



**Optimización del Talento Humano Basada en el Teletrabajo, Fusión de Cargos y Bienestar
de los Empleados en La Empresa INVERLINK.**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Angélica Patricia Gómez Vera

Paula Camila Jara Zapata

Deisy Liliana Villamizar Ortega

Asesor Investigador:

José Indalecio Rodríguez Cuncanchún

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Bogotá

Virtual Distancia

Administración de Empresas

2024

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo primeramente a Dios quien ha sido nuestro guía en cada paso que hemos dado en nuestra carrera y nos ha permitido llegara realizar este trabajo.

A nuestros seres queridos que siempre nos han acompañado incondicionalmente en todo nuestro proceso de formación.

A nuestros amigos por ser fuente de ánimo y esperanza ya que con sus palabras de aliento y acompañamiento nos han impulsado a seguir construyendo nuestras metas.

A nuestros docentes por su dedicación, conocimientos y entrega en este paso tan crucial para nuestro futuro y quienes nos inspiran a seguir alcanzando cada una de nuestras metas.

Este logro es tan nuestro como suyo. A todos ustedes, les expresamos nuestra más profunda gratitud.

Angélica, Paula y Deisy

Agradecimientos

Las autoras agradecen:

A Dios primeramente por permitirnos cumplir con este proyecto universitario,

A los profesores de la Universidad Minuto de Dios, damos gracias por su
acompañamiento en nuestro aprendizaje,

A la empresa INVERLINK por permitirnos desarrollar este trabajo de investigación
utilizando sus fuentes de información.

A nuestros amigos y familiares que nos acompañaron en este proceso, agradecemos
infinitamente el apoyo.

Tabla de Contenido

| | |
|--|-----------|
| Glosario..... | 8 |
| Resumen..... | 11 |
| Abstract..... | 12 |
| Introducción | 13 |
| 1.El Problema de Investigación | 15 |
| 1.1 Planteamiento del Problema | 15 |
| 1.2 Pregunta Problema..... | 15 |
| 1.3 Objetivos..... | 16 |
| <i>1.3.1 Objetivo General.</i> | <i>16</i> |
| <i>1.3.2 Objetivos Específicos.....</i> | <i>16</i> |
| 1.4 Justificación | 17 |
| 2. Marco Referencial..... | 19 |
| 2.1 Marco Teórico..... | 19 |
| <i>2.1.1 Historia y Evolución del Teletrabajo.....</i> | <i>19</i> |
| <i>2.1.2 Impacto del teletrabajo en la productividad.)</i> | <i>20</i> |
| <i>2.1.3 Tecnologías para el Teletrabajo:</i> | <i>23</i> |
| <i>2.1.4 Estrategias de Implementación del Teletrabajo</i> | <i>26</i> |
| <i>2.1.5 Fusión de cargos y su eficiencia.....</i> | <i>30</i> |
| <i>2.1.6 Bienestar y Salud Mental en el Trabajo Remoto</i> | <i>32</i> |
| <i>2.1.7 Gestión del Cambio Organizacional.</i> | <i>33</i> |

| | |
|---|----|
| 2.1.8 Modelos de Gestión del Talento Humano..... | 35 |
| 2.1.9 Políticas de Recursos Humanos Post Covid..... | 38 |
| 3. Metodología de la Investigación..... | 40 |
| 3.1 Enfoque de la Investigación..... | 40 |
| 3.2 Diseño de Investigación..... | 40 |
| 3.3 Métodos de Recolección de Datos..... | 40 |
| 3.4 Resultados y Análisis de Datos..... | 41 |
| 3.4.1 Análisis Cuantitativo..... | 41 |
| 3.4.2 Análisis Cualitativo..... | 41 |
| 4. Implementación de Mejora..... | 53 |
| 4.1 Acción a ejecutar..... | 53 |
| 4.2 Plan de Implementación:..... | 55 |
| 4.3 Validación y Evaluación..... | 56 |
| 5. Conclusiones..... | 57 |
| REFERENCIAS..... | 58 |

Lista de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Condiciones para lograr la sostenibilidad a través del teletrabajo. | 27 |
| Figura 2. Genero del participante..... | 42 |
| Figura 3. Edad de los participantes..... | 42 |
| Figura 4. Tiempo de vinculado en INVERLINK..... | 43 |
| Figura 5. Actualmente labora en teletrabajo..... | 43 |
| Figura 6. Días que trabaja desde la casa por semana..... | 44 |
| Figura 7. Nivel de satisfacción con el teletrabajo..... | 44 |
| Figura 8. Aspectos satisfactorios del teletrabajo..... | 45 |
| Figura 9. Aspectos del teletrabajo menos satisfactorios..... | 45 |
| Figura 10. Productividad del teletrabajo frente al trabajo en oficina..... | 46 |
| Figura 11. Se fusionan los cargos. | 47 |
| Figura 12. Si contestó sí cuál es su grado de satisfacción con el actual cargo..... | 48 |
| Figura 13. La fusión le ha afectado positivamente en su desempeño laboral..... | 48 |
| Figura 14. ¿La fusión afecta la productividad de su cargo?..... | 49 |
| Figura 15. Nivel del Bienestar laboral..... | 50 |
| Figura 16. Factores que inciden en el bienestar laboral..... | 50 |
| Figura 17. Recomendaría a Inverlink como un buen teletrabajo..... | 52 |

Lista de Tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1 Resultados de los factores de la teoría motivacional de Decy y Rian | 22 |
| Tabla 2 Evaluación de actividades en teletrabajo. | 28 |
| Tabla 3 Competencias de un tele-trabajador..... | 28 |

Glosario

Bienestar de los Empleados: Conjunto de políticas y prácticas orientadas a garantizar la salud física y mental, así como el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados.

Bienestar del Empleado: Conjunto de políticas y prácticas que buscan mejorar la calidad de vida laboral de los empleados, abordando aspectos como la salud física y mental, la satisfacción laboral y el equilibrio entre la vida personal y profesional. En el caso de INVERLINK, fortalecer el bienestar de los empleados fue una prioridad para garantizar su motivación y productividad.

Capacitación en Herramientas Digitales: Formación continua ofrecida a los empleados para mejorar su competencia en el uso de tecnologías y plataformas digitales, especialmente en un entorno de teletrabajo.

Fusión de Cargos: Estrategia organizacional que consiste en combinar dos o más roles laborales en uno solo, con el objetivo de optimizar los recursos humanos y mejorar la eficiencia.

Fusión de Cargos: Proceso por el que se combinan dos o más roles laborales en una posición, para optimizar recursos y mejorar la eficiencia operativa. En el contexto de INVERLINK, esta estrategia fue clave para gestionar el talento humano de manera más efectiva durante y después de la pandemia.

Gestión del Cambio Organizacional: Proceso estructurado que ayuda a las organizaciones a adaptarse a nuevas circunstancias, como cambios tecnológicos o del mercado, asegurando que la transición se realice de manera efectiva y minimizando la resistencia del personal. Este enfoque es crucial para implementar nuevas estrategias como el teletrabajo o la fusión de cargos.

Home Working: Otra denominación para el teletrabajo, enfatizando la idea de trabajar desde el hogar.

Indicadores Clave de Rendimiento (KPI): Métricas utilizadas para evaluar el éxito de una organización o un empleado en alcanzar objetivos específicos de rendimiento.

Optimización del Talento Humano: Estrategia que busca maximizar el potencial y desempeño de los empleados mediante la implementación de políticas como el teletrabajo y la fusión de cargos, con el objetivo de mejorar la productividad, reducir costos y aumentar la satisfacción laboral.

Optimización del Talento Humano: Proceso de mejorar la gestión del capital humano en una organización mediante la implementación de estrategias efectivas que maximicen el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

Pandemia: Enfermedad epidémica que se extiende a muchos países o que ataca a casi todos los individuos de una localidad o región.

Productividad en el Teletrabajo: Medición del rendimiento y la eficiencia de los empleados mientras trabajan de manera remota, evaluando el impacto de las nuevas modalidades laborales en la producción.

Productividad Laboral: Medida de la eficiencia con la que los empleados realizan sus tareas, influenciada por factores como el entorno de trabajo, las herramientas disponibles y las estrategias de gestión implementadas. La productividad fue monitoreada de cerca en INVERLINK durante la adopción del teletrabajo.

Salud Mental en el Trabajo Remoto: Aspecto del bienestar laboral que se refiere al impacto del trabajo desde casa en la salud emocional y psicológica de los empleados. Factores como el estrés, la falta de interacción social y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal son cruciales en este contexto.

Teletrabajo: Modalidad de trabajo que permite a los empleados realizar sus tareas fuera de las instalaciones de la empresa, utilizando tecnologías de la información y la comunicación.

Teletrabajo: Modalidad laboral que permite a los empleados desempeñar sus funciones desde una ubicación remota, utilizando tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Esta forma de trabajo se popularizó masivamente durante la pandemia de COVID-19, permitiendo a las empresas mantener la continuidad operativa mientras aseguraban la salud y seguridad de sus empleados.

Resumen

A finales de marzo del 2020 surge la pandemia por el COVID-19 cambiando repentinamente la forma de trabajar en Colombia debido a la rápida propagación del virus, los gobiernos de cada país cerraron las fronteras y una de las medidas posteriores fue pausar las actividades de varias Micro, Pequeñas y medianas Empresas (MiPyME), por lo que estas organizaciones reaccionaron rápidamente ante el desafío buscando reorganizarse para continuar con sus operaciones y no caer en crisis financiera.

En la era Post- COVID, la gestión del talento fue y es crucial para el éxito de todas las organizaciones, la pandemia ha cambiado radicalmente la forma en que las empresas operan y como gestionan el talento humano. La empresa INVERLINK con más de 35 años de experiencia en el mercado se ha logrado posicionar como uno de los líderes en la industria de banca de inversión especializada en fusiones y adquisiciones, lo cual indica que es una organización con un alto nivel de innovación y adaptabilidad, características que se han mantenido durante los desafíos actuales ante las restricciones impuestas por la pandemia, la empresa ha implementado estrategias como el Home Working y la fusión de cargos para gestionar su talento de manera efectiva.

Estas se siguen usando, no solo permitieron a INVERLINK operar de manera ininterrumpida y garantizaron el bienestar y la seguridad de los empleados.

Palabras clave (gestión del talento, teletrabajo, fusión de cargos, bienestar del empleado, pandemia, optimización.).

Abstract

At the end of March 2020, the COVID-19 pandemic emerged, suddenly changing the way of working in Colombia due to the rapid spread of the virus. The governments of each country closed the borders and one of the subsequent measures was to pause the activities of several companies. Micro, Small and Medium Enterprises (MSMEs), so these organizations reacted quickly to the challenge by seeking to reorganize to continue their operations and not fall into a financial crisis. In the Post-COVID era, talent management was and is crucial to the success of all organizations, the pandemic has radically changed the way companies operate and how they manage human talent. The INVERLINK company, with more than 35 years of experience in the market, has managed to position itself as one of the leaders in the investment banking industry specialized in mergers and acquisitions, which indicates that it is an organization with a high level of innovation and adaptability. , characteristics that have been maintained during the current challenges due to the restrictions imposed by the pandemic, the company has implemented strategies such as Home Working and the merger of positions to manage its talent effectively.

These are still in use, not only did they allow INVERLINK to operate uninterrupted and ensured the well-being and safety of employees.

Keywords (talent management, teleworking, merger of positions, employee well-being, pandemic, optimization.).

Introducción

Este trabajo de investigación busca optimizar el talento humano de la empresa INVERLINK por medio del teletrabajo, la fusión de cargos y el bienestar de los empleados. Esta investigación evaluará el impacto de las estrategias implementadas por la empresa y con los resultados obtenidos se proporcionará un análisis para identificar oportunidades de mejora.

Según el ministerio del trabajo, la política de gestión estratégica del talento humano se orienta a crear valor público considerando la responsabilidad de las entidades como líderes de procesos, mediante el adecuado desarrollo de las personas y sus comportamientos, generando el mejoramiento de las entidades, la satisfacción del servidor público, la productividad de las empresas, la felicidad dentro del puesto de trabajo, el bienestar de los ciudadanos y el crecimiento del país.(Ministerio del trabajo,2023) este fragmento destaca la importancia de la gestión estratégica del talento humano aportando positivamente al desarrollo del país.

Esta investigación se centra en las estrategias de gestión del talento en la era post-COVID, analizando como la empresa INVERLINK, pionera en banca de inversión en Colombia, está abordando la gestión del talento y adaptándose a las nuevas formas de trabajo, se examina a profundidad aspectos como la implementación del teletrabajo y las iniciativas de bienestar para los empleados.

Para lograr que la empresa INVERLINK alcance un desarrollo óptimo existen múltiples estrategias, pero sin duda la más importante puede ser la integración de capital humano con las herramientas necesarias como tecnologías y sistemas e información como lo menciona Armando Mejía en su artículo sobre el talento humano en las organizaciones, el objetivo primordial de una organización debe ser mejorar el rendimiento del personal impactando positivamente en el desarrollo sostenible de la empresa.

Esta investigación busca un impacto positivo en la optimización del talento humano de la empresa INVERLINK mediante un método exploratorio aportando datos provenientes de literatura educativa relevantes para que los profesionales de gestión del talento de la empresa INVERLINK lo consideren y puedan llegar a fortalecer sus procesos cuidando y fortaleciendo el talento humano que los acompaña.

El Problema de Investigación

1.1 Planteamiento del Problema

La pandemia COVID-19 hizo que las empresas tuvieran un cambio drástico en sus empleos y sus colaboradores esto se ha visto reflejado en todo el mundo. Muchas empresas han tenido que adaptarse rápidamente al trabajo remoto, reorganizar tareas e implementar nuevas estrategias para asegurar el bienestar de sus empleados, según un informe de la OIT, el 81% de la fuerza laboral global se vio afectada por cierres temporales o reducciones de actividades, un estudio de McKinsey encontró que el 85% de las empresas aceleraron la digitalización del trabajo debido a la pandemia.

Para enfrentar estos cambios, INVERLINK debe optimizar el talento de sus empleados, adaptándose a un entorno laboral que evoluciona constantemente. Esto incluye mejorar habilidades, fomentar la resiliencia y promover la flexibilidad.

1.2 Pregunta Problema

¿Puede INVERLINK optimizar su talento humano mediante la implementación de políticas de teletrabajo, fusión de cargos y el fortalecimiento del bienestar de sus empleados en la era post -COVID?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General. Optimizar el talento humano en la empresa INVERLINK mediante la implementación de políticas de teletrabajo, fusión de cargos y fortalecimiento del bienestar de los empleados, con el fin de crear un entorno de trabajo flexible, eficiente y motivador que aumente la productividad, reduzca costos operativos y mejore significativamente la satisfacción y retención del personal, posicionando a INVERLINK como una organización moderna y competitiva en la era post-COVID

1.3.2 Objetivos Específicos

Desarrollar una Política de Teletrabajo Clara: Establecer directrices detalladas para el teletrabajo, incluyendo horarios, expectativas de comunicación, uso de herramientas tecnológicas y medidas para asegurar la protección de datos y la privacidad.

Capacitar a los Empleados en Herramientas Digitales: Proveer formación continua y específica en el uso de software y plataformas de colaboración remota para asegurar que todos los empleados cuenten con las competencias digitales necesarias para desempeñar sus funciones eficientemente.

Monitorear y Evaluar la Productividad: Implementar sistemas de seguimiento y evaluación del desempeño que permitan medir de manera efectiva los niveles de productividad en el teletrabajo y la efectividad de la fusión de cargos, garantizando un entorno de trabajo más flexible, eficiente y motivador.

Fortalecer el Bienestar de los Empleados: Desarrollar e implementar programas y actividades que promuevan la salud física y mental, la satisfacción laboral y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Evaluar el Impacto de las Estrategias Implementadas: Realizar estudios periódicos para evaluar el impacto de las políticas de teletrabajo, fusión de cargos y bienestar en la productividad y satisfacción de los empleados, con el fin de identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias según sea necesario.

1.4 Justificación

El impacto de esta investigación será en el área de recursos humanos de la empresa INVERLINK aportando información relevante y complementaria de fuentes confiables y actualizadas. Al obtener un entendimiento más profundo sobre las estrategias de gestión del talento en la era post-COVID, el departamento de recursos humanos estará mejor equipado para enfrentar los desafíos emergentes y capitalizar las oportunidades.

El presente proyecto de investigación surge como respuesta a la creciente necesidad de evaluar el impacto y los resultados de las estrategias implementadas por la empresa INVERLINK después de la pandemia. Se reconoce la importancia de medir tanto la productividad como el desarrollo de la empresa, a fin de comprender el alcance y la efectividad de dichas estrategias en el área y en la empresa en general, este análisis proporcionara información valiosa para evaluar el progreso de la empresa e identificar áreas de mejora.

En busca de información sobre prácticas exitosas para la gestión del talento se encuentran hallazgos como la calidad de vida laboral, el desarrollo del ser, entre otras concluyendo que una práctica exitosa es toda aquella que tenga en cuenta los objetivos de la organización alineado con el desarrollo del talento humano que hace parte de la empresa desde todos los ámbitos, alcanzando metas organizacionales y la satisfacción de todos los colaboradores. Barrios, (2015).

La población a estudiar es el departamento de recursos humanos y las áreas involucradas en la implementación de las estrategias post pandemia anteriormente mencionadas, dando como resultado la medición de la productividad antes y después de la implementación del teletrabajo, fusión de cargos y el bienestar de los empleados. Identificar áreas de la empresa que aún presentan oportunidades de mejora según los resultados obtenidos con encuestas realizadas.

2. Marco Referencial

2.1 Marco Teórico

El presente marco teórico se centra en la optimización del talento humano en la empresa INVERLINK, enfocándose en tres pilares principales: teletrabajo, fusión de cargos y bienestar de los empleados. A continuación, se presentan las teorías y conceptos clave que sustentan cada uno de estos pilares.

2.1.1 Historia y Evolución del Teletrabajo. El teletrabajo, también conocido como trabajo remoto o telecommuting, comenzó a desarrollarse en la década de 1970. El término "telecommuting" fue acuñado por Jack Nilles, un ingeniero de la NASA y consultor de gestión; en 1973. Nilles es considerado uno de los pioneros del teletrabajo. (Great Place to Work, 2022)

Durante los años 70 y 80, el teletrabajo era adoptado principalmente por profesionales del sector tecnológico y consultores que podían realizar sus tareas utilizando equipos de telecomunicaciones rudimentarios, como teléfonos y fax. La idea de trabajar desde casa empezó a ganar tracción como una forma de aumentar la productividad y reducir los gastos operativos.

El avance en la tecnología de la información y las comunicaciones, especialmente con la llegada de Internet en la década de 1990, fue un factor crucial en la expansión del teletrabajo. La conectividad mejorada permitió a los empleados acceder a los recursos de la empresa desde ubicaciones remotas de manera más efectiva y eficiente. En la década de 2000, con el auge de las computadoras personales, las redes de banda ancha y las herramientas de colaboración en línea (como el correo electrónico, las videoconferencias y las plataformas de gestión de proyectos), el teletrabajo se volvió más accesible para una gama más amplia de trabajadores y sectores.

La pandemia de COVID-19 en 2020 provocó una adopción masiva y rápida del teletrabajo a nivel mundial. Las restricciones de movilidad y las medidas de distanciamiento social obligaron a muchas empresas a implementar el teletrabajo de manera urgente para mantener la continuidad operativa.

Este cambio repentino aceleró la adopción de tecnologías de trabajo remoto y alteró las percepciones sobre la viabilidad y efectividad del teletrabajo. La idea principal era permitir a los empleados trabajar desde ubicaciones distintas a la oficina central, aprovechando las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC). ha evolucionado significativamente desde sus inicios. Inicialmente, era una práctica limitada a ciertos sectores tecnológicos y creativos. Sin embargo, la pandemia de COVID-19 aceleró su adopción a nivel mundial, convirtiéndose en una necesidad para la continuidad operativa de muchas empresas. (Great Place to Work, 2022)

Según un informe de Gartner, el 88% de las organizaciones en todo el mundo adoptaron el teletrabajo durante la pandemia.

2.1.2 Impacto del teletrabajo en la productividad. La teoría de la autodeterminación analiza el grado en que las conductas humanas son volitivas o auto-determinadas, es decir, el grado en que las personas realizan sus acciones al nivel más alto de reflexión y se comprometen en las acciones con un sentido de (Moreno & Martinez, 2006) citado por (Deci & Ryan, 2008)

Esta teoría constituye un modelo explicativo de la motivación humana que ha sido aplicada a diversos ámbitos entre ellos en lo empresarial para comprender como las personas pueden llegar a sentir más motivación cuando tienen autonomía y elección en sus labores diarias los seres humanos son considerados organismos proactivos que buscan la armonía a nivel intrapersonal (autonomía) e interpersonal (integración) (Angyal, 1965).

La TAD parte del postulado de que los seres humanos tenemos una necesidad psicológica innata de ser autónomos, competentes y de relacionarnos con otros. Tenemos una tendencia natural a aprender, madurar, manejar nuestro entorno e integrar experiencias nuevas a nuestras vidas (Deci & Ryan, 2008). De acuerdo con lo anterior esta teoría se relaciona directamente con el teletrabajo ya que fue una opción adoptada por muchas empresas durante la pandemia donde beneficiaba ambas partes.

Esta Teoría de la Autodeterminación postula que la motivación de los individuos está influenciada por la satisfacción de tres necesidades psicológicas básicas: Autonomía, competencia y relación con otros. Si bien el teletrabajo permite a las personas tener una mayor autonomía en su tiempo y disminuye los tiempos en los desplazamientos la mayor parte de los trabajadores en Colombia no estaban preparados para esta nueva realidad. Stover; Bruno; Fernández Liporace. (diciembre, 2017)

El estudio realizado por Maribel Sotelo Juárez sobre los factores de la teoría motivacional de auto determinación de Deci y Ryan presentes en la residencia naval de Veracruz, donde se resalta la segunda dimensión que evalúa la autonomía en el desempeño de las tareas lo cual demuestra la auto determinación donde los individuos se esfuerzan por desempeñarse en actividades que les permiten el mantenimiento y regulación de su conducta, lo cual incluye una participación activa en las evaluaciones de desempeño, todas las dimensiones evaluadas en dicha investigación ayudaron a comprender más explícitamente el impacto de la motivación y autodeterminación en las organizaciones. Ver Tabla 1

| ESFUERZO-RECOMPENSA | total parcial | numero de encuestados | puntos encuesta | puntos máximos | % |
|---|---------------|-----------------------|-----------------|----------------|--------------|
| A1 Percepción de recibir una compensación adecuada | 742 | 35 | 21.20 | 25 | 84.80 |
| A2 Reconocimiento por el esfuerzo que realiza | 555 | 35 | 15.86 | 20 | 79.29 |
| A3 Posibilidad de ascenso dentro de la estructura jerárquica | 759 | 35 | 21.69 | 25 | 86.74 |
| Total Dimensión | 2056 | 35 | 58.74 | 70 | 83.92 |
| AUTONOMÍA EN EL DESEMPEÑO DE TAREAS | total parcial | numero de encuestados | puntos encuesta | puntos máximos | % |
| B1 Participación en la toma de decisiones | 726 | 35 | 20.74 | 25 | 82.97 |
| B2 Auto evaluación de sus labores | 610 | 35 | 17.43 | 20 | 87.14 |
| B3 Efectúa su trabajo sin necesidad de que se lo ordenen | 445 | 35 | 12.71 | 15 | 84.76 |
| Total Dimensión | 1781 | 35 | 50.89 | 60 | 84.81 |
| RECONOCIMIENTO POR PARTE DE OTROS | total parcial | numero de encuestados | puntos encuesta | puntos máximos | % |
| C1 Manifestación expresa de satisfacción por el trabajo que desempeña | 288 | 35 | 8.23 | 10 | 82.29 |
| C2 Premios y estímulos recibidos | 448 | 35 | 12.80 | 15 | 85.33 |
| C3 Cooperación entre compañeros | 460 | 35 | 13.14 | 15 | 87.62 |
| Total Dimensión | 1196 | 35 | 34.17 | 40 | 85.43 |
| CALIDAD DE LA RELACIÓN CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO | total parcial | numero de encuestados | puntos encuesta | puntos máximos | % |
| D1 Trabajo en equipo | 444 | 35 | 12.69 | 15 | 84.57 |
| D2 Distribución de las actividades | 447 | 35 | 12.77 | 15 | 85.14 |
| D3 Asesoría y apoyo en la realización del trabajo de otros | 466 | 35 | 13.31 | 15 | 88.76 |
| D4 Percepción del ambiente laboral | 613 | 35 | 17.51 | 20 | 87.57 |
| Total Dimensión | 1970 | 35 | 56.29 | 65 | 86.59 |
| TOTAL GENERAL CUESTIONARIO | 7003 | 35 | 200.09 | 235 | 85.14 |

Tabla 1. Resultados del estudio de los factores de la teoría motivacional de Decy y Rian.

Fuente: Sotelo, M. (2011).

Este estudio se realizó con una organización militar lo cual no está lejos de la realidad de las organizaciones privadas, ya que evalúa el comportamiento de los seres humanos desde la naturalidad del ser. De acuerdo con el estudio realizado es fundamental proporcionar a los empleados capacitación constante para mantener el nivel de competencia en la organización, ya que esto no solo aumenta la eficiencia, sino que también fortalece la relación en los equipos de trabajo.

2.1.3 Tecnologías para el Teletrabajo: MiniTICS, 2022), sugiere que al momento de realizar la promoción y la implementación de políticas flexibles de teletrabajo es importante resaltar la autonomía y la responsabilidad de los miembros del equipo, teniendo en cuenta las prácticas y políticas específicas para mejorar la comunicación y colaboración entre los empleados.

Según lo planteado en la investigación de teletrabajo y gestión de equipos a distancia, las herramientas digitales colaborativas son indispensables para desarrollar actividades laborales, ya que permiten compartir información remota como imágenes, documentos, realizar reuniones online, trabajar a la vez sobre un mismo informe, automatizar tareas y demás beneficios para los diferentes ambientes laborales.

Las herramientas más utilizadas en Colombia según el informe del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, son las herramientas digitales para el teletrabajo y se clasifican en tres grupos: Herramientas para trabajo colaborativo, herramientas para gestión de información en línea y herramientas para la gestión de tareas, actividades y proyectos. (MiniTIC, 2022) se describen en los siguientes párrafos.

2.1.3.1 Herramientas para trabajo colaborativo: Estas herramientas pueden ser sistemas que acceden a ciertos servicios que facilitan la comunicación entre usuarios, sin importar que estén reunidos en el mismo lugar presencial. Algunas de ellas son:

- a. Google Meet: Es una plataforma para realizar videoconferencias, enviar mensajes de texto y hacer llamadas. La conexión se puede hacer desde celular, tableta o computador.
- b. Microsoft Teams: Es un programa que permite las reuniones virtuales, facilita la mensajería empresarial mediante un espacio para conversaciones tipo chat, organizado

por canales o temas de trabajo. Permite la comunicación y la colaboración en tiempo real entre usuarios dentro y fuera de la organización.

C.Zoom: Es un servicio de videoconferencia basado en la nube que se puede utilizar para reunirse con otras personas, ya sea por vídeo o solo por audio, o ambos, mientras se realizan chats en directo, y permite grabar esas sesiones para verlas después. (Minitic, 2022)

2.1.3.2 Herramientas para gestión de información en línea: En el teletrabajo, trabajo en casa y trabajo remoto la gestión de archivos en la nube es importante y los programas más utilizados son:

Google Drive: Es un programa de Google que ofrece hasta 15 gigas de almacenamiento gratuito, los usuarios pueden trabajar de manera colaborativa documentos, hojas de cálculo y presentaciones. Con un correo de Google se puede acceder a los archivos desde cualquier dispositivo y lugar del mundo; se pueden compartir y enviar documentos, videos, fotos, carpetas, sin necesidad de descargarlos en un equipo.

Wetransfer: Es la plataforma perfecta para enviar archivos que, por su tamaño, no pueden ser enviados por correo electrónico. Es un servicio gratuito para envío de documentos de hasta 2GB, no necesita de registro previo o tener una cuenta para utilizarlo.

Microsoft Onedrive: Es el servicio en la nube de Microsoft que permite almacenar y compartir los archivos con otros usuarios y acceder a ellos desde cualquier lugar y desde cualquier dispositivo. Los archivos de Word, Excel, Power Point y OneNote pueden ser creados y editados por una o más personas al mismo tiempo sin necesidad de guardarlos en USB o enviarlos a un correo electrónico.

Dropbox: Es el lugar ideal para almacenar todo tu trabajo. Puedes almacenar y compartir archivos, colaborar en proyectos y concretar tus mejores ideas, ya sea que trabajes solo o con colegas y clientes. Gracias a Dropbox, todos tus archivos están protegidos en la nube y disponibles en línea. (Minitic.)

2.1.3.3 Herramientas para la gestión de tareas, actividades y proyectos. (MiniTIC) En todas las empresas se necesitan herramientas digitales para la gestión de sus procesos, tener control sobre la información y realizar seguimiento a las actividades laborales asignadas a su equipo, para ello existen las herramientas de gestión de proyectos entre ellas tenemos:

Trello: Es una herramienta que permite organizar y priorizar los proyectos según su importancia mediante el uso de tarjetas, listas y tableros. Permite añadir comentarios, adjuntar archivos, poner fechas de vencimiento y muchos más detalles que ayudan a profundizar en las actividades programadas y a ser más productivos.

Microsoft To Do: Es una aplicación de tareas y listas que ayuda con la organización diaria de tu vida. Se puede usar Microsoft To Do para crear listas de compras, listas de tareas, tomar notas, planear o establecer recordatorios para incrementar la productividad. Microsoft To Do facilita la organización.

Microsoft Planner: Es una aplicación que permite adjuntar archivos a tareas, trabajar en esos archivos dentro de la aplicación e incluso tener conversaciones sin cambiar de una aplicación a otra. Recibir notificaciones en el e-mail cada vez que se asigne una nueva tarea o se agregue a una conversación.

Google Task: Es una herramienta que administra, crea y edita tareas sin importar el lugar y la hora con tareas pendientes que se sincronizan en todos los dispositivos. Las

integraciones con Gmail y el Calendario de Google ayudan a gestionar las tareas más rápido.

Google Keep: Es una aplicación que permite hacer capturas de los que se tiene en mente y programar recordatorios en el momento y lugar indicados. Permite grabar un recordatorio de voz que se convertirá en texto de forma automática. Tomar una foto de un póster, un recibo o un documento, y organizarla para encontrarla fácilmente mediante una búsqueda. Google Keep facilita la captura de ideas o listas, y permite compartirlas con familiares y amigos. (Minitic)

Para concluir cada una de las herramientas digitales anteriormente mencionadas han evolucionado el mundo laboral principalmente el teletrabajo la más importante a nuestro parecer es el correo electrónico ya que las descritas son herramientas adicionales que aportan a la optimización de la información y la comunicación.

2.1.4 Estrategias de Implementación del Teletrabajo. Con base en las estrategias más eficientes para implementar el teletrabajo mediante las mejores prácticas y políticas para realizarlo de una manera efectiva debemos hablar sobre las recomendaciones que hace el ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) para implementar el teletrabajo en una empresa donde destaca que la voluntad y los objetivos de la alta dirección de la compañía es el primer elemento para adelantar un proyecto de teletrabajo, también menciona la planeación donde se establece los objetivos, etapas, plan de acción, recursos, riesgos e indicadores. Sugiere que la empresa debe realizar un diagnóstico para evaluar si cumple con los requisitos mínimos en términos jurídicos, tecnológico y organizacional lo cual recomienda llevar a cabo una prueba piloto para medir los alcances y realizar acciones de mejora la última etapa que menciona es la apropiación y adopción del modelo se debe presentar por medio de

documentación administrativa sustentando la modalidad laboral y como se debería realizar los seguimientos. Minitic Teletrabajo. (s. f.)



Figura 1. Condiciones para lograr la sostenibilidad a través del teletrabajo. Fuente: Contreras, O. (2015).

Esta grafica muestra que culturalmente no se está preparado para asumir roles de mucha autonomía debido a que hace falta cultura organizativa y también disciplina, para lograrlo se requiere que esté asentada una cultura de monitoreo periódico de la gestión con iniciativas definidas, indicadores precisos, objetivos de largo plazo y metas intermedias que sean susceptibles de revisión y financiamiento y, por supuesto, feedback.

La estrategia de implementación adecuada del teletrabajo en el área de gestión del talento según la guía de operaciones de teletrabajadores de función pública iniciando con una convocatoria de la vacante mediante el grupo de gestión humana quienes establecen la periodicidad de la convocatoria, la identificación de cargos de los teletrabajadores, los requisitos mínimos para postularse, las condiciones del equipo y los equipos que se requieren para los cargos de teletrabajo. Como segunda fase establece instrumentos de evaluación y medición como

los son evaluaciones de desempeño, sistemas de gestión institucional, indicadores de gestión y otros que sean considerados importante para el jefe inmediato. La siguiente figura es una opción de evaluación de seguimiento a los tele-trabajadores. Contreras, O. (2015).

| | | | | | |
|--|---|---------------------------------|-----------------|-----------------|-----------|
| Período de evaluación semestral | | Del: | | Al: | |
| Fecha diligenciamiento | | mm/dd/aaaa | | | |
| Datos generales | | | | | |
| Nombre y apellidos del servidor: | | No. documento de identificación | | | |
| Cargo (denominación/código/grado): | | Dependencia: | | | |
| Nombre jefe inmediato | | No. documento de identificación | | | |
| Cargo jefe inmediato | | Dependencia | | | |
| Actividades (Detalle de las tareas asignadas para teletrabajar) | | Ponderación cuantitativa | | | |
| | | % Representativo | Meta Negociada* | Meta Entregada* | Calidad** |
| 1 | | | | | |
| 2 | | | | | |
| 3 | | | | | |
| 4 | | | | | |
| | Total del % representativo de las actividades | | | | |
| (*) Anotar valores ajustados a la naturaleza de los trabajos asignados y que hayan sido cumplidos por el subalterno. | | | | | |
| (**) Escala de valores a emplear (entre el 0 y el 5), siendo 5=Excelente, 4=Muy bueno, 3=Bueno, 2=Regular y 1-0=Deficiente | | | | | |

Tabla 2. Evaluación de actividades en teletrabajo. Fuente: Función Pública, (2022)

Esta evaluación nos permite tener una visión más amplia sobre los cumplimientos de metas de cada cargo, también el seguimiento de actividades identificando fortalezas y áreas de mejora, garantizando la retroalimentación constante que permite ajustar las estrategias para lograr alcanzar las metas establecidas por la empresa.

Para muchas empresas que han querido implementar el teletrabajo no les ha sido fácil identificar las competencias con las que debe contar un empleado para desarrollar estos cargos según la guía de teletrabajo de la página de función pública establece que un teletrabajador debe contar con las siguientes competencias y habilidades las cuales presenta así:

En la siguiente tabla, valore en una escala de 1 (Totalmente en desacuerdo) a 5 (Totalmente de acuerdo) las competencias laborales del funcionario solicitante:

| Orientación a resultados | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|
| Organiza y ejecuta los trabajos con eficiencia sistemáticamente cumpliendo en tiempo y calidad con las metas definidas | | | | | |
| Se esfuerza por obtener los mejores resultados | | | | | |
| Muestra satisfacción y entusiasmo al establecer metas retadoras y lograrlas | | | | | |
| Adaptación al cambio | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Cuando se le propone adoptar nuevas prácticas, acepta con facilidad y contribuye con entusiasmo | | | | | |
| Le gusta aprender y persiste a pesar del esfuerzo que tenga que hacer para empezar una nueva implementación | | | | | |
| Se le facilita el aprendizaje de nuevas prácticas | | | | | |
| Autonomía | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Realiza de manera eficaz las tareas a su cargo. | | | | | |
| Muestra satisfacción por trabajar de manera independiente de colegas o jefe | | | | | |
| Se muestra estable y con capacidad para trabajar sin contacto presencial de otras personas | | | | | |
| Manejo del tiempo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Planea y distribuye su tiempo de manera acertada para lograr los resultados | | | | | |
| Es capaz de controlar el manejo de su tiempo a pesar de las interrupciones | | | | | |
| Dedica de manera concentrada, la mayor parte de su tiempo a realizar las tareas bajo su responsabilidad | | | | | |
| Recursividad | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Se anticipa previendo posibles obstáculos en el logro de las metas | | | | | |
| Identifica con facilidad recursos y procedimientos para dar solución a los problemas | | | | | |
| Se hace cargo de las situaciones y las resuelve acertadamente cuando se presentan | | | | | |

Tabla 3. Competencias de un tele-trabajador Función Pública, (2022).

El establecimiento de competencias ayudará al área de gestión humana a perfilar los aspirantes al cargo y también a identificar las habilidades y conocimientos específicos que son necesarios para desempeñarse eficazmente. Además, facilitará la evaluación justa y objetiva de los candidatos, asegurando que se seleccione al mejor talento disponible para contribuir al éxito y crecimiento de la organización. Función Pública, (2022).

2.1.5 Fusión de cargos y su eficiencia

2.1.5.1 Teoría de los Roles. (Katz y Kahn, 1978) La teoría es un enfoque importante en el campo de la psicología y la sociología organizacional. Esta teoría se centra en cómo los roles de las personas en una organización influyen en su comportamiento y cómo las expectativas de rol, a su vez, influyen en cómo se ven a sí mismos y se comportan en contextos organizacionales, esta teoría inicio su desarrolló teniendo como base la teoría de sistemas y las organizaciones.

Renovándolo para hacerlo más amplio; allí se hizo una comparación donde se determinó que la teoría de las organizaciones tuviese menos límites a comparación de los enfoques antiguos; de esta manera, se creó la teoría actual general de sistemas.

Se desarrolló un modelo organizacional más complejo y amplio por medio de la aplicación de la nueva teoría de sistemas y también, la teoría de las organizaciones. Después compararon las posibilidades de aplicación de las corrientes psicológicas y sociológicas más importantes en el análisis organizacional, proponiendo así, una teoría de las organizaciones más libre de restricciones y limitaciones que proponían los previos enfoques, fomentando el uso de la teoría general de sistemas. (Katz y Kahn, 1978)

Esta teoría sugiere que los individuos desempeñan múltiples roles en su vida profesional y personal. El teletrabajo puede afectar estos roles al mezclar los límites entre el trabajo y la vida personal.

Según la teoría de Katz y Kahn, estos serían algunos de los aspectos claves de la teoría de roles para las organizaciones:

2.1.5.2 Definición de Roles: Katz y Kahn definen un rol como un conjunto de expectativas de comportamiento asociadas con una posición particular en una organización.

Estas expectativas pueden incluir responsabilidades, funciones, normas de comportamiento y relaciones con otros roles dentro y fuera de la organización.

2.1.5.3 Tipos de Roles: Según esta teoría, existen diferentes tipos de roles dentro de una organización, como roles formales (definidos explícitamente por la estructura organizativa y las descripciones de trabajo) y roles informales (basados en relaciones interpersonales y expectativas no escritas). (Katz y Kahn, 1978)

2.1.5.4 Interacción entre Roles: Katz y Kahn exploran cómo los roles interactúan entre sí dentro de una organización y cómo estas interacciones pueden influir en el desempeño individual y grupal. Por ejemplo, conflictos de roles o ambigüedad en las expectativas pueden afectar la efectividad y la satisfacción laboral. (Katz y Kahn, 1978)

2.1.5.5 Adaptación y Ajuste: La teoría también aborda cómo las personas se adaptan a los roles que desempeñan y cómo pueden ajustar su comportamiento para cumplir con las expectativas de esos roles. Esto incluye el proceso de socialización organizacional, donde los individuos aprenden e internalizan las normas y expectativas del rol. (Katz y Kahn, 1978)

2.1.5.6 Impacto en el Comportamiento Organizacional: Katz y Kahn sugieren que comprender los roles es crucial para comprender el comportamiento organizacional, la motivación de los empleados y la dinámica de grupo. Las organizaciones eficaces pueden diseñar roles que faciliten la cooperación, la comunicación y el logro de metas organizativas.

2.1.5.7 Aplicación Práctica: Esta teoría ha sido aplicada en diversos contextos organizacionales para mejorar la estructura de roles, la comunicación interna, la gestión del cambio y la resolución de conflictos. Es especialmente relevante en el diseño de puestos de trabajo y en la gestión del rendimiento y la motivación de los empleados. (Katz y Kahn, 1978)

2.1.6 Bienestar y Salud Mental en el Trabajo Remoto

La calidad de vida de los colaboradores es un factor fundamental que cada vez más empresas tienen en cuenta a la hora de establecer parámetros de cultura organizacional. Situaciones de riesgo tales como enfermedades, pérdida de seres queridos, estrés laboral, dificultades de interacción social y de relaciones familiares, así como algunas consecuencias a raíz de la emergencia sanitaria, el aislamiento social y el Covid 19, han impactado considerablemente en la salud mental de los trabajadores de nuestro país. (Katz y Kahn, 1978)

En este sentido, hablar de bienestar y autocuidado en el trabajo se hace fundamental a la hora de mantener una cultura positiva, propositiva, productiva y constante que genere mayores resultados a la organización y que cuide realmente este aspecto tan importante para la sociedad colombiana.

A través de ejercicios lúdicos, de interacción, autoconocimiento y valor, este proceso de formación en Bienestar y Autocuidado en el Teletrabajo busca que todas las personas de la organización se conviertan en "Maestros de Bienestar" con el fin de trabajar colaborativamente en mejorar la calidad de vida de toda la organización. (Katz y Kahn, 1978)

En Colombia existen muchos casos de éxito en el teletrabajo mejorando la calidad de vida de las personas, logrando un equilibrio entre lo laboral y lo personal principalmente ahorrando tiempo en desplazamientos con horarios más flexibles y amigables, también reduciendo costos en pasajes estos beneficios no solo han sido para las personas sino también para muchas empresas que han podido crecer gracias a la reducción de costos fijos en plantas físicas, mantenimientos, alquiler de oficina y de más. Pues sus centros de atención son totalmente virtuales pues así el teletrabajo reforzó y aumento sus alcances.

Luz Stella Rodríguez Burgos, médico cirujano con experiencia en el sector laboral e impulsadora del trabajo remoto, explica que:

El Teletrabajo contribuye con el mantenimiento de la salud principalmente porque reduce el estrés, que es un factor desencadenante y coadyuvante de la manifestación de algunas enfermedades. El estrés se ve reducido al tener un medio ambiente laboral tranquilo, al no tener que desplazarse especialmente en transporte público; el tiempo utilizado en desplazamientos se evita, dando lugar a la posibilidad de un mayor autocuidado; los tiempos de atención a la familia se dan con mayor facilidad, motivos suficientes para tener menos estrés; es bien sabido también que hay mayor eficiencia y efectividad en los logros laborales, es un motivo más para la reducción del estrés, especialmente al poder cumplir con las solicitudes de las tareas; se puede contar con la posibilidad de la innovación y la creatividad, factores esenciales para el desarrollo profesional". Minitics (Colombia potencia de la vida,2021)

El teletrabajo es una realidad que llegó para quedarse trayendo consigo importantes retos desde la gestión del talento y el bienestar de los empleados tanto mental como físico influenciando a las empresas a tomar decisiones basadas en el equilibrio entre la productividad y el cuidado personal.

2.1.7 Gestión del Cambio Organizacional. La gestión del cambio organizacional es un proceso estructurado y metodológico que ayuda a las organizaciones a adaptarse a nuevas circunstancias, mejoras tecnológicas, cambios en el mercado y otros factores que pueden afectar su funcionamiento y éxito.

2.1.7.1 Claves de la Gestión del Cambio Organizacional:

- Planificación del Cambio

- Diagnóstico: Identificar la necesidad de cambio, definir el alcance y los objetivos.
- Estrategia: Desarrollar una estrategia clara y detallada para implementar el cambio.
- Comunicación
- Transparencia: Mantener una comunicación abierta y honesta sobre los motivos del cambio, los beneficios esperados y los posibles impactos.
- Canales: Utilizar múltiples canales de comunicación (reuniones, correos electrónicos, boletines) para asegurar que la información llegue a todos los niveles de la organización.
- Participación y Compromiso
- Involucrar a los empleados: Hacer que los empleados participen en el proceso de cambio para generar un sentido de propiedad y compromiso.
- Equipos de cambio: Crear equipos multidisciplinarios que puedan liderar y apoyar el cambio dentro de sus áreas de influencia.
- Capacitación y Desarrollo
- Formación: Proveer la capacitación necesaria para que los empleados adquieran las habilidades y conocimientos requeridos para adaptarse al cambio.
- Soporte: Brindar apoyo continuo durante y después de la implementación del cambio.
- Gestión de la Resistencia
- Identificación: Detectar posibles resistencias al cambio y sus causas.
- Estrategias de Mitigación: Desarrollar estrategias para abordar y reducir la resistencia, como la negociación, la compensación y la construcción de confianza.

La gestión del cambio organizacional es un proceso complejo que requiere un enfoque estratégico y coordinado para asegurar que el cambio sea aceptado y sostenido por la organización.

2.1.8 Modelos de Gestión del Talento Humano

2.1.8.1 Modelo de Gestión por Competencias. Es un enfoque que define y utiliza las competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) requeridas para un desempeño efectivo en los roles y responsabilidades dentro de una organización, su objetivo principal es alinear las competencias individuales y organizacionales con los objetivos estratégicos para mejorar el rendimiento y la eficiencia.

En este modelo se pueden observar las siguientes ventajas:

- **Alineación Estratégica:** Asegura que las competencias clave estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.
- **Mejora del Rendimiento:** Identifica y desarrolla las habilidades necesarias para mejorar el rendimiento individual y organizacional.
- **Desarrollo de Talento:** Facilita la identificación y desarrollo de talento interno.
- **Clara Definición de Roles:** Define claramente las expectativas y requisitos para cada rol, lo que ayuda en la contratación y la gestión del desempeño.

Se encuentran los siguientes desafíos:

- **Definición de Competencias:** Puede ser desafiante definir competencias claras y relevantes para todos los roles.
- **Implementación:** Requiere un compromiso significativo para implementar y mantener el modelo.
- **Evaluación:** Evaluar competencias puede ser subjetivo y depender de la calidad del proceso de evaluación.

2.1.8.2 Modelo de Gestión del Talento Integral. Este modelo es un enfoque holístico para gestionar el talento humano en toda su extensión. Considera no solo la adquisición de talento, sino también el desarrollo, retención y optimización de este en función de los objetivos estratégicos de la organización, su objetivo principal es asegurar que cada fase del ciclo de vida del empleado esté alineada con las metas organizacionales para maximizar el rendimiento y el compromiso.

En este modelo se pueden observar las siguientes ventajas:

Enfoque Integral: Cubre todos los aspectos del ciclo de vida del empleado, asegurando una gestión completa del talento.

Alineación Estratégica: Asegura que todas las prácticas de gestión del talento estén alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

Mejora Continua: Facilita la adaptación y mejora continua en respuesta a los cambios en el entorno de negocios.

Se encuentran los siguientes desafíos:

Complejidad en la Implementación: Requiere una coordinación efectiva entre diferentes áreas de la gestión del talento.

Costos: Implementar un modelo integral puede ser costoso y requerir recursos significativos.

2.1.8.3 Modelo de Gestión del Talento Basado en Datos. Este modelo se enfoca en utilizar datos y análisis para tomar decisiones informadas sobre la gestión del talento. Esto incluye recopilar y analizar datos relacionados con el rendimiento, el compromiso y las tendencias del mercado laboral, cuyo objetivo es mejorar la toma de decisiones y optimizar la gestión del talento usando datos precisos y relevantes.

En este modelo se pueden observar las siguientes ventajas:

Decisiones Informadas: Permite tomar decisiones basadas en evidencia y reducir la incertidumbre.

Optimización de Recursos: Mejora la eficiencia en la asignación de recursos y la identificación de áreas de mejora.

Predicción de Tendencias: Facilita la identificación de tendencias y patrones que pueden afectar la gestión del talento.

Se encuentran los siguientes desafíos:

Calidad de los Datos: La precisión de las decisiones depende de la calidad de los datos recopilados.

Competencias Analíticas: Requiere habilidades avanzadas en análisis de datos y el uso de herramientas analíticas.

Privacidad y Ética: Manejar los datos de manera ética y cumplir con las regulaciones de privacidad.

2.1.8.4 Modelo de Gestión del Desempeño. Es un enfoque sistemático para evaluar y mejorar el desempeño de los empleados en función de los objetivos y metas organizacionales, su objetivo es asegurar que los empleados cumplan con las expectativas y contribuir al éxito general de la organización mediante la evaluación continua y el feedback constructivo.

En este modelo se pueden observar las siguientes ventajas:

Mejora Continua: Facilita el desarrollo continuo de los empleados y la mejora del desempeño.

Alineación de Objetivos: Asegura que el desempeño de los empleados esté alineado con los objetivos organizacionales.

Motivación: El feedback y las recompensas pueden mejorar la motivación y el compromiso de los empleados.

Se encuentran los siguientes desafíos:

Subjetividad en la Evaluación: La evaluación del desempeño puede ser subjetiva y depender de la calidad del proceso de evaluación.

Resistencia al Feedback: Algunos empleados pueden resistirse a la retroalimentación o percibirla negativamente.

Tiempo y Recursos: La implementación efectiva del modelo puede requerir tiempo y recursos significativos.

2.1.9 Políticas de Recursos Humanos Post Covid

La pandemia de COVID-19 ha transformado significativamente el entorno laboral y ha llevado a muchas organizaciones a revisar y adaptar sus políticas de recursos humanos. Aquí tienes algunas de las políticas clave de recursos humanos post-COVID que las empresas están implementando para adaptarse a la "nueva normalidad"

2.1.9.1 Teletrabajo y Trabajo Híbrido.

Políticas de Teletrabajo: Establecimiento de directrices claras para el trabajo remoto, incluyendo horarios, expectativas de productividad y herramientas de comunicación.

Modelos de Trabajo Híbrido: Combinación de trabajo remoto y presencial, permitiendo a los empleados flexibilidad para trabajar desde casa y la oficina.

2.1.9.2 Salud y Seguridad en el Lugar de Trabajo.

Protocolos de Salud y Seguridad: Implementación de medidas para garantizar un entorno de trabajo seguro, como distanciamiento social, uso de mascarillas y desinfección regular.

Apoyo a la Salud Mental: Programas de asistencia para empleados, acceso a servicios de salud mental y promoción del bienestar emocional.

2.1.9.3 Flexibilidad Laboral

Horarios Flexibles: Permitir a los empleados ajustar sus horarios de trabajo para equilibrar mejor sus responsabilidades laborales y personales.

Políticas de Licencia: Revisión de políticas de licencia por enfermedad, cuidado de dependientes y tiempo libre para asegurar que los empleados puedan cuidar de su salud y la de sus familiares.

2.1.9.4 Impacto Económico de la Optimización del Talento. La optimización de talento implica desde RR. HH, el tener claramente identificado el potencial de aquellos trabajadores que están en la organización, para alcanzar los objetivos y no perder la competitividad. El talento Humano es la base de la productividad por lo tanto emplear una gestión adecuada servirá para trascender en el mercado sin importar el tamaño de la organización, La optimización de talento se basa en alinear las estrategias empresariales con las estrategias de gestión del personal. Esto significa que, para alcanzar los objetivos de la empresa, es fundamental mejorar el desempeño de los empleados y garantizar que disfruten de un entorno laboral positivo y satisfactorio. (Prieto, 2022)

3. Metodología de la Investigación

3.1 Enfoque de la Investigación

El enfoque de la investigación será mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos. Este enfoque permitirá obtener una comprensión integral del impacto del teletrabajo, la fusión de cargos y el bienestar de los empleados en la optimización del talento humano en la empresa INVERLINK.

3.2 Diseño de Investigación

El diseño de la investigación será un estudio de caso aplicado a la empresa INVERLINK. Se examinarán las estrategias implementadas y su impacto en el talento humano mediante la recopilación y análisis de datos tanto cualitativos como cuantitativos.

3.3 Métodos de Recolección de Datos

Datos cuantitativos (encuesta): Aplicación de encuestas a los empleados de INVERLINK para recolectar datos sobre su percepción del teletrabajo, la fusión de cargos y el bienestar laboral. Las encuestas medirán aspectos como la satisfacción laboral, la productividad, y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Encuesta sobre Teletrabajo, Fusión de Cargos y Bienestar Laboral. Anexo 1.

Análisis de los datos secundarios: Evaluación de métricas internas de la empresa, como tasas de retención de empleados, niveles de productividad y costos operativos antes y después de la implementación de las estrategias.

Grupos Focales: Organización de grupos focales con empleados para discutir colectivamente las fortalezas, debilidades y áreas de mejora de las políticas de teletrabajo, fusión de cargos y bienestar laboral.

3.4 Resultados y Análisis de Datos

3.4.1 Análisis Cuantitativo

3.4.1.1 Estadísticas Descriptivas: Resumen de los datos recolectados de las encuestas utilizando frecuencias, porcentajes y medidas de tendencia central.

3.4.1.2 Análisis Inferencial: Uso de pruebas estadísticas (t-tests, ANOVA) para identificar diferencias significativas en las percepciones y experiencias de los empleados según variables demográficas y de uso.

3.4.2 Análisis Cualitativo

3.4.2.1 Triangulación: Integración de datos cualitativos y cuantitativos para validar hallazgos y proporcionar una visión completa del impacto de las estrategias. Para la recolecta de la información se diseñó una encuesta vía formulario de Gmail, con esta se logró recopilar la siguiente información.

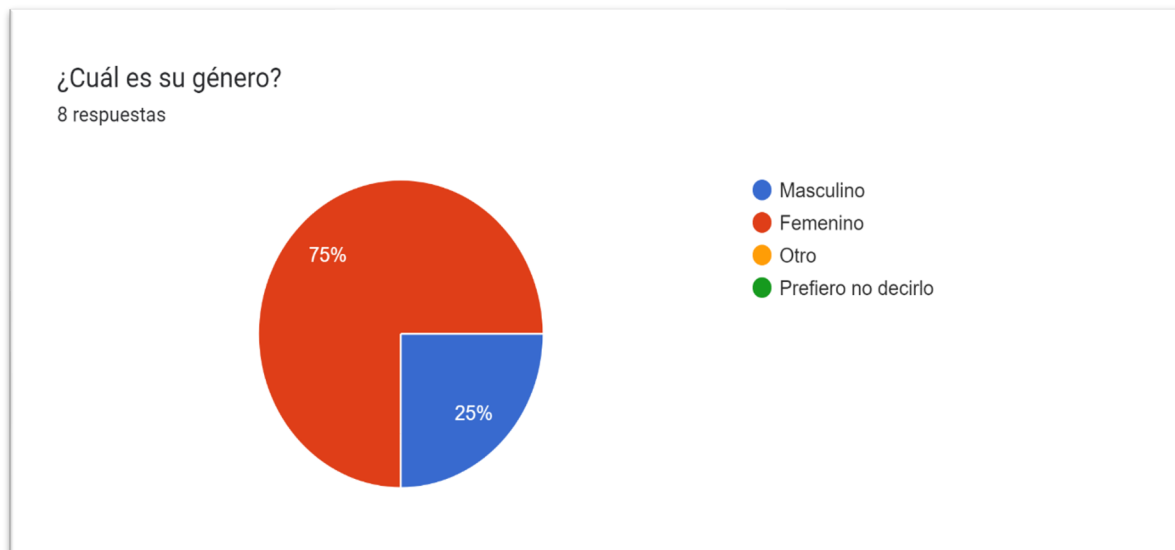


Figura 2. Genero del participante

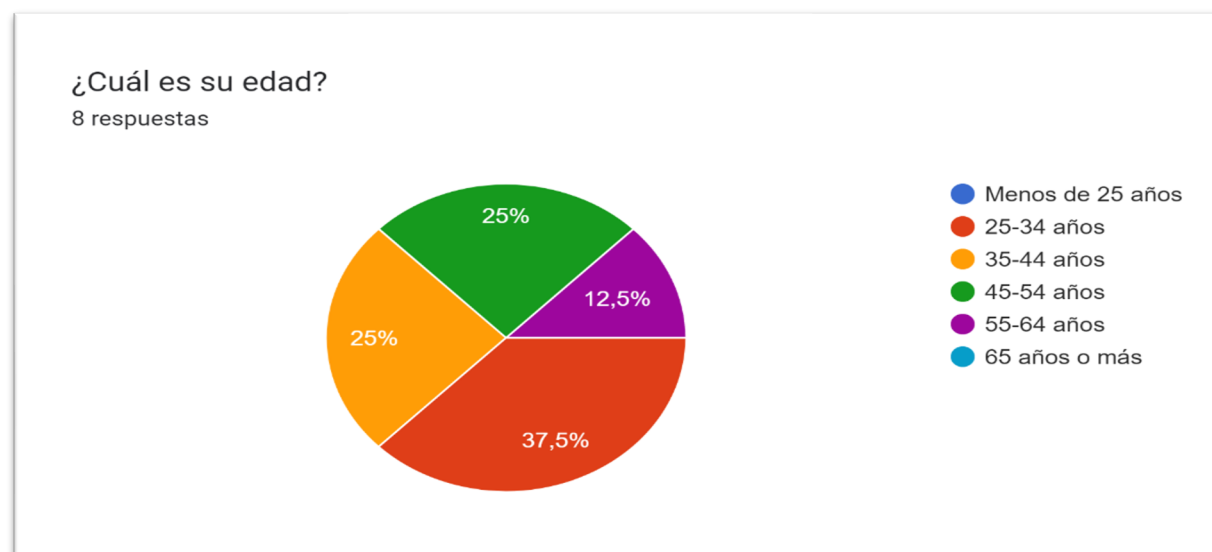


Figura 3. Edad de los participantes

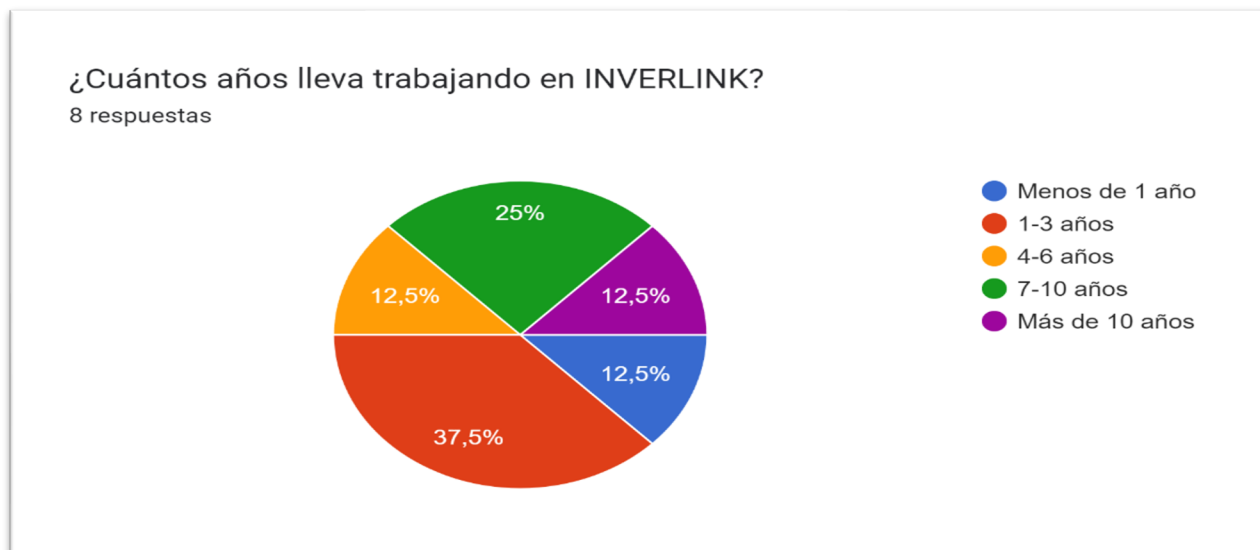


Figura 4. Tiempo de vinculado en INVERLINK

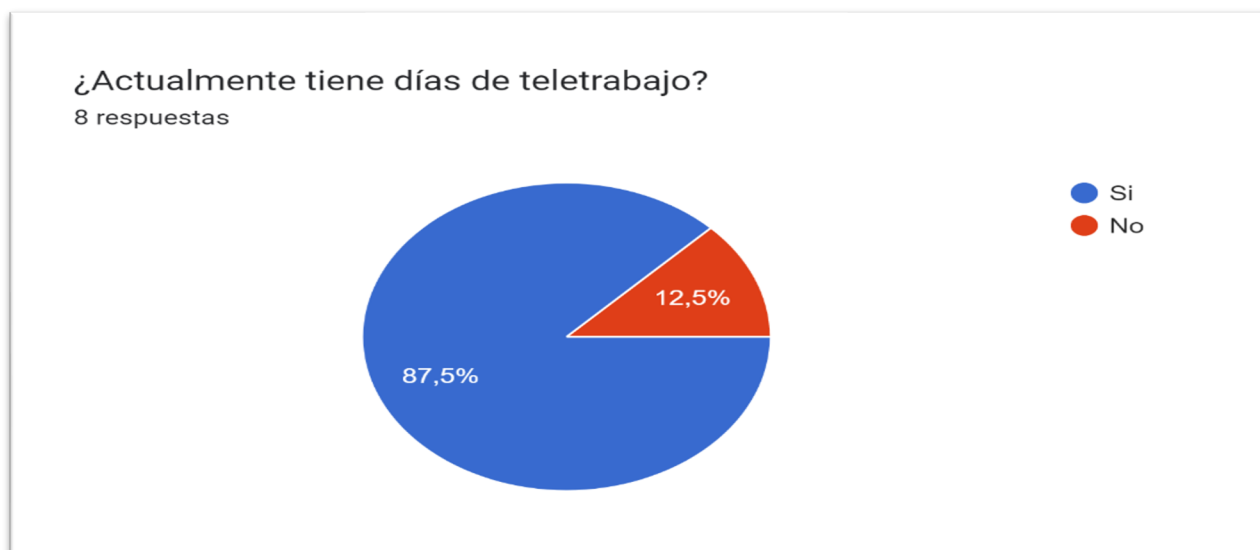


Figura 5. Actualmente labora en teletrabajo

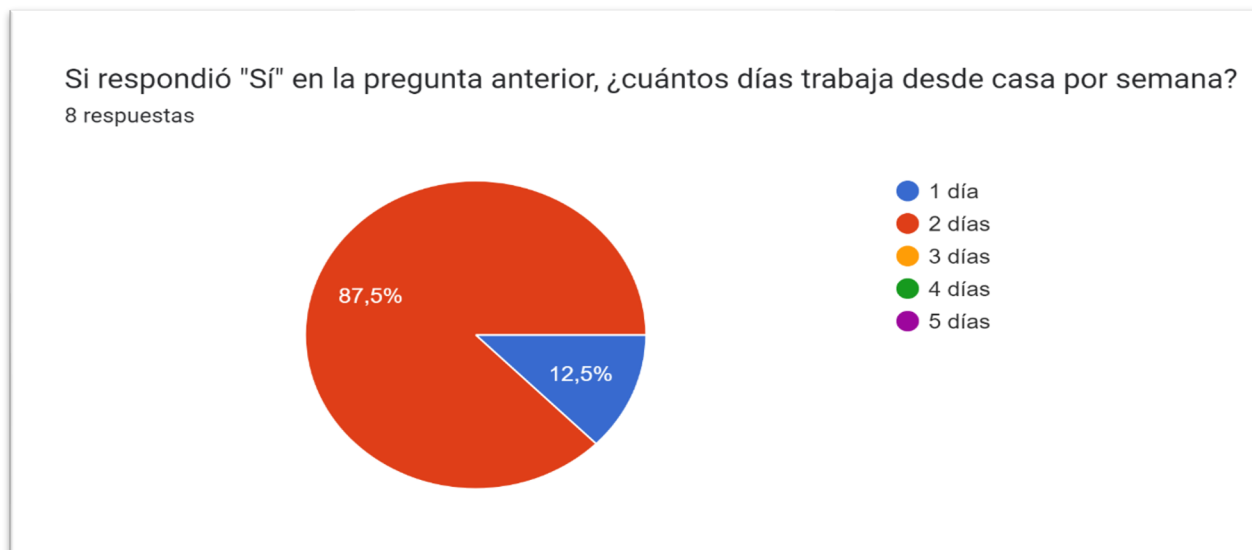


Figura 6. Días que trabaja desde la casa por semana



Figura 7. Nivel de satisfacción con el teletrabajo

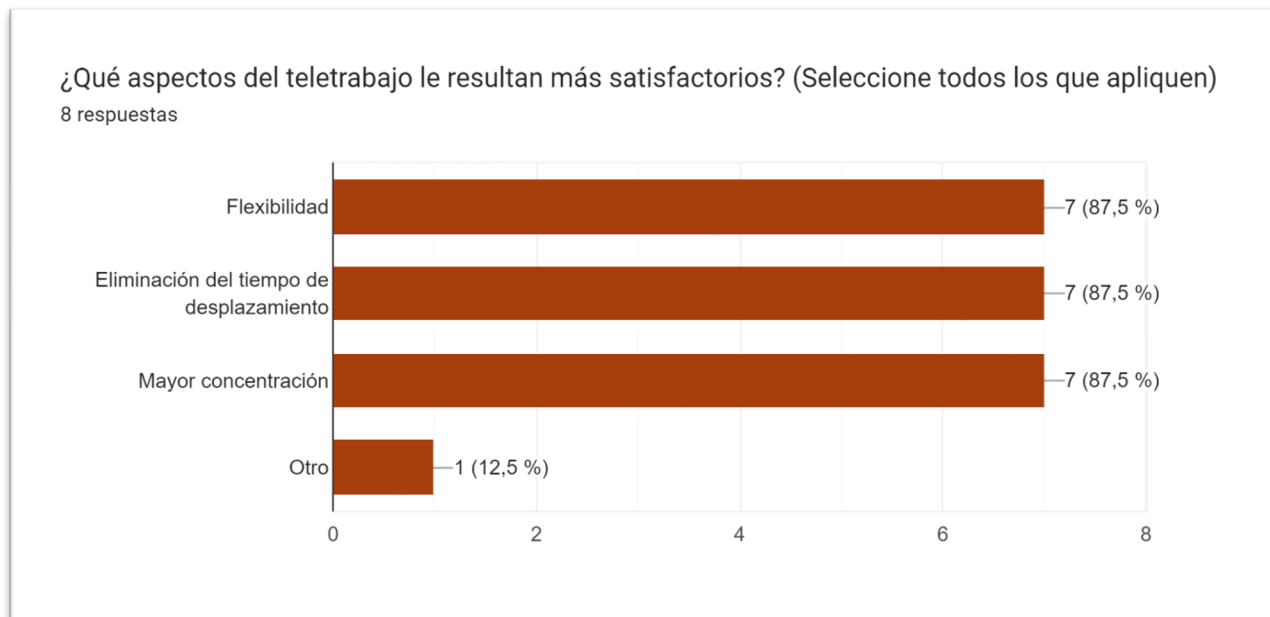


Figura 8. Aspectos satisfactorios del teletrabajo

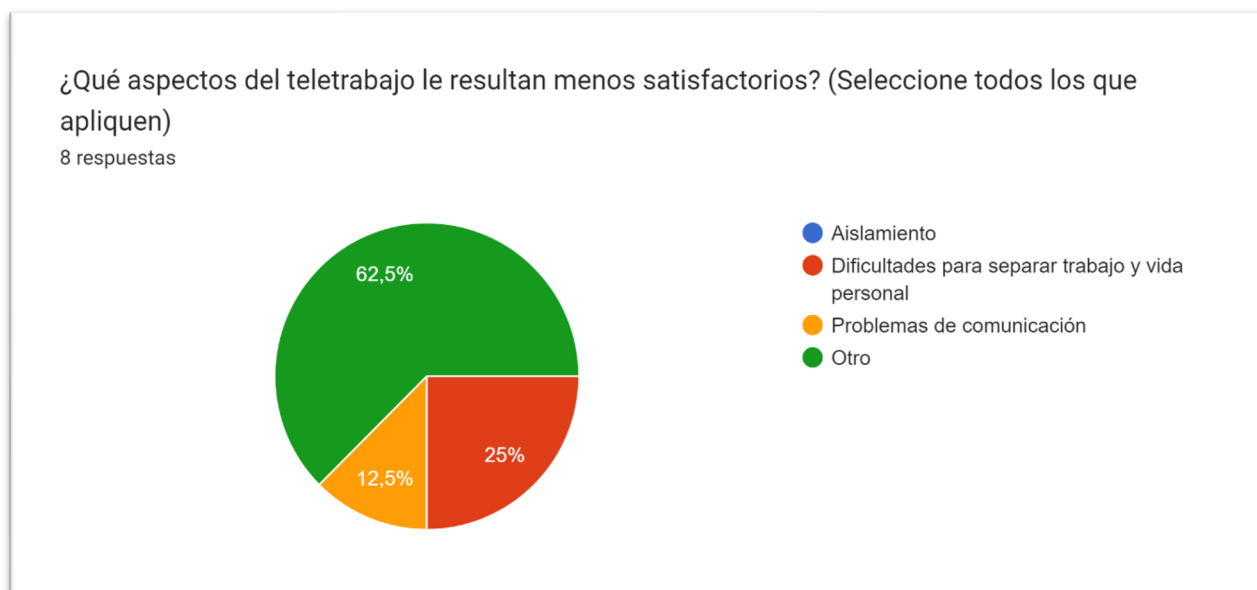


Figura 9. Aspectos del teletrabajo menos satisfactorios

| |
|--|
| Junior, sistemas |
| Asistente gerencia 1 |
| Asistente de gerencia 2 |
| Gerente RRHH |
| Jefe administrativa y Financiera |
| Jefe de sistemas |
| Analista administrativo y de talento humano, recepción |
| Bienestar |

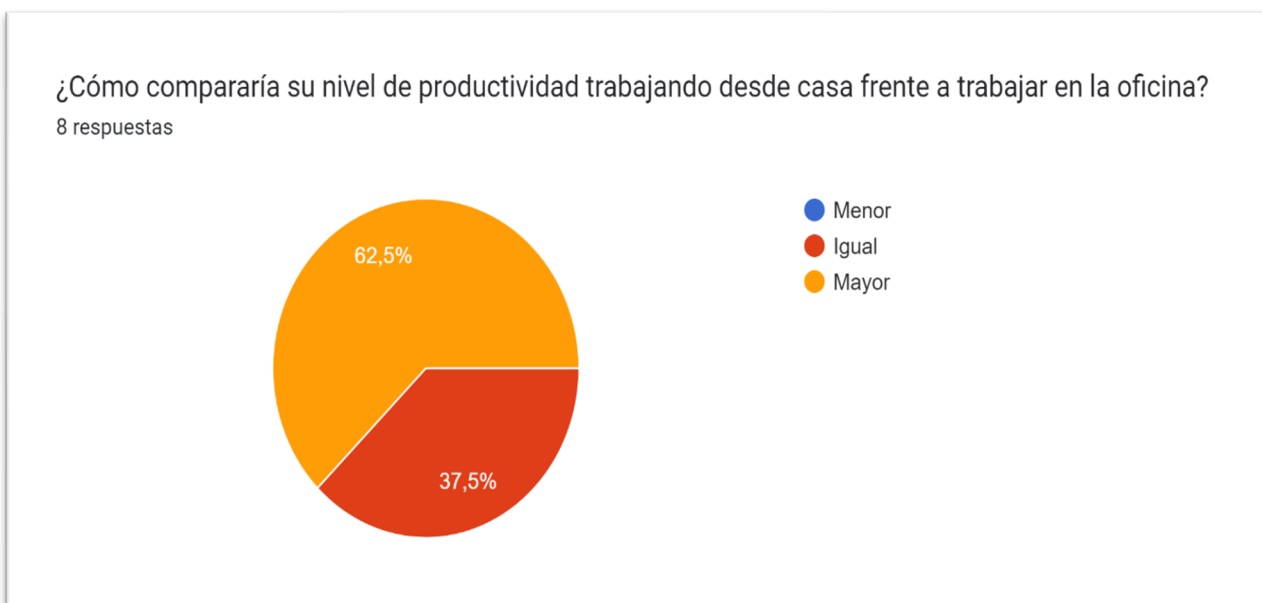


Figura 10. Productividad del teletrabajo frente al trabajo en oficina

¿Qué herramientas o recursos cree que son necesarios para mejorar su productividad en teletrabajo?

8 respuestas

- Seguir contando con los elementos para realizar mis funciones
- Buena confección de internet
- Herramientas ofimáticas completas
- Buena confección a internet
- Conexión a Internet
- Tiempos
- Aún no tengo días de teletrabajo
- Ninguno

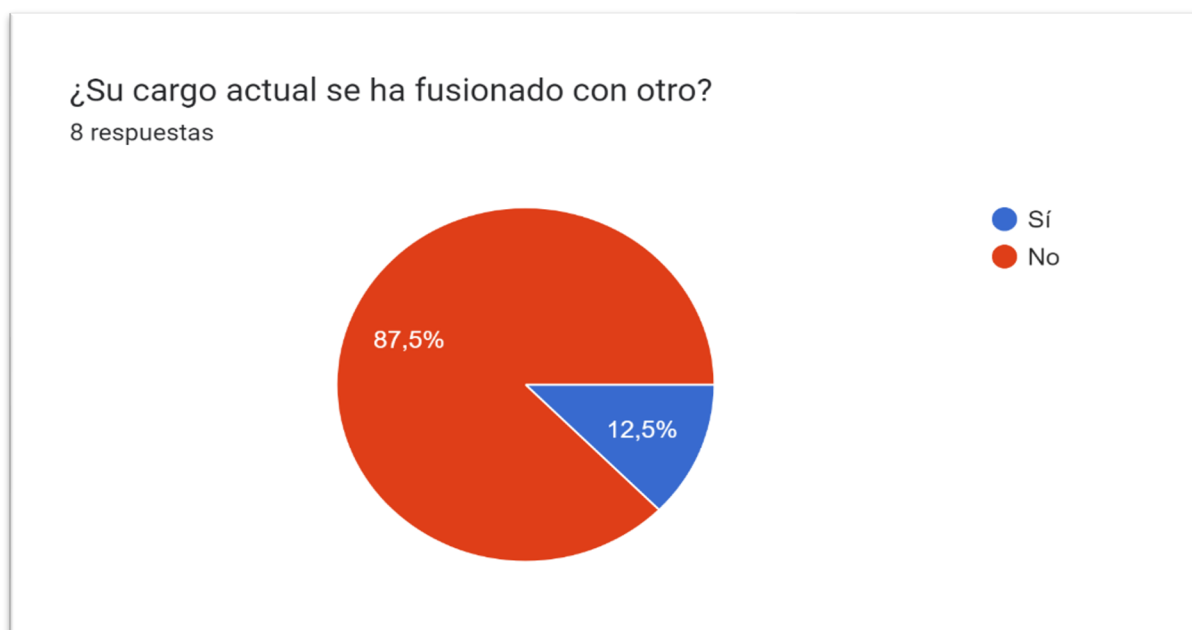


Figura 11. Se fusionan los cargos.

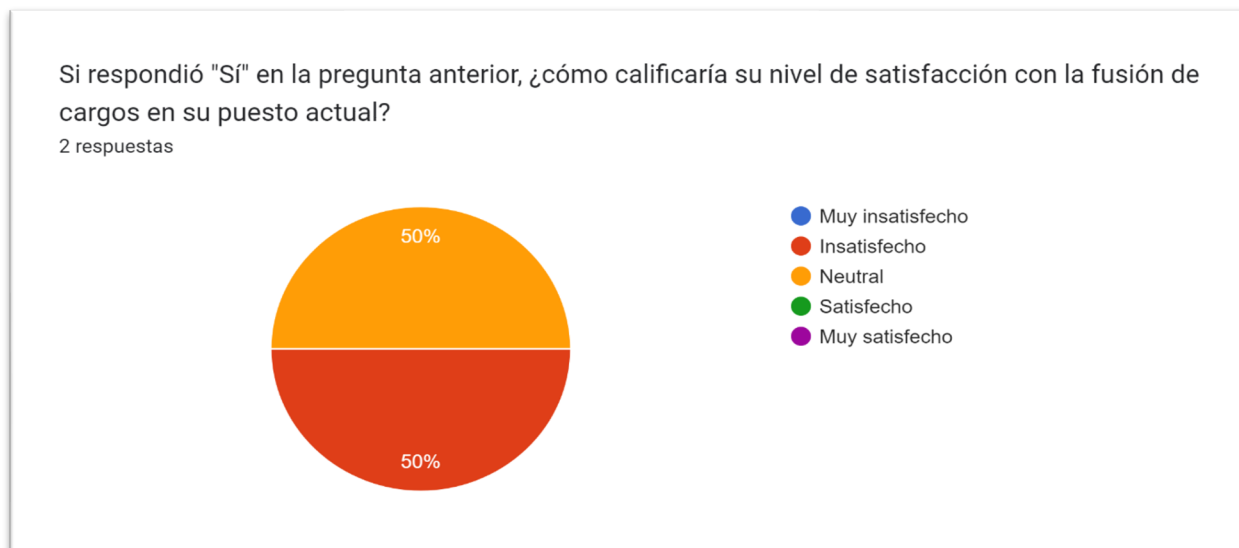


Figura 12. Si contestó sí cuál es su grado de satisfacción con el actual cargo

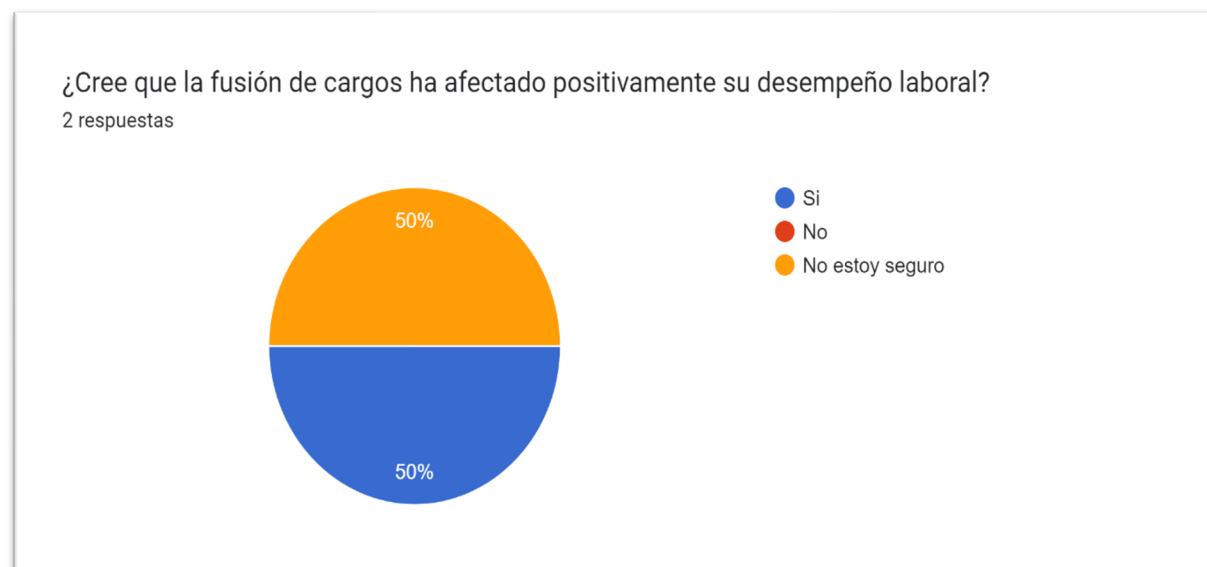


Figura 13. La fusión le ha afectado positivamente en su desempeño laboral

Si su respuesta anterior fue "Si", justifíquela.

1 respuesta

Son muchas las labores que debo realizar para diferentes áreas de la empresa

¿Cómo afecta la fusión de cargos su productividad?

1 respuesta

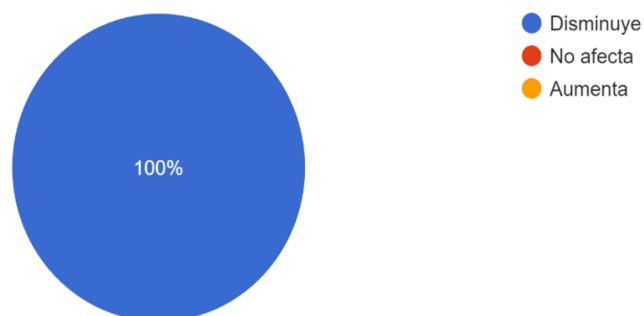


Figura 14. ¿La fusión afecta la productividad de su cargo?

¿Cómo calificaría su nivel general de bienestar laboral?

8 respuestas

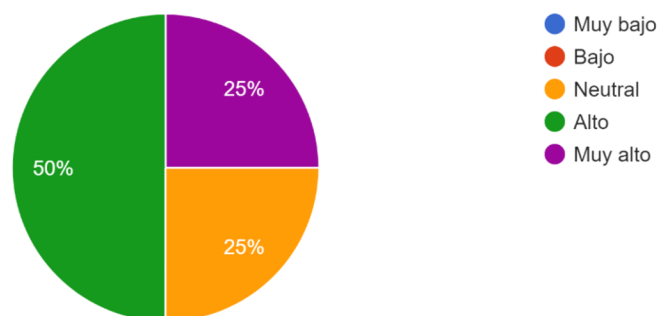


Figura 15. Nivel del Bienestar laboral

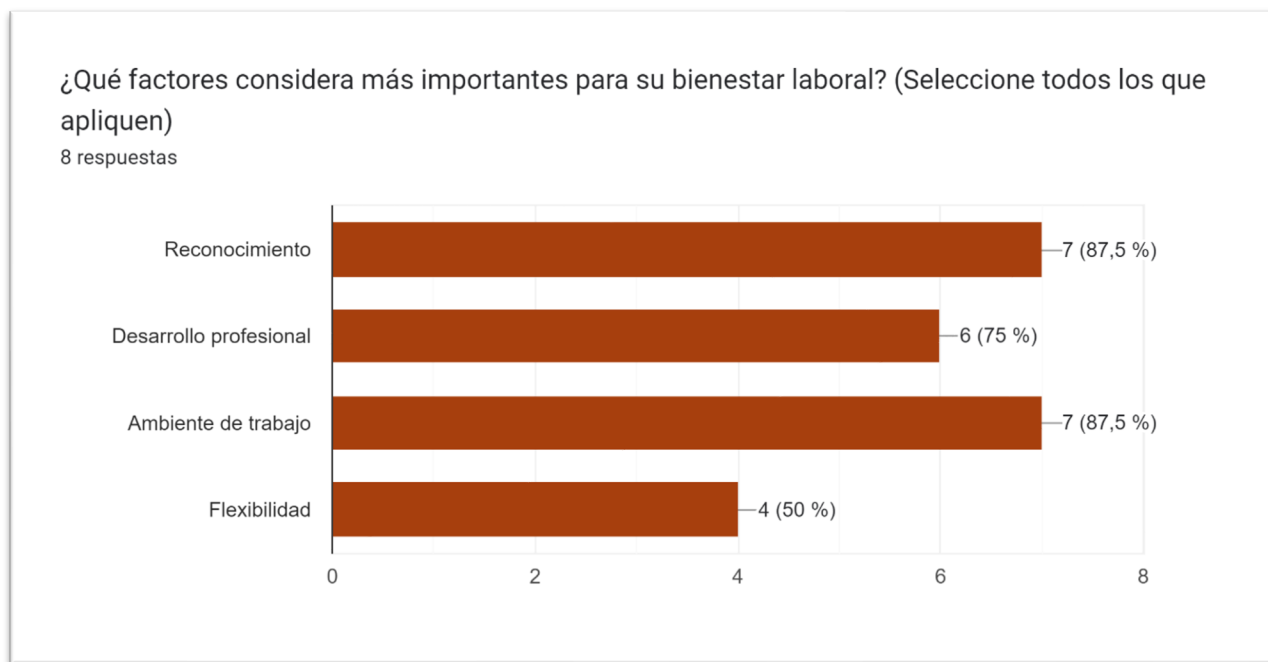


Figura 16. Factores que inciden en el bienestar laboral

¿Qué mejoras sugeriría para mejorar su experiencia de teletrabajo?

8 respuestas

Por ahora ninguna

Tiempos de respuesta

Oportunidades de crecimiento

Ninguno

Aumento de los días

Ninguna

No tengo días de teletrabajo

Na

Qué sugerencias tiene para manejar mejor la fusión de cargos en su puesto?

8 respuestas

N/A

Na

No

No tengo

Na

Manejar las funciones y tareas, deben adecuarse a los tiempos de entrega y horarios de trabajo



¿Qué iniciativas adicionales podrían mejorar su bienestar laboral?

8 respuestas

| |
|---|
| Incentivos |
| Implementar mejoras que contemplen la familia |
| Mayor comunicación |
| Mayor capacitación |
| N/A |
| Mejor comunicación con las diferentes áreas |
| Ninguna |

Figura 17. Recomendaría a Inverlink como un buen teletrabajo

4. Implementación de Mejora

Con base en los resultados de la encuesta, se anotan las recomendaciones específicas para que INVERLINK mejore las políticas de teletrabajo, fusión de cargos y bienestar laboral, detallando las acciones para cada aspecto.

4.1 Acción a ejecutar

Teletrabajo

- Establecer Políticas Claras:
- Definir claramente quiénes pueden optar al teletrabajo.
- Especificar las expectativas de disponibilidad y comunicación.

Proveer Herramientas y Tecnología Adecuada

- Asegurar que los empleados cuenten con el equipo necesario (computadoras, software, acceso a internet de alta velocidad).
- Implementar herramientas de colaboración en línea (como Slack, Microsoft Teams, Zoom).

Capacitación y Soporte

- Ofrecer entrenamiento sobre el uso de herramientas de teletrabajo.
- Proveer soporte técnico continuo para resolver problemas rápidamente.

Monitoreo y Evaluación

- Utilizar sistemas de gestión de tareas y proyectos para hacer seguimiento del progreso.
- Realizar evaluaciones periódicas del desempeño y bienestar de los empleados que teletrabajan.

Flexibilidad y Confianza:

- Fomentar un ambiente de confianza donde los empleados tengan flexibilidad en sus horarios mientras cumplan con los objetivos.

Fusión de Cargos

- Análisis de Tareas y Competencias:
- Realizar un análisis detallado de las tareas y competencias de cada cargo para identificar redundancias y complementariedades.

Rediseño de Puestos

- Rediseñar los puestos de trabajo para combinar tareas compatibles y eliminar redundancias.
- Crear descripciones de puestos claras y detalladas para los nuevos roles fusionados.

Capacitación y Desarrollo

- Ofrecer programas de capacitación para desarrollar las habilidades necesarias en los empleados que asumirán roles fusionados.
- Fomentar el aprendizaje continuo y la adquisición de competencias.

Comunicación y Transparencia:

- Mantener a los empleados informados sobre los cambios y el proceso de fusión de cargos.
- Escuchar y responder a las preocupaciones y sugerencias de los empleados.

Evaluación y Ajuste:

- Monitorear el desempeño y la carga de trabajo de los nuevos roles fusionados.
- Hacer ajustes necesarios para asegurar un equilibrio adecuado y la efectividad operativa.

Bienestar Laboral

- Ambiente de Trabajo Saludable:
- Fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
- Asegurar que los espacios de trabajo sean ergonómicos y saludables.

Balance Trabajo-Vida Personal:

- Promover políticas de trabajo flexibles que permitan un balance adecuado entre la vida laboral y personal.
- Ofrecer días de descanso adicionales y opciones de horarios flexibles.

Reconocimiento y Recompensas:

- Implementar sistemas de reconocimiento y recompensas para motivar y agradecer a los empleados.
- Ofrecer incentivos basados en el rendimiento y la contribución al equipo.

Feedback y Participación:

- Crear canales abiertos para el feedback continuo de los empleados.
- Involucrar a los empleados en decisiones que afectan su bienestar y su entorno laboral.
- Implementación y Seguimiento

4.2 Plan de Implementación:

Desarrollar un plan de implementación detallado con plazos y responsables específicos para cada recomendación.

Medición del Impacto: Establecer métricas y KPIs para medir el impacto de las nuevas políticas en el bienestar, productividad y satisfacción de los empleados.

Revisiones Periódicas: Realizar revisiones periódicas para evaluar la efectividad de las políticas y hacer ajustes según sea necesario.

4.3 Validación y Evaluación

- **Evaluación de Impacto:** Medición de indicadores clave de desempeño antes y después de la implementación de mejoras para evaluar el impacto de las intervenciones.
- **Retroalimentación Continua:** Para asegurar la mejora continua de las estrategias de gestión del talento humano en la empresa INVERLINK se deberá implementar un sistema de retroalimentación continua el cual contenga la siguiente información; encuestas Regulares las cuales se deberán realizar periódicamente a los empleados y directivos para recoger opiniones sobre las nuevas políticas y su efectividad, reuniones de Feedback estas ayudaran a tener una retroalimentación abierta de los empleados expresando sus opiniones y sugerencias, diseñar una plataforma de Feedback Anónima donde los empleados puedan dar retroalimentación, con esta información se podrán realizar análisis de los datos para identificar áreas de mejora y tendencias recurrentes; basado en la retroalimentación, se podrán realizar ajustes en las políticas y estrategias para abordar las preocupaciones y sugerencias recibidas, por último se debe realizar una comunicación de cambios donde se mantengan Informados los empleados y directivos sobre los cambios implementados basados en su retroalimentación, destacando la importancia de su contribución en el proceso de mejora continua.

5. Conclusiones

La capacidad de INVERLINK para adaptarse rápidamente a los desafíos impuestos por la post pandemia, mediante la fusión de cargos y la adopción del teletrabajo, es un testimonio de su resiliencia y capacidad de innovación. Estas cualidades son cruciales para mantener la competitividad en un entorno empresarial en constante cambio.

La implementación de políticas de teletrabajo y fusión de cargos ha permitido a INVERLINK mejorar la eficiencia operativa. Estas estrategias han facilitado la continuidad de las operaciones después de la pandemia y han demostrado ser sostenibles en el largo plazo, se puede concluir que el bienestar de los empleados no solo ha garantizado la continuidad operativa, sino que también han contribuido al bienestar y seguridad de los empleados. El teletrabajo ha proporcionado un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que se traduce en una mayor satisfacción y productividad.

Se recomienda que INVERLINK continúe monitoreando y ajustando estas políticas para maximizar su efectividad. Además, la implementación de un sistema de retroalimentación continua será clave para identificar áreas de mejora y mantener a los empleados comprometidos y satisfechos.

Estas conclusiones resaltan los beneficios tangibles que la empresa ha obtenido al optimizar su talento humano y proporcionan una base sólida para futuras investigaciones o implementaciones en otras organizaciones.

Referencias

- Andras, A. (1965). *Neurosis y tratamiento: una teoría holística* disponible en <https://archive.org/details/neurosistreatmen0000angy/page/n5/mode/2up>
- Barrios Yaselli, M. (2015) *Por un continuo educativo en clave de desarrollo humano*. Una visión desde Fe y Alegría. En la publicación: Una mejor educación para una mejor sociedad.
- Contreras, O. (2015). *Condiciones para lograr la sostenibilidad a través del teletrabajo [Imagen]* En: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000129>
- Deci, E.L. y Ryan, R.M. (2008). Teoría de la autodeterminación: una macroteoría de la motivación, el desarrollo y la salud humana. *Canadian Psychology / Psychologie canadienne*, 49 (3), 182–185. <https://doi.org/10.1037/a0012801>
- Función Pública, (2022). *Evaluación de actividades en teletrabajo [imagen]* Disponible en: https://www1.funcionpublica.gov.co/documents/34645357/34703294/Guia_operacion_implementacion_teletrabajo_v5.pdf/58c3abed-fed8-41a0-9fef-3a30325c3cdf?t=1664914648906
- Great Place To Work. (2022). *Historia del teletrabajo*. Obtenido de <https://greatplacetowork.es/historia-teletrabajo/>
- Gmail Encuesta <https://forms.gle/sZzb2HXL67of057>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The Social Psychology of Organizations (2nd ed.)*. Wiley.
- Muñoz Restrepo, A. y Ramírez Valencia M. (2014). *La motivación de los empleados: más allá de la «zanahoria y el garrote»*. En: http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1692-02792014000100008&script=sci_arttext
- Ministerio de las TIC. (2022). *Herramientas digitales, grandes aliadas de los teletrabajadores* En : <https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-238380.html>

Ministerio de las TIC. (s.f) *¿Cómo implementar el teletrabajo en su empresa?*

<https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-14799.html>

Ministerio de las TICS (Colombia potencia de la vida,2021) <https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article15902.html#:~:text=El%20estr%C3%A9s%20se%20ve%20reducido,dan%20con%20mayor%20facilidad%2C%20motivos>

Ministerio de las Tic (s.f) *El Teletrabajo, la alternativa laboral que mejora su salud. Disponible en <https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-15902.html#:~:text=El%20estr%C3%A9s%20se%20ve%20reducido,dan%20con%20mayor%20facilidad%2C%20motivos>*

Moreno, J. A., & Martinez, A. (2006). *Importancia de la teoría de la autodeterminación en la práctica físico deportiva*. En: <https://www.redalyc.org/pdf/2270/227017635004.pdf>

OIT. (2020). *El teletrabajo en la pandemia del Covi 19 y después de ella*. Obtenido de https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_protect/@protrav/@travail/documents/publication/wcms_758007.pdf.

Sotelo (2011) *Resultadís del estudio de la teoría motivacional de Deci, y Ryan, (2008)*. En https://www.academia.edu/103849969/Factores_De_La_Teor%C3%ADa_Motivacional_De_Auto_Determinaci%C3%B3n_De_Deci_y_Ryan_Presentes_en_La_Residencia_Naval_De_Veracruz

Stover, JB; Bruno, Flavia Eugenia; Uriel, Fabiana Edith; Fernández Liporace, Mercedes (diciembre, 2017). *Teoría de la Autodeterminación: una revisión teórica Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines, vol. 14, núm. 2, , pp. 105-115* Universidad Nacional de Mar del Plata Mar del Plata, Argentina. En: <https://www.redalyc.org/pdf/4835/483555396010.pdf>

1 día 2 días 3 días 4 días 5 días

7. ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción con el teletrabajo?

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy satisfecho

8. ¿Qué aspectos del teletrabajo le resultan más satisfactorios? (Seleccione todos los que apliquen)

Flexibilidad

Eliminación del tiempo de desplazamiento

Mayor concentración

Otro: [Respuesta abierta]

9. ¿Qué aspectos del teletrabajo le resultan menos satisfactorios? (Seleccione todos los que apliquen)

Aislamiento

Dificultades para separar trabajo y vida personal

Problemas de comunicación

Otro: [Respuesta abierta]

10. ¿Cómo compararía su nivel de productividad trabajando desde casa frente a trabajar en la oficina?

Menor

Igual

Mayor

11. ¿Qué herramientas o recursos cree que son necesarios para mejorar su productividad en teletrabajo? (Respuesta abierta)

Sección 3: Fusión de Cargos

12. ¿Su cargo actual se ha fusionado con otro? Sí No

13. Si respondió "Sí" en la pregunta anterior, ¿cómo calificaría su nivel de satisfacción con la fusión de cargos en su puesto actual?

Muy insatisfecho

Insatisfecho

Neutral

Satisfecho

Muy satisfecho

14. ¿Cree que la fusión de cargos ha afectado positivamente su desempeño laboral?

Sí, ¿Por qué?: [Respuesta abierta]

No No estoy seguro

15. ¿Cómo afecta la fusión de cargos su productividad?

Disminuye No afecta Aumenta

16. ¿Qué desafíos ha enfrentado debido a la fusión de cargos? (Respuesta abierta)

Sección 4: Bienestar Laboral

17. ¿Cómo calificaría su nivel general de bienestar laboral?

Muy bajo Bajo Neutral Alto Muy alto

18. ¿Qué factores considera más importantes para su bienestar laboral? (Seleccione todos los que apliquen)

Reconocimiento

Desarrollo profesional

Ambiente de trabajo

Flexibilidad

Otro: [Respuesta abierta]

Sección 5: Recomendaciones

19. ¿Qué mejoras sugeriría para mejorar su experiencia de teletrabajo? (Respuesta abierta)

20. ¿Qué sugerencias tiene para manejar mejor la fusión de cargos en su puesto? (Respuesta abierta)

21. ¿Qué iniciativas adicionales podrían mejorar su bienestar laboral? (Respuesta abierta)

Sección 6: NPS (Net Promoter Score)

¿En qué medida recomendaría a INVERLINK como un buen lugar para trabajar a sus amigos y conocidos?

De 0 a 10 (donde 0 es muy improbable y 10 es muy probable)