabajo remoto considera usted que han facilitado los procesos organizacionales en su empresa?</p>		
	Respuesta sujeto	Análisis	Referente Teórico
Alejandra Hoyos	<p>"... Podemos tener gente acá en Colombia o en otras ciudades, trabajando u operando para países extranjeros. Y eso también nos ayuda de alguna manera como a mantener nuestro diferencial, porque parte de la oferta de valor que se le ofrece a los clientes en la compañía no es que sepan de tecnología porque empresas de tecnología hay muchas. Sino que en la empresa se habla de algo que se llama actitud softka y esa actitud softka es como la bandera de cultura..."</p> <p>"...Ha sido difícil cuando intentamos reclutar personas en otros países y les generamos también pues, o tratamos de generar como esa actitud softka, porque la actitud softka de nosotros la verdad es</p>	<p>La idea de llevar una cultura organizacional particular a diferentes lugares del mundo puede ser complicada. La forma de ser "softka", que está muy ligada a cómo se vive aquí en Medellín y podría necesitar algunos ajustes para funcionar bien en otros países, ya que cada lugar tiene sus propias costumbres y formas de hacer las cosas.</p> <p>La flexibilidad laboral del trabajo remoto e híbrido se ha convertido en una herramienta clave para</p>	<p>Pratt (2000), plantea que el lugar físico de trabajo, como la oficina, influye fuertemente en la cultura corporativa, ya que el trabajador crea un lazo afectivo y cultural con dicho lugar y con las personas con las que interactúa diariamente allí.</p> <p>Colombo, D. M. (2008). Conclusiones: Impacto del teletrabajo en la</p>

	<p>muy qué somos una empresa de acá. Entonces si bien es como una subcultura, porque somos de diferentes ciudades, el tinte es muy colombiano y específicamente muy paisa..."</p> <p>"... Como son espacios pequeños, pues no se invierte en oficinas grandes como son espacios pequeños, pues no da para que todas las personas asistan y se focaliza la asistencia de las personas y realmente las oficinas también se organizan mucho para visitas a clientes, entonces pues termina siendo para eso..."</p> <p>"... y también para reclutar el talento, porque en tecnología es difícil encontrar ciertos perfiles. Entonces sí, solo los buscamos en Medellín para trabajar presencial. Posiblemente no nos daría, entonces este trabajo también permite buscar talento, y eso nos ha facilitado mucho, pues como conseguir personas..."</p>	<p>atraer y retener talento, las compañías IT que ofrecen opciones de trabajo remoto o híbrido pueden acceder a una mayor diversidad de candidatos.</p> <p>La estrategia de inversión en espacios físicos en las organizaciones cambia y esta puede influir en la reducción de costos.</p>	<p>cultura de la organización. [Universidad Nacional de la Plata]. https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/1933</p>
Andrea Arévalo	<p>"...Que lo que pasa es que nosotros estamos en una empresa particular, como lo decía, estamos hablando diferentes, con diferentes culturas todos los días de toda la región. Entonces esos cambios organizacionales siempre van a estar sesgados con la mirada..." "...tener todas las como herramientas claras de manera virtual permite que la implementación se pueda ver mucho más rápida si se quiere y pues que podamos como poder encontrar feedback más rápido de los procesos..."</p> <p>"...Tú entras, miramos cómo estoy un poquito de tu día a día y el feedback es instantáneo y pues bueno, nosotros al ser una empresa de tecnología digamos que tenemos como esa capacidad de acción para poder ir corrigiendo en el camino..."</p>	<p>Los cambios organizacionales en empresas multiculturales pueden verse influenciados por las diversas perspectivas culturales de quienes los diseñan o los reciben, lo que puede generar confusión. Sin embargo, la naturaleza tecnológica de la empresa que menciona el entrevistado permite que el feedback sea instantáneo, facilitando ajustes en tiempo real y fomentando mejoras continuas en el proceso.</p> <p>El trabajo virtual crea una brecha en la forma en que se percibe la cultura y el bienestar.</p>	

Camila Martínez	<p>"...El trabajo remoto también ha traído un montón de movimientos y, por ejemplo, en la industria de IT. Lo vimos mucho de digitalización. Entonces no sé, empezó la pandemia y la empresa donde actualmente trabajo de tecnología tuvo un crecimiento exponencial porque todas las empresas empezaron a invertir en tecnología y necesitamos sistemas que funcionen en todo el mundo y necesitamos una plataforma donde todo el mundo tenga acceso. Eso sí, superimportante, la digitalización lleva a tener datos y que, si los sé manejar y los puedo analizar y que si analizo datos, puedo tomar decisiones basadas en datos. Entonces como que ha tenido como un aspecto positivo en ese ámbito de traer tecnología..."</p>	<p>La transición al trabajo remoto forzada por la pandemia obligo a a la implementación de tecnologías digitales. Esto permitió un crecimiento exponencial en el sector de TI, ya que todas las organizaciones comenzaron a invertir más en tecnología.</p> <p>La recolección y análisis de datos se ha convertido en una herramienta clave para la toma de decisiones dentro de las organizaciones digitalizadas.</p>	<p>El trabajo remoto ha estado en auge desde la pandemia del COVID-19, lo que ha traído a las empresas la necesidad de adaptarse con rapidez a los entornos virtuales. De acuerdo con el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE), el trabajo remoto permite a los empleados realizar sus funciones desde cada, con la ayuda del uso de tecnologías de información, así mismo no es necesario de un lugar de trabajo establecido para el cumplimiento del rol laboral y teniendo en cuenta un desempeño adecuado si el cargo en su organización se lo permite (pág.17).</p>
Gustavo Jaramillo	<p>"Es como una disyuntiva. Si estás más comunicado, si tienes más opciones, tienes más posibilidades de comunicarte, de poder, hablar de poder, estar en reuniones. Pero tienes como la contradicción, por así decirlo, de que no va a ser una comunicación en la cual tú vas a poder estar al 100% viviendo la cultura de la empresa..."</p>	<p>La tecnología ofrece la posibilidad de estar más conectado, pero esta conexión no siempre es suficiente para que las personas vivan la cultura organizacional de manera efectiva.</p> <p>La digitalización ha permitido acercar a personas de diferentes ubicaciones geográficas.</p>	
José Murcia	<p>"..., yo creo que los cambios o la virtualidad nos permitió como optimizar el tema de reuniones, cierto, acelerar decisiones, estandarizar procesos..."</p> <p>"...Se automatizó todo el flujo de facturación y ya solamente llegan facturas digitales..."Permitió atraer talento de diferentes regiones"</p>	<p>La virtualidad ha llevado a estandarizar procesos, mejorando la coordinación en equipos distribuidos. También ha facilitado la creación de equipos diversos y la automatización operativa,</p>	

		lo que permite escalar y reducir costos.	
Luisa Ramírez	"... es la autonomía, es decir, yo saber qué proyectos tengo, qué tareas tengo a cargo, y yo soy responsable de que tengo que sacar esto adelante. Finalmente, no tengo un líder que me está viendo que me está observando y me está diciendo, tienes que cumplir con esto, sabemos que trabajamos también bajo fechas, vamos a entregar esto, pero yo de alguna manera puedo por decirlo, así como darle manejo a mi tiempo..."	La autonomía es un facilitador clave de los procesos organizacionales porque reduce la necesidad de micro gestión, acelera la toma de decisiones y permite que las personas organicen su jornada de forma más eficiente, siempre que haya claridad en objetivos y herramientas adecuadas.	Esta medida, motiva que el empleado opte de forma voluntaria a laborar desde su domicilio o cualquier otro lugar distinto donde se desarrolla la actividad laboral, sin embargo, debe contar con siete competencias fundamentales: automotivación, autorregulación, compromiso, comunicación, aprendizaje, orientación a la calidad y juicio, las cuales generan mejor calidad de vida aumentando la productividad, destacando que el teletrabajo potencia las habilidades y capacidades, requiere ser innovador y responsable (Pág. 2). Franco López, J., & Uribe Gómez, J. A. (2022). El teletrabajo como modalidad para épocas de transformaciones. Aibi: Revista de investigación, administración e ingeniería, 10(3), 86-95.

Manuela Betancur	<p>"...Una cultura de reconocimiento. Nosotros creamos una plataforma que es donde realmente nosotros hacemos todo lo que es reconocimiento. Ya sea que cierras tu periodo de prueba, ya sea que hiciste un Workshop o lo que sea, todo se digamos, como que se unifica, y entonces esos eso hace como que las personas puedan entre ellos mismos interactuar..." "...Digamos que es como tipo Facebook, entonces nosotros tenemos un Facebook interno que nos ayuda también a mantener esas relaciones interpersonales..."</p>	<p>El trabajo remoto ha empujado a las empresas a reinventar sus prácticas culturales. La creación de plataformas digitales para el reconocimiento y la interacción social es una estrategia poderosa para mantener la motivación y el sentido de pertenencia.</p>	
Manuela Ramírez	<p>"... Agilidad, sí, la agilidad. ¿También la toma de decisiones? Yo creo que también, pues uno de los elementos como que se me viene a la mente es que ha impactado rituales o ritos que nosotros tenemos a nivel cultural. Les doy un ejemplo, nosotros tenemos un evento que se llama hablemos con la gerencia, creo que así se. Llama como es un streaming de resultados. Es streaming, antes se conectaban, no sé 300 personas y de esas 400 la mitad casi que un 60%, era administrativo. A hoy la conexión es entre 800, o sea, es impresionante ..."</p>	<p>El trabajo remoto no solo ha hecho que las empresas tomen decisiones más rápido, sino que también ha transformado positivamente algunos espacios culturales, permitiendo que más personas participen y se sientan parte de la organización. El ejemplo del evento "Hablemos con la gerencia" muestra cómo ciertos espacios que antes eran presenciales y con poca participación, han ganado alcance gracias a lo digital. Lo que antes conectaba a 300 o 400 personas, ahora llega a 800 o más. Esto demuestra que la virtualidad, cuando se aprovecha adecuadamente, puede fortalecer la cultura organizacional en lugar de debilitarla. La clave está en utilizar de forma estratégica las herramientas digitales para que la cultura no se pierda, sino que evolucione con el contexto.</p>	

<p>Maria Camila Jaramillo Villamil</p>	<p>"...Cómo medir un proceso entonces se han se han estandarizado tantas cosas que ha permitido que el trabajo a veces sea un poco más ágil, que a veces sea un poco más rápido, que a veces inclusive sea un poco más fácil medir con indicadores y.</p> <p>¿Saber si esta persona me está funcionando o no, ¿eh? Por medio de esa flexibilidad que la empresa también dio al trabajar en Eh de manera remota, las empresas tuvieron que decir bueno, tenemos que ser flexibles en algunas cosas y dentro de esas eras, venga. Tenemos que confiar y.</p> <p>¿Darle la autonomía a la gente de que se iba a trabajar desde casa y cómo lo hicimos? Bueno, estandarizando procesos estandarizando herramientas, mejorando inclusive los mismos procesos para poder que la productividad siga siendo, siga siendo la misma o mejor entonces eso se ha mejorado mucho en la.</p> <p>Parte documental y la parte de procesos..."</p>	<p>El trabajo remoto también ha impulsado aspectos positivos, como la estandarización de procesos, la mejora en herramientas y una mayor capacidad para medir la productividad mediante indicadores claros</p>	
<p>María Isabel Ortiz</p>	<p>"...Uno como trabajador es el tema de la calidad de vida, el hecho de tú no tenerte que desplazar el hecho de poder, ahorita la almuerzo, sentarme con mi mamá, con mi papá o con el perrito, o sea como que esa calidad de vida hace que uno trabaje un.</p> <p>Poquito más contento..." "...hablando del tema de las encuestas de riesgo psicosocial, nosotros también tenemos una medición de clima interno, digamos que podemos decir que una de las razones o causas de de la mejora en en los resultados de estas de estas encuestas, pues va muy ligada al tema del teletrabajo porque, obviamente, las personas se están ahorrando tiempo, dinero, cierto están manejando un tema de flexibilidad en horarios entonces. Pues hemos visto, digamos que ahorita ya se viene estabilizando ese resultado..."</p>	<p>El trabajo remoto ha mejorado la experiencia laboral de muchos trabajadores, permitiendo una mayor conciliación entre la vida personal y profesional, y generando un impacto directo en el bienestar emocional. Esto no solo mejora la calidad de vida, sino que también se traduce en resultados organizacionales más saludables, como una mejor percepción del clima interno y una reducción en los factores de riesgo psicosocial. Para las organizaciones, esto representa una oportunidad clave para repensar su propuesta de valor trabajador.</p>	<p>Esta medida, motiva que el empleado opte de forma voluntaria a laborar desde su domicilio o cualquier otro lugar distinto donde se desarrolla la actividad laboral, sin embargo, debe contar con siete competencias fundamentales: automotivación, autorregulación, compromiso, comunicación, aprendizaje, orientación a la calidad y juicio, las cuales generan mejor calidad de vida aumentando la productividad,</p>

			<p>destacando que el teletrabajo potencia las habilidades y capacidades, requiere ser innovador y responsable (Pág. 2).</p> <p>Franco López, J., & Uribe Gómez, J. A. (2022). El teletrabajo como modalidad para épocas de transformaciones. Aibi: Revista de investigación, administración e ingeniería, 10(3), 86-95.</p>
Sebastián Palacio	<p>"... Yo creo que lo principal ha sido el tema de herramientas colaborativas como plataformas de gestión a través de las cuales las personas pueden generar una conexión muchísimo más fácil y donde pueden compartir. Yo creo que el tema de la nube siempre va a ser un tema fundamental por las personas a través de eso no deben esperar para generar una resolución de una situación, sino que inmediata y coetáneamente lo pueden estar ejecutando..."</p>	<p>La transformación digital impulsada por el trabajo remoto ha consolidado el uso de herramientas colaborativas como un pilar esencial para la eficiencia organizacional. Plataformas de gestión de tareas, almacenamiento en la nube y espacios compartidos de trabajo han permitido que las personas se conecten, colaboren y resuelvan problemas de forma más inmediata y autónoma, sin depender de procesos largos o presenciales.</p> <p>La nube no solo representa una solución tecnológica, sino también una vía para construir entornos laborales más ágiles, descentralizados y orientados a resultados, donde las distancias geográficas pierden relevancia</p>	

Valentina Mora	"... El tema de la del reclutamiento y selección digamos antes yo que tuve la oportunidad de estar en kickbooks post pandemia y pues actualmente. Veo el cambio, antes no, no teníamos la posibilidad de contratar personas en otras ciudades, entonces estábamos limitados al talento que estaba acá en el área metropolitana, además de ser talento del área IT que pues es más escaso complejo..."	El trabajo remoto ha permitido romper las barreras geográficas, facilitando un acceso más ágil y amplio al talento. Esto es muy relevante para las áreas de TI, donde el talento es escaso y la competencia por atraerlo es alta. Contar con procesos de selección eficientes y bien ejecutados mejora la capacidad de respuesta ante las necesidades del negocio.	
----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Tabla 7: Relación entre objetivos específico, Pregunta 3

Objetivo 2: Identificar los cambios que han favorecido o dificultado los procesos organizacionales, actuando como facilitadores u obstáculos.

Pregunta 3: ¿Qué cambios en el trabajo remoto considera usted que han facilitado los procesos organizacionales en su empresa?

La mayoría de los entrevistados coinciden en que el trabajo remoto ha impulsado transformaciones en las dinámicas organizacionales, especialmente en la forma en que se vive y transmite la cultura. Se destaca que trasladar una identidad cultural, como en el caso de empresas con una locación específica, a un contexto global representa un desafío importante. Las diferencias culturales individuales, sumadas a la distancia física, obligan a adaptar las prácticas para mantener coherencia sin perder autenticidad y esencia. También se menciona constantemente que la flexibilidad ha sido clave para atraer y retener talento, especialmente en el sector tecnológico. Esta flexibilidad, junto con la digitalización, ha permitido acceder a una mayor diversidad de candidatos y ha facilitado conformar equipos multiculturales distribuidos al rededor del mundo. Sin embargo, se advierte que esa misma flexibilidad, si no está bien gestionada, puede debilitar el sentido de pertenencia y la alineación con los valores organizacionales.

Se repite la idea de que el trabajo remoto no garantiza por sí solo una conexión profunda entre las personas. Aunque la tecnología facilita la comunicación, no siempre logra reemplazar el vínculo emocional que surge de la convivencia cotidiana, de los cafés en grupo y conversaciones de pasillo. Esto exige un uso más estratégico de las herramientas digitales para crear espacios de reconocimiento, interacción social e inmersión de la cultura organizacional.

Por último, se valora el impacto positivo del trabajo remoto en el bienestar de los colaboradores, al facilitar la conciliación entre la vida personal y laboral. No obstante, también se reconoce que muchas organizaciones aún están en una etapa de aprendizaje, tratando de equilibrar los beneficios operativos con la necesidad de mantener vivas las conexiones humanas y la cultura compartida.

<p>Resultados Objetivo 2 Identificar los cambios que han favorecido o dificultado los procesos organizacionales, actuando como facilitadores u obstáculos.</p>	<p>Pregunta 4 ¿En qué aspectos considera que la transición al trabajo remoto ha creado barreras que no existían en el trabajo presencial?</p>		
	Respuesta sujeto	Análisis	Referente Teórico
Alejandra Hoyos	"... la comunicación ágil, como lo mencionaba ahoritica, es algo que ha generado barrera. Si bien creo que hay que poner un límite entre la comunicación inoportuna que a veces hace perder el foco a uno también percibo diferencias entre trabajar en la oficina y hacerlo desde casa... muchas veces me veo en la necesidad de escribir un chat y esperar una respuesta, o intentar hacer una llamada sin éxito, o incluso	El trabajo remoto puede volver más lenta la comunicación y la toma de decisiones debido a la falta de interacción inmediata, también la falta de confianza en los compañeros de trabajo debilita la agilidad en la ejecución de tareas haciendo que la eficiencia se pueda ver comprometida.	

	<p>programar una reunión que al final no lleva a un acuerdo.</p> <p>"... la cercanía ayuda a tomar decisiones ágiles..."</p> <p>"...La virtualidad y el espacio asíncrono hacen que la respuesta se demore más en llegar y que, por lo tanto, pues no, no sé cómo, la agilidad que se requiere para algunas tareas entonces es lo primero, la otra barrera que veo es que yo, yo creo que todas las..."</p> <p>"... a veces es muy difícil entablar esa relación con el otro que te permita trabajar, porque los equipos trabajan mejor cuando hay relaciones de confianza, si tu no confías en tu compañero es más difícil que el trabajo fluya, que no creo que tenga que ser solamente dada por la presencialidad..."</p> <p>"...La autogestión del trabajo... si yo no estoy haciendo mi trabajo el otro lo va a notar cierto y eso ayuda como sistema de control inevitablemente sin necesidad de que el jefe o el gerente se puede mirar a ver qué están haciendo en la casa..."</p>	<p>La falta de interacción cara a cara puede dificultar la construcción de las relaciones lo cual puede afectar la colaboración de los equipos de trabajo.</p> <p>La responsabilidad individual y la transparencia en el trabajo son esenciales para mantener la productividad y la cohesión del equipo.</p>	
Andrea Arévalo	<p>"...Una persona como yo, que está completamente remota, digamos que la experiencia es completamente distinta e incluso si si nos ponemos a pensar hasta la manera en la que 1, por ejemplo, recibe los beneficios..."... ¿Y eso cómo impacta en su satisfacción en el trabajo? De todas formas, o sea, si nosotros vemos ya yéndonos a los datos, probablemente la satisfacción con con los esfuerzos como en términos de Cultura que hace la empresa siempre la satisfacción va a ser más alta con las personas que están más cerca..."</p>	<p>Las compañías están en riesgo de crear dos culturas organizacionales una para aquellos que pueden frecuentar la oficina y otra para los que viven todo el tiempo remoto.</p>	
Camila Martínez	<p>"...Tener como accountability de lo que está haciendo la otra persona no quiere decir que presencial se va a tener como este micro management de yo saber qué estás haciendo, pero, hay, hay un balance. Yo siento que la responsabilidad, la digitalización, se dio como la</p>	<p>La sensación de libertad que genera la falta de supervisión constante en el trabajo remoto puede afectar el compromiso de los trabajadores. La ausencia de una rutina que fomente la responsabilidad y autonomía en</p>	

	digitalización en entornos remotos se dio de un momento a otro muy, muy grande, de una forma como muy grande, como muy abrupta y siento que muchas de las personas no estaban acostumbradas a estar trabajando 100% remoto y esto de yo ser accountable por mis procesos y demostrar lo que yo estoy haciendo se volvió complejo..."	la gestión de sus propios procesos se refleja en una disminución del nivel de compromiso con el trabajo.	
Gustavo Jaramillo	"... La comunicación definitivamente, o sea, es que es que es un tema ambiguo porque con el trabajo remoto se mejoraron temas de comunicación, pero también se generaron barreras al mismo tiempo porque es que tú en la presencialidad es muy difícil que la persona te ignore..." "...Comunicación y tal vez también desde el tema de productividad, porque lamentablemente también hay trabajadores que abusan del esquema y se ve que su productividad, pues no es la misma ser, sino que su productividad también se reduce, entonces creo que también en esa parte podría llegar a ser también un abuso de personas que utilizan mal el esquema..."	La disponibilidad constante en línea no garantiza una conexión real ni de confianza. La productividad se ve comprometida de manera negativa con el trabajo remoto, los trabajadores que no se adaptan muy bien abusan de la flexibilidad afectando su rendimiento.	
José Murcia	"...Ha sido como esa visibilidad del trabajo como tal, porque digamos al inicio, muchas personas tienden a pensar. O por ejemplo era la mentalidad muy solieres de cómo. Yo sé que esta persona si está trabajando y no está paseando a su perro todo el día..." "...Confianza en el otro. Entonces yo creo que una de las principales barreras es como venir la visibilidad, el trabajo y lo otro como la lectura que se hace en el día a día del clima..." "...esto como alinea a la cultura, porque digamos que nos obliga a reconfigurarnos en temas, pues como como culturales que antes se daban como que como al inicio de una manera mucho más natural, mucho más orgánica y ya. Requiere un esfuerzo mucho más consciente y sistemático en la medida de que listo estamos dispersos..."	La falta de visibilidad directa del esfuerzo de los trabajadores puede generar desconfianza, nos hace pensar en que tan adaptables son en migrar desde una cultura basada en el control hacia una cultura basada en el resultado. Las organizaciones que no refuerzan de manera activa y formal sus valores y prácticas culturales corren el riesgo de que estos se desvanezcan con la distancia	
Luisa Ramírez	No hubo respuesta de la entrevistada en esta pregunta	-	

Manuela Betancur	<p>".... Hay líderes que empiezan a ser mucho más pushing y empiezan a estar mucho más encima de la gente y eso empieza a generar como cierto tipo de atosigamiento que las personas le van cogiendo pereza al trabajo. Este man me habla a toda hora a ver si sí estoy, si no estoy etcétera..." "...Esperar a que una persona responda, sí, sí está en el computador o sí? Salió a hacer una vuelta, o sea, todo lo que hablábamos ahorita como de esa flexibilidad, si las personas no. Lo están tomando, digamos, muy en serio sus horas laborales, o eso hace que los procesos puedan tener grietas, que siento que también ese tipo de cosas se ha visto..."</p>	<p>El trabajo remoto necesita obligar a la cultura a que las personas trabajen regidas por la responsabilidad y el compromiso, las organizaciones deben establecer acuerdos para no generar como indicaba el sujeto: "atosigamiento" por algunos líderes en las personas y evitar que se fragmenten los procesos, finalmente puede ser un tema que se trata a través de la confianza y no de la exigencia.</p>	
Manuela Ramírez	<p>"Es conocer la dinámica a la que llega ese nuevo empleado cuando trabaja de forma remota. Ejemplo se da que cuando no está en la oficina uno tiene un horario cierto y uno se llega a tal hora, almuerza a tal hora se se va a tal hora. ¿De pronto, en el trabajo remoto, ese tema de tiempo se es complejo, cierto? Porque hay un tema ahí de de unas micro decisiones que toma la persona, que no estoy diciendo si son buenas o malas, pero es que me conecté más temprano."</p>	<p>En el trabajo remoto, se ve considerablemente limitado el aprendizaje por observación. Para muchos trabajadores, especialmente los más nuevos o aquellos que están en proceso de adaptación, esto representa un desafío significativo. Es más difícil entender las dinámicas organizacionales, los códigos culturales, los flujos de comunicación informales y los matices del día a día si no se viven directamente. En un entorno presencial, gran parte de este conocimiento se adquiere de forma orgánica, simplemente estando presente; en lo virtual, esto requiere una intención mucho mayor.</p>	
Maria Camila Jaramillo Villamil	<p>"...la parte cultural impacta, impacta y a veces puede ser una oportunidad de trabajar bastante desde nuestra área con los equipos para permitir ese conocimiento. Que se conozcan y que esas barreras se rompan también. Digamos que, en esa transición, Eh hay otra barrera, y es que, pues en algunos momentos que también pasan en la parte educativa, por ejemplo, en la universidad, que es cada uno. En la PA cuando trabajan muy, muy remoto y no se ven nunca, ni siquiera por videollamada, algo que sucede</p>	<p>Uno de los principales riesgos en esta transición es el aislamiento extremo, cuando las personas no tienen contacto ni siquiera por videollamada. Este distanciamiento puede profundizar barreras relacionales y emocionales, afectando tanto el clima como la cultura organizacional.</p>	

	frecuentemente que hemos evidenciado..."		
María Isabel Ortiz	No hubo respuesta de la entrevistada en esta pregunta	-	
Sebastián Palacio	"... Desde un punto específico que es el proceso de onboarding, yo creo que anteriormente genera recordación de marca engagement con las personas y un proceso muchísimo más fluido. Era mucho más sencillo cuando las personas debían ir directamente a la empresa, no solamente porque conocían de primera mano sus compañeros de trabajo, sino también porque podían conocer todo el tema de las instalaciones, hoy yo creo que una de las principales dificultades ha sido generar esos vínculos sólidos entre el nuevo empleado y directamente la empresa..."	El trabajo remoto ha obligado a replantear uno de los momentos más importante del ciclo de vida del talento, el onboarding. Lo que antes era una experiencia inmersiva y emocional que se vivía presencialmente, ahora requiere esfuerzos adicionales de diseño, creatividad y acompañamiento para lograr un impacto similar. Las empresas que deseen mantener un vínculo fuerte con su gente desde el primer día deben repensar estos espacios, apoyarse en tecnología, pero sin descuidar el factor humano, y construir nuevas formas de transmitir cultura más allá del plano físico.	
Valentina Mora	"...el tema de la virtualidad dificulta también el tema de llevarles el bienestar a las personas. Ciertamente, como a la virtualidad. ¿Esa ha sido como una, una dificultad, que hemos ido tratando de afrontar YY de buscarle como el lado, pero qué? Hemos venido trabajando porque creemos que bueno no, entonces se nos facilita, pero si queremos garantizar realmente llegarles a las personas, pues no ha sido tan sencillo..."	La virtualidad ha exigido a las áreas de talento humano ser más creativas, empáticas y proactivas para construir experiencias significativas que realmente conecten con las personas. Sin embargo, como señala el sujeto entrevistado, aún es un camino en construcción, en el que muchas empresas siguen buscando las herramientas adecuadas para mantener el bienestar.	

Tabla 8: Relación entre objetivos específico, Pregunta 4

Objetivo 2: Identificar los cambios que han favorecido o dificultado los procesos organizacionales, actuando como facilitadores u obstáculos.

Pregunta 4: ¿En qué aspectos considera que la transición al trabajo remoto ha creado barreras que no existían en el trabajo presencial?

La cultura organizacional en ambientes remotos tiene la necesidad de transformar la fragilidad que la sostiene, uno de los temas que más se repite es la falta de contacto físico. La mayoría de las respuestas de los entrevistados resaltan la ausencia de la interacción física y lo mucho que esta dificulta la construcción de relaciones interpersonales y la colaboración efectiva. Se menciona además que las compañías están en riesgo de generar dos culturas: una para quienes van a la oficina y otra para quienes son 100% remotos. También, se advierte que la flexibilidad del trabajo remoto puede derivar en una disminución del compromiso, y que la disponibilidad constante no garantiza que exista una confianza genuina entre los equipos.

La idea de que se debe fomentar la autonomía, la responsabilidad individual y reemplazar culturas de control por culturas de confianza y orientación a resultados se repite de manera constante. Por otro lado, algunos trabajadores coincidieron en que la virtualidad ha afectado significativamente el aprendizaje informal, especialmente para los nuevos integrantes de la organización, quienes ya no pueden absorber la cultura ni los códigos internos simplemente “estando” en el entorno físico. Esta pérdida de observación directa exige mayor intencionalidad y creatividad en los procesos de inducción, acompañamiento y formación para construir vínculos desde el primer día.

Resultados Objetivo 3 Conocer, según los informantes, las prácticas implementadas para superar los obstáculos generados por los cambios en la cultura organizacional.	Pregunta 5 ¿Cómo se han ajustado los líderes de la empresa para mantener la cohesión del equipo?		
	Respuesta sujeto	Análisis	Referente Teórico

Alejandra Hoyos	<p>"... depende del líder tristemente... como nosotros tenemos la posibilidad prácticamente de quedarnos full remotos en las áreas de people. No pasa tanto porque igual vamos a la oficina, como a ciertos espacios, a ciertas reuniones y tratamos de estar como disponibles para la gente en la operación. Eso no sucede tanto en la operación, realmente si ellos necesitan algo, escriben por un chat, no dependen de una oficina. Entonces lo que ha pasado con los líderes es que se acostumbran tanto a la a la comodidad de la casa y a gestionar todo ese proceso de trabajo que pues se les olvida que tienen también el recurso de la del del formato híbrido y que tienen actividades que pueden ayudarle a incentivar, como esa cohesión grupal por fuera de la virtualidad."</p> <p>"...hemos tenido dificultad por el acompañamiento de lideres, algunos usualmente utilizan las herramientas de compartir con los equipos... entonces lo que hacen es que los conectan virtual y hacen como actividades mixtas de TEAM building, o pues comparten una comida de la persona, le mandan el domicilio, pues a la casa para que también se sienta parte..."</p>	<p>El trabajo remoto puede llevar a la desconexión del equipo y a la pérdida de oportunidades para fortalecer la cultura organizacional si no se integra el equipo.</p> <p>Las actividades de "team building" son una herramienta que pueden utilizar los líderes para fortalecer la cohesión de los equipos remotos.</p>	
-----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Andrea Arévalo	<p>"...la empresa pues ha tenido que empezar un proceso de maduración y los líderes hayan tenido que adaptar para garantizar que vamos a llegar a esos objetivos, que pues al final del día generan rendimientos económicos a través de..."</p> <p>"teniendo no sé procesos de performance muy claro, procesos de acompañamiento obviamente, en la implementación puede haber muchas diferencias de líder a líder. Podemos tener 1000 retos, pero digamos que ya existe una estructura clara de cuál es el deber ser de este acompañamiento y cómo nos deberíamos estar conectando con los equipos para garantizar que al final del día, pues vamos a llegar a ese objetivo y pues que vamos a tener equipos cohesionados que son capaces de comunicarse en torno a un objetivo de negocio..."</p>	<p>Se han definido las dinámicas sobre cómo debe ser el acompañamiento de los equipos, con procesos de performance y seguimiento bien establecidos.</p> <p>Los líderes han tenido que aprender a comunicarse con claridad, gestionar por objetivos y ofrecer retroalimentación constante.</p>	<p>Según Alvesson (2002), los líderes son los encargados de definir la forma en que debe interpretarse el entorno corporativo a través de la gestión cultural, estableciendo los límites de lo que es aceptable dentro de la organización, lo que les otorga un papel clave en la imposición de normas y valores (Pág. 827). PC Repositorio Académico. (n.d.). Plan de gestión de residuos sólidos para mejorar la sostenibilidad ambiental de un restaurante en Lima Metropolitana [Tesis]. Repositorio Académico de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Recuperado de https://repositorio academico.upc.edu.pe/handle/10757/661457</p>
Camila Martínez	<p>"... Se buscan como espacios de conexión que, aunque no sean iguales que, pues que lo que un espacio presencial se genera, como no sé, TEAM buildings virtuales, entonces hagamos una actividad, un juego en línea. Cosas que no sean</p>	<p>Los "team buildings" virtuales sirven como una estrategia consciente para fortalecer la relación entre los trabajadores y combatir el riesgo de desconexión con la cultura organizacional.</p>	

	del trabajo, por eso mismo, porque cuando no hay presencialidad todo se vuelve plenamente laboral, entonces es como cómo buscar espacios de ocio desde la virtualidad, que han sido como otras herramientas que han usado..."		
Gustavo Jaramillo	"... los líderes han buscado siempre estar en comunicación, o sea, siempre teniendo reuniones, comités, reuniones de uno a uno que son los seguimientos que se hace semanales o quincenales con cada una de las personas y buscando siempre comunicar, aunque creo que hay veces, lamentablemente siempre es un es una oportunidad de mejora constante..." "...Básicamente, trabajar desde la comunicación y trabajar desde los encuentros a tener encuentros, comités primarios y reuniones, reuniones de Grupo. Básicamente ha sido como como la estrategia que se ha tenido..."	Las reuniones de seguimiento individual (1.1), los comités, y los encuentros periódicos son prácticas que buscan reemplazar la cercanía que antes se lograba de forma espontánea y presencial en la oficina.	
José Murcia	"... Es como la alineación desde el tema cultural del líder, cómo vemos al líder en Satrak y acompañado también como con una gestión del conocimiento, una gestión de también de las personas de veni te damos las herramientas de líderes para que puedas gestionar los equipos desde lo virtual "...uno como el tema cultural de cómo concebimos el líder y 2 las herramientas también que les hemos dado en cuanto a formación, por ejemplo, y la autonomía para que lidere ese equipo remoto..."	La transformación cultural de la figura del líder es esencial. El liderazgo remoto efectivo se basa en la influencia, no en la vigilancia. Implica generar alineación sin necesidad de estar presente físicamente, mantener motivado al equipo, y fomentar autonomía sin perder el foco en los resultados.	
Luisa Ramírez	"... yo creo que eso todavía es una transición y no lo hemos logrado del todo porque finalmente es como ese tire y jale, como dice uno entre voy a confiar en el otro, pero al mismo tiempo venga, que yo tengo que saber usted en qué es. Va con este proyecto, cómo lo está haciendo entonces pienso que aún nos falta como mucho para que las compañías se adapten a este tipo de	El trabajo remoto no es solo un cambio logístico; es un cambio de mentalidad que requiere rediseñar procesos, relaciones y expectativas. No es solo "trabajar desde casa", es trabajar de forma diferente, por lo tanto, el seguimiento por parte de los líderes no se basa en vigilar, sino en acompañar y facilitar, generando una cultura de	

	<p>de modalidades de trabajo. Pero una de ellas considero que es a través de los seguimientos constantes de los espacios, las reuniones con los equipos de trabajo en los que enfrentamos como listo. ¿Tenemos esto, cómo vamos? ¿Cuál, cuáles son los avances? Pienso que a través de ese tipo de espacios y reuniones..."</p>	<p>responsabilidad compartida y confianza mutua.</p>	
Manuela Betancur	<p>"... Nosotros lo que hacemos con los líderes específicamente es que ellos tienen un onboarding totalmente diferente a una la persona, digamos normal, a un contratista normal. ¿Por qué? Porque con ellos nos enfocamos mucho en tema de cultura. Cómo nosotros queremos que los líderes transmitan cierta cultura a los trabajadores, se viva cierta cultura, etcétera, etcétera. ¿Entonces el? On de ellos es totalmente diferente y es muy enfocado a temas de soft skills para que ellos puedan, digamos desarrollar esa parte adicional..." "...Tenemos las sesiones de feedback, entonces así sea un feedback positivo, sacamos tiempo para eso. Eso hace también que digamos tanto la persona como el manager puedan construir relación y sea mucho más fácil entre todos crear, pues como un tipo de trabajo conjunto..."</p>	<p>El sujeto explica como la organización en la que esta ha comprendido que, en el contexto remoto, el liderazgo necesita evolucionar. Ya no se trata solo de controlar tareas, sino de cultivar cultura, y relaciones interpersonales. Un proceso de inducción especializado, centrado en habilidades blandas y reforzado con sesiones de retroalimentación frecuente son algunas de las practicas que utilizan los líderes.</p>	
Manuela Ramírez	<p>"... Digamos que antes uno sí podía desde talento humano el tema de grupos primarios y entonces de alineación con información. Y de pronto, se ha se ha se ha impulsado mucho desde las prácticas del tema de espacios para espacios hay veces de inicio en la semana o de cierre, donde sepa cómo va el equipo..." "...Chats, grupos de WhatsApp, canales rápidos de comunicación, donde yo como líder te cuento en 2 minutos, qué está pasando..."</p>	<p>El trabajo remoto ha obligado a los líderes a encontrar formas prácticas y rápidas de mantenerse alineados. Aunque se ha perdido algo de la estructura formal, se ha ganado en inmediatez y cercanía a través de sistemas como Whatsapp.</p>	

<p>Maria Camila Jaramillo Villamil</p>	<p>"...Que en este momento todavía sigue siendo una oportunidad de mejora, de hecho, ahorita pues estamos viendo las consecuencias de lo que hemos hecho bien y de lo que no hemos hecho bien, también como compañía y lo que nos dejó en la pandemia que eso fue, pues muy rápido. Algunos líderes se han, digamos que reinventado rápidamente y han adoptado nuevas medidas para integrar a sus equipos para no permitir que se rompa tanto la comunicación para tomar nuevas estrategias de hacer seguimientos, de estandarizar procesos. Como te contaba ahorita, pero hay líderes que todavía les ha costado bastante cierto, desarrollar esas habilidades..." "...Si un líder de pronto, en el momento que integra sus equipos, no busca que vengan y enciendan su Cámara, yo veo cómo son sus expresiones, cómo hablan esa cercanía y si el mismo líder no prende sus cámaras ¿Pues ahí se está perdiendo esa conexión, cierto? Entonces se busca primero ajustar a los líderes y es un trabajo grande que todavía estamos haciendo, porque tiene que partir de ahí de liderazgo para que ellos puedan generar esa cultura con los equipos..."</p>	<p>Tras la pandemia, algunos líderes lograron adaptarse e innovar en sus formas de comunicación e integración de equipos, mientras que otros han tenido mayores dificultades para desarrollar las habilidades necesarias en el entorno virtual. La presencia simbólica del líder, incluso en gestos como encender la cámara, se percibe como clave para mantener la conexión emocional y la cercanía con los equipos.</p>	
<p>María Isabel Ortiz</p>	<p>"... El tema de la brecha generacional me parece que está muy marcado por lo mismo que dice, vale, los líderes que tenemos como más altos, por decirlo así en la empresa, son personas que llevan muchos años, claramente tienen un conocimiento y una experiencia increíble, pero las personas y sobre todo en el sector TI lo vivimos que están entrando. Son unos niños, unos publicados prácticamente de 18 a 19 años, que vienen con un tema generacional muy diferente y que, además, lo que decimos mucho nosotros en la empresa, si uno no los entiende y</p>	<p>La brecha generacional dentro de las empresas, especialmente en sectores dinámicos como el tecnológico, plantea un desafío para los líderes y es la necesidad de integrar dichas generaciones con visiones, ritmos y prioridades distintas. Los líderes tradicionales aportan experiencia y estabilidad, los nuevos talentos exigen flexibilidad, propósito y autonomía. Esta brecha puede convertirse en una fuente de conflicto o en una gran oportunidad de mejora y gestión.</p>	

	no se alinea como con esas necesidades que ellos están planteando cualquier otra empresa, por ejemplo, de Estados Unidos de tecnología se los va a dar porque no les interesa..." "...		
Sebastián Palacio	" ...yo creo que algo que ha pasado en el sector tecnología y creo que ha sido muy valioso, es que los diferentes equipos han generado la adaptabilidad de metodologías ágiles para poder hacer el seguimiento a las tareas, y yo creo que ese fortalecimiento de la comunicación a través de reuniones semanales, espacios de retroalimentación, búsqueda de herramientas que permitan una evaluación 360..."	Las metodologías ágiles surgen como respuesta los retos de cohesión de equipo, productividad y seguimiento surgidos gracias a la virtualidad, este tipo de prácticas han permitido a los líderes mantener el ritmo de trabajo de sus equipos y mejorar la forma como se comunican y organizan el trabajo de la mejor manera.	
Valentina Mora	"... creo que de pronto ha sido lo más complejo, más alguien que pues empresas que trabajaban 100%. Presencial y con de pronto, líderes que ya llevan muchísimo tiempo en la organización, que no digamos cuando han sido personas que han ido rotando en varias empresas, hay mayor como adaptación al cambio, pero cuando una persona lleva tanto tiempo en la empresa suele ser más resistente..." "...Cambiar las metodologías de seguimiento, pero ha sido todo un proceso que se ha ido dando, han ido aprendiendo. No, no se ha recorrido todo el camino, seguimos en eso, pero si si es algo que no, no es tan sencillo, por lo menos dentro de la organización como tal, no ha sido tan fácil y siento que también con las nuevas generaciones que vienen a trabajar de formas más distintas que priorizan otras cosas..."	Para los líderes, mantener la cohesión de sus equipos en un entorno de trabajo remoto se ha convertido en un proceso continuo de reaprendizaje, acompañamiento y diseño de nuevas metodologías de colaboración. Este contexto exige desarrollar habilidades distintas a las tradicionales, como la gestión de la confianza a distancia. La transición no solo implica adoptar herramientas tecnológicas, sino también transformar enfoques de liderazgo arraigados, lo cual puede representar un reto cultural y personal significativo	

Tabla 9: Relación entre objetivos específico, Pregunta 5

Objetivo 3: Conocer, según los informantes, las prácticas implementadas para superar los obstáculos generados por los cambios en la cultura organizacional.

Pregunta 5: ¿Cómo se han ajustado los líderes de la empresa para mantener la cohesión del equipo?

Los comentarios de los trabajadores coinciden en que el liderazgo ha sido uno de los aspectos más transformados con la adopción del trabajo remoto. Existe consenso en que esta modalidad no es solo un cambio logístico, sino una transformación profunda en la manera de liderar, comunicar y mantener cohesionados a los equipos. Ya no es suficiente con la supervisión presencial o la autoridad jerárquica; el liderazgo remoto efectivo se basa en la influencia, la confianza y la capacidad de generar alineación sin presencia física.

Una de las principales coincidencias es que el acompañamiento cercano y constante es clave para evitar la desconexión emocional y cultural. Se mencionan diversas estrategias que los líderes están utilizando para reemplazar la cercanía perdida en la presencialidad: reuniones uno a uno, comités periódicos, sesiones de retroalimentación, y especialmente actividades de integración virtuales. Estas prácticas han dejado de ser solo eventos recreativos para convertirse en herramientas deliberadas de construcción de cultura y sentido de pertenencia.

También se menciona que el liderazgo en entornos remotos implica re aprender a comunicarse con mayor claridad, establecer objetivos medibles y ofrecer retroalimentación, el líder es quien ahora debe diseñar experiencias, facilitar el trabajo colaborativo y sostener emocionalmente al equipo en medio de la incertidumbre y la dispersión geográfica. Los trabajadores advierten que esta transición implica un reaprender continuo. Liderar en lo remoto requiere no solo nuevas herramientas digitales, sino una transformación personal:

pasar del control a la facilitación, del monitoreo a la confianza, y del enfoque en la tarea al cuidado por las personas.

Otro tema que mencionan los trabajadores de manera repetida es la importancia de integrar metodologías ágiles. Estas han permitido a los equipos adaptarse mejor a la virtualidad al promover ritmos más dinámicos de trabajo, mayor visibilidad del progreso y estructuras colaborativas. El liderazgo remoto exitoso se construye sobre la empatía, la claridad, la confianza, atributos que hacen que el rol de liderazgo se vea coherente y se mantenga en el tiempo.

<p>Resultados Objetivo 3 Conocer, según los informantes, las prácticas implementadas para superar los obstáculos generados por los cambios en la cultura organizacional.</p>	<p>Pregunta 6</p> <p>¿Existen prácticas que se han adoptado para gestionar la flexibilidad del trabajo remoto y los posibles efectos negativos sobre el bienestar de los trabajadores?</p>		
	Respuesta sujeto	Análisis	Referente Teórico

Alejandra Hoyos	<p>"...lo que sea legal los contratos y lo otro que tenemos son permisos para movernos a trabajar desde otros lugares. Entonces, por ejemplo, en la ARL yo tengo registrado como puesto de trabajo la ciudad en donde vivo, pero si voy a estar la próxima semana en Bogotá, yo puedo reportar que voy a trabajar desde allá y me hacen el cambio temporal."</p> <p>"...la entrega de equipos, porque como no trabajamos desde la oficina, la empresa nos da todo lo que necesitamos para armar nuestro propio espacio de oficina en la casa...mi puesto de trabajo, me lo reviso también la de servicio seguridad en el trabajo para mirar, que contará con las condiciones ergonómicas necesarias. "</p> <p>"...Y ahora lo que he visto como afectaba en términos de bienestar, es la desconexión laboral, uno no piensa en el trabajo como su vida. Cuando ya es el horario de descansar, uno no le dice al cerebro, voy a utilizar solamente esta partecita del cerebro para pensar en el trabajo, sino que uno</p>	<p>El trabajo remoto ha conllevado a desarrollar métodos de implementación desde un enfoque legal y sobre salud ocupacional, trayendo a su vez flexibilidad a la hora de delimitar un puesto de trabajo, como también la entrega de equipos complementarios que ayuden a una adecuada ergonomía en los trabajadores. Sin embargo, existen aún retos y desafíos en cuanto al bienestar laboral, como lo es esa desconexión laboral que debe de hacerse poniendo límites adecuados en las tareas diarias, pues en caso tal de no tomarlo con la importancia necesaria, la dimensión psicosocial se ve permeada, puede desencadenar problemas en la salud mental y en el agotamiento del personal, que podrían llevar a una normalización del fenómeno que se presenta con este tipo de modalidades. Además, se presenta diversas inquietudes alrededor del mercado laboral, pues la sensación y necesidad de ser productivos y de generar ingresos suelen ser mayores, desdibujando esa línea entre la vida personal y el trabajo.</p>	<p>La Ley 1221 de 2008 establece una serie de normativas y disposiciones para regular el teletrabajo, velando por los derechos laborales de los teletrabajadores y promoviendo esta modalidad como una opción viable para mejorar la productividad.</p> <p>Función Pública. (2008). Ley 1221 de 2008 [Ley de teletrabajo]. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431</p>
-----------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>utiliza todo... entonces creo que esa desconexión se vuelve muy complicada y uno la normaliza."</p> <p>" yo creo que ahorita tampoco ayuda la forma en la que se está moviendo el mercado laboral y también, la economía en las empresas, porque siempre hay una sensación de que hay que generar mayor productividad, mayor rentabilidad, mayores ingresos y siempre, es más, más, más, o sea, nunca hay como un límite."</p>		
Andrea Arévalo	<p>"...yo creo que acá el hecho de que cada uno sea dueño de su propia agenda, mientras tenga los objetivos claros, es decir, yo me puedo ir al gimnasio, a las 10:00 de la mañana, siempre y cuando no falte una reunión con mi jefe, donde tengo que mostrar una reportabilidad de resultados. Ese tipo de flexibilidad hace que la gente pueda encontrar un equilibrio en su vida y trabajo."</p> <p>"...Retomé el tema de la confianza, o sea, un</p>	<p>El trabajo remoto promueve una autogestión del tiempo, generando de manera directa o indirecta mayor equilibrio entre la vida personal y laboral, siempre y cuando se establezcan límites adecuados entre aspectos laborales y personales, no obstante, esta modalidad también trae consigo la necesidad de una confianza fuerte en el trabajador y una responsabilidad y autonomía individual. La falta de canales de comunicación establecidos y de acuerdos entre trabajadores, disminuye una calidad recíproca en los mensajes y en el desarrollo de roles laborales, es por esto, por lo que se necesita de políticas que abarquen este aspecto y que promueva un asertividad los trabajadores,</p>	

	<p>tipo de cultura de este tipo está basada netamente en la confianza y tal vez no todos al principio están preparados para asumir tanta libertad."</p> <p>"...El tema de la comunicación sí es un tema bastante costoso, o sea, como al tú no tener un horario como tan rígido, es difícil. Si yo le escribo a alguien y esa persona, pues en ese momento no está, pero es algo urgente, me puede estar respondiendo a las 2:00 o pues en la empresa pasa mucho, que al no tener como políticas tan duras en términos que te tienes que conectar todo el día al teams de Team y no al del cliente, por ejemplo, pues tenemos personas que nos toca perseguir por el cielo y tierra."</p>	<p>creando mayor flujo efectivo de los puestos de trabajo.</p>	
Camila Martínez	<p>"...Se ha generado algo negativo el tema de la flexibilidad para los trabajadores, porque es como cuando se es tan permisivo con el trabajo desde donde sea, la relación se torna plenamente laboral. Por eso digo que como humanos necesitamos la conexión de personas, son personas que tienden a no durar mucho en un trabajo o que van a entregar</p>	<p>La flexibilidad laboral sin algún medio que propicie el relacionamiento humano puede desencadenar una relación netamente laboral, haciendo que los trabajadores solo busquen o desarrollen un vínculo netamente instrumental con la compañía, lo que afecta de manera profunda el sentido de pertenencia que pueda sentir el trabajador y así mismo su compromiso. Cuando no existe un vínculo interpersonal, esto puede desarrollar que no se cree una cultura organizacional sana, generando problemas de rotación, disminución de motivación en trabajos remotos</p>	

	justo lo que se necesita."	sin enfoque en la cohesión grupal.	
Gustavo Jaramillo	<p>"Las mujeres que tienen un hijo, luego de la licencia de maternidad, les dan como 2 o 3 meses para que puedan trabajar desde casa ciento por ciento [...] Ahora sí tenemos un día libre de cumpleaños y todos esos beneficios para las madres que tienen sus hijos, para cuidadores, para temas de eventos."</p> <p>"Las personas que tienen, que son cuidadores de algún adulto mayor o tienen una situación especial con su familia, también tienen como un esquema en donde les pueden dar por un periodo de tiempo ese beneficio."</p> <p>"Se tiene también [...] unas horas de tiempo libre al año, que son 40 horas de tiempo libre al año que tú puedes utilizar para lo</p>	<p>La empresa cuenta con un enfoque de flexibilidad laboral adaptativa, que se centra en la disminución de efectos adversos del trabajo remoto en el bienestar individual del trabajador. Estos medios generan una personalización de la experiencia laboral, reconociendo las diferentes etapas y roles de la vida del trabajador dentro de la compañía. Se evidencia que desarrollan políticas de conciliación entre la vida y el trabajo, teniendo como eje la responsabilidad por el cuidado. Además, un compromiso con el bienestar y la permanencia laboral, generan una proactividad al garantizar condiciones de salud ocupacional. Cabe recalcar que, la empresa en la actualidad busca el construir un modelo híbrido que sea flexible, centrados en resultados y autonomía que sea sostenible a nivel de cultura e integrado por sus trabajadores de manera óptima.</p>	

	<p>que tú quieras."</p> <p>"No se busca que volver al esquema tal cual como estaba antes de la pandemia, sino que se está buscando [...] tener un esquema nuevo que sea más flexible."</p> <p>"Con la pandemia [...] la empresa incluso prestaba las sillas que las personas necesitaban [...] para que estuvieran cómodas."</p>		
José Murcia	<p>"...desde el tema legal, implementamos unas políticas de desconexión laboral, y lo primero que hicimos fue alinear a los líderes sobre ese tema de desconexión laboral que tenemos que ser muy juiciosos, pues se estaban presentando casos en donde los trabajadores se quedaban más del tiempo debido en las pantallas."</p> <p>"...Una parte es el tema de políticas de desconexión, los estudios de métodos y tiempo, los espacios virtuales de bienestar, entonces digamos si hacemos una pausa activa, nos conectamos -lo que te decía- en los espacios de conexión que hacemos virtuales y también hacemos el tema de</p>	<p>Se han tomado medidas para abordar efectos negativos que puede producir en el trabajo remoto sobre el bienestar de los trabajadores, relacionados a la sobrecarga laboral, el agotamiento tanto físico como mental y la exposición que se puede tener en el trabajo. Se destaca el uso de políticas de desconexión laboral, así mismo, la integración de los líderes para reconocer factores que puedan dar una idea de los problemas que se generan en un equipo, promoviendo límites claros entre la jornada laboral y la vida personal, dando prioridad al derecho al descanso y a su vez tratando de impactar positivamente la vida del trabajador.</p> <p>También, el uso de estudios métodos y tiempos se desarrolla de manera que se pueda identificar las causas de una prolongación de tiempo en el trabajo y a su vez optimizar la carga laboral de los trabajadores. Se busca el aprovechamiento de espacios virtuales de bienestar para</p>	<p>La Ley 1221 de 2008 establece una serie de normativas y disposiciones para regular el teletrabajo, velando por los derechos laborales de los teletrabajadores y promoviendo esta modalidad como una opción viable para mejorar la productividad.</p> <p>Función Pública. (2008). Ley 1221 de 2008 [Ley de teletrabajo]. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431</p>

	acompañamiento psicosocial."	mantener una cohesión grupal entre el equipo laboral y un acompañamiento psicosocial que pone en evidencia el enfoque preventivo y de contención emocional ante las tensiones que puedan surgir del trabajo remoto, reconociendo de manera apropiada el impacto que puede desencadenar en la productividad y la salud mental.	
Luisa Zapata	"...uno de los efectos más negativos del trabajo remoto es la sobrecarga laboral, es decir, yo creo que todos, todos los que trabajamos, tenemos ese sentido de responsabilidad de tengo todo esto (por hacer), yo lo quiero sacar, pero no sabemos diferenciar entre tengo este tiempo para trabajar y adicional sé que yo salgo a las 5 y voy a salir con mi familia a comerme un helado, voy a sacar a mi perrito a pasear [...] Yo pienso que cada persona debe estar poniendo límites, límites en sí mismos, como listo, voy a cumplir con mi horario, pero también siendo consciente de que no tengo mucho tiempo, pero entonces voy a delimitar." "...Manejamos pausas	Por medio del trabajo remoto se puede intensificar la sobrecarga laboral pues no hay límites claros y esto hace que se desdibuje esa línea entre la vida laboral y la personal, afectando de manera directa el bienestar del empleado. La autogestión del tiempo no siempre se acompaña de una cultura organizacional que promueva el establecer límites, aunque dentro de un entorno remoto este aspecto sea de vital importancia. Esto hace que las empresas tengan un reto de educación y capacitación a los trabajadores en prácticas de autocuidado y delimitación del tiempo laboral, buscando mitigar los efectos adversos del agotamiento laboral. Por otro lado, se evidencia la inequidad que puede existir a la hora de tener un esquema laboral remoto en lo que respecta estrategias de bienestar, como las pausas activas, que parecen estar enfocadas solo en una presencialidad. La flexibilidad debe ser gestionada desde un enfoque inclusivo, asegurando de manera integral	

	<p>activas y como otro tipo de cosas, pero presencialmente las personas que trabajamos desde casa no, de alguna manera no, no nos activan como para ese tipo de pausas activas o digamos las actividades que se desarrollan desde cultura, no, a nosotros no, no nos aplica, solamente si estamos en la oficina."</p>	<p>que las actividades de bienestar sean accesibles para todas las modalidades que se presentan en la organización, de esta manera causar un sentido de pertenencia al trabajador y una mayor cohesión laboral.</p>	
Manuela Betancur	<p>"...nosotros en este momento contamos con muchos beneficios. En general, sí, pero cada uno de los beneficios va muy enfocado a que la persona pueda ser X o Y actividad que le permita estar mejor...el tema de beneficios es un paquete completo para que las personas tengan esa parte de bienestar, pues como adicional al trabajo, masajes, políticas de vacaciones, etc. No obligamos a tomar las vacaciones, pero sí obligamos a los trabajadores a hacer uso de los beneficios de bienestar."</p> <p>"...Realmente trabajamos mucho en pro como de un ambiente poco tóxico, entonces, si vemos como red flags en cuanto a comunicaciones con managers o cosas así,</p>	<p>El aspecto de la flexibilidad laboral es algo que ha estado muy presente en las modalidades de trabajo híbridas y remotas, generando una relevancia a esa parte personal que todo trabajador tiene y que es necesaria apoyar para el funcionamiento integral del trabajador, por lo mismo, se evidencia propuestas de proyectos de bienestar laboral y emocional que busca la tranquilidad del trabajador. También se resalta la importancia de atacar problemas de clima laboral desde la raíz y de manera inmediata, propiciando espacios saludables entre trabajadores y abonando al bienestar mental del equipo. Por último, se hace hincapié de la importancia de una cultura centrada en la retroalimentación del trabajador, sin importar que se esté en un ambiente remoto, existe una necesidad de reconocimiento ante las funciones que se realizan dentro de la compañía, por lo cual el seguimiento es de vital importancia por parte de los líderes hacia sus trabajadores, esto fomenta la cohesión, el vínculo sano y de algún modo,</p>	

	<p>inmediatamente intervenimos, o sea, no es un tema que se deje avanzar porque sabemos que eso también puede afectar el bienestar."</p> <p>"...Nosotros en la plataforma de reconocimiento que les mencioné ahorita, también manejamos todo lo que son, pues obviamente detalles de branding y reconocimientos al trabajador."</p>	<p>la responsabilidad en el empleado.</p>	
<p>Manuela Ramírez</p>	<p>"Hemos tenido casos donde al empleado no le ha gustado trabajar remoto ¿Y por qué? Porque se ha visto inmerso en dinámicas familiares que no facilitan un trabajo remoto, cierto y condiciones psicosociales que también se vuelven un factor determinante ¿qué hemos hecho en esos casos? Revisar, cierto, porque tampoco es yo someter al empleado."</p> <p>"Yo creo que es lo único porque saben, ha sido más la gente que le gusta mucho trabajar remoto. Entonces ha sido más como a la percepción positiva o los que valoran eso, tal vez de pronto, las resistencias...Entonces creo que eso y todas las acciones que se hagan en torno a eso</p>	<p>Se evidencia uno de los factores a tener en cuenta en este tipo de modalidades y es la realidad psicosocial del trabajadores que hace parte de la empresa, pues es relevante el hacer un seguimiento interno de esa vida personal del trabajador, ya que desde este modelo no solo se trabaja únicamente con esa persona, si no que existen otras más allá de la pantalla que conviven de manera permanente con el empleado haciendo que sea algo positivo o negativo para la persona, es por esto que el estar permeado de la realidad de los trabajadores ayuda a la toma de decisiones y planes de acción frente al trabajador. No obstante, estos son casos que, como se puede observar en las palabras del informante, no son proporcionales al número de personas que sí disfrutan esta modalidad dentro de su organización.</p>	

	(el trabajo remoto) ellos lo ven como beneficioso."		
María Camila Jaramillo Villamil	<p>"Hay muchas prácticas que se han adoptado, y dentro de una de ellas, era que la gente sentía que trabajaba más, inclusive también desde mi área lo sentí, sentí recargo de trabajo impresionante, pero porque uno cuando está todo el día en la casa, pues uno no sabe medir esa parte laboral y esa parte no laboral. Inclusive la norma cambió y dijo, Venga, tenemos que dar un tiempo de desconexión para que la gente tenga tiempo de ocio, tenga tiempo con su familia y eso se crea un, pues como políticas y proces para eso."</p> <p>"Manejamos una flexibilidad entorno a un ambiente híbrido en algunas áreas que nos permite mantener esa conexión e interacción con los demás"</p>	<p>Se evidencia aspectos importantes para mantener la flexibilidad sin dejar de lado la interacción entre los trabajadores de la organización, manteniendo áreas en modalidad híbrida para favorecer la conexión entre todos los trabajadores, además de espacios en donde comparten todas las áreas sobre el manejo de la salud mental que ayuda a que aporten, se conozcan y se visualicen unos a otros. Además, se priorizan temas de salud mental en los trabajadores, pues los trabajos remotos pueden en ocasiones desencadenar problemas como ansiedad, depresión o muchas veces estrés por el poco contacto o por no sentirse parte de un grupo social, o muchas veces por esa desconexión que hace falta a la hora de delimitar el trabajo y sus horarios. Por último, se usa diferentes estrategias para mantener el contacto con los demás por medio de las herramientas tecnológicas como lo es una llamada, una video llamada con cámaras prendidas o reuniones recurrentes para conocerse mutuamente.</p>	<p>Aguirre (2002) señala que la cultura es una red simbólica de significados compartidos a través de los cuales los individuos se comunican. En el contexto empresarial, podríamos comparar la comunicación con la circulación sanguínea de la organización. Según Aguirre, mandar es equivalente a comunicar, y comunicar implica un proceso de involucramiento y conexión. (pág. 111) Por medio de los lenguajes internos y externos como jerga, vestimenta, símbolos de identidad etc., se cohesionan e implica un grupo.</p> <p>Aguirre, S (2002) La cultura de la empresa. <i>Revista Mal-Estar e Subjetividade /Fortaleza / V. II</i> https://pepsic.bvsalud.org/pdf/malestar/v2n2/05.pdf</p>

	<p>“Generamos unos espacios constantemente digitales por medio de la salud mental, hablamos de programas como tal que iban impartidos desde la ARL, donde un psicólogo o algún especialista en alguna área hace una pausa activa, venga, conectémonos todos y parémonos y con la camarita, hacemos pausas activas, venga, hablemos hoy de la salud mental, la depresión y ansiedad, donde la gente interactúa no solamente desde el área, sino también desde mi área, pues mi profesión como tal soy psicóloga, no hago un acompañamiento psicológico como tal porque, pero si les doy un acompañamiento inicial donde los escucho, donde los pueda orientar un poco más y desde la empresa, pues tenemos algunos beneficios que les permite adquirir un plan de atención de salud mental”</p>		
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

María Isabel Ortiz	<p>"...Se promueve mucho toda esta cultura de equipos de alto desempeño, en donde haya un daily, por ejemplo, en nuestro caso lo tenemos diario y no es para uno reportar, pues ahora qué hizo, es simplemente en qué estábamos, ¿qué hay por hacer?, ¿qué tenemos pendiente?, ¿cómo nos podemos ayudar?, por ejemplo, yo estoy muy cargada, tú estás suave de trabajo, ¿cómo nos apoyamos entonces? Pues ese también es un beneficio súper grande y es fomentar ese trabajo en equipo que a veces y sobre todo en esa cultura de tecnología, se pueden generar islas en los equipos. "</p>	<p>Los dailys son estrategias que promueven el trabajo en equipo de alto desempeño, estos espacios permiten conocer las cargas de los compañeros y generar una correlación de apoyo, lo cual ayuda a disminuir uno de los riesgos que se pueden ver en este tipo de modalidades que son el aislamiento laboral y la fragmentación de los equipos. Aportando confianza al disminuir la carga laboral entre sus trabajadores y fomentando un apoyo continuo entre equipos.</p>	
Sebastián Palacio	<p>"Uno de los principales factores que hemos venido trabajando al interior de la compañía es el fortalecimiento de todos los sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, uno para generar la identificación clara y puntual de cuáles son los riesgos [...] al trabajo remoto."</p> <p>"La aplicación de las baterías de riesgo psicosocial nos han permitido generar una identificación clara de cuáles son esos riesgos y cómo se</p>	<p>Una de las áreas clave que se necesita como acompañamiento permanente cuando se tiene este tipo de modalidad laboral es SG-SST, pues son los encargados de realizar las pruebas de riesgo psicosocial que ayudan a aclarar y a ponerle objetivo a las acciones que se deben fomentar dentro de la organización para un trabajo más ameno, esto permite que se realice una identificación, análisis e intervención de esos factores de riesgo que se asocian al trabajo remoto e híbrido (tales como: aislamiento, sobrecarga laboral, poca comunicación, etc). Se recalca el uso de actividades y campañas que fomentan la salud mental en el trabajador, construyendo una</p>	<p>Desde la Ley 1221 de 2008, se estableció una serie de normas para regular el trabajo remoto con el fin de proteger los derechos de los trabajadores en estas modalidades y buscando promoverla para mejorar la productividad en las empresas.</p> <p>Función Pública. (2008). <i>Ley 1221 de 2008</i> [Ley de teletrabajo]. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431</p>

	<p>puede generar la mitigación de estos."</p> <p>"La última batería de riesgo psicosocial que se aplicó [...] nos dio un riesgo demasiado bajo, lo que nos permitió generar, a través de diferentes actividades, como horarios flexibles, pausas activas, programas de la salud mental..."</p> <p>"Semana de la salud mental, que incluso este año vamos a pasar a un punto muchísimo más grande, que es el mes de la salud mental."</p>	<p>cultura organizacional enfocada en el cuidado, haciendo ver que el bienestar del trabajador no es solo responsabilidad de sí mismo, sino también un factor relevante para la sostenibilidad empresarial.</p>	
Valentina Mora	<p>"...tenemos el tema de OKRS, que es un tema de cumplimiento que nos ayuda a medir pues como que los equipos cumplan [...] Estamos en la implementación de un tema de compensación variable, con KPI, donde pues la idea es empezar ya a medir también por roles, no por equipos, como lo hacemos con los OKR entonces eso también ayuda, como a esa parte de la flexibilidad, cierto como a soportar que estás cumpliendo y por eso tenés el beneficio de poder tener esa flexibilidad."</p> <p>"Entonces tenemos, como les decía, resultados en nuestra</p>	<p>Los sistemas de gestión de resultados son estrategias claves para visualizar los aspectos positivos y negativos de la flexibilidad laboral, esto se hace por medio de los indicadores creados para cumplimiento del rol individual y por equipos, esto permite que la flexibilidad se vea en el logro del desempeño que se tiene a nivel laboral y no por control externo de pantallas o seguimiento de horarios, de esta manera fortalece la confianza entre los trabajadores y la autonomía, también fortaleciendo los niveles de productividad laboral mejorando el work environment. Por otro lado, la integración de medidas del clima laboral con periodicidad y riesgo psicosocial evidencia un seguimiento dinámico sobre el bienestar laboral.</p>	

	prueba de riesgo psicosocial y nuestra medición de clima, que es a través de una plataforma de medición constante, entonces ahí tenemos los resultados y si se ve un impacto positivo, pues que obviamente, pues nosotros asociamos también a este tema (del trabajo remoto) "		
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Tabla 10: Relación entre objetivos específico, Pregunta 6

Objetivo 3: Conocer, según los informantes, las prácticas implementadas para superar los obstáculos generados por los cambios en la cultura organizacional.

Pregunta 6: ¿Existen prácticas que se han adoptado para gestionar la flexibilidad del trabajo remoto y los posibles efectos negativos sobre el bienestar de los trabajadores?

Se evidencia que, entre las organizaciones que se han visto integradas en la entrevista, existen diversas prácticas que se han manejado para gestionar la flexibilidad del trabajo remoto y así mismo reducir los efectos negativos en los empleados, muchos de los informantes comentan la necesidad de crear beneficios alrededor del manejo de tiempo autónomo, que le dé al empleado la posibilidad de manejar sus tiempos, pero siempre teniendo en cuenta los indicadores que se esperan en sus cargos. Además de complementarlos con beneficios del salario emocional que se otorga dentro de la organización, por ejemplo, días de vacaciones, cambios de zona del ARL, ayudas si se tiene a un familiar enfermo, etc.

Sin embargo, se hace visible la necesidad de generar encuestas psicosociales para conocer los contextos internos del trabajador y velar por un buen ambiente laboral desde casa, ya que, si se presenta problemas en su ámbito personal y familiar, pues se generan otros

espacios laborales en donde el trabajador pueda tener la tranquilidad de cumplir con sus funciones sin tener que comprometer su bienestar.

Otro punto a mencionar, son las practicas que se han desarrollado para integrar la desconexión laboral y facilitar que los empleados tengan tiempo suficiente para su vida personal y también para su trabajo y en caso tal no se genere una desconexión y haya problemas en medio, hacer uso de estudios para conocer el problema de raíz. La facilitación de equipos que estén en buen estado también ayuda al fortalecimiento del trabajo remoto, pues esto hace que los empleados quizá no presenten retrocesos a la hora de ejercer sus labores.

La comunicación y la confianza que se debe manejar en este tipo de modalidades es una respuesta recurrente en los informantes, ya que una comunicación abierta, clara y asertiva puede generar que se minimicen problemas en cómo el otro recibe el mensaje, además de complementarlo con la confianza de que no se debe de controlar al trabajador, sino darle su espacio para no desarrollar emociones negativas que ayuden a que el trabajador no cree vínculos con la organización o que genere emociones negativas como el sentimiento de agotamiento o estrés. Implementar de manera adecuada herramientas que ayuden a favorecer el trabajo colaborativo favorece al desarrollo de equipos de alto rendimiento en la organización y que, además, las tareas no se vuelvan una carga, sino una ayuda continua entre todos los integrantes del equipo.

Por último, se presencia comentarios a la delimitación de lo que se espera en el trabajo con sistemas de medición que ayuden a realizar un seguimiento a los trabajadores y que quizá no desenlace a que el trabajador no realice sus labores disminuya su producción y se genere un ambiente permisivo que no permita el desarrollo funcional de tareas. A su vez,

se comenta la importancia de crear reconocimiento sobre las tareas que se desarrollan con éxito para generar un buen ambiente laboral en las organizaciones.

<p>Resultados Objetivo 4 Obtener recomendaciones de los trabajadores sobre cómo optimizar el aprovechamiento de los aprendizajes adquiridos durante la transición al trabajo remoto.</p>	<p style="text-align: center;">Pregunta 7 ¿Qué recomendaciones daría a otras organizaciones que están considerando o implementando el trabajo remoto?</p>		
	<p style="text-align: center;">Respuesta sujeto</p>	<p style="text-align: center;">Análisis</p>	<p style="text-align: center;">Referente Teórico</p>
<p>Alejandra Hoyos</p>	<p>"Primer consejo que la decisión también parta de la confianza y de entender muy bien que estás trabajando con adultos...uno puede orientar la tarea, puede orientar el resultado, puede orientar ciertas formas, pero controlar todo como organización no se puede ¿cierto?, porque trabajas con seres humanos que tienen diferentes formas, entonces si tú no tienes la confianza de que estás trabajando con gente adulta, que puede tomar decisiones y que tiene que asumir las consecuencias también de las decisiones que decide tomar, pues mejor no lo haga"</p> <p>"...Lo segundo es que creo que se tienen que diseñar muy bien los esquemas de trabajo para la virtualidad y con eso me refiero a que si eres una empresa que no tiene clara la forma en la que se ejecuta las tareas, tus indicadores, tus resultados, las herramientas de trabajo para llegar a eso, en la virtualidad, la vas a pasar mal, porque no vas a poder</p>	<p>Los trabajos remotos manejan una doble cara de la moneda que las organizaciones deben de tener en cuenta antes de implementarlo para sus instalaciones. La falta de contacto entre las personas puede producir una desconexión emocional del entorno, lo cual en muchas personas puede llegar a volverse en un factor de desinterés hacia la misión, visión, metas y valores organizacionales. Además de esto, el humano al estar descontextualizado de su entorno puede perder capacidad de relacionamiento y la capacidad del trabajo contributivo, debido a que un entorno social provee de ideas y soluciones para los diferentes retos que se van presentando en el día a día.</p>	<p>El tiempo compartido, los susurros o los vínculos que se forman entre los trabajadores, lo cual es de relevancia a la hora de crear una identidad colectiva dentro de la organización (Howard, J., Lahneman, B., & Pek, S., 2020).</p> <p>Gentilin (2017) plantea que la cultura organizacional puede entenderse desde dos enfoques: uno estrecho y otro amplio. En su sentido estrecho, la cultura se interpreta como un subsistema que incluye valores, normas e ideas vinculadas a las funciones básicas de la organización, que están arraigadas en el colectivo (Pág.89).</p>

	<p>mirar si el trabajo que se está realizando es el trabajo que te permite alcanzar los resultados y si las herramientas que estás brindando son las herramientas adecuadas para que ese personal de trabajo que tienes puedan dar respuesta a lo que tú estás pidiendo"</p> <p>"...Tercero, si no hay esos espacios de interacción con el otro en donde el otro te pueda ver, te pueda reconocer y que te felicite, uno se va desconectando de lo que va haciendo y el trabajo también va careciendo de significado... perdemos de foco la posibilidad también de desarrollarnos como personas dentro de ese espacio laboral, entonces, si ese escenario no se brinda, si ese escenario no se piensa, va a haber mucha desconexión de las personas, tanto con de la labor como con la organización "</p>		
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Andrea Arévalo	<p>"Primero, yo creo que es importante partir de cuáles son esos acuerdos mínimos que no son negociables para la compañía, para garantizar que los objetivos, pues se van a cumplir."</p> <p>"Lo segundo es tener muy claras cuáles van a ser las dinámicas de comunicación y crear una cultura alrededor de eso... yo creo que esa confianza que implica el trabajo remoto solamente sobrevive cuando uno tiene una comunicación fluida."</p> <p>"Y tener unas dinámicas de trabajo claras que puedan ser traqueables y para que sean traqueables, deben ser estándar para la mayoría de los equipos [...] lo otro es tener dinámicas de Contability y pues sí, como de seguimiento y reportabilidad claras que sean continuas y que sean visibles para todos y que no solamente como que ataquen los grupos de interés, que normalmente son quienes tienen que poner la cara."</p>	<p>El trabajo remoto debe fluir de forma bidireccional entre trabajador y la empresa de modo que se tengan unas reglas claras que contribuyan a mantener un ritmo adecuado de trabajo, en los cuales la empresa debe generar los recursos (computador, software, temas de ergonomía, capacitación, etc.) para que el trabajador pueda hacer uso de estos, de forma que se le pueda generar un control del uso de estos y su labor.</p> <p>Una comunicación asertiva es demasiado importante para mantener claros los roles y las tareas que se deben ejercer entre ambas partes, de modo que un acompañamiento adecuado a los trabajadores -sin llegar a un punto de acosarlos laboralmente- puede ayudar a que estos se sientan apersonados de sus roles.</p>	<p>Comprender cómo se realiza el trabajo en una organización es esencial para entender su cultura, ya que esta define la manera en que se hacen las cosas y se interactúa, ya que estos influyen en el comportamiento de los miembros de la organización (Schein, 2010, p. 23, 36, 80).</p>
Camila Martínez	<p>"Qué deben tener en cuenta las personas que les están dando el 80% de su vida a la empresa y que cuando las relaciones son plenamente laborales y no se intenta buscar el lado humano del relacionamiento, es muy probable que se desconecten de la empresa, que no se pueda crear un valor o una cultura organizacional, entonces tienen que trabajar mucho en eso, cómo desde el entorno remoto yo puedo</p>	<p>Las estrategias de apersonamiento del puesto de trabajo deben ser muy bien direccionadas desde el diseño del puesto de trabajo, debido a que uno de los factores clave que hace que una compañía crezca es su cultura organizacional, esto conlleva a que las organizaciones deban de interesarse en crear conexión con las</p>	

	<p>hacerle sentir a la gente que me importa."</p> <p>"...encontrar también el balance de cómo yo desde mi casa voy a hacer sentir que el proyecto en el que estamos es un reto para la persona que está al otro lado del mundo y que esa persona se sienta productiva y también el manejo del tiempo de que no quiere decir que porque esté en mi casa voy a trabajar 24 horas, sino como buenas prácticas del uso del tiempo desde la casa."</p>	<p>personas y que estas sientan que están contribuyendo en algo importante. sin embargo, si las empresas optan por no tomar responsabilidad, van a generar un desinterés activo del trabajador.</p>	
Gustavo Jaramillo	<p>"Primero les diría que no lo traigan en el esquema ciento por ciento remoto, que consideren tener un esquema híbrido [...] Desde la perspectiva de empresa, es un modelo que es complejo, es un modelo que es difícil que tú puedas mantener esa cohesión de compañía."</p> <p>"La presencialidad sí ayuda mucho, o sea, si tú lo ves desde la perspectiva, desde la psicología, desde la sociología, desde la antropología [...] El hecho de interactuar con los demás [...] estar involucrado con sus compañeros de trabajo, estar en retos, tener otro tipo de interacciones..."</p> <p>"Desde temas como la salud mental es algo que yo promuevo [...] no necesariamente un esquema que sea ciento por ciento presencial, pero sí algo que tenga como una mezcla que sea híbrido. Un esquema ciento por ciento remoto</p>	<p>El tema de desarrollar ambientes híbridos puede ayudar al esparcimiento de valores, normas y cultura que ayude a fortalecer el ambiente laboral entre trabajadores, pues hace que no se pierda esa conexión con la empresa.</p> <p>Un trabajo híbrido conlleva a que las personas tengan contacto con la organización y su entorno, además de tener su propio espacio adecuado para el desarrollo del rol asignado, esto puede generar una buena interacción y poco a poco el involucramiento emocional con el contexto organizacional, de modo que se pueda llevar a un trabajo al 100% en alguna de las metodologías sin crear ese sentido de desconexión del trabajador hacia la labor.</p>	

	[...] no lo vería. Sería muy complejo o tal vez para roles muy particulares y específicos."		
José Murcia	<p>"lo primero y algo de lo más importante que deberían considerar, es definir ese marco cultural, que sea muy claro, que sostenga ese trabajo remoto, el por qué es importante para la organización el trabajo remoto, y alinearlos, digamos, con la estrategia organizacional."</p> <p>"...otro factor super importante, es invertir en el liderazgo ¿Cierto? el liderazgo cercano, a pesar de la distancia entre compañeros, desde lo virtual, nosotros creemos mucho en un tema de cascada y en sí bajamos a los líderes la información, los líderes lo tienen claro y van a bajar (la información) a su equipo y todos vamos a estar sintonizados."</p> <p>"...también es muy importante diseñar, digamos, como esas experiencias que mantengan conectadas a las personas, con el propósito que tenemos de compañía, creo que tiene que ser también algo muy desde la responsabilidad compartida, de si nosotros como empresa con el trabajo remoto es efectivamente el camino que queremos tomar."</p>	<p>Se destaca la importancia de crear un puesto que sea sostenible en el tiempo para la ejecución de ese trabajo remoto, y que este alineado con la cultura organizacional y la organización.</p> <p>El liderazgo es clave para la supervisión de estos puestos, la organización debe tener en cuenta la formación de líderes aptos para el desarrollo de estas metodologías y seguimientos de los diferentes roles asignados en los puestos generados, de modo que, un puesto de trabajo permita la conexión emocional de las personas con las actividades asociadas al crecimiento organizacional, esto significa generar interés en lo que se hace.</p>	<p>Schein (2017) afirma que los líderes son clave en este proceso de desarrollar la cultura organizacional, ya que tienen el poder de influir en el grupo para que actúe de cierta manera. Si los líderes logran convencer al grupo de actuar conforme a su creencia sobre una situación y esta creencia se convierte en una solución eficaz dentro de la organización, el valor percibido se transforma en una suposición (Pág.29). Por otro lado, la cultura organizacional también se configura a partir de la interacción entre los líderes y los miembros de la organización, quienes se influyen mutuamente en la construcción de dicha cultura. Gentilin (2019) explica que esta relación es dialéctica y se manifiesta a través de tres articulaciones principales: integrada, diferenciada y ambigua. Estas articulaciones describen cómo los valores culturales definidos por los líderes son interpretados y vivenciados por los demás miembros de la organización (p. 829).</p>

Luisa Ramírez	<p>"Yo creo que es mucho el tema cultural, es decir, como les decía yo pienso que las compañías hoy en día no se han adaptado mucho a este tipo de modalidades de trabajo y que hay que hacer un trabajo fuerte desde lo cultural para ir generando esa conciencia en las personas de cómo manejar el tiempo desde casa, de cómo poner esos límites."</p> <p>"... Finalmente, uno cuando está desde casa, saca adelante los proyectos, las tareas, pero también es súper importante el reconocimiento de mi jefe en espacios virtuales, es decir, listo, yo sé que estoy trabajando, que podría decirse que estoy muy autónomo en mi propio trabajo, pero también haya como un reconocimiento por parte de mis jefes de mi equipo de trabajo por medio de estos espacios, por medio de las reuniones, de las charlas que pueda generar virtualmente."</p>	<p>La virtualidad y los trabajos remotos no dejan de ser realizados por personas las cuales tienen factores sociales, lógicos y emocionales. El uso adecuado de límites ayuda a que esa persona no se desconecte de la organización y que pueda sentir empatía de parte de la empresa, haciendo más fácil el integrar la cultura y adaptarse a la misma, replicando sus valores y creando un sentido de pertenencia.</p> <p>Generar espacios a través de la virtualidad de charlas enfocadas al cómo vamos, que oportunidades de mejora se deben realizar y de reconocimiento, son importantes para generar conexión entre las metas organizacionales y las personas que actúan para llegar a estas.</p>	
Manuela Betancur	<p>"yo recomiendo eso porque sé que funciona, es el tema de la cámara siempre, o sea, el tema de la cámara es súper fundamental para una buena comunicación con quien sea que estés."</p> <p>"...definir muy bien los beneficios, también me parece fundamental, porque ya es una persona que está 100% en la casa, que no estás poniendo cuidado, entonces un buen presupuesto puede hacer</p>	<p>Las herramientas que se tienen a la mano para la comunicación deben de tener un excelente uso que permitan que las personas tengan una conexión en la conversación, esto sugiere un buen uso de cámaras, micrófonos y software adecuado, el cual la organización debe de tener en cuenta al diseñar los puestos de trabajo.</p>	

	<p>una gran diferencia [...] debería ser una empresa con muy buenos procesos, que los procesos sean adaptables a un tema virtual y los equipos estén muy claros."</p> <p>"...Y lo otro, diría que una cultura de feedback, me he dado cuenta, trabajando acá que el feedback es demasiado importante, más de lo que uno lo piensa, pues así sea solo positivo o cuando hay oportunidades de mejora, entonces cuando tú tienes una cultura de feedback muy pronunciada, suele pasar que las personas empiezan a creer más en la compañía, creer más en los managers, creer más en recursos humanos y eso hace entonces que haya una relación de confianza."</p>	<p>En un proceso sistémico con un enfoque en el mejoramiento continuo, es importante la retroalimentación constante del personal, que este pueda conocer sus fortalezas, sus contribuciones y sus oportunidades de mejoras, haciendo que conecte lo anterior de tener unas buenas herramientas de comunicación con una comunicación fluida en ambas partes. Tener los recursos adecuados y tener un diseño adecuado de un puesto de trabajo, puede definir en gran medida la calidad de ejecución del rol prediseñado.</p>	
Manuela Ramírez	<p>"Trabajar fuertemente en los líderes, en la confianza y los niveles de autonomía, siento que este trabajo es para líderes que confían en sus equipos, líderes que tengan un dominio de equipo tan grande que entiendan la diferencia entre acompañar y controlar, es muy importante ese justo equilibrio."</p> <p>"Trabajar fuertemente en acciones culturales que mantengan a la gente conectada a la compañía, como ahí se ven menos, comparten menos espacios físicos, entonces eso puede debilitar un poquito los lazos a nivel de relacionamiento."</p> <p>"Haga las encuestas que necesite para saber que</p>	<p>la motivación es uno de los principales referentes de la ejecución de un puesto de trabajo, es indispensable que las organizaciones conozcan a sus trabajadores para que antes de la implementación de los trabajos remotos puedan entender que los mantiene activos y entregados al rol que desarrolla en la organización.</p> <p>Aspectos en la cultura organizacional pueden dejar de ser importantes para las personas cuando no se prioriza el mantener una buena comunicación con el trabajador, es por esto por lo que tener líderes que promuevan este</p>	<p>Schein (2017) afirma que los líderes son clave en este proceso de desarrollar la cultura organizacional, ya que tienen el poder de influir en el grupo para que actúe de cierta manera. Si los líderes logran convencer al grupo de actuar conforme a su creencia sobre una situación y esta creencia se convierte en una solución eficaz dentro de la organización, el valor percibido se transforma en una suposición (Pág.29).</p>

	<p>motiva a las personas, pues finalmente los seres humanos nos movemos por la motivación, entonces ahí es saber cómo empleador, que le motiva a mi gente y generar estrategias adecuadas a ver mi nivel de motivación."</p> <p>"...Una estructura de un gobierno de seguridad de la información, sea la empresa que sea, cuidando mucho el negocio, porque ustedes saben que el tema remoto tiene unos riesgos también en temas de información, si usted es una compañía que está preparada para eso, formé a la gente en eso, en el tema de seguridad, en cuidar la información."</p> <p>"Y también desde seguridad y salud en el trabajo, garantizar que la persona tenga el entorno saludable para trabajar, también un monitoreo a los riesgos psicosociales, creo que ahí es superimportante el entorno en el que la persona está, como compañía yo como monitoreo eso y ahí los factores que yo pueda acompañar y mitigar mediante la acción."</p>	<p>aspecto en los trabajadores, a través de los reconocimientos en la ejecución de su labor, ayuda al fortalecimiento de la cultura organizacional.</p>	
<p>María Camila Jaramillo Villamil</p>	<p>"He escuchado mucho que algunas empresas de hecho están volviendo nuevamente 100% de la presencialidad, y no me parece como necesario, a pesar de que tenga muchas oportunidades de mejora cuando estamos 100% remoto, creo que la flexibilidad es algo que se puede mantener si tenemos las herramientas para hacer seguimientos y mantener</p>	<p>Las facilidades que genera un trabajo en modalidad remota a las personas pueden verse como un beneficio que es válido reforzar y mantener, solo se requiere de cuidados extras y de procesos internos para generar un ambiente +optimo. Es por esto, que se necesita de procesos y proyectos</p>	

	<p>una comunicación abierta”</p> <p>“Primero parte del liderazgo, plantear muy bien unos acuerdos con los equipos, decir venga, debemos ser muy responsables, debemos cumplir con ciertas cosas, ser muy flexibles a la hora de también de escucharlos de manera muy empática abierta [...] capacitar a esos líderes que tengan estrategias adecuadas para mantener la cultura, el trabajo en equipo, la comunicación, que es tan importante y es lo que a veces falla mucho en las compañías para que esto siga funcionando, porque me parece que es una buena estrategia y un buen beneficio para la gente.”</p>	<p>para un seguimiento a los trabajadores y una comunicación clara y abierta, además del acompañamiento de un liderazgo empático y claro con los acuerdos entre equipos, una comunicación de lado a lado y estrategias para mantener los trabajos en equipo.</p>	
<p>María Isabel Ortiz</p>	<p>"Un tema superimportante que puede sonar muy obvio, pero son temas que hay que evaluar: temas de costos, presupuestos y de conocer las dinámicas de vida de las personas de la empresa [...] conocer primero muy bien el tipo de personas que están en la empresa, para poder ver de qué manera se puede implementar bien y en tanto a temas, pues como ya presupuestado, saber que eso sí genera un beneficio, pero que también trae un costo inicial, pues hay que garantizarle a las personas temas de seguridad y salud en el trabajo."</p>	<p>Realizar un costo beneficio es un aspecto muy importante que deben de considerar las organizaciones para que puedan saber -desde su experiencia y recorrido en estas modalidades- cual es la forma de trabajo que resulta más beneficiosa para la organización.</p> <p>Llevar una base clara del diseño del puesto puede hacer que sea funcional y ergonómico para las personas y que a futuro se pueda sacar un excelente provecho del rol definido, generando la mayor cantidad de beneficios perceptibles para la organización.</p>	

Sebastián Palacio	<p>"Yo creo que lo principal es tener unos canales de comunicación adecuados y estos son herramientas digitales robustas que permitan que la comunicación no se vea afectada por la no implementación adecuada de este tipo de sistemas."</p> <p>"Es fundamental [...] entender el verdadero propósito de la normatividad correspondiente a la desconexión laboral [...]. El trabajo remoto ha traído muchas ventajas, pero [...] se ha transformado a que [el trabajador] debe trabajar muchísimo más [...] Si no genera una correcta desconexión [...] puede generar un problema."</p> <p>"Los líderes [...] no trabajan simplemente por métricas, números, resultados, sino que detrás de esos [...] están seres humanos generando esa capacidad constante para la mejora continua y la humanización de los procesos."</p> <p>"El desarrollo de las habilidades blandas [...] se nos ha olvidado desarrollarlas [...] una buena comunicación, la empatía son necesarias en estos nuevos procesos [...] estamos en un medio en el cual es necesario generar la humanización del proceso nuevamente."</p>	<p>La organización debe de tener en cuenta la comunicación, la conexión con el puesto de trabajo, la humanización del puesto de trabajo y el desarrollo de las habilidades blandas. Todo esto es debido a que el trabajo remoto puede generar una alta desconexión y falta de interés del personal por lo que se está haciendo. el rol debe ser diseñado para promover muchos aspectos que van más allá de las métricas de ganar de la empresa sino también a un crecimiento personal y profesional del individuo.</p>	
-------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Valentina Mora	<p>"Pues yo iría a hacer todo un plan de trabajo muy bien estructurado para la gestión del cambio, gestionado de forma diferente, de pronto hubiera ayudado a que los líderes estuvieran menos aprehensivos respecto al tema de continuar en esa modalidad, empezaría por los líderes capacitándolos, mandándoles información, mostrándoles estudios."</p> <p>"...primero tiene que haber cómo medir para luego empezar y que haya una línea base para poder mirar cómo está el rendimiento de las personas y poder percibir si aumentó o se mantiene, si en verdad no afecta, vea que antes mejora."</p>	<p>Una de las bases principales de la estadística es la medición con la frase clásica "lo que no se mide, no se controla", de modo que, generar puestos de trabajo remoto que no tengan una buena parametrización de indicadores de gestión puede llevar a falsas percepciones del puesto de trabajo, tanto de parte del trabajador, como de parte de la empresa. La gestión del cambio también es un punto a tener en cuenta, pues si no se desarrolla de manera apropiada, puede crear resistencias que no ayuden al desarrollo funcional de las operaciones internas, es por esto que las capacitaciones, la formación son de importancia para replicar eso que como empresa se necesita.</p>	
----------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Tabla 11: Relación entre objetivos específico, Pregunta 7

Objetivo 4: Obtener recomendaciones de los trabajadores sobre cómo optimizar el aprovechamiento de los aprendizajes adquiridos durante la transición al trabajo remoto.

Pregunta 7: ¿Qué recomendaciones daría a otras organizaciones que están considerando o implementando el trabajo remoto?

Los informantes comentaron recomendaciones para instaurar de manera exitosa una modalidad de trabajo remoto en las compañías, teniendo coincidencia en las respuestas respecto a los siguientes factores: primero, el desarrollar esquemas laborales claros que ayuden a conocer los resultados que se esperan, los indicadores de desempeño, funciones claras de cada rol que exista dentro de la compañía, las herramientas laborales que se usarán

para ayudar a una comunicación fluida entre el personal (ejemplo: cámaras, chats, etc) y garantizar espacios de interacción constantes, además, proporcionar esquemas de seguridad para no enfrentar problemas de fugas en la información que se proporciona para un desarrollo de funciones hábil. Segundo, desarrollar un marco cultural estable dentro de la empresa, que ayude a encaminar a los objetivos estratégicos de la compañía, esto con el fin de tener de manera mayoritaria a todos los empleados con un mismo enfoque, que no solo priorice la productividad, sino también el bienestar dentro de la compañía, esto por medio de la gestión del cambio, que debe de hacerse con anterioridad (si se hace un cambio de modalidad, ej: presencial a remoto) para minimizar las respuestas negativas ante este nuevo proceso.

Algunos factores también fueron mencionados como recomendaciones como lo es la necesidad de invertir en un liderazgo efectivo, que aborde desde la confianza al trabajador, haciendo una diferenciación entre lo que es controlar y acompañar, dejando claro la confianza que se debe tener a los integrantes del equipo, fomentando la empatía, la motivación y la comunicación asertiva. También, el uso de reconocimientos sobre el trabajo realizado por los trabajadores y las retroalimentaciones que son necesarias para crear confianza y saber cómo se está desempeñando cada trabajador a cargo. Es importante el uso de encuestas que ayuden a identificar los controles de motivación que tienen los trabajadores y empezar a desarrollar planes sobre esos motivadores para producir un ambiente laboral más sano.

Otro punto para tener en cuenta es garantizar el cumplimiento de un horario laboral, pues en este tipo de modalidades laborales se puede ver a trabajadores excediendo su tiempo y alejándose de su realidad personal, familiar y social por el trabajo, por lo tanto, el tema de proporcionar concientización sobre la importancia de la desconexión laboral entre los trabajadores es de suma relevancia para proporcionar mayor estabilidad física y mental a los empleados. El acompañamiento por parte del área de salud y seguridad en el trabajo también es un aspecto que se menciona en las entrevistas, pues proporcionar un espacio seguro, con

todas las necesidades de ergonomía cubiertas y con equipos eficientes, hacen también que los procesos internos sean mejores.

Por último, es de destacar, que la mayoría hablaba del fortalecimiento de métodos de comunicación y espacios de interacción que ayuden a crear vínculos con la empresa y fomenten el trabajo en equipo y colaborativo, no sin antes mencionar que uno de los informantes veía de manera negativa tener modalidades 100% remotas, pues la falta de interacción social hace que los trabajadores se sientan ajenos a los valores, normas y procesos de la empresa, es por esto que se recomienda ambientes híbridos que fomenten la participación del personal y asimismo que maneje la flexibilidad de trabajar desde casa.

Resultados Objetivo 4 Obtener recomendaciones de los trabajadores sobre cómo optimizar el aprovechamiento de los aprendizajes adquiridos durante la transición al trabajo remoto.	Pregunta 8 ¿Qué prácticas o enfoques cree usted que podrían adoptarse para garantizar que los trabajadores se sientan respaldados y comprometidos durante el trabajo remoto?		
	Respuesta sujeto	Análisis	Referente Teórico
Alejandra Hoyos	"... Bueno, pues esto es ya posición personal mía, a mí a mí me gusta mucho el formato híbrido y por formato híbrido no es necesario tener que ir 3 veces a la semana, sino como lo hacía antes, una vez cada 8 o 15 días, ya que tiene una noción debajo y es brindar la cohesión grupal porque en el trabajo no es solamente venir a desempeñar la labor, el trabajo, además, tiene otras dimensiones, y una de ellas es la dimensión relacional, o sea, la posibilidad de yo sentirme reconocido, de sentir	Se reconoce la necesidad de crear espacios de convivencia o relacionamiento entre los trabajadores sin necesidad de alejarse de la modalidad híbrida que se puede ofrecer al trabajador. Esta opinión, resalta el bienestar organizacional, donde es necesario el reconocimiento y la conexión interpersonal para motivar al trabajador y de esa forma reforzar el sentido de pertenencia en la organización, Sacar espacios presenciales y volverlo cultural dentro de la empresa favorece a la creación de prácticas simbólicas y a la vez emocionales que ayudan a mantener la unión con el equipo de trabajo y desarrollar vínculos más estables. El enfoque que hace Alejandra de que es necesario métodos de	Montañó (2003, como se cita en Gentilin, 2013) argumenta que la cultura organizacional se centra en las dimensiones simbólicas y subjetivas, reflejando el significado que los miembros otorgan a sus acciones dentro del contexto organizacional. Esta dimensión cultural se ve afectada por el teletrabajo, que, según Colombo (2008), redefine los conceptos de tiempo y espacio,

	<p>que mi trabajo es valioso, de sentir que mi trabajo importa y eso lo da las relaciones humanas"</p> <p>"brindar buenos canales de comunicación y que quede claro para la persona esos canales de comunicación, para qué sirven y en dónde lo encuentra...ahí es donde la comunicación se vuelve superimportante y la comunicación no solamente es efectiva o asertiva en entornos presenciales, en la virtualidad también se puede manejar, pero pues hay que tener herramientas para abrir esos caminos de comunicación. Dejar un directorio, por ejemplo, de personas o un organigrama, una estructura clara para que las personas sepan dónde están y a quién pueden contactar frente a una necesidad"</p> <p>"...la otra buena práctica, dejar muy claras las reglas del juego, ¿qué se espera de TI cuando estás trabajando de manera remota, cierto? ¿Cuál es el seguimiento que hacemos de TI para mirar el tema de la tarea? "</p> <p>"Y otra práctica es que, si uno confía y si tiene esa convicción,</p>	<p>comunicación claros, así mismo esas expectativas que como compañía se espera y el alineamiento con la cultura a través de rituales o símbolos, fortalece la confianza y a la vez la autoeficacia del trabajador, además que, por medio de estructuras de información, se puede disminuir la ambigüedad que en algunas ocasiones puede presentarse en el trabajador en un ambiente remoto.</p>	<p>desvanece fronteras y transforma las relaciones sociales.</p>
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------

	<p>eso se tiene que reflejar en la cultura, porque las prácticas de cultura, los rituales, los símbolos que se manejan pueden ser orientados a que esto está bien o esto está mal y eso puede reforzar la sensación de que es cómodo trabajar de manera remota...creo que verlo también ya como cultural puede ayudar bastante porque pues en últimas la cultura lo que hace es transmitir un mensaje y conectar"</p>		
<p>Andrea Arévalo</p>	<p>“Tratar de entender cuál es el contexto de la población que tiene, entender cuál es la preocupación del trabajador y lo que necesita para su vida personal desde su perspectiva, pero también tener procesos muy claros profesionalmente, o sea, tener claro cuál es un carrier pad, cuáles son las herramientas que yo te voy a dar como compañía para que tú puedas ir progresando en ese plan carrera y que tú también sientas que tienes una empresa que te ofrece estabilidad y que según tú performance vas a poder tener crecimiento, vas a poder encontrar oportunidades, que te reten, etc.”</p>	<p>Una de las cosas más importantes a la hora de establecer una modalidad remota es conocer el contexto sociodemográfico y personal de la persona, pues el entorno familiar será un nuevo espacio donde se puede ver permeada las actividades laborales, así que la empatía por el trabajador y por demostrar interés en su vida es de vital importancia para un desarrollo adecuado de las funciones laborales y su bienestar integral. Además de procurar la estabilidad en la organización y planes carrera para un crecimiento adecuado y que no exista quizá sentimientos de incertidumbre en el trabajador.</p>	

Camila Martínez	<p>"Lo que hablaba de sentirse productivo y que las cosas que yo estoy haciendo tienen un valor, genera compromiso entre las personas que realmente disfrutaban el proyecto, que sería como el trabajador ideal, entonces es importante siempre como mantener la innovación y proyectos y movimientos y retos dentro de la empresa"</p> <p>"También un equipo de recursos humanos donde se haga el one a one con las personas (one a one es un programa interno en la compañía donde se realiza espacios donde los trabajadores pueden hablar de todo lo que deseen, sin miedo a ser recriminados, estos espacios son con una persona de recursos humanos, el cual hace un seguimiento al caso) eso crea la parte humana."</p>	<p>Destaca dos aspectos esenciales en el desarrollo de la modalidad remota, a su vez del compromiso por velar el bienestar y respaldo del empleado; primero, la creación y desarrollo de proyectos que desafíen a los trabajadores y que generen motivación y sentido de pertenencia y que proyecten escucha activa como es el one to one. Es generar en ellos una seguridad psicológica que facilite espacios en donde las personas puedan acudir sin miedos y que se sientan seguros a la hora de plasmar sus emociones con tranquilidad y confianza y a su vez, haciendo un vínculo fuerte con la empresa.</p>	
Gustavo Jaramillo	<p>"Primero la comunicación con el líder, o sea que sientan que tienen un líder, que el líder los está acompañando, que el líder los escucha, que el líder los apoya."</p> <p>"El trabajo del líder es fundamental, fundamental, fundamental que el líder pueda guiar a esa persona en las situaciones difíciles."</p>	<p>Se resaltan 3 elementos importantes para el fortalecimiento y respaldo del trabajador en modalidad remota, primero la necesidad de crear un liderazgo cercano con los miembros del equipo, siendo no solo alguien con la orientación a resultados, si no un mentor que preste apoyo emocional y acompañamiento continuo, muy ligado al tipo de liderazgo transformacional. Se añade también el tema de obtener insumos adecuados para ejercer las funciones laborales, dando</p>	

	<p>"Que el líder también pueda tener cierto rol de mentor, o sea, que pueda también enseñarle a esta persona y que la persona también pueda aprender de su líder."</p> <p>"Que la empresa pueda validar que la persona tenga un espacio de trabajo agradable, cómodo donde se sienta bien, ¿cierto? "</p> <p>"Desde las condiciones, también para la conectividad, que la persona se pueda conectar."</p> <p>"Desde la compensación, que la persona pueda tener las condiciones [...] y como los insumos adecuados también para ejercer su labor."</p> <p>"También desde la compensación poder estar en ese esquema y no sé si también elementos como de flexibilidad o temas de bonos. Salario emocional."</p>	<p>importancia a la conectividad, ergonomía como un puente directo para obtener mayor desempeño. Por último, el salario emocional y flexibilidad que puede otorgar una compañía que busca el bienestar de sus trabajadores y no solo la producción financiera.</p>	
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

José Murcia	<p>"Creo que el tema de comunicación transparente, la escucha activa y continua, y el reconocimiento genuino que eso viene, pues como por parte del líder es superimportante y lo otro es digamos, como el poder continuar con esas oportunidades de crecimiento que tienen las personas que antes podría haber sido más visible porque estamos en completa interacción presencial, pero como no, no perder ese foco también de que las personas quieren crecer y también se puede dar, pues como en el contexto desde la virtualidad."</p>	<p>Parte de una necesidad por reforzar el compromiso del trabajador en entornos híbridos o remotos, como lo es la comunicación, la escucha activa, el reconocimiento por el otro y las oportunidades de crecer dentro de la organización. Esto enfocado en el desarrollo de un sentido de pertenencia y el satisfacer las necesidades de competencia y propósito por medio de oportunidades de crecimiento laboral en los trabajadores. Por otro lado, se resalta el compromiso del trabajador que es necesario para trabajos con modalidad híbrida y remota que se mantiene al ofrecer un liderazgo con alta calidad de servicio y empatía y de desarrollo profesional.</p>	
Luisa Ramírez	<p>"Pienso que mucho acompañamiento y mucho seguimiento, es decir, un seguimiento que claro, le permite a uno ser autónomo en sus procesos, pero también que uno continuamente esté teniendo una retroalimentación para uno saber qué está yendo por el camino que es, por el camino correcto, que uno no se sienta solo en medio de las tareas o de lo que está realizando, sino que haya un acompañamiento continuo por parte del líder y del equipo de trabajo, por supuesto."</p>	<p>Existe una relevancia en la retroalimentación y acompañamiento continuo que se les puede realizar a los trabajadores, tratando de mantener un engagement permanente y que ayude como guía para los trabajadores que, aun a distancia, deben de conocer sus procesos laborales, esto impacta positivamente su estabilidad emocional y a su vez en el bienestar que como empresa se puede otorgar.</p>	

Manuela Betancur	<p>"Bueno, yo creo que recursos humanos entra en un papel muy importante y ahí es donde considero que todo equipo de recursos humanos debería estar como dividido en diferentes áreas, el área de talento que haría el 1º, el área que hace las evaluaciones de desempeño, el área que está haciendo los onboarding, o sea, esa persona que acompaña al trabajador desde el día uno y que es el puente entre los otros equipos de recursos humanos, por ejemplo, los que actualizan bases de datos, los que se encargan de beneficios, los que se encargan de los eventos."</p> <p>"Pues suena redundante o un poco complicado, pero ser flexible cuando las personas no tienen tanta carga laboral en temas de tareas...entonces yo creo que la flexibilidad de una compañía es fundamental. ¿A qué me refiero? A que, si tienes que ir a hacer una cita, tengas la flexibilidad de ir a hacer tu cita si no interfiere en tus labores diarias"</p>	<p>Las etapas de onboarding, desarrollo, evaluación y desvinculación corresponden al ciclo de vida laboral de un trabajador, el cual debe estar realizado por una persona con el conocimiento adecuado para mantener una relación íntegra y coherente, que ayude al fortalecimiento de vínculos con la empresa y como trabajador sientan el apoyo de la empresa por su bienestar, otro punto importante es la flexibilidad que se desarrolla en un contexto de confianza donde se permite y se reconozca las otras dimensiones que componen a un ser humano.</p>	<p>Como comenta Calderón & Serna (2009), se han desarrollado perspectivas sobre las estrategias que implementan recursos humanos en distintos autores, haciendo énfasis en que algunos de las herramientas que se usan con frecuencia para abordar la cultura organizacional, está relacionado a los procesos que desarrolla gestión humana, como, por ejemplo: recompensa, sanción, reclutamiento y selección (Pág. 100).</p>
------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Manuela Ramírez	<p>"Espacios en compañía que todos puedan compartir, como con una periodicidad ya definida, que ellos sientan que así estén en otro lugar, pues pertenecen a una compañía y comparten un objetivo en común."</p> <p>"Acompañamientos desde el área de seguridad y salud en el trabajo [...] un tema cultural de acciones y programas que mantengan muy cohesionado a toda la gente en la compañía."</p>	<p>Se presenta la importancia de espacios donde se pueda establecer vínculos adecuados con los trabajadores, ofreciéndoles un acompañamiento entre equipos y personas en general que pertenezcan a la empresa, pues la importancia de unas zonas de esparcimiento es necesaria para fomentar el sentido de pertenencia y la cultura organizacionales. Incluso, es necesario la ayuda del área de seguridad y salud en el trabajo para que valde la forma en la que el trabajador desarrolla sus funciones y que velen por un espacio laboral adecuado, además de acciones o proyectos que ayuden a la integración y al desarrollo del sentido de pertenencia.</p>	<p>"La cultura surge y es reforzada y transmitida mediante procesos de interacción en grupo". (Zapata, A. 2002. Pág. 164) con base al autor se ofrece una visión de que los grupos son aquellos que realizan la cultura organizacional a través de diferentes medios que brinda la compañía y la gestión que esta genera para que se afiance entre los individuos.</p>
María Camila Jaramillo Villamil	<p>"La empresa tienen que buscar tener unos indicadores claros de cómo le hago seguimiento a esa persona para que él tenga la autonomía de cumplir o no, sin necesidad de, pues que tenga que cumplirme con un horario específico, pues al final también se busca una flexibilidad para hacer las cosas, de esa manera se si la persona me está cumpliendo o no me está cumpliendo por estos indicadores."</p> <p>"Espacios virtuales de manera recurrente, donde no necesariamente tenga que ser laboral, sino fomentar conversaciones de la vida cotidiana,</p>	<p>La importancia de mantener la conexión con los demás se hace presente nuevamente, pues conocerse genera vínculos que al final favorecen el trabajo en equipo, la colaboración y una comunicación fluida y sin miedos por no conocer al otro, de esa manera, generando espacios en donde los trabajadores puedan hablar con tranquilidad de las cosas que lo aquejan. También, los indicadores que se gestionan en esas funciones que el trabajador va a realizar y el seguimiento que se les puede hacer, ayuda a que se conozca lo que se espera del individuo y de su trabajo realizado, minimizando cualquier problema o incertidumbre por cómo se está haciendo el trabajo.</p>	<p>"Las culturas que evitan la incertidumbre evitan las situaciones ambiguas. Las personas de estas culturas buscan una estructura en sus organizaciones que haga que los acontecimientos sean claramente interpretables y predecibles" (Hofstede, 1997, p. 116 como se citó en Sagredo, 2021).</p>

	<p>conociéndolos, hablando de algún tema en especial, por ejemplo, desde el área de gestión humana generamos espacios de reconocimiento, hacemos actividades de manera remota y esto ha permitido que la gente se conozca [...] esos espacios de reconocimiento, no solo en lo laboral, son importantes para promover, obviamente el trabajo en equipo, la comunicación, la colaboración, porque este tipo de modalidades, funciona excelente.”</p>		
<p>María Isabel Ortiz</p>	<p>"yo pienso que una vez más, y también porque es muy personal, por mi estilo de comunicación y mi forma de ser, es acompañamiento con las personas, con los chicos, que sea muy constante. Además, es nuestra función de decisión del talento, empoderar al líder, orientarlo y encaminarlo hacia ese estilo de liderazgo que necesito [...] esa cercanía con las personas es lo que finalmente va a generar a futuro, mayor productividad, mejor ambiente laboral, que las cosas sí se den, que sí se cumplan, porque siento que cuando uno entabla como esas relaciones tan cercanas, ya no es solo por</p>	<p>El tema del acompañamiento del trabajador, así mismo del desarrollo de capacidades de los líderes que estén enfocados en lo que busca la empresa y sus lineamientos, son necesarios para un entorno de trabajo productivo, de confianza y de cercanía con el equipo, ya que puede generar en los demás un sentido de responsabilidad por la empresa y un compromiso prolongado.</p>	<p>el rol del dirigente no es el de dar órdenes imperativas y de imponer reglas de costumbres, el jefe debe convertirse en un verdadero animador en lugar de dirigir desde su oficina, debe ser capaz de dar confianza a los subordinados, de ayudarles, de facilitarles sus tareas y de permitirles a través de estas tareas, afirmar su personalidad. (Zapata, 2002, Pág.181)</p>

	compromiso si no responsabilidad y cariño."		
Sebastián Palacio	<p>"Yo creo que lo principal es generar una comunicación muy cercana. ¿Por qué? Porque a pesar de que estamos a la vuelta de un mensaje instantáneo, también estamos a la vuelta de una llamada a través de las herramientas digitales. Muchas veces sentimos muy lejanos a los líderes y los líderes deben generar un proceso de empatía."</p> <p>"Lo segundo es un proceso de reconocimiento de logros que se pueda hacer a través de comunicaciones 360° en donde podemos, desde la autoevaluación una evaluación de los pares y evaluación del mánager, poder generar una retroalimentación adecuada para que las personas puedan tener un proceso de mejora continua."</p> <p>"No solamente una comunicación es importante, sino generar una escucha activa para poder facilitar posibilidades de desarrollo en las</p>	<p>La empatía y la comunicación son factores claves a la hora de establecer una modalidad remota, ya que pueden garantizar mayor respaldo a los trabajadores, También el ofrecer una escucha activa siempre hará una gran diferencia en el sentido de pertenencia del trabajador, asimismo en el proceso de establecimiento de proyectos enfocados en su bienestar, sumado a esto, el reconocimiento y el seguimiento de esos procesos que se tiene con lideres y compañeros, puede generar proyectos que encaminen a una cultura con mayor impacto en las relaciones interpersonales y que a la vez ayude a fomentar y aumentar la productividad del trabajador.</p>	

	empresas, cuando generamos vínculos interpersonales entre los managers [...] junto con los trabajadores y desde esa escucha activa, se pueden generar acciones transformadoras."		
Valentina Mora	<p>"Aquí entra el tema de los seguimientos, como tener ese soporte, pero no un seguimiento invasivo, sino bueno, en qué estamos pegados o en qué estamos, ahí es fundamental el liderazgo porque no nos podemos cargar desde gestión humana con el tema [...] la idea es empoderar a los líderes, ustedes son los que deben gestionar a su equipo y ayudarlos a gestionar los problemas"</p> <p>"El tema de feedback y reconocimientos a tiempo es fundamental para mantener esa motivación, como esa conexión para incentivar a las personas, asimismo que la retroalimentación quede en algún lado para que tengan soporte del seguimiento, se</p>	Los feedback son herramientas que se pueden usar para fomentar el respaldo y compromiso de los trabajadores en medio del trabajo remoto ya que al tener claro los procesos negativos y positivos que como trabajador está realizando, la incertidumbre disminuye y se puede potencializar aspectos que quizá se tengan en niveles bajos o intermedios, sin embargo, es necesario del uso de seguimientos continuos de las retroalimentaciones y planes de acción, asimismo de formatos que lo avalen.	Anzorena, D (2016), comenta que los líderes tienen un papel relevante en el crecimiento y mantenimiento de sus equipos por medio de la retroalimentación, la cual no debe de limitarse solo a la hora de hacer evaluaciones anuales, sino también, debe ser constante en las relaciones laborales, de esa manera se propicia un desarrollo de competencias individuales (pág. 37).

	debe realizar tanto en positivo, como en negativo."		
--	-----------------------------------------------------	--	--

Tabla 12: Relación entre objetivos específico, Pregunta 8

Objetivo 4: Obtener recomendaciones de los trabajadores sobre cómo optimizar el aprovechamiento de los aprendizajes adquirido durante la transición al trabajo remoto.

Pregunta 8: ¿Qué prácticas o enfoques cree usted que podrían adoptarse para garantizar que los trabajadores se sientan respaldados y comprometidos durante el trabajo remoto?

Los trabajadores comentan en las entrevistas diversas formas que se tienen para el fortalecimiento del trabajo remoto garantizando el respaldo de los empleados, uno de los factores que más se tiene en consideración es el tema del desarrollo de vínculos entre empleados y con la organización, pues los espacios de esparcimiento a la larga solo producen que se creen los vínculos necesarios para que el empleado este más comprometido con su puesto laboral, además ayudar por medio del ciclo laboral del trabajador, desde que ingresa a la compañía, hasta que salga, de esa manera proporcionar confianza, acompañados de personal capacitado para esto, obteniendo espacios donde puedan hablar con tranquilidad sobre sus angustias, temores o ventajas de sus puestos laborales sin temor a ser juzgados.

El acompañamiento que se le realiza por parte de los líderes es otro de los puntos que se resaltan en las entrevistas, pues se debe de realizar capacitaciones a ellos que se enfoquen en el acompañamiento pertinente del personal, que puedan ayudar a fomentar relaciones estables dentro de la compañía que ayude a la creación del sentido de pertenencia de los trabajadores, por medio de la empatía sincera, una escucha activa y que se valore el trabajo que como empleado está proporcionando a la empresa, esto por medio de feedback, que

ayuda no solo a tener una visión clara de lo que el trabajador desarrolla dentro de la compañía y el cómo lo está haciendo, sino que también genera una disminución en la incertidumbre del trabajador al saber qué se le está evaluando, cuáles son esas fortalezas que posee y a su vez esas cosas que necesita fomentar y potencializar.

También, se hace presente la necesidad de otorgar equipos suficientes para ayudar a la ergonomía del trabajador y a que tenga un espacio adecuado de trabajo que facilite sus roles laborales y esto se sabe haciendo unos estudios sociodemográficos de los trabajadores, permitiendo conocer su entorno y saber con mayor precisión sus inquietudes, dudas que tengan entorno al trabajo remoto por su contexto personal y familiar.

Por último, se evidencia la necesidad de crear proyectos que se encaminen al bienestar del trabajador y al plan carrera, que también cuenten con posibilidades de mejorar y crecimiento dentro de su empresa, ayudando a mantener la motivación activa y que esto genere mayor productividad.

<p>Resultados Objetivo 4 Obtener recomendaciones de los trabajadores sobre cómo optimizar el aprovechamiento de los aprendizajes adquiridos durante la transición al trabajo remoto.</p>	<p style="text-align: center;">Pregunta 9 ¿Qué aspectos de la cultura organizacional deberían mantenerse a largo plazo para continuar aprovechando los beneficios del trabajo remoto?</p>		
	Respuesta sujeto	Análisis	Referente Teórico

Alejandra Hoyos	<p>"Nosotros tenemos dentro de los atributos el trabajo en equipo y también tenemos otro atributo que se llama mentalidad ganadora... tiene un significado bonito dentro de eso y es el aprendizaje continuo y a tratar de abrazar los problemas o los errores como oportunidad, entonces en Sofka se permite equivocarse. Ese tipo de dinámica, puede ser un símbolo en temas de cultura corporativa u organizacional, esto ha logrado que nosotros en medio de la virtualidad tratemos de conservar."</p>	<p>el empoderamiento de los trabajos remotos supone un gran reto para las organizaciones, pero también conlleva a tener beneficios de implantar grandes instalaciones para que la persona ejerza su labor por otro lado desde la parte humana supone la iniciativa de crear planes de crecimiento profesional en las cuales durante las diferentes etapas de crecimiento se tendrán errores, fortalezas y debilidades que al final se convierte en oportunidades de mejora dentro de la organización. El foco no es solo ganar en espacios, sino en personas comprometidas con la misión y visión de la compañía a corto y largo plazo.</p>	
Andrea Arévalo	<p>"Para mí, bueno, la flexibilidad que esto supone, la comunicación, las dinámicas de comunicación son claves y los procesos estructurados para garantizar que todo el mundo está en la misma página de adónde se quiere llegar [...] y siempre manteniendo esa estrategia clara y soportada."</p>	<p>En los diferentes tipos de trabajos remotos que se han generado a nivel mundial, se ha producido un cambio hacia ambientes más flexibles hasta el punto de que en algunos casos, la persona puede elegir su lugar de trabajo aleatoriamente. Estos cambios positivos pueden -con una buena estrategia organizacional- crear un sentido de pertenencia y libertad que puede llevar a la persona a sentirse integrada de manera emocional hacia el trabajo, por ende, tener las consideraciones claras desde la organización y desde la persona que ejerce el puesto supone un crecimiento para ambas partes.</p>	

Camila Martínez	<p>"Como todos estamos bajo una misma matriz, de lo que decías tú en la descripción de valores, normas y reglas, hay unos en papel, pero hay otros que salen por la interacción de los humanos. El endomarketing es indispensable, cómo yo comunico a mi empresa, a mis colaboradores, a través del endomarketing, lo que es la cultura dentro de la empresa."</p> <p>"Si yo soy una empresa socialmente responsable ¿qué acciones estoy tomando yo para ser coherente con la cultura que yo digo que tiene la empresa? Es buscar esa coherencia de: 'esta es la cultura que quiero.'"</p> <p>"Según esta cultura organizacional que quiere definir una empresa, son las acciones que yo voy a hacer en entornos remotos para demostrar que esto no es 'digo y ya', sino el reto de hacer sentir de forma remota que soy una empresa flexible, socialmente responsable, enfocada en el cliente."</p>	<p>El endomarketing es una estrategia empresarial para el fortalecimiento de la relación entre los trabajadores y la organización, ayudando a mantener y mejorar esos procesos de motivación, compromiso y sentido de pertenencia, que se mantienen a través de la cultura organizacional, por esto, la coherencia que se da entre la cultura que desea la empresa y la que proyecta hace que se mantenga mucho más estable y que se replique por medio de sus trabajadores, dejando entrever que sin importar su enfoque remoto o híbrido, es una empresa que reconoce el valor de los trabajadores por medio de su flexibilidad, su responsabilidad social y su enfoque al cliente.</p>	
-----------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Gustavo Jaramillo	<p>“Es que, a ver, para la cultura organizacional, yo considero que es fundamental la presencialidad, ¿cierto? No en un 100%, pero sí se requiere una parte presencialidad si tú quieres mover esa cultura, si tú quieres mover las personas. Entonces, aspectos que uno quiera mantener de la cultura para ese trabajo remoto... si no hay una parte presencialidad, va a ser muy complejo. Porque es que yo necesito una parte presencialidad para poder movilizar esa cultura. Porque es que eso, todo a través de un computador, es muy duro, es que eso es muy, muy difícil, ¿cierto?”</p> <p>“Deberían de poder preservar, pues obviamente, el tema de la comunicación, el tema del liderazgo, el tema del acompañamiento tú de líderes. Fundamental el tema de la retroalimentación, el aprendizaje constante, el desarrollo, la escucha y estar siempre pendiente de la persona, a sus necesidades. O sea, escuchar a la persona. Algo que yo considero que es muy valioso es tener espacios en donde poderle preguntar a la persona: ¿Cómo te sientes? ¿Cómo te está yendo? ¿Qué te hace falta? ¿Estás bien? ¿Estás mal?”</p> <p>“El acompañamiento del líder es fundamental. Se pueden llevar muchos de los elementos de la cultura al trabajo remoto, pero siempre y cuando también lo tengas desde la presencialidad. Si en</p>	<p>Los contextos de trabajo con modalidad 100% remota, pueden llegar a ser poco viables por la poca o nula interacción entre trabajadores y empresa, haciendo que sea complejo el desarrollo y fortalecimiento de una cultura organizacional, es por esto que se necesita de estos espacios ocasionales para transmitir de manera efectiva los valores que como organización se busca, por ende, sostener una cohesión o un sentido de pertenencia. Otro punto para valorar en este tipo de trabajos es mantener el liderazgo cercano u empático, donde la escucha y la retroalimentación sea eje principal de las relaciones para mantener ese bienestar que como empresa le puedo brindar a los trabajadores.</p>	<p>Anzorena, D (2016), comenta que los líderes tienen un papel relevante en el crecimiento y mantenimiento de sus equipos por medio de la retroalimentación, la cual no debe de limitarse solo a la hora de hacer evaluaciones anuales, sino también, debe ser constante en las relaciones laborales, de esa manera se propicia un desarrollo de competencias individuales (pág. 37).</p>
-------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	<p>lo presencial tienes fallas, lo vas a trasladar al remoto, por lo que hay que examinar qué se tiene y si se puede llevar al esquema remoto. Si se quiere llevar un esquema 100% remoto, se tendrían que hacer muchas modificaciones en procesos y liderazgo [...] Siempre es mirar qué es lo que está buscando la empresa, hacia dónde quiere ir y cuál es la cultura que debe adaptarse.”</p>		
José Murcia	<p>“El primero que te diría sería el tema de la confianza. La confianza, como base de la relación laboral, es importante. Lo que te decía ahorita: el poder cuestionar al líder de si vos puedes trabajar de una manera súper tranquila y puedes hacer las cosas bien sin necesidad de que te estén vigilando, ¿qué te hace pensar que tu equipo no puede hacer lo mismo? [...] Si la confianza es como la base de las relaciones, entonces la confianza como base de la relación laboral.”</p> <p>“La autonomía que le damos también a las personas. La autonomía, digamos, con una responsabilidad y la capacidad de adaptarnos al entorno tecnológico sin perder el foco en las personas. El foco en las personas en cuanto al bienestar, en cuanto al crecimiento, en cuanto al desarrollo como tal. Lo que esos pilares nos han demostrado o nos han ayudado a ser: sostenibles.”</p>	<p>Uno de los principales aspectos a tener en cuenta es el desarrollo de una confianza sólida entre el trabajador y los líderes, que permita el hacer actividades laborales que no se vean permeadas por incógnitas que fracturen o que disminuyan la motivación del trabajador, además de procurar el fortalecer la autonomía del trabajo por medio de ese sentido de responsabilidad y capacidad para adaptarse a un ambiente remoto. El hecho de mantener programas de crecimiento en estos entornos y velar por el bienestar, hacen que la sostenibilidad de este tipo de modalidades se mantenga en un largo periodo de tiempo.</p>	

Luisa Ramírez	<p>“Uno: la confianza. Pero que, en medio de la confianza que yo le doy al trabajador para que trabaje desde casa, es también —como les decía— un tema cultural, bajando esa información de cómo vamos a hacer esa diferenciación entre lo que yo destino para el tiempo que estoy trabajando y, no sé, cómo mis otras áreas personales.”</p> <p>“Y también es súper importante la orientación a los resultados. Es decir, vamos a poner fechas para sacar los pendientes, los proyectos, porque si finalmente nosotros trabajamos desde casa y el otro veo que tiene su calendario súper ocupado y se me dilata el tema, digamos que nos podemos como relajar.”</p>	<p>Los límites adecuados para reconocer el tiempo que se le da a la empresa y a la vida cotidiana es de vital importancia para no verse envuelto y consumido por la modalidad híbrida y remota, permitiendo que la confianza que se le da al trabajador cumpla con las responsabilidades dadas en un horario laboral o haciendo un seguimiento para conocer a detalle en qué se está fallando o qué se debe mantener, esto se puede lograr por medio de la orientación a los resultados, dejando cronogramas para la entrega de proyectos que faciliten la organización del trabajador y la priorización de tareas.</p>	
Manuela Betancur	<p>“El tema de mejorar la comunicación, siempre. Entonces, la comunicación debe ser algo súper importante, el otro diría que sería como la definición de procesos, sí o sí. Eso siempre debe de estar, así haya gente que sea como más libre en temas de cómo hacer las cosas.”</p> <p>“Yo creo que el tema de culturas también es superimportante. Ahí, cuando trabajas con personas de diferentes países, o inclusive ciudades, algo que uno ha visto es que muchas veces un país también tiene su diversidad. Entonces, el tema cultural en una compañía me parece súper válido trabajar y que ayuda a mantener mucho como ese</p>	<p>la empresa debe priorizar aspectos como la comunicación constante con el trabajador, la cual es importante para su sostenibilidad en el tiempo, debido a que esta es la clave entre lo que la empresa desea obtener y los resultados que el trabajador va a entregar.</p> <p>La comunicación también es el medio a través del cual se infunde el crecimiento cultural y el sentido de apersonamiento del puesto de trabajo, esto hace importante que por medio de los diferentes mecanismos que tenga la organización, seguir infundiendo los valores, la misión y visión de la organización, priorizando las retroalimentaciones y la flexibilidad laboral.</p>	

	<p>work environment.”</p> <p>“Y diría, repetiría, el tema de la flexibilidad. Trabajar en un ambiente flexible y no, pues, como tóxico y feedback, siempre, siempre una retroalimentación constante de lo que estás haciendo.”</p>		
Manuela Ramírez	<p>"Hablando a nivel general de una cultura en otra compañía, creo que es no dejar de ser como se es, pero siempre flexible al cambio. Bueno, ahí puede ser un poquito contradictorio, pero la compañía no cambia porque yo esté trabajando de forma remota, pero sí tiene aristas que se van transformando. O sea, la esencia de la compañía no debería cambiar, pero, de pronto, hay unos elementos que sí se transforman para responder a lo que va pidiendo, como el entorno remoto."</p>	<p>La transformación y el cambio surgen de las nuevas necesidades de las compañías, por ende, se debe de estar preparado para esto, la nuevas metodología remotas ofrecen versatilidad al trabajador, y a la empresa le ofrece no invertir en grandes espacios, sin embargo es importante recalcar que estos nuevos entornos laborales también ofrecen desventajas para las compañías las cuales deben de buscar estrategias de adaptabilidad y transformación de procesos internos para la comodidad no solo del trabajador, sino de la organización, sin perder la marca que los identifica.</p>	
Maria Camila Jaramillo Villamil	<p>“Primero, tener muy claro cada líder cómo plasmar las ideas con las personas, con objetivos muy claros y parámetros de lo que se espera en TI, darles esa autonomía y confianza, sin necesidad de estar encima de ellos diciéndoles sobre el tiempo que manejan, darles confianza de que usted tiene un rol, usted tiene una responsabilidad, por eso es importante que las tenga claras y usted simplemente las cumple, Independientemente de que este presencial o no [...] buscar el compromiso en la gente, generar espacios de conversación y mantener la</p>	<p>Mantener el trabajo híbrido proporciona mayor manejo de tiempo para los empleados y facilidades para abordar su vida personal sin problemas, pero para esto también se deben dejar muy claro los parámetros que esperan de cada cargo laboral y de cómo funciona la evaluación, retroalimentación que le hago al personal, fortaleciendo una comunicación abierta con los demás y potencializando el compromiso hacia los trabajadores del cumplimiento de sus tareas.</p>	

	flexibilidad del trabajo híbrido y el manejo de tiempos autónomos pero con parámetros claros.”		
María Isabel Ortiz	<p>"De pronto, como una práctica que tenemos, que yo la viví ahora en la virtualidad, era el tema de involucrar las familias, siendo conscientes, pues, que el trabajador no está solito, sino que tiene detrás todo un tema, pues, de familiares. Entonces, ese aspecto me parece, pues, muy chévere, y me parecería que no debería nunca perderse [...] No solamente es por generar un beneficio para la persona, sino que, a su vez, eso a la empresa le va a generar mayor productividad, personas más contentas, más felices, y pues, por ende, mejores trabajadores también."</p>	<p>La gestión emocional de las personas es importante para que a largo plazo se genere el involucramiento de las personas en la organización, por lo cual buscar de esto va a generar a mediano y largo plazo la sostenibilidad y la productividad de las personas, pues al reconocer que el trabajador tiene todo un sistema a su alrededor familiar, social, personal y laboral, se pueden involucrar planes que lo ayuden a generar un bienestar y una conexión más amena con la organización.</p>	
Sebastián Palacio	<p>"Lo que más me importa es que yo tengo la confianza en las personas que están rodeándome y a través de esa confianza sé que juntos vamos a tirar para un mismo lado."</p> <p>"El principal elemento es el tema de la confianza, porque yo entiendo que después de que exista esa confianza, la autonomía en la gestión del tiempo siempre va a ser un elemento que va coasociado [...] El proceso de los resultados solamente se da a través de la confianza y la buena guía que se le pueda dar a los equipos."</p>	<p>Los beneficios del trabajo remoto se facilitan por medio del empoderamiento que se le da a los líderes, haciendo que cuenten con una mentalidad en la proyección de confianza y transparencia a través de la comunicación con el personal. Generar un buen guía para las personas promueve un crecimiento en conocimiento, proyección, confianza y estabilidad a largo plazo de las personas. La adaptabilidad de los trabajadores va a depender en gran medida del como los líderes ejercen su rol frente a estos.</p>	

	<p>"Yo creo que esto viene desde un compromiso interpersonal con la empresa y consigo mismo de saber que existen unas metas conjuntas [...] Tenemos que generar una adaptabilidad y un proceso de entendimiento de las nuevas generaciones que vienen trabajando."</p> <p>"Generar este proceso de la confianza, la autonomía, el enfoque a los resultados, la humanización del proceso, entendiendo sistémicamente que los colaboradores no solamente son entes trabajadores sino son humanos que tienen en sí muchos factores adicionales."</p>		
Valentina Mora	<p>"Hay que generar estrategias comunicacionales muy fuertes en torno a todo el tema cultural de la organización: cómo están, o sea, cómo es, como una barrera para que las personas se vinculen más con la empresa. Hay que enfocarnos mucho en reforzar eso, en quién es la empresa, en cómo trabaja la empresa"</p> <p>"Espacio de divulgación que hacemos desde gestión del talento para los equipos, y acompañar mucho a los líderes con sus equipos, en ese acompañamiento. No dejarlos solos en ese empoderamiento. Resolverles dudas, estar ahí para ellos, llevarlos de la manito a que no es solo cumplir el objetivo, digamos, de entrega o el objetivo corporativo o con el cliente, sino que también son</p>	Un desarrollo organizacional en torno al trabajo remoto supone retos que deben de tener en cuenta las organizaciones por lo cual es importante desarrollar estrategias de trabajo colaborativo, liderazgo y buscar la integración de las personas hacia el empoderamiento del cargo asignado.	

	personas que tienen sus objetivos, sus metas, sus sueños, y que pues ese va a ser el motor para que cumpla.”		
--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Tabla 13: Relación entre objetivos específico, Pregunta 9

Objetivo 4: Obtener recomendaciones de los trabajadores sobre cómo optimizar el aprovechamiento de los aprendizajes adquiridos durante la transición al trabajo remoto.

Pregunta 9: ¿Qué aspectos de la cultura organizacional deberían mantenerse a largo plazo para continuar aprovechando los beneficios del trabajo remoto?

Cuando se habla del mantener aspectos de la cultura organizacional para continuar con los espacios remotos, se debe de iniciar con conocer la estrategia que como empresa mantiene, además de saber muy bien los objetivos que la empresa desea a corto, mediano y largo plazo, de ahí parte la idea de desarrollar una cultura que favorezca la creación de normas, valores y reglas que identifique y se alinee muy bien con la organización, siempre teniendo en cuenta que los procesos pueden ser cambiantes y que se puede ajustar a las necesidades del trabajador y de la empresa. Asimismo, desarrollando proyectos de divulgación y de mantenimiento que hagan que los empleados cuenten con un sentido de pertenencia y vínculo con la organización.

Antes de esto, también se debe tener en cuenta los desafíos que se tienen al replicar una cultura en entornos virtuales, por lo mismo, algunos informantes consideran la importancia de mantener espacios de interacción presenciales, es decir, no esquematizar toda la organización 100% remota, si no contar con una modalidad híbrida, que ayude a la divulgación de la cultura y a mantenerla a largo plazo, pues la comunicación y la interacción son de vital importancia para el crecimiento cultural. En caso tal, se cuente con modalidades totalmente remotas, siempre tener espacios de interacción con los trabajadores, que ayude a conocer el ambiente, las personas y su día a día, no solo centrado en su ámbito laboral. Por lo

mismo, es necesario que se adecuen proyectos que vinculen de manera integral a la persona, reconociendo sus aspectos sociales, personales y familiares y fomentando la participación de estos para un mayor acompañamiento al trabajador.

Otro punto importante, es la comunicación que se debe tener con el personal, que sea transparente, clara y abierta, que exista la posibilidad de cuestionar procesos o comportamientos desde el respeto sin tener algún problema. La participación del líder debe ser constante, para poder empoderar de manera adecuada a su equipo y que fomente esos valores que como empresa se busca, crear relaciones desde la confianza y el compromiso, ayuda a reconocer también la autonomía que los integrantes del equipo tienen y puede facilitarse por medio de indicadores para crear una retroalimentación efectiva y un reconocimiento al trabajo, siempre teniendo en cuenta que todo parte de un aprendizaje continuo y seguro para mantener una cultura organizacional a largo plazo que impacte positivamente en trabajos remotos e híbridos.

Conclusiones

Conclusiones para el objetivo 1: *Recopilar experiencias de los informantes sobre los principales cambios en la cultura organizacional durante la transición del trabajo presencial al remoto.*

Durante la transición del trabajo presencial al remoto, se evidenciaron transformaciones clave en la cultura organizacional, especialmente en la forma de comunicarse y relacionarse. Se cree que, en la presencialidad, la comunicación era más cercana, informal y espontánea. Las interacciones cotidianas, como cafés en grupo y conversaciones sin necesidad de agenda, contribuían a generar confianza, empatía y cohesión de equipos. La comunicación no verbal como gestos, tonos de voz y el lenguaje corporal enriquecían los mensajes y facilitaban una comprensión más rápida para el receptor del mensaje, lo que reducía malentendidos y mejoraba la colaboración de equipos. Sin embargo, siempre y cuando haya objetivos claros y precisos la productividad y el compromiso con el trabajo no se verá afectado por el trabajo remoto.

El sentido de pertenencia en los empleados se ve lejano por la falta de interacción física lo que hace que la transmisión del propósito organizacional se vea limitado y perjudique el engagement. La no vivencia de experiencias compartidas entre empleados impide la apropiación natural de las normas, los valores, prácticas y celebraciones lo que hace que la cultura organizacional se desdibuje de las dinámicas cotidianas del trabajo. Esta pérdida de observación directa exige mayor intencionalidad en los procesos de gestión humana.

Conclusiones para el objetivo 2: *Identificar los cambios en la cultura organizacional que han favorecido o dificultado los procesos organizacionales, actuando como facilitadores u obstáculos.*

En el contexto del trabajo remoto e híbrido, se han identificado transformaciones en la cultura organizacional que actúan tanto como facilitadores, como obstáculos para los procesos organizacionales. La transformación de la comunicación es uno de los cambios más notorios. Mientras que en la presencialidad se mantenían las interacciones informales, en el trabajo remoto se exige un esfuerzo mayor para mantener la conexión emocional, lo que ha dificultado el sentido de pertenencia y la colaboración fluida. Se cree que esta misma comunicación genera un ambiente más tenso, desinteresado y condicionado.

Por otro lado, la digitalización ha favorecido la eficiencia operativa y la descentralización del talento, permitiendo que procesos antes manuales fueran automatizados y que equipos de TI accedan a profesionales calificados en diversas regiones geográficas, sin embargo, esta misma dispersión geográfica, junto con las diferencias culturales individuales, puede obstaculizar la internalización de la cultura organizacional y limitar la construcción de una identidad colectiva compartida. La flexibilidad y la confianza como otro aspecto importante ha facilitado el bienestar de los empleados logrando un balance trabajo y vida personal, dejando el olvido las culturas del control y supervisión constante.

Conclusiones para el objetivo 3: Conocer, según los informantes, las prácticas implementadas para superar los obstáculos generados por los cambios en la cultura organizacional.

Los cambios provocados por el trabajo remoto y la transformación de la cultura organizacional han exigido una redefinición del liderazgo, debido a la limitada cercanía física en entornos remotos, la figura del líder se ha visto obligada a transformar su dinámica de comunicación y acompañamiento para mantener la

cohesión de los equipos. Algunas de las estrategias adoptadas incluyen reuniones individuales frecuentes (1:1), comités periódicos, sesiones de retroalimentación, integración de metodologías y tecnologías ágiles y actividades de integración virtual. Estas últimas se han convertido en herramientas clave para fortalecer la cultura organizacional y el sentido de pertenencia. En este nuevo contexto, el rol del líder implica diseñar experiencias que faciliten la colaboración y, al mismo tiempo, priorizar el cuidado y bienestar de las personas. Estas nuevas formas de liderazgo permiten que la cultura organizacional se mantenga.

También, se ha visto la implementación de estrategias y proyectos para gestionar la flexibilidad que trae consigo el trabajo remoto y buscando minimizar los efectos negativos que pueda desencadenar en los trabajadores por medio de la promoción de la desconexión laboral, el establecimiento de límites entre lo personal y lo laboral, el fortalecimiento de una comunicación abierta y fluida y la generación de confianza y autonomía en el trabajador para el cumplimiento de sus tareas, esto sin dejar de lado, los proyectos de medición de desempeño enfocado en orientación a resultados, estableciendo fechas límites y proporcionando retroalimentaciones que ayuden a la potencialización de habilidades individuales y grupales en los trabajadores que ayuden a sobrellevar los ambientes remotos e híbridos de manera sana, siempre procurando que los espacios de trabajo cuenten con equipos especializados, en óptimas condiciones e implementos laborales que faciliten el cumplimiento de tareas.

Por último, se hace necesario el conocimiento integral de los trabajadores, teniendo en cuenta los factores familiares y sociales en los cuales se podrá desenvolver el trabajador para cumplir a cabalidad con sus funciones, la implementación de pruebas psicosociales, conversaciones que genere vínculos y

utilización de entrevistas sociodemográficas, brindará un panorama amplio de cómo el trabajador convive y cómo será de positivo o negativo un cambio de modalidad.

Conclusiones para el objetivo 4: Obtener recomendaciones de los trabajadores sobre cómo optimizar el aprovechamiento de los aprendizajes adquiridos durante la transición al trabajo remoto.

Las recomendaciones como parte de un equipo con experiencia en la implementación y potencialización del trabajo remoto e híbrido son fundamentales para adquirir conocimiento de cómo hacerlo o quizá qué cosas se pueden replicar o potencializar con la experiencia, es por esto por lo que se debe tener en cuenta que es un proceso largo y tedioso en el cual se pueden cometer errores, pero lo importante es aprender de ellos, siempre optando por un aprendizaje continuo, en donde los errores se puedan ver como oportunidades.

De lo anterior, parte todos los procesos o estrategias internas que se pueden implementar, tales como la aplicación de sistemas de medición interna que facilite conocer el desempeño de los trabajadores, brindando unos procesos sólidos internos que automaticen y guíen al empleado. Incluso tener bases claras sobre lo que la empresa busca en el desarrollo de su cultura organizacional y lo que desea integrar y reforzar en el trabajador, implementando dinámicas de comunicación entre los empleados que faciliten la creación de vínculos con la empresa, más en entornos tan desafiantes como lo es TI, en donde las bases operativas de desarrollo de software suelen ser cambiantes y con altos niveles de rotación.

Uno de los factores más importantes es la implementación de un liderazgo cercano, que no se limite a priorizar ordenes o resultados, sino que avale a la creación de vínculos interpersonales, que posibilite la comunicación abierta con el personal a

cargo y procesos de confianza con los equipos, también a la minimización de incertidumbres por conocer los procesos, pues a través de retroalimentaciones y reconocimientos se puede generar un mejor ambiente laboral.

Para finalizar, es necesario de una interdisciplinariedad, en donde áreas de recursos humanos, seguridad y salud en el trabajo proporcionen de la mano de los líderes equipos que velen por la salud física del trabajador y su ergonomía, incluyendo espacios de esparcimiento y conocimiento de los integrantes de la compañía, pues este tipo de entornos facilitan la afectividad y el acoplamiento a la empresa, a su vez de la divulgación de la cultura organizacional que se espera en la empresa y de los valores que se desea proyectar.

¿Cuál es la incidencia del trabajo remoto en la vivencia de cultura organizacional en diferentes empresas del sector TI en la ciudad de Medellín, según la perspectiva de 12 empleados de la línea medía de las áreas de gestión humana?

Para comprender la cultura organizacional, podemos compararla con un jardín bien cuidado, donde cada planta ya sea una creencia, un ritual o una norma crece en interacción con las demás, formando un paisaje que refleja la identidad colectiva de la organización. En entornos remotos e híbridos, este "jardín cultural" enfrenta desafíos, ya que la falta de contacto físico constante puede dificultar la visibilidad y el fortalecimiento de vínculos entre los empleados, afectando directamente el comportamiento y las dinámicas del entorno laboral.

Según las perspectivas de los 12 empleados entrevistados en empresas del sector TI en Medellín, la cultura organizacional se percibe de manera diferente en entornos remotos e híbridos en comparación con un ambiente presencial. La ausencia de interacciones cara a cara puede generar sentimientos de aislamiento y dificultar la

construcción de relaciones interpersonales, lo que impacta en la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Para mitigar los desafíos mencionados, las áreas de gestión humana han implementado diversas estrategias, como la organización de actividades virtuales para fomentar la interacción entre empleados, el uso de plataformas digitales para facilitar la comunicación y la continua formación para líderes y la definición de las competencias que estos necesitan para poder crear espacios informales en línea que permitan fortalecer los lazos entre los miembros del equipo. Este tipo de acciones buscan mantener la identidad colectiva.

Se evidencia la importancia de considerar el contexto personal de los empleados. Muchos enfrentan dificultades para equilibrar su vida laboral y personal, lo que puede afectar su motivación y compromiso con la empresa. Además, la falta de interacción física puede limitar también el reconocimiento y la retroalimentación, los cuales son elementos clave para mantener el compromiso y la satisfacción laboral.

La comunicación efectiva y un liderazgo consciente y empático son fundamentales para mantener una cultura organizacional sólida en entornos remotos e híbridos. Los empleados valoran la claridad en las expectativas, la retroalimentación constante y la oportunidad de expresar sus inquietudes. Un liderazgo que promueva la confianza y la autonomía contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia y la cohesión del equipo.

No obstante, se ha visto que el trabajo remoto también implica el conocer a los trabajadores desde su ámbito familiar y personal, pues muchos de ellos pueden atravesar dificultades a la hora de realizar sus funciones por su realidad individual. Además de enfrentarse a retos como el desarrollo constante de la motivación del

trabajador y de las formas en que puedan acceder a un compromiso sincero con la empresa.

En conclusión, el trabajo remoto e híbrido ha transformado la vivencia de la cultura organizacional en las empresas del sector TI en Medellín. Si bien presenta desafíos, también ofrece oportunidades para innovar en la forma en que se construye y mantiene la identidad colectiva. Las estrategias implementadas por las áreas de gestión humana, junto con una comunicación efectiva y un liderazgo empático, son esenciales para asegurar que la cultura organizacional siga siendo un pilar fundamental en estos nuevos entornos laborales.

Referencias

Aguilar Joyas, J. (2014). **Retos y rol estratégico en la gestión del talento humano: Caso en empresas de Cali, Colombia.** *Dialnet*, 15(1), 1-15.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571863945001>

Aguirre, S (2002) **La cultura de la empresa.** *Revista Mal-Estar e Subjetividade /Fortaleza /*

V. II <https://pepsic.bvsalud.org/pdf/malestar/v2n2/05.pdf>

Belalcázar, S. (2010). **Cultura organizacional**. Revista Dialnet, 12(1), 41-51.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5229778>

Calderón, G., & Serna, H. (2009). **Relaciones entre recursos humanos y cultura organizacional: Un estudio empírico**. *Revista de la Universidad Nacional de Colombia*, 12(2), 97-114. <https://actacolombianapsicologia.ucatolica.edu.co/article/view/282>

Colombo, D. M. (2008). **Conclusiones: Impacto del teletrabajo en la cultura de la organización**. [Universidad Nacional de la Plata].

<https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/1933>

Equipo de edición de Psico-smart. (2024) **¿Cómo afecta el trabajo remoto a la cultura organizacional y al bienestar de los empleados?** Psico-smart. <https://psico-smart.com/articulos/articulo-como-afecta-el-trabajo-remoto-a-la-cultura-organizacional-y-al-bienestar-de-los-empleados-34571>

Escandón, J. F. (s.f.). *¿Cuál es la diferencia entre teletrabajo, trabajo en casa y trabajo remoto?* Universidad Sergio Arboleda. Recuperado de <https://www.usergioarboleda.edu.co/noticias/cual-es-la-diferencia-entre-teletrabajo-trabajo-en-casa-y-trabajo-remoto/>

Franco-López, J., & Uribe Gómez, J. A. (2022). **El teletrabajo como modalidad para épocas de transformaciones**. *Aibi: Revista de investigación, administración e ingeniería*, 10(3), 86-95.

Función Pública. (2008). **Ley 1221 de 2008** [Ley de teletrabajo].

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>

Geertz, C. (1973). **La interpretación de las culturas**. Recuperado de

https://monoskop.org/images/c/c3/Geertz_Clifford_La_interpretacion_de_las_culturas.pdf

Gentilin, M. (2013). **Cultura organizacional: Un enfoque integral para el análisis de las organizaciones virtuales**. Universidad Nacional de la Plata, Argentina. Recuperado de: <https://repository.eafit.edu.co/items/38cf31bf-a4af-4a9e-9bcd-cd741fb068a3>

Gentilin, M. (2017). Cultura en las organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional. En D. Gonzales-Miranda (Ed.), *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (págs. 83-114). Medellín: Editorial EAFIT

Gentilin, M. (2019). **Cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivenciado**. En S. Clegg, H. C., T. B. Lawrence, W. R. Nord, D. R. Gonzales-Miranda, & G. Ramírez Martínez (Eds.), *Tratado de estudios organizacionales. Vol. II. Exploración de las temáticas* (págs. 823-838). Medellín: UAM, REMINEO, REOC, Editorial Universidad EAFIT, SAGE.

Gentilin, M. (2019). *Cultura organizacional: una relación dialéctica entre lo deseado y lo vivenciado*.

Gonzales Miranda, D. R. (2020). *Identidad organizacional: Un proceso de construcción liminal*. Universidad EAFIT.

Google. (2022). **Belonging at Google**. *Diversity Annual Report*.

https://about.google/intl/es_us/belonging/diversity-annual-report/2022/belonging/

Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1980). **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. https://books.google.com.co/booksid=Cayp_Um4O9gC&lpg=PA13&ots=V6DGDAOJKa&lr&hl=es&pg=PA4#v=onepage&q&f=false

Howard-Grenville, J., Lahneman, B., & Pek, S. (2020). Organizational culture as a tool for change. <https://ssires.tec.mx/es/noticia/la-cultura-organizacional-como-una-herramienta-de-cambio>

Lewin, K. (1945). **The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology.** *Sociometry*, 8(2), 126–136. <https://doi.org/10.2307/2785233>

Ministerio TIC Colombia (2016, octubre 5). **Historia del teletrabajo.** [Video]. Youtube <https://www.youtube.com/watch?v=keKFJUieQwU>

Núñez Neyra, S. M., Peñarrieta Juanito, M. A., & Camacho Prado, R. M. (2022). *Cultura organizacional y trabajo remoto en los empleados administrativos de la empresa San Fernando S.A.* [Tesis de maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. Repositorio Académico UPC. <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/661457>

Orejuela, J. (2018). Investigar sin angustias: Una guía práctica de metodología de la investigación para no morir en el intento. Universidad de Sao Paulo.

Pettigrew, A. M. (1979). **On Studying Organizational Cultures.** *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570–581. <https://doi.org/10.2307/2392363>

Sagredo, V. (2021). **El impacto del trabajo en remoto en la cultura Organizacional.** Repositorio Comillas Universidad Pontificia. <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/437182/retrieve>

Schein, E. H. (1988). **La cultura empresarial y el liderazgo.** Una visión dinámica (1st ed.) https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf

Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership** (4th ed.). Jossey-Bass.

Schein, E. H. (2010). **Organizational culture and leadership** (4th ed.) <https://www-oreilly-com.ezproxy.eafit.edu.co/library/view/organizational-culture-and/9780470190609/pr02.html>

Schein, E. H. (2017). **Organizational culture and leadership** (5th ed.) <https://www-oreilly-com.ezproxy.eafit.edu.co/library/view/organizational-culture-and/9781119212041/>

Ulloa, N. (2019). **Cultura Organizacional ¿Un paradigma social?** Revista Comhumanitas Vol 10 num 2 150-173. <https://research.ebsco.com/c/7pr3vo/viewer/pdf/vkkaomvxgr>

Weller, J. (2020). *Las transformaciones tecnológicas y el empleo en América Latina: oportunidades y desafíos*. Revista de la CEPAL, (130), 7-34.

<https://repositorio.cepal.org/handle/11362/45560>

Wickström, G., & Bendix, T. (2000). **The “Hawthorne effect” — what did the original Hawthorne studies actually show?** *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 26(4), 363–367. <http://www.jstor.org/stable/40967074>

Zapata, A. (2002). **Paradigmas de la cultura organizacional**. *Cuadernos de Administración*, 18(27). <https://doi.org/10.25100/cdea.v18i27.144>

Anexos

Anexo A: Consentimiento informado



CONSENTIMIENTO INFORMADO

Yo, _____ con cédula de ciudadanía _____ de _____ declaro que se me ha explicado sobre mi participación en la investigación de "Incidencia del trabajo remoto en la cultura organizacional: la experiencia de 15 expertos de la base operativa del sector TIC" realizada por: Dahyana Pino Burgos y Jennifer Catalina Taborda Mejía, estudiantes de maestría en gerencia del desarrollo humano de la Universidad EAFIT, bajo la supervisión del docente Francisco Dario López Gallego.

Mi participación consistirá en responder a las diferentes preguntas que se realizarán para comprender el fenómeno y la experiencia individual como participante directo de la cultura organizacional en mi empresa, de esta manera aportar en el conocimiento, comprendiendo que mi participación es una valiosa contribución. Acepto la solicitud de que la entrevista sea grabada y posteriormente transcrita para su análisis, a los cuales podrá tener acceso parte del equipo docente de la carrera de maestría en gerencia del desarrollo humano de la Universidad EAFIT que guía la investigación.

Declaro que se me ha informado ampliamente sobre los posibles beneficios, riesgos e imprevistos derivados de mi participación en el estudio. Los estudiantes responsables de la investigación se han comprometido a responder cualquier pregunta y aclarar cualquier duda que les plantee acerca de los procedimientos que se llevarán a cabo, riesgos, beneficios o cualquier otro asunto relacionado con la investigación.

En caso de que el producto de este trabajo se requiera mostrar al público externo (publicaciones, exposiciones y otras presentaciones), se solicitará previamente mi autorización. Por lo tanto, como participante, acepto la invitación en forma libre y voluntaria, y declaro estar informado de que los resultados de esta investigación tendrán como producto un informe, para ser presentado como parte del Trabajo de Grado de los integrantes del grupo de investigación.

He sido informado(a) y comprendo claramente estos aspectos. En constancia de ello, firmo el presente documento.

Firma Investigadores

Firma Participante Voluntario

Anexo B: Formatos de transcripciones

Se anexan los enlaces donde se encuentran las transcripciones y los formatos de consentimiento de 12 entrevistados en el presente trabajo de investigación, se encuentran almacenados en el siguiente repositorio de la Universidad EAFIT

- a. [Consentimientos Informados](#)
- b. [Transcripciones Entrevistados](#)