

Análisis del bienestar laboral generado por el Teletrabajo en las Pymes de Medellín
en el Marco de la Pandemia Global COVID-19



Análisis del bienestar laboral generado por el teletrabajo en dos pymes de Medellín en el marco
de la pandemia global covid-19

Johana Marcela Meneses Quinchia

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

mayo de 2022

Análisis del bienestar laboral generado por el Teletrabajo en las Pymes de Medellín
en el Marco de la Pandemia Global COVID-19

Análisis del bienestar laboral generado por el teletrabajo en dos pymes de Medellín en el marco
de la pandemia global covid-19

Johana Marcela Meneses Quinchia

Monografía presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor(a)

María Lucelly Urrego Marín

Doctor of Philosophy PhD (c) emphasis on Complex Thought, Master in Management of
Technological Innovation Cooperation and Regional Development, Business Administrator,
Specialist in Finance

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

mayo de 2022

Dedicatoria

Quiero dedicar el presente trabajo a Dios, a mi familia y a todas aquellas personas que durante estos cinco años me han acompañado; el esfuerzo que he hecho para llegar hasta este punto ha sido grande y sin el apoyo y la fortaleza que todos ellos me ofrecen no sería posible estar a un paso de ser Administradora de Empresas.

Quisiera dedicar especialmente todo este esfuerzo a mi hija Isabella, su amor ha sido el motor para seguir este camino, no siempre ha sido fácil estar dando todo de mí en cada una de las esferas de mi vida, pero ella lo ha comprendido todo, solo me queda brindarle lo mejor de mí y sé que mi formación profesional es un paso importante para la realización de muchos otros sueños que me quedan por cumplir.

A cada una de las personas que me han acompañado y me han brindado su apoyo, mil y mil gracias por formar parte de esta etapa tan fructífera en mi vida.

Agradecimientos

La primera persona a quien quiero agradecer es a mi docente y tutora María Lucelly Urrego Marín, sus consejos, sus comentarios, su paciencia y el tiempo que ha dedicado para atender mis inquietudes ha sido fundamental en todo este proceso. Lo anterior, no solo me ha permitido sacar adelante un proyecto investigativo, sino que me ha enriquecido de conocimiento y me ha intrigado por querer aprender aún más de esta bella profesión; es por ello que más allá de ser un apoyo meramente académico, María Lucelly ha representado un apoyo a nivel personal.

Por otra parte, quisiera agradecer a la Facultad de Administración de Empresas por brindarme todas las herramientas necesarias para realizar mi trabajo de grado. A todo el personal Humano y a la Corporación Minuto de Dios, gracias por el aprendizaje adquirido y que he podido aplicar en el campo investigativo.

Me voy con la certeza de que este proceso formativo me permitirá ser una excelente Administradora de Empresas y poner en práctica mis conocimientos y habilidades para más adelante seguir abriendo oportunidades a nivel laboral, personal y en general a lo largo de mi vida cotidiana. Solo me queda decir: gracias a todos.

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de Gráficos	8
Lista de anexos.....	
Resumen	9
Abstract	10
Introducción.....	11
1 Planteamiento del problema	15
1.1 Pregunta de investigación.....	19
2 Objetivos	20
2.1 Objetivo General.....	20
2.2 Objetivos específicos	20
3 Justificación.....	21
4 Marco referencial.....	24
4.1 Marco conceptual.....	24
4.1.1 Teletrabajo.....	24
4.1.2 Bienestar laboral	24
4.1.3 Engagement	25
4.1.4 Síndrome de Burnout	26
4.1.5 Sobrecarga laboral	26
4.2 Marco contextual	26
4.3 Marco legal.....	39
4.3.1 Ley 1221 de 2008	39
4.3.2 Decreto 884 de 2012.....	39
4.3.3 Resolución 2886 de 2012	40
4.4 Marco teórico.....	40
5 Diseño Metodológico	50
5.1 Enfoque de investigación	50
5.2 Diseño	51
5.3 Alcance.....	52

Análisis del bienestar laboral generado por el Teletrabajo en las Pymes de Medellín en el Marco de la Pandemia Global COVID-19

5.4	Población	53
5.4.1	Estudio de caso	54
5.5	Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.....	55
5.6	Análisis y tratamiento de datos.....	56
5.7	Plan de acción del proyecto	57
6	Resultados y análisis	58
6.1	Diagnóstico del bienestar laboral ligado al teletrabajo en las dos Pymes de estudio	58
6.1.1	Percepción de los trabajadores: resultados del cuestionario	58
6.1.2	Análisis de falencias encontradas dentro de las dos Pymes	75
6.2	Identificación de estrategias.	78
6.2.1	Resultados de la revisión documental: investigaciones que proponen estrategias de bienestar frente al teletrabajo.....	78
6.2.2	Matriz DOFA y análisis Vester para interpretar las debilidades encontradas.....	90
6.3	Propuestas de mejora para el bienestar laboral en el caso de estudio	93
7	Conclusiones y recomendaciones	95
	Referencias	99

Lista de tablas

Tabla 1: Plan de trabajo por objetivo.57

Tabla 2: Recomendaciones propuestas por Franco (2021).80

Tabla 3: Estrategias propuestas por Pérez y Otálora (2021).85

Tabla 4: Matriz DOFA.90

Tabla 5: Análisis Vester.91

Tabla 6: Estrategias para el caso de estudio.93

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Enunciado 1: Usted no ejecuta ningún tipo de tarea fuera de su horario laboral.....	59
Gráfico 2: Enunciado 2: El teletrabajo ha fortalecido la comunicación con su equipo laboral. ...	60
Gráfico 3: Enunciado 3: Ha recibido inducción y seguimiento de parte de su organización para adaptarse al modelo de teletrabajo de la mejor forma posible.....	61
Gráfico 4: Enunciado 4: Se siente más motivado trabajando desde casa.....	62
Gráfico 5: Enunciado 5: El trabajo desde la casa se realiza con mayor comodidad.	63
Gráfico 6: Enunciado 6: El trabajo desde la casa ha hecho que su día a día sea menos monótono.	64
Gráfico 7: Enunciado 7: El trabajo desde la casa ha contribuido en mejorar su estado emocional.	65
Gráfico 8: Enunciado 8: El trabajo desde la casa ha reducido su tensión o cansancio físico.	66
Gráfico 9: Enunciado 9: El trabajo desde la casa ha implicado menor presión en términos de horario laboral.....	67
Gráfico 10: Enunciado 10: Los niveles de estrés se han reducido gracias al trabajo desde la casa.	68
Gráfico 11: Enunciado 11: El trabajo desde la casa ha generado más efectos positivos que negativos para su día a día.....	69
Gráfico 12: Enunciado 12: El trabajo desde la casa ha generado más efectos positivos que negativos en su desempeño laboral.	70
Gráfico 13: Enunciado 13: El trabajo desde la casa ha favorecido en general su bienestar laboral.	71
Gráfico 14: Relaciones causales con base en análisis Vester.....	92

Resumen

La pandemia originada por el COVID-19 ha creado un cambio importante en las relaciones personales y laborales de la humanidad, con la aplicación de medidas de aislamiento obligatorio las empresas se han visto en la necesidad de incorporar dinámicas nuevas como el teletrabajo, sin embargo, el impacto de esta incorporación forzosa no ha sido estudiado a profundidad en lo que respecta al bienestar laboral en la Pymes. Por esta razón, se propone un estudio de caso para analizar el bienestar laboral en medio del teletrabajo en dos Pymes de Medellín en el Marco de la Pandemia Global COVID-19. Los métodos utilizados son de tipo mixto y el alcance de la investigación es de tipo explicativo, en este sentido, se usó como técnica para la recolección de datos, un cuestionario digital compuesto de preguntas abiertas y cerradas para analizar la percepción de los empleados frente al cambio laboral; además, se realizó una revisión documental para evidenciar las estrategias que han usado las Pymes con el fin de mejorar el bienestar laboral. Los resultados permitieron evidenciar algunas problemáticas como: la extensión de horarios, la mezcla entre lo personal y lo laboral, el sedentarismo y la disminución del relacionamiento social. Para atacar estos problemas se proponen una serie de estrategias personalizadas en las dos Pymes y finalmente se concluye que, si bien hay una percepción favorable frente al bienestar laboral, aún hay campos en los cuales se podría mejorar y se podrían estandarizar procesos para garantizar plenamente el bienestar de los empleados.

Palabras clave: Bienestar laboral; COVID 19, Pymes; Teletrabajo.

Abstract

The pandemic caused by COVID-19 has created an important change in the personal and labor relations of humanity, with the application of mandatory isolation measures, companies have seen the need to incorporate new dynamics such as teleworking, however, The impact of this forced incorporation has not been studied in depth with regard to labor welfare in SMEs. For this reason, a case study is proposed to analyze work well-being in the midst of teleworking in two SMEs in Medellín in the framework of the Global Pandemic COVID-19. The methods used are mixed and the scope of the research is explanatory, in this sense, a digital questionnaire composed of open and closed questions was used as a technique for data collection to analyze the perception of employees against the job change; In addition, a documentary review was carried out to show the strategies that SMEs have used in order to improve labor well-being. The results allowed to show some problems such as: the extension of schedules, the mix between the personal and the work, the sedentary lifestyle and the decrease in social relationships. To attack these problems, a series of personalized strategies are proposed in the two SMEs and finally it is concluded that, although there is a favorable perception of labor well-being, there are still fields in which it could be improved and processes could be standardized to fully guarantee the employee welfare.

Keywords: Labor well-being; COVID 19, SMEs; Telecommuting.

Introducción

Las Pymes representan para muchos países el tejido principal de desarrollo económico y forman parte de los mecanismos principales para la creación de empleos y medios de sustentación económica, no obstante la llegada de la pandemia originada por el brote mundial del virus Covid-19 ha generado una irrupción importante en los paradigmas y estilos de vida que obligó la aplicación de medidas extremas a fin de prevenir la constante propagación de este virus, es por ello que una de estas medidas asumidas para esta etapa de control fue el aislamiento obligatorio lo que generó la deserción parcial o total de los puestos de trabajo, situación que puso en un balance delicado no solo la economía del país, sino las capacidades de todos los ciudadanos para poder subsistir y hacer frente a esta situación crítica de salud mundial.

Frente a esta delicada situación, las pequeñas y medianas empresas se vieron en la necesidad de generar medios alternativos de organización laboral por los que pudieran permanecer operativos dado que de no ser posible seguir operando, esto obligaría a las empresas a cerrar sus operaciones agravando de forma importante la situación de crisis ya existente en la medida en que cada vez más personas quedarían en una situación de desempleo, lo que conllevaría al consumo acelerado de los fondos monetarios acumulados en los núcleos familiares generando así un ciclo de desgaste que desenlazaría en una situación de extrema pobreza y riesgos en la salud.

En vista de esta situación y con la finalidad de permanecer operativas, las empresas tomaron la decisión de migrar su forma de organización laboral tradicional (trabajadores en los sitios de trabajo) por una dinámica moderna como lo es el teletrabajo o trabajo a distancia que, si bien ha existido desde los años 70, en la práctica ha sido poco utilizada debido a la necesidad de

realizar diversos ajustes que permitan acomodar la infraestructura tanto física como tecnológica que logre generar una constante comunicación efectiva con todos los miembros operativos del proceso laboral.

Con la aplicación de esta modalidad de organización de trabajo se crean una serie de barreras y obstáculos que deben ser superados a fin de poder mantener operativas sus funciones de la mejor manera posible. Estas barreras ocurren en ambas partes del proceso laboral, es decir se presentan tanto en las empresas como en los trabajadores; por parte de los trabajadores se presentan barreras que incluyen la adopción de nuevas tecnologías de comunicación frente a un proceso de adaptación expedito y brusco, lo que generará en ellos gran presión y estrés, factores que se encuentran clasificados como precursores de múltiples enfermedades tanto físicas como mentales.

De parte de las empresas se presentan una serie de dificultades que no solo lidian con la adopción de las plataformas y mecanismos necesarios para mantener la comunicación efectiva con todos los trabajadores, sino de las formas en las que se puedan superar los problemas relacionados con los aspectos logísticos de la operación, como por ejemplo la creación de horarios funcionales que asuman no solo los aspectos intrínsecos de las funciones laborales sino que a su vez den cabida a las dinámicas del hogar.

Si estas barreras no son superadas los niveles de estrés alcanzarán índices muy altos, por lo que se corre el riesgo de impactar negativamente en las capacidades laborales de los trabajadores, mermando su desempeño laboral, causando sobrecarga laboral o incluso llegar a desarrollar el síndrome de burnout que, en últimas instancias generaría serios problemas de salud psicológica o física y como resultado, puede llegar a ocasionar grandes pérdidas económicas para

la compañía retroalimentando todos los problemas ya mencionados e impactando seriamente las capacidades operacionales de las empresas.

Como una medida que permita reducir estos agentes estresores y atendiendo a los desarrollos teóricos formulados frente a la percepción del bienestar personal y laboral concebidos desde los años 70, se hace necesario para todas las empresas y organizaciones laborales contar con estrategias encargadas de fomentar el bienestar y el autocuidado de todo el personal involucrado ya que como lo han expresado Corrêa et al (2019) a medida que las personas poseen una percepción positiva del espacio laboral se generarán una serie de beneficios, como un mayor compromiso frente a las tareas asignadas o un incremento importante en el desempeño tanto grupal como personal, lo que se traducirá en ganancia para la empresa.

Sin embargo, las empresas desarrollan sus actividades, programas y estrategias que fomenten el bienestar laboral empleando como canal comunicativo de preferencia la forma presencial lo que deja un gran vacío para hacer frente a una situación de aislamiento total, dejando, tal como lo expresa Rimbau (2021), una sensación de abandono por parte de la empresa, causando en los trabajadores la percepción de ser máquinas carentes de emociones y problemas personales solo destinadas a la producción de bienes y servicios, lo que deteriorará progresivamente su desempeño laboral, afectando a todos los involucrados.

Es por ello que, resulta importante actualizar los canales de comunicación e integración presencial de los departamentos de recursos humanos por uno virtual a fin de poder brindar el apoyo necesario tanto en la superación de las barreras que puedan presentarse como en la realización de actividades que permitan generar hábitos de autocuidado e integración y cooperación social que mejoren la calidad de vida y generen un equilibrio tanto en los aspectos

laborales como en los personales, mejorando el bienestar laboral e incrementando de forma positiva la experiencia laboral.

Como respuesta a esta problemática se han generado múltiples estudios y herramientas que apuntan a la indagación y medición del bienestar laboral en las empresas como la Y-STEP o la matriz de evaluación de actividades relacionadas con el bienestar laboral, no obstante estos estudios se han dirigido predominantemente a trabajadores que cumplen con una modalidad laboral presencial dejando de lado a los trabajadores a distancia por lo que las estrategias de fomento de bienestar laboral que se pueden estar aplicando pueden resultar inadecuadas o ineficientes, causando un problema subyacente que pasará desapercibido debido a que no existen métodos de monitoreo inmediato.

1 Planteamiento del problema

Las MiPymes han sido un sector importante para el crecimiento de las economías del mundo siendo un motor complementario que ayudan no solo a generar nuevas fuentes de empleo, sino que buscan cubrir mercados que las grandes empresas, por su estructura de negocios y visión normalmente no cubrirían, dando así un mayor dinamismo a la economía de una nación. Acorde a cifras obtenidas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2015) las Mí Pymes ocupan alrededor del 99% del total de las empresas funcionales en el sector y otorgan cerca del 67% total de trabajadores, lo que significa que, en efecto, tienen un impacto importante en la economía.

Ahora bien, durante los últimos años, las empresas de todos los tamaños alrededor del mundo han buscado incluir entre sus prácticas y políticas elementos orientados a mejorar la satisfacción de los trabajadores, y su bienestar general, sobre todo si se considera que los entornos laborales muchas veces se tornan como el ambiente de desarrollo e interacción social principal de los individuos dejando de lado incluso al ambiente familiar. Por las razones antes expuestas, las organizaciones modernas han invertido esfuerzos por generar espacios en los que se equilibre lo funcional, lo productivo organizacional, con la seguridad laboral y la salud mental, esto a fin de generar no solo bienestar y calidad de vida individual, sino también mayores niveles de rendimiento general para la empresa.

Castañeda, Betancourt, Salazar y Mora (2017) identifican 3 factores influyentes para determinar el bienestar laboral, como lo son: la sobrecarga laboral, el síndrome de burnout y el engagement, siendo factores que, una vez monitoreados y controlados pueden generar un bajo nivel de estrés y mayor adherencia a las organizaciones. Vale la pena tener en cuenta que ante la

emergencia de la pandemia covid-19, la realidad de muchas organizaciones a nivel mundial se ha visto afectada, y muchas de ellas se han visto obligadas a cesar sus operaciones de manera temporal o permanente. Al respecto, el Banco de Desarrollo de América Latina (2020) ha reportado que la crisis sanitaria “ha afectado a más del 60% de las pymes (...) se estima que la pandemia representará el cierre de 2.7 millones de empresas en América Latina”.

A fin de mitigar los impactos económicos de la crisis, organismos de control sanitario como Organización Panamericana de la Salud, emitieron una cantidad de recomendaciones y medidas de control a fin de evitar el mayor daño posible a causa de este virus, una de estas medidas tomadas fue la reducción y prohibición de los eventos que demandan la presencia o aglomeración de personas, en conjunto con un distanciamiento obligatorio constante de 2 metros de persona a persona (OPS, 2020).

Por supuesto, estas medidas tienen implicaciones considerables para las empresas, especialmente para el caso de las pequeñas y medianas, que por su propia estructura presentan importantes obstáculos para cumplir con estas medidas y al mismo tiempo velar por su sostenibilidad a largo plazo; el Banco de Desarrollo de América Latina (2020) se refirió a este aspecto, y concluyó que solo las empresas más competitivas y mejor adaptadas al uso de herramientas tecnológicas modernas serán capaz de sobrevivir a esta crisis.

Dicho esto, y en vista de los avances tecnológicos y sociales modernos, las empresas se han visto obligadas a implementar tecnologías de la información y comunicación en espacios para los cuales no fueron pensados, e incluso han tenido que flexibilizar su estructura para enfrentar las exigencias impuestas por el cambio. Forero, Rodríguez, Ruiz, Saavedra y Palencia (2021) explican que la flexibilidad es un rasgo característico de las empresas exitosas, y así

parecen demostrarlo las diferentes crisis económicas, sanitarias y sociales a las que han tenido que enfrentarse para mantenerse a lo largo del tiempo.

Como un ejemplo de lo dicho anteriormente, Forero et al. (2021) mencionan la crisis petrolera presentada en Estados Unidos en 1970, situación que trajo como consecuencia el surgimiento de nuevos modelos de trabajo, como el Telecommuting o teletrabajo para así mitigar en gran parte el consumo energético y los problemas de tráfico que agravarían la situación de la crisis existente. Desde este hecho la popularidad de este método de trabajo se ha ido incrementando a nivel mundial; y, de hecho, acorde a cifras presentadas por la Unión Europea en el 2019 la utilización del mismo se sitúa en un 14.4% (Rimbau, 2021) valor que se espera aumente en los próximos años debido a que las herramientas tecnológicas requeridas serán mejoradas rápidamente.

Esta tendencia no está alejada de los países latinoamericanos, en Colombia se ha hecho cada vez más común la aplicación de esta metodología de trabajo; sobre este aspecto, Villafría y Palacios (2013), ejecutaron un estudio y encontraron que al menos el 2% de los consultados laboraban bajo el esquema de teletrabajo; no obstante, 71% de quienes informaban trabajar de manera presencial, expresaban su deseo por incursionar en el modelo de teletrabajo.

Reconociendo que la modalidad del teletrabajo no es reciente, para el año 2018 se realizó una encuesta por el Ministerio TIC con el fin de establecer en cuáles departamentos se concentran la mayor cantidad de teletrabajadores obteniendo como resultado en primer lugar a Bogotá con 63.995 teletrabajadores mientras que Medellín y Cali con 29.751 y 13.379 teletrabajadores respectivamente dando a entender que solo en las grandes ciudades del país,

principalmente por su alto grado de desarrollo e integración tecnológica, se maneja de forma más aceptada esta modalidad.

Cabe acotar que a raíz de la pandemia la cifra de teletrabajadores en Colombia pasó de unos miles de trabajadores a millones con una tendencia marcada al aumento por lo que se espera que los próximos tipos de contrataciones se vean enmarcadas dentro de esta modalidad. Es por ello que las industrias se encuentran actualmente adaptando su infraestructura para acomodar esta metodología laboral (Rodríguez, 2020). Por supuesto, esta situación ha significado, como ya se adelantó, un desafío para las pequeñas y medianas empresas, por lo que autores como Balaguera, Castro, Moreno y Ramírez (2021) han discernido que los principales problemas que se presentan para la correcta implementación del teletrabajo en Colombia, se deben básicamente a las restricciones tecnológicas, la cultura organizacional, el desconocimiento de la regulación y la falta de apropiación del teletrabajo, lo que degenera en un problema de bienestar laboral causando estrés, agotamiento y desinterés en el trabajador.

Al respecto de esto Aranda y Rocío (2020) reflexiona que si bien el teletrabajo es una modalidad que promete traer grandes beneficios para las empresas y los trabajadores, también puede acarrear riesgos importantes inherentes a las características propias de dicha modalidad como lo es el sedentarismo el cual viene asociado al uso exclusivo de dispositivos electrónicos los cuales fuerzan a los usuarios a estar atentos a las actividades que se deben realizar en dichos dispositivos para cumplir con las obligaciones pertinentes a sus actividades laborales. Este sedentarismo y uso de dispositivos conllevan a un riesgo asociado como lo es el entorno laboral elegido, este resulta particularmente importante debido a que el mismo puede no cumplir con todos los elementos requeridos para llevar a cabo una actividad de esta envergadura generando

problemas a nivel músculo-esquelético o ergonómicos, tal como aclaran los autores una deficiencia en la iluminación o de temperatura, exceso de ruido, espacios inmobiliarios inadecuados o largas jornadas de trabajo pueden degenerar de forma importante en la salud física.

Siguiendo esta temática, Rimbau (2021) complementa los riesgos asociados al teletrabajo aclarando que los trabajadores de esta modalidad llegan a sufrir de mayores niveles de estrés laboral causado por las altas cargas de trabajo, la baja consideración de su papel y la falta de apoyo. Sin embargo, el estrés dentro de esta modalidad ha evolucionado para incluir uno de los factores fundamentales de esta modalidad como lo es el manejo de los diversos medios tecnológicos en surgimiento y evolución, dicho estrés se ha denominado como tecno estrés y ocurre por la sensación de invasión o pérdida de su espacio personal por las crecientes demandas laborales, la tecno complejidad en donde los trabajadores no sienten que son capaces de aprender las nuevas tecnologías entre otras.

1.1 Pregunta de investigación

En vista de lo expuesto anteriormente surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo la modalidad de teletrabajo ha impactado en el bienestar general de los trabajadores y en el rendimiento general de dos Pymes en específico ubicadas en la ciudad de Medellín?

Considerando que estos factores mencionados anteriormente no están siendo monitoreados directamente en el espacio laboral lo que conlleva al deterioro de la salud de los trabajadores y en última instancia el desempeño de la empresa. Se proponen, con el fin de dar respuesta a esta pregunta, los siguientes objetivos de investigación.

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Analizar el bienestar laboral generado por el Teletrabajo en dos Pymes de Medellín en el Marco de la Pandemia Global COVID-19.

2.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar cómo las dos Pymes ubicadas en la ciudad de Medellín implementan las políticas de bienestar laboral en el marco de la modalidad de teletrabajo.
- Identificar las estrategias de bienestar laboral utilizadas por diversas organizaciones durante la pandemia.
- Proponer estrategias orientadas a mejorar el bienestar laboral de los colaboradores de las dos Pymes ubicadas en la ciudad de Medellín en el marco de la modalidad de teletrabajo.

3 Justificación

La crisis mundial ocasionada por la pandemia producto del Covid-19 ha golpeado duramente la fibra económica de las naciones principalmente las que se encuentran constituidas por las pequeñas y medianas empresas (pymes) para el caso de Colombia esta realidad se encuentra muy marcada tal como lo expresa la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI, 2020) para el primer trimestre del año la gran mayoría de las pymes han visto afectadas sus ventas en un porcentaje mayor al 50% de donde el 65% de las Pymes y el 43% de las microempresas consideran cesar contratos e incluso un 17% de las pymes y un 34% de las microempresas no descartan la posibilidad de acogerse a la Ley de Insolvencia.

En referencia a lo señalado anteriormente Acosta (2021) en su artículo publicado en el diario La República señala que Colombia perdió 509.370 micronegocios en medio de la crisis sanitaria causada por el Covid-19; si bien el autor no da aclaraciones del motivo por el cual estas empresas cerraron se puede hacer referencia a lo dicho por el Banco de Desarrollo de América Latina en donde solo las empresas más adaptadas a las nuevas tecnologías podrán tener mejores oportunidades de sobrevivir a la pandemia, dando a entender que la gran mayoría de las MiPymes presentes en Colombia se encuentran estancadas en un paradigma clásico de trabajo cuya característica principal es la presencia de todos los trabajadores en el espacio físico designado para llevar a cabo la actividad económica, pero que por causa de la pandemia global fuese prohibido todo tipo de aglomeración de personas dejando efectivamente sin personal para laboral a estas empresas.

Aunque las empresas han tratado de buscar alternativas posibles como el teletrabajo para solventar este problema de falta de personal causado por la pandemia, su implementación ha sido

lenta o incluso en muchas ocasiones mal implementada a causa del desconocimiento de esta modalidad, impactando en muchas ocasiones de forma negativa en el bienestar laboral de los trabajadores, impactando negativamente en la salud de las personas.

Es por ello que el presente trabajo adquiere gran importancia a nivel social, ya que al poder describir los métodos de implementación de la modalidad laboral de teletrabajo en empresas reales se puede crear un precedente investigativo que permita validar cómo ha sido la evolución de dicha modalidad en un entorno social durante la pandemia y en un periodo de relajación de las medidas sanitarias que permiten el regreso condicionado a los espacios laborales, esto en conjunto de una contrastación de las medidas de bienestar laboral asumidas por parte de los trabajadores y las empresas con la finalidad de obtener una visión global que permita emitir un juicio claro acerca de la utilidad y funcionalidad de esta metodología laboral.

Como aporte metodológico, se busca generar criterios bases que provean de formas para realizar análisis de impacto e importancia en el área a fin de lograr estandarizar métodos investigativos válidos para validar la aplicación de nuevas modalidades laborales, indagando desde múltiples puntos de vista cómo ha sido esta implementación, cómo ha sido el actuar de la empresa frente al bienestar de sus empleados y cuáles han sido los efectos de trabajar bajo esta modalidad en su salud, pudiendo discernir si ha sido una práctica viable para sustentar los problemas generados durante la crisis sanitaria o si por el contrario ha impactado de forma negativa y debe de buscarse nuevas formas de implementación o nuevos modelos laborales más funcionales.

Considerando estos aspectos, se espera que con el presente trabajo se brinde una nueva visión acerca del teletrabajo y cómo ha influenciado el bienestar laboral generando nuevas líneas

de investigación que permitan servir de base para que las Pymes en Colombia puedan avanzar de un modelo clásico en su forma de laborar y adaptarse a las nuevas tecnologías, con el fin de buscar nuevos espacios en el mercado y modernizar sus prácticas en aras de impulsar el crecimiento de la empresa y fortalecer el bienestar de su productividad aumentando con esto los niveles de motivación y apego institucional.

4 Marco referencial

4.1 Marco conceptual

En este apartado se contemplarán las definiciones más significativas para la realización de la presente investigación a fin de proveer una guía que facilite la comprensión del texto.

4.1.1 Teletrabajo

El teletrabajo ha tomado múltiples definiciones desde su concepción hasta la actualidad tal como lo menciona Acosta (2018) y como corroboran Cifuentes y Londoño (2019) de donde se destaca el teletrabajo como una forma de trabajo el cual cumple con unas características particulares que la distinguen de otras formas laborales tal como lo es la realización de la actividad laboral lejos de las oficinas o instalaciones productivas logrando separar efectivamente al trabajador con el contacto directo y personal con los compañeros de trabajo y jefes inmediatos mientras que se emplean nuevas tecnologías comunicativas que faciliten la interacción entre el empleado y el empleador.

4.1.2 Bienestar laboral

En vista de la importancia que cobra el bienestar laboral para la presente investigación, resulta importante establecer una definición clara acerca de lo que significa dicho termino, es por ello que Posada et al (2020) lo establecen como la satisfacción de necesidades básicas tanto económicas, educativas, psicológicas entre otras bajo la supervisión y regulación del estado. Este concepto es ampliado por García et al (2020) en donde establecen que el bienestar laboral se

enfoca en la persona que pertenece a una organización o empresa donde irán desarrollando todas sus cualidades con ayuda de la misma a fin de favorecer los objetivos propuestos manteniendo una relación de reciprocidad al lograr crear todas las condiciones favorables para que el trabajador logre alcanzar sus metas.

Estas definiciones se pueden resumir en la definición que plantea Hermosa (2018) en donde establece que el bienestar laboral comprende los aspectos cognitivos y afectivos los cuales son evaluados por medio de indicadores claves que permitirán generar planificaciones con acciones orientadas a resultados.

4.1.3 Engagement

Tal como fue definido por Salanova et al (2000) el engagement corresponde a un estado emocional positivo el cual se encuentra relacionado con el trabajo, dichos estados emocionales se encuentran relacionados con el vigor, la dedicación y la absorción en el trabajo con la característica de que no se trata de un estado temporal sino uno más perdurable en el tiempo. Aunque el autor Berardi (2015) concuerda con esta definición realiza un aporte importante al señalar que los trabajadores *engaged*, término que define como ese trabajador que se encuentra implicado y entusiasmado con su trabajo, por lo que siente una conexión con el mismo cambiando la visión de un sitio estresante y demandante por uno de superación de retos el cual es percibido no como una carga sino como algo entretenido.

4.1.4 Síndrome de Burnout

Para Gutiérrez et al (2006) y Gil (2003) establecen que la definición más aceptada a nivel mundial para el síndrome de burnout es la acuñada por Maslach y Jackson en el año 1981 en donde se establece como un síndrome psicosocial cuya característica surge de la forma inadecuada de lidiar con el estrés emocional presentando rasgos como la disminución del desempeño personal, la presencia de altos niveles de agotamiento emocional y la despersonalización, lo que conlleva a una afectación negativa de las capacidades para desempeñar una actividad laboral.

4.1.5 Sobrecarga laboral

Para Sipion (2019) la sobrecarga laboral se encuentra definida como la relación entre el rendimiento solicitado para la realización de un trabajo y la capacidad de la persona para realizarlo, en donde se presenta una relación desproporcional de forma negativa (mayor rendimiento requerido ante la capacidad). Gil y García (2008) expanden esta definición añadiendo que la sobrecarga laboral posee dos componentes fundamentales los cuales denomina como sobrecarga cuantitativa el cual lidia con la cantidad de trabajo a realizar en un periodo de tiempo muy corto, y la sobrecarga cualitativa el cual tiene que ver con la dificultad de la tarea y el procesamiento de la información.

4.2 Marco contextual

Al considerar los importantes cambios ocasionados por la pandemia sobre todos los aspectos de la vida humana, se ha visto la necesidad de que surjan autores que realicen

investigación de rigor a fin de poder comprender estos cambios y lograr evaluar el impacto que generan sobre las actividades cotidianas.

Frente a esto autores como Vicente et al (2018), se dieron a la tarea de realizar un trabajo investigativo acerca del teletrabajo como nueva modalidad laboral para afrontar la crisis mundial y cómo ha sido su efecto en la salud laboral en España, para ello partieron de la problemática que implica el abandono obligatorio de los sitios de trabajo como medida de prevención y anti propagación del Covid-19, es por ello que para evitar el cierre total o temporal de las actividades económicas las empresas integraron dentro de su actividad empresarial una modalidad de trabajo a distancia a fin de permanecer operativos cumpliendo las medidas sanitarias impuestas, sin embargo estos modelos de trabajo pueden generar complicaciones a la salud que no se tienen presentes ya que esta modalidad no era utilizada en un contexto común ni se había propagado en todos los sectores productivos, dentro de estos riesgos destacan el aislamiento personal y social, la fatiga y las condiciones ambientales y ergonómicas.

Para llevar a cabo tal investigación los autores se propusieron realizar una investigación documental con el propósito de definir los conceptos básicos y las clasificaciones pertinentes para la comprensión de todos los aspectos involucrados en el teletrabajo, así como realizar una recopilación de los aspectos legales vigentes en materia laboral concernientes al teletrabajo y estudios que vinculen los riesgos laborales asociados a dicha modalidad, para ello se propusieron indagar en el portal WESTLAW INSIGNIS y emplear la base de datos médica PUBMED por medio de palabras claves como teleworking, work-at-home y demás conceptos relacionados.

La anterior investigación arrojó como resultados que el teletrabajo provee de muchos beneficios tanto para el empleado como para el empleador y si bien su implementación es cada

vez más frecuente la misma debe ser acompañada por una regulación preventiva en seguridad y salud, además de que resulta necesario disponer de medidas legales que controlen y velen por el cumplimiento de las normativas de seguridad y salud por medio de la especificación de los equipos, productos o procedimientos necesarios para cumplir con la actividad.

En el apartado médico concluyeron que la información todavía es muy escasa y se enfoca principalmente en el uso del teletrabajo para las personas que poseen limitaciones ya sean por discapacidad o edad, embarazo, periodo de postparto o lactancia y como última adición para casos de epidemias y pandemias. Sin embargo, se identifican como principales riesgos laborales los de índole ergonómico, psicosocial, de aislamiento o incluso la dificultad para lograr separar la vida familiar de la laboral, por lo que resulta importante adaptar las normas de seguridad y salud en el trabajo para la modalidad de teletrabajo.

Continuando con esta temática, Magnavita et al (2021) realizaron un estudio a fin de solventar las discrepancias encontradas en anteriores estudios, de donde se concluían que para algunos investigadores la modalidad de teletrabajo traía grandes ventajas percibidas en la autonomía, la satisfacción laboral, desempeño, entre otras, además de esto se considera que esta modalidad permite tener un efecto positivo dentro de la resolución de conflictos de índole trabajo/familia o incluso tener efectos benéficos en la salud física. Sin embargo, otros autores afirman lo contrario y concluyen que la modalidad de teletrabajo puede acarrear riesgos importantes a nivel psicológicos argumentando que los agentes estresores propios del teletrabajo pueden desencadenar en agotamiento o incluso en un síndrome de burnout, sin mencionar los múltiples problemas ergonómicos que surgen de trabajar en casa sin las condiciones adecuadas

para hacerlo o incluso afectaciones en el ritmo circadiano debido a horarios de sobre tiempo normalmente asociado con este tipo de esquemas laborales.

Otro factor considerado es: el aislamiento de los teletrabajadores, ya que, al estar exclusivamente separados de la empresa o lugar de trabajo, tiende a reducirse el soporte organizacional y social al igual que la participación en la toma de decisiones lo que conduce a un incremento importante de estrés y una reducción de la satisfacción laboral afectando el desempeño del teletrabajador y en ultimas instancias afectando a la organización que pertenece.

Es por ello, que los investigadores realizaron un estudio para evaluar el nivel de afectación por estrés ocupacional, felicidad y problemas mentales comunes, por lo que optaron por realizar un modelo de ecuaciones estructurales a fin de probar las hipótesis planteadas. Para llevarla a cabo se seleccionaron 17 compañías con una población teletrabajadora de 910 individuos localizados en la región de Latium en Italia antes del brote de covid-19. Se tomaron como parámetros de estudio el efecto del liderazgo y los horarios sobre tiempo sobre los teletrabajadores. Para obtener la data se realizaron cuestionarios los cuales fueron analizados empleado el software computacional Mplus.

De esta investigación surgen como resultados que, si bien el teletrabajo es una modalidad que se está implementando a nivel mundial, la misma debe implementarse con el correcto liderazgo ya que un liderazgo invasivo conlleva a un alto grado de estrés y baja felicidad laboral reflejando ansiedad y depresión lo que termina por generar un alto índice de ausentismo y productividad reducida. Sin embargo, los autores aclaran que si bien el tipo de liderazgo es un factor decisivo para el correcto funcionamiento de la modalidad de teletrabajo no se debe asumir que un mal liderazgo es un resultado de la modalidad sino de las capacidades de la persona

encargada de dirigir el proyecto por lo que este tipo de liderazgo toxico debe ser evitado completamente por las compañías que desean incursionar dentro de esta modalidad.

Frank (2018) se propuso analizar cuáles son los enlaces que unen el teletrabajo con el soporte social y el bienestar mental de los teletrabajadores ya que afirma que si bien el teletrabajo es una forma de mantener la disponibilidad de los empleados incluso fuera de los horarios de trabajo establecidos, lo que refleja de forma positiva un incremento tanto en la satisfacción de los clientes como una mejora en la competitividad de la compañía, Sin embargo el cambio de la forma de comunicación trae consigo consecuencias, dado a que ya no se maneja una comunicación directa entre los actores, la dinámica comunicativa debe modificarse para acomodar los diversos medios comunicativos a distancia.

Si bien se ha estipulado que el contacto personal, el lenguaje corporal y el apoyo recibido en el ámbito de trabajo tradicional han sido identificados como agentes que propician tanto un desarrollo interpersonal importante como una forma de integración socio corporativo de importancia, la comunicación a distancia generada por el teletrabajo pierde estos atributos por lo que el autor se cuestiona si esta pérdida de contacto social cercano afectará el bienestar mental de los teletrabajadores.

Es por ello que, para brindar claridad al tema se procedió a identificar, analizar y discutir estas relaciones entre el teletrabajo y el soporte social y bienestar mental por medio de una revisión de la literatura especializada tomada de bases de datos de Taylor & Francis, SAGE Publications, Wiley, APA, Elsevier entre otras obteniendo un total de 154 artículos científicos encontrados en la materia de los cuales fueron empleados 108 artículos al ser considerados pertinentes y relevantes para la investigación.

Como resultados Frank encontró evidencia empírica que el teletrabajo genera una sensación de falta de soporte social el cual en conjunto con características como el aislamiento social pueden producir efectos promotores de enfermedades, sin embargo un efecto contrario se genera cuando se origina una forma de apoyo desde la red social propia del individuo por lo que se concluye que la integración social puede generar un efecto tanto negativo como positivo para el bienestar mental de los teletrabajadores.

Adicional a esto se especifica que, si bien esta modalidad de trabajo resulta atractiva a primera vista para empleados y empleadores se debe tener un proceso de selección adecuado para designar los trabajadores más capaces para asumir esta modalidad, principalmente se recomienda que el teletrabajador sea una persona automotivada, con auto disciplina, flexible e independiente, con experticia y que posea la habilidad autónoma de determinar y evaluar metas de desempeño, por lo que un diagnóstico específico de aptitudes es recomendado a la hora de seleccionar teletrabajadores.

En el ámbito colombiano también se han realizado estudios concernientes al teletrabajo, tal como lo expone Cifuentes y Londoño (2019) en Colombia el teletrabajo se puede considerar como una modalidad laboral relativamente nueva dado a que la misma ingresó en la agenda pública en el año 2008 en donde se establece en la normativa legal, no obstante su incorporación al ámbito laboral no es la más idónea debido a que no se especificó cuáles serían los organismos, sectores o grupos encargados tendrían las responsabilidades del proceso regulatorio y normativo además de que tampoco se hicieron partícipes a las aseguradoras de riesgos, universidades ni sindicatos, lo que impidió que se ampliara el visión acerca de la dinámica del teletrabajo.

Como consecuencia de esto se ha encontrado que si bien el diseño de la política pública y su implementación toma en cuenta la preservación de los derechos de los trabajadores no se hallaron estudios que evidencien cómo es la vivencia este hecho en la cotidianidad de los teletrabajadores, lo que genera el problema de concebir el teletrabajo como un proceso de institucionalización al mismo tiempo que la institucionalización es concebida como un problema.

Con la finalidad de sustentar y esclarecer esta problemática los autores partieron desde una revisión bibliográfica de fuentes secundarias como artículos científicos, libros de resultados de investigación y todos los documentos legales con la finalidad de poder establecer las categorías de análisis, adicional a esto se realizó nueve entrevistas en profundidad los tres grupos de sociales involucrados dentro del teletrabajo (gobierno, empleadores y teletrabajadores).

Como resultados de esta investigación se destacaron que si bien se han hecho progresos en la inclusión del teletrabajo como forma de trabajo moderna en Colombia, se ha relegado el progreso de la misma al ministerio de las TIC el cual resulta ser uno de los ministerios más nuevos por lo que se podría argumentar que no se cuenta con la experiencia suficiente para prever problemas a futuro, esto se puede apreciar en el hecho de que no existe la inclusión de profesionales académicos dentro de los procesos dirigidos por los ministerios concernientes a este tema, mayor evidencia de esto resulta en el hecho de que los involucrados en la realización de la política pública para el fomento del teletrabajo consistía en profesionales del derecho e ingeniería, descartando por completo otros aspectos de importancia para el teletrabajo.

Tal como se ha ido exponiendo en los diversos trabajos investigativos se puede percibir que el teletrabajo es un modelo de organización laboral prometedor trayendo tanto posibilidades de mejora en la productividad como en beneficios para el bienestar personal de los

teletrabajadores sin embargo, tal como afirma Acosta (2018) alrededor del mundo se han abocado a realizar investigaciones que busquen generar mayor cantidad de beneficios tangibles para los teletrabajadores lo que a su vez se traducirá en una mayor productividad, sin embargo en Colombia este tipo de estudios son escasos y resultan más escasos los estudios centrados en la percepción que poseen los teletrabajadores frente a la relación entre productividad y teletrabajo con un enfoque que incluya a los actores indirectos.

En vista de esto el investigador reconoce que si bien las percepciones de los actores principales involucrados en el teletrabajo resulta importante para la relación teletrabajo/productividad, también existen factores asociados al éxito de los programas que operan bajo esta modalidad fuera del liderazgo y la motivación como lo es su entorno familiar y socio-laboral cercano, es por ello que resulta necesario ejecutar estudios enfocados en conocer todas las diversas perspectivas que surgen de cada actor.

A fin de llevar a cabo la investigación, el investigador propuso realizar una investigación de tipo cualitativa recolectando datos por medio de entrevistas dirigidas a 65 personas de la ciudad de Medellín con la finalidad de abarcar tanto a teletrabajadores como a líderes, compañeros y familiares, adicional a esto se realizó una revisión documental con la finalidad de poder construir las categorías de análisis más pertinentes para cada actor.

De estas entrevistas surgieron como hallazgos que la modalidad de teletrabajo ha incrementado notablemente el desempeño y la eficiencia, si bien existen periodos en donde no se pueden cumplir los tiempos de entrega resulta de la exigencia solicitada y la sobrecarga generada por la ausencia de personal y no a la modalidad en sí del teletrabajo, sin embargo en muchas instancias se generan percepciones de poder realizar mayor cantidad de trabajo de lo estipulado

debido al ahorro de tiempo que genera el no desplazamiento a los sitios físicos de trabajo, sin embargo la mayoría de los teletrabajadores perciben un mejor aprovechamiento del tiempo dedicado a las labores asignadas.

En cuanto a los aspectos socio familiares de los teletrabajadores se reporta como una mejora en cuanto a la situación económica debido a que reducen los gastos concernientes a transporte, alimentación y micro gastos. Por lo que se establece que el teletrabajo ha promovido la salud en los teletrabajadores ya que mejora los hábitos alimenticios y permite espacios para el ejercicio y la actividad física por lo que se puede concluir que el teletrabajo es un modelo que potencia el bienestar global de los trabajadores.

Como ya se ha visto, el teletrabajo es una modalidad que si bien se ha ido implementando paulatinamente ha demostrado ser un agente de cambio importante en la dinámica de la vida de las personas que laboran bajo esta modalidad, sin embargo tal como expone Gómez et al (2021) con la crisis generada por la pandemia Covid-19 la implementación de esta modalidad se ha realizado de forma expedita e incluso brusca lo que puede acarrear que las personas salieran de un ambiente conocido (dinámica tradicional de trabajo) por uno no muy conocido (trabajo a distancia) lo cual generó periodos de adaptación muy cortos que incrementaran los niveles de estrés y preocupación.

Dado que, el estrés es considerado como un agente silencioso causante de problemas a nivel tanto físico como emocional y conductual, esto en muchas organizaciones de salud han establecido ciertas prácticas y recomendaciones para el autocuidado con las que se puede hacer frente a los efectos negativos ocasionados por el estrés, no obstante estas recomendaciones

marcan un precedente por lo diversos autores concuerdan en que estas prácticas deben integrarse como actividades dirigidas por el área de recursos humanos en las empresas.

Esto con la finalidad de traer congruencia entre los aspectos laborales y familiares dado a que esto es considerado como un aspecto importante en el bienestar personal ya que al generar una insatisfacción o desbalance vida-trabajo puede ocasionar un síndrome de burnout o un descuido al tiempo dedicado a la familia, por lo que resulta importante conocer cómo la realización de actividades laborales a distancia afecta el comportamiento de la personas y cómo el cambio tan repentino ocasionado por la pandemia afecta el balance vida-trabajo de las personas que realizan sus actividades laborales a distancia.

Para dar respuesta a estas interrogantes, los investigadores propusieron desarrollar una investigación de tipo cualitativa relacional, por lo que emplearon un cuestionario en línea bajo el formato de Google Forms el cual constaba de 21 ítems con el cual buscaron caracterizar la muestra y obtener la data necesaria para medir el nivel de estrés y el balance vida trabajo. Para ello se enmarcó la investigación en las ciudades de Monterrey, Lima y en las regiones de Ñuble, Bio-Bio y Metropolitana en Chile, en total se obtuvieron 488 personas sin embargo se redujo a 425 luego de una revisión de que si cumplieran con los parámetros de selección establecidos por los autores.

De esta investigación se obtuvo que la percepción de estrés por la ejecución de las actividades laborales a distancia es baja sin embargo las mismas generan altos niveles de tensión o preocupación, no obstante, señalan que para el caso de los chilenos estas actividades laborales a distancia si perciben niveles mayores de estrés. Con referencia al balance vida-trabajo todos los encuestados coincidieron que otorgan equilibrio entre las actividades laborales y las personales

refiriendo que la modalidad de teletrabajo les ha permitido pasar más tiempo con sus familias y les permite realizar actividades físicas, sin embargo, el cuestionario aplicado arrojó que tanto para los chilenos como los peruanos se presenta un menor balance entre las actividades personales y laborales.

En Colombia, se han puesto en marcha investigaciones de esta índole tal como lo es la investigación de Hernández y Enríquez (2020) el cual, a raíz de la pandemia, busca analizar como las entidades colombianas como el Fondo de garantías de instituciones financieras (FOGAFIN) han tenido que implementar nuevas políticas en vista de la necesidad de la aplicación de protocolos de bioseguridad que mitigaran la propagación del virus Covid-19, las cuales han presentado problemas relacionados con la gestión de las relaciones con el personal.

En este particular, se origina el problema al no contar con canales alternativos a los presenciales con los que la empresa pueda realizar sus actividades de bienestar laboral como las celebraciones de cumpleaños, reuniones de esparcimiento, actividades familiares o espacios de entretenimiento, debido a esto la empresa no puede gestionar efectivamente el bienestar de sus empleados por lo que los investigadores se han propuesto plantear propuestas alternativas que permitan solventar esta problemática.

A fin de llevar a cabo la resolución de esta problemática se realizó una encuesta dirigida a los empleados de FOGACIN con la finalidad de indagar los gustos y preferencias frente a las actividades de bienestar empleadas en la empresa, con respecto a los retos que se presentan con respecto a la gestión de estas actividades se empleó una serie de entrevistas semi-estructuradas con los funcionarios del departamento de recursos humanos para así tener una visión y perspectiva con respecto al plan de bienestar virtual de la empresa, con estos resultados en

conjunto con un análisis minucioso construyeron un flujograma principal del procedimiento relacionado con la ejecución de las actividades de bienestar en un ambiente totalmente virtual.

Con la aplicación de estos programas de actividades de bienestar laboral virtual se pudo percibir un incremento en el rendimiento laboral y se obtuvo un grado de participación mayor que en los canales tradicionales presenciales, dando como conclusión que las actividades de bienestar laboral deben estar contempladas dentro de la dinámica laboral sin importar el canal en el que ejecuten ya que las mismas generarán un beneficio tangible tanto para los trabajadores como para la empresa.

Estos beneficios no solo aplican para grandes empresas, los mismo pueden ser aplicados a pequeñas y medianas industrias, tal como señalan García et al (2020) en donde señalan que el bienestar laboral debe ser considerado más allá de un factor psicológico motivacional individual y más como un espacio el que las empresas deben brindar a modo de lograr que sus trabajadores se sientan más cómodos es por ello que se busca indagar cuál de los factores que intervienen en el bienestar de los trabajadores aportan o restan beneficios a las organizaciones en Colombia.

Para ello se enmarcó la investigación dentro del paradigma cualitativo empleando una revisión bibliográfica con el propósito de determinar los factores que influyen en el bienestar de los trabajadores entre los años 2009 y 2020 con lo que se puede generar una comparación de investigaciones pasadas y se realizó una encuesta presencial compuesta de 10 preguntas a una muestra de 20 trabajadores de múltiples estratos económicos.

Esta investigación arrojó como resultado que los factores principales que influyen en el bienestar son la salud y bienestar, el desarrollo personal, el reconocimiento, la interacción social, el ambiente físico, la felicidad y la eficacia, de estos factores los trabajadores demostraron que a

nivel individual, la salud y el bienestar son los más relevantes lo que da a entender que las Pymes deben adecuar un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo; otro factor relevante fue el de desarrollo personal dado a que el trabajador busca poder ascender y superarse dentro de la organización.

Como se puede apreciar por las investigaciones previas reflejadas en este apartado el teletrabajo es una modalidad moderna para la organización del trabajo el cual aporta una serie de beneficios tangibles, como lo es la capacidad de crear un espacio de equilibrio entre lo laboral y familiar proveyendo al trabajador la oportunidad de ahorrar tanto tiempo como dinero al evitar el desplazamiento como los micro gastos que se derivan del día a día laboral, además provee del tiempo suficiente para realizar actividades de esparcimiento o mejoramiento físico lo que repercute positivamente en el bienestar personal del trabajador traduciendo esto a un mejor aprovechamiento y mejoramiento del rendimiento global de la empresa.

Por otro lado, el bienestar laboral resulta como un agente facilitador que unifica los vínculos y las relaciones tanto personales como laborales con los trabajadores, los beneficios de la misma se encuentran bien establecidos y resulta importante que las empresas fomenten estos espacios, ya sean presenciales o virtuales para promocionar una relación fuera del ámbito laboral lo que generará un sentido de pertenencia importante en la empresa además de una mejor actitud frente a las labores designadas aumentando la motivación personal y la superación individual en el cumplimiento de las metas designadas.

Como se puede apreciar ambas instancias, tanto el teletrabajo como el bienestar se encuentran estrechamente relacionados ya que si no se generan estos espacios monitoreados por el departamento de recursos humanos sería imposible generar los beneficios asociados a esta, lo

que concluiría por afectar de forma negativa el desempeño de los teletrabajadores y en última instancia afectaría a la empresa al perder rendimiento y ventajas competitivas.

4.3 Marco legal

En Colombia el teletrabajo se encuentra normado por varias leyes y decretos los cuales buscan regular y parametrizar todos los aspectos legales. A continuación, se presentarán las más significativas.

4.3.1 Ley 1221 de 2008

Esta ley establece el teletrabajo como forma de organización laboral en Colombia, además establece las bases para la creación de políticas públicas referentes al fomento del teletrabajo, así como la inclusión de la población vulnerable dentro de estas políticas laborales.

4.3.2 Decreto 884 de 2012

Este decreto busca establecer las condiciones laborales especiales que rigen el teletrabajo las cuales buscan complementar los artículos establecidos en la ley 1221 dando principal importancia a los aspectos referentes a la vinculación y relación entre empleador/teletrabajador, adicionalmente establece las obligaciones de los entes públicos y privados.

4.3.3 Resolución 2886 de 2012

En esta resolución se define las entidades que formarán la red nacional para el fomento al teletrabajo además de las actividades que deberán realizar y su funcionamiento, establece los integrantes de la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo.

4.4 Marco teórico

El bienestar laboral ha sido de interés para la mejora de vida humana y laboral desde la década de los 60, tal como lo explican Corrêa et al (2019) cuando el significado principal del bienestar migró de ser una forma de representar el nivel de ingreso económico a representar la calidad de vida que sostenían los trabajadores, no obstante gracias a múltiples movimientos ocurridos en los años 70, esta concepción de bienestar como un nivel indicativo de la calidad de vida de las personas sufre un nuevo cambio, migrando a la visión de la capacidad para la resolución de problemas de salud principalmente los de tipo psicológico.

Esta visión causó una disociación en cuanto a su definición ya que genera un conflicto teórico en cuanto a este nuevo parámetro psicológico, por lo que surgen dos corrientes de pensamiento conocidas como el bienestar subjetivo y bienestar psicológico teniendo como principal variante la concepción de felicidad que adoptan.

Para el caso del bienestar subjetivo fue relacionado con las ideas de placer y felicidad por lo que se emplearon tres tipos de dimensiones para describirla en las personas como lo son el efecto positivo, el efecto negativo y la satisfacción con la vida. Esta teoría propone que el bienestar de la persona se logra a medida que los efectos positivos superan los efectos

negativos dando a entender que las evaluaciones que las personas realizan de su propia vida se llevan a cabo en relación a los aspectos positivos.

Sin embargo, el bienestar psicológico basa su percepción de bienestar en la realización del potencial personal por lo que difieren grandemente de las concepciones de una felicidad netamente descrita por efectos tanto positivos como negativos; en cambio fundamenta su teoría en las construcciones psicológicas relacionadas con el desarrollo humano y su habilidad individual para enfrentarse a los desafíos del día a día.

No obstante, Corrêa et al aclaran que, si bien estas teorías parecen contradictorias en realidad ambas se complementan por lo que no se pueden pensar como elementos individuales ya que solo otorgan una visión fragmentada del bienestar. Esto adquiere mayor importancia en el ámbito laboral ya que al lograr armonizar las dimensiones del efecto tanto positivo como negativo con el desarrollo de las potencialidades se logrará comprender la complejidad inherente al bienestar laboral, en vista de que los factores personales pueden influir en el bienestar laboral ya que estos afectan de forma directa tanto el humor como la felicidad del individuo.

Tomando en consideración lo descrito anteriormente se puede establecer como una definición acertada del bienestar laboral la descrita por Waterman et al (2008) en donde se establece el bienestar laboral como la prevalencia de emociones positivas durante la jornada laboral en conjunto con las percepciones personales acerca de las posibilidades de desarrollar las potencialidades que les permitan alcanzar sus metas de vida.

Considerando esta concepción se deduce que un trabajador con un alto grado de satisfacción será más productivo al igual que poseer un alto nivel de bienestar muestran mayor iniciativa en el espacio laboral, es debido a esto que el bienestar laboral es considerado como un

elemento de importancia ya que el mismo permite aumentar los niveles de competitividad entre las instituciones, aumentando de forma positiva las ventajas y el valor de la institución lo que a su vez genera una forma de retroalimentación que incrementa el bienestar laboral.

No obstante, si no se genera un incremento significativo en el bienestar laboral, los beneficios que este provee se transforman en elementos negativos con el potencial de perjudicar tanto física como psicológicamente a los involucrados, Corrêa et al establecen como factores negativos de importancia al estrés laboral y el síndrome de burnout. Estos factores impactan de forma importante en la autoestima y el optimismo personal por lo que comprometen de forma significativa el desempeño, debido a esto resulta de gran importancia evaluar no solo los aspectos positivos que aumentan la percepción del bienestar laboral sino los aspectos que impactan de forma negativa a fin de evitar la generación de factores perjudiciales para los trabajadores y la empresa.

En vista de la importancia que asumen los factores negativos dentro del bienestar laboral, resulta pertinente establecer una definición del estrés, por ello Corrêa et al establecen al estrés como un estado en que el cuerpo emite o manifiesta una o varias reacciones a situaciones físicas, sociales o ambientales es decir “cuando el estado homeostático del individuo se encuentra comprometido el mismo emite una respuesta que busca restaurar su balance interno” (p.7).

Sin embargo se debe aclarar que no todas las situaciones que generan estrés causaran una respuesta negativa o dañina para la salud del individuo, ya que dependiendo de la persona y su percepción esta puede generar una respuesta de superación al ser percibida como un desafío, es por ello que se establece que no toda carga laboral conduce a una situación que genere estrés; esto solo ocurrirá cuando se esté en presencia de rutinas de trabajo permanentes y crónicas, cuya

exposición prolongada tenderá a generar enfermedades ocupacionales el cual podrán culminar en serios problemas tanto físicos como mentales.

De estas enfermedades ocupacionales se destaca el síndrome de burnout el cual es caracterizado como un problema proveniente del ambiente laboral y no del individuo, es este particular Gil (2005) define este síndrome como una reacción negativa que ocurre por la exposición a mucho estrés laboral, en particular sobre los trabajadores cuya actividad laboral consiste en la interacción con otras personas, y concluye afirmando que este síndrome siempre será dañino tanto en el espacio profesional como en la vida personal.

En este particular, Staten y Lawson (2018) establecen las causas más comunes por las que se presenta el síndrome de burnout en los trabajadores, para ello agrupan en tres categorías como lo son:

- *Las relacionadas con el trabajo:* resultan de la falta de reconocimiento o recompensa por el buen desempeño; la ausencia de control sobre el trabajo; las expectativas sobre demandantes o poco claras acerca de la actividad laboral; la realización de trabajo monótono y el trabajo en ambientes de alta presión o caótico.
- *Las relacionadas con el estilo de vida:* resultan de los malos hábitos de sueño; la ausencia de espacios para la socialización o relajación y asumir demasiadas responsabilidades sin recibir ayuda de otras personas.
- *Las relacionadas con las características personales:* resultan de las tendencias perfeccionistas, el pesimismo, la necesidad de estar en constante control y de poseer una personalidad altamente competitiva.

Estas causas se ven potencializadas durante situaciones que agravan afectan la población a nivel mundial como lo es en casos de epidemias o pandemias, en este particular Sumner y Kinsella (2021) expresan que en casos de epidemias pasadas se han reportado altos niveles de estrés mental, altos niveles de ansiedad y la ocurrencia de desórdenes de estrés postraumático o (PTSD) por sus siglas en ingles.

Durante esta etapa se identificó en personal del área de la salud que sufrían del síndrome de burnout altos niveles de depresión y ansiedad que, sumados a factores personales asociados con el manejo emocional fueron los factores determinantes que conllevaron a la formación de dicho síndrome, lo que les ocasionó sentimientos de extrema vulnerabilidad, angustia psicológica y síntomas de ansiedad.

Para Sumner y Kinsella, el brote de Covid – 19 ha generado sentimientos similares a los presentados en las epidemias pasadas, en donde se han encontrado personas que describen estar padeciendo de altos niveles de depresión, angustia, ansiedad e insomnio, y tal como se estableció en las líneas precedentes estos elementos se alinean con las causas principales del síndrome de burnout establecido por Staten y Lawson, no obstante una forma de mitigar los factores causantes de este síndrome radican en la mejora de los espacios laborales y el bienestar laboral para así generar un sentimiento de engagement el cual junto al rendimiento individual pueden llegar a ser una herramienta efectiva ya que estas permiten mitigar los efectos del estrés debido a la energía y el entusiasmo que estas aportan al espacio laboral.

Por las razones expuestas anteriormente se deduce que la mitigación de los factores perjudiciales como el estrés laboral y el síndrome de burnout han asumido un rol de gran importancia en el desarrollo de todas las actividades laborales y principalmente durante el

desarrollo de las actividades bajo un esquema de aislamiento forzado ocasionado por la actual crisis sanitaria producto del Covid – 19. Debido a esto los gobiernos del mundo han adoptado estrategias que no solo busquen preservar los aspectos económicos sino acatar las medidas biosanitarias establecidas por los múltiples entes especializados en la materia.

En vista de esto y con el fin de mitigar los cambios tan drásticos que ha generado la pandemia global en la economía mundial, se asumió una serie de cambios radicales en el paradigma tradicional de trabajo por un esquema moderno poco empleado a nivel mundial como lo es el teletrabajo o trabajo a distancia, tal como indica la International Labour Organization (2020) solo una pequeña fracción de la población mundial trabajaba bajo este nuevo esquema de forma temporal (alrededor del 30% al 16% de la fuerza laboral dependiendo del país) si bien los gobiernos mundiales adoptaron como medida temporal a corto plazo la implementación del teletrabajo para la mayor cantidad de trabajadores, su implementación no ha sido la más adecuada debido a lo acelerado de la misma.

Es por ello que la International Labour Organization indica que existen una serie de factores que permiten determinar si un trabajo cumple con las condiciones necesarias para generar la migración del lugar de trabajo al hogar, factores como el económico y la estructura ocupacional al igual que el acceso a internet de alta velocidad son determinantes para generar una inclusión efectiva al teletrabajo. Adicional a esto países cuya fortaleza laboral se centra en sectores como las TIC, finanzas y seguros o la administración pública pueden movilizar mayor cantidad de personal hacia la modalidad de trabajo a distancia sin embargo muchos de estos trabajadores tendrán que enfrentarse a nuevos retos que podrán generar periodos de adaptación

cargados de estrés y problemas que pueden ocasionar afectaciones severas en la salud de los mismos.

Con la finalidad de reducir los agentes estresantes, la International Labour Organization propone una serie de recomendaciones en las que las compañías deberán tener un enfoque a fin de lograr adaptar sus operaciones a esta nueva modalidad. Como primer enfoque se debe crear practicas me manejo que se ajusten a la situación y donde se tome en cuenta la priorización, la carga laboral, las tareas y los plazos por lo que resulta importante realizar y sostener programaciones operacionales que incluyan los aportes de los teletrabajadores a fin de fijar metas y horarios realistas y consientes.

Como segundo parámetro, se establece la importancia de un proceso de digitalización de los medios internos de la empresa a fin de contar con los avances necesarios para lograr generar una plataforma sólida que pueda soportar las operaciones a distancia sin interrupciones y fallas en la comunicación, esta última resulta en un parámetro de importancia y que toda la operación dependerá de las capacidades de la empresa para mantener redes de comunicación efectiva con todos los actores necesarios para la realización de las actividades.

Otro aspecto fundamental es que las empresas deben centrar su enfoque es la seguridad y salud ocupacional, dado a que el uso constante de tecnología y sobre trabajo están presentes en esta nueva modalidad se asocia un incremento importante en la fatiga laboral lo que conlleva a una disminución importante en el desempeño y un incremento en los riesgos de padecer enfermedades físicas y mentales, por lo que se debe promover actividades que alienten a tomar conciencia de los efectos negativos a los que están expuestos y emplear personal capacitado para

generar espacios de cuidado que cuenten con las herramientas necesarias para mitigar dichos efectos.

Al lograr consolidar estos aspectos, se generan cambios positivos que buscan mitigar el impacto de la introducción forzosa a una modalidad relativamente desconocida por la población trabajadora, modalidad que fuerza el aprendizaje de insumos tecnológicos y plataformas comunicativas que no son empleadas en el día a día y que generan un impacto negativo importante en los trabajadores, es este particular se puede afirmar que se lograría generar un espacio interactivo entre los trabajadores y empresas cuya finalidad resulta en la creación de un bienestar laboral enfocado en producir en el trabajador un sentido de protección y pertenencia organizacional (New Economics Foundation, s.f.)

En este particular, la New Economics Foundation establece que mejorar el bienestar laboral implica un proceso holístico el cual se enfoca en maximizar los recursos personales en particular los referentes a los que generan un balance entre el trabajo y la vida, por lo que la generación de una estructura organizacional que permita a los trabajadores crecer y estar orgullosos de sus logros, así como un sistema de apoyo institucional que soporte a los trabajadores a alcanzar su máximo potencial generará una experiencia positiva en los mismos lo que acarrea la creación de un ambiente positivo de trabajo y una mejora general en la experiencia laboral.

En vista de esta necesidad emergente, Bennett et al (2017) comenta que existen tres acercamientos principales que motivan la adopción de las prácticas de bienestar laboral, la primera de ellas es el acercamiento humanitario el cual lidia con la generación de espacios para el acercamiento y apoyo de los trabajadores a fin de crear una fuerza de trabajo resiliente y

comprometida lo que a su vez generará una empresa rentable al adoptar prácticas que disminuyan los riesgos de salud e incrementen la calidad de vida.

El enfoque de retorno de la inversión busca la reducción de los gastos por la reclamación de los beneficios de salud de los trabajadores al fortalecer los programas de bienestar laboral, incentivando a la participación de actividades que promueven el cuidado, autocuidado y alimentación sana dentro de los espacios laborales, así como la ejecución de actividades destinadas a la reducción del estrés laboral causante de numerosos incidentes, accidentes y problemas de índole mental.

El enfoque de valor de la inversión cambia la visión establecida por el anterior enfoque (visión de reducción de costos derivados de la salud) por una visión holística que integra tanto la reducción de los costos con sistemas de apoyo al personal, considerando que los elementos intangibles de la organización, como el conocimiento, los procesos y la estructura organizacional son los actores que contribuyen en gran medida dentro del desempeño de la organización, dentro de estos elementos intangibles se encuentra la cultura de retención del personal por medio de la mejora de las condiciones laborales.

En vista de lo expuesto anteriormente, se han diseñado muchos modelos de programas a nivel mundial que buscan generar la aplicación de espacios diseñados para la integración del bienestar laboral tal como señala Anttonen et al (2008) la generación de estos espacios que han denominado como buenas experiencias han sido el resultado de la cooperación entre varios espacios de trabajo, autoridades e investigadores y han generado herramientas diseñadas para promover el autocuidado y el bienestar como la Y-STEP el cual consiste en una herramienta de autoevaluación con material corto y simple para el cuidado personal de todos aquellos

emprendedores y apunta a la preparación, planificación, realización y evaluación de las actividades promotoras de la salud y el bienestar laboral.

Otra herramienta que ha surgido de la colaboración entre profesionales de múltiples países europeos ha sido la creación de una matriz de evaluación de actividades relacionadas con el bienestar laboral, dicha matriz está diseñada para ser aplicada a pymes y la misma se encuentra basada en una escala de tres niveles de clasificación para seis factores relacionados con el bienestar laboral lo que proporciona información importante sobre el funcionamiento interno de las políticas de bienestar para estas empresas.

5 Diseño Metodológico

5.1 Enfoque de investigación

A fin de poder llevar a cabo la realización de los objetivos plasmados en las líneas precedentes se debe enmarcar la investigación bajo un paradigma investigativo que permita establecer los lineamientos y pasos a llevar a cabo con la finalidad de poder obtener datos confiables que permitan dar una visión real del fenómeno de interés, en vista de esto y considerando que existen dos corrientes principales dentro rigor del investigativo, se seleccionará el que mejor se ajusta a los intereses de la presente investigación.

En este particular, Hernández et al. (2014) señala que existen dos visiones fundamentales que buscan la obtención de diferentes datos de importancia investigativa, la primera de ella siendo un enfoque cuantitativo en donde se busca obtener la medición de un fenómeno de interés empleando métodos estadísticos para su respectivo análisis, esto siempre enmarcado desde la visión de la descripción, explicación, predicción y control para así enfocar las conclusiones obtenidas desde la importancia de la cuantificación de los mismos.

Como segunda visión se asume la obtención de los datos partiendo desde lo cualitativo, es decir la medición numérica pasa a segundo plano y en cambio se utilizan métodos de indagación que describan factores que no pueden ser medibles como las opiniones y sentimientos de las personas o sociedades, observando el fenómeno en su totalidad sin reducirlo a sus partes fundamentales (Arias, 2012).

En vista de que se pretende analizar cómo ha sido la percepción del bienestar laboral de los trabajadores de las dos Pymes de la ciudad de Medellín, la presente investigación se enmarca

dentro de un paradigma mixto, debido a que se obtendrán datos propios de la opinión y sentimientos de dichos trabajadores mediante preguntas abiertas (información cualitativa), pero a su vez, por medio de un cuestionario se pretenden extraer datos generales y cuantificables sobre dicha percepción (información cuantitativa).

5.2 Diseño

Considerando lo establecido por Arias (2012) el diseño metodológico es concebido como el plan o estrategia cuya finalidad radica en la obtención de la información de interés manteniendo todos los aspectos de rigurosidad e integridad avalada que permita obtener datos que no se encuentren alterados o sesgados por la involucración del investigador durante el proceso de obtención de los resultados.

Dentro del paradigma investigativo cualitativo existen múltiples diseños investigativos que buscan proporcionar de forma más acertada los lineamientos necesarios para la obtención de los datos de interés dentro de un marco ideal atendiendo a las peculiaridades del problema y propósito de investigación, en este particular Hernández et al. (2014), define que los diseños fenomenológicos cumplen como propósito fundamental el explorar, describir y comprender las experiencias y vivencias de las personas con respecto al fenómeno de interés a investigar logrando de esta manera el poder establecer los elementos que tales vivencias poseen entre sí.

Cabe acotar que el diseño metodológico fenomenológico se divide en dos enfoques descritos por Hernández et al. (2014); la fenomenología hermenéutica la cual centra su propósito en la descripción e interpretación de los fenómenos basados en la experiencia humana por parte del investigador, mientras que la fenomenología empírica delega la etapa de la interpretación a

un segundo plano mientras centra su enfoque en la descripción de las experiencias vividas por los agentes participantes de los sucesos a indagar por lo que se deja de lado las experiencias propias del investigador para así obtener una nueva perspectiva acerca del fenómeno.

En vista de lo descrito anteriormente y considerando que se realizará una indagación acerca de las percepciones del bienestar laboral en los trabajadores de las pymes en Medellín, resulta pertinente enmarcar la presente investigación desde la visión metodológica de la fenomenología enfocada desde un punto de vista hermenéutico.

5.3 Alcance

En cuanto al alcance de la investigación, el mismo se verá influenciado por los objetivos planteados por el investigador, en este particular Hurtado (2005) establece cuatro niveles de complejidad acorde a los objetivos que se buscan cumplir. En el caso de la presente investigación se pretende realizar un análisis del fenómeno establecido a lo largo de las presentes líneas, en vista de esto se establece que la misma se enmarca en un nivel aprehensivo el cual pretende la relación de las características observadas para generar una reinterpretación y poder obtener aspectos y cualidades que no fueron captadas en primeras instancias, tal como lo explica Hurtado “el nivel aprehensivo abarca el campo del análisis y de la interpretación” (p.44)

Sin embargo, a fin de poder llegar al nivel aprehensivo, se debe generar una descripción precisa de la situación y los factores que resultan evidentes a primera vista los cuales pueden ocasionar la aparición del fenómeno de interés, en vista de este se puede concluir que inmerso dentro del trabajo investigativo existe un segundo nivel denominado por Hurtado como nivel

perceptual, el cual busca estudiar el evento desde lo más perceptible y evidenciar sus características más notorias.

Por ende se puede establecer que la presente investigación posee un nivel de complejidad dual ya que se enmarca desde un alcance perceptual/aprehensivo en vista de que se busca establecer una descripción de la situación del bienestar laboral presente en los trabajadores de las dos pymes de Medellín bajo la modalidad de teletrabajo, al mismo tiempo que se busca establecer un análisis que relacione las estrategias de bienestar laboral empleadas por los empleadores y como es su percepción en los trabajadores. Teniendo en cuenta estas dos características, podría afirmarse que se pretende establecer una investigación explicativa del fenómeno del teletrabajo y sus implicaciones en el bienestar laboral.

5.4 Población

Como característica principal de las investigaciones tanto cuantitativas como cualitativas la capacidad de poder establecer uniformidad y generalidad en sus resultados es imprescindible, por esta razón, obtener resultados que sean aplicables a múltiples casos similares, es de gran importancia y por ende, la población objeto de estudio también. En vista de esto, Arias (2012) define la población como un conjunto finito o infinito de elementos que poseen características comunes por lo que los resultados que arrojen las investigaciones serán extrapolables a todos los elementos que compartan las mismas características.

Para el caso de la presente investigación se tomará como población la integrada por trabajadores pertenecientes a dos Pymes ubicadas en la ciudad de Medellín. Ambas empresas fueron elegidas porque la mayor parte de sus empleados, trabajan en la modalidad de teletrabajo.

5.4.1 Estudio de caso

Si bien la selección de la población limita el objeto de estudio, resulta imposible abarcar la totalidad poblacional por lo que es necesario delimitar un segmento de la misma a fin de poder facilitar la ejecución del trabajo investigativo

En este sentido, cabe resaltar que la investigación se basa en un estudio de caso de dos Pymes en Medellín, como ya se mencionó anteriormente. La primer Pyme es una empresa pequeña de aproximadamente 30 trabajadores que labora como distribuidora de insumos para uñas y que cuenta con gran parte de sus áreas de trabajo dedicadas al telemercadeo. La segunda Pyme es mediana, cuenta con cerca de 55 empleados y se dedica al sector de los esquemas polarizados e impresiones publicitarias, allí también hay varios empleados que se dedican al teletrabajo para concretar y cotizar los trabajos para los clientes.

Aunque son empresas diversas, ambas tienen esta modalidad de empleo y resulta de gran utilidad analizar la situación de sus empleados en cuanto al bienestar laboral se refiere. Con respecto al uso del método de estudio de caso, Yacuzzi (2005) menciona que es un método sumamente útil cuando en la investigación se plantean preguntas con base en “¿cómo?” o “¿Por qué?” se desarrolla un fenómeno en particular. Este fenómeno además de ser complejo es contemporáneo a la fecha en la que se realiza la investigación.

La presente investigación se enmarca en esta descripción ya que, por un lado, es de tipo explicativo y por otro, se pregunta acerca de un fenómeno como el teletrabajo y el bienestar laboral, el cual ha tomado fuerza en los últimos años con el desarrollo de la tecnología y con la llegada de la pandemia por el COVID-19.

Por otra parte, mediante el estudio de caso no se pretende hacer generalizaciones a todos los tipos de empresa, para la presente investigación no es de gran relevancia hacer generalizaciones sobre todas las Pymes sino solo sobre aquellas que cuentan con características similares a las empresas que aquí se estudian. Por ende, las estrategias que se proponen no son aplicables a todo tipo de empresas sino a empresas que cuentan con ciertas particularidades.

Lo anterior se debe a que no es posible generalizar resultados que no tuvieron una muestra representativa de toda la población, es decir, los trabajadores de las empresas que aquí se analizan, no representan a todos los trabajadores de las Pymes pequeñas y medianas de Medellín, sería una muestra sesgada y por tanto, este estudio de caso sirve únicamente para empresas que cuentan con características muy parecidas.

5.5 Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos

Como técnica investigativa se empleará el cuestionario, el cual está definido como una modalidad de la encuesta cuya característica radica en la utilización de un formato o instrumento con una serie de interrogantes las cuales serán resueltas por el encuestado sin la influencia o intervención del encuestador (Arias, 2012)

Para la obtención de los datos requeridos en la presente investigación, se empleará como instrumento de recolección de datos un cuestionario digital compuesto por preguntas mixtas a fin de minimizar las desventajas que poseen los cuestionarios compuestos solo por preguntas de tipo cerradas o de tipo abiertas. Tal como explica Hernández et al. (2014), si bien las preguntas de tipo cerrada ofrecen una mayor facilidad a la hora de codificar y analizar, las mismas limitan considerablemente las respuestas que pueden proveer la muestra seleccionada e incluso se puede

presentar la situación en que ninguna de las categorías establecidas describan realmente lo que las personas quieren expresar; en contradicción a este panorama, las preguntas de tipo abierta permiten obtener una mejor idea de los pensamientos y sentimientos reales de las personas, no obstante tienen la desventaja de que su codificación y análisis presenta un grado mayor de complejidad. Las preguntas del cuestionario, aplicado mediante la herramienta Google Forms, se pueden observar en el Anexo 1.

En lo que respecta a la técnica de revisión documental, esta pretende captar información de tipo secundaria que sirva de contexto y que permita evidenciar las diferentes estrategias que usan las Pymes en Medellín, en este sentido, la búsqueda de información va a estar demarcada por las siguientes palabras claves: Pymes medianas y pequeñas, Estrategias de bienestar laboral, Teletrabajo y Medellín. La búsqueda de información se realizará en bases de datos como SciELO, OAIster, ProQuest, entre otras.

5.6 Análisis y tratamiento de datos

Para el análisis y tratamiento de los datos se procederá a generar una estructuración a los datos recogidos por lo que se regirá bajo la estructura establecida por Hernández et al. (2014) en donde se realiza como primer ejercicio una exploración inicial de los datos de los cuales se le asignaran una estructura organizada en categorías y unidades, como paso siguiente se realizará una descripción de las experiencias de los participantes acorde a su lenguaje, visión y expresiones con la finalidad de poder descubrir patrones, conceptos o categorías inmersos en los datos logrando establecer posibles vinculaciones que permitan dar un sentido y una explicación acorde a lo establecido en el planteamiento del problema.

Por medio de esto se puede comprender en profundidad el contexto presente en los datos lo que a su vez permite la reconstrucción de los hechos narrados que se pueden vincular a los conocimientos previos disponibles a fin de poder generar teorías fundamentadas en los datos analizados.

5.7 Plan de acción del proyecto

Tabla 1: Plan de trabajo por objetivo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	FUENTES DE INVESTIGACIÓN	RESULTADOS
Diagnosticar cómo dos Pymes ubicadas en la ciudad de Medellín implementan las políticas de bienestar laboral en el marco de la modalidad de teletrabajo.	- Indagar la percepción del bienestar laboral por parte de los trabajadores de ambas pymes. - Determinar el grado de aceptación de las estrategias de bienestar laboral implementadas.	Cuestionario mixto	Testimonios de los informantes	Informe acerca de la percepción y del bienestar laboral implementado por las dos pymes de Medellín
Identificar las estrategias de bienestar laboral utilizadas por diversas organizaciones durante la pandemia.	- Analizar las concepciones de bienestar laboral que percibieron los trabajadores durante la pandemia. - Determinar las estrategias de bienestar laboral empleadas en las pymes.	Revisión documental. Análisis Vester y Matriz DOFA	Repositorios digitales de fuentes bibliográficas y trabajos de investigación	Identificación de las principales percepciones en cuanto a bienestar laboral. Recopilación de las estrategias más comunes empleadas por las pymes en Medellín.
Proponer estrategias orientadas a mejorar el	- Comparación entre la percepción del bienestar laboral por los	Revisión documental Análisis Vester	Repositorios digitales de fuentes bibliográficas y trabajos de investigación	Compendio de estrategias dirigidas a la mejora del bienestar laboral

bienestar laboral de los colaboradores de las dos Pymes ubicadas en la ciudad de Medellín en el marco de la modalidad de teletrabajo.	trabajadores y las estrategias aplicadas por las dos pymes de Medellín. - Con base en el análisis Vester, proponer estrategias de mejora.			en las pymes de Medellín
---	--	--	--	--------------------------

Fuente: elaboración propia (2021)

6 Resultados y análisis

6.1 Diagnóstico del bienestar laboral ligado al teletrabajo en las dos Pymes de estudio

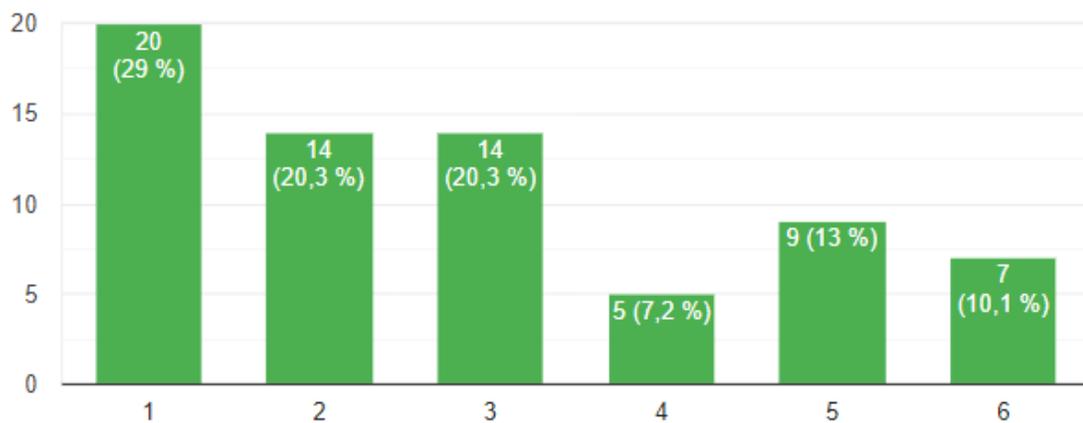
En el presente apartado se trabajará todo lo relacionado al primer objetivo que busca diagnosticar las políticas de bienestar laboral implementadas por dos Pymes en la ciudad de Medellín, para lograr esto se mostrarán, en primer lugar, los resultados obtenidos mediante la aplicación del cuestionario. En segundo lugar, se analizarán las principales falencias encontradas en cuanto al bienestar laboral dentro de las dos empresas para así tener un informe completo sobre la percepción de los empleados y los aspectos a mejorar.

6.1.1 Percepción de los trabajadores: resultados del cuestionario

Antes de analizar directamente los resultados arrojados por el cuestionario, es necesario aclarar que participaron un total de 69 empleados, los cuales pertenecían mayormente a la empresa de esquemas y polarización precisamente porque dicha empresa es de mayor tamaño. Asimismo, las preguntas se hicieron con base en una escala, donde 1 es “Nada de acuerdo” y 6 es

“Totalmente de acuerdo”. A continuación, se muestran los resultados generales por cada uno de los enunciados y una breve presentación de las respuestas obtenidas.

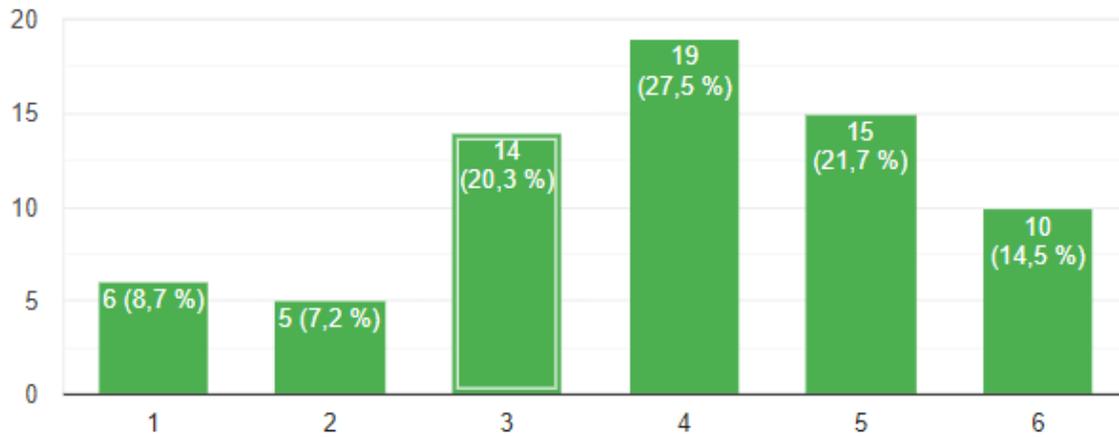
Gráfico 1: *Enunciado 1: Usted no ejecuta ningún tipo de tarea fuera de su horario laboral.*



Fuente: elaboración propia (2022)

En este caso el 29% de los encuestados respondió que no estaba nada de acuerdo con la afirmación, esto podría deberse a que muchos de ellos y ellas realizan actividades ligadas al hogar en sus ratos libres o realizan otro tipo de labores educativas por fuera de sus horarios laborales. Solo un 7% estaba totalmente de acuerdo con dicho enunciado.

Gráfico 2: Enunciado 2: El teletrabajo ha fortalecido la comunicación con su equipo laboral.

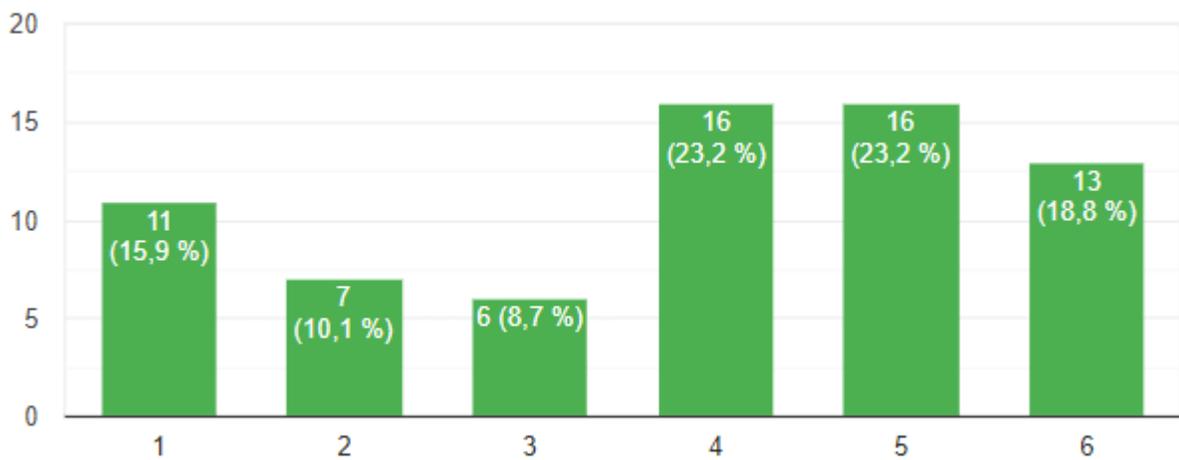


Fuente: elaboración propia (2022)

En este caso se evidencia que la mayor parte de los encuestados no estaban de acuerdo ni en desacuerdo con el enunciado. Puede que el teletrabajo no tenga una relación directa con la disminución de la comunicación con el equipo, estas respuestas pueden evidenciar a su vez que

hay muy poca comunicación con los demás integrantes y por ende, la comunicación no cambio drásticamente y si tendió a mejorar.

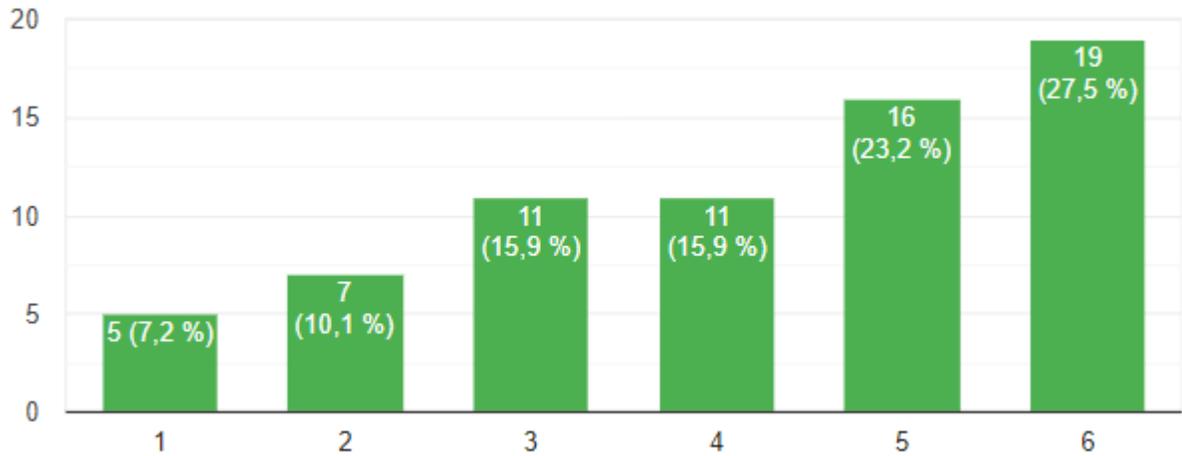
Gráfico 3: Enunciado 3: *Ha recibido inducción y seguimiento de parte de su organización para adaptarse al modelo de teletrabajo de la mejor forma posible.*



Fuente: elaboración propia (2022)

Dentro de la escala del enunciado 3, la mayor parte de los encuestados (cerca del 65%) respondió 4,5 y 6, esto significa que la mayoría estaba de acuerdo con el enunciado y por ende, es posible afirmar que las empresas realizaron una labor de capacitación y seguimiento para aquellos empelados que iniciaron a teletrabajar en los últimos años.

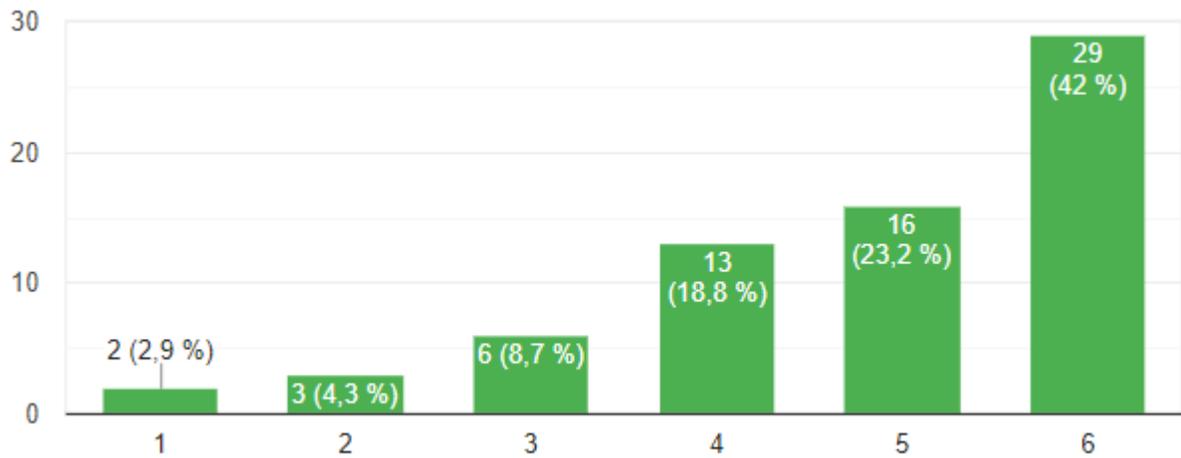
Gráfico 4: Enunciado 4: Se siente más motivado trabajando desde casa.



Fuente: elaboración propia (2022)

En este caso, las respuestas reflejan una satisfacción o más bien, una motivación ligada al teletrabajo. Cerca del 50% de los empleados están de acuerdo con dicho enunciado, las razones por las cuales sucede lo anterior las podremos aclarar más adelante con las respuestas abiertas. Igualmente, con este resultado se evidencia una percepción positiva relacionada con el teletrabajo.

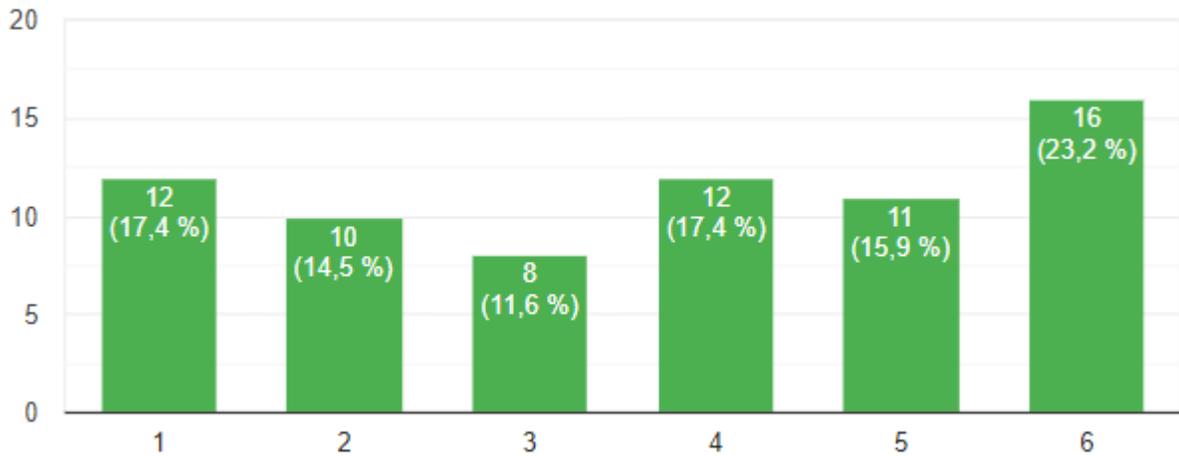
Gráfico 5: Enunciado 5: El trabajo desde la casa se realiza con mayor comodidad.



Fuente: elaboración propia (2022)

Al igual que en el anterior enunciado, las respuestas aquí fueron muy homogéneas y en su mayoría (65%) estaban de acuerdo con que el trabajo desde casa se realiza con mayor comodidad. Vemos nuevamente una percepción positiva frente al teletrabajo.

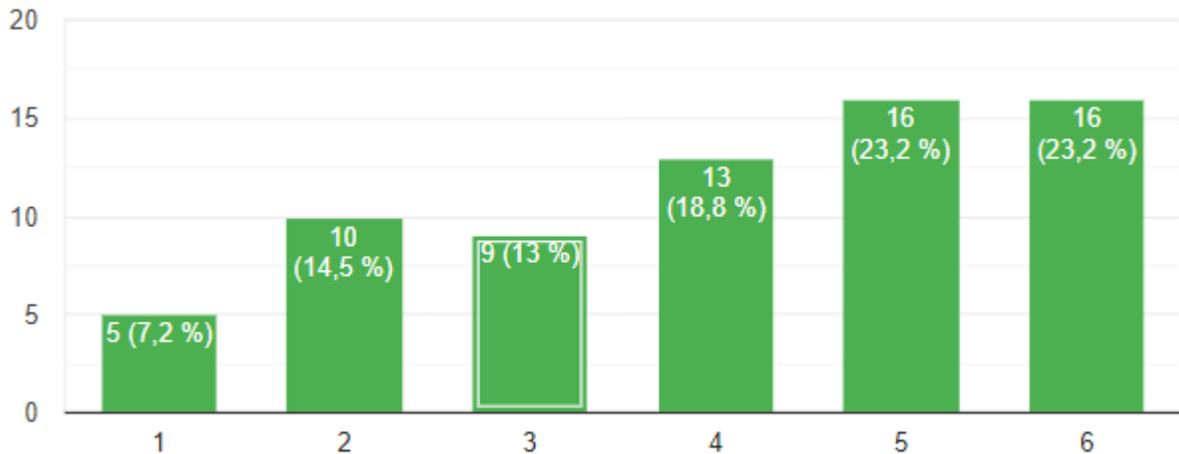
Gráfico 6: Enunciado 6: El trabajo desde la casa ha hecho que su día a día sea menos monótono.



Fuente: elaboración propia (2022)

En cuanto a las respuestas que aquí se presentaron, encontramos que son muy diversas y que no hay un rasgo común en los resultados, pues si bien el 23% estaba de acuerdo con el enunciado, las demás respuestas están dispersas a lo largo de la escala y por tanto, no es posible hacer mayores afirmaciones.

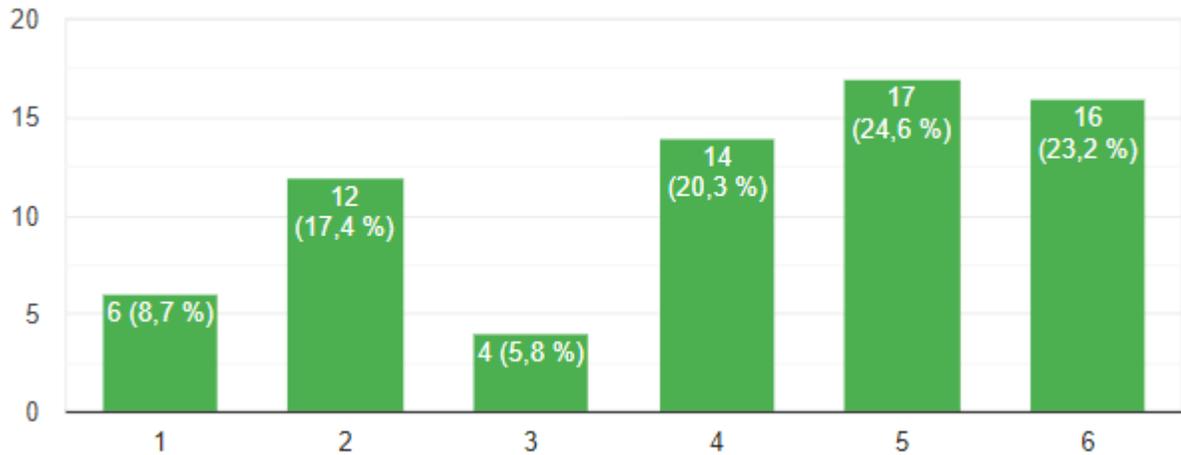
Gráfico 7: Enunciado 7: El trabajo desde la casa ha contribuido en mejorar su estado emocional.



Fuente: elaboración propia (2022)

En las respuestas de este enunciado es posible encontrar percepciones mucho más claras sobre el propio bienestar no solo a nivel físico, en este caso cerca del 46% de los encuestados estuvieron de acuerdo o totalmente de acuerdo con la afirmación acerca de la mejora de su estado emocional con respecto al teletrabajo. Tan solo el 7% de los encuestados mostró estar en total desacuerdo con la afirmación, lo cual nos demuestra nuevamente una percepción positiva del teletrabajo.

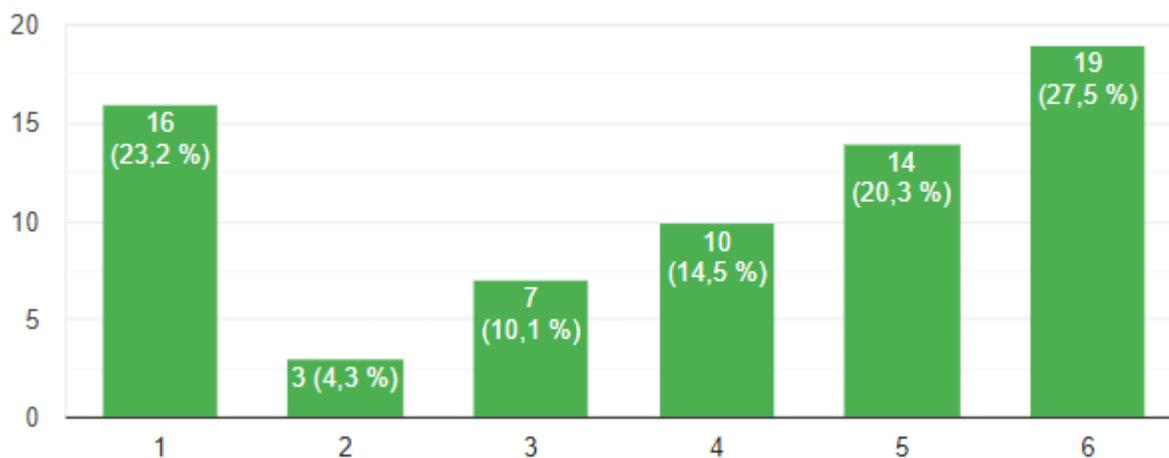
Gráfico 8: Enunciado 8: El trabajo desde la casa ha reducido su tensión o cansancio físico.



Fuente: elaboración propia (2022)

En lo que respecta al estado físico de los trabajadores, es posible evidenciar que hay una homogeneidad en las respuestas ya que la mayoría está de acuerdo con la afirmación. Una hipótesis que se maneja en torno a estos resultados es que el teletrabajo implica un mayor movimiento y por ende un mayor desgaste físico para frecuentes las sedes de la empresa y para regresar a casa después de la jornada.

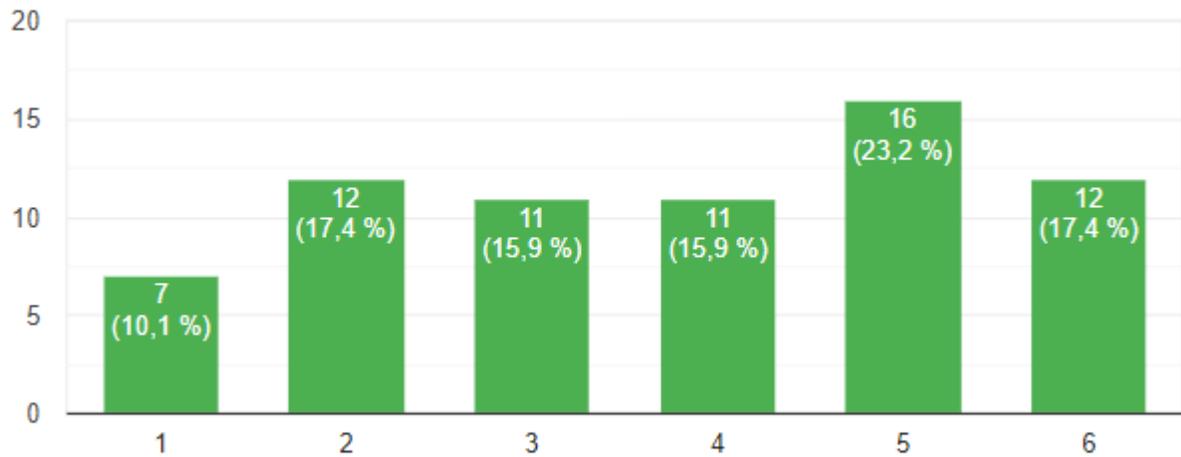
Gráfico 9: Enunciado 9: El trabajo desde la casa ha implicado menor presión en términos de horario laboral.



Fuente: elaboración propia (2022)

Las respuestas que aquí se presentan están sumamente polarizadas y son de gran utilidad para discutir la presión que se genera sobre los trabajadores durante la jornada laboral. Aunque el 27% de los participantes estaba de acuerdo en que hay una menor presión, un 23% no estaba para nada de acuerdo con dicha afirmación. Lo anterior nos muestra una percepción muy diferente y cambiante que se puede profundizar con información cualitativa que se presenta más adelante.

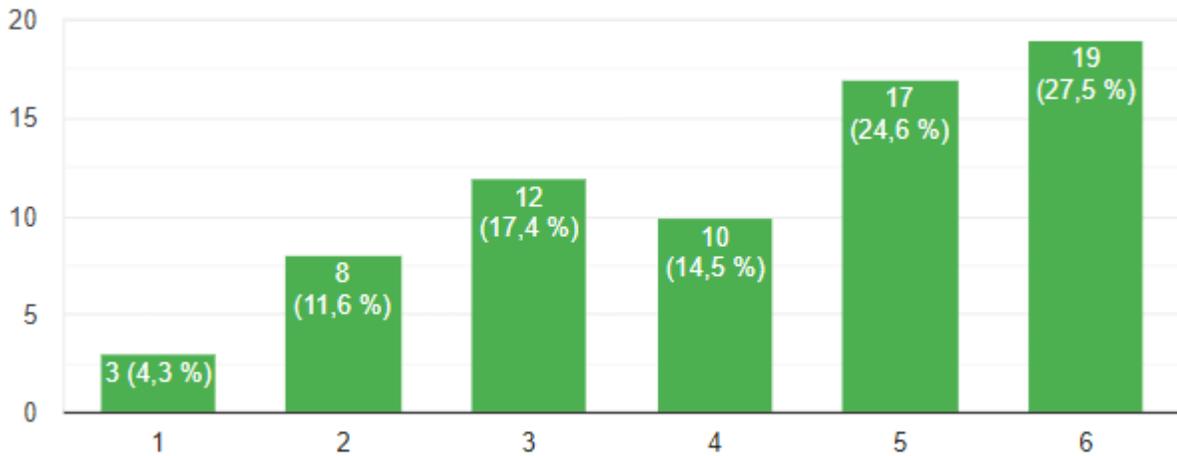
Gráfico 10: Enunciado 10: Los niveles de estrés se han reducido gracias al trabajo desde la casa.



Fuente: elaboración propia (2022)

En cuanto a la percepción que tienen los empleados sobre el nivel de estrés, encontramos que hay respuestas muy variadas y una buena parte de los empleados (23%) considera que se ha reducido la cantidad de estrés gracias al teletrabajo.

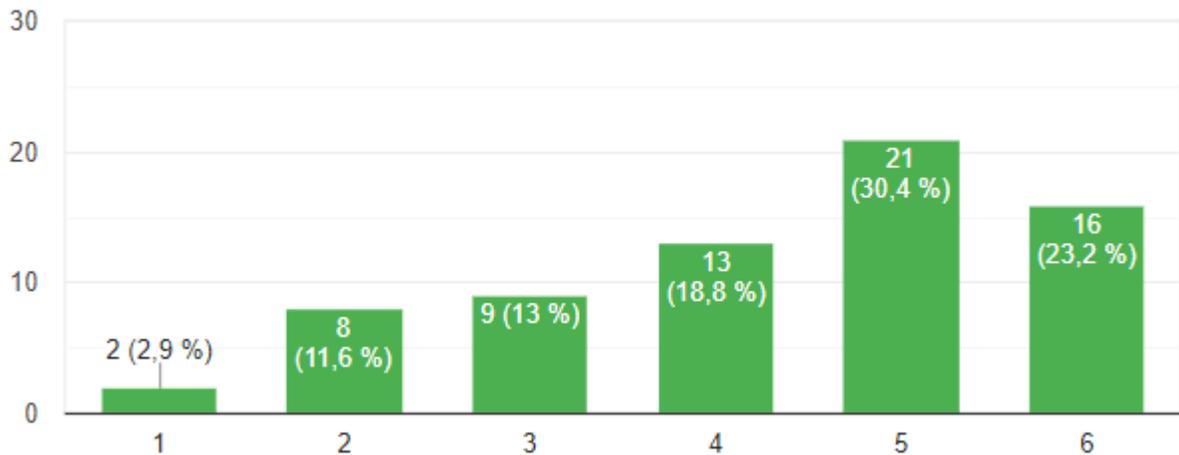
Gráfico 11: Enunciado 11: El trabajo desde la casa ha generado más efectos positivos que negativos para su día a día.



Fuente: elaboración propia (2022)

La afirmación que aquí se presentó es una de las que más resultados claros arroja, pues la mayor parte de los empleados (cerca del 52%) está de acuerdo en que el teletrabajo ha generado más efectos positivos que negativos y solo una pequeña parte está en desacuerdo con dicha afirmación. Lo anterior es clave para comprender, desde la propia mirada de los participantes, las estrategias que fomenta la empresa en cuanto al bienestar laboral de sus empleados.

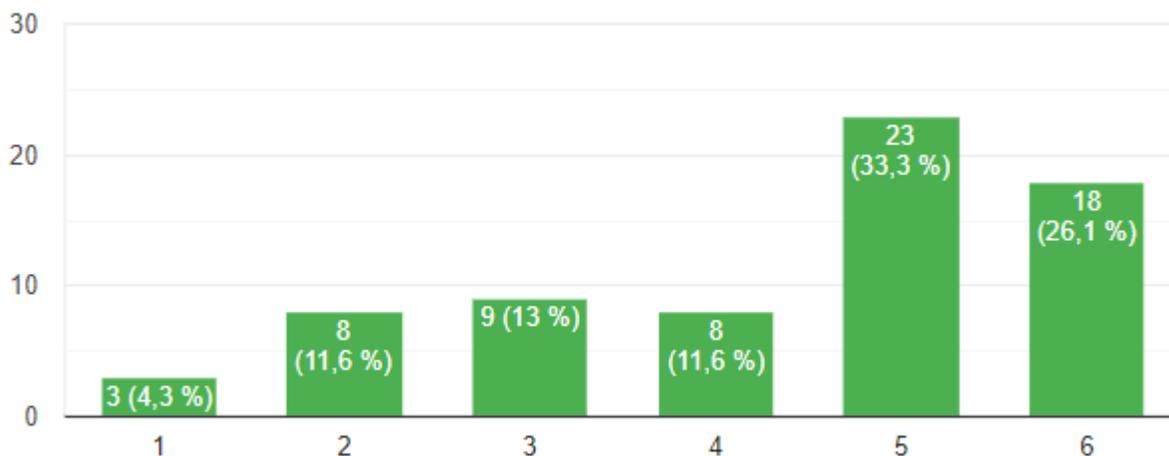
Gráfico 12: Enunciado 12: El trabajo desde la casa ha generado más efectos positivos que negativos en su desempeño laboral.



Fuente: elaboración propia (2022)

En cuanto al desempeño laboral un gran porcentaje de empleados afirmó que el teletrabajo genera mayores efectos positivos que negativos en su desempeño laboral. En relación con la afirmación anterior, estas respuestas dan cuenta de una preferencia en cuanto a la modalidad de teletrabajo.

Gráfico 13: Enunciado 13: El trabajo desde la casa ha favorecido en general su bienestar laboral.



Fuente: elaboración propia (2022)

Finalmente, esta última afirmación permite identificar claramente una percepción positiva sobre el teletrabajo, pero en especial, permite evidenciar una percepción favorable en cuanto al bienestar laboral que interesa para la presente investigación.

Ahora bien, dejando de lado las preguntas cerradas, pasemos entonces a analizar las respuestas que se obtuvieron mediante las preguntas abiertas y que dan cuenta de una mayor profundidad en cuanto a las percepciones de los empleados con respecto a su bienestar.

La primera pregunta que se realizó fue la siguiente: *¿Qué efectos positivos cree que ha generado el trabajo desde la casa?* Aquí la mayoría de los participantes mencionaron un menor estrés en cuanto a los desplazamientos y a la movilidad dentro de la ciudad, del total de los 69 participantes 32 mencionaron que este era el principal efecto positivo del trabajo desde casa. El tema del transporte es sin lugar a dudas una ganancia para los entrevistados ya que hay un doble

beneficio: por un lado, los participantes consideran que hay un ahorro de dinero y por otro, hay un ahorro en cuanto a tiempo que pueden invertir en otro tipo de actividades como lo son las actividades familiares.

En este mismo sentido, uno de los aspectos que consideraron positivos es que dedican tiempo a su familia que antes no podían dedicar, al respecto se encontró que 19 participantes mencionaron esto como la principal ganancia en cuanto al trabajo desde casa, y además, dedican tiempo a otro tipo de actividades físicas o de entretenimiento. Lo anterior da cuenta de un aprovechamiento del tiempo libre y de una mayor socialización y comunicación con su familia.

Autores como Acosta (2018) mencionan los beneficios del teletrabajo en cuanto al uso del transporte especialmente en ciudades demasiado agitadas y en donde la gente se ve obligada a realizar trayectos bastante largos. Al respecto otros autores como Robert et al. (2022) hacen hincapié en un concepto muy interesante y es el derecho a *no movilizarse*, anteriormente se hablaba constantemente del derecho a movilizarse e incluso, este se consideraba como uno de los tantos derechos ligados al derecho a la ciudad, pero hoy en día parece ser un privilegio contar con la posibilidad de no movilizarse para ir al trabajo o para realizar actividades que no encajan dentro del ocio y la recreación. Este concepto aplica especialmente para aquellas personas que tienen bajos ingresos pero que, además, viven en zonas periféricas o alejadas de los centros empresariales, por lo cual el teletrabajo se transforma en un lujo al cual no todos los habitantes pueden acceder.

En cuanto al tiempo compartido con la familia, autores como Magnavita et al (2021) mencionan la importancia que tiene definir horarios y espacios laborales dentro del hogar con el fin de que ese tiempo compartido en familia realmente se aprovecha, pues lo que ha sucedido en

países donde el teletrabajo es la regla general, es que las personas no comparten realmente tiempo con su familia pese a que se encuentren compartiendo la misma vivienda todo el día.

A modo general, las personas resaltaron como beneficios la disminución del estrés y una mayor tranquilidad ligada a los tiempos que ahorran en transporte e incluso algunos (2 personas) mencionaron el ahorro del tiempo en cuanto a almuerzo. Otros temas que se tocaron dentro de este apartado fue el hecho de poder realizar el trabajo desde otros sitios que no sean necesariamente el hogar: centros comerciales, viviendas de otros familiares, etc. Asimismo, algunos mencionaron una mejora en la alimentación y la autorregulación en los tiempos de trabajo.

La segunda pregunta abierta que se realizó fue “*¿Qué efectos negativos cree que ha generado el trabajo desde la casa?*”. Entre los principales efectos negativos se menciona la extensión de los horarios de trabajo (23 participantes los mencionaron) tanto por parte de jefes como de clientes. En este sentido, la principal queja que muchos resaltan es que tanto sus empleadores como clientes están todo el día enviando cosas por vías que no son las adecuadas para el manejo de la información laboral, por ejemplo, el uso de WhatsApp u otras redes sociales.

Lo anterior se relaciona con lo mencionado por Figueroa (2021) en que hay una relación lineal entre el teletrabajo y el aumento del uso de redes sociales con fines laborales, esto se debe en gran medida a que todo se requiere con rapidez y vías como el correo electrónico se han vuelto obsoletas para responder a dicha demanda. Sin embargo, la búsqueda de esta rapidez en el teletrabajo afecta principalmente a los empleados ya que terminan realizando más trabajo del que realizaban antes de forma presencial.

Con base en lo anterior, varios autores como Rimbau (2021) y Magnavita et al. (2021) mencionan a su vez la pérdida de las dimensiones entre lo laboral y las actividades del hogar. En este aspecto, varios de los participantes notaban que se perdía esa línea divisoria y el principal inconveniente de esto es que las jornadas de trabajo solían extenderse porque se parte del hecho de que están todo el tiempo disponible.

En este sentido, los autores mencionan que la pérdida de horarios y la confusión entre horarios laborales y actividades relacionadas con el hogar, trae consigo problemas ligados al déficit de atención, pues el empleado necesita dedicar su tiempo a varias actividades, en especial las mujeres que cuidan de sus hijos y a su vez trabajan en el hogar. Lo anterior se contradice un poco con lo que mencionaban algunos participantes sobre que el teletrabajo les permite compartir más tiempo con su familia, ya que, si bien están en el hogar, ese tiempo que comparten con su familia es tiempo que a su vez comparten con el trabajo.

El segundo tema que más mencionaron los participantes es la disminución en cuanto al relacionamiento social con amigos, compañeros y demás personas. Al respecto se obtuvieron 17 respuestas en las cuales se hace hincapié sobre la falta de tener espacios en donde charlar, tomar un café o compartir un tiempo extra con sus conocidos. Estos espacios se perdieron precisamente porque no salen con tanta frecuencia como lo hacían antes y a su vez ha aumentado el sedentarismo porque sus actividades usualmente las realizan desde el hogar.

En relación con este aumento del sedentarismo, 5 participantes mencionaron efectos negativos sobre su estado físico: algunos mencionaron el aumento de peso, la falta de horarios fijos de comida y almuerzo, la falta de ejercicio, entre otros. Asimismo, los efectos físicos se

veían reflejados en algunos mediante el aumento del estrés y la ansiedad por el mismo tema ligado a la pérdida de horarios laborales fijos.

Finalmente, otro grupo pequeño de participantes mencionaron la monotonía como uno de los principales efectos negativos, lo anterior se relaciona con los problemas que ya hemos mencionado: la falta de realizar otras actividades por fuera del hogar, las jornadas laborales siempre dentro del hogar, la extensión de dichos horarios y la falta de actividad física en general.

6.1.2 Análisis de falencias encontradas dentro de las dos Pymes

Los resultados arrojados por el cuestionario de la investigación permitieron evidenciar las percepciones de los trabajadores en cuanto al bienestar laboral, sin embargo, hace falta problematizar dichas falencias y analizarlas desde un punto de vista más amplio. Es por ello que el presente apartado puntualizará las principales brechas o falencias encontradas dentro de las dos Pymes de estudio.

Aunque la percepción que se evidenció por parte de los trabajadores era generalmente positiva, hay algunos puntos sobre los que vale la pena hacer hincapié y que podrían darnos algunas pistas a cerca de problemáticas existentes que pueden llegar a afectar el bienestar laboral de los empleados que teletrabajan, a continuación, se analizan las principales:

- *Mezcla de espacio entre lo laboral y lo personal:* uno de los temas que mayormente se trajo a coalición es el tema del manejo del espacio: al estar en la casa se tienen ciertas ventajas como lo son el hecho de no tener que realizar desplazamientos, pero a su vez la contraparte negativa de este tema es que, en el hogar, los empleados deben trabajar desde sus propios espacios que comparten con la familia y por ende la línea divisoria

entre lo laboral y lo personal se pierde. Asimismo, hacen uso de sus propios implementos para trabajar: el computador, el escritorio, el celular, todos estos son elementos que dispone el empleado y que la empresa, como empleadora, debe asistir y contemplar.

- *Extensión de los horarios laborales:* para algunos trabajadores el hecho de trabajar desde casa implica horarios más flexibles, pero ¿en qué sentido podría percibirse dicha flexibilidad como mala o buena? Pues bien, muchos de ellos resaltaron que podían trabajar incluso en horas que no están dentro del horario y que esto hacía que los horarios se extendieran y por ende se alterarían las demás actividades que tenían pensado realizar a lo largo del día. Incluso, sobre este tema de la extensión entran a jugar otros factores como lo son los tiempos de descanso ¿en qué momento el empleado descansa realmente? Ya que se piensa que está disponible todo el tiempo para resolver problemas laborales. Al igual que en la anterior problemática, el problema reside en los límites, anteriormente era un límite en cuanto al espacio y los implementos de trabajo y ahora el límite se encuentra en términos temporales.
- *Sedentarismo:* aunque fueron pocos los empleados que nombraron dicho problema, es necesario traerlo a coalición, pues las consecuencias de este podrían evidenciarse a nivel físico y emocional afectando gravemente el bienestar general. La principal razón por la cual los empleados tienden a ser sedentarios es porque no hay pausas durante la jornada laboral y a su vez porque no hay un espacio dedicado al deporte o a la realización de ejercicios físicos que activen el cuerpo. Anteriormente los empleados realizaban actividades como ir hasta sus sitios de trabajo, lo cual implicaba por lo

menos un desplazamiento y el movimiento del cuerpo, igualmente, muchas empresas realizan breves pausas activas para aquellos empleados que están constantemente sentados en una oficina o atendiendo llamadas, este tipo de actividades se pierden con el teletrabajo y aquí es donde el sedentarismo empieza a volverse realmente un problema.

- *Poca socialización:* relacionado con el sedentarismo encontramos a su vez la poca socialización que algunos de los empleados mencionaron. En este sentido, muchos hacían énfasis en que no acostumbraban a salir de sus casas y si lo hacían solían hacerlo para realizar compras o compartir tiempo con la familia, lo anterior muestra que hay un deterioro con otro tipo de relaciones: amistades, compañeros de trabajo, etc. Aunque este no es un problema que a largo plazo pueda afectar directamente la salud física del empleado, si es necesario evaluar las implicaciones que pueda tener a nivel emocional y psicológico. Con respecto a este tema, es necesario analizar dicha socialización desde otro plano ¿hasta qué punto es imprescindible el relacionamiento físico? ¿de qué manera el relacionamiento virtual lo ha sustituido? Y ¿de qué manera la empresa puede incidir en mejorar estas relaciones?
- *Monotonía:* este ítem se relaciona con todos los anteriores ya que puede ser la consecuencia de varios de estos: el sedentarismo, la poca socialización y la extensión de los horarios laborales puede generar monotonía. La responsabilidad de la empresa reside precisamente en aquella que se da durante el horario laboral ya que está de por sí no es mala, incluso muchas de las actividades diarias son monótonas, el problema reside realmente en la percepción que se tiene frente a la actividad y el cambio de dicha

percepción está en las pausas o cambios pequeños que se pueden implementar para que las jornadas laborales no sean pesadas y de esta forma se perciba un ambiente más ameno para el empleado.

Una vez enumeradas y analizadas cada una de las problemáticas que se encontraron y que están directamente relacionadas con el bienestar laboral, pasemos entonces a examinar algunas estrategias que han implementado las Pymes para combatir estas problemáticas, teniendo en cuenta que se hace mucho más difícil el control de estos temas desde la virtualidad.

6.2 Identificación de estrategias.

Dejando a un lado las problemáticas encontradas a lo largo de la fase de diagnóstico, en el presente apartado se espera desarrollar lo planteado en el segundo objetivo de investigación en el cual se identifican las estrategias de bienestar laboral utilizadas por diferentes organizaciones en el marco de la pandemia. Para lograr esto, se mostrarán los resultados arrojados por la revisión documental y más adelante se analizará lo evidenciado por medio de una matriz DOFA y un análisis Vester.

6.2.1 Resultados de la revisión documental: investigaciones que proponen estrategias de bienestar frente al teletrabajo.

Con respecto a esta revisión, las palabras clave que se usaron para la búsqueda fueron las siguientes: bienestar laboral, teletrabajo, estrategia empresarial y Medellín; en cuanto a las fechas, algo favorable de la búsqueda es que todas las investigaciones son muy recientes (desde el año 2020).

Como se evidencia, el tema era bastante puntual y son pocas las investigaciones que se han hecho en el caso de Medellín, es por ello que fue necesario ampliar la búsqueda a algunas investigaciones en Bogotá, en Fusagasugá, en Sucre y en Barrancabermeja. Asimismo, uno de los criterios clave para elegir los documentos es que dentro de ellos se formularán medidas para enfrentar esta nueva forma de trabajo y se pensará en el bienestar de los empleados. La idea de esto es que las investigaciones aporten ideas de estrategias y no que se queden únicamente en el diagnóstico de las problemáticas. A continuación, se muestran las investigaciones empezando por aquellas que se centran en el caso de Medellín.

El primer estudio que se resalta entre todos es uno llevado a cabo por Franco (2021) en la ciudad de Medellín con una empresa dedicada al sector de la tecnología. El autor hace un proceso interesante; en primer lugar, realiza una revisión documental para identificar estándares de teletrabajo en países como Estados Unidos, Japón, algunos países de la Unión Europea, Inglaterra e India.

Luego de esto genera un instrumento de medición del bienestar laboral basándose en dimensiones tales como: el diseño del puesto de trabajo, los factores psicosociales, los factores relacionados con seguridad y salud, la organización del trabajo incluyendo aquí los horarios laborales, la gestión de la información y algunos factores relacionados con la prevención del COVID-19 (Franco, 2021).

Con respecto al primer punto, varios artículos científicos hacían énfasis en prácticas de buenos hábitos que deben llevar los empleados y que muchas veces, en las Pymes colombianas no se consideran. Gracias a esta búsqueda el autor consolidó un instrumento con varios ítems en donde se busca medir cada una de las dimensiones que incide en el bienestar laboral. El

instrumento se aplicó a un total de 45 trabajadores, es decir, al 65% del total del personal de la empresa y a partir de las respuestas que dieron los empleados se categorizó cada ítem en los siguientes valores: “buena práctica”, “mejorable” y “requiere intervención” (Franco, 2021). Para aquellos ítems que requerían intervención o que eran mejorables, se realizó una recomendación para que la empresa la aplicará posteriormente.

Los resultados muestran que los empleados perciben mayores problemas u oportunidades de mejora en los siguientes ítems: distracciones en el trabajo o problemas para concentrarse, tecnoestrés, jornadas laborales que se extienden y sedentarismo, resultados muy similares a los que se obtuvieron en la presente investigación.

Por otra parte, pese a que hay oportunidades de mejora en los ítems, fue posible evidenciar que el 50% de estos se evaluaron con “buena práctica”, el 40% como “mejorables” y solo un 10% como “requiere intervención”. Estos resultados demuestran que la empresa no está mal en términos de bienestar laboral para el teletrabajo, sin embargo, hay puntos que se pueden mejorar y que anteriormente no se habían concebido (Franco, 2021). Es por esta razón, que al finalizar el documento el autor hace una tabla con las recomendaciones por cada ítem; a continuación se mostrarán algunas de esas recomendaciones y estrategias que él menciona para los campos más problemáticos y que a su vez son campos problemáticos que se encontraron en las dos empresas del presente estudio de caso.

Tabla 2: Recomendaciones propuestas por Franco (2021).

Ítem mejorable o que requiere intervención	Recomendación
Extensión de los horarios voluntaria o involuntariamente	Recordatorios automáticos de descansos y de finalización de la jornada

	laboral. Sensibilización sobre la importancia del equilibrio trabajo -vida . Bloquear acceso a las herramientas corporativas en vacaciones o fuera de horarios de oficina y fines de semana para los cargos no críticos.
Aislamiento físico y social de los empleados	Crear comunidades virtuales para empleados con necesidades e intereses similares (padres, gente que vive sola, aficionados al fútbol, etc.)
Relación con los familiares o convivientes	Tener un espacio único y definido para trabajar que sea privado, callado y seguro de al menos 1,8x1,8 mts. Un espacio que se pueda encerrar, lejos de la cocina o lugares de la casa concurridos.
Tecnoestrés	Promover el derecho a la desconexión de la tecnología, del computador, del celular, del sitio exclusivo del trabajo en casa.
Sedentarismo	Actividad física y artística en casa provista o promovida por la empresa.
Políticas formales de trabajo remoto	Definir y divulgar una política formal de teletrabajo por escrito, incluida en el reglamento interno de trabajo, aceptada y firmada por el trabajador.
Ambigüedad frente al rol y las tareas en trabajo remoto	Estandarización y documentación de procesos en remoto

Fuente: elaboración propia con base en (Franco, 2021).

Dejando a un lado las recomendaciones hechas por este estudio, pasemos entonces a analizar el estudio de Gómez y Jiménez (2020). Este estudio también se realizó en la ciudad de Medellín y se aplicó a dos empresas de servicios, una enfocada en el sector financiero y otra en el call center, se realizó una encuesta a 53 teletrabajadores en las áreas de gestión humana y de servicio al cliente. Otras características clave para contextualizar a las empresas, es que el

teletrabajo lo empezaron a realizar únicamente a partir de la emergencia sanitaria por COVID-19, por lo cual se improvisó en muchos de los aspectos relacionados con el bienestar laboral.

Al aplicar la encuesta, las investigadoras encontraron que los trabajadores perciben un aumento en las horas de trabajo desde que empezaron a trabajar en sus casas, sin embargo, en cuanto a los recursos para trabajar consideran que las empresas les han brindado todas las herramientas para seguir desempeñando su labor y hacerlo con la mayor productividad y efectividad requeridas (Gómez y Jiménez, 2020).

Uno de los aspectos que resaltan los investigadores es el papel de la comunicación: la mayor parte de los trabajadores se comunicaba con sus altos mandos y demás colegas al menos tres veces al día lo que generaba una mayor cohesión y seguimiento a las actividades realizadas. Esta fue quizá una de las estrategias que más impacto en las empresas ya que los empleados no se sintieron alejados y contaban con sus directivos para cualquier inquietud que pudiesen tener.

Con base en lo anterior, el cambio cultural fue positivo y las herramientas tecnológicas fueron bastante útiles para mantener una comunicación instantánea. Sin embargo, las autoras finalizan el documento haciendo una serie de recomendaciones en cuanto a las capacitaciones, asesoramientos y acompañamientos que la empresa debe realizar. En primer lugar, se debe establecer un protocolo para realizar las actividades por fuera de las instalaciones y además, se deben brindar conocimientos y el potenciamiento de ciertas habilidades para mejorar de esta manera el tema relacionado a los horarios laborales (Gómez y Jiménez, 2020).

La tercera investigación que también se centra en el caso de Medellín, es la realizada por Riascos (2021) allí el autor indagó por la percepción de los empleados de una empresa de

transporte frente a las estrategias implementadas por la empresa durante la pandemia y así mostrar la forma de mejorarlas y contribuir al bienestar de los trabajadores.

Si bien la investigación se centró en varios aspectos, uno de los aspectos que mayor fuerza tuvo es el tema del teletrabajo, pues a muchos trabajadores los obligaron a trabajar desde sus casas. En el caso de esta investigación, las estrategias no fueron muy exitosas ya que a lo largo de las entrevistas los trabajadores se quejaban de que no tuvieron la preparación suficiente para entrar a esta nueva modalidad y la empresa no contaba con las herramientas tecnológicas necesarias. Asimismo, no se tuvieron en cuenta las condiciones de cada uno de los empleados, pues varios de ellos mencionaron no tener una buena conexión a internet y los empleados que viven por fuera de la ciudad, en zonas rurales, tienen condiciones aún más precarias por tanto la empresa debería cubrir este tipo de necesidades de conexión (Riascos, 2021).

Finalmente, la propuesta que hace el autor frente a esta problemática es que la empresa debe actuar en tres sentidos: implementación de buenas herramientas tecnológicas en los hogares, capacitación del personal y empoderamiento de los empleados para que puedan autogestionarse desde la virtualidad. Estas propuestas están encaminadas a desarrollarse en un largo plazo ya que el teletrabajo es quizás una modalidad de trabajo que llegó para quedarse.

La investigación que a continuación se muestra fue llevada a cabo por Echeverri y Espitia (2020) en una empresa dedicada al sector petrolero en la ciudad de Barrancabermeja, el objeto de la investigación fue describir las afectaciones generadas por el trabajo reorganizado en el marco de la pandemia sobre la calidad de vida laboral percibida por un grupo de trabajadores. Se aplicó un cuestionario llamado CVT GOHISALO en donde se analizaron diferentes ítems, entre ellos el de satisfacción laboral.

Los resultados muestran que el 72% de los encuestados se sienten satisfechos con lo relacionado a la jornada laboral, pero el 28% siente que dicha jornada se ha extendido y por ende hay un desbalance en los tiempos dedicados a otras actividades, entre los testimonios, una de las trabajadoras resalta que en ocasiones puede realizar hasta 12 horas de trabajo al día y se siente desmotivada. La idea de estos resultados es proporcionar a la empresa herramientas para mejorar la gestión humana e incorporar nuevos procesos que se ajusten al teletrabajo dentro de las áreas administrativas, por esta razón, las estrategias giran en torno al establecimiento de horarios puntuales y el respeto por parte de jefes y directivos a aquellos momentos del día que no son dedicados a la empresa (Echeverri y Espitia, 2020).

La siguiente investigación fue realizada en la ciudad de Bogotá por Pérez y Otálora (2021), los autores aplicaron una encuesta a un total de 26 trabajadores pertenecientes a 10 Pymes que en algunas de sus áreas contaban con la modalidad de teletrabajo, se encontraban haciendo una transición en este aspecto y además se centraban en el sector real.

La investigación analiza tres campos fundamentales: la comunicación, la motivación y el grado de satisfacción de los empleados en torno al proceso de transición. Con respecto a los resultados, se encontró que hay recursos tecnológicos suficientes para llevar a cabo los procedimientos, o al menos así los demostró el 58% de los encuestados, por otra parte, en cuanto a la comunicación, casi el 80% de los empleados estuvo de acuerdo o totalmente de acuerdo en que los canales de comunicación en cada área funcionan de manera óptima. Por otra parte, se indagó a cerca de sí las empresas promueven actividades de bienestar y salud en el teletrabajo, con lo cual el 50% de los empleados estaba de acuerdo ya que se habían generado capacitaciones y charlas sobre este tema (Pérez y Otálora, 2021).

Con base en los resultados obtenido, los autores consideraron que hay 4 aspectos en los cuales se puede mejorar: las necesidades de los trabajadores, la motivación, la satisfacción y la colaboración, y proponen una serie de estrategias para ello:

Tabla 3: Estrategias propuestas por Pérez y Otálora (2021).

Aspecto	Estrategias
Comunicativo	Establecer vías de comunicación honestas y optimistas con los trabajadores, haciendo consideración especial de su salud física y mental por medio de la utilización de plataformas más interactivas y personales, desde las cuales el trabajador siga sintiéndose vinculado a la empresa.
	Comprometer emocionalmente a los trabajadores que mayor valor tienen para la empresa por medio de reconocimientos a su labor y desempeño en una comunicación por asamblea virtual; de manera tal que sea un incentivo para desarrollar sentimientos de pertenencia y compromiso con la empresa.
	Realizar una videoconferencia de sensibilización frente al teletrabajo donde se aborden los beneficios que trae consigo esta modalidad para la empresa y para el trabajador. Se deberán exponer no sólo los elementos que son provechosos para los trabajadores, sino también su contribución a problemáticas sociales como el cambio climático, la reducción de desechos, entre otros.
	Programas de capacitación en el manejo de dispositivos y aplicaciones de mensajería instantánea, debido a que el trabajador pueda adquirirlas habilidades para utilizar adecuadamente los canales virtuales de comunicación que se emplearán por la empresa.
Motivacional	Implantar expectativas en el trabajador por medio de proyecciones financieras, planes de crecimiento infraestructural, planes a futuro y posibilidades de innovación constante, a través del uso de herramientas virtuales que permitan representar figurativamente el éxito organizacional de la empresa.
	Definir las metas concretas que la empresa emplea como guía para el ejercicio de la labor, posteriormente se socializarán en una conferencia virtual, la cual tratará de retratar la situación de la empresa si tales objetivos llegaran a cumplirse.

	<p>Incentivar el ahorro y reducción de costos en los trabajadores por medio de charlas informativas que apunten a generar en ellos cultura del cuidado, adoptando estilos de vida saludables, sin huella de carbono o explotación de los recursos</p>
	<p>Abordar de manera pública y en grupo, los aspectos financieros y familiares que preocupan a los trabajadores, de manera que puedan socializarse las inquietudes y posteriormente resolverlas.</p>
<p>Satisfacción laboral</p>	<p>Elaborar un documento oficial que funcione como índice para que el trabajador conozca qué incentivos son otorgados y en qué condiciones, siempre en relación con el cumplimiento de ciertos objetivos empresariales que funden la obtención de estos.</p>
	<p>Realizar un foro virtual que se ocupe de exponer las posibilidades de crecimiento profesional dentro de la organización, así como los canales, mecanismos, procesos y criterios por medio de los cuales el trabajador puede acceder a ascensos, aumentos salariales, etc.</p>
	<p>Brindar asesorías personalizadas para la utilización de plataformas y herramientas virtuales necesarias para el cumplimiento de las funciones laborales, de suerte que pueda abordarse a cada caso desde su particularidad, en tanto espacio abierto para los trabajadores.</p>

Fuente: elaboración propia con base en (Pérez y Otálora, 2021).

Dejando a un lado las propuestas hechas por Pérez y Otálora (2021), pasemos ahora a una investigación que se centró en analizar las estrategias de los empleados y su capacidad de adaptación psicológica a la nueva situación de teletrabajo. La presente investigación fue realizada por Pérez et al. (2021) de la Universidad Cooperativa de Colombia, se aplicó a un total de 200 trabajadores el Cuestionario de satisfacción laboral para Teletrabajadores y el CRI-A inventario de respuestas de afrontamiento para adulto.

Los resultados de la investigación muestran que hay una fuerte autonomía ligada al autocuidado y al cuidado de la familia, por lo cual los empleados tienden a tener actitudes positivas y frente a los retos que impone el teletrabajo, asimismo, el 50% de los empleados

demonstró tener altas aptitudes para la aceptación de nuevas situaciones y la búsqueda de nuevas alternativas. Los autores destacan la importancia de buscar nuevos espacios para generar relaciones de amistad o compartir de forma virtual con los demás compañeros (Pérez et al., 2021).

Por último, se concluye que “las relaciones con la familia, los amigos y las personas cercanas, funcionan como estrategia de afrontamiento y adaptabilidad por los empleados en general” (Pérez et al., 2021, P. 8). Con base en esto, es posible decir que las estrategias empresariales que se propongan para el bienestar laboral deben hacer énfasis en mantener sanas dichas relaciones y construir espacios de socialización duraderos para que los empleados se sientan motivados y satisfechos.

Ahora bien, otra de las investigaciones que aporta elementos estratégicos frente al cambio laboral, es la realizada por Avella et al. (2020), el objetivo principal de esta investigación fue indagar la influencia que tiene el teletrabajo y el aislamiento en el bienestar y calidad de vida de los docentes del Colegio Militar Academia Pantano de Vargas ubicado en Fusagasugá. Se aplicó una encuesta y una serie de entrevistas a 14 docentes de la planta educativa que se vieron obligados a cambiar de modalidad de trabajo.

Una de las problemáticas mayormente identificadas es que hay una pérdida en el espacio entre lo laboral y lo familiar, el 57% de los docentes se han visto afectados en cuanto al tiempo de calidad que comparten con su familia ya que manifiestan tener menos tiempo para dedicar a otras actividades que no sean académicas, igualmente, el 50% considera que invierten más horas en su labor ya que es un proceso nuevo y se están ajustando a nuevas dinámicas; otros problemas

que presentan se relacionan con la mala conexión a internet, el sedentarismo y el mayor tiempo que dedican a la planeación de las clases y la creatividad en los espacios (Avella et al., 2020).

Pese a estas problemáticas consideran que la institución educativa les ha brindado herramientas apropiadas para enfrentar la virtualidad, se han realizado capacitaciones para que los docentes aprendan a manejar los nuevos programas y se hacen constantemente charlas sobre el bienestar psicológico, es por ello que los docentes consideran que el problema no reside en la institución sino en la responsabilidad de todas las personas pertenecientes a la comunidad académica.

Teniendo en cuenta lo anterior, las estrategias para mejorar el bienestar laboral de los docentes deben estar dirigidas a compartir esas responsabilidades, es decir, el colegio como empresa debe entonces dar responsabilidad a los padres y alumnos en el proceso de aprendizaje y no esperar que el cuerpo docente resuelva todos los inconvenientes. Lo anterior no solo quitaría carga laboral a los docentes, sino que permitiría generar espacios más inclusivos en donde los estudiantes y padres actúen de forma autónoma y la institución pueda proponer soluciones pertinentes para todas las partes. Desde esta perspectiva, se considera al estudiantado como un sujeto activo y al docente como un trabajador al cual se le debe respetar su horario laboral y no exceder la carga académica (Avella et al., 2020).

Para finalizar esta revisión documental, Ruiz (2021) hace un análisis de las modificaciones en la política de gestión de riesgos de una Institución Prestadora de Salud, dentro de dichos riesgos se encuentra a su vez aquellos riesgos relacionados con el bienestar de los empleados. La institución se ubica en el municipio de San Marcos (Sucre) y al igual que otras instituciones, se

vio afectada por la emergencia sanitaria y por ende, muchos de sus empleados, especialmente aquellos que se dedicaban a áreas administrativas, empezaron a trabajar desde casa.

Los principales riesgos identificados en cuanto al teletrabajo fueron los siguientes: seguridad física y del entorno del empleado (esto incluye seguridad relacionada al COVID-19), salud psicológica, equipos utilizados, tipo de información que maneja el empleado y el uso que le da (Ruiz, 2021). La investigación concluye diciendo que la nueva política que generó la institución estaba pensada para sopesar dichos riesgos y por ende, la mayor parte de sus empleados contaban con una percepción positiva sobre el manejo que le daba la empresa a este tema.

Las investigaciones que se revisaron anteriormente permitieron identificar las estrategias de bienestar laboral utilizadas por las organizaciones durante la pandemia, esto incluyó tanto las percepciones de los trabajadores como los planes y propuestas que cada investigador hacía. Ahora bien, aunque no todas las investigaciones se centraron en el caso de Medellín, si fue posible recopilar las estrategias usadas por algunas pymes en esta ciudad, lo cual no solo sirve como sustento para elaborar una propuesta en el caso de estudio, sino que permite evidenciar un panorama general de principales problemáticas a resolver.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el siguiente apartado se analizarán las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que se pueden presentar en el bienestar laboral ligado al teletrabajo, asimismo, se utilizará un análisis Vester para interpretar estos hallazgos.

6.2.2 Matriz DOFA y análisis Vester para interpretar las debilidades encontradas.

La matriz DOFA que aquí se presenta nace de los resultados obtenidos en la etapa de diagnóstico de las dos empresas. Por otra parte, la revisión documental sirve como base para identificar oportunidades y a su vez comparar situaciones similares de las empresas en cuestión con otras Pymes que tienen características parecidas.

Tabla 4: Matriz DOFA.

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Autonomía en el manejo del tiempo. - Disminución en horas de transporte. - Tiempo para compartir en familia. - El trabajo se puede realizar desde diferentes lugares. - Los empleados tienen actitudes positivas y de adaptación al cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de espacios exclusivos para el teletrabajo. - Las empresas no brindan todas las herramientas y dispositivos para trabajar desde casa. - Extensión de la jornada laboral y trabajo en horarios no laborales. - Sedentarismo y falta de actividad física. - Sensación de monotonía a lo largo del día. - Disminución en las relaciones sociales con amigos y compañeros. - Falta de políticas enfocadas en tratar el bienestar laboral de forma integral.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Momento de transición en el cual se pueden generar soluciones creativas. - Hay algunos ejemplos de empresas que han implementado buenos protocolos y que se podrían usar. - Con el regreso del trabajo presencial podría alternarse el teletrabajo. - Las facilidades en cuanto a comunicación interna son útiles para aplicar cualquier medida de bienestar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Regreso de nuevas cuarentenas y medidas más estrictas. - Presencia de afectaciones graves en la salud mental de los empleados. - Disminución y poca motivación con los objetivos de la empresa. - No se les otorga a los empleados un plan de acción concreto para manejar su autocuidado desde el teletrabajo.

Fuente: elaboración propia (2022)

Para interpretar los hallazgos presentes en la matriz es de gran utilidad el método Vester, ya que permite priorizar aquellas debilidades que pueden ser más problemáticas para ambas empresas. Igualmente, se pueden observar las que están en un grado crítico para así intervenirlas.

En la tabla que se muestra a continuación se encuentran las debilidades puestas en la matriz DOFA, a cada debilidad se le asignó un código (P1, P2, etc.) y se evaluó la causalidad o influencia que tenía sobre las demás debilidades. La escala que se utiliza va de 0 a 3, donde 0 es ninguna influencia y 3 es demasiada influencia.

Tabla 5: Análisis Vester.

Código	Variable	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	INFLUENCIA
P1	Falta de espacios exclusivos para el teletrabajo.	0	0	3	3	2	2	0	10
P2	Falta de herramientas y dispositivos que brinde la empresa para el trabajo desde casa	2	0	1	2	1	0	0	6
P3	Extensión de la jornada laboral y trabajo en horarios no laborales	0	0	0	3	3	3	1	10
P4	Sedentarismo y falta de actividad física	0	0	1	0	3	2	0	6
P5	Sensación de monotonía a lo largo del día	0	0	0	1	0	2	0	3
P6	Disminución en las relaciones sociales con amigos y compañeros	0	0	2	2	2	0	0	6
P7	Ausencia de políticas y estrategias estandarizadas para atender el bienestar laboral en el teletrabajo	3	3	2	2	1	0	0	11
DEPENDENCIA		5	3	9	13	12	9	1	52

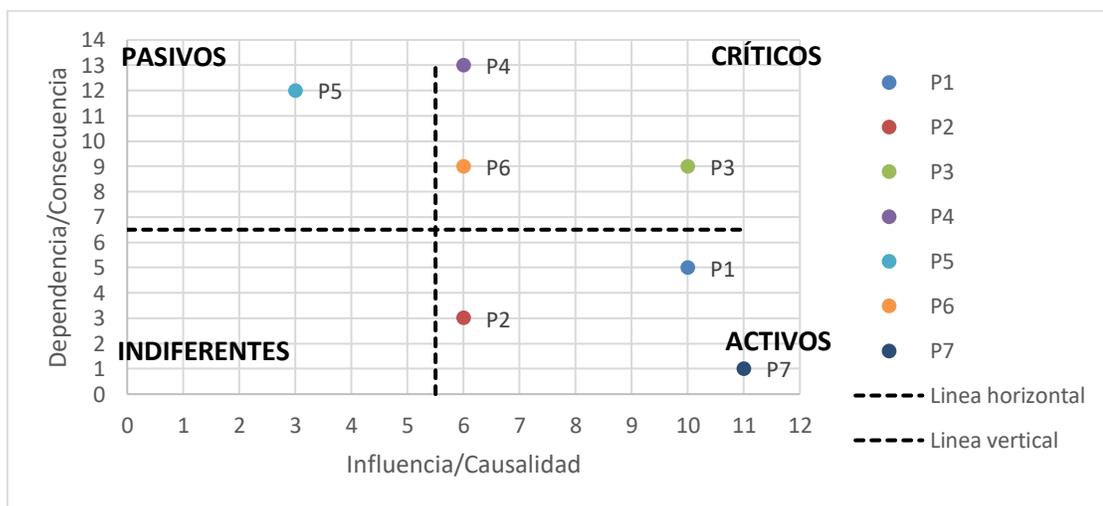
Fuente: elaboración propia (2022)

Una vez asignados estos puntajes se realiza una interpretación mediante un gráfico de coordenadas allí se clasifican los problemas o debilidades de la siguiente manera: pasivos, crítico, indiferentes y activos. Los que se encuentran en la parte de activos no son causados por

ninguna otra debilidad, por el contrario, son estos los que desencadenan los problemas. Los que se encuentran como críticos son aquellos que tienen un alto grado de ser causa pero a la vez consecuencia. Por último, los que se encuentran en pasivos e indiferente son meramente consecuencias de los activos y de los críticos.

En conclusión, con base en esta gráfica los problemas que hay que atender son aquellos que se encuentran en el cuadro de críticos y de activos.

Gráfico 14: Relaciones causales con base en análisis Vester.



Fuente: elaboración propia (2022)

Como se puede observar en la gráfica hay 3 debilidades que podrían considerarse como críticas: la extensión de la jornada laboral y trabajo en horarios no laborales (P3), la disminución en las relaciones sociales con amigos y compañeros (P6) y el sedentarismo y falta de actividad física (P4). Por otra parte, se consideran como activas las siguientes debilidades: la falta de espacios exclusivos para el teletrabajo (P1), la falta de herramientas y dispositivos que brinde la

empresa para el trabajo desde casa (P2) y la ausencia de políticas y estrategias estandarizadas para atender el bienestar laboral en el teletrabajo (P7). En cuanto a la sensación de monotonía a lo largo del día (P5), esta se encontró como pasiva por lo cual no es necesario intervenirla.

Con base en este análisis es que se desarrollan las propuestas descritas en el siguiente apartado.

6.3 Propuestas de mejora para el bienestar laboral en el caso de estudio

Las estrategias se centran en mejorar, en primer lugar, aquellas debilidades que dentro del análisis Vester se encontraron como activas, la idea es que si se mejoran este tipo de debilidades será mucho más fácil mejorar aquellas que se consideran como críticas. Por otra parte, son estrategias que se centran en mejorar temas relacionados con el espacio físico, el manejo del tiempo y el cuidado tanto corporal como emocional. A continuación, se organizan todas ellas en un cuadro resumido.

Tabla 6: Estrategias para el caso de estudio.

Aspecto a mejorar	Ubicación Vester	Estrategia propuesta
Falta de espacios exclusivos para el teletrabajo	Activa	1. Verificar las siguientes condiciones en los espacios de trabajo: <ul style="list-style-type: none"> - Tamaño adecuado para mantener una buena postura. - Buena iluminación - Buena circulación de aire - Aislamiento de ruidos fuertes. - Espacio separado con los demás miembros del hogar (que sea un cuarto a parte de la sala, la cocina u otros espacios comunes)

		2. Si no se cumple con estas características se debe brindar un apoyo y un seguimiento al empleado.
Falta de herramientas y dispositivos que brinde la empresa para el trabajo desde casa	Activa	<p>1. En el caso de la empresa de esquemas polarizados, entrega de los siguientes implementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ordenador con potencia suficiente y capacidad de conexión a internet, sistema operativo y software actualizado, procesador potente, tarjeta gráfica que no tenga fallos para realizar la llamada, memoria RAM de 8 a 16 gigas, 32 gigas para la empresa ya que trabajan con imágenes y publicidad. <p>2. En el caso de la empresa distribuidora de uñas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conexión a Internet que sea estable, preferiblemente de fibra óptica. - Teléfono de buena calidad e implementación de sistemas de telefonía NFON Nvoice de microsof Teams con el cual se puede integrar la comunicación por voz.
Ausencia de políticas y estrategias estandarizadas para atender el bienestar laboral en el teletrabajo	Activa	<p>1. Comunicar a los directivos de las respectivas áreas las propuestas mencionadas y las políticas y estándares proporcionados por la OIT.</p> <p>2. Consolidar un plan de atención mental y física dentro de la empresa con base en lo proporcionado por el Ministerio de Salud y el Ministerio de Trabajo.</p>
Extensión de la jornada laboral y trabajo en horarios no laborales	Crítica	<p>1. Restringir el uso de los dispositivos dados por la empresa por fuera del horario laboral.</p> <p>2. Limitar las comunicaciones de temas laborales por medio de redes sociales.</p> <p>3. Fijar alertas en las horas dedicadas a almuerzos y pausas activas.</p> <p>4. Concientizar al personal directivo y demás jefes acerca del respeto por los horarios laborales de sus subordinados.</p> <p>5. Concientizar a los empleados acerca del buen uso del tiempo y del manejo de la tecnología en horarios laborales.</p> <p>6. Hacer un control mensual para verificar que la empresa no se exceda en los horarios laborales.</p>

<p>Disminución en las relaciones sociales con amigos y compañeros</p>	<p>Crítica</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consolidar grupos de interés sobre alguna actividad dentro de la empresa, esto con la intención de que puedan conocerse entre los empleados y encontrar pasatiempos comunes. 2. Prestar asistencia psicológica para aquellos empleados que lo necesiten o lo deseen. 3. Teniendo en cuenta que se ha reactivado un poco la normalidad, brindar espacios de esparcimiento y entretenimiento. Ejemplo: alquilar canchas de futbol 5 de vez en cuando, tomar una taza de café juntos, etc.
<p>Sedentarismo y falta de actividad física</p>	<p>Crítica</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar de manera obligatoria y controlada pausas activas con pequeños ejercicios de estiramiento. 2. Verificar que los empleados lleven a cabo por su propia cuenta actividades físicas. 3. En casos donde la salud se vea afectada remitir a los empleados con la EPS para equilibrar su estado físico. 4. Realizar charlas de concientización sobre la actividad física y el autocuidado.

Fuente: elaboración propia (2022)

7 Conclusiones y recomendaciones

A lo largo de este trabajo investigativo se buscó analizar el bienestar laboral generado por el teletrabajo en dos Pymes de Medellín en el Marco de la Pandemia Global COVID-19. En este sentido, el primer diagnóstico hecho mediante la aplicación de un cuestionario permitió demostrar las percepciones de los empleados y las políticas que manejaban ambas empresas en torno al tema relacionado con el bienestar laboral.

El análisis de esta primera etapa evidencia que en general los empleados no tienen una percepción negativa frente al teletrabajo, de hecho, muchos de ellos consideraban que era una excelente opción y que estaban expuestos a menos riesgos de los que tenían movilizándose hacia

sus sitios de trabajo. Las preguntas cerradas reafirmaban esta misma postura y de hecho, la manera en la que se pudo problematizar y profundizar sobre la percepción fue realmente mediante las preguntas abiertas, allí el discurso que manejaban los empelados era otro y empezaron a salir problemáticas que antes no eran palpables.

Teniendo en cuenta esto, el análisis hermenéutico en este caso permitió problematizar asuntos como lo son el manejo de los horarios laborales, los cuales, con la información cuantitativa parecían no tener mayores cambios, pero al analizar las respuestas abiertas de los empleados salió a flote esa otra cara de la pandemia en donde el confinamiento rompe con las diferencias espaciales y temporales entre el hogar y el trabajo.

Con base en lo anterior y respondiendo al primer objetivo en donde se buscaba diagnosticar cómo las dos Pymes ubicadas en la ciudad de Medellín implementan las políticas de bienestar laboral en el marco de la modalidad de teletrabajo, es posible concluir que ambas Pymes no cuentan con unas políticas integrales para tratar el tema del bienestar laboral y que hay críticas importantes y oportunidades de mejora en algunos campos que comprometen tanto el bienestar físico como el bienestar psicológico de los empleados.

Ahora bien, la investigación no planteaba quedarse únicamente con la descripción de las problemáticas, por lo cual la revisión documental permitió identificar algunas estrategias de bienestar que se podrían aplicar o tener en cuenta para las dos Pymes del caso de estudio. En este sentido, el análisis de los documentos permitió evidenciar que la información existente era muy poca en el caso de la ciudad de Medellín, además, el tema es muy reciente y por tanto no hay un consenso general en muchas de las propuestas.

Pese a esto, algunas de las dimensiones que normalmente se repetían eran las relacionadas con la comunicación interna de los empleados, la ergonomía en el sitio de trabajo, el uso de las tecnologías de forma consciente para así mitigar el tecnoestrés, la satisfacción laboral percibida, las herramientas adecuadas que debe brindar la empresa y los cambios en los horarios laborales.

Lo anterior permite concluir que en las pocas investigaciones encontradas se identifican estrategias supremamente útiles para el caso de estudio y dichas estrategias están pensadas a largo plazo, teniendo en cuenta a su vez, los cambios abruptos que están previstos para los años siguientes. En este orden de ideas, la identificación de estrategias vino acompañada a su vez de la identificación y priorización de aquellas debilidades en las cuales las Pymes del caso de estudio podrían mejorar. El análisis Vester fue de gran utilidad para centrar la atención y asimismo centrar las propuestas en los problemas que requerían mayor atención.

En lo que respecta al tercer objetivo con el cual se buscaba proponer estrategias orientadas a mejorar el bienestar laboral de los colaboradores en las dos Pymes, las propuestas priorizaron aquellas debilidades que eran la causa de los demás problemas, en este sentido, las estrategias propuestas en la *Tabla 6* son el principal aporte de la presente investigación que no pretendía llegar únicamente a un nivel descriptivo ni tampoco dedicarse meramente a la revisión documental, sino que esperaba hacer algún aporte por pequeño que fuera a la gestión del bienestar laboral dentro de las Pymes.

A modo de conclusión general, el teletrabajo no ha tenido realmente efectos muy negativos sobre el bienestar laboral de los empleados en el caso de estas dos Pymes, sin embargo, los puntos que salieron como problemáticos son los mismos que anteriormente ya se habían nombrado en otras investigaciones y el hecho de permitir que estos problemas persistan con el

tiempo si puede acarrear graves daños a nivel físico y emocional en los trabajadores. Es por esta razón que las empresas no se pueden permitir tener vacíos en temas tan delicados como lo son la extensión en los horarios o la pérdida del tiempo libre de los empleados, aquí es donde las estrategias buscan intervenir y consolidar soluciones a largo plazo.

Como ya se dijo anteriormente, las problemáticas que se encontraron en el caso de estudio no son específicas de las dos Pymes estudiadas, este tipo de problemas se dan en muchas otras empresas colombianas y por lo tanto, la principal recomendación que se hace al respecto es hacer un análisis particular dentro de cada empresa y de esta manera avanzar en la generación de estrategias y políticas. Asimismo, otro de los temas que no se alcanzó a adelantar en este proyecto investigativo es la aplicación de las propuestas hechas, las cuales se espera aplicar a futuro en ambas Pymes contando con la aprobación de los directivos y demás miembros.

Finalmente, cabe resaltar que las empresas estudiadas son medianas y pequeñas y por lo tanto, no están al nivel que si tendría una gran empresa para responder rápidamente a las demandas que exige el teletrabajo y en general a las demás que trajo consigo la Pandemia Global COVID-19. Son empresas que requieren de apoyos externos para fortalecer su equipo de trabajo y especialmente para fortalecer todo lo relacionado al manejo de los recursos humanos. Con esto lo que se quiere dejar en claro es que más allá de una crítica, es necesario dotar a este tipo de empresas para que crezcan y estén preparadas para afrontar temas tan contemporáneos como lo son el teletrabajo.

Referencias

- Acosta, A. (2018). Teletrabajo y percepción de la productividad: un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia-Colombia [Trabajo de grado, Universidad de Antioquía].
- Acosta, V. (2021). En medio de la Pandemia por covid-19, cerraron 509370 micronegocios en Colombia. La República. <https://www.larepublica.co/economia/en-medio-de-la-pandemia-por-covid-19-cerraron-509370-micronegocios-en-colombia-3130382>
- Anttonen, H., Räsänen, T., Aaltonen, M., Husman, P., Lindström, K., Ylikoski, M., Jokiluoma, H., Van Den Broek, K., Haratau, T., Kuhn, K., Masanotti, G. y Wynne, R. (2008). Well-being at Work – New Innovations and Good Practices. Finnish Institute of Occupational Health.
- Aranda, R. y Rocío, A. (2020). Riesgos ergonómicos en el teletrabajo en tiempos de pandemia de covid-19 [Trabajo de grado, Universidad Privada Antenor Orrego].
- Arias, F. (2012). El Proyecto de Investigación. Editorial Episteme.
- Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. (2020). Impacto del Covid-19 en las Mipymes colombianas. Comunicado rueda de medios, Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas.
- Avella Camacho, J. P., Hernández Celis, C. M. y Suarez Quecano, I. T. (2020). Influencia del cambio de modalidad laboral (teletrabajo) y el aislamiento en el bienestar y calidad de vida durante la emergencia por Covid-19.

- Balaguera, J., Castro, V., Moreno, A. y Ramírez, J. (2021). Análisis del impacto financiero por la implementación del teletrabajo en la empresa vass consultoría de sistemas como resultado de la pandemia del covid-19 [Trabajo de especialización, Universidad EAN].
- Banco de Desarrollo de América Latina. (27 de noviembre de 2020). La doble pandemia de las pymes latinoamericanas. <https://www.caf.com/es/conocimiento/visiones/2020/11/la-doble-pandemia-de-las-pymes-latinoamericanas/>
- Bennett, J., Weaver, J., Senft, M. y Neeper M. (2017). The handbook of stress and health: a guide to research and practice. John Wiley & Sons
- Berardi, A. (2015). Motivación laboral y Engagement en el Sector Público Nacional [Presentación en papel]. Seminario de Graduación, Universidad FASTA, Buenos Aires, Argentina.
- Castañeda, Y., Betancourt, J., Salazar, N. y Mora, A. (2017). Bienestar laboral y salud mental en las organizaciones. *Psyconex* 9(14), 1-13.
- Cifuentes, D. y Londoño, J. (2020). Teletrabajo: el problema de la institucionalización. *Revista de investigación, administración e ingeniería*, 8(1), 12-20.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2015). Acerca de Microempresas y Pymes. <https://www.cepal.org/es/temas/pymes/acerca-microempresas-pymes>
- Corrêa, J., Lopes, L., Almeida, D. y Camargo, M. (2019). Workplace wellbeing and burnout syndrome: opposite faces in penitentiary work. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(3).

Decreto 1072 de 2015. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Versión actualizada a 15 de abril de 2016.

Decreto 884 de 2012. Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones. 30 de abril de 2012.

Echeverri Gómez, P. A., & Espitia Castellanos, E. G. (2020). Afectaciones derivadas del trabajo reorganizado por la pandemia del covid-19 sobre la calidad de vida laboral percibida por un grupo de trabajadores de una empresa del sector petrolero en Colombia (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).

Figuroa, B. F. (2021). Las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como generadoras de tecnoestrés en docentes teletrabajadores de la comuna de San Carlos Ñuble.

Forero, L., Rodríguez, P., Ruiz, L., Saavedra, L. y Palencia, F. (2021). El teletrabajo y el trabajo en casa en tiempos de pandemia y sus implicaciones en la salud y la productividad: una revisión narrativa de la literatura. SSRN, 1-45.

Franco Sánchez, J. D. (2021). Medición de estándares de teletrabajo para la población que labora desde su casa durante la pandemia del COVID-19 en la ciudad de Medellín.

Frank, H. (2018). Links between telecommuting, social support and mental well-being among teleworkers – a literature review. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 36-58.

- García, L., Cárdenas, E., Montenegro, I. y Cárdenas, J. (2020). Factores que influyen en el bienestar laboral de los trabajadores de las pymes de Bogotá Colombia [Trabajo de grado, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano].
- Gil, P. (2003). El síndrome de quemarse por el trabajo (Síndrome de burnout) en profesionales de enfermería. *Revista Eletrônica Interação Psy*, 1(1), 19-33.
- Gil, P. (2005). El síndrome de quemarse por el trabajo (Burnout): Una enfermedad laboral en la sociedad del bienestar. Pirámide.
- Gil, P. y García, J. (2008). Efectos de la sobrecarga laboral y la autoeficacia sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) Un estudio longitudinal en enfermería. *Revista mexicana de psicología*, 25(2), 329-337.
- Gómez Muñoz, K y Jiménez Marulanda, A. (2020). Percepción del teletrabajo y su relación con el desempeño laboral y la vida personal: un estudio en dos empresas de servicios en Medellín. Tecnológico de Antioquia, Institución Universitaria.
- Gómez, S., Luengo, C. y Alvarado, L. (2021). Efectos del estrés y el bienestar laboral con el trabajo a distancia en el entorno del COVID-19: México, Perú y Chile. *Religación. Revista de ciencias sociales y humanidades*, 6(27), 84-94.
- Gutiérrez, G., Celis, M., Jiménez, S., Serratos, F. y Suárez, J. (2006). Síndrome de burnout. *Archivos de Neurociencias*, 11(4), 305-309.
- Hermosa, A. (2018). Características laborales y compromiso con el trabajo: explorando el bienestar laboral. *Estudios de Administración*, 1, 20-31.

Hernández, M. y Enríquez, R. (2020). Bienestar laboral en tiempos virtuales [Trabajo de grado, Pontificia Universidad Javeriana].

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

Hurtado, J. (2005). Cómo formular objetivos de investigación. Ediciones Quirón.

International Labour Organization. (2020). Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond a Practical Guide. International Labour Organization.

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.

Magnavita, N., Tripepi, G. y Chiorri, C. (2021). Telecommuting, off-time work, and intrusive leadership in workers well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(7).

New Economics Foundation. (s.f.). well-being at work. A review of the literature, New Economics Foundation.

Organización Panamericana de la Salud. (2020). Consideraciones sobre medidas de distanciamiento social y medidas relacionadas con los viajes en el contexto de la respuesta a la pandemia de COVID – 19. Organización Panamericana de la Salud

Pérez- Correa, K. L., Cantillo-Zuluaga, J. R. ., López- Nieto, L. J., y Correa- García, K. V. . (2021). Bienestar psicológico, estrategias de afrontamiento y adaptabilidad de empleados

a la condición de trabajo remoto por medidas de mitigación y propagación del covid-19.

Revista Loginn: Investigación Científica Y Tecnológica, 5(1).

<https://doi.org/10.23850/25907441.4336>

Pérez, M. y Otálora, S. (2021). Análisis de la transición del trabajo presencial al teletrabajo en las Pymes del sector real en Bogotá. [Tesis de maestría, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/11373>.

Posada, A., Carrillo, I., Vargas, J. y Bernal, M. (2020). Bienestar y calidad de vida laboral en las organizaciones de Colombia [Trabajo de grado, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano].

Resolución 2886 de 2012. Por la cual se definen las entidades que harán parte de la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. 21 de noviembre de 2012.

Riascos Ibarra, F. A. (2021). Percepción de los empleados sobre las estrategias implementadas para el mantenimiento de la satisfacción laboral en el contexto de la pandemia Covid-19 por una empresa transportadora de la ciudad de Medellín (Doctoral dissertation, Universidad EAFIT).

Rimbau, E. (2021). El complejo impacto del teletrabajo sobre el bienestar individual. *Dossieres EsF*, (42), 22-26.

Robert, J., Gouëset, V., Demoraes, F., Centeno, P. V., Pereyra, O., Flechas, A. L., ... & Uribe, J. R. V. (2022). Estructura urbana y condiciones de movilidad en las periferias populares de Lima y Bogotá: desafíos y método de análisis. *Territorios*.

Rodríguez, M. (2020). El Teletrabajo en tiempos de la pandemia por Covid-19 en Colombia, una alternativa que llego para quedarse [Trabajo de grado, Universidad Católica de Colombia].

Ruiz Medina, L. A. (2021). Teletrabajo por COVID-19: Cambios en la Cultura de Riesgos de una Institución Prestadora de Salud.

Salanova, M., Schaufeli, W., Llorens, S., Peiro, J. y Grau, R. (2000). Desde el “burnout” al “engagement”: ¿una nueva perspectiva?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 16(2), 117-134.

Sipion, E. (2019). Sobrecarga laboral y sus consecuencias en los colaboradores [Trabajo de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo].

Staten, A. y Lawson, E. (2018). *GP Wellbeing combatting burnout in general practice*. CRC Press.

Sumner, R. y Kinsella, E. (2021). Grace under pressure: Resilience, burnout, and wellbeing in frontline workers in the United Kingdom and Republic of Ireland during the SARS-CoV-2 pandemic. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-18.

Vicente, M., Torres, J., Torres, A., Ramírez, M. y Capdevila, L. (2018). El teletrabajo en salud laboral. *Revista CES Derecho*, 9(2), 287-297.

Villafra, A. y Palacios, J. (2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. *Revista Ibérica de Sistemas y Tecnologías de Información*, 12(12), 17 – 31.

Waterman, A., Schwartz, S. y Conti, R. (2008). The implications of two conceptions of happiness (hedonic enjoyment and eudaimonia) for the understanding of intrinsic motivation. *Journal of Happiness Studies*, 9(1), 41-79.

Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación (No. 296). Serie Documentos de Trabajo.