



Relación entre Trabajo Remoto/Híbrido y Experiencia del Empleado

Laudis Natalia Torres Sánchez

Yenifer Andrea Torres Sánchez

Trabajo de grado de maestría presentado para optar al título de Magíster en Gestión Humana
para Organizaciones Saludables

Director de Trabajo de Grado

Diego Alberto Casas Idárraga, Doctor (DBA) en Administración de Empresas

Universidad Pontificia Bolivariana

Escuela de Ciencias Sociales

Maestría en Gestión Humana para Organizaciones Saludables

Medellín, Antioquia, Colombia

2024

El contenido de este documento no ha sido presentado con anterioridad para optar a un título, ya sea en igual forma o con variaciones, en esta o en cualquiera otra universidad.

Firma

Laudis N. Torres S

Laudis Natalia Torres Sánchez

Yenifer Andrea Torres Sánchez

Yenifer Andrea Torres Sánchez

Dedicatoria

A Dios nuestra guía y fortaleza durante la materialización de este sueño.

A mi esposo Carlos, pilar fundamental en mi vida y mi mayor inspiración. Tu amor y comprensión me dieron la fuerza para superar cada obstáculo. Este trabajo es un reflejo de tu apoyo constante. Laudis Natalia

Tomás, hijo de mi corazón, este logro lo comparto contigo. Eres mi mayor orgullo y mi más grande bendición. Yenifer Andrea

Agradecimiento

A nuestro amigo y mentor Diego por su dedicación y compromiso con este proyecto. Su tiempo y esfuerzo fueron fundamentales para el éxito de esta meta.

Tabla de contenido

Resumen	4
Abstract	5
Introducción	6
Marco teórico	14
Antecedentes normativos	19
Método	23
Modelos	24
Participantes	9
Instrumento de recolección de datos	10
Técnica de análisis de datos e información	19
Procedimiento	20
Consideraciones éticas	22
Resultados	23
Contrastación	110
Conclusiones y recomendaciones	113
Referencias	115

Lista de tablas

Tabla 1. Variable del modelo seleccionado.

Tabla 2. Categoría de Análisis y Subcategorías para la Investigación sobre Trabajo.

Remoto/Híbrido y Experiencia del Empleado.

Tabla 3. Procedimiento.

Tabla 4. Características de los entrevistados - entrevista semiestructurada.

Tabla 5. Variable de adaptación líderes gestión humana.

Tabla 6. Variable de flexibilidad líderes gestión humana.

Tabla 7. Variable de Comunicación y Colaboración líderes gestión humana.

Tabla 8. Variable de Productividad y Desempeño líderes gestión humana.

Tabla 9. Variable de Bienestar y Salud Mental y Física líderes gestión humana.

Tabla 10. Variable Recursos, Tecnología y Soporte Organizacional líderes gestión humana.

Tabla 11. Variable de adaptación – Híbrido.

Tabla 12. Variable de flexibilidad – Híbrido.

Tabla 13. Variable de Comunicación y Colaboración – Híbrido.

Tabla 14. Variable de Productividad y Desempeño – Híbrido.

Tabla 15. Variable de Bienestar y Salud Mental y Física- Híbrido.

Tabla 16. Variable Recursos, Tecnología y Soporte Organizacional – Híbrido.

Tabla 17. Variable de adaptación – Remoto.

Tabla 18. Variable de flexibilidad – Remoto.

Tabla 19. Variable de Comunicación y Colaboración – Remoto.

Tabla 20. Variable de Productividad y Desempeño – Remoto.

Tabla 21. Variable de Bienestar y Salud Mental y Física- Remoto.

Tabla 22. Variable Recursos, Tecnología y Soporte Organizacional – Remoto.

Resumen

Esta investigación busca establecer las relaciones entre los modelos de trabajo remoto e híbrido y la experiencia del empleado, examinando cómo estas modalidades afectan aspectos clave como la satisfacción, el compromiso, el bienestar y el rendimiento de los empleados.

Se enfatiza que los avances tecnológicos han impulsado transformaciones significativas en las dinámicas laborales, eliminando barreras físicas y promoviendo la flexibilidad y autonomía. Sin embargo, también se destacan desafíos como el aislamiento, el agotamiento y las dificultades de comunicación y colaboración en entornos virtuales.

El estudio, de enfoque cualitativo y diseño fenomenológico, utiliza entrevistas semiestructuradas para recopilar datos de empleados y líderes de Gestión Humana con una participación de 5 líderes de gestión humana, 5 trabajadores de entornos remotos y 5 trabajadores de entornos híbridos. Este método permite comprender las percepciones subjetivas sobre la adaptación al trabajo remoto e híbrido, la gestión del equilibrio entre la vida laboral y personal, el acceso a recursos tecnológicos y las estrategias organizacionales implementadas.

A través de un análisis profundo de modelos teóricos y estudios previos, la investigación identifica factores individuales y organizacionales que influyen en la experiencia del empleado, como la autonomía, la flexibilidad, la cultura organizacional, el soporte tecnológico y las prácticas de bienestar. Finalmente, el trabajo propone recomendaciones prácticas para mejorar la gestión del talento humano en estos entornos, contribuyendo a una mayor satisfacción y productividad organizacional.

Palabras clave: trabajo remoto, trabajo híbrido, experiencia del empleado.

Abstract

This research aims to establish the relationships between remote and hybrid work models and employee experience, examining how these modalities affect key aspects such as employee satisfaction, engagement, well-being, and performance.

The study emphasizes that technological advancements have driven significant transformations in work dynamics, eliminating physical barriers and promoting flexibility and autonomy. However, it also highlights challenges such as isolation, burnout, and difficulties in communication and collaboration in virtual environments.

The research, which adopts a qualitative approach and phenomenological design, utilizes semi-structured interviews to gather data from employees and Human Resource (HR) leaders, involving 5 HR leaders, 5 remote workers, and 5 hybrid workers. This method allows for an understanding of subjective perceptions regarding adaptation to remote and hybrid work, the management of work-life balance, access to technological resources, and the organizational strategies implemented.

Through an in-depth analysis of theoretical models and previous studies, the research identifies individual and organizational factors that influence the employee experience, such as autonomy, flexibility, organizational culture, technological support, and well-being practices. Finally, the study proposes practical recommendations to improve talent management in these contexts, contributing to greater satisfaction and organizational productivity

Keywords: remote work, hybrid work, employee experience.

Introducción

En la actualidad, el panorama laboral global está atravesando una transformación sin precedentes, impulsada principalmente por los avances en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Estos avances han cambiado drásticamente la manera en que las organizaciones operan y gestionan su talento humano. La digitalización y la automatización han permitido a las empresas operar en un entorno más interconectado y dinámico, facilitando una comunicación y colaboración sin las limitaciones físicas tradicionales. En un mundo cada vez más globalizado, la capacidad de las empresas para adaptarse a estas tecnologías se ha convertido en un factor crítico para su éxito y sostenibilidad.

Esta realidad plantea desafíos y oportunidades únicas para la gestión del talento humano. La experiencia del empleado, comprendida como el conjunto de interacciones, percepciones y emociones que un individuo experimenta a lo largo de su ciclo laboral en una organización, se ha convertido en un factor crítico para el éxito de las empresas en este nuevo paradigma.

Las herramientas de colaboración en línea han permitido que los equipos trabajen juntos de manera efectiva, independientemente de su ubicación geográfica, y han contribuido a la creación de modelos de trabajo más flexibles y adaptables. El trabajo remoto, facilitado por estas tecnologías, ha eliminado las barreras físicas del lugar de trabajo tradicional, permitiendo a los empleados desempeñar sus funciones desde cualquier ubicación. El trabajo híbrido, que combina el trabajo remoto con la presencia en la oficina, ha surgido como una solución intermedia que busca aprovechar los beneficios de ambos enfoques.

La rápida evolución hacia nuevas estructuras laborales, marcada por la autonomía y la innovación, es innegable. En este sentido, López (2020) destaca la aparición de “originales formas de desarrollar la prestación de servicios de manera más flexible que implican la desaparición de

las barreras de lugar, tiempo, duración u organización y con el surgimiento de lo que ya se denomina como el trabajo híbrido”. Este concepto de "trabajo híbrido" subraya la naturaleza maleable y adaptable de las dinámicas laborales contemporáneas. (p. 13). Este concepto de trabajo híbrido refleja la flexibilidad y adaptabilidad que caracteriza a los nuevos modelos laborales, donde las fronteras tradicionales entre el trabajo y la vida personal se desdibujan, y la capacidad de los empleados para gestionar su tiempo y sus responsabilidades se vuelve crucial. La desaparición de las barreras tradicionales en la organización del trabajo permite una mayor autonomía y facilita la innovación, adaptándose a un entorno que cambia rápidamente y requiere una respuesta ágil y eficiente por parte de las empresas y sus empleados.

Entre los modelos de trabajo emergentes, el trabajo remoto y el trabajo híbrido han ganado prominencia como alternativas viables a las estructuras laborales tradicionales. El trabajo remoto, que permite a los empleados realizar sus tareas desde ubicaciones fuera de las oficinas físicas de la empresa, ha demostrado ser una solución efectiva en diversos contextos, especialmente en situaciones donde la movilidad está restringida, como durante la pandemia de COVID-19. Esta modalidad de trabajo ha demostrado ser decisiva para la continuidad del negocio en tiempos de crisis, permitiendo a las empresas mantener sus operaciones mientras se minimiza el riesgo de propagación de enfermedades y se reducen los costos asociados con el mantenimiento de espacios físicos de oficina. El trabajo remoto también ha permitido a las empresas atraer y retener talento de diversas ubicaciones geográficas, expandiendo así su alcance y diversidad de manera significativa. Esta capacidad de operar en un entorno globalizado no solo incrementa el acceso a una variedad más amplia de habilidades y experiencias, sino que también facilita la integración de perspectivas diversas en el proceso de toma de decisiones. Sin embargo, esta modalidad también plantea desafíos significativos, como la necesidad de establecer una infraestructura tecnológica

robusta y garantizar que los empleados tengan acceso a los recursos y el apoyo necesarios para realizar su trabajo de manera efectiva.

Por otro lado, el trabajo híbrido, que combina períodos de trabajo remoto con días de trabajo en la oficina, ofrece una flexibilidad adicional que permite a los empleados disfrutar de lo mejor de ambos mundos. Este enfoque busca equilibrar los beneficios del trabajo remoto con la necesidad de interacción física y presencia en la oficina, promoviendo una conexión más fuerte con la cultura organizacional y los procesos empresariales. El trabajo híbrido permite a los empleados experimentar la autonomía y flexibilidad del trabajo remoto mientras mantienen una conexión constante con sus compañeros de trabajo y la cultura corporativa. Este modelo no solo optimiza el uso del espacio físico al reducir la necesidad de oficinas completas, sino que también facilita la colaboración y el trabajo en equipo. La combinación de días presenciales y remotos puede mejorar la comunicación y el flujo de trabajo al proporcionar oportunidades regulares para la interacción cara a cara, lo que puede fortalecer las relaciones laborales y mejorar la cohesión del equipo. La implementación efectiva de un modelo híbrido requiere una planificación cuidadosa y una comunicación clara para asegurar que todos los empleados se sientan incluidos y que se mantenga un alto nivel de colaboración y productividad.

La transición hacia estos nuevos modelos de trabajo ha presentado una serie de desafíos importantes para las organizaciones. Uno de los principales retos es la gestión efectiva del talento humano en un entorno donde la supervisión directa y la interacción física son limitadas. La gestión del desempeño y la motivación de los empleados en estos contextos requiere una reevaluación de las estrategias y prácticas tradicionales. La reducción de la supervisión directa puede hacer que sea más difícil para los líderes proporcionar orientación y apoyo continuo, lo que puede afectar la satisfacción y el rendimiento de los empleados. La falta de interacción física puede llevar a una

disminución en el sentido de pertenencia y cohesión del equipo, ya que los empleados pueden sentirse menos conectados con sus colegas y con la cultura organizacional. Además, la disminución de la visibilidad de los empleados puede dificultar el reconocimiento de sus logros y la retroalimentación oportuna, elementos clave para mantener la motivación y el compromiso.

La desconexión física de los entornos de trabajo remotos también puede generar un sentimiento de aislamiento entre los empleados. La falta de interacción cara a cara puede dificultar la construcción de relaciones laborales sólidas y la integración en la cultura organizacional. Este aislamiento puede afectar la percepción de apoyo y la satisfacción general en el trabajo, lo que puede llevar a un aumento en el agotamiento y la desmotivación. La ausencia de un entorno físico común puede reducir las oportunidades para el desarrollo profesional y la mentoría, ya que los empleados pueden tener menos acceso a capacitación y oportunidades de crecimiento. La sensación de estar desconectado de la organización puede impactar negativamente en la salud mental de los empleados, aumentando el riesgo de estrés y ansiedad. Las empresas deben ser proactivas en la implementación de estrategias para mitigar estos efectos, como el fomento de la comunicación regular, el uso de herramientas digitales para mantener a los empleados conectados y la oferta de apoyo psicológico y emocional.

El equilibrio entre la vida laboral y personal es otro desafío importante en el trabajo remoto e híbrido. Aunque estos modelos ofrecen una mayor flexibilidad, también pueden difuminar las fronteras entre el trabajo y la vida personal, lo que puede llevar a un aumento en el agotamiento y una disminución en la calidad de vida de los empleados. La falta de un horario estructurado y la posibilidad de trabajar en cualquier momento y desde cualquier lugar pueden hacer que los empleados se sientan presionados para estar disponibles en todo momento, afectando su bienestar y su capacidad para mantener un equilibrio saludable entre sus responsabilidades laborales y

personales. Este desdibujamiento de las fronteras puede resultar en largas jornadas laborales y la dificultad para establecer límites claros entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal. La sensación de estar constantemente conectado puede llevar a un agotamiento significativo y a una disminución en la productividad y la satisfacción general. Las empresas deben implementar políticas claras sobre los horarios de trabajo, promover la importancia de tomar descansos y tiempo libre, y apoyar a los empleados en la gestión de sus responsabilidades laborales y personales.

La comunicación y la colaboración en entornos remotos e híbridos también presentan desafíos únicos. La falta de interacción física puede dificultar la coordinación y la colaboración entre los miembros del equipo. Los problemas de comunicación pueden surgir debido a la falta de señales no verbales y la dependencia de herramientas digitales que pueden tener limitaciones en cuanto a la calidad de la comunicación. La reducción de la supervisión directa también puede afectar la capacidad de los gerentes para proporcionar apoyo y orientación continua, lo que puede influir en el rendimiento y la satisfacción de los empleados. La implementación de plataformas de colaboración efectivas y la promoción de una cultura de comunicación abierta y transparente son esenciales para garantizar que todos los miembros del equipo se sientan incluidos y que el trabajo en equipo siga siendo productivo. Las reuniones virtuales regulares, la retroalimentación continua y el uso de herramientas de colaboración en línea son fundamentales para mantener una comunicación efectiva y una colaboración productiva en entornos remotos e híbridos.

En este contexto, la experiencia del empleado se ha convertido en un aspecto relevante para el éxito organizacional. La experiencia del empleado abarca todas las interacciones, percepciones y emociones que un individuo experimenta a lo largo de su trayectoria en una organización, desde la atracción y selección de talentos hasta el desarrollo, la retribución y la desvinculación. Una experiencia del empleado positiva puede fortalecer el vínculo emocional con la empresa, aumentar

la lealtad y la disposición a contribuir de manera significativa. Este concepto integral de la experiencia del empleado se vuelve aún más crítico en entornos de trabajo remoto e híbrido, donde las dinámicas tradicionales de interacción y colaboración se ven alteradas. La forma en que los empleados perciben su trabajo, su entorno laboral y su relación con la organización puede tener un impacto significativo en su motivación y desempeño. Las empresas deben centrarse en mejorar todos los aspectos de la experiencia del empleado, desde la calidad de la comunicación hasta las oportunidades de desarrollo profesional y el reconocimiento de los logros. La creación de una experiencia del empleado positiva en entornos remotos e híbridos requiere una atención cuidadosa a las necesidades y expectativas cambiantes de los empleados, así como la implementación de políticas y prácticas que promuevan su bienestar y compromiso.

El problema central que aborda esta investigación es la falta de una relación exhaustiva y detallada de la experiencia del empleado en entornos laborales remotos e híbridos. En un contexto donde las dinámicas laborales están cambiando rápidamente, las organizaciones enfrentan desafíos significativos para adaptarse a estas nuevas formas de trabajo. La rápida adopción de modelos de trabajo remoto e híbrido ha creado un entorno en el que las organizaciones necesitan comprender mejor cómo estos modelos afectan la experiencia del empleado y cómo pueden adaptarse para optimizar su gestión del talento humano. La pandemia de COVID-19 ha acelerado este cambio, y muchas empresas han tenido que adaptarse rápidamente a estas nuevas formas de trabajo, experimentando una transición abrupta y a menudo desorganizada hacia el trabajo remoto e híbrido. Esta transición ha puesto de manifiesto la necesidad urgente de desarrollar estrategias efectivas para gestionar el talento en este nuevo contexto, y esta investigación tiene el potencial de proporcionar información valiosa y práctica para abordar estos desafíos. La comprensión profunda de cómo los modelos de trabajo remoto e híbrido afectan la experiencia del empleado

permitirá a las organizaciones diseñar e implementar políticas y prácticas que optimicen la gestión del talento humano, mejoren la satisfacción y el compromiso, y aseguren la competitividad y el éxito a largo plazo en un entorno laboral en constante evolución.

Los objetivos de esta investigación son fundamentales para abordar el problema planteado. El objetivo general es analizar la relación entre los modelos de trabajo remoto e híbrido y la experiencia del empleado, con el propósito de comprender cómo estas modalidades afectan diversos aspectos como la satisfacción, el compromiso, el bienestar y el rendimiento. Este estudio buscó identificar los factores clave que influyen en la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo en estos modelos y cómo estas percepciones impactan su comportamiento, actitud y decisión de permanencia en la organización.

A través de un enfoque cualitativo, la investigación ofrece una visión integral de las implicaciones que los modelos de trabajo remoto e híbrido tienen para la gestión del talento humano, proporcionando recomendaciones para optimizar la experiencia del empleado en estos contextos. Para lograr este objetivo, se realiza un análisis exhaustivo de las características de estos modelos de trabajo, se examinan las percepciones de los empleados sobre su experiencia en estos entornos, y se evalúan las prácticas que pueden influir en su experiencia laboral.

La caracterización detallada de la experiencia del empleado en estos entornos de trabajo permite identificar las principales áreas de preocupación y los factores clave que afectan la satisfacción y el rendimiento de los empleados. La investigación se centra en analizar cómo la estructura y las condiciones del trabajo remoto e híbrido influyen en la percepción de apoyo, cohesión del equipo, equilibrio entre la vida laboral y personal, así como en la comunicación y colaboración entre los empleados. Este análisis proporciona una visión clara de los desafíos y oportunidades asociados con estos modelos de trabajo, además de identificar las mejores prácticas

y estrategias para mejorar la experiencia del empleado y optimizar la gestión del talento humano.

Los objetivos específicos de la investigación son los siguientes: Primero, identificar los factores individuales y organizacionales que afectan la experiencia del empleado en modelos de trabajo remoto e híbrido. Este objetivo busca comprender cómo aspectos personales, como la autonomía y la flexibilidad, así como factores organizacionales, como el soporte recibido y las oportunidades de desarrollo profesional, influyen en la vivencia diaria de los empleados en estos entornos laborales. Segundo, analizar la relación entre estos factores y la experiencia del empleado en contextos de trabajo remoto e híbrido. Esto implica examinar cómo los factores identificados impactan en el bienestar, satisfacción, y compromiso de los empleados, así como en su productividad y motivación en estos modelos de trabajo, proporcionando una visión integral de cómo las condiciones laborales influyen en su desempeño y percepción general.

Estos objetivos incluyen evaluar cómo la falta de interacción física afecta la percepción de apoyo y cohesión en equipos de trabajo remoto. La interacción física juega un papel importante en la construcción de relaciones laborales sólidas y en la promoción de la cohesión del equipo. En entornos de trabajo remoto, donde la interacción cara a cara es limitada, es necesario entender cómo esta falta de contacto afecta la percepción de apoyo y el sentido de pertenencia entre los empleados.

El análisis de estas dinámicas proporciona información valiosa sobre cómo las organizaciones pueden fomentar un sentido de comunidad y apoyo en entornos remotos. Además, se explora cómo la flexibilidad en el trabajo remoto impacta el equilibrio entre la vida laboral y personal, identificando tanto las ventajas como los desafíos asociados con esta modalidad. La flexibilidad puede ofrecer una mayor autonomía y mejor calidad de vida, pero también puede generar dificultades para establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal.

Se busca explorar cómo la comunicación y la colaboración se gestionan en entornos remotos e híbridos. La comunicación efectiva es esencial para el éxito de cualquier equipo, y en entornos remotos e híbridos, la forma en que se gestiona la comunicación puede afectar significativamente la cohesión del equipo y la productividad. El análisis de las estrategias y herramientas utilizadas para facilitar la comunicación y la colaboración en estos entornos proporcionará recomendaciones sobre cómo mejorar estos aspectos y garantizar que los empleados se sientan conectados y comprometidos con la organización.

Finalmente, se identifican las mejores prácticas y estrategias que se pueden implementar para mejorar la experiencia del empleado en modelos de trabajo remoto e híbrido. Estas prácticas incluyen recomendaciones sobre la gestión de la comunicación, la promoción del bienestar y la satisfacción de los empleados, y la implementación de políticas que fomenten un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. La investigación también propone recomendaciones específicas para la gestión efectiva del talento humano en este contexto, basadas en los hallazgos de la investigación.

Marco Teórico

El marco teórico de esta investigación se basa en diversas teorías y modelos relevantes para comprender la experiencia del empleado en entornos remotos e híbridos.

El trabajo remoto se refiere a la modalidad laboral que permite a los empleados desempeñar sus funciones desde ubicaciones fuera de la oficina tradicional, como su hogar o espacios de coworking. Según el modelo de trabajo a distancia de Allen et al. (2015), esta modalidad ofrece ventajas significativas en términos de flexibilidad y autonomía, permitiendo a los empleados gestionar sus horarios y entornos de trabajo de manera más libre. No obstante, también presenta desafíos importantes relacionados con la comunicación, la colaboración y el desarrollo profesional.

Adaptarse a estas nuevas dinámicas laborales es clave para comprender cómo el trabajo remoto impacta la experiencia del empleado. La capacidad de mantener una comunicación efectiva y fomentar la colaboración en un entorno virtual puede influir en la percepción de apoyo y cohesión del equipo. Además, el acceso a oportunidades de desarrollo y formación podría ser limitado en comparación con los entornos de oficina tradicionales, lo que exige un análisis detallado de cómo estos factores afectan la experiencia y el desempeño del empleado en el trabajo remoto.

El trabajo híbrido, puede definirse como un modelo de organización del trabajo que combina la presencialidad en la oficina con el trabajo a distancia, permitiendo a los empleados desempeñar sus funciones en distintos entornos, según las necesidades de la empresa y del trabajador. Este modelo surge como una respuesta a la necesidad de flexibilidad laboral, facilitando la conciliación entre la vida personal y profesional, al mismo tiempo que fomenta la socialización y el trabajo colaborativo en los espacios presenciales (Pinillos, Gil, Bello & Vélaz, 2021).

Además, el trabajo híbrido permite a las organizaciones adaptarse a circunstancias cambiantes, como situaciones de emergencia, sin comprometer la productividad ni la cohesión de los equipos (Jaraba, Exolum, citado en Pinillos et al., 2021). Asimismo, se reconoce que la combinación entre trabajo presencial y remoto es fundamental para mantener la inteligencia colectiva y la dinámica de los equipos, dado que la presencialidad fortalece la socialización y la comunicación, mientras que el trabajo a distancia contribuye a la autonomía y conciliación de los empleados (Pérez, Casa del Libro, citado en Pinillos et al., 2021).

Otro aspecto importante es la Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg (1959), la cual resulta fundamental en este proyecto para comprender cómo las condiciones de trabajo influyen en la satisfacción y motivación de los empleados. Herzberg propuso que existen dos tipos de

factores que afectan la satisfacción laboral: los factores motivacionales y los factores higiénicos. Los factores motivacionales, tales como el reconocimiento y el logro, están estrechamente asociados con la satisfacción y el aumento del entusiasmo en el trabajo. Por otro lado, los factores higiénicos, como las condiciones laborales y el salario, no necesariamente aumentan la satisfacción, pero son significativos para prevenir la insatisfacción. En el contexto del trabajo remoto e híbrido, esta teoría es útil para analizar cómo la flexibilidad y la autonomía, que son aspectos positivos del trabajo remoto, pueden actuar como factores motivacionales, promoviendo una mayor satisfacción. Sin embargo, la desconexión física y la falta de comunicación, características comunes en el trabajo remoto, pueden ser vistas como factores higiénicos que podrían prevenir la insatisfacción, pero no necesariamente incrementan el sentido de realización o compromiso.

La Teoría del Compromiso Organizacional (Meyer & Allen, 1991), ofrece una perspectiva profunda sobre cómo el compromiso afectivo, normativo y de continuidad de los empleados puede ser impactado por los modelos de trabajo remoto e híbrido. Esta teoría propone que el compromiso organizacional, que se manifiesta en tres formas, afectivo, normativo y de continuidad, está vinculado con la retención y el desempeño de los empleados. El compromiso afectivo se refiere al vínculo emocional que un empleado siente hacia la organización, el compromiso normativo está relacionado con el sentido de obligación de permanecer en la organización, y el compromiso de continuidad se basa en los costos que el empleado percibe al abandonar la organización. Los modelos de trabajo remoto e híbrido pueden influir en estos tipos de compromiso, ya que la experiencia de trabajar desde ubicaciones no tradicionales puede modificar la forma en que los empleados se conectan emocionalmente con la organización, sienten la obligación de mantenerse, y perciben los costos de una posible desvinculación. La comprensión de cómo estas formas de

compromiso se ven afectadas en un entorno remoto e híbrido es relevante para mejorar la retención y el desempeño de los empleados.

La Teoría de la Equidad de Adams (1963), explora cómo las percepciones de justicia en el entorno laboral influyen en la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Adams argumenta que los empleados evalúan la equidad comparando sus aportaciones y recompensas con las de sus colegas para determinar si están siendo tratados de manera justa. En el contexto del trabajo remoto e híbrido, esta teoría ayuda a entender cómo la percepción de equidad en el acceso a oportunidades de desarrollo y recursos puede afectar la experiencia del empleado. Las percepciones de inequidad en estos entornos pueden generar insatisfacción y afectar el compromiso y el rendimiento de los empleados. Por ejemplo, la falta de acceso equitativo a recursos y oportunidades de desarrollo profesional en un entorno remoto puede aumentar la percepción de injusticia y, por ende, influir negativamente en la satisfacción y el compromiso.

La teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan (1985), sostiene que la autonomía es un factor fundamental para la motivación y el bienestar de los empleados. De acuerdo con esta teoría, la autonomía permite a los individuos sentir que tienen control sobre su trabajo y su entorno, lo que puede aumentar su motivación intrínseca y satisfacción general. El trabajo remoto, al ofrecer una mayor flexibilidad y control sobre el entorno y el horario de trabajo, puede potenciar la autonomía de los empleados. Sin embargo, es importante investigar cómo esta autonomía influye en la satisfacción y el compromiso de los empleados y si puede compensar posibles desventajas, como la falta de interacción social y el aislamiento. La capacidad de los empleados para gestionar su propio tiempo y espacio de trabajo puede mejorar su bienestar, pero también puede presentar desafíos en términos de mantener una conexión significativa con la organización y sus colegas. Investigar cómo la autonomía en el trabajo remoto afecta la motivación y el compromiso puede

proporcionar valiosos insights para optimizar la experiencia del empleado en estos entornos.

La teoría de la comunicación en entornos virtuales, como la propuesta por Daft y Lengel (1986), explora cómo la comunicación mediada por tecnología afecta la efectividad de la interacción y la colaboración. En el contexto del trabajo remoto, los empleados dependen de herramientas digitales para comunicarse y colaborar, lo que puede afectar la calidad y la frecuencia de las interacciones entre empleados y líderes. La teoría sugiere que la efectividad de la comunicación está relacionada con la capacidad de los medios de comunicación para transmitir información de manera clara y completa. En entornos virtuales, la comunicación puede verse afectada por la falta de señales no verbales y el retraso en la transmisión de mensajes, lo que puede influir en la cohesión del equipo y la percepción de apoyo. Comprender estos efectos es esencial para evaluar cómo el trabajo remoto impacta la experiencia del empleado y para desarrollar estrategias que optimicen la comunicación y la colaboración en entornos digitales.

El equilibrio entre el trabajo y la vida personal es un aspecto crítico de la experiencia del empleado, ya que influye en su bienestar general y satisfacción laboral. La teoría del equilibrio trabajo-vida personal, propuesta por Greenhaus y Beutell (1985), sugiere que las modalidades laborales flexibles, como el trabajo remoto, pueden mejorar este equilibrio al permitir a los empleados gestionar de manera más efectiva sus responsabilidades profesionales y personales. El trabajo remoto puede facilitar la conciliación de la vida laboral y personal al ofrecer flexibilidad en los horarios y en el lugar de trabajo. No obstante, también puede presentar desafíos, como la dificultad para separar el trabajo del hogar y la potencial sobrecarga de trabajo. Investigar cómo el trabajo remoto afecta el equilibrio trabajo-vida personal puede proporcionar información valiosa para diseñar estrategias que apoyen a los empleados en la gestión de sus responsabilidades y mejoren su experiencia en el trabajo.

Finalmente, la experiencia del empleado se conceptualiza como el conjunto de interacciones, percepciones y emociones que los empleados experimentan a lo largo de su trayectoria en la organización. Este concepto incluye todos los momentos y etapas del ciclo de vida laboral, desde la atracción y selección hasta el desarrollo profesional y la desvinculación. El Modelo de Experiencia del Empleado de William Kahn (1990) ofrece una perspectiva integral sobre cómo las interacciones y experiencias de los empleados influyen en su compromiso y desempeño. Este modelo examina cómo los empleados experimentan su trabajo en términos de significado, seguridad y disponibilidad, y cómo estas experiencias afectan su nivel de compromiso y desempeño. En el contexto de trabajo remoto e híbrido, comprender cómo estos factores se ven afectados por el entorno laboral es esencial para diseñar estrategias efectivas de gestión. La experiencia del empleado en entornos remotos e híbridos puede verse influenciada por la percepción de significado en el trabajo, la sensación de seguridad y la disponibilidad de recursos y apoyo. Las organizaciones deben centrarse en proporcionar un sentido de propósito y significado en el trabajo, garantizar la seguridad y el bienestar de los empleados, y ofrecer los recursos y el apoyo necesarios para que los empleados puedan desempeñarse de manera efectiva en estos contextos. El Modelo de Experiencia del Empleado también destaca la importancia de la retroalimentación y la participación de los empleados en la toma de decisiones, lo que puede contribuir a una mayor satisfacción y compromiso.

Según Schaufeli y Bakker (2004), la experiencia del empleado abarca dimensiones clave como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y el bienestar general. Estos aspectos son esenciales para entender cómo el trabajo remoto afecta la experiencia del empleado, ya que el entorno virtual puede modificar significativamente la forma en que los empleados se sienten conectados con la organización y sus colegas. La falta de interacción física y el aislamiento

potencial en el trabajo remoto pueden alterar las percepciones y emociones de los empleados, lo que subraya la importancia de investigar cómo estas experiencias se manifiestan en un entorno laboral no tradicional.

Esta investigación sobre la relación entre el trabajo remoto e híbrido y la experiencia del empleado es de gran relevancia para comprender cómo estos modelos afectan la percepción, adaptación y desempeño de los empleados. La justificación de esta investigación se basa en la necesidad urgente de desarrollar estrategias efectivas para mejorar la experiencia del empleado en estos nuevos contextos laborales. La comprensión profunda de la experiencia del empleado en entornos remotos e híbridos permitirá a las organizaciones diseñar e implementar políticas y prácticas que optimicen la gestión del talento humano, mejoren la satisfacción y el compromiso, y aseguren la competitividad y el éxito a largo plazo en un entorno laboral en constante evolución. La capacidad de adaptar las estrategias de gestión del talento a las necesidades cambiantes de los empleados en entornos remotos e híbridos es esencial para mantener una fuerza laboral comprometida y productiva. La investigación contribuye a llenar el vacío en el conocimiento sobre cómo los modelos de trabajo remoto e híbrido afectan la experiencia del empleado y proporciona recomendaciones prácticas para la gestión efectiva del talento humano en estos contextos.

Antecedentes normativos

Al indagar en la historia normativa del teletrabajo en Colombia, se observa que desde 1956 ya se mencionaba el trabajo a domicilio en el Código Sustantivo del Trabajo (s.f., Art. 89, Capítulo I. Este artículo define que "hay contrato de trabajo con la persona que presta habitualmente servicios remunerados en su propio domicilio, sola o con la ayuda de miembros de su familia, por cuenta de un empleador". Esto demuestra cómo la normativa laboral colombiana ha ido

evolucionando con el contexto social, económico, político y tecnológico, enfrentando nuevos desafíos tanto para el Gobierno como para las organizaciones y sus colaboradores.

En los años 70, la frase "llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo", atribuida a Jack Nilles, cobró relevancia como una solución durante la crisis del petróleo. Este enfoque, citado en *Teletrabajo: reflexiones y panorama* (Hoyos Sepúlveda & Mesa Agudelo, 2015), subraya cómo las crisis pueden incentivar el desarrollo de nuevas formas de trabajo para mantener la continuidad económica.

La Constitución Política de Colombia de 1991, en su artículo 25, establece que "El trabajo es un derecho y una obligación social, y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas". Con la Ley 1221 de 2008, se formalizó el teletrabajo, reconociendo el creciente uso de las tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC) como una forma emergente de empleo que requería nuevas regulaciones. Esta ley también asignó al Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones la responsabilidad de promover la cultura del teletrabajo. No obstante, fue la pandemia de COVID-19 la que aceleró la adopción del teletrabajo, transformando las percepciones sobre el trabajo tradicional.

Para regular el teletrabajo, el Gobierno Nacional expidió el Decreto 884 de 2012, que busca garantizar los derechos de los teletrabajadores tanto en el sector público como en el privado, promoviendo igualdad de trato, remuneración, capacitación y acceso a oportunidades laborales. Este decreto también reafirma la vinculación a la seguridad social y regula la desconexión laboral, estableciendo sanciones para quienes incumplan estos derechos.

Monsalve (2016), analizó la regulación jurídica sobre el teletrabajo en Colombia con base en la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 884 de 2012, destacando los beneficios de la normativa y su

enfoque en la protección para evitar abusos.

Durante la pandemia, la Ley 2069 de 2020, impulsó el emprendimiento y habilitó el trabajo remoto más allá del teletrabajo, con el objetivo de generar empleo y fomentar el crecimiento empresarial. Esta ley también regula el uso de la firma electrónica y digital, facilitando la vinculación de personal y fomentando la innovación y transformación digital.

Para garantizar una correcta desconexión laboral, la Ley 2191 de 2022 establece directrices sobre el uso de TIC, asegurando que los trabajadores disfruten de tiempo libre efectivo durante sus descansos, licencias y vacaciones, protegiendo así su salud y bienestar.

El Decreto 1227 de 2022 modificó varios artículos del Decreto 1072 de 2015, estableciendo requisitos mínimos para el puesto de trabajo, abordando aspectos ergonómicos y tecnológicos, sin la necesidad de modificar los reglamentos internos ni el manual de funciones, aunque se debe notificar la modalidad de teletrabajo a la ARL. Este decreto protege la dignidad de los teletrabajadores y refuerza las obligaciones de la ARL en su protección.

Por otro lado, el Decreto 649 de 2022 regula el trabajo en casa, una modalidad ocasional que ofrece flexibilidad sin alterar el contrato laboral, respondiendo a la creciente demanda de trabajo remoto en situaciones excepcionales.

Corena et al. (2019) destacan que el teletrabajo brinda oportunidades para nuevas normas y leyes laborales en Colombia, particularmente para proteger a las mujeres cabeza de hogar, quienes enfrentan desafíos específicos debido a sus responsabilidades familiares y económicas.

Ramírez et al. (2022) analizan el impacto de la pandemia en Sudamérica, señalando que la emergencia global aceleró la adaptación al uso de TIC en el ámbito laboral, influyendo en la evolución de las formas de trabajo y su establecimiento en el ordenamiento jurídico global, según la Organización Iberoamericana de Seguridad Social (2021).

La evolución normativa del teletrabajo en Colombia refleja una adaptación progresiva a los cambios sociales, tecnológicos y económicos. Desde la mención inicial del trabajo a domicilio en 1956 hasta la implementación de regulaciones específicas como la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 884 de 2012, se evidencia un reconocimiento gradual de la necesidad de ajustar la legislación a las nuevas formas de trabajo. La pandemia de COVID-19 aceleró esta adaptación, revelando tanto los beneficios como los desafíos del teletrabajo. La Ley 2069 de 2020 y la Ley 2191 de 2022 destacan la importancia de integrar tecnologías digitales y garantizar la desconexión laboral para proteger el bienestar de los empleados. A pesar de los avances legislativos, la normativa debe seguir evolucionando para abordar las nuevas realidades del trabajo remoto, en términos de equidad, salud mental y equilibrio entre vida laboral y personal.

En conclusión, el marco regulatorio del teletrabajo en Colombia continúa en constante desarrollo. Es fundamental que las políticas sigan adaptándose para asegurar la protección de los derechos de los trabajadores y fomentar un entorno laboral justo y equilibrado.

Método

Enfoque

Para esta investigación se eligió un enfoque cualitativo, el cual se distingue por su capacidad para explorar en profundidad las experiencias, percepciones y significados subjetivos de los participantes en un contexto específico. Según Denzin y Lincoln (2011), el enfoque cualitativo permite una comprensión rica y detallada de fenómenos complejos, a través de la interpretación de datos no numéricos como textos, entrevistas y observaciones. Este enfoque es especialmente útil cuando se busca comprender cómo las personas experimentan y perciben su entorno laboral, en este caso, en el contexto del trabajo remoto e híbrido. Creswell (2013), destaca que este enfoque consiste en explorar fenómenos complejos y emergentes desde una perspectiva holística, facilitando la obtención de datos ricos y contextuales.

El enfoque cualitativo concede la adopción de una metodología inductiva, en la cual los investigadores comienzan sin hipótesis predefinidas y buscan patrones y temas emergentes a partir de los datos recolectados. Esto contrasta con los enfoques deductivos que parten de teorías existentes y buscan confirmar o refutar hipótesis específicas. La indagación inductiva facilita una comprensión más profunda de las experiencias de los empleados al permitir que los datos hablen por sí mismos y revelen insights inesperados.

En el marco de esta investigación, se diseñaron preguntas para una entrevista semiestructurada, una técnica que combina la flexibilidad de las entrevistas abiertas con la orientación de preguntas predefinidas. Este diseño permite explorar en detalle las experiencias individuales de los participantes, al tiempo que mantiene un enfoque en temas específicos de interés. La combinación de estas metodologías proporciona una visión completa y matizada del impacto del trabajo remoto e híbrido en la experiencia del empleado. Las organizaciones simplemente irresistibles en entornos remotos e híbridos son aquellas que logran crear un ambiente

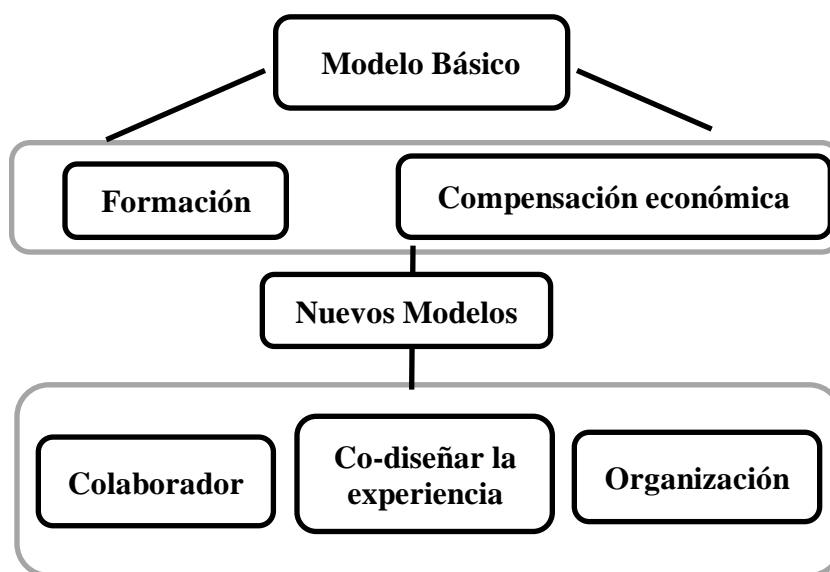
de trabajo atractivo, donde los empleados se sienten valorados, motivados y comprometidos, a pesar de la distancia física.

Los beneficios de este enfoque cualitativo incluyen una mayor profundidad en la comprensión de las experiencias individuales y una capacidad para identificar temas emergentes que pueden no ser evidentes en estudios cuantitativos.

Modelos

Ante la creciente globalización y la acelerada transformación digital, las organizaciones están redefiniendo su enfoque hacia la gestión del talento humano. Más allá de los modelos tradicionales de formación y estructuras salariales estáticas, las empresas más innovadoras están adoptando un enfoque centrado en el colaborador, co-diseñando experiencias laborales que fomentan la participación y el empoderamiento. Al escuchar activamente las necesidades y opiniones de sus empleados, estas organizaciones los involucran en la toma de decisiones, creando entornos de trabajo más atractivos y motivadores.

Cambio de Modelos



Fuente: Elaboración propia.

La búsqueda de modelos que posibilitan medir la experiencia del empleado en el contexto del trabajo remoto-híbrido resultó ser un desafío debido a la limitada bibliografía existente frente al tema. Sin embargo, el artículo de revisión “Relevancia de la experiencia del empleado en el logro de los objetivos organizacionales” de Cueva (2023), ofrece un valioso punto de partida al presentar seis modelos propuestos por reconocidos expertos.

El primer modelo que plantea el artículo es el de Mazor et al. (2017), el cual profundiza en el modelo de la organización 'simplemente irresistible' de Bersin (2015), centrándose en el impacto de cinco variables claves: trabajo significativo, gestión de apoyo, ambiente laboral positivo, oportunidades de crecimiento y confianza en el liderazgo. Los autores determinan que estas variables interactúan para influir en resultados organizacionales como la experiencia del empleado, el desempeño, la atracción y retención del talento, y la cultura organizacional. Al desarrollar el modelo propuesto por Bersin, Mazor y su equipo profundizan en los elementos clave que permiten construir organizaciones sostenibles y atractivas, resaltando la importancia de los "momentos que importan" en la vivencia del empleado. Hablar de organizaciones simplemente irresistibles, hace referencia a la capacidad para atraer y fidelizar el mejor talento. Estas empresas son reconocidas en los diferentes medios y sectores por crear culturas organizacionales donde los empleados se sienten valorados, agradecidos, reconocidos y comprometidos, dado que conocen y tienen claros los objetivos, lo que convierte a estas organizaciones en un destino laboral altamente atractivo y anhelado por los candidatos.

El segundo modelo es el de Nelson y Doman (2017), quienes argumentan que, para construir organizaciones centradas en la experiencia de los colaboradores, es fundamental un proceso enfocado en varios pasos. Este proceso abarca desde la escucha multicanal y la identificación de los viajes y emociones de los empleados, hasta la creación de perfiles

personalizados para la organización basados en estrategias de marketing que posibiliten conocer las preocupaciones, necesidades y deseos, culminando con el diseño de experiencias mediante el uso de herramientas digitales. Este enfoque holístico, basado en el design thinking, permite a las organizaciones adaptar sus prácticas a las necesidades y expectativas de sus colaboradores. Este modelo propone un proceso de diseño dinámico y flexible, donde los pasos establecidos sirven como guía a las organizaciones, pero pueden ser ajustados para adaptarse a las particularidades de cada compañía y a los cambios en el entorno.

El tercer modelo, propuesto por Liley et al. (2017), presenta un enfoque innovador para la experiencia del empleado, estableciendo un paralelismo con la experiencia del cliente. Al igual que en la experiencia del cliente, la hiper personalización es clave para la segmentación, fidelización y motivación de los empleados. Los autores sugieren invertir en tecnología para crear experiencias amigables, personalizadas y simplificar procesos, poniendo especial énfasis, al igual que Mazor et al. (2017), en los momentos clave del ciclo laboral. Además, proponen un modelo tridimensional de la experiencia del empleado que incluye aspectos físicos, humanos y digitales.

El cuarto modelo, propuesto por Lesser et al. (2017), miembros del IBM Institute for Business Value, plantea que la experiencia del empleado es el resultado de una compleja interacción entre tres esferas: la social, la física y la laboral. Estas esferas se entrelazan para crear seis facetas clave: comunidad, espacio de trabajo físico, entorno, herramientas, actividades y plataformas sociales. Al analizar la intersección de estas facetas, se pueden identificar oportunidades para mejorar la experiencia de los colaboradores y, en consecuencia, aumentar su compromiso y productividad. Este modelo se enfoca en el análisis de la experiencia del trabajador evaluando aspectos como la comunicación, productividad y el bienestar de los colaboradores. El trabajo remoto e híbrido ha impactado a las organizaciones, exigiendo nuevas formas de

comunicación y relaciones coherentes, lo que puede alterar las interacciones directas. Sin embargo, estas modalidades permiten a los colaboradores utilizar herramientas tecnológicas que brindan flexibilidad en el equipo de trabajo. Desde la perspectiva del área de gestión humana, esta flexibilidad representa un reto, ya que puede fomentar la dispersión del equipo.

El quinto modelo es el de Maylett y Wride (2017), quienes argumentan que la experiencia del empleado es un factor estratégico clave para las organizaciones. Citando el ejemplo de Airbnb, los autores destacan la importancia de este concepto y proponen que la experiencia del empleado se sustenta en tres contratos: el de marca, el transaccional y el psicológico. Según los autores, estos contratos se ponen a prueba en los llamados 'momentos de la verdad', tanto predecibles como imprevistos, y determinan si las expectativas de los colaboradores se alinean con la realidad organizacional, lo que determina si la experiencia del colaborador es positiva o negativa.

Finalmente, el modelo de Morgan (2017) ofrece una visión integral de la experiencia del empleado, destacando la importancia de tres factores interrelacionados: la cultura, la tecnología y el espacio físico. Según el autor, la experiencia del empleado no se limita a un aspecto específico, sino que es el resultado de la combinación de estos tres elementos. Cuando estos factores se alinean con las expectativas de los colaboradores, se crea una experiencia positiva y enriquecedora.

Los seis modelos examinados por Cueva (2023), ofrecen diferentes y llamativas perspectivas que pueden ser complementarias sobre la experiencia del empleado. Si bien todos coinciden en la relevancia de la cultura organizacional y la individualización de la experiencia según el contexto de cada organización, existen diferencias notables en cuanto al énfasis que propone cada modelo.

Para las organizaciones y especialmente para el área de gestión humana, es fundamental identificar cuáles son las variables que más impactan de forma positiva la experiencia de los

colaboradores, con la finalidad de que sean base fundamental en la estrategia organizacional y así poder promover un ambiente de trabajo más inclusivo y centrados en las necesidades de la población trabajadora, llegando a una experiencia positiva que aumenta el compromiso, la satisfacción y la fidelización del talento humano, ya que el empleado que se siente valorado y escuchado se siente parte de la organización con mayor rapidez.

Sin duda, la experiencia del empleado en entornos remotos e híbridos es un fenómeno multidimensional, influenciado por factores tecnológicos, organizacionales, sociales y personales. Ningún modelo de forma individual puede capturar la totalidad de esta compleja dinámica dado que los entornos de trabajo remoto e híbrido están en constante evolución, lo que exige una perspectiva flexible y adaptable como el mismo modelo de trabajo. Por esta razón, para estructurar las categorías de análisis y las subcategorías, se realiza una combinación de los diferentes modelos posibilitando capturar las últimas tendencias y desafíos frente a la medición de la experiencia del empleado en entornos cada vez más virtuales y multigeneracionales.

Es de anotar que cada modelo aporta una perspectiva valiosa sobre la experiencia del empleado y puede ser adaptado según las necesidades de las organizaciones, pero al combinar elementos de diferentes modelos, se obtiene una visión más completa y rica con el objetivo de poder determinar la relación entre el trabajo remoto y la experiencia del empleado.

Tabla 1. Variable del modelo seleccionado.

Autores/Modelo	Variable del modelo seleccionado	Experiencia del empleado en el contexto de trabajo	Justificación de subcategorías
		Subcategorías de análisis	
Mazor et al. (2017)	Ambiente de trabajo positivo	Adaptación	El modelo de Mazor et al. (2017): un ambiente de trabajo positivo se caracteriza por su flexibilidad, reconocimiento y diversidad. En el contexto del trabajo remoto/híbrido, la flexibilidad horaria surge como un

		Flexibilidad	factor altamente determinante para la conciliación de la vida laboral y personal que puede ser positivo o negativo según el entorno de cada colaborador.
Nelson y Doman (2017).	Utilizar la escucha multicanal	Comunicación y Colaboración	El modelo de experiencia del empleado propuesto por Nelson y Doman (2017): en unas de sus variables se enfoca en la implementación de una estrategia de escucha multicanal se dejar ver como una herramienta fundamental para mejorar la conexión entre los colaboradores y la organización en entornos de trabajo remoto/híbrido fomentado la colaboración. Al emplear diversos canales de comunicación como encuestas, focus groups y herramientas digitales, las empresas pueden mapear de manera integral las experiencias, necesidades y expectativas de sus colaboradores de una forma ágil con la finalidad de poder intervenir cual quiere hallazgo en el menor tiempo posible. Esta práctica no solo permite identificar áreas de mejora en la experiencia del empleado, sino que también fomenta un sentido de pertenencia y participación, al demostrar que sus opiniones son valoradas.
Nelson y Doman (2017).	Productividad	Productividad y Desempeño	La relación entre el trabajo remoto/híbrido y la experiencia del empleado, según Nelson y Doman (2017): va más allá de la satisfacción individual. Estas investigaciones sugieren que una experiencia del empleado positiva puede ser un catalizador para el aumento de la productividad y el desempeño. Sin embargo, los hallazgos de Nelson y Doman revelan una brecha entre la percepción de las organizaciones sobre el potencial de la experiencia del empleado y su implementación efectiva. Si bien solo un porcentaje muy bajo de las organizaciones reportó avances significativos, la mayoría coincide en que una estrategia sólida en este ámbito es fundamental para alcanzar mayores niveles de compromiso, innovación y productividad. Ante esta disyuntiva, resulta crucial investigar las percepciones y motivaciones de los colaboradores en relación con su desempeño y productividad en entornos de trabajo remoto/híbrido. Comprender sus expectativas, necesidades y desafíos permitirá diseñar intervenciones más efectivas para optimizar la experiencia del empleado y, en consecuencia, impulsar el éxito organizacional.
Mazor et al. (2017) Morgan (2017)	Trabajo significativo. Entorno cultural	Bienestar y Salud Mental	Los modelos de trabajo remoto o híbrido han traído consigo una serie de beneficios, como mayor flexibilidad y conciliación laboral. Sin embargo, también han planteado nuevos retos relacionados con el bienestar, la salud mental y física de los empleados. Para analizar este fenómeno, cómo afecta la

			<p>experiencia del colaborador, se identifica en los modelos de Mazor et al. (2017) y Morgan (2017). Las dimensiones del <i>trabajo significativo</i> y el <i>entorno cultural</i> que son claves frente al bienestar y la salud mental de los colaboradores. En el contexto del trabajo remoto, la flexibilidad puede contribuir a un mayor equilibrio entre la vida laboral y personal, pero también puede generar sentimientos de aislamiento. Una cultura organizacional <i>CELEBRATED</i> que fomenta la conexión social, el reconocimiento y el desarrollo profesional puede mitigar estos efectos negativos como el estrés o síndrome de <i>burnout</i>, promoviendo un sentido de propósito y comunidad entre los colaboradores.</p>
<p>Liley et al. (2017), Morgan (2017),</p>	<p>Tecnología.</p>	<p>Recursos Tecnología y Soporte Organizacional</p>	<p>La categoría 'Tecnología' adquiere una relevancia crucial al estructurar la relación de la experiencia del empleado en modalidades de trabajo remoto o híbrido. Al realizar el análisis de los diferentes modelos se puede identificar la postura de Liley et al. (2017), y Morgan (2017), frente a la importancia de entornos tecnológicos como factor determinante en la experiencia del empleado. Liley et al. (2017), destaca la importancia de realizar inversión en tecnología que sea simple, fácil e intuitiva, son elementos clave para moldear experiencias laborales positivas, es fundamental adoptar una perspectiva integral que considere la tecnología como una herramienta habilitadora, tal como lo plantea Morgan (2017). El concepto ACE (Accesible, Colaborativo y Empático) resulta especialmente pertinente en este contexto de trabajo remoto o híbrido. Una infraestructura tecnológica ACE no solo facilita la comunicación y colaboración, sino que también garantiza que todos los colaboradores tengan acceso a las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Al lograr un equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y las de los colaboradores, se fomenta una cultura de trabajo flexible y productiva, donde la tecnología se percibe como un aliado y no como una amenaza.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Para esta investigación se optó por un diseño fenomenológico debido a su capacidad para explorar en profundidad las experiencias vividas por los individuos y entender cómo estos fenómenos son percibidos y comprendidos por ellos. Según Moustakas (1994), la fenomenología

se centra en la descripción de las experiencias desde la perspectiva de los participantes, buscando captar la esencia de los fenómenos tal como se experimentan subjetivamente. Van Manen (1990), también destaca que el enfoque fenomenológico permite una comprensión detallada de cómo los individuos interpretan sus vivencias en contextos específicos. Los beneficios de utilizar un diseño fenomenológico incluyen la posibilidad de obtener una visión rica y matizada de las experiencias individuales, y la capacidad de revelar aspectos profundos y significativos que pueden ser pasados por alto en otros enfoques. Este diseño fue especialmente útil para examinar cómo los empleados experimentan y dan sentido a su realidad en entornos de trabajo remoto e híbrido, ofreciendo una comprensión profunda que puede informar estrategias para mejorar la experiencia del empleado.

Participantes

Para la selección de participantes en esta investigación, se aplicaron criterios de saturación y exhaustividad, siguiendo las pautas de Martínez-Salgado (2012). Estos criterios aseguran que la muestra sea suficientemente amplia para alcanzar un punto en el que la información nueva ya no aporta perspectivas adicionales (saturación) y para cubrir todos los aspectos relevantes del fenómeno estudiado (exhaustividad). Se eligieron empleados que hayan experimentado modalidades de trabajo remoto o híbrido y cuya experiencia haya impactado notablemente su percepción del entorno laboral. Asimismo, se incluyó a responsables de Gestión Humana con más de un año de experiencia en la implementación y gestión de estas modalidades de trabajo, quienes tienen un conocimiento profundo sobre los efectos de estas prácticas en la experiencia del empleado y las estrategias organizacionales aplicadas. Según Sisto y Fardela (2009), es fundamental que los participantes pertenezcan al grupo social específico en estudio y cumplan con los criterios definidos para obtener datos pertinentes y significativos. Esta selección estratégica de participantes permitió obtener una comprensión detallada y enriquecedora de cómo el trabajo

remoto e híbrido influye en la experiencia del empleado.

Esta estrategia de selección se tradujo en la conformación de la muestra de participantes, la cual estuvo constituida por un total de 15 personas, distribuidas en tres grupos: 5 responsables del área de Gestión Humana, 5 trabajadores bajo un modelo de trabajo remoto y 5 trabajadores en modalidad híbrida. Para los responsables de Gestión Humana, los criterios de inclusión contemplaron contar con formación académica profesional, liderar un área de gestión humana en una organización que tuviera población laboral bajo esquemas de trabajo remoto o híbrido, y tener una experiencia mínima de seis meses en dicho rol. Por su parte, los trabajadores remotos e híbridos debían ser empleados activos, contar con formación académica mínima de nivel técnico en adelante y tener al menos seis meses de experiencia laboral bajo las respectivas modalidades de trabajo. Todos los participantes se encontraban ubicados geográficamente en Colombia.

Instrumento de recolección de datos

La entrevista es una de las técnicas más comunes en la investigación. Consiste en una conversación entre dos o más personas, donde el investigador busca obtener información relevante para cumplir con los objetivos de su estudio y alcanzar los resultados esperados. Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2006, p. 597), definen la entrevista como un “instrumento que permite intercambiar información entre el entrevistador y una o un grupo de personas, con el fin de lograr una comunicación y la construcción colaborativa de símbolos y significados sobre un tema respectivo”.

La entrevista semiestructurada se eligió como técnica de recolección de información para esta investigación debido a su capacidad para obtener datos profundos y matizados sobre las experiencias y percepciones de los empleados en contextos de trabajo remoto e híbrido. Esta técnica combina la flexibilidad de una entrevista no estructurada con la dirección de una entrevista

estructurada, permitiendo al investigador explorar áreas específicas de interés mientras mantiene la apertura para abordar temas emergentes que los participantes consideren relevantes. Permite, además, el contacto cara a cara entre el entrevistado y el entrevistador, facilitando la identificación y observación de aspectos no verbales, como postura corporal, miradas, gestos, tono de voz y énfasis, entre otros elementos relevantes.

Las entrevistas están organizadas de la siguiente manera: Para los empleados y líderes de gestión humana, se recopilan datos sociodemográficos que incluyen rol, edad, género, estado civil, nivel educativo, ubicación geográfica, cargo, tipo de contrato, número de personas a cargo (familia), personal a cargo (trabajo), sector de trabajo, modalidad de trabajo (remota/híbrida), antigüedad en la empresa y antigüedad trabajando de manera remota/híbrida. En el **anexo 1** se presenta el formato de información sociodemográfica de los participantes (empleados y líderes de gestión humana). En cuanto a las guías de entrevista, tanto para empleados como para líderes de gestión humana, estas se encuentran en el **anexo 2 y anexo 3**.

En la **tabla 2** se estructura de manera sistemática los elementos clave para el análisis de la relación entre el trabajo remoto/híbrido y la experiencia del empleado. Esta tabla incluye categorías de análisis, subcategorías, indicadores y preguntas diseñadas para capturar de forma exhaustiva y detallada las dimensiones relevantes del estudio. Esta organiza las categorías y subcategorías para abordar aspectos específicos del impacto del trabajo remoto e híbrido, tales como adaptación laboral, comunicación y colaboración, productividad y desempeño, bienestar y equilibrio entre la vida laboral y personal, y recursos tecnológicos. Se centra, además, en los indicadores asociados a cada subcategoría, proporcionando métricas concretas para evaluar los efectos de estas modalidades de trabajo. Finalmente, se presentan las preguntas que guiaron la recolección de datos a través de entrevistas semiestructuradas, asegurando una exploración

profunda de las experiencias y percepciones de los empleados y gestores de talento humano. Este enfoque permite una comprensión integral y matizada del impacto de estas formas de trabajo en la experiencia del empleado, facilitando la identificación de áreas clave para mejorar la gestión y el apoyo en el entorno laboral.

Tabla 2. Categoría de Análisis y Subcategorías para la Investigación sobre Trabajo Remoto/Híbrido y Experiencia del Empleado.

Categoría de Análisis	Subcategorías	Indicadores	Preguntas para los colaboradores	Preguntas para los líderes de GH
Experiencia del Empleado	Adaptación	Grado de adaptación al trabajo remoto/híbrido.	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué es la modalidad de trabajo remoto/híbrido para usted? - ¿Cómo describirías tu experiencia como empleado (aspectos positivos y negativos) trabajando de manera remota/híbrida? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué es la modalidad de trabajo remoto/híbrido para la empresa/GH? - ¿Cómo describirías la experiencia de los empleados (aspectos positivos y negativos) trabajando de manera remota/híbrida?
Experiencia del Empleado	Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad en horarios y ubicación. - Percepción del equilibrio vida laboral-personal 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cómo calificaría la efectividad de las políticas y procedimientos de su empresa respecto al trabajo remoto/híbrido? - ¿Cómo ha sido su experiencia al adaptarse a un entorno de trabajo remoto/híbrido? - ¿Qué tan flexible considera que es su horario de trabajo en el modelo remoto/híbrido? - ¿Cómo ha afectado el trabajo remoto/híbrido su equilibrio entre la vida laboral y personal? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo ha sido su experiencia en la implementación de políticas de trabajo remoto/híbrido dentro de su organización? ¿Cómo calificaría la experiencia de los empleados para adaptarse a un entorno de trabajo remoto/híbrido? - ¿Qué tan flexible considera que deben ser los horarios de trabajo en el modelo remoto/híbrido para maximizar la productividad y el bienestar de los empleados? - ¿Cómo ha observado que el

				trabajo remoto/híbrido afecta el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados?
Comunicación y Colaboración	<ul style="list-style-type: none"> - Calidad y frecuencia de la comunicación. - Eficiencia de las herramientas de comunicación. - Nivel de colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo evalúa la calidad de la comunicación con sus colegas en un entorno remoto/híbrido? - ¿Qué tan efectivas son las herramientas de comunicación que utiliza en su trabajo diario? - ¿Cómo ha impactado el trabajo remoto/híbrido en su nivel de colaboración con otros miembros del equipo? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo evalúa la calidad de la comunicación entre los empleados y los líderes de equipo en un entorno remoto/híbrido? - ¿Qué tan efectivas considera que son las herramientas de comunicación y colaboración que se utilizan en su organización? - ¿Cómo ha impactado el trabajo remoto/híbrido en la colaboración entre los miembros del equipo desde su perspectiva como líder de gestión humana? 	
Productividad y Desempeño	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción de la productividad y desempeño. - Comparación del rendimiento remoto/híbrido vs. presencial. - Factores que afectan la productividad. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo percibe su nivel de productividad en el entorno de trabajo remoto/híbrido en comparación con el trabajo presencial? - ¿Qué factores cree que afectan su productividad en el trabajo remoto/híbrido? - ¿Qué estrategias ha encontrado útiles para mantener o mejorar su desempeño en el trabajo remoto/híbrido? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo percibe la productividad de los empleados en el entorno de trabajo remoto/híbrido comparado con el trabajo presencial? - ¿Qué factores, según su experiencia, afectan la productividad de los empleados en el trabajo remoto/híbrido? - ¿Qué estrategias ha implementado su equipo para apoyar a los empleados en la adaptación al trabajo remoto/híbrido y 	

				mejorar su desempeño?
	Bienestar y Salud Mental y Física.	<ul style="list-style-type: none"> - Impacto en el bienestar general. - Niveles de estrés y agotamiento. - Estrategias para gestionar el bienestar y la salud mental. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo ha influido el trabajo remoto/híbrido en su bienestar general y salud mental y física? - ¿Ha experimentado algún cambio en los niveles de estrés o agotamiento físico debido al trabajo remoto/híbrido? - ¿Qué estrategias ha utilizado para mantener su bienestar y salud mental en un entorno de trabajo remoto/híbrido? 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Cómo ha influido el trabajo remoto/híbrido en el bienestar general y la salud mental y física de los empleados, desde su punto de vista? - ¿Ha observado algún cambio en los niveles de estrés o agotamiento físico entre los empleados debido al trabajo remoto/híbrido? - ¿Qué medidas ha tomado su equipo para apoyar el bienestar y la salud mental de los empleados en un entorno de trabajo remoto/híbrido?
Trabajo Remoto/Híbrido	Recursos, Tecnología y Soporte Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad de recursos y soporte. - Acceso a tecnologías y herramientas. 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tan adecuado considera los recursos tecnológicos y el soporte organizacional proporcionados por su empresa para el trabajo remoto/híbrido? - ¿Tiene acceso a las tecnologías y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera simple, fácil e intuitiva en un entorno remoto/híbrido? - ¿Cree que las tecnologías y herramientas proporcionadas por la empresa han aumentado o disminuido su productividad en 	<ul style="list-style-type: none"> - ¿Qué tan adecuados considera que son los recursos tecnológicos y el soporte organizacional proporcionados por la empresa para facilitar el trabajo remoto/híbrido? - ¿Los empleados tienen acceso adecuado a las tecnologías y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera simple, fácil e intuitiva en un entorno remoto/híbrido? - ¿Cómo calificaría las tecnologías y herramientas

			comparación con un entorno de trabajo tradicional?	proporcionadas por la empresa han aumentado o disminuido su productividad en comparación con un entorno de trabajo tradicional?
--	--	--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

Técnica de análisis de datos e información

En esta investigación, se ha optado por la técnica de análisis de contenido para examinar y comprender los datos textuales obtenidos a través de las entrevistas. Según Moreno (2011), el análisis de contenido permite una interpretación sistemática y objetiva del material textual, facilitando la identificación de temas y patrones emergentes relacionados con la experiencia laboral. Este enfoque metodológico, tal como señala López (2018), permite descomponer el contenido en categorías significativas, proporcionando una visión profunda de las percepciones y experiencias de los empleados y responsables de gestión humana. El análisis de contenido se realiza a través de la codificación de los datos, la agrupación en categorías temáticas y la interpretación de los patrones identificados, lo que contribuye a una comprensión exhaustiva del impacto del trabajo remoto/híbrido en la experiencia del empleado. La técnica ofrece beneficios significativos, como la capacidad de captar matices y detalles específicos en los datos cualitativos.

Procedimiento

El proyecto se estructuró en diversas etapas que se alinean con los objetivos planteados y se detallan en la **tabla 3:**

Tabla 3: Procedimiento

Etapa	Descripción
1. Definición del Problema	Identificación de la relación entre trabajo remoto/híbrido y la experiencia del empleado.

2. Revisión de la Literatura	Análisis de estudios previos y teorías relacionadas con el trabajo remoto, híbrido y la experiencia del empleado.
3. Diseño de la Investigación	Selección del enfoque cualitativo y diseño fenomenológico. Elaboración de preguntas para entrevistas.
4. Selección de Participantes	Definición y reclutamiento de empleados y responsables de gestión humana con base en criterios de inclusión.
5. Recolección de Datos	Realización de entrevistas semiestructuradas y encuestas para obtener datos sobre la experiencia del empleado.
6. Transcripción y Codificación	Transcripción de las entrevistas y aplicación de técnicas de codificación para identificar temas y patrones.
7. Análisis de Contenido	Aplicación de la técnica de análisis de contenido para interpretar los datos codificados y extraer conclusiones.
8. Interpretación de Resultados	Reflexión sobre los hallazgos y su implicación en la experiencia del empleado en contextos de trabajo remoto/híbrido.
9. Redacción del Informe	Elaboración del informe final de investigación.
10. Revisión y Presentación	Revisión del informe y preparación para su presentación a los interesados.

Fuente: Elaboración propia.

Esta estructura aseguró un desarrollo coherente y eficiente del proyecto, facilitando la consecución de los objetivos planteados.

En el procedimiento de consentimiento informado, se llevó a cabo una fase inicial en la que se informó a todos los participantes sobre el alcance y propósito de la investigación, así como sobre los procedimientos que se seguirían. Cada participante recibió una explicación detallada sobre los objetivos del estudio, que se centraba en explorar la relación entre el trabajo

remoto/híbrido y la experiencia del empleado. Se les aseguró que la participación en el estudio era completamente voluntaria y que podían retirarse en cualquier momento. Además, se les garantizó la confidencialidad de sus datos personales y la seguridad de la información recolectada, la cual sería utilizada exclusivamente para fines de investigación. Se solicitó a los participantes su autorización mediante la firma de un consentimiento informado (**anexo 4**), que detallaba todos estos aspectos, asegurando que comprendieran y aceptaran las condiciones antes de participar en las entrevistas. Este proceso de consentimiento fue fundamental para mantener la integridad ética del estudio y para proteger los derechos de los participantes.

Consideraciones éticas

En el contexto de la investigación sobre la relación entre trabajo remoto/híbrido y la experiencia del empleado, se consideraron cuidadosamente las implicaciones éticas de acuerdo con la legislación colombiana vigente. Según la Ley 23 de 1982, que protege los derechos de autores y otros creadores, se aseguraron prácticas adecuadas en el manejo y uso de la información proporcionada por los participantes. La Resolución 8430 de 1993 proporcionó directrices sobre la ética en la investigación, enfatizando la importancia de obtener el consentimiento informado de los participantes, quienes debieron ser plenamente conscientes del propósito y alcance del estudio, así como de los posibles riesgos y beneficios. Adicionalmente, la Ley 1090 del Código Deontológico de Psicología destacó la necesidad de mantener la confidencialidad y privacidad de la información proporcionada por los participantes, así como de manejar los datos de manera segura y responsable. Estas normativas aseguraron que la investigación se realizara con el máximo respeto por los derechos y la protección de los sujetos involucrados, promoviendo prácticas éticas y transparentes durante todo el proceso investigativo.

Resultados

A continuación, se presentan las características sociodemográficas y antecedentes personales de los colaboradores que fueron entrevistados, y que se aprecian en la Tabla 3.

Tabla 4. Características de los entrevistados - entrevista semiestructurada.

Líder de gestión humana						
# del entrevistado (E)	Rango edad (años)	Género	Estado Civil	Nivel Educativo	Ubicación Geográfica (Ciudad/Región)	Cargo Actual
Entrevistado 1 (E1)	35-44 años	Femenino	Divorciado(a)	Educación de posgrado (Maestría/Doctorado)	Sabaneta	Coordinadora Talento Humano
Entrevistado 2 (E2)	45-54 años	Femenino	Casado(a)	Educación universitaria (Pregrado)	Medellín	Coordinadora Talento Humano
Entrevistado 3 (E3)	35-44 años	Femenino	Casado(a)	Educación de posgrado (Maestría/Doctorado)	Medellín	Coordinador SSTA
Entrevistado 4 (E4)	35-44 años	Femenino	Casada	Educación de posgrado	Bello	Coordinadora Talento Humano
Entrevistado 5 (E5)	25-34 años	Femenino	Casada	Educación universitaria (Pregrado)	Bello	Líder de gestión humana
Empleado Híbrido						
# del entrevistado (E)	Rango edad (años)	Género	Estado Civil	Nivel Educativo	Ubicación Geográfica (Ciudad/Región)	Cargo Actual
Entrevistado 6 (E5)	25-34 años	Masculino	Soltero(a)	Educación de posgrado	Medellín / Antioquia	Gestor administrativo

				(especialización /Maestría/Doctorado)		de proyectos
Entrevistado 7 (E7)	35-44 años	Femenino	Soltera	Profesional Psicología	Medellín / Antioquia	Asesor de negocio
Entrevistado 8 (E8)	25-34 años	Femenino	Soltera	Profesional	Medellín / Antioquia	Auxiliar de departamento 1
Entrevistado 9 (E9)	35-44 años	Femenino	Divorciado(a)	Educación universitaria	Medellín	Analista de revisoría fiscal
Entrevistado 10 (E10)	25-34 años	Femenino	Unión libre	Educación de posgrado (Maestría/Doctorado)	Envigado	Contadora Pública
Empleado Remoto						
# del entrevistado (E)	Rango edad (años)	Género	Estado Civil	Nivel Educativo	Ubicación Geográfica (Ciudad/Región)	Cargo Actual
Entrevistado 11 (E11)	25-34 años	Femenino	Unión libre	Educación universitaria	Cajicá Cundinamarca	Asesora comercial
Entrevistado 12 (E12)	25-34 años	Masculino	Casado	Educación técnica/tecnológica	Medellín (Cristóbal)	Diseñador
Entrevistado 13 (E13)	35-44 años	Femenino	Casada	Educación de posgrado	Medellín (Pilarica)	Analista de plataforma empleo
Entrevistado 14 (E14)	25-34 años	Femenino	Soltero(a)	Educación de posgrado (Maestría/Doctorado)	Medellín	Responsable intermediación proyectos
Entrevistado 15 (E15)	25-34 años	Femenino	Soltero(a)	Educación de posgrado (Maestría/Doctorado)	Medellín	Customer success manager

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4.1: Características de los entrevistados - entrevista semiestructurada

# del entrevistado (E)	Tipo de contrato	Número de Personas a Cargo (en el ámbito familiar)	Número de Personas a Cargo (en el ámbito laboral)	Sector de Trabajo	Antigüedad en la Empresa	Antigüedad Trabajando de Manera Remota/Híbrida
------------------------	------------------	--	---	-------------------	--------------------------	--

Entrevistado 1 (E1)	Término indefinido	1-2	Ninguna	Comercio	1-3 años	6 meses - 1 año
Entrevistado 2 (E2)	Término indefinido	1-2	3-5	Servicios	1-3 años	1-2 años
Entrevistado 3 (E3)	Término indefinido	5 o más	6 o más	Otro	4-6 años	1-2 años
Entrevistado 4 (E4)	Término indefinido	1	2	Tecnología y mantenimiento	Menos de 1 año	6 meses - 1 año
Entrevistado 5 (E5)	Término indefinido	2	1	Turismo	1-3 años	1-2 años
Empleado Híbrido						
# del entrevistado (E)	Tipo de contrato	Número de Personas a Cargo (en el ámbito familiar)	Número de Personas a Cargo (en el ámbito laboral)	Sector de Trabajo	Antigüedad en la Empresa	Antigüedad Trabajando de Manera Híbrida
Entrevistado 6 (E5)	Término fijo	1-2	Ninguna	Servicios	1-3 años	Más de 2 años
Entrevistado 7 (E7)	Término indefinido	1-2	Ninguna	Servicios	4-6 años	Más de 2 años
Entrevistado 8 (E8)	Término fijo	Ninguna	Ninguna	Financiero	1-3 años	Más de 2 años
Entrevistado 9 (E9)	Término indefinido	Ninguna	Ninguna	Comercio	4-6 años	Menos de 6 meses
Entrevistado 10 (E10)	Término indefinido	Ninguna	6 o más	Comercio	7-10 años	6 meses - 1 año
Empleado Remoto						

# del entrevistado (E)	Tipo de contrato	Número de Personas a Cargo (en el ámbito familiar)	Número de Personas a Cargo (en el ámbito laboral)	Sector de Trabajo	Antigüedad en la Empresa	Antigüedad Trabajando de Manera Remota
Entrevistado 11 (E11)	Término indefinido	1-2	Ninguna	Turismo	1-3 años	Más de 2 años
Entrevistado 12 (E12)	Término indefinido	Ninguna	Ninguna	Manufactura	Menos de 1 año	Menos de 6 meses
Entrevistado 13 (E13)	Término indefinido	Ninguna	Ninguna	Servicios-sociales	4-6 años	Más de 2 años
Entrevistado 14 (E14)	Contrato a término fijo	Ninguna	6 o más	Servicios	4-6 años	Más de 2 años
Entrevistado 15 (E15)	Contrato a término indefinido	Ninguna	Ninguna	Tecnología	Menos de 1 año	1-2 años

Fuente: Elaboración propia

Con el objetivo de establecer un marco conceptual sólido para el estudio de la relación entre las modalidades de trabajo remoto e híbrido y la satisfacción laboral, se inició la recolección de datos mediante preguntas abiertas. A través de estas, se solicitó a los participantes que compartieran sus propias definiciones de estas modalidades de trabajo, permitiendo así construir una comprensión compartida del objeto de estudio.

A continuación, se relaciona las entrevistas semi estructuradas aplicadas a los líderes gestión humana según las variables seleccionadas.

Datos entrevista semi estructuradas aplicadas a los líderes gestión humana

Tabla 5. Variable de adaptación líderes gestión humana.

Variable de adaptación	
¿Qué es la modalidad de	E1: Es la oportunidad de cumplir con las responsabilidades y funciones

trabajo remoto/híbrido para la empresa/GH?	<p>laborales fuera de las instalaciones de la compañía.</p> <p>E2: Forma flexible de trabajar que combina el trabajo presencial en la oficina con el trabajo a distancia desde casa o cualquier otro lugar.</p> <p>E3: Es la metodología que permite alternar presencialidad y virtualidad.</p> <p>E4: La modalidad de trabajo híbrido para la empresa es la modernidad que nos permite trabajar dos días desde la casa o sacar un día para trabajar desde cualquier otro lugar, en la manera remota no voy para nada a la oficina sino que siempre trabajo desde la casa. En la empresa tenemos un formulario y un consentimiento para las personas que trabajan en estas modalidades.</p> <p>E5: Para nuestra empresa, la modalidad de trabajo remoto/híbrido representa una transformación cultural que prioriza la flexibilidad y la autonomía de nuestros colaboradores. Es un modelo que combina la productividad y eficiencia del trabajo remoto.</p>
¿Cómo describirías la experiencia de los empleados (aspectos positivos y negativos) trabajando de manera remota/híbrida?	<p>E1: Para la empresa ha sido muy positiva la experiencia dado que los colaboradores fueron quienes solicitaron esta posibilidad de trabajo híbrido dentro del plan de bienestar que la empresa diseñó. Se identificó disminución en la rotación y un mayor nivel de satisfacción laboral. Negativos en el caso de los líderes de área no estar presentes para atender la cotidianidad de la operación género en su momento conflicto con otras áreas.</p> <p>E2: Ofrece una serie de beneficios como flexibilidad y autonomía, facilita la presencia en el ámbito familiar pero también presenta algunos desafíos como que se dificulta la gestión de los conflictos, sobrecarga de trabajo, la comunicación efectiva se puede ver afectado por el uso de la tecnología.</p> <p>E3: Puedo compartirte una visión desde mi rol con aspectos positivos como: los empleados pueden adaptar su jornada laboral a sus necesidades personales y familiares, lo que mejora significativamente su equilibrio entre la vida laboral y personal. Aumento de la productividad: se sienten más productivos cuando trabajan desde casa, al eliminar distracciones y tener un mayor control sobre su entorno de trabajo. reducir costos asociados a oficinas, autonomía y el control sobre su jornada laboral Aspectos negativos: la falta de interacción cara a cara con compañeros puede afectar el sentido de pertenencia, como la falta de comunicación efectiva y la dificultad para construir relaciones de confianza.</p> <p>E4: El trabajar desde la casa tiene unas ventajas muy grandes entre ellos es esa conexión laboral que permite un equilibrio entre la vida laboral y personal, primero que todo es el tema del desplazamiento se ahorra mucho en el tema del horario son aproximadamente 3 horas que uno se gasta de más en trasladarse entonces hay la posibilidad que esas tres horas se puedan utilizar para estudio, deporte o descanso.</p> <p>E5: Los empleados han valorado enormemente la flexibilidad que brinda el trabajo remoto/híbrido, lo que les permite mejorar su equilibrio entre vida laboral y personal. Sin embargo, algunos han mencionado sentirse aislados y con dificultades para establecer límites claros entre el trabajo y el tiempo libre.</p>

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas obtenidas sobre lo qué significa esta modalidad de trabajo remoto e híbrido para los líderes del área de gestión humana revela que se percibe principalmente como una herramienta de modernización y flexibilidad que promueve la autonomía de los empleados y facilita el cumplimiento de responsabilidades fuera de las instalaciones de la compañía. Dado que, según la experiencia, la adaptabilidad que ofrece el modelo híbrido y remoto permite alternar entre trabajo presencial y a distancia. Esto sugiere que la modalidad se ve como una estrategia que no solo favorece la eficiencia laboral sino también el bienestar de los colaboradores. Algunos líderes mencionan los procesos administrativos involucrados, como formularios y consentimientos, lo que refleja la importancia de la regulación y la gestión del cambio en el modelo híbrido y remoto.

Por otro lado, la experiencia de los empleados trabajando de manera remota/híbrida, según las respuestas, se caracteriza por aspectos positivos más que negativos. En el aspecto positivo, muchos empleados valoran la flexibilidad y la autonomía que les permite gestionar mejor su tiempo, mejorando la conciliación entre la vida laboral y personal, permitiendo optimizar el tiempo al eliminar desplazamientos y cómo algunos experimentan una mayor productividad al contar con un entorno de trabajo controlado y sin distracciones. Estas respuestas coinciden con las tendencias actuales en las que se reconoce que la modalidad remota puede potenciar el desempeño de los colaboradores al adaptarse a sus necesidades personales y la híbrida genera una sensación de equilibrio entre la vida personal y la laboral.

Sin embargo, los aspectos negativos también se mencionan con claridad. Los desafíos que los líderes de área enfrentan debido a la falta de presencialidad, como la dificultad de supervisar directamente y mantener la cohesión operativa. También se aborda cómo la comunicación efectiva puede verse afectada por el uso de la tecnología, lo que puede resultar en malentendidos o

dificultades para gestionar conflictos. Asimismo, la sensación de aislamiento y la falta de interacción cara a cara, es mencionada, y sugiere que las modalidades remota e híbrida, si no se gestiona adecuadamente, puede debilitar el sentido de pertenencia y la construcción de relaciones interpersonales dentro de la organización.

Tabla 6. Variable de flexibilidad líderes gestión humana.

Variable de flexibilidad	
¿Cómo ha sido su experiencia en la implementación de políticas de trabajo remoto/híbrido dentro de su organización?	E1: Muy positiva, en general fue recibida con mucho agrado por parte de los colaboradores de la compañía.
	E2: Desde el inicio, priorizamos el bienestar de nuestros colaboradores. Implementamos programas de salud mental, ergonomía y fomentamos el equilibrio entre la vida laboral y personal, adaptación continua.
	E3: La implementación del trabajo remoto e híbrido ha sido una experiencia positiva. Hemos visto un aumento en la productividad, una mayor satisfacción laboral y una mayor flexibilidad para nuestros empleados. Sin embargo, es un proceso continuo que requiere adaptación y mejora constante.
	E4: bueno en la experiencia ha sido muy receptiva y ha sido aceptable y hasta ahora empezamos con el área de sistemas todos los chicos del área tiene modalidad híbrida y más que todo manifiestan bienestar en los días de pico y placa y estamos en la buscando una conexión ya remota para estar 100%. la modalidad híbrida es la que ha tenido mejor aceptación.
	E5: La implementación ha sido un proceso gradual y lleno de aprendizajes. Al principio, hubo algunos desafíos relacionados con la adaptación tecnológica y la definición de nuevas normas de trabajo. Sin embargo, gracias a la participación activa de los empleados y a una comunicación transparente, hemos logrado superar estos obstáculos y establecer políticas claras y efectivas.
¿Cómo calificaría la experiencia de los empleados para adaptarse a un entorno de trabajo remoto Híbrido?	E1: Excelente, actualmente es algo que por pandemia otros habían experimentado y al ser híbrido permite disfrutar de las dos experiencias laborales, (estar en casa y en las instalaciones de la empresa)
	E2: Es un proceso lleno de aprendizajes. Como coordinador de Gestión Humana, he tenido la oportunidad de presenciar y enfrentar algunos desafíos, los beneficios obtenidos superan con creces las dificultades.
	E3: En general, hemos observado una gran disposición y capacidad de adaptación por parte de nuestros colaboradores. Muchos han valorado enormemente la flexibilidad que ofrece este modelo de trabajo
	E14: Muy positiva, para nosotros como equipo de gestión humana es muy gratificante ver la gratitud que expresan los colaboradores de poder contar con días de trabajo en casa muchas veces entre ellos mismos gestionan para que los días de trabajo remoto sean los días de pico y placa. Los colaboradores manifiestan que tienen más tiempo para estar con sus hijos. Además destacamos el apoyo de la alta gerencia con el abala y la gestión del área de seguridad y salud en el trabajo.

	<p>E5: En general, nuestros empleados han mostrado una gran capacidad de adaptación. Sin embargo, hemos identificado que aquellos con menos experiencia en el trabajo en este modelo de trabajo han requerido un mayor apoyo inicial para establecer rutinas de trabajo efectivas y gestionar su tiempo de manera adecuada.</p>
<p>¿Qué tan flexible considera que deben ser los horarios de trabajo en el modelo remoto/híbrido para maximizar la productividad y el bienestar de los empleados?</p>	<p>E1: Para garantizar productividad en el caso de nuestra empresa los horarios deben ser los mismos que de manera presencial.</p>
	<p>E2: la flexibilidad en los horarios de trabajo es una herramienta poderosa para mejorar la productividad y el bienestar de los empleados en el modelo remoto/híbrido. Sin embargo, es fundamental encontrar un equilibrio que permita a los empleados trabajar de forma eficiente y colaborativa, al tiempo que se garantiza el cumplimiento de los objetivos de la empresa.</p>
	<p>E3: Considero que deben ser flexibles, sí que esto represente que los colaboradores disminuyan en resultados y productividad</p>
	<p>E4: Por la actividad económica de la empresa es necesario contar con horarios establecidos para poder dar una atención al cliente. La percepción de flexibilidad se da más que todo en las horas que los colaboradores no tienen que utilizar para su desplazamiento.</p>
	<p>E5: La flexibilidad horaria es fundamental en un modelo híbrido. Hemos implementado políticas que permiten a los empleados ajustar sus horarios en función de sus responsabilidades personales y profesionales, siempre y cuando se cumplan los objetivos del equipo.</p>
<p>¿Cómo ha observado que el trabajo remoto/híbrido afecta el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados?</p>	<p>E1: De manera positiva, disminuye el estrés del desplazamiento y la movilidad de la ciudad y esto permite tener más tiempo personal.</p>
	<p>E2: He observado que esta modalidad ha tenido un impacto ambivalente en el equilibrio entre la vida laboral y personal de nuestros colaboradores. Por un lado, ha brindado mayor flexibilidad y autonomía, permitiendo a mucho conciliar mejor sus responsabilidades profesionales y personales. Sin embargo, también hemos detectado desafíos como la dificultad para desconectar, el aislamiento social y la falta de límites claros entre el trabajo y el tiempo libre.</p>
	<p>E3: Para algunos ha sido positivo porque tienen la posibilidad de laborar y compartir entornos familiares, pero también algunos trabajadores refieren no saber manejar los tiempos y esto le genera dificultad</p>
	<p>E4: Es sumamente positivo, hemos aplicado una encuesta donde se vio reflejado que los colaboradores agradecen poder ajustar el días de trabajo híbrido con el día del pico y placa, esto les posibilita evita desplazamientos donde se utilizan otros medios de transporte que implican costos económico, el tomar los alimentos calientes en casa y compartir este tiempo con sus familias ha fortalecido los lazos familiares, poder utilizar el tiempo que invitaría en transporte casa-oficina en actividades como salir a caminar, o recibir a sus hijos del colegio ha generado mucho más bienestar.</p>
	<p>E5: La mayoría de nuestros empleados reportan una mejora en su equilibrio entre la vida laboral y personal gracias al modelo híbrido. La eliminación de los desplazamientos y la mayor flexibilidad horaria les permiten dedicar más tiempo a sus actividades personales. Sin embargo, algunos empleados han experimentado dificultades para establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, lo que ha generado cierto nivel de estrés.</p>

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que los líderes de Gestión Humana que lideran equipos en modalidad remota e híbrida revelan tendencias interesantes acerca de la experiencia organizacional, la adaptación de los empleados, y la importancia de la flexibilidad horaria en este modelo de trabajo.

En cuanto a la implementación de políticas de trabajo remoto e híbrido, se destaca una experiencia generalmente positiva. Los líderes reportan una buena acogida por parte de los colaboradores, especialmente aquellos que valoran la flexibilidad y el bienestar personal. Sin embargo, también se reconocen los desafíos iniciales relacionados con la adaptación tecnológica y la definición de normas claras documentadas y debidamente divulgadas, a través de la participación activa de los colaboradores.

Respecto a la capacidad de adaptación de los colaboradores, la mayoría de las respuestas indican una gran disposición y una rápida adaptación, especialmente aquellos que ya tenían alguna experiencia con el trabajo remoto debido a la pandemia. Sin embargo, se menciona que algunos empleados, especialmente aquellos con menos experiencia, han requerido apoyo inicial para establecer rutinas de trabajo efectivas. En este sentido, la flexibilidad y la autonomía parecen ser factores clave para maximizar el bienestar y la productividad.

Tabla 7. Variable de Comunicación y Colaboración líderes gestión humana.

Variable de Comunicación y Colaboración.	
¿Cómo evalúa la calidad de la comunicación entre los empleados y los líderes de equipo en un entorno remoto/híbrido?	E1: La comunicación es un aspecto a mejorar con el trabajo híbrido por las situaciones que se generan al interior de la compañía y necesita de una respuesta asertiva.
	E2: La comunicación entre empleados y líderes, son prioridad esta debe se claridad, con una buena accesibilidad y la retroalimentación constante, cuando se tiene estos factores establecidos la comunicación tiene más fluidez y es efectiva
	E3: Hemos implementado estrategias como Feedback directo y prestar atención a estos indicadores, podemos asegurar que la comunicación en nuestro entorno remoto/híbrido sea efectiva y contribuya al éxito de nuestros equipos

	<p>E4: Nosotros tenemos la posibilidad de realizar grupos focales al iniciar la semana con el objetivo de evaluar cómo van los diferentes proyectos además de contar con varios medios de comunicación intranet, telegrama y WhatsApp. Por estos medios se divulga los comunicados y se realiza validación de que el personal si haga lectura y comprensión de la información, el hecho de estar cien por ciento remoto no implica que no estoy al día con lo que está pasando en la organización.</p>
	<p>E5: La calidad de la comunicación ha sido un área de enfoque constante. Hemos implementado diversas herramientas y estrategias para fomentar la comunicación asíncrona y síncrona, como videoconferencias regulares, chats de equipo y reuniones virtuales uno a uno. En general, la comunicación ha sido efectiva, pero siempre hay oportunidades para mejorar.</p>
<p>¿Qué tan efectivas considera que son las herramientas de comunicación y colaboración que se utilizan en su organización?</p>	<p>E1: Las herramientas son buenas, lo que presenta falencia es el no buen uso de ella.</p>
	<p>E2: Muy buenas en nuestra organización, hemos implementado diversas herramientas para facilitar la comunicación y la colaboración entre los equipos. Consideramos que estas herramientas han sido bastante efectivas, pero siempre hay margen para mejorar, tenemos Las herramientas digitales actualizadas que ayudan a simplificar los procesos y en constante mantenimiento</p>
	<p>E3: Bastante efectivas se integran las herramientas de comunicación y colaboración con otras herramientas que se utilizan en la organización, como los sistemas de gestión de proyectos o los CRM</p>
	<p>E4: Los canales de comunicación son muy efectivos y fundamentales, y más porque somos una empresa de tecnología donde el personal es altamente calificado en temas tecnológicos lo que facilita el uso de las herramientas. Cuando enviamos información que requiere respuesta se ve de forma casi inmediata que la mayoría dan respuesta. Yo le daría un 80% de efectividad.</p>
	<p>E5: Las herramientas de comunicación y colaboración han sido fundamentales. Hemos invertido en plataformas que facilitan la colaboración en tiempo real, el intercambio de archivos y la gestión de proyectos.</p>
<p>¿Cómo ha impactado el trabajo remoto/híbrido en la colaboración entre los miembros del equipo desde su perspectiva como líder de gestión humana?</p>	<p>E1: Muy positivo, los colaboradores se sienten muy satisfechos y han solicitado mayor número de días en casa.</p>
	<p>E2: Hemos identificado la necesidad de establecer momentos de conexión sincrónica más estructurados, como reuniones virtuales de equipo y sesiones de brainstorming, para fortalecer los lazos interpersonales y facilitar la resolución de problemas complejos que requieren una colaboración más estrecha</p>
	<p>E3: Para la mayor parte de trabajadores ha sido positivo, ya que esto le ha permitido poder estar más presentes en la vida familiar y esto genera motivación y mayor productividad</p>
	<p>E4: Se ve mucha colaboración incluso entre los integrantes de los equipos. Un ejemplo es cuando cambia el pico y placa que el equipo muestra si disponibilidad para realizar la rotación de los días híbridos.</p>
	<p>E5: Se han presentado nuevos desafíos para la colaboración en el equipo. Sin embargo, hemos observado que la implementación de actividades para la promoción de la comunicación abierta y la creación de espacios virtuales para la interacción social han contribuido a fortalecer los lazos entre los miembros</p>

	del equipo.
--	-------------

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las respuestas sobre la variable de Comunicación y Colaboración en equipos de trabajo remoto e híbrido revela varios aspectos clave que impactan el desempeño organizacional y el bienestar de los empleados.

En cuanto a la calidad de la comunicación, se destaca que es un área que requiere constante mejora en el entorno híbrido y remoto. Si bien la mayoría de los líderes mencionan que se han implementado estrategias y herramientas para fomentar la comunicación efectiva, algunos mencionan que el uso inapropiado de las herramientas tecnológicas y la falta de respuestas inmediatas son obstáculos. La comunicación asertiva, la retroalimentación constante y el uso adecuado de medios como videoconferencias, chats y plataformas colaborativas son esenciales para asegurar que la información fluya sin barreras. Esto subraya la importancia de generar una comunicación clara, accesible y con seguimiento adecuado, especialmente en un entorno remoto.

Respecto a las herramientas de comunicación y colaboración, las respuestas reflejan una valoración positiva de las mismas, aunque se reconoce que el uso efectivo depende en gran medida de la disposición y habilidad de los empleados. Muchas organizaciones utilizan herramientas actualizadas y bien integradas con otras plataformas como sistemas de gestión de proyectos, lo que facilita la colaboración y mejora la eficiencia. Sin embargo, el desafío radica en optimizar el uso de estas herramientas, asegurando que todos los colaboradores aprovechen su potencial al máximo.

Tabla 8. Variable de Productividad y Desempeño líderes gestión humana.

Variable de Productividad y Desempeño.	
¿Cómo percibe la productividad de los	E1: Por la naturaleza de la compañía la. La productividad se percibe muy similar a la presencialidad.

empleados en el entorno de trabajo remoto/híbrido comparado con el trabajo presencial?	E2: Los análisis que se han realizado nos han llevado a concluir que la productividad no se ha visto comprometida, sino que, en muchos casos, ha aumentado.
	E3: Es muy buena, los líderes de área por medio de los indicadores de productividad han manifestado el incremento de un 20% más de productividad.
	E4 Trabajar desde casa es mucho más productivo y yo lo veo reflejado hasta en mi labor como área de gestión humana, dado que en la oficina se reciben constantes visitas con requerimientos que hacen que la tarea que se está ejecutado se aplase, cuando es remoto la persona realiza la solicitud por medio de la plataforma interna y con los datos que envía son los requiere posibilita que la tarea se gestione en menos tiempo.
	E5: En general, hemos observado que la productividad de los empleados se ha mantenido o incluso ha aumentado. La flexibilidad horaria y la posibilidad de trabajar en un entorno con menos distracciones han sido factores clave en este sentido. Sin embargo, es importante destacar que la productividad puede variar en función de las características del puesto de trabajo y las habilidades individuales de cada empleado.
¿Qué factores, según su experiencia, afectan la productividad de los empleados en el trabajo remoto/híbrido?	E1: Tomar mayor tiempo de descanso. La ausencia de una estructura clara en el trabajo remoto puede generar dificultades para gestionar el tiempo y priorizar tareas.
	E2: Problemas técnicos, Falta de límites claros, El apoyo de la empresa frente a situaciones algunas situaciones del día a día
	E13: Que no sepan distribuir entre el tiempo laboral y el de descanso y por esta razón se vuelva más complicado realizar actividades
	E4: unas de las afectaciones pueden ser su vida familiar si está encargada de la crianza de los niños y no cuenta con red de apoyo, las dificultades familiares como discusiones o compartir el espacio del hogar con muchas personas, vivir en un barrio donde las condiciones no sean muy favorables como barreras para tener una buena conexión, ruido externo por equipos de sonido, robos de equipos a los colaboradores. Cuando la empresa identifica estos factores se realiza sensibilización al colaborador y se explica por qué no puede realizar labor desde casa, este trabajo se hace con líder, área de SST y gestión humana.
	E5: La productividad en el trabajo remoto/híbrido se ve afectada por diversos factores, como la calidad de la conexión a internet, la disposición de un espacio de trabajo adecuado, la claridad de las tareas, la gestión del tiempo, la motivación y el equilibrio entre la vida laboral y personal y más si es una mujer que tiene hijos o es cabeza de hogar. depende mucho de su red de apoyo.
¿Qué estrategias ha implementado su equipo para apoyar a los empleados en la adaptación al trabajo remoto/híbrido y mejorar su desempeño?	E1: La mejora en el uso de las herramientas de comunicación y la respuesta a tiempo para solución de imprevistos. Promovemos la colaboración entre los equipos a través de herramientas digitales y actividades grupales, fomentando la comunicación y el intercambio de ideas.
	E2: Capacitación en herramientas digitales, Fomento de la comunicación, Programas de bienestar, Desarrollo de habilidades blandas. Mantenemos a nuestros empleados informados sobre los cambios y las expectativas,
	E3: Capacitación en manejo de tiempo, mentoría y coaching para ayudar a los empleados a desarrollar nuevas habilidades y a superar los desafíos que

	puedan surgir en el trabajo remoto.
	E4: Se realiza análisis del entorno familiar y social, apoyo con el área de seguridad y salud en el trabajo y ARL. Apoyo tecnológico ágil y práctico ante eventualidades.
	E5: Hemos implementado diversas estrategias para apoyar a nuestros empleados, como la realización de talleres de capacitación sobre el uso de herramientas digitales, la organización de sesiones de coaching para el desarrollo de habilidades de trabajo remoto, la creación de comunidades virtuales para el intercambio de conocimientos y experiencias, y la implementación de programas de bienestar para promover la salud física y mental de los empleados, el apoyo de entidades como la ARL y Comfama han sido fundamentales.

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la productividad, los líderes reportan que, en general, la productividad de los empleados en el entorno remoto/híbrido ha sido comparable o incluso superior al modelo presencial. Diversos factores, como la flexibilidad horaria, la reducción de distracciones y la mejora en la gestión del tiempo, han contribuido a estos incrementos. Sin embargo, se reconoce que este impacto puede variar dependiendo de las características del puesto de trabajo, las habilidades individuales de los empleados y la naturaleza de la compañía. Algunos líderes destacan que la productividad puede ser afectada por la falta de estructura, lo que puede generar dificultades en la priorización de tareas y el manejo del tiempo, lo que resalta la importancia de una adecuada organización y supervisión.

En cuanto a los factores que afectan la productividad, los líderes mencionan varios aspectos clave: problemas técnicos como la conectividad a Internet, la falta de un espacio de trabajo adecuado, y la dificultad para gestionar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. También se hace énfasis en el impacto que pueden tener factores familiares y sociales, como la crianza de hijos sin una red de apoyo, o condiciones externas como ruidos molestos. Además, el trabajo desde casa puede verse afectado por la falta de límites claros entre el tiempo laboral y el de descanso, lo que podría llevar a la fatiga y a una disminución en el rendimiento. Estos factores demuestran la

importancia de ofrecer apoyo tanto en lo técnico como en lo personal para maximizar la productividad en un entorno remoto/híbrido.

En términos de estrategias de apoyo para mejorar la productividad y desempeño, los líderes han implementado una serie de iniciativas centradas en la capacitación continua, el desarrollo de habilidades digitales, y el fortalecimiento de la comunicación y la colaboración a través de herramientas digitales. Se mencionan actividades como capacitaciones en manejo del tiempo, programas de bienestar, y el acompañamiento mediante mentoría y coaching para apoyar a los empleados en su adaptación. Además, se resalta la importancia de entender y abordar las necesidades personales de los colaboradores, como el apoyo en condiciones familiares difíciles, lo que refuerza la idea de que un enfoque integral, que contemple tanto las dimensiones profesionales como personales, es esencial para mejorar el desempeño y bienestar de los empleados.

Tabla 9. Variable de Bienestar y Salud Mental y Física. líderes gestión humana.

Variable de Bienestar y Salud Mental y Física.	
¿Cómo ha influido el trabajo remoto/híbrido en el bienestar general y la salud mental de los empleados, desde su punto de vista?	E1: De manera muy positiva, ha ayudado a la disminución del porcentaje de rotación, la gestión del estrés laboral y el aprovechamiento del tiempo libre.
	E2: El trabajo remoto/híbrido ha tenido un impacto significativo en el bienestar general y la salud mental de los colaboradores he detectado un aumento en los niveles de estrés y ansiedad en algunos colaboradores debido al aislamiento social, pero en otras personas se presenta de forma positiva, esto dependerá de cada individuo y su personalidad
	E3: La falta de interacción presencial puede generar sentimientos de soledad y aislamiento, lo que a su vez puede afectar la salud mental. En algunos casos, los empleados pueden sentirse presionados a estar siempre disponibles, lo que puede generar una sobrecarga de trabajo y afectar su bienestar.
	E4: Desde mi punto de vista en la presencialidad se disfruta más de la convivencia, de las pausas activas y de las diferentes actividades. Con los que están 100% remoto tratamos de realizar capacitaciones remotas en las cuales participen y muchas veces ellos solicitan hacer presencia en la empresa para ciertas actividades, hacemos acompañamiento con un programa que se llama

	<p>dialoguemos y los que más lo utilizan es el personal en modalidad remota e híbrida, siempre estamos aportando a la salud mental. Siempre los incluimos a todos.</p>
<p>¿Ha observado algún cambio en los niveles de estrés o agotamiento entre los empleados debido al trabajo remoto/híbrido?</p>	<p>E5: ha tenido un impacto positivo en el bienestar general de nuestros empleados al reducir los niveles de estrés relacionados con el desplazamiento y permitir una mayor flexibilidad en la gestión del tiempo. Sin embargo, algunos empleados han experimentado sentimientos de aislamiento y soledad, lo que ha afectado su salud mental y productividad.</p> <p>E1: Algunos colaboradores han expresado sentirse más aislados y con dificultades para establecer conexiones sociales dentro del equipo</p> <p>E2: Hemos fomentado la importancia de desconectar del trabajo fuera de horario laboral, Realizamos encuestas periódicas para conocer la percepción de nuestros colaboradores sobre su bienestar y ajustar nuestras estrategias en consecuencia.</p> <p>E3: Al implementar el modelo de trabajo remoto/híbrido, hemos observado una combinación de efectos en el bienestar de nuestros colaboradores. Por un lado, muchos empleados han reportado en algunos casos una tendencia a estar siempre disponibles, lo que puede generar estrés y sobrecarga.</p> <p>E4 Si, hemos tenido dos casos de colaboradores que son 100% remotos, que manifestaron un agotamiento físico fuera de lo normal y con la ARL se hizo acompañamiento con la fisioterapeuta y cambio de equipos de puesto de trabajo, se les propuso estar uno días presencial para realizar cambios de ambiente, se reforzó el tema de pausas activas</p> <p>E5: Hemos observado que algunos empleados han experimentado un aumento en los niveles de estrés y agotamiento debido a la dificultad para establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, la sensación de sobrecarga laboral y la falta de interacción social presencial.</p>
<p>- ¿Qué medidas ha tomado su equipo para apoyar el bienestar y la salud mental de los empleados en un entorno de trabajo remoto/híbrido?</p>	<p>E1: Respetar el horario laboral, implementamos programas y herramientas para ayudar a los empleados a desconectarse del trabajo y reducir el estrés, ayudamos a cada empleado a definir sus objetivos profesionales y ofrecemos oportunidades de formación y desarrollo</p> <p>E2: Hemos fomentado la importancia de desconectar del trabajo fuera de horario laboral, Realizamos encuestas periódicas para conocer la percepción de nuestros colaboradores sobre su bienestar y ajustar nuestras estrategias en consecuencia.</p> <p>E3: Hemos implementado diversas iniciativas para apoyarlos en este aspecto, realizamos encuestas anónimas para conocer sus necesidades, preocupaciones, organizamos reuniones virtuales individuales y en equipo para mantener una comunicación fluida y cercana.</p> <p>E4: Tenemos el programa dialoguemos con profesional de psicología de Confenalco, evaluación de puestos de trabajo con la fisioterapeuta, programa de formación cada viernes, divulgación de líneas de apoyo como los escuchadores.</p> <p>E5: Hemos implementado diversas estrategias para apoyar a nuestros empleados, como la realización de talleres de capacitación sobre el uso de herramientas digitales, la organización de sesiones de coaching para el</p>

	desarrollo de habilidades de trabajo remoto, la creación de comunidades virtuales para el intercambio de conocimientos y experiencias, y la implementación de programas de bienestar para promover la salud física y mental de los empleados:
--	---

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las respuestas sobre Bienestar y Salud Mental y Física en un entorno de trabajo remoto e híbrido refleja un panorama mixto, con efectos tanto positivos como negativos en la salud de los empleados. En general, se observa que el trabajo remoto/híbrido ha tenido un impacto positivo al reducir el estrés asociado con los desplazamientos y brindar una mayor flexibilidad para equilibrar la vida laboral y personal. Esto ha sido especialmente beneficioso en términos de bienestar general y la disminución de la rotación de personal. Sin embargo, algunos colaboradores han experimentado sentimientos de aislamiento y soledad debido a la falta de interacción presencial, lo que ha generado un aumento en los niveles de estrés y ansiedad. Esta situación puede variar según la personalidad y las circunstancias individuales de los empleados.

En cuanto al estrés y agotamiento, varios líderes mencionan que el trabajo remoto/híbrido ha generado tanto beneficios como desafíos. Si bien la flexibilidad ha permitido a los empleados manejar mejor su tiempo y reducir el estrés relacionado con los desplazamientos, algunos trabajadores se han sentido presionados a estar siempre disponibles, lo que ha generado sobrecarga laboral y agotamiento físico y mental. En algunos casos, se han tomado medidas correctivas, como cambios en el ambiente de trabajo, el fortalecimiento de las pausas activas y el apoyo de profesionales en fisioterapia y psicología. La falta de límites claros entre el trabajo y la vida personal ha sido un factor clave en el aumento del estrés, lo que resalta la necesidad de estrategias más claras para separar ambos aspectos.

Para abordar estas problemáticas, los líderes han implementado diversas medidas de apoyo.

Estas incluyen la promoción de la desconexión fuera del horario laboral, la implementación de programas de bienestar y la organización de actividades de apoyo emocional y físico, como sesiones de psicología y fisioterapia. Además, se han realizado encuestas periódicas para evaluar el bienestar de los empleados y ajustar las estrategias de apoyo según sea necesario. También se han promovido actividades de desarrollo profesional y se ha fomentado la comunicación abierta para identificar y resolver preocupaciones de los empleados.

Tabla 10. Variable Recursos, Tecnología y Soporte Organizacional líderes gestión humana.

Variable Recursos, Tecnología y Soporte Organizacional	
¿Qué tan adecuados considera que son los recursos y el apoyo proporcionados por la empresa para facilitar el trabajo remoto/híbrido?	E1: En la empresa aún se percibe cierto miedo en la gerencia en el tema de la productividad pero evidentemente ha mejorado su apertura frente al tema.
	E2: Muy bueno, estamos en el camino correcto para ofrecer un entorno de trabajo remoto/híbrido adecuado para nuestros colaboradores. Sin embargo, seguimos comprometidos con la mejora continua y estamos abiertos a nuevas ideas y sugerencias.
	E3: Buenos, estos aumentan el Fortalecimiento de la autonomía, asegurarse de que todos los empleados se sientan incluidos en las reuniones y decisiones, independientemente de su ubicación, fomentan una cultura de inclusión donde todos los empleados se sientan valorados y respetados.
	E4: El apoyo es muy bueno yo le daría que es 100%, porque las personas necesitamos sentirnos parte de la organización y el estar remoto o híbrido no puede ser un impedimento. Poder alzar la mano y decir que necesitamos un apoyo.
	E5: Consideramos que los recursos y el apoyo proporcionados por la empresa son adecuados en general. Sin embargo, siempre hay oportunidades para mejorar y adaptarnos a las necesidades cambiantes de nuestros empleados y los avances tecnológicos.
¿Los empleados tienen acceso adecuado a las tecnologías y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva en un entorno remoto/híbrido?	E1: Tecnología si, desde la adecuación del puesto de trabajo no.
	E2: Si, hemos realizado una inversión significativa en herramientas de colaboración y comunicación de última generación lo que permiten a los equipos trabajar de manera eficiente y conectada, independientemente de su ubicación.
	E3: Si, es importante que este punto se garantice, antes de aprobar el trabajo híbrido, nos aseguramos de que las herramientas sean accesibles para todos nuestros colaboradores, independientemente de sus capacidades o dispositivos.
	E4: Sí, al ser una empresa de tecnología contamos con tecnología y herramienta a la vanguardia pertinentes para realizar la labor. además de tener servidores y licencias de programas que posibilitan su labor. De acuerdo al perfil la persona tiene acceso a los diferentes programas y recursos

	E5: La mayoría de nuestros empleados tienen acceso adecuado a las tecnologías y herramientas necesarias para realizar su trabajo. Sin embargo, hemos identificado algunas áreas de mejora en términos de la disponibilidad de equipos y la capacitación en el uso de ciertas herramientas.
¿Cómo calificaría la efectividad de las políticas y procedimientos implementados por su empresa respecto al trabajo remoto/híbrido?	E1: Aún se debe trabajar en las condiciones del puesto de trabajo, sin embargo desde el bienestar y la salud mental ha sido muy satisfactorio.
	E2: Buenos, nuestras políticas se han mostrado lo suficientemente flexibles para adaptarse a las necesidades cambiantes de nuestros colaboradores y a las circunstancias externas.
	E3: Bueno, hemos priorizado la claridad en la comunicación de nuestras políticas, asegurando que todos los empleados comprendan sus derechos y responsabilidades.
	E4: yo las califico 90% porque desde mi punto de vista es una mejora continua nunca estamos al 100% porque es un tema muy cambiante todo el tema de la tecnología que es la base de estos modelos de trabajo
	E5: En general, las tecnologías y herramientas proporcionadas por la empresa son de última tecnología posibilitando el aumento de la productividad de nuestros empleados en comparación con un entorno de trabajo tradicional. La automatización de tareas, la mejora de la comunicación y la colaboración, y la posibilidad de acceder a la información desde cualquier lugar han sido factores clave en este sentido.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las respuestas de los líderes de gestión humana en relación con los recursos, tecnología y soporte organizacional en un entorno remoto/híbrido muestra una tendencia positiva hacia la adaptación y mejora continua, aunque también revela áreas de oportunidad. En términos de los recursos y apoyo proporcionados por la empresa, la mayoría de los líderes considera que se han realizado esfuerzos significativos para garantizar un entorno adecuado, destacando la apertura de la gerencia y el compromiso con la mejora continua. Sin embargo, algunos mencionan que aún persiste un temor en la alta dirección respecto a la productividad, lo que podría indicar una necesidad de mayor confianza en los modelos de trabajo remoto. En cuanto a las tecnologías y herramientas, la mayoría de los líderes reporta que los empleados tienen acceso adecuado a los recursos necesarios para desempeñar su trabajo de manera eficiente, con inversiones en herramientas de comunicación y colaboración, especialmente en empresas tecnológicas. Sin embargo, existen diferencias en la adecuación del puesto de trabajo y la capacitación en algunas

áreas, lo que sugiere la necesidad de mejorar la ergonomía y la formación continua. Finalmente, respecto a las políticas y procedimientos, las respuestas sugieren que las políticas son en su mayoría flexibles y claras, pero algunos líderes señalan que el trabajo en condiciones de cambio constante requiere una mejora continua, especialmente en el ámbito tecnológico. En conjunto, se observa un fuerte compromiso por parte de los líderes en ofrecer el apoyo necesario, pero también una conciencia de que la adaptación y la mejora continua son esenciales en el contexto remoto/híbrido.

A continuación relacionamos las entrevistas semi estructuradas aplicadas a los empleados que trabajan en modalidad híbrida.

Datos entrevista semi estructuradas aplicadas a empleados que trabajan en modalidad híbrida.

Tabla 11. Variable de adaptación – Híbrido.

Variable de adaptación	
¿Qué es la modalidad de trabajo remoto/híbrido para usted?	E6 La posibilidad de trabajo virtual sin necesidad de ir de forma física a la oficina diariamente para cumplir con mis actividades y tareas.
	E7 Es la herramienta que me permite como optimizar más el tiempo y las opciones de traslado de un lugar a otro.
	E8 Es la herramienta que me permite como optimizar más el tiempo y las opciones de traslado de un lugar a otro.
	E9: Trabajar desde casa cumpliendo un horario
	E:10 Es la posibilidad de trabajar desde otro lugar (casa, coworking, etc.). Sin necesidad de asistir diariamente a las instalaciones de la empresa.
¿Cómo describirías tu experiencia como empleado (aspectos positivos y negativos) trabajando de manera remota/híbrida??	E6: Para mí personalmente es muy gratificante y útil el trabajo híbrido porque siento que el tiempo me alcanza, adicional no hay nada como la tranquilidad del hogar, eso permite mayor concentración. Para mí es solo experiencia positiva, realmente no me veo volviendo a un método 100% presencial.
	E7: Positivos muchísimos uno de los principales es el tiempo, puedo dormir estar con mi hija llevarla y recogerla en la guardería, esto me facilita el desplazamiento a la universidad, puedo preparar mis alimentos en casa, entonces no tengo que estar gastando dinero extra para alimentación ahorro en vestuario, en torno al ser mamá creo que también es una de las grandes ventajas. Negativo siento que también hay un tema de aislamiento una

	sensación de soledad, porque finalmente tú estás en un equipo, pero no conoces a las personas, cuando se tienen reunión se siente todos extraños, se ve muy afectado el tema de socialización esas habilidades sociales, Si bien, se mantiene Pues creo que también pueden sufrir como un deterioro.
	E8: Frente al trabajo de manera híbrida en los aspectos positivos, pues como lo mencioné anteriormente disminuye los tiempos de desplazamiento. Optimizo más el tiempo, los recursos y también la parte económica, puedo compartir mucho más en familia. Como aspectos negativos vendrían a hacer que me cuesta hacer ciertas pausas o ciertos cortes en la jornada laboral, muchas veces en las funciones que tengo, estoy tan metida en el rol y en lo que tengo que hacer que no miró el tiempo ni lo administro de manera correcta, sino que me voy de lleno trabajando. Entonces por ese lado me voy de corrido laboralmente.
	E9: Me gusta. Hace que sea más productiva
	E10: Me gusta trabajar híbrido, porque ahorro tiempo en desplazamiento, ahorro pasajes y me siento más productiva.

Fuente: Elaboración propia

Al analizar las respuestas recopiladas revela una adaptación positiva generalizada, aunque también pone de manifiesto algunos desafíos que surgen al trabajar bajo este modelo. En cuanto a la percepción del trabajo híbrido, los empleados resaltan la flexibilidad y la optimización del tiempo como los beneficios más significativos. Mencionan que la reducción de tiempos de desplazamiento se traduce en una gestión más eficaz de su tiempo personal y profesional. Esta capacidad de ahorrar tiempo en el transporte y la posibilidad de trabajar desde diversos lugares (como casa o espacios de coworking) contribuye a una sensación generalizada de mayor productividad y bienestar.

Sin embargo, a pesar de estos beneficios, también emergen algunas dificultades asociadas con el modelo híbrido. Un tema recurrente en las respuestas es la sensación de aislamiento. E7 lo expresa con claridad al referirse a la falta de interacción física con los compañeros, lo que puede generar una desconexión emocional y social dentro del equipo. Este aislamiento afecta especialmente las habilidades sociales y la capacidad de construir relaciones cercanas, lo que podría derivar en una menor cohesión grupal y una disminución en la efectividad de la colaboración. Este aspecto pone de relieve la importancia de crear espacios para la interacción

social, incluso en entornos virtuales, para contrarrestar el impacto del aislamiento en el bienestar emocional de los empleados.

Este fenómeno de "overworking" es una preocupación válida en el contexto del trabajo remoto, donde la línea entre trabajo y descanso tiende a diluirse.

Tabla 12. Variable de flexibilidad – Híbrido.

Variable de flexibilidad	
¿Cómo ha sido su experiencia al adaptarse a un entorno de trabajo remoto/híbrido?	E6: Muy buena, siento que es más fácil adaptarse a este tipo de trabajo que el presencial.
	E7: Al principio eso fue durísimo porque el hecho de estar en la casa y que la casa se cuente con todos los ambientes, o sea, tu casa ya es el lugar de trabajo, lugar de descanso, estar compartiendo con otras personas que están dentro de tu casa y dividir esos espacios fue un proceso difícil, cuando estaba iniciando la niña estaba muy pequeña, entonces que la niña entendiera que yo no podía estar con ella a pesar de que estaba dentro de la casa era súper complejo, yo creo que ella se sentía rechazada o mi mamá no me quiere eso me parecía súper duro, también habituarse a tener una disciplina de levantarme en el mismo horario organizarse también costaba al principio, también adaptarse y manejar todas las herramientas tecnológicas. Fue un proceso con una curva de aprendizaje.
	E8: Al Principio me costó un poquito primero por el manejo de las herramientas tecnológicas porque no venía acostumbrada a utilizar estos elementos, también por el tema de la comunicación con los compañeros y me costó un poquito, no es lo mismo hacerle una pregunta a un compañero que tienes al lado que esperar a que esa persona se desocupe y tenga la disponibilidad para atenderte por una llamada y muchas veces también cuando tiene dudas y utilizar el correo electrónico, la herramienta más acorde o la más ideal que se ha implementado es el Teams esto ayuda a tener más contacto directo con la persona. Pienso que ha sido bueno, pero al principio me costó un poquito.
	E9: Muy buena. Me gusta
	E10: Muy buena, no me costó nada adaptarme y me siento más libre
¿Qué tan flexible considera que es su horario de trabajo en el modelo remoto/híbrido?	E6: La flexibilidad realmente depende de lo productivo que hagas el día a día, porque tenemos el mismo horario laboral, la diferencia es que me ahorro tiempos de desplazamiento, cuando se cumple conscientemente con las actividades, respetando los horarios, la flexibilidad horaria es muy buena, de lo contrario sentirás que trabajas más y que no te queda tiempo de nada.
	E7: En mi caso es muy flexible, estos casi 5 años que yo estaba en la organización y yo he tenido dos cargos y la flexibilidad cambió según el cargo. En el primer cargo en el que yo estuve era menos flexible porque tenía un líder que tenía un liderazgo diferente, entonces para él era súper importante que el bombillito de Teams verde estuviera prendido desde las 7:30 constantemente hasta las 5 de la tarde era muy estresante, en este caso actual donde llevó más tiempo es muy flexible, no tengo dificultad con un cumplimiento estricto del

	<p>horario, pero tengo muy interiorizada mi disciplina, entonces igual yo me levanto a la misma hora me conecto y salgo a mis reuniones.</p> <p>E8: En mi horario, si es muy flexible, o sea, tengo una jornada laboral ya establecida con una hora y media de almuerzo, no es negociable la hora entrada y la hora de salir, Pero dentro de esta jornada tengo 70 minutos que los puedo distribuir en el transcurso del día para pararme hacer pausa activa tomarme un café, pero muchas veces no lo utilizo por lo que te indicaba anteriormente tantas cosas que tengo por hacer en el día, entonces aproveché hacer al máximo y no hago uso de ese espacio que la compañía nos da</p> <p>E9: En ocasiones abusan de que uno ya que está en casa, y creen que estamos disponibles todo el tiempo</p> <p>E10: Muy flexible para mí excelente esta modalidad y la empresa donde trabajo es muy flexible</p>
- ¿Cómo ha afectado el trabajo remoto/híbrido su equilibrio entre la vida laboral y personal?	<p>E6: En mi caso, considero que el trabajo remoto es demasiado bueno, no soy una persona que disfrute estar todos los días saliendo a nada, por eso disfruto demasiado estar en casa 100%, la parte personal social es algo que no me preocupa ni me ha afectado hasta el momento.</p> <p>E7: Pues la verdad, yo siento que antes favorece siento que si no fuera por mi trabajo híbrido yo no tendría posibilidad por mi contexto a tener un equilibrio entre vida y trabajo, término jornada a las 5 y yo obligatoriamente me obligo a pagar la pantalla, recojo a mi niña en el jardín que está al frente de la casa, tengo ese tiempo con mi hija, en los casos de cuando los días no tengo clase pues tengo el tiempo disponible para la universidad, entonces en mi caso es muy beneficioso esta modelo de trabajo, porque si trabajara presencialmente el desplazamiento me tomaría mucho tiempo, entonces para mí es antes el medio para yo tener ese equilibrio, si buscara otro trabajo, si no es híbrido o si no es en esa modalidad no lo aceptaría.</p> <p>E8: De manera positiva porque puedo compartir más con mi mamá porque yo convivo con ella la tengo acá al lado y comparto con ella o así en el transcurso del día tengo mayor tiempo disponible, aunque no tengo que desplazarme ese tiempo la disfruto más, negativo que le veo, es que como te decía no hago las pausas activas. Para terminar las tareas que tengo.</p> <p>E9: Se me dificulta más salir de casa, porque concentro tanto en el trabajo que se me va el tiempo y quiero terminar todo</p> <p>E10: Positivamente, tengo más tiempo y espacios para estar con mi familia</p>

Fuente: Elaboración propia

La percepción sobre la adaptabilidad, según los comentarios recogidos, revela una perspectiva variada pero predominantemente positiva. Un aspecto central en esta valoración es la flexibilidad, considerada clave por la autonomía que brinda en la organización de la jornada laboral, lo cual impacta favorablemente la productividad y el bienestar personal. "E6, por ejemplo, subraya el beneficio de la versatilidad en la programación del empleo remoto, y cómo esta adaptabilidad contribuye positivamente al rendimiento individual".

Otro factor fundamental identificado por los participantes fue el ajuste inicial para lograr un equilibrio entre sus responsabilidades profesionales y domésticas. Esta experiencia ilustra que la flexibilidad trasciende la mera gestión del tiempo, y depende también de la capacidad para armonizar las obligaciones laborales y personales.

La flexibilidad parece aplicarse de manera desigual, como lo demuestran los casos en que los empleados sienten que las expectativas laborales de estar en casa van más allá de los límites establecidos, lo que podría conducir a un uso indebido de la flexibilidad y, por lo tanto, afectar el bienestar personal.

La flexibilidad del modelo de trabajo híbrido mejora enormemente tanto la productividad como el bienestar personal al permitir a los empleados gestionar su tiempo de forma autónoma y lograr un equilibrio más saludable entre el trabajo y la vida personal. No obstante, esta adaptabilidad debe controlarse juiciosamente para evitar la confusión de las distinciones entre trabajo y ocio. como parte integral del éxito organizacional.

Tabla 13. Variable de Comunicación y Colaboración – Híbrido.

Variable de Comunicación y Colaboración	
- ¿Cómo evalúa la calidad de la comunicación con sus colegas en un entorno remoto/híbrido?	E6: Es muy buena, tenemos las herramientas de comunicación necesarias para comunicarnos de forma directa e inmediata.
	E7: Yo no he tenido dificultad la herramienta sea por correo, o por una llamada, obviamente también hay estilos de personalidad y manejo de las herramientas para contestar, mi trabajo es demandante, yo contesto de forma inmediata por <i>Teams</i> , así sea para decir estoy ocupada, Te hablo ahorita, hay otras personas que desde su estilo de personalidad. Yo no he tenido problemas para desarrollar mi trabajo.
	E8: Inicialmente era difícil, pero ya como con el proceso de adaptación y con el conocimiento, se ha generado una comunicación buena, ya no me cuesta tanto, pues como si tengo alguna duda solucionarla con los compañeros ya es más fácil, ya sea pues en los días que voy directamente a la oficina o de manera virtual pienso que hasta el momento se ha dado de forma fácil.
	E9: En algunas ocasiones es difícil de contactar, por encontrar un momento en común para comunicarse, áreas urgentes o imprevistas pueden interrumpir la comunicación planificada
	E10: Muy buena, el contacto no se pierde, hablamos todos los días
- ¿Qué tan efectivas son	E6: Excelentes.

las herramientas de comunicación que utiliza en su trabajo diario?	E7: Para mí la efectividad de las aplicaciones es suficiente, pues nosotros, utilizamos esto para todo, reuniones, llamadas, para escribirnos obviamente tenemos el Outlook que también nos permite un montón de interacciones los streaming. Bueno como muchas cosas que hay información a las que ya estamos acostumbrados entonces para mí, la calificaría súper bien.
	E8: Administrativas la herramienta es la herramienta telefónica, pues tenemos un sistema para llamadas y para contactarnos de manera telefónica un sistema interno y también lo podemos hacer por los grupos por correo electrónico y también por el WhatsApp, así sea una herramienta personal nosotros tenemos un grupo de trabajo y allí compartimos todos los comentarios. Hasta el momento muy bien.
	E9: Efectivas, debemos estar disponible en nuestro horario y los softwares son veloces.
	E10: Muy buenas, no tengo inconvenientes
¿Cómo ha impactado el trabajo remoto/híbrido en su nivel de colaboración con otros miembros del equipo?	E6: Es mucho más lo que podemos aprender de forma virtual, porque a pesar de no vernos, podemos estar aprendiendo nuevas cosas que permiten ser compartidas con mis compañeros de forma colaborativa, lo que ha permitido mejorar procesos internos.
	E7: Tengo la respuesta a la necesidad que tenga desde el área es decir porque como mi trabajo también es cliente externo clientes internos más mi equipo comercial de trabajo que somos 23, que es el más cercano, si yo tengo una necesidad independiente con el que sea yo tengo respuesta y solución, No necesito estar presencial para solucionar nada, si yo tengo un día presencial cambia en qué sentido, pues en qué hablo más en qué se da más para dilatar la conversación, reírnos hacer un ambiente como más cercano lo que yo te decía ahorita como esa cercanía de socializar. Entonces quizás desde ahí si hay un cambio porque muchas veces la ayuda nace también desde la compasión desde la empatía por el otro desde reconocerte en el otro desde mirar cómo es esa otra persona contigo y tú con él y etc, Sí quizás más fría más distante.
	E8: El apoyo lo visualizo más cuando voy a la presencialidad porque virtualmente cada quien es como en los suyos, cada quien está en función de sus actividades durante el mes, pero el apoyo como tal se ve más cuando vamos a la presencialidad obviamente y tenemos alguna duda levantamos la mano y cualquiera está dispuesto a ayudarme, pero yo pienso que es más efectivo cuando vamos a la oficina.
	E9: Bien, queremos dar lo mejor para conservar el modelo.
	E10: No existe cambio ni impacto, puesto que todos estamos en contacto y de esa manera nos colaboramos y apoyamos.

Fuente: Elaboración propia

Se resaltan tanto aspectos positivos como áreas de mejora. En general, los empleados destacan la buena calidad de la comunicación y la eficacia de las herramientas tecnológicas utilizadas. Herramientas como Teams y Outlook permiten una comunicación rápida y eficiente, Además, aunque las herramientas son eficaces, algunos empleados, notan que a veces la dificultad

para contactar a los compañeros puede ser un desafío, lo que indica que, a pesar de la tecnología, no siempre es posible garantizar un contacto instantáneo.

En términos de colaboración, la mayoría de los empleados coinciden en que el trabajo remoto favorece el aprendizaje colaborativo y la resolución de problemas, pero la colaboración efectiva sigue siendo más notoria en el entorno presencial, a pesar de la distancia física, el trabajo remoto ha permitido mejorar procesos internos a través del intercambio de conocimientos, reconoce que la interacción presencial favorece una colaboración más empática y cercana, especialmente a través de conversaciones informales. También menciona que el apoyo entre compañeros se percibe más efectivo en la oficina, donde las interacciones son más espontáneas y directas.

Sin embargo, se resalta que, en su equipo, la colaboración no se ha visto afectada negativamente, ya que todos se mantienen en contacto constante, lo que subraya que la dinámica de equipo y la motivación compartida son factores clave para la efectividad de la colaboración en el entorno híbrido.

En conclusión, aunque el modelo híbrido ha tenido un impacto positivo en la comunicación y en la colaboración en términos de aprendizaje y resolución de problemas, la colaboración efectiva sigue dependiendo en gran medida de la presencialidad, especialmente cuando se trata de generar un ambiente cercano y empático. Las organizaciones deben seguir promoviendo el uso de herramientas de comunicación eficaces, pero también fomentar oportunidades de contacto humano, ya que estas son esenciales para fortalecer la colaboración y la cohesión del equipo.

Tabla 14. Variable de Productividad y Desempeño – Híbrido.

Variable de Productividad y Desempeño	
- ¿Cómo percibe su nivel de productividad en el entorno de trabajo remoto/híbrido en	E6: Percibo que puedo ser un más productivo porque el factor tiempo me permite pensar y aprender diariamente para mejorar desde mi rol los procesos.
	E7: Híbrido, qué presencial por lo mismo que te acabo de decir si bien es importante ese relacionamiento y esa cercanía, también hace que la

<p>comparación con el trabajo presencial?</p>	<p>productividad disminuye de algún modo, aunque eso puede ser de doble filo cierto, a mí me parece que yo pierdo más tiempo estando presencial que sea más para el chisme literal, si estás ahí cuentan mil historias antes de ponerte a trabajar o dilatas o lo que sea. Aunque eso también impacta en el bienestar y en que tú estás más feliz también puede ser más productivo, pero a mí personalmente me funciona más híbrido, o sea, yo me siento acá y me rinde para terminar a la hora que tengo que terminar.</p> <p>E8: No solamente yo, los compañeros también hemos llegado a la conclusión de que nos rinde más cuando trabajamos desde la casa porque en la presencialidad, está el ambiente en el que hay muchos distractores como que el ruido los mismos compañeros, porque somos varias personas que vamos a la oficina, pienso que rinde más cuando uno está acá porque no tiene al compañero al lado que le esté conversando, no tiene como el método de distracción, o cualquier cosa que esté pasando en la oficina, entonces pienso que rinde más en la casa.</p> <p>E9: Me gusta más, menos distracciones. En la oficina mucha gente</p> <p>E10: Muy bueno, siento que pierdo menos tiempo, ya que presencial uno se para y se distrae hablando con otras áreas</p>
<p>- ¿Qué factores cree que afectan su productividad en el trabajo remoto/híbrido?</p>	<p>E4: Las reuniones, este tema es algo que la verdad quita demasiado tiempo.</p> <p>E5: En mi caso no, yo logre organizar el ambiente de forma que la productividad sea asertivo, hay como cosas externas algún problema que se presenta, en casa que se caiga el internet o accesibilidad a la herramienta como computador, hay tienes que desplazarte buscar soluciones, eso es más demorado, quizás presencialmente puedes tener la solución técnica más a la mano. Digamos que estando en la casa, te sientes más cómodo de permitirle vía libre esa emoción más de sentimiento. Entonces quizás eso sería como lo que en mi caso puede afectar la productividad.</p> <p>E6: Como te decía la distracción que se puede generar en la presencialidad que sea más que todo en la oficina porque en la casa la familia respeta su tiempo y su espacio, pero en la oficina es más difícil. Nos prestamos para eso entonces como que se generan mayores distracciones.</p> <p>E9: Facilidad de otros factores distractores y pocos controles.</p> <p>E10: El celular y las redes sociales.</p>
<p>- ¿Qué estrategias ha encontrado útiles para mantener o mejorar su desempeño en el trabajo remoto/híbrido?</p>	<p>E6: Mantener claro mis actividades diarias, asignando tiempos y prioridades.</p> <p>E7: Bueno pues creo que ya en estos cuatro años la estrategia mía siempre ha sido mantener una rutina independiente, mi rutina empieza siempre a la misma hora 6:15 de la mañana y siempre me baño y siempre me arreglo como si fuera a la oficina y me siento a trabajar en la misma hora, yo establecí una rutina de levantarme, comer y seguirla estrictamente es lo que a mí me funciona, con las solicitudes que a mí me llegan por WhatsApp y correo electrónico hago una hojita como herramienta de mis pendientes y los prioriza, entonces sí se me quedan los apaga incendios por ahí sueltos, no importa, pero lo más importante yo salir de lo primordial.</p> <p>E8: Tener una buena distribución, a primera hora organizo qué es lo que voy a hacer cómo distribuir bien, mi tiempo y proyectarme en cuanto a las funciones que debo de hacer para establecer un tiempo determinado para cada una de las actividades que tengo.</p> <p>E9: El querer cumplir metas para disfrutar de más tiempo libre, organiza el</p>

	tiempo
	E10: Me pongo metas con horarios y así cumplo con mis funciones y mejorar la eficiencia

Fuente: Elaboración propia

Se destaca que el trabajo remoto ha mejorado significativamente la eficiencia en comparación con el trabajo presencial. Los empleados reportan menos distracciones y una mejor gestión del tiempo en casa, lo que contribuye a un mayor rendimiento. A diferencia de la oficina, donde las interrupciones y ruidos son comunes, el trabajo en casa ofrece un entorno más tranquilo que favorece la concentración.

Sin embargo, existen desafíos relacionados con problemas técnicos, como fallos de internet o mal funcionamiento de equipos, que pueden ralentizar el ritmo de trabajo en casa, a diferencia de la oficina, donde la resolución de problemas es más rápida. Para contrarrestar estos desafíos, los empleados han implementado estrategias como la planificación y organización del día, lo que refuerza la importancia de la disciplina y el autocontrol en un entorno híbrido.

Estas estrategias no solo aumentan la productividad, sino que también contribuyen al bienestar personal de los empleados, al permitirles equilibrar mejor su vida laboral y personal. El modelo híbrido tiene un impacto positivo en la productividad, siempre y cuando se gestionen las distracciones y se promueva una cultura de autonomía responsable, brindando las herramientas necesarias para mantener el equilibrio entre productividad y bienestar.

Tabla 15. Variable de Bienestar y Salud Mental y Física – Híbrido.

Variable de Bienestar y Salud Mental y Física.	
¿Cómo ha influido el trabajo remoto/híbrido en su bienestar general y salud mental y física?	E6: Siento que muy bien, el estrés y cansancio mental del día, lo logré manejar mejor estando en casa y desconectando en los horarios fuera de lo laboral de forma inmediata
	E7: En el tema de la alimentación yo le pondría un 10, Porque yo no soy capaz de hacer coca nunca, ni había sido capaz entonces yo no llevaba coca al

	<p>trabajo, sino que siempre compraba afuera, entonces para mí estar aquí mejoro mis hábitos de alimentación, entonces estoy más más bien como en ese sentido, en el ejercicio también por lo mismo por la flexibilidad, que tengo de no estar desplazando. Me aprovecho y saco un momento para hacer 20 minutos de algún tipo de ejercicio diario yoga, respiración consciente, digamos que yo le pongo un 10 y me ayuda mucho, pero a mí me afecta mucho no socializar entonces es como muy contradictorio porque sí, bien cuando hay veces yo no por alguna razón, no agendar mis citas empresariales que es mi mayor contacto social, yo me doy cuenta que yo me bajo de ánimo, si a mí me empieza a hacer falta horrible la gente entonces yo necesito el contacto social y lo busco. Todo lo que significa contacto empatía. Trabajo colaborativo más cercano yo pienso que si hay un poquito de afectación de la Salud Mental en ese estado como de aislamiento que uno lo tiene que saber manejar pues a las personas que nos importa estar también como rodeados de personas</p> <p>E8: Nos asignan las actividades en un tablero a inicio de mes y dentro de este tablero, nosotros tenemos un seguimiento en el que podemos ir actualizando las actividades que ya están listas las actividades que están en proceso las actividades que nos van quedando pendientes por algún motivo, está es la herramienta que manejamos nosotros y aparte de ese tablero, cada quien se organiza con base a las funciones distribuidas durante el mes</p> <p>E9: Por mi parte, me beneficia un trabajo súper bien muy tranquilo.</p> <p>E10: Excelente, me siento más tranquila y en paz.</p>
<p>- ¿Ha experimentado algún cambio en los niveles de estrés o agotamiento físico debido al trabajo remoto/híbrido?</p>	<p>E6: Si, completamente el cansancio y estrés que genera el tener que salir de una oficina y tener que esperar un transporte para llegar a casa, con el trabajo remoto no lo vivo lo que me permite descansar y despejarse de lo laboral al momento que finaliza mi jornada.</p> <p>E7: Obviamente no hay una vigilancia tan cercana de tu puesto de trabajo, entonces obviamente, tú puedes estar haciendo una mala postura, puedes estar ergonómicamente no de la manera adecuada y yo sí he visto que he tenido problemas en torno a eso, el 100% de pantalla es agotador muchísimo y más porque en mi rol comercial yo no sé si en todos, pero yo en mi rol comercial a mí me bombardean las notificaciones todo el día, o sea, es una cosa desesperante o sea imagínate todos los clientes internos por <i>Teams</i> los correos, las llamadas entonces es un bombardeo de notificaciones, que yo termino literalmente que quiero apagar todo lo que sea que suene como una pantalla, o sea las odio las termino odiando al finalizar el día.</p> <p>E8: Ha sido difícil Yo pienso que desde que estoy trabajando aquí de manera híbrida, me siento más cansada más agotada por lo que no soy capaz de cortar cuando estoy haciendo alguna actividad, si por mí fuera, yo todo lo hacía de una, pero es un poquito difícil, si me ha generado estrés en cuanto a las emociones he tenido altibajos porque no sé si están bien todo el tiempo estar laborando desde la casa y no cambiar el ambiente como tal. Sí en temas de salud muchas veces como el dolorcito de cabeza y cuando tuve mucho que hacer que tampoco soy capaz de parar por ese lado y tampoco hago las pausas activas como te decía anteriormente es que estoy aquí derecho la única pausa activa podría hacer muchas veces en el día la del almuerzo, pero muchas veces si estoy desayunando con el plato al lado y el computador, no me concentro</p>

	<p>solamente para el desayuno, sino que estoy haciendo las dos actividades y ya para temas así como de salud el de estar sentado todo el tiempo también cuenta, no le dedico prioridad necesaria a ese tema, pues es algo que sí se debe pero no le doy el nivel de importancia en el momento, pero hay veces como que uno dice, no primero el trabajo como que se hace a un lado con todo lo que siento con todo lo que esté pensando</p> <p>Me genera, estrés que tengo ciertas fechas de cumplimiento o que se está llegando esta fecha y que todavía me falta mucha cosa por hacer, entonces aparte del estrés que esto genera no hago los cortes suficientes en la jornada laborales, sino que utilizó más de mi tiempo doy más del tiempo que es para cumplir al día</p>
	<p>E9: Algunas jornadas más agotadoras, hay días más demandantes que otros</p>
	<p>E10: No, antes siento que mejoró mi nivel de estrés</p>
<p>- ¿Qué estrategias ha utilizado para mantener su bienestar y salud mental en un entorno de trabajo remoto/híbrido?</p>	<p>E6: Desconectarme de lo laboral cuando finaliza mi jornada, desactivar notificaciones de mi celular, salir a pasear con mi perro y dedicarme a estudiar o ver tv.</p>
	<p>E7: La particularidad de mi contexto es que soy mamá soltera y que tengo que cuidar la niña, pues que no tengo apoyo extra, no tengo quien me cuide la niña, entonces a mí el trabajo híbrido me permite estas con la niña, en ocasiones pasa que gasto menos tiempo en el desayunando y menos tiempo almorzando reducir mi jornada, termina tipo 4 y yo no tengo que quedarme en una oficina porque estoy en casa, si yo ya terminé mi trabajo a las 4 entonces a las 4 salgo para el gimnasio y el gimnasio salgo para la universidad entonces eso es algo, que a mí me funciona que obviamente y muy seguramente en la empresa no lo permitiría , primero el trabajo y luego sacó el tiempo para el ejercicio. Cuando puedo también irme a otros espacios entonces con mi novio vamos a trabajar a un café almorzamos pasamos el día juntos, yo estoy trabajando. él está trabajando, pero estamos juntos, entonces a mí eso también me da Salud Mental por lo menos una tocadita de mano saber que el otro está.</p>
	<p>E8: Bueno tratar de respirar y mantener la calma como cuando estoy así en situaciones que quiero salir de quicio prácticamente salir corriendo respiro mantengo un poquito la calma , y otra herramienta u otra cosa, pues que yo hago cuando trabajo desde la casa es que culminó mi jornada laboral guardo computador guardo agenda guardo todo lo que lo que me Recuerde lo laboral despejar el escritorio ya que mi lugar de trabajo queda en mí mismo cuarto entonces yo guardo todo , para qué cambiar un poquito el ambiente.</p>
	<p>E9: Meditar cuando el estrés me ataca.</p>
	<p>E10: Realizó pausas activas y con las metas propuestas en el día cumplo con mis funciones</p>

Fuente: Elaboración propia

Se identifica que el bienestar físico ha mejorado en algunos casos debido a la flexibilidad que ofrece este modelo de trabajo. Esta flexibilidad le permite aprovechar el tiempo que antes se dedicaba a los desplazamientos para realizar actividades como yoga o respiración consciente. Estas respuestas demuestran que la flexibilidad en la organización del tiempo es un factor clave para

mejorar el bienestar físico y la salud mental de los empleados.

También existen retos significativos relacionados con el trabajo remoto/híbrido. Uno de los principales inconvenientes mencionados es la falta de interacción social, un aspecto esencial para la salud mental de muchas personas. La ausencia de interacciones cara a cara puede generar sentimientos de soledad y afectar negativamente su estado de ánimo y motivación. Este aspecto es particularmente relevante en contextos donde la colaboración y el trabajo en equipo son cruciales. Aunque las herramientas digitales permiten mantener la comunicación, no siempre logran reemplazar la riqueza emocional de la interacción física. La socialización y el contacto humano siguen siendo factores esenciales para preservar un bienestar emocional saludable.

La tendencia a trabajar sin realizar pausas adecuadas, como se menciona en sus respuestas, puede generar un agotamiento físico y emocional, afectando tanto la productividad como el bienestar general.

Tiene un impacto significativo en el bienestar general y la salud mental y física de los empleados. Mientras que la flexibilidad puede ofrecer mejoras en términos de bienestar físico y reducción del estrés, también plantea desafíos relacionados con el aislamiento social, las dificultades ergonómicas y la falta de desconexión entre el trabajo y la vida personal.

Tabla 16. Variable Recursos, Tecnología y Soporte Organizacional – Híbrido.

Variable Recursos, Tecnología y Soporte Organizacional	
- ¿Qué tan adecuado considera los recursos tecnológicos y el soporte organizacional proporcionados por su empresa para el trabajo remoto/híbrido?	E6: Muy adecuado, tenemos todos los mismos implementos para estar cómodos y cuidando nuestra salud física por la postura que mantengo con mi silla, mi escritorio, mi base del PC.
	E7: Sí, al principio no tenía mucha capacitación de manejar las herramientas, nos dieron la indicación de que si necesitan la Silla vayan por la Silla al trabajo, pero yo siento que sí falta, pensaría que sí es un poco más deficiente que versus presencial, yo hace 4 años y medio tengo esta silla yo le traje, pues digamos, no hay quien esté pendiente de ese tipo de cosas y si yo pidiera una silla nueva, pues no es tan seguro que sí me la den, yo creo que falta acompañamiento, pero también las empresas aún no se terminan de organizar con este tema.

	<p>E8: Es muy bueno yo en el momento no los he utilizado, pero nosotros nos han dado la opción de que, si requerimos escritorio silla o descansa pies, levantemos la mano hacemos la solicitud y ya el área correspondiente, se encarga de hacernos estos préstamos, por el momento trabajo muy cómoda no he utilizado esta herramienta de solicitud, la compañía ha sido muy pendiente de que si estemos en un lugar con óptimas condiciones para para ejercer las labores</p>
	<p>E9: Podrían dar más, cumplen con lo necesario</p>
	<p>E10: Medianamente adecuado, lo estrictamente necesario</p>
<p>- ¿Tiene acceso a las tecnologías y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera simple, fácil e intuitiva en un entorno remoto/híbrido?</p>	<p>E4: Sí, todas las herramientas necesarias.</p>
	<p>E5: Aunque pienso que me voy a pagar el internet, pero sí.</p>
	<p>E6: Sí, nosotros desde la casa, tenemos habilitado absolutamente todos los programas que utilizamos desde la en la compañía, ahí el punto más negativo puede ser el internet que manejamos porque todo desde la casa se hace un poquito más lento, como tal todo es muy veloz pero ya cuando estamos trabajando desde casa dificulta un poquito más nos funciona todo, pero de una manera más lenta, que puede como entorpecer la labor y disminuir la efectividad en el proceso.</p>
	<p>E9: Sí</p>
	<p>E10: Si</p>
<p>17. ¿Cómo calificaría la efectividad de las políticas y procedimientos de su empresa respecto al trabajo remoto/híbrido?</p>	<p>E6: Muy buenas, siempre atentos a que sus colaboradores tengan lo adecuado para realizar su labor.</p>
	<p>E7: Desde mi rol está más como el cumplimiento de las reuniones pues desde el líder y desde las áreas como que nos hacen formación o desde el líder de Mi líder convocado, pues es obligatorio tu asistencia cierta.</p>
	<p>E8: La calificaría para mí excelentes porque eso es una compañía que vive muy pendiente en el ser, en el hacer en que tengamos los mejores recursos, en que tengamos las buenas condiciones en que nos sintamos cómodos trabajando. No solo desde la casa, sino también desde la compañía pienso que en cuanto a eso excelente.</p>
	<p>E9: Están iniciando, todavía falta más empalmes</p>
	<p>E10: Creo que podría mejorar ya que este tipo de trabajo solo lo tenemos unos cuantos empleados</p>
<p>- ¿Cree que las tecnologías y herramientas proporcionadas por la empresa han aumentado o disminuido su productividad en comparación con un entorno de trabajo tradicional</p>	<p>E6: No, siento que todas mis herramientas son las adecuadas para mejorar cada día mi productividad.</p>
	<p>E7: Yo diría que es igual porque por ejemplo si yo voy a trabajar desde la sede como tal, o sea, lo único que cambia es que tengo de pronto una impresora y puedo imprimir, pero nosotros casi no imprimimos, no tenemos esa necesidad y tenemos café que tenemos una cocineta y los compañeros obviamente pero pues hablando ya como herramientas como tal tecnológicas es exactamente igual porque nosotros tenemos VPN entonces podemos estar conectados desde cualquier parte tenemos celular con datos ilimitados. siempre tengo datos ilimitados y la VPN me permite acceder a toda la información interna de la corporal después de la empresa independiente de la red donde yo esté conectada incluso a nosotros nos permite o nos permitían hasta hace poquito viajar. Con la VPN exactamente y trabajé una semana desde Chile, y sin ningún problema, o sea, lo único era como me llamaban por seguridad desde el área de seguridad y estamos viendo tienen una conexión yo así soy yo tengo</p>

	autorización.
	E8: No, yo pienso que ha aumentado y la compañía cada vez busca los recursos y los métodos para que el trabajar desde la casa se haga más fácil, actualmente no solo después de la pandemia. La pandemia lo que hizo fue abrir esta posibilidad a que se diera la continuidad del trabajo híbrido y yo pienso que la compañía le ha costado cada vez más para que nos sintamos cómodos y utilicemos recursos y las herramientas para que cada quien optimice el tiempo lo aproveche más y no solo se sienta pues como que es un empleado más, sino de que es una persona que puede tener a su disposición el compartir con la familia porque es muy chévere, pues uno tiene la posibilidad de estar trabajando con la familia, eso es algo que no todas las compañías hacen énfasis para que la persona se sienta bien.
	E9: Han aumentado
	E10: Depende con las herramientas proporcionadas podemos trabajar pero a la hora de imprimir documentos si se complica un poco

Fuente: Elaboración propia

En general, los empleados consideran que los recursos tecnológicos y el soporte organizacional para el trabajo remoto/híbrido son adecuados, permitiendo una buena productividad y comodidad. La mayoría de los trabajadores reportan tener herramientas necesarias para desempeñar su labor eficientemente.

El acceso a tecnologías clave como VPN y datos ilimitados facilita el trabajo desde cualquier lugar, aunque algunos empleados reportan problemas con conexión a internet y la imposibilidad de imprimir documentos. Las políticas organizacionales son valoradas positivamente, destacando la importancia de no solo proporcionar recursos, sino también garantizar el bienestar general de los empleados.

En cuanto a la productividad, la mayoría siente que las herramientas han aumentado su eficiencia, aunque existen algunas limitaciones logísticas que podrían optimizarse.

Análisis del trabajo híbrido

El trabajo híbrido representa una transformación significativa en la dinámica laboral, con implicaciones profundas tanto a nivel individual como organizacional. A nivel psicológico, la

flexibilidad del modelo híbrido puede mejorar el bienestar al permitir una mejor conciliación entre vida personal y laboral. Sin embargo, también puede generar desafíos como el aislamiento social, la dificultad para establecer límites claros y el aumento del estrés. Individualmente, la adaptación al trabajo híbrido varía según la personalidad, las habilidades y las preferencias de cada empleado. Las organizaciones, por su parte, deben fomentar una cultura de confianza y autonomía, proporcionar las herramientas tecnológicas necesarias y diseñar estrategias para mantener la cohesión del equipo y el compromiso de los empleados. Además, es fundamental considerar cómo el trabajo híbrido puede afectar a la diversidad y la inclusión, así como a la salud mental de los trabajadores. En resumen, el éxito del modelo híbrido depende de un equilibrio delicado entre la flexibilidad, la colaboración y el bienestar de los empleados, lo que requiere una adaptación constante por parte de las organizaciones y de los individuos. Algunos elementos claves son:

- Aspectos psicológicos: Destaca los beneficios del trabajo híbrido en términos de bienestar, pero también alerta sobre los riesgos de aislamiento y burnout.
- Diferencias individuales: Reconoce que la adaptación al trabajo híbrido varía según las características individuales de cada empleado.
- Implicaciones organizacionales: Subraya la importancia de la cultura organizacional, el liderazgo y las herramientas tecnológicas para el éxito del modelo híbrido.
- Perspectiva futura: Anticipa la necesidad de abordar desafíos emergentes como la diversidad, la inclusión y la salud mental en el contexto del trabajo híbrido.
- Las implicaciones del trabajo híbrido en la creatividad y la innovación.
- Las estrategias para fomentar la colaboración y el sentido de pertenencia en equipos híbridos.

- El impacto del trabajo híbrido en la economía y el mercado laboral.

A continuación, relacionamos las entrevistas semi estructuradas aplicadas a los empleados que trabajan en modalidad remoto.

Datos entrevista semi estructuradas aplicadas a empleados que trabajan en modalidad remoto.

Tabla 17. Variable de adaptación – Remoto.

Variable de adaptación	
¿Qué es la modalidad de trabajo remoto/híbrido para usted?	E11: La modalidad remota es dónde yo puedo desempeñar mi trabajo desde el algún punto donde yo tenga acceso a internet y pueda cumplir con las responsabilidades asignadas por el empleador.
	E12: Es tener la posibilidad de estar en la casa y trabajar tranquilo sin tener el estrés de los trancones, tener como la posibilidad de salirse de trabajar y tener más tiempesito que puedes aprovechar, no hay como comer caliente en la casa.
	E13: Ir una vez a la semana u ocasionalmente no los 5 días de la semana presencial para tener unos días esporádicos.
	E14: Remoto desde casa o cualquier lugar fuera de la oficina, híbrido combina remoto y presencial (trabajo desde casa y desde oficina).
	E15: Es poder trabajar desde donde uno quiera y se sienta más cómodo.
¿Cómo describirías tu experiencia como empleado (aspectos positivos y negativos) trabajando de manera remota?	E11: Excelente, no me quejo realmente cuando tuve la oportunidad de pedir trabajo remoto por mi situación familiar, y me dieron esta oportunidad, para mí se disminuyeron las preocupaciones, me organicé en cuanto a los tiempos, porque yo soy muy disciplinada me ha parecido muchísimo más fácil. En este momento de mi vida mi prioridad es estar conectada con mi familia, compartir espacio con mi pareja porque él viaja mucho, y ahora puedo compartir el desayuno y el almuerzo, teniendo esta oportunidad mi relación se ha fortalecido mucho más. En lo laboral siento que estoy mucho más concentrada, antes me distraía hablando con el compañero de al lado hablando, el otro tema es el ruido, dado que no me gusta el ruido y en la oficina hay mucho ruido, ya me acostumbré a trabaja en un espacio sin ruido, cuando voy a la oficina me irrita el ruido. El acompañamiento de mi jefe inmediato no es tan continuo como con alguien que está en la empresa de forma presencial pero lo hemos ido mejorando, y es más en lo personal que en lo operativo para mí es muy importante la cercanía.
	E12: positivo pues el tiempo por qué tiene uno más tiempo lo que te digo que uno aprovecha más como el no tener ese desplazamiento a la oficina es aprovechar ese tiempo con otras actividades negativas de pronto es que uno a veces termina trabajando más que lo que se trabaja en la oficina.
	E13: Aspectos positivos es el ahorro en tiempo para mí el tiempo es lo que más vale entonces el ahorro en tiempo de desplazamientos y más ahora con

	<p>tanto trancón y la madrugada, el tiempo lo primero, también él ahorró en dinero es demasiado demasiado en la casa, otros beneficios me rinde más el trabajo siento que me rinde muchísimo más, estos son como los principales, y lo no tan bueno lo no tan positivo puede ser que uno también se pega más del trabajo o sea que uno es más constante ahí a veces a veces es demasiado el trabajo y uno se queda entonces por ejemplo muchas veces uno se queda después de la 5:00pm o también el almuerzo se mueve para más tarde mientras que cuando es presencia uno si se obliga a hacer esas pausas porque en la ida al baño es hablar con alguien entonces a la venida del baño es hablar con otras personas entonces es otra pausa activa, entonces uno se obliga mientras que en la casa como pues en mi caso yo estoy sola todo el día entonces claro no habló con nadie, solamente en reuniones de resto no tengo con quien conversar entonces sí me pego más al trabajo, ese es como el único pero.</p>
	<p>E14: El trabajo híbrido y remoto generan flexibilidad, ahorro en tiempo y dinero. Genera mayor posibilidad de compartir más espacios en otras áreas de la vida, como familiar, personal y social. Adicional aporta un valor emocional a los empleados, cuyo bienestar es importante.</p>
	<p>E15: La verdad he tenido experiencias positivas en general ya que he tenido la libertad de viajar y de estar más con mis seres queridos.</p>

Fuente: Elaboración propia

Las respuestas obtenidas reflejan diversas percepciones sobre la modalidad de trabajo remoto, las cuales evidencian tanto sus ventajas como los aspectos que los empleados valoran para su adaptación a este modelo. En primer lugar, la flexibilidad geográfica, destacada en respuestas, es un factor clave, ya que permite a los empleados desempeñar sus tareas desde cualquier lugar con acceso a internet, promoviendo una mayor autonomía y comodidad. Además, aspectos como la reducción del estrés asociado con el tráfico y el ahorro de tiempo, son elementos significativos para mejorar el bienestar personal y el equilibrio entre la vida laboral y familiar. Esta modalidad también permite a los empleados aprovechar mejor su tiempo libre, lo que contribuye a su satisfacción general. La preferencia por un modelo híbrido, como se menciona, refleja un deseo de balancear la flexibilidad del trabajo remoto con la interacción presencial, sugiriendo que los trabajadores valoran tanto la autonomía como la conexión con sus equipos. En conjunto, estas respuestas subrayan la importancia de ofrecer modalidades laborales adaptadas a las necesidades

individuales de los empleados, lo que puede favorecer no solo su bienestar, sino también su productividad y compromiso organizacional.

Tabla 18. Variable de flexibilidad – Remoto.

Variable de flexibilidad	
¿Cómo ha sido su experiencia al adaptarse a un entorno de trabajo remoto?	E11: El acompañamiento de mi Líder inmediato al principio no era tan bueno, ya lo estamos mejorando y no tanto desde la parte operativa sino más bien desde el ser, que considero que es muy importante que te preguntes cómo vas cómo te sientes. Es un tema del día a día que muchas veces no se sabe por lo que pueda estar pasando una persona.
	E12: bien, en estos 5 meses todo ha sido muy cómodo.
	E13: al inicio cuando fue en plena pandemia y fue muy duro muy traumático porque en la pandemia a nosotros se nos incrementó entonces era hasta a las 9:00 y 10 de la noche trabajando por tanto trabajo que hubo con el tema de los subsidios, y claro porque no podía salir entonces era como eso, pero ya con el paso del tiempo que uno podía volver a la normalidad a salir a la calle, ya uno se equilibraba, para mí fue la mejor experiencia o sea yo no cambio el trabajo en casa por nada.
	E14: Inicialmente fue generar adaptación de las nuevas rutinas, organizar agenda y tiempos. Adecuar un espacio de trabajo en casa, hacer una adecuada gestión del tiempo. En general fue una experiencia inicial de desafíos y luego de adaptación.
	E15: Ha sido fácil la adaptación
¿Qué tan flexible considera que es su horario de trabajo en el modelo remoto?	E11: Los horarios lo establece la empresa, pero en el lugar que vivo se va muy frecuente la luz entonces yo informo inmediatamente cuando se va a la luz a mi jefe inmediato y ellos comprenden, si veo que se va a demorar mucho informo que me voy a ir a trabajar donde mi suegra, si tengo citas aviso y no le ven problema, también he tenido la oportunidad de salir con mi esposo de viaje y saco días de vacaciones y otros días laboré para poder cumplir y no le han visto problema.
	E12: Yo tengo el horario establecido pero también trabajo por objetivos, entonces yo tengo tareas en el día muchas veces en una tarea me puede llevar varios días ya uno distribuye el tiempo, pero ahí la idea siempre es cumplir el horario que tenemos que es de 6:00 am a 4:30 pm.
	E13: es lo mismo porque tenemos que estar conectados cumpliendo un horario, nosotros no tenemos esa libertad como conectarse cuando quiera o de un horario en su medida, nosotros nos tenemos que conectar en el horario establecido y estar disponibles si el jefe lo requiere.
	E14: En esta modalidad el horario sigue siendo específico. Sin embargo, en ocasiones puede generar mayor inversión de tiempo al trabajar desde casa.
	E15: Mi horario es bastante flexible permitiéndole laboral y programar las reuniones en las o horas más convenientes para mí.
- ¿Cómo ha afectado el trabajo remoto su equilibrio entre la vida	E11: Es de aprovechar los espacios pero finalmente yo tengo la responsabilidad, porque tengo las responsabilidades laborales y las familiares, antes me pasaba que me enfoca tanto en el trabajo que no sacaba tiempo para

laboral y personal?	comer o para pararme, para hacer una pausa activa, pasa mucho en este tipo de trabajo además tengo muy buenos clientes entonces siempre estoy dándole y dándole. Ya me estaba viendo afectada con el peso porque estaba muy sedentaria. Ahora ya utilizó una alarma y no es negociable estar trabajando después de las 5 de la tarde.
	E12: positivo ahí pues obviamente tenemos más tiempo y voy por mi esposa a recogerla o llevarla al trabajo antes de entrar a trabajar o sea no es que no lo hiciera antes pero ya lo puedo hacer más cómodamente porque ya voy derecho a llevarla y ya me devuelvo derecho, el comer en casa caliente recién hecho algo muy bueno el no salir si le da a uno como quiero salir un ratito ya depende uno, pero a veces sí se siente la necesidad de socializar, aunque uno llama y habla con los compañeros pero sí hace falta salir.
	E13: no pues en la pandemia sí afectó mucho por tanto trabajo que no se podía separar incluso se trabajaba hasta los sábados, pero ya no afecta nada.
	E14: Ha sido beneficioso, desde un inicio limite el horario y soy estricta con el cumplimiento de este, para poder atender mis otras áreas de vida.
	E15: Llevo varios años trabajando en esta modalidad y he logrado tener un equilibrio entre mi vida laboral y personal.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las respuestas obtenidas revela cómo la flexibilidad en el modelo de trabajo remoto influye de manera significativa en la adaptación de los empleados, su manejo del tiempo y el equilibrio entre la vida laboral y personal. En primer lugar, las respuestas sobre la adaptación al entorno remoto muestran que, aunque algunos empleados enfrentaron desafíos al principio, especialmente durante la pandemia, muchos han logrado adaptarse positivamente con el tiempo. Aspectos como la necesidad de establecer nuevas rutinas, organizar el espacio de trabajo en casa y gestionar el tiempo de manera efectiva, son clave para una integración exitosa al modelo remoto. También se observa una tendencia hacia la valoración del acompañamiento emocional y el bienestar de los empleados, donde la flexibilidad de los líderes para comprender las necesidades personales contribuye a una adaptación más saludable.

En cuanto a la flexibilidad del horario de trabajo, se evidencia que, aunque en muchas organizaciones se mantienen horarios establecidos, existe una considerable flexibilidad para adaptarse a situaciones personales. Por ejemplo, se destaca la posibilidad de informar sobre problemas de conexión a internet o de hacer ajustes para cumplir con responsabilidades familiares,

lo que refleja una relación de confianza con los empleadores. Otros empleados, mencionan que trabajan por objetivos, lo que les permite distribuir mejor su tiempo y cumplir con sus tareas de manera autónoma. No obstante, algunos empleados, señalan que no cuentan con esta flexibilidad total, ya que deben cumplir un horario estricto, especialmente cuando la disponibilidad constante es requerida por los superiores. Esto refleja una diversidad de experiencias en torno a la flexibilidad horaria, donde la autonomía varía según la naturaleza del trabajo y las políticas de la empresa.

Finalmente, en cuanto al equilibrio entre la vida laboral y personal, las respuestas revelan tanto beneficios como retos. Por un lado, el trabajo remoto ha permitido a los empleados tener un mayor control sobre su tiempo, donde la persona puede realizar actividades cotidianas con mayor facilidad, cómo llevar a su esposa al trabajo o disfrutar de una comida casera. Sin embargo, también se menciona la dificultad de separar el trabajo de la vida personal, especialmente en los primeros momentos del trabajo remoto, lo que en algunos casos llevó a un aumento de las horas laborales y a un estilo de vida más sedentario. Para contrarrestar esto, algunos empleados han implementado estrategias, como establecer límites claros o usar alarmas para evitar trabajar más allá de ciertas horas. En general, las respuestas sugieren que, a medida que los empleados se adaptan al modelo remoto, muchos logran encontrar un mejor equilibrio, pero es crucial que las organizaciones ofrezcan el apoyo necesario para evitar el agotamiento y promover la salud integral de los colaboradores.

En conjunto, estas respuestas reflejan cómo el modelo de trabajo remoto puede ser altamente flexible y beneficioso para los empleados, siempre y cuando haya una gestión adecuada del tiempo, una comunicación efectiva y un acompañamiento humano por parte de los líderes.

Tabla 19. Variable de Comunicación y Colaboración – Remoto.

Variable de Comunicación y Colaboración	
¿Cómo evalúa la calidad	E11: Me comunico con la parte comercial y con la parte financiera y siento que

<p>de la comunicación con sus colegas en un entorno remoto?</p>	<p>la comunicación es muy buena, antes yo era muy acelera he aprendido, le he bajado una rayita a la revolución pero cuando yo insisto en algo es porque realmente es importante, el área financiera siempre está atento a ayudarme y el área de gestión humana también está al pendiente de como estoy, además trato de mantener comunicación con mis compañeros comerciales para preguntarles cómo les parecen los destinos o que me pueden recomendar. Es algo muy prosístico porque cuando voy a la oficina los compañeros me dicen "no has perdido tu esencia, ni tu alegría", entonces no se han cortado esos vínculos.</p> <p>E12: a nosotros en realidad hasta este momento nos ha ido muy bien, yo digo que depende de las dos partes igual si han sido muy cooperativos para poder hacernos entender además de contar con la tecnología que nos ayuda mucho. Es importante cuando llega una persona nueva que se le haga acompañamiento y más si no sabe el tema de manufactura se le complicaría mucho la comunicación.</p> <p>E13: es bien, hay personas que sí responden oportunamente otras personas que responden al momentico como que pueden estar en una reunión y no pueden atender de un entonces pues normal dar respuesta después, también hay otras personas que pueden que puedan dar respuesta al otro día eso como que depende de la persona entonces ahí se ve todo, hay variedad.</p> <p>E14: A veces es complejo, teniendo en cuenta que esta modalidad aumenta un gran % de tiempo en reuniones. Lo cual genera reprocesos para temas operativos y de gestión.</p> <p>E15: Tenemos muy buena comunicación y compañerismo.</p>
<p>- ¿Qué tan efectivas son las herramientas de comunicación que utiliza en su trabajo diario?</p>	<p>E11: La que más utilizo en WhatsApp, cuando hago uso de teléfono es porque realmente es urgente, y necesito una respuesta inmediata, siempre recibo respuesta.</p> <p>E12: A mí me ha funcionado muy bien, nos ayuda mucho compartir la pantalla y vamos explicando cómo va el proyecto, la comunicación se vuelve fluida en esa forma, la comunicación funciona muy bien.</p> <p>E13: Bien, nosotros tenemos por Teams, el correo, WhatsApp y entonces por todo uno puede responder es comunicación los medios de comunicación bien.</p> <p>E14: Son muy efectivas: la principal es teams, WhatsApp y correo</p> <p>E15: Muy efectivas tenemos varios medios de comunicación.</p>
<p>¿Cómo ha impactado el trabajo remoto en su nivel de colaboración con otros miembros del equipo?</p>	<p>E11: Si hay un gran impacto porque cuando estás en la oficina tu recibes la respuesta inmediata de la persona, cuando estás remoto si o si tienes que esperar, hay un tema de paciencia y de aprender a esperar. Igual cuando yo llamo a la persona encargada es porque debo de dar una respuesta inmediata al cliente.</p> <p>E12: bueno por ejemplo en mi caso la empresa queda fuera de Medellín donde fabrica, entonces yo estoy constantemente comunicándose con alguien en Barranquilla que es donde está la planta y ahí seguimos en constante comunicación trata de hacer todo lo posible de colaborarnos, por ejemplo con la persona que yo hablo es la que transmite la informa para iniciar el proceso de manufactura, nos apoyamos mucho y la comunicación es constante.</p> <p>E13: bien, porque para eso está el tema de separar la reunión entonces incluso no hay ni siquiera como que preguntarle al otro si tiene disponibilidad uno mismo las programa mirando en el calendario los espacios y los huecos que tiene uno mismo coge y cita, y ya nos conectamos y ya tenemos separado ese</p>

	espacio para lo que sea.
	E14: Hay mayor flexibilidad en la comunicación, se vuelve más informal. Mejora el uso de herramientas digitales, en ocasiones puede afectar la forma en que el interlocutor recibe un mensaje, o puede existir sensación de desconexión.
	E15: Todos trabajamos de manera remota y es fácil encontrar espacios de colaboración por medio llamadas y grupos en slack.

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las respuestas sobre comunicación y colaboración en un entorno remoto revela cómo este modelo impacta tanto en la calidad de la interacción entre los miembros del equipo como en la eficacia de las herramientas utilizadas para facilitar el trabajo colaborativo. En cuanto a la calidad de la comunicación, las respuestas muestran una amplia gama de experiencias, desde una comunicación fluida y cooperativa, hasta desafíos derivados de las diferencias en tiempos de respuesta y la dependencia de la disponibilidad de cada miembro del equipo. Algunos empleados mencionan la importancia de mantener la esencia de los vínculos interpersonales, donde a pesar del trabajo remoto, la comunicación sigue siendo cálida y cercana. Sin embargo, se observa que el aumento de reuniones virtuales puede generar reprocesos y complejidad en la gestión operativa, lo que puede restar eficiencia en la comunicación.

En relación con las herramientas de comunicación, se destaca que la mayoría de los empleados considera las herramientas utilizadas como efectivas, con plataformas como WhatsApp, Teams y correo electrónico como las más comunes y útiles para mantener el contacto. Sin embargo, también se reconoce que el uso adecuado de estas herramientas depende de la habilidad para adaptarse a su funcionamiento y la disponibilidad de los miembros del equipo. También se menciona que el uso compartido de pantalla en reuniones mejora la fluidez en la comunicación, mientras que se destaca la flexibilidad de los medios digitales, aunque también reconocen que la comunicación escrita puede generar malentendidos o desconexión en ocasiones.

Finalmente, en cuanto a la colaboración, las respuestas muestran que el trabajo remoto

afecta tanto positivamente como negativamente la interacción dentro de los equipos. Para algunos, la colaboración sigue siendo efectiva gracias a la capacidad de programar reuniones y coordinar actividades a través de calendarios, mientras que otros experimentan un retraso en las respuestas, lo que implica una mayor paciencia y ajustes en la forma de trabajar, aunque existe mayor flexibilidad y herramientas digitales que mejoran la colaboración, la falta de interacción cara a cara puede generar una sensación de desconexión, lo que puede afectar la fluidez del trabajo en equipo. En general, las respuestas reflejan que, aunque la tecnología y la flexibilidad son esenciales para facilitar la comunicación y colaboración, también existen retos inherentes al trabajo remoto, como la dependencia de la disponibilidad de los miembros y la falta de interacción presencial que podría enriquecer la colaboración en los equipos.

En conclusión, el trabajo remoto presenta tanto ventajas como desafíos en términos de comunicación y colaboración. La efectividad de las herramientas tecnológicas y la habilidad para gestionar el tiempo de respuesta son factores clave para asegurar que los equipos continúen trabajando de manera eficiente y conectada, aunque la necesidad de adaptarse a nuevos ritmos y herramientas es evidente.

Tabla 20. Variable de Productividad y Desempeño – Remoto.

Variable de Productividad y Desempeño	
- ¿Cómo percibe su nivel de productividad en el entorno de trabajo remoto en comparación con el trabajo presencial?	E11: Muy bueno, yo siempre he sido muy buena. Siempre cumplo las metas establecidas por la empresa.
	E12: En la oficina muchas veces me tocaba estarme parando del computador yendo a verificar medidas al área de producción y resolviendo dudas, en el trabajo remoto siento que me rinde más yo diría que un 20% más, pero es también por el tema de que ya las personas con las que trabajamos se acostumbraron que si tienen dudas las acumulan y te dicen todo les pasó.
	E13: Mucho más productivo por qué no hay con quien hablar, para mí siento que un 100%, porque mientras que uno en la presencialidad llegaba un lunes y lo todo el mundo cuento la historia de qué le pasó el fin de semana se perdía mediodía, aquí ya desde el lunes a las 7:30 de la mañana estás trabajando es mucho más productivo al cien por ciento
	E14: Siento que la productividad es más elevada, hay una concentración mayor, agilidad en los procesos de ejecución individual, el tiempo es más

	<p>dinamizado. En trabajo presencial el tiempo y la concentración son complejos debido a los esparcimientos que genera el proceso de socialización.</p> <p>E15: Muy alta ya que el poder trabajar desde cualquier espacio que considere cómodo me permite enfocarme más y ser más productiva.</p>
- ¿Qué factores cree que afectan su productividad en el trabajo remoto?	<p>E11: La conectividad al internet puede ser un factor, el tema de los servicios públicos como la luz, para mí son esos dos aspectos. Porque finalmente la empresa te da las herramientas para poder cumplir las tareas ya depende de ti si las quieres desarrollar o no.</p> <p>E12: El desorden yo acostumbré que al principio del día hago un plan y yo ya sé qué es lo que tengo que hacer en el día antes proyecto más o menos pues muchas veces la escribo otras veces no, porque ya tengo el proceso en cadena entonces simplemente lo ejecuté.</p> <p>E13: De pronto un jueves o un viernes sí he tenido el lunes martes y miércoles demasiada reunión o demasiada conectividad ya hay mucho agotamiento por haber estado tan conectada a derecho tantas horas al día eso ya fin de semana el cuerpo está cansado es como lo único, porque en mi caso como yo no tengo hijos ni vivo con nadie no tengo cómo esos factores que pueden interrumpir a una persona que vive con mucha gente o que tienen hijos o niños alrededor, claro eso pueden ser motivos de distracción, en mi caso ya permanezco solas todo el día.</p> <p>E14: Ninguno</p> <p>E15: Las mascotas</p>
- ¿Qué estrategias ha encontrado útiles para mantener o mejorar su desempeño en el trabajo remoto?	<p>E11: Yo tengo un tablero donde anoto las cosas que son importantes y las cosas que son urgentes, eso personalmente me ayudado mucho porque puedo verificar que me falta y que no me falta, por otro lado las alarmas para respetar los tiempos de descanso que son necesarios, mi área de trabajo también es muy importante porque tener un buen espacio cómodo donde esté mi computador para mi es fundamental sentirse bien. Soy muy creyente y siempre coloco frases en el tablero, que me ayudan, la biblia me ayuda mucho.</p> <p>E12: ser consciente del tiempo que uso para las tareas y hago cronograma para estructurar, además de escribir lo que debo de hacer y tengo 7 preguntas que son claves en el proceso que me permiten identifique lo que debo hacer, además de que son varias personas las que me hacen las solicitudes yo siempre hago las mismas preguntas claves y así me comunico igual con todo además de que para próximos proyectos ellos saben que información me deben suministrar.</p> <p>E13: Lo que he hecho es que separé en el calendario lo llaman momentos de concentración entonces esos momentos son para mí para que no me citan a reuniones y avanzó con lectura de correos, separó de 10:00 am a las 12:00 y ya sé que me puedo levantar hacer el almuerzo o almorzar o voy haciendo el almuerzo y trabajando pero a las 12:00 ya parao y almuerzo, eso me ha funcionado bien porque cuando a veces no separo este espacio me ponen reuniones a esa hora ya se me va derecho antes de 12:30 sin hacer almuerzo. Un compañero me enseñó esta técnica y la apliqué y me ha funcionado, no la puedo hacer todos los días pero cuando la hago me funciona.</p> <p>E14: Establecer horarios fijos y respetarlos</p> <p>E15: Mi agenda donde organizo mi día con actividades por horas.</p>

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las respuestas de los empleados sobre productividad, factores que afectan su desempeño y estrategias para mejorar en el trabajo remoto refleja un panorama diverso pero coherente de cómo este modelo impacta en el desempeño individual y colectivo.

En relación con la productividad en el entorno remoto, la mayoría de los empleados perciben una mejora significativa en su desempeño comparado con el trabajo presencial. Se destaca que siempre cumple con las metas establecidas, pero no profundiza en cómo el entorno remoto facilita ese logro, por otro lado, identifica que en el trabajo remoto su productividad ha aumentado aproximadamente un 20%, mencionando que el distanciamiento físico y la acumulación de dudas por parte de sus colegas optimiza el tiempo de respuesta y reduce las interrupciones. Se menciona un aumento del 100% en su productividad debido a la eliminación de interacciones sociales informales en la oficina, lo que le permite enfocarse completamente en las tareas desde temprano en la mañana. Esta tendencia se ve reflejada, quien resalta la mejora en la concentración y agilidad de los procesos, atribuyéndole a la falta de distracciones sociales. También menciona que la flexibilidad de trabajar desde un espacio cómodo le permite enfocarse más, lo que eleva su productividad.

En cuanto a los factores que afectan la productividad, las respuestas varían dependiendo de las circunstancias individuales. Se señala que problemas de conectividad y servicios públicos, como la electricidad, son los factores que más impactan su productividad, aunque resalta que las herramientas proporcionadas por la empresa son suficientes para cumplir con las tareas. Se menciona que el desorden podría afectar su eficiencia, pero ha logrado contrarrestarlo organizando su día y creando un plan estructurado de trabajo. Reconoce que el agotamiento por largas horas de conexión y reuniones puede impactar su rendimiento, aunque no considera que factores como el

ambiente familiar sean un obstáculo, dado que vive sola. Así mismo se refiere a las distracciones causadas por las mascotas, lo que indica que, aunque el entorno remoto ofrece beneficios de flexibilidad, también puede presentar retos en cuanto a la organización del espacio personal.

Tabla 21. Variable de Bienestar y Salud Mental y Física– Remoto.

Variable de Bienestar y Salud Mental y Física.	
¿Cómo ha influido el trabajo remoto en su bienestar general y salud mental y física?	E11: Cuando está en Medellín me cuida mucho, claramente cuando uno sale de la casa al trabajo hace actividad física. Yo realmente estoy muy cómoda en mi casa y pido mucho domicilio, el mercado lo pido por domicilio, puede pasar hasta 10 días y no salgo de la casa, tengo una persona que viene y me arregla la casa no saco ni la basura. Ya entendí que mi cuerpo necesita de actividad física por el tema del cortisol ya me hice chequeo médico y me dicen que pilas que estoy muy cargada de estas hormonas, ya llevo 4 días haciendo deporte además de salir a comparar diferentes cosas. Estoy mejorando esta parte
	E12: la salud mental es mucho mejor por el tema de no estar transportándose, además no estar con tanta gente, porque estar en la oficina con muchas personas y a veces todas en el teléfono genera mucho ruido, para mí la salud mental ha mejorado.
	E13: Yo siempre he sido muy social a veces hace falta pues como esa socialización con otros compañeros a veces sí le dicen a uno que si nos vemos y nos conectamos ahí hablamos, pero como de salud mental no en la pandemia sí en la pandemia sí me afectó mucho pero fue por el exceso de trabajo y la conexión pues ahí el espacio del encierro y pero luego de eso no lo sintió ni físico y tampoco otras afectaciones.
	E14: Ha mejorado el tiempo que invierto en otras áreas de mi vida.
	E15: Bastante bien ya que puedo compartir más con mis seres queridos
- ¿Ha experimentado algún cambio en los niveles de estrés o agotamiento físico debido al trabajo remoto?	E11: Si, no el estrés, pero yo me duermo muy temprano esa es una de las razones por la que fui al médico yo tipo 7:30 de la noche ya me quedo dormida, y mi pareja me decía que no era norma, y por eso consulte y decidimos hacer ejercicio para compartir más tiempo con él y el tema del sueño es porque mis hormonas están muy cargadas por el sedentarismo.
	E12: si se siente uno más agotado, pero son días no es siempre.
	E13: El trabajo así se incrementa o sea uno si tiene más trabajo, porque por ejemplo yo me quedo en el computador mientras llega mi esposo uno dice ay no acá aprovechando y leo correos que tuve mucha reunión todo el día uno mismo alarga su horario el agotamiento claro es estar tanto tiempo conectado y la luz del computador y tantas horas al día que puede pasar uno a veces si se siente el agotamiento a diferencia de presenciar que claro tiene unos más momentos de esparcimiento entonces claro uno siente el agotamiento. Pero en esta modalidad puedo dormir más porque no me tengo que desplazar en la mañana ni arreglarme para salir ni maquillarme.
	E14: Ha mejorado el nivel de agotamiento, en el trabajo presencial he sentido más agotamiento y estrés.
	E15: Si, ha bajado los niveles de estrés ya que en una oficina se puede tener un

	efecto dominó donde se puede “contagiar” el estrés de un colaborador a otro.
- ¿Qué estrategias ha utilizado para mantener su bienestar y salud mental en un entorno de trabajo remoto?	E11: Soy muy creyente, salgo con mis amigas de la iglesia, actualmente hago ejercicio. Asistir a la iglesia cada 8 días, el uso de tablero para gestionar las tareas y el uso de las alarmas.
	E12: Salir a caminar, hacer pausas activas además tengo una relación con Dios que es la base de mi vida y mi hogar. Y puedo levantarme tranquilo a leer la biblia y me siento muy tranquilo.
	E13: meditar si lo hago a diario el meditar me ayuda a estar un poco más fortalecida mentalmente pero también hay veces que sí me siento muy casada y llega mi esposo y me dice vámonos a caminar para que se relaje entonces esa salida me ayuda mucho de igual manera yo un fin de semana si normalmente salgo, el sábado ya me pica la casa entonces ya quiero salir y eso me ayudaba mucho salir a dispersarme el fin de semana.
	E14: Priorizar actividades, establecer tiempos para cada una. No perder el contacto con compañeros
	E15: Sacar tiempos para pausas activas, ejercicios de respiración y el ejercicio en la mañana antes de comenzar la jornada.

Fuente: Elaboración propia

El bienestar y salud mental y física en el trabajo remoto refleja tanto beneficios como desafíos que los empleados experimentan en su adaptación a este modelo de trabajo, destacando aspectos físicos, emocionales y sociales. En cuanto al **bienestar general y la salud mental y física**, se observa que el trabajo remoto ha tenido un impacto mixto, con varios empleados reportando mejoras en su bienestar debido a la flexibilidad del entorno. E11 menciona que, al principio, la falta de actividad física en su vida cotidiana le afectó, lo que llevó a un aumento de cortisol y estrés. Sin embargo, ha comenzado a hacer ejercicio y ha notado mejoras en su salud. Se subraya que su salud mental ha mejorado gracias a la reducción del estrés relacionado con el transporte y la presencia de muchas personas en la oficina, lo que genera ruido y distracción. Se hace una reflexión interesante sobre la socialización, destacando que aunque se siente bien trabajando desde casa, extraña la interacción social con sus compañeros, aunque no percibe efectos negativos significativos en su salud mental post-pandemia. También se destaca que el trabajo remoto le ha permitido invertir más tiempo en otras áreas de su vida, lo que ha contribuido a mejorar su bienestar general. Finalmente, se menciona que su bienestar ha mejorado al poder

compartir más tiempo con sus seres queridos, lo cual tiene un impacto positivo en su salud emocional.

Respecto al **estrés y agotamiento físico**, la mayoría de los empleados señala que experimentan cambios debido a la modalidad remota. Destaca un cambio en su patrón de sueño, sintiendo que se duerme muy temprano debido a los efectos del sedentarismo, lo que la llevó a buscar ayuda médica. También reporta que, en algunos días, el trabajo remoto la deja más agotada, aunque no es algo constante. La flexibilidad del trabajo remoto, a veces se extiende en horas laborales, lo que incrementa su sensación de agotamiento. Sin embargo, destaca que esta modalidad le permite dormir más tiempo al no tener que desplazarse. E14 menciona que el trabajo remoto ha reducido su agotamiento, en comparación con la modalidad presencial, lo que podría estar relacionado con la ausencia de traslados y la posibilidad de organizar mejor su tiempo. Se destaca que el trabajo remoto ha reducido el estrés, ya que no hay un ambiente de contagio de estrés entre compañeros, algo común en las oficinas.

Tabla 22. Variable Recursos, Tecnología y Soporte Organizacional – Remoto.

Variable Recursos, Tecnología y Soporte Organizacional	
- ¿Qué tan adecuado considera los recursos tecnológicos y el soporte organizacional proporcionados por su empresa para el trabajo remoto?	E11: La empresa me da las herramientas físicas tecnológicas como el computador, el celular, desde el área de gestión humano ya está más pendiente de mí y puedo participar en los procesos que hace el área de producto, yo siempre estoy estudiando sobre lo que hago y me gusta mucho participar y compartir mi conocimiento con la persona que me lo permiten.
	E12: Las herramientas de trabajo para mí son de muy buena calidad y funcionan muy bien para lo que hacemos.
	E13: súper bien todo nos has suministrado la silla el descansa pies la basecita para el computador y ya eso es como lo que proporcionan ya pues a ciertos niveles de ciertos roles pues que pronto ganan más poquitos y les pagan el internet a otros pero ya no nos aplica el pago el internet pero igual para uno no es un hueco pues porque bueno tiene que pagar esfera presencial es la misma plata que uno paga entonces no siente nada de eso ser contento Pues ya está preguntada por enfocar para el futuro.
	E14: Son adecuados, se facilitan todos los recursos
	E15: Muy adecuado.

- ¿Tiene acceso a las tecnologías y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera simple, fácil e intuitiva en un entorno remoto?	E11: Si, yo cuando viajo puedo continuar trabajando desde el computador, porque todo está en la nube y constantemente nos están capacitando en el uso de la nueva plataforma de los proveedores.
	E12: Son muy buenas las herramientas, si nos dan algo más seria como un lujo porque estamos muy bien tenemos muy buena tecnología.
	E13: Sí porque incluso cuando tenemos algún problema tenemos el apoyo técnico que se llama mía entonces uno llama a mí y ahí mismo le toman control remoto y le solucionan, entonces en ese sentido no hay problemas en cuanto a lo tecnológico.
	E14: Si. plataformas de la empresa además de teams, WhatsApp y correo.
	E15: Si
17. ¿Cómo calificaría la efectividad de las políticas y procedimientos de su empresa respecto al trabajo remoto?	E11: La empresa no tiene políticas implantadas, dado que soy pionera en esta modalidad de trabajo igual muchos compañeros pueden decir que tengo privilegios pero considero que me los he ganado por mi responsabilidad. Yo tengo las mismas condiciones que los demás compañeros y hago trabajo remoto por una condición familiar. Pero igual cumplo todas mis funciones
	E12: No me han socializado política
	E13: La empresa no tiene políticas implantadas ni incentivos, yo creo que el incentivo se lo da uno en cuanto al ahorro en tiempo y ahorro de plata cierto pero que ellos lo ven como un incentivo porque tenemos trabajo remoto.
	E14: Son adecuadas, y van actualizando
	E15: Son claras ya que la mayoría de los colaboradores están remotos.
- ¿Cree que las tecnologías y herramientas proporcionadas por la empresa han aumentado o disminuido su productividad en comparación con un entorno de trabajo tradicional	E11: Lo que pasa es que cuando tu estar presencial te acercas a tu líder la atención es inmediata cuando estás de remoto debes espera por temas de operación.
	E12: En realidad no son las herramientas, lo que mejora la productividad son las metodologías de trabajo es estar muy organizado. El trabajo de diseño es terminar la tarea.
	E13: ha aumentado porque por ejemplo antes ni siquiera existía este Teams, no existían las herramientas que hay ahora para las presentaciones, antes se ha aumentado la productividad.
	E14: Se sostienen; teniendo en cuenta que son las mismas herramientas.
	E15: Han aumentado

Fuente: Elaboración propia

El análisis de las respuestas sobre los recursos tecnológicos y el soporte organizacional en el contexto del trabajo remoto destaca la percepción generalizada de que las empresas han proporcionado los recursos adecuados para garantizar un desempeño eficiente en este modelo de trabajo. En cuanto a los recursos tecnológicos y soporte organizacional, la mayoría de los empleados considera que las herramientas proporcionadas son adecuadas para realizar su trabajo remoto de manera efectiva. Se menciona que se tiene acceso a herramientas físicas como

computadoras y teléfonos, y destaca la atención del área de gestión humana en su bienestar y capacitación. Varios de los entrevistados coinciden en que las herramientas tecnológicas proporcionadas son de buena calidad y funcionan bien para sus necesidades, destacando la importancia de tener acceso a plataformas como Teams, WhatsApp y correo electrónico, que son esenciales para la comunicación y colaboración a distancia. Además, se resalta que cuentan con soporte técnico para resolver problemas tecnológicos, lo que contribuye a la eficiencia operativa.

Respecto al acceso a tecnologías y herramientas necesarias, las respuestas indican una experiencia positiva en su mayoría. Se destacan que las herramientas tecnológicas son accesibles y fáciles de usar, con plataformas en la nube que les permiten continuar trabajando incluso cuando viajan. También menciona la disponibilidad de soporte técnico inmediato, lo cual reduce los problemas tecnológicos, mientras que se subraya la integración de diversas plataformas que facilitan el trabajo remoto.

En relación a las políticas y procedimientos sobre el trabajo remoto, se observa una diversidad de opiniones, mencionan que la empresa no tiene políticas formalmente implantadas, y aunque lo atribuyen a ser pionera en esta modalidad, se sugiere que el trabajo remoto es visto como un incentivo personal más que como un beneficio organizacional formal. Manifiestan que no ha recibido socialización de políticas, lo que refleja una posible falta de formalización en este aspecto. Sin embargo, varios señalan que las políticas son adecuadas y se actualizan regularmente, lo que sugiere que la empresa ha ido adaptándose gradualmente a la modalidad de trabajo remoto.

Análisis del trabajo remoto

En el contexto actual, el trabajo remoto se ha consolidado como una modalidad clave para muchas organizaciones, especialmente tras los cambios provocados por la pandemia. Este análisis busca examinar diversas variables relacionadas con el trabajo remoto, tales como la adaptación, la

flexibilidad, la comunicación, la productividad, el bienestar y la tecnología, con el objetivo de comprender cómo afectan tanto a los empleados como a las organizaciones. Como estudiante de Maestría en Gestión Humana para Organizaciones Saludables, este análisis se presenta desde la perspectiva de la importancia de gestionar estas variables de manera estratégica para fomentar un ambiente de trabajo saludable, productivo y sostenible.

La adaptación al trabajo remoto es un proceso gradual que depende de factores tanto personales como organizacionales. Las respuestas obtenidas destacan que la flexibilidad geográfica es uno de los principales factores que facilita la adaptación, ya que permite a los empleados trabajar desde cualquier lugar con acceso a internet, promoviendo una mayor autonomía y comodidad. Además, los empleados resaltan el impacto positivo de la reducción del estrés asociado con los desplazamientos y el tráfico, lo que les permite dedicar más tiempo a actividades personales y familiares. No obstante, la preferencia por un modelo híbrido sugiere que los empleados valoran la autonomía del trabajo remoto, pero también la importancia de las interacciones presenciales para fortalecer la cohesión y el sentido de pertenencia dentro del equipo.

Desde la gestión humana, este análisis subraya la importancia de proporcionar modalidades laborales que se adapten a las necesidades individuales de los empleados, ya que esto no solo mejora su bienestar, sino que también contribuye al compromiso organizacional y a la productividad general.

- La flexibilidad es un factor clave que facilita la adaptación al trabajo remoto y mejora el equilibrio entre la vida laboral y personal.
- El trabajo remoto también ha transformado la manera en que se lleva a cabo la comunicación y la colaboración dentro de los equipos.

- El análisis sobre productividad en el trabajo remoto revela una mejora significativa en el desempeño de los empleados, principalmente por la eliminación de distracciones sociales y el aumento en la concentración.
- Los recursos tecnológicos y el soporte organizacional reflejan una percepción positiva por parte de los empleados respecto a las herramientas proporcionadas para facilitar el trabajo remoto.

Contrastación

La contrastación entre los objetivos planteados en la investigación y los hallazgos obtenidos es esencial para evaluar la efectividad del estudio y determinar si los resultados respaldan los enfoques y preguntas iniciales de la investigación. En este caso, la investigación se centró en analizar la relación entre los modelos de trabajo remoto e híbrido y la experiencia del empleado, buscando identificar los factores clave que afectan aspectos como la satisfacción, el compromiso, el bienestar y la productividad.

El objetivo general de la investigación fue analizar la relación entre los modelos de trabajo remoto e híbrido y la experiencia del empleado, enfocándose en la satisfacción, el bienestar, el compromiso y la productividad. Los hallazgos confirman que ambos modelos ofrecen ventajas clave como la flexibilidad y optimización del tiempo, que contribuyen al bienestar y la satisfacción de los empleados. Sin embargo, también resaltan desafíos comunes, como el aislamiento social y laboral y la dificultad en la cohesión del equipo, lo cual afectaría el compromiso y el rendimiento de los empleados.

Además, la relación entre la percepción de los empleados sobre su entorno de trabajo (flexibilidad, autonomía, soporte organizacional) y su comportamiento (como la decisión de permanencia) se valida en los hallazgos, que subrayan la importancia de la flexibilidad bien gestionada tanto en el entorno laboral como en el entorno familiar y la necesidad de establecer normas claras para evitar sobrecarga de trabajo y garantizar un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Objetivos Específicos:

1. Identificar los factores individuales y organizacionales que afectan la experiencia del empleado: Este objetivo busca entender cómo factores como la autonomía, estructura familiar, la

flexibilidad, el soporte recibido de la organización y las oportunidades de desarrollo profesional influyen en la vivencia diaria de los empleados en estos modelos. Los hallazgos dan respuesta a este objetivo al enfatizar que la flexibilidad y el soporte organizacional son factores clave para mejorar la experiencia laboral. La percepción de autonomía, autoliderazgo y la capacidad de organizar el tiempo de manera eficiente se relacionan positivamente con el bienestar y la satisfacción de los empleados. Es importante también destacar el componente familiar y redes de apoyo de los empleados son también altamente determinantes en la satisfacción de los empleados dado que se presentan situaciones familiares donde trabajar desde casa genera un gran impacto de poder ser madres y padres presentes. Sin embargo, el aislamiento y la falta de interacción social son factores negativos que afectan la salud mental y física de los empleados, así como la cohesión y el compromiso en equipos remotos e híbridos.

2. Analizar la relación entre estos factores y la experiencia del empleado en contextos de trabajo remoto e híbrido: Este objetivo se centra en cómo los factores identificados impactan en el bienestar, satisfacción, compromiso y desempeño de los empleados. Los hallazgos evidencian que los factores individuales, como la flexibilidad en el manejo del tiempo y la autonomía, están positivamente relacionados con el bienestar y la motivación. No obstante, la falta de interacción cara a cara afecta negativamente la percepción de apoyo y cohesión en el equipo, lo que influye en la satisfacción y el compromiso. La necesidad de intervención en términos de estrategias de comunicación efectiva, uso de herramientas tecnológicas adecuadas y promoción de la interacción social es clave para mejorar la experiencia del empleado.

Evaluar cómo la falta de interacción física afecta la percepción de apoyo y cohesión en equipos de trabajo remoto: Este objetivo se encuentra plenamente respaldado en los hallazgos, los cuales destacan que tanto empleados remotos como híbridos experimentan dificultades en la

cohesión del equipo debido a la falta de interacción cara a cara. Además, se resalta que la falta de contacto físico puede afectar el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional. La implementación de estrategias de intervención que promuevan la interacción social virtual y la organización de reuniones periódicas son soluciones propuestas para mitigar este desafío.

En términos generales, los hallazgos de la investigación respaldan los objetivos planteados, proporcionando evidencia sobre cómo los modelos de trabajo remoto e híbrido afectan la experiencia del empleado, desde factores individuales hasta la interacción social y el soporte organizacional. Sin embargo, se destacan áreas de oportunidad en cuanto a la gestión del aislamiento, la mejora de la infraestructura tecnológica y la necesidad de políticas claras que promuevan un balance entre la vida personal y laboral.

Conclusiones y recomendaciones

Los tres componentes (líderes de gestión humana, empleados híbridos y empleados remotos) frente a la variable de adaptabilidad coinciden en que el trabajo híbrido y remoto ofrecen importantes ventajas como flexibilidad, optimización del tiempo y bienestar. Sin embargo, también presentan desafíos comunes como el aislamiento, la dificultad en la cohesión del equipo y la gestión del equilibrio entre trabajo y descanso. Para intervenir estas áreas, es necesario implementar estrategias que promuevan la interacción social, el desarrollo de habilidades para la autogestión del tiempo y la salud mental, así como la mejora continua de los recursos tecnológicos y las políticas organizacionales adaptadas a estos modelos.

La flexibilidad es un factor clave en el éxito de los modelos de trabajo remoto e híbrido, tanto para los líderes de gestión humana como para los empleados. Sin embargo, esta flexibilidad debe ser gestionada adecuadamente para evitar posibles problemas como el "overworking", el aislamiento y la falta de claridad en las expectativas. Es esencial que las organizaciones proporcionen pautas claras sobre el manejo del tiempo y el espacio de trabajo, y ofrezcan apoyo continuo a los empleados para fomentar su bienestar integral. A través de una comunicación efectiva, políticas claras y un enfoque equilibrado, se puede maximizar el potencial de los modelos de trabajo flexible, beneficiando tanto a los empleados como a las organizaciones.

Los tres componentes (líderes de gestión humana, empleados híbridos y empleados remotos) coinciden en que las herramientas tecnológicas son clave para facilitar la comunicación y la colaboración en entornos de trabajo híbridos y remotos. Sin embargo, existen desafíos relacionados con la falta de interacción cara a cara y la dependencia de la disponibilidad de los miembros del equipo. Para abordar estos retos, es esencial establecer normas claras sobre la disponibilidad, entrenar a los empleados en el uso adecuado de herramientas digitales, y promover

tanto la interacción social como la organización de reuniones periódicas. La comunicación asertiva, el uso adecuado de las herramientas tecnológicas y la flexibilidad son factores clave para optimizar la colaboración y mejorar el desempeño organizacional en estos modelos de trabajo.

En general, tanto los líderes de gestión humana como los empleados híbridos y remotos coinciden en que los entornos de trabajo flexible han incrementado la productividad, principalmente por la reducción de distracciones y una mejor organización del tiempo. Sin embargo, los desafíos técnicos y la falta de interacción física en algunos casos siguen representando barreras para una productividad óptima. Para maximizar los beneficios de estos modelos, se requiere un enfoque equilibrado que incluya infraestructura tecnológica adecuada, programas de bienestar, formación en organización personal y políticas que fomenten un balance saludable entre vida laboral y personal.

En términos de bienestar físico y mental, tanto los líderes de gestión humana como los empleados híbridos y remotos coinciden en que la flexibilidad ha tenido un impacto positivo, al reducir el estrés asociado con el transporte y permitir una mejor organización del tiempo. Sin embargo, los desafíos del aislamiento social, la falta de interacción presencial y el agotamiento derivado de la extensión de las horas laborales son barreras que deben ser abordadas. Para maximizar los beneficios de estos modelos de trabajo, es esencial implementar políticas que fomenten la desconexión, el bienestar físico y emocional, y la interacción social, tanto de manera virtual como presencial. Además, se debe promover el autocuidado a través de prácticas como pausas activas y la creación de un entorno laboral ergonómico y saludable.

Los tres componentes analizados (líderes de gestión humana, empleados híbridos y empleados remotos) comparten una percepción positiva respecto a la provisión de recursos tecnológicos y el soporte organizacional. Sin embargo, se destacan áreas de oportunidad en la

mejora de la infraestructura tecnológica, la claridad y formalización de las políticas, así como la necesidad de mayor capacitación y confianza en los modelos de trabajo remoto. El plan de intervención debe centrarse en optimizar la conectividad y las herramientas tecnológicas, formalizar las políticas organizacionales sobre el trabajo remoto, y continuar fortaleciendo el soporte técnico y la capacitación continua para maximizar la productividad y el bienestar de los empleados en los entornos híbridos y remotos.

A partir de estos resultados, se puede concluir que las organizaciones deben implementar estrategias claras y personalizadas para maximizar los beneficios de estos modelos de trabajo flexible, asegurando el bienestar integral de los empleados y mejorando su compromiso y desempeño.

Referencias

- Adams, J.S. (1963). Wage inequity, productivity, and work behavior. *Industrial Relations Research Association*, 5(1), 9-23.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Evidence. In *The Oxford Handbook of Work and Family*.
- Alvear, G. S. A., & Larroche, V. C. D. (2017). Un estudio monográfico sobre la observación científica como contenido de enseñanza en las ciencias naturales. Tesis de Grado, Universidad del Valle, Cali, Colombia
- Bersin, J., Agarwal, D., Pelster, B., Schwartz, J., Canwell, A., Geller, J., & Stockton, H. (2015). *Tendencias globales en capital humano 2015: Liderando en el nuevo mundo del trabajo*. Deloitte University Press. <http://www.deloitte.com/hcdashboard>
- Congreso de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo* (Ley 141 de 1961). Diario Oficial No.52,986 Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Constitución Política de Colombia 7 de julio de 1991 (Colombia). <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4125#:~:text=Todas%20las%20personas%20nacen%20libres,religi%C3%B3n%20opini%C3%B3n%20pol%C3%ADtica%20o%20filos%C3%BFfica>.
- Corena, A., y Suárez, J., (2019). Legislación laboral y políticas públicas para la inserción laboral de las mujeres cabeza de hogar en Colombia. *Revista Cambios y Permanencias*, 10 (2), p, 329-372. <https://revistas.uis.edu.co/index.php/revistacyp/article/view/10207/10149>
- Creswell, J. W. (2003). *Research design: qualitative, quantitative and mixed methods approaches*. Second Edition. Sage Publications, Inc. USA

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.

Cueva Talledo, J. M. (2023). Relevancia de la experiencia del empleado en el logro de los objetivos organizacionales. *Gestión En El Tercer Milenio*, 26(51), 287–302.
<https://doi.org/10.15381/gtm.v26i51.25525>

Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Plenum Press.

Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo, 26 de mayo 2015
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Decreto 1227 de 2022 Por el cual se modifican los artículos 2.2.1.5.3, 2.2.1.5.5, 2.2.1.5.8 y 2.2.1.5.9. y se adicionan los artículos 2.2.1.5.15 al 2.2.1.5.25 al Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo, relacionados con el Teletrabajo. 18 julio de 2022.

D. O. N° 52.099
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=190935>

Decreto 649 de 2022. (2022, 27 de abril). *Por el cual se adiciona la Sección 7 al Capítulo 6 del Título 1 de la Parte 2 del libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo, relacionado con la habilitación del trabajo en casa*.
https://en.wikipedia.org/wiki/Luis_de_la_Fuente_%28footballer,_born_1961%29

Decreto 884 de 2012. Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones 30 abril del año 2012. D. O. N° 48417.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=47216>

- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2011). *The SAGE handbook of qualitative research* (4th ed.). SAGE Publications.
- Fraire, Vanina y Adrián Scribano (2008), *El grupo de discusión: posibilidades y estrategias*, en *El proceso de investigación social cualitativo*, Buenos Aires, Prometeo libros.
- Galeano Marín, M. E. (2012). *Estrategias de Investigación Social Cualitativa. El giro en la mirada*. Medellín: La Carreta.
- Gentilin, M. (2015). Las tres dimensiones de la cultura organizacional, Una propuesta teórico-metodológica. *Investigación Cualitativa En Ciencias Sociales*, 3, 186–190. Obtenido de <https://bit.ly/2Tb97P9>
- Gómez Rodríguez, Dustin & Yeimmy Carranza, & Camilo Ramos, (2017). *Revisión Documental, Una Herramienta Para El Mejoramiento De Las Competencias De Lectura Y Escritura En Estudiantes Universitarios*. 46-56.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76-88.
- Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación En Educación Médica*, 2(5), 55–60.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (Cuarta ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Sexta Ed. McGraw Hill, México.
- Hernández, S. R., Fernández, C., & Baptista, L. P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Hoyos Sepúlveda, S. P., & Mesa Agudelo, N. C. (2015). Teletrabajo: reflexiones y panorama. *Revista Reflexiones y Saberes*, 3(4), 39-47.
<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/730/1257>.
- Hurtado de Barrera, J (2000) *Metodología de la Investigación Holística* (3era. Ed) Ediciones Quirón Sygal, Servicios y Proyecciones para América Latina. Caracas- Venezuela.
- Izcara, S. (2009). *La praxis de la investigación cualitativa: guía para elaborar tesis*. México, D.F.: Plaza y Valdés.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kitzinger, J. (1995). Investigación cualitativa. Presentación de grupos focales. *BMJ: Revista Médica Británica*, 311(7000), 299.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *InterViews: Learning the craft of qualitative research interviewing* (2nd ed.). Sage Publications.
- Lesser, E., Mertens, J., Barrientos, M.-P. y Singer, M. (2017). Diseño de la experiencia de los empleados: cómo un enfoque unificador puede mejorar el compromiso y la productividad. *IBM Institute for Business Value*, 307. Obtenido de <http://ezproxy.usp.ac.fj/login?url=https://search.proquest.com/docview/2132094153?accountid=28103>.
- Ley 1090 de 2006. (2006, 6 de septiembre). *Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones*. Congreso

de

Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=66205>.

Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el teletrabajo y se dictan otras disposiciones. 16 de julio de 2008. D. O. N° 47.052.

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

Ley 2069 de 2020. Por medio del cual se impulsa el emprendimiento en Colombia. 31 de diciembre de 2020. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=160966>

Ley 2191 de 2022. Por medio de la cual se regula la desconexión laboral - ley de desconexión laboral. 6 enero de 2022. D. O. N° 51.909.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=177586#:~:text=Esta%20ley%20tiene%20por%20objeto,reglamentarias%2C%20con%20el%20fin%20de>.

Ley 23 de 1982. (1982, 28 de enero). *Sobre derechos de autor*. Congreso de Colombia.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=3431>

Liley, M., Feliciano, P. y Laurs, A. (2017). La experiencia del empleado reinventada. Estrategia de Accenture, 12. Obtenido de https://www.accenture.com/us-en/_acnmedia/PDF-64/Accenture_Strategy_Employee_Experience_Reimagined_POV.pdf

López, V. (2018). Metodología de la investigación cualitativa: Análisis de contenido y análisis temático. Editorial UOC.

López. (2020). La revolución tecnológica y su impacto en las relaciones de trabajo y en los derechos de los trabajadores (cuestiones actuales y nuevos retos). Tirant Lo Blanch. Chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/<https://albergueweb1.uva.es/constitutiva/wp-content/uploads/2021/02/L10-9788413551654.pdf>

- Mañas, M., Muñoz, E., y Pecino, V. (2012). Realidad organizacional y teletrabajo. Comunitaria. Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales, (4), p ,105–122. <https://doi.org/10.5944/comunitania.4.5>
- Martínez-Salgado, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa: principios básicos y algunas controversias. *Ciência & saúde coletiva*, 17, 613-619. <https://doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>
- Mata, María Cristina; MACASSI, Sandro;1997 Cómo elaborar muestras para los sondeos de audiencias. Cuadernos de investigación No 5. ALER, Quito.
- Maylett, T. y Wride, M. (2017). *The Employee Experience How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results*. Wiley
- Mazor, AH, Zucker, J., Sivak, M., Coombes, R. y Durme, YV (2017). Reimaginar y diseñar la experiencia de los empleados: pensamiento de diseño en acción. Deloitte, 1–8
- Méndez, C. (2008). Metodología práctica para la elaboración de diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Bogotá: McGrawHill.
- Ministerio de Salud. (1993, 4 de octubre). *Resolución número 8430 de 1993: Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud*. <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/lists/bibliotecadigital/ride/de/dij/resolucion-8430-de-1993.pdf>
- Monsalve, M. (2016). La transformación del teletrabajo. El teletrabajo en Colombia. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones laborales y derecho del empleo*, 4(1), p 1-12. https://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/362

- Moreno, A. (2011). Análisis de contenido: Una metodología de investigación cualitativa. Editorial Gedisa.
- Morgan, J. (2017). The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate. Wiley.
- Moustakas, C. (1994). Phenomenological research methods. SAGE Publications.
- Nelson, E., y Doman, H. (2017). Employee Experience How to Build an EX-Centric Organization. Kennedy Fitch.
- Parra, I. y Toro, I (2010). Fundamentos epistemológicos de la investigación y la metodología de la investigación Cualitativa/cuantitativa. (1era. ed.) Medellín. Fondo Editorial Universidad de Medellín.
- Pineda, Beatriz; De Alvarado, Eva Luz; De Canales, Francisca 1994 Metodología de la investigación, manual para el desarrollo de personal de salud, Segunda edición. Organización Panamericana de la Salud. Washington.
- Pinillos, A. A., Gil, J., Bello, L., & Vélaz, I. (2021). *Libro Blanco DCH sobre Trabajo a Distancia en España* (Doctoral dissertation, Universidad de Navarra).
- Poynter, R. (2010), The Handbook of Online and Social Media Research: Tools and Techniques for Market Researches. Reino Unido, ESOMAR.
- Ramírez, J., Vega, C., y Narcisa, M. (2022). Ventajas y desventajas del teletrabajo en Sudamérica frente a la pandemia del covid-19. *Civilizar Ciencias Sociales y Humanas*, 22(42), p, 85-98.
- https://revistas.usergioarboleda.edu.co/index.php/ccsh/article/view/ventajas_desventajas_teletrabajo_sudamerica_pandemia/v22n42a07

- Sampieri, H.R, Collado, F.C, y Lucio, B.P (1991) Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Sisto, V. y Fardella, C. (2009). Control narrativo y gubernamentalidad: La producción de coherencia en las narrativas identitarias. El caso de profesionales chilenos adultos jóvenes en condiciones de vinculación laboral flexible. *Forum Qualitative Sozialforschung/Forum: Qualitative Social Research*, 10(2), Art. 29. Recuperado de <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0902292>
- Stott, Leda y Ramil Xosé (2014). Metodlogía para el desarrollo de estudios de caso. Centro de Innovación en Tecnología para el Desarrollo Humano – itdUPM, Madrid, España. www.itd.upm.es
- Tashakkori, A., & Creswell, J. W. (2007). The new era of mixed methods. *Journal of Mixed Methods Research*, 1, 3-7.
- Ulrich, D. (2005). La propuesta de valor de Recursos Humanos: La próxima agenda de RR. HH. *Capital Humano*, 193, 60-75.
- Ushakova, T. (2015). El Derecho de la OIT para el trabajo a distancia: ¿una regulación superada o todavía aplicable? *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*.
- Van Manen, M. (1990). *Researching lived experience: Human science for an action sensitive pedagogy*. State University of New York Press.

Anexo 1. Información Sociodemográfica (Empleados y Líderes de Gestión Humana)

Esta información se obtiene con la finalidad de determinar la relación entre trabajo remoto/híbrido y la experiencia del empleado para el desarrollo de la investigación que se le ha explicado. La información obtenida se considera confidencial. Gracias por la participación.

1. Rol:

- Empleado
- Líder de gestión humana

2. Edad:

- Menos de 25 años
- 25-34 años
- 35-44 años
- 45-54 años
- 55 años o más

3. Género:

- Masculino
- Femenino
- No binario
- Prefiero no decir

4. Estado Civil:

- Soltero(a)
- Casado(a)

- Divorciado(a)
- Viudo(a)
- Unión libre
- Otro

5. Nivel Educativo:

- Educación básica (Primaria/ Secundaria)
- Educación técnica/tecnológica
- Educación universitaria (Pregrado)
- Educación de posgrado (Maestría/Doctorado)
- Otro

6. Ubicación Geográfica (Ciudad/Región):

- [Espacio para respuesta abierta]

7. Cargo Actual:

- [Espacio para respuesta abierta]

8. Tipo de Contrato:

- Contrato a término fijo
- Contrato a término indefinido
- Contrato de prestación de servicios
- Contrato temporal
- Otro

9. Número de Personas a Cargo (en el ámbito familiar):

- Ninguna
- 1-2

- 3-4
- 5 o más

10. Número de Personas a Cargo (en el ámbito laboral):

- Ninguna
- 1-2
- 3-5
- 6 o más

11. Sector de Trabajo:

- Servicios
- Comercio
- Industria
- Tecnología
- Educación
- Salud
- Otro

12. Modalidad de Trabajo:

- Trabajo remoto
- Trabajo híbrido
- Presencial

13. Antigüedad en la Empresa:

- Menos de 1 año
- 1-3 años
- 4-6 años

- 7-10 años
- Más de 10 años

14. Antigüedad Trabajando de Manera Remota/Híbrida:

- Menos de 6 meses
- 6 meses - 1 año
- 1-2 años
- Más de 2 años

Anexo 2. Guía de Entrevista – Empleados

Esta entrevista se realiza con la finalidad de determinar la relación entre trabajo remoto/híbrido y la experiencia del empleado para el desarrollo de la investigación que se le ha explicado. La información obtenida se considera confidencial. Gracias por la participación.

Preguntas:

1. ¿Qué es la modalidad de trabajo remoto/híbrido para usted?
2. ¿Cómo describirías tu experiencia como empleado (aspectos positivos y negativos) trabajando de manera remota/híbrida?
3. ¿Cómo calificaría la efectividad de las políticas y procedimientos de su empresa respecto al trabajo remoto/híbrido?
4. ¿Cómo ha sido su experiencia al adaptarse a un entorno de trabajo remoto/híbrido?
5. ¿Qué tan flexible considera que es su horario de trabajo en el modelo remoto/híbrido?
6. ¿Cómo ha afectado el trabajo remoto/híbrido su equilibrio entre la vida laboral y personal?
7. ¿Cómo evalúa la calidad de la comunicación con sus colegas en un entorno remoto/híbrido?
8. ¿Qué tan efectivas son las herramientas de comunicación que utiliza en su trabajo diario?
9. ¿Cómo ha impactado el trabajo remoto/híbrido en su nivel de colaboración con otros miembros del equipo?
10. ¿Cómo percibe su nivel de productividad en el entorno de trabajo remoto/híbrido en comparación con el trabajo presencial?
11. ¿Qué factores cree que afectan su productividad en el trabajo remoto/híbrido?
12. ¿Qué estrategias ha encontrado útiles para mantener o mejorar su desempeño en el trabajo remoto/híbrido?
13. ¿Cómo ha influido el trabajo remoto/híbrido en su bienestar general y salud mental?

14. ¿Ha experimentado algún cambio en los niveles de estrés o agotamiento debido al trabajo remoto/híbrido?
15. ¿Qué estrategias ha utilizado para mantener su bienestar y salud mental en un entorno de trabajo remoto/híbrido?
16. ¿Qué tan adecuado considera el apoyo y los recursos proporcionados por su empresa para el trabajo remoto/híbrido?
17. ¿Tiene acceso a las tecnologías y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva en un entorno remoto/híbrido?
18. ¿Cree que las tecnologías y herramientas proporcionadas por la empresa han aumentado o disminuido su productividad en comparación con un entorno de trabajo tradicional?

Anexo 3. Guía de Entrevista – Líderes de Gestión Humana

Esta entrevista se realiza con la finalidad de determinar la relación entre trabajo remoto/híbrido y la experiencia del empleado para el desarrollo de la investigación que se le ha explicado. La información obtenida se considera confidencial. Gracias por la participación.

Preguntas:

1. ¿Qué es la modalidad de trabajo remoto/híbrido para la empresa/GH?
2. ¿Cómo describirías la experiencia los empleados (aspectos positivos y negativos) trabajando de manera remota/híbrida?
3. ¿Cómo ha sido su experiencia en la implementación de políticas de trabajo remoto/híbrido dentro de su organización?
4. ¿Cómo calificaría la experiencia de los empleados para adaptarse a un entorno de trabajo remoto Híbrido?
5. ¿Qué tan flexible considera que deben ser los horarios de trabajo en el modelo remoto/híbrido para maximizar la productividad y el bienestar de los empleados?
6. ¿Cómo ha observado que el trabajo remoto/híbrido afecta el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados?
7. ¿Cómo evalúa la calidad de la comunicación entre los empleados y los líderes de equipo en un entorno remoto/híbrido?
8. ¿Qué tan efectivas considera que son las herramientas de comunicación y colaboración que se utilizan en su organización?
9. ¿Cómo ha impactado el trabajo remoto/híbrido en la colaboración entre los miembros del equipo desde su perspectiva como líder de gestión humana?
10. ¿Cómo percibe la productividad de los empleados en el entorno de trabajo remoto/híbrido?

comparado con el trabajo presencial?

11. ¿Qué factores, según su experiencia, afectan la productividad de los empleados en el trabajo remoto/híbrido?
12. ¿Qué estrategias ha implementado su equipo para apoyar a los empleados en la adaptación al trabajo remoto/híbrido y mejorar su desempeño?
13. ¿Cómo ha influido el trabajo remoto/híbrido en el bienestar general y la salud mental de los empleados, desde su punto de vista?
14. ¿Ha observado algún cambio en los niveles de estrés o agotamiento entre los empleados debido al trabajo remoto/híbrido?
15. ¿Qué medidas ha tomado su equipo para apoyar el bienestar y la salud mental de los empleados en un entorno de trabajo remoto/híbrido?
16. ¿Qué tan adecuados considera que son los recursos y el apoyo proporcionados por la empresa para facilitar el trabajo remoto/híbrido?
17. ¿Los empleados tienen acceso adecuado a las tecnologías y herramientas necesarias para realizar su trabajo de manera efectiva en un entorno remoto/híbrido?
18. ¿Cómo calificaría las tecnologías y herramientas proporcionadas por la empresa han aumentado o disminuido su productividad en comparación con un entorno de trabajo tradicional?

Anexo 4. Consentimiento Informado

Las estudiantes Laudis Natalia Torres Sánchez y Yenifer Andrea Torres Sánchez, quienes se encuentran cursando la Maestría en Gestión Humana para Organizaciones Saludables en la Universidad Pontificia Bolivariana, están actualmente involucradas en la realización de su proyecto de grado. Dicho proyecto tiene como objetivo principal, identificar los factores que inciden en que un empleado decida renunciar a su trabajo y su relación con el bienestar subjetivo. En el marco de esta investigación, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con una muestra de participantes a convenir.

Su participación en este estudio es absolutamente voluntaria, lo que significa que tiene la libertad de optar por no participar si así lo desea. Además, no será necesario proporcionar información que pueda identificarle, ya que su contribución se mantendrá anónima y se manejará con total confidencialidad, destinada exclusivamente a fines de investigación. En ningún momento se mencionaron nombres de los participantes en ningún documento relacionado con esta actividad, asegurando la preservación de su anonimato.

Si decide retirarse de la investigación en algún momento, sus datos hasta ese punto serán excluidos del análisis, a menos que decida lo contrario dando su consentimiento para que se conserven. Usted tiene el pleno derecho de retirar su consentimiento en cualquier momento sin sufrir ninguna repercusión negativa. Su participación es completamente voluntaria, y no enfrentará ninguna consecuencia adversa si decide abandonar el estudio.

Su participación en este estudio no conlleva beneficios económicos, ya que se considera una contribución a la formación académica e investigativa de los estudiantes. Es fundamental aclarar que no existen riesgos de ningún tipo, ni físicos, mentales ni laborales, asociados a su participación en esta investigación.

CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN: Durante y después del proceso de recopilación y análisis de datos, se garantizará rigurosamente su anonimato. Los archivos que contengan la información serán resguardados de manera confidencial y solo estarán bajo la custodia de los estudiantes que llevan a cabo la investigación. En caso de que se publiquen resultados, se presentarán de manera general y en ningún caso se revelará información específica de los participantes.

Luego de una lectura completa y comprensiva de todo el contenido de este documento, junto con las explicaciones proporcionadas, y habiendo tenido tiempo suficiente para tomar una decisión de forma consciente y voluntaria, yo _____, doy mi consentimiento para participar en esta entrevista. Asimismo, otorgó a los estudiantes la autorización para utilizar la información codificada en futuras investigaciones, sin que bajo ninguna circunstancia se revele mi nombre de forma explícita. Como evidencia de mi acuerdo, firmo este documento de Consentimiento Informado en el día _____, del mes de _____, del año _____.

Nombre del participante:

Firma del participante:

Nombre de la estudiante: Laudis Natalia Torres Sánchez. **Firma:**

Nombre de la estudiante: Yenifer Andrea Torres Sánchez. **Firma:**

Si tiene alguna pregunta o necesita aclaraciones en cualquier momento antes, durante o después de su participación en la investigación, puede comunicarse con Laudis Natalia Torres Sánchez y Yenifer Andrea Torres Sánchez a los correos electrónicos laudis.torres@upb.edu.co

y/o yenifer.torres@upb.edu.co respectivamente.