

Comunicación y cultura organizacional en modalidad de teletrabajo



Comunicación y cultura organizacional: la modalidad de teletrabajo de la empresa Satrack en la ciudad de Medellín

Iván Darío Cadavid López

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

mayo de 2022

Comunicación y cultura organizacional en modalidad de teletrabajo

Comunicación y cultura organizacional: la modalidad de teletrabajo de la empresa Satrack en la ciudad de Medellín

Iván Darío Cadavid López

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

Asesor(a)

María Lucelly Urrego Marín

Doctor of Philosophy PhD (c) in Complex Thinking, Magister en Gestión de la Innovación Tecnológica, Administradora de Empresas

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede / Centro Tutorial Bello (Antioquia)

Programa Administración de Empresas

mayo de 2022

Dedicatoria

Me gustaría dedicar esta Tesis principalmente a Dios ya que él es el que ilumina en todo camino y a toda mi familia. A la madre de mi hijo Sandra a mi hijo Simon, por su comprensión y apoyo constante para seguir adelante en los momentos difíciles. Me han enseñado a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento. Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi perseverancia y mi empeño, y todo ello con una gran dosis de amor y sin pedir nunca nada a cambio.

Comunicación y cultura organizacional la modalidad de teletrabajo de la empresa
Satrack en la ciudad de Medellín

Agradecimientos

Agradezco a mi familia y a la empresa Satrack por su disposición para apoyar mi proceso de grado, Muchas gracias.

Gracias a mis padres que me dieron el ejemplo y la tenacidad para no rendirme ante las adversidades, a mi hijo por la paciencia y espera.

De igual manera quiero dar mis agradecimientos la Universidad Minuto de Dios a todos los docentes que aportaron para mi crecimiento tanto académicamente como personal, porque cada enseñanza, cada momento vivido me han hecho la persona que soy hoy.

Contenido

Lista de tablas	7
Lista de figuras.....	8
Resumen	9
Abstract	10
Introducción.....	11
1 Planteamiento del problema	13
1.1 Pregunta de investigación.....	17
2 Objetivos	18
2.1 Objetivo general.....	18
2.2 Objetivos específicos	18
3 Justificación.....	19
4 Marco referencial.....	21
4.1 Antecedentes.....	¡Error! Marcador no definido.
4.1.1 Antecedentes internacionales	21
4.1.2 Antecedentes nacionales	23
4.2 Marco contextual	24
4.3 Marco legal.....	26
4.3.1 Ley 1221 de 2008	26
4.3.2 Decreto 884 de 2012	27
4.3.3 Resolución 2886 de 2012	28
4.3.4 Ley 2088 de 2021	28
4.4 Marco teórico.....	29
4.4.1 Cultura organizacional	29
4.4.2 Comunicación.....	32
4.4.3 Teletrabajo.....	35
5 Metodología.....	38
5.1 Enfoque y tipo de investigación	38

Comunicación y cultura organizacional la modalidad de teletrabajo de la empresa
Satrack en la ciudad de Medellín

5.2	Población y muestra	39
5.3	Técnicas e instrumentos	40
5.4	Procedimientos	42
6	Resultados.....	43
6.1	Diagnóstico sobre cultura organizacional dentro de la modalidad del teletrabajo que se ha generado en la empresa Satrack.....	43
6.1.1	Resultados	43
6.1.2	Análisis.....	48
6.2	Situación actual de la empresa frente a los cambios por teletrabajo en la pandemia y postpandemia con el fin de ahondar en sus prácticas comunicativas.	49
6.2.1	Resultados	49
6.2.2	Análisis.....	53
6.3	Incidencia del teletrabajo en la consolidación de la cultura organizacional para la implementación de estrategias en la empresa Satrack en políticas, sistemas de comunicación y valores.	53
6.3.1	Resultados	53
6.3.2	Análisis.....	58
6.4	Afectaciones del teletrabajo en la construcción de una cultura organizacional con el fin de realizar una propuesta que mejore la situación postpandemia.	58
6.4.1	Resultados	58
6.4.2	Análisis.....	62
6.4.3	Propuesta de cultura organizacional	62
7	Conclusiones y recomendaciones	64
	Referencias	65
	Anexos.....	68
	Anexo 1: Encuesta.....	68
	Anexo 2: Respuestas.....	72

Lista de tablas

Tabla 1 Formulación muestreo aleatorio simple 39
Tabla 2 Entrevista..... 40
Tabla 3 Encuesta 41
Tabla 4 Propuesta de mejora de la cultura organizacional.....62

Lista de figuras

Figura 1 La empresa maneja espacios de bienestar en teletrabajo	43
Figura 2 La empresa me provee capacitaciones técnicas para ingresar a la modalidad de teletrabajo.....	44
Figura 3 La empresa me provee capacitaciones técnicas para ingresar a la modalidad de teletrabajo.....	45
Figura 4 La empresa respeta mis derechos laborales.....	49
Figura 5 La empresa me provee de todos los elementos para trabajar cómodamente	50
Figura 6 La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	50
Figura 7 Puedo dar opiniones y retroalimentaciones a mi jefe.....	54
Figura 8 Existe una comunicación asertiva con colaboradores.....	54
Figura 1 Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.....	55
Figura 2 Considero el teletrabajo como una modalidad que me genera satisfacción y estabilidad.....	55
Figura 3 Existe una relación de confianza con los jefes.....	56
Figura 4 La empresa tiene planes o programas para mejorar el bienestar de los empleados.....	58
Figura 5 Existe una relación entre el cumplimiento de los objetivos de la empresa	59
Figura 6 Me identifico con los valores y la filosofía de la empresa.....	60
Figura 7 Respondemos bien a los cambios del entorno.....	60
Figura 8 Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.....	61

Resumen

El presente proyecto de grado tiene como objetivo diseñar una propuesta de mejora para la empresa Satrack en el área de teletrabajo, con el advenimiento de los efectos de la pandemia a nivel social y económico, las empresas se vieron en la necesidad de generar nuevas estrategias a través del teletrabajo para mantener las operaciones y evitar el cierre o liquidación, esto sucedió con la empresa Satrack dedicada a la prestación de servicios satelitales en Colombia, con su sede administrativa en Medellín se tuvo que ampliar la modalidad a toda la planta de empleados, esto condujo a que cambiaran las dinámicas internas y las conductas entre los empleados en temas de liderazgo, comunicación y relacionamiento. Es por esto por lo que, a través de un estudio mixto con el uso de técnicas como la entrevista y las encuestas se definen los efectos del teletrabajo en la cultura organizacional. Los resultados presentan que se han configurado aspectos relacionados con la interacción y la comunicación entre los empleados y la que se da con los superiores, así mismo, que el teletrabajo constituyó un proceso complejo en temas de identidad y de la cultura. Se concluye que debe fortalecerse la cultura organizacional a través de diferentes elementos como capacitaciones tecnológicas y actividades relacionadas con la mejora de la comunicación.

Palabras clave: Comunicación, cultura organizacional, PYMES, teletrabajo.

Abstract

This degree project aims to design an improvement proposal for the company Satrack in the area of teleworking, with the advent of the effects of the pandemic at social and economic level, companies were in the need to generate new strategies through teleworking to maintain operations and avoid closure or liquidation, This happened with the company Satrack dedicated to the provision of satellite services in Colombia, with its administrative headquarters in Medellin had to expand the modality to the entire plant of employees, this led to change the internal dynamics and behaviors among employees on issues of leadership, communication and relationship. It is for this reason that, through a mixed study with the use of techniques such as interview and surveys, the effects of telework in the organizational culture are defined. The results show that aspects related to the interaction and communication between employees and the one with the superiors have been configured, likewise, that teleworking constituted a complex process in terms of identity and culture. It is concluded that the organizational culture must be strengthened through different elements such as technological training and activities related to the improvement of communication.

Keywords: Communication, organizational culture, SMEs, teleworking.

Introducción

El teletrabajo es una modalidad laboral en Colombia desde el año 2008 con la Ley 1221 (Ley 1221, 2008) que contempla todo el marco para la contratación bajo esta modalidad teniendo en cuenta que se deben tener los mismos derechos laborales y no se deben vulnerar las condiciones de trabajo. Con este marco legal, se han generado diferentes prácticas de teletrabajo en Colombia y en sus ciudades, especialmente durante la pandemia, este tipo de trabajo fue fundamental para mitigar el descenso de la economía, el desempleo y otras afectaciones a nivel de rentabilidad y funcionamiento que tuvieron el 100% de las empresas en un periodo superior a diez meses. El establecimiento del aislamiento para el cuidado de los ciudadanos y la reducción del aforo de espacios cerrados ha hecho que las empresas migren de manera permanente al teletrabajo especialmente con su personal administrativo.

Esta situación es cotidiana en todas las empresas sin importar el tamaño, de acuerdo con Tapasco y Giraldo (2018) dichas empresas deben adoptar una estrategia clara puesto que no sólo se trata de un proceso de contratación, se requieren recursos y políticas definidas que permitan que las actividades laborales se ejecuten con éxito. Dicha estrategia puede considerarse como un proceso de optimización de recursos como un procedimiento para mitigar riesgos en el ambiente como la dificultad para transportarse, eventos sociales y otras situaciones de salud que inciden en las empresas. El evento de pandemia demostró la importancia de esta modalidad, no obstante, se debe tener en cuenta que el desarrollo exitoso de esta también conlleva a la implementación de estrategias desde la cultura organizacional, ya que, si bien este proceso está ligado al espacio físico dentro de una empresa, la identidad y reputación debe trasladarse a los aspectos operativos como de relacionamiento con el cliente.

Lo anterior evidencia la importancia de que los teletrabajadores no sólo tengan buena comunicación, sino que desde su actividad remota puedan reflejar genuinamente los objetivos estratégicos, los valores y los comportamientos que caracterizan y les dan valor a las empresas. Por tanto, este proyecto se centra en conocer cómo en una empresa de monitoreo satelital se generan los procesos de comunicación y cultura organizacional que han definido dentro de la modalidad de teletrabajo.

En este sentido, la investigación está dividida en dos secciones: la preliminar que corresponde con la propuesta determinando el problema de investigación, los objetivos y el marco de referencia que se basa en la modalidad de teletrabajo y los conceptos de cultura y comunicación organizacional, vislumbrando la importancia de estos para que todos los empleados dentro y fuera de un espacio puede reflejar las particularidades que le dan valor agregado a los productos y servicios que se ofrecen así como los procesos de motivación y satisfacción laboral que se delimitan para que el teletrabajo sea una actividad sana y genere bienestar a los empleados.

En la segunda sección se desarrolla el trabajo bajo los objetivos específicos delimitados y la indagación a través de la metodología propuesta. Se presentan los resultados y el análisis pertinente respecto al estudio de caso de la empresa Satrack reconociendo el panorama de comunicación y cultura organizacional. Por último, se presentan las conclusiones a través de un proceso de triangulación de información que consiste en interpretar los datos y darles sustento a través de las teorías y antecedentes hallados.

1 Planteamiento del problema

El trabajo es inherente al ser humano, es una actividad que permite la supervivencia, de acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo – OIT, es: “el conjunto de actividades humanas, remuneradas o no, que producen bienes o servicios en una economía, o que satisfacen las necesidades de una comunidad o proveen los medios de sustento necesarios para los individuos” (Levaggi, 2004, párr. 2). Es de esta manera, que desde tiempos remotos se ha generado diferentes trabajos que permiten suplir las necesidades básicas y no básicas de las diferentes culturas y civilizaciones.

Martínez (2012) hace un recorrido por la historia del trabajo indicando que desde las civilizaciones en la antigüedad se han generado cambios significativos en la concepción del trabajo, especialmente en el tema de la esclavitud y servidumbre que eran las formas más comunes de trabajo, hasta llegar a lo que se considera un empleo o trabajo decente en donde se han generado derechos para las personas que ejercen una labor tanto en el tema de remuneración como en los tiempos y condiciones de trabajo.

Hasta el siglo XX, el trabajo tenía una única modalidad que es la presencial. Sin embargo, a partir del surgimiento de nuevos sectores económicos y con el desarrollo tecnológico se fueron consolidando diferentes modalidades entre ellas el teletrabajo, de acuerdo con la OIT (2001) la primera mención a este concepto se presenta en la década de 1970, pero se consolida como una modalidad formal a partir del siglo XXI definiéndola como: “Forma de trabajo efectuada en un lugar alejado de la oficina central o del centro de producción y que implica una nueva tecnología que permite la separación y facilita la comunicación” (Organización Internacional del Trabajo,

2001, p. 40), a partir de esta noción de una nueva modalidad se inicia toda una construcción teórica, normativa y práctica que permite darle sustento y sentido a esta actividad.

El teletrabajo se consideraba inicialmente como una actividad que se ejecutaba en casa comúnmente pero se ha demostrado que tiene vertientes que no se circunscriben exclusivamente en el hogar, autores como Vargas y Osma (2013) presentan al menos tres tipos de teletrabajo que son teletrabajo en casa, teletrabajo móvil y teletrabajo en telecentros, en la opción móvil las actividades se pueden realizar desde diferentes lugares, mientras que en telecentros se trata de oficinas remotas que contienen todas las herramientas tecnológicas que permiten la comunicación.

Para el año 1990 se inician los primeros marcos normativos desde el derecho laboral para el teletrabajo en función de sus características siendo subordinado o autónomo, de acuerdo con Martínez (2012) son pocos los países latinoamericanos se han integrado en la construcción de una legislación para regular el tiempo y las condiciones laborales de los teletrabajadores. Colombia fue la excepción a esta regla, de acuerdo con Vargas y Osma (2013) fue uno de los pioneros latinoamericanos al regular desde el 2008 a través de la Ley 1221:

Dicha ley se constituyó en el primer marco legal para el establecimiento de normas que promueven y regulan el teletrabajo, cuyo objeto consideró también la posibilidad de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de TIC, con lo cual se actualizan las formas o modalidades laborales en el país. Posteriormente en el año 2012 se emite el Decreto reglamentario de teletrabajo, el Decreto No 0884 (p. 21).

Algunos aspectos que se destacan de estas legislaciones son: la igualdad de condiciones entre trabajadores y teletrabajadores ante la ley, el establecimiento de las obligaciones del

empleador para proveer de recursos para la adecuación del teletrabajo, las mismas garantías en temas de salud y seguridad social y las mismas condiciones en cuanto a las horas legales de trabajo.

Si bien su regulación ha hecho que las organizaciones migren a este tipo de modalidad, el avance tecnológico y eventos como el COVID-19 han impulsado significativamente esta modalidad en el mundo y en Colombia, cifras del Ministerio de Tecnologías y Comunicación (2021) reflejan que cuatro de cada diez empresas implementaron el teletrabajo de manera temporal mientras que dos de cada diez lo integraron como una modalidad formal y permanente, se duplicó esta modalidad para empleados de áreas administrativas y financieras, durante el 2020-2021 en tiempos de COVID-19 se incrementó la modalidad en un 71% con más de 200 mil empleados en trabajo remoto.

El trabajo remoto, en sus diferentes modalidades, ha transformado la vida de los trabajadores y las empresas; ha sido un recurso que le ha permitido a muchas compañías no caer en bancarrota. También ha servido de impulso para que den el paso hacia lo digital y a un uso más flexible del tiempo. De hecho, el estudio muestra que, al interior de las empresas, las áreas administrativas y financieras duplicaron su adopción de teletrabajo entre 2018 y 2020, pasando de 44 % a 80 % (Ministerio de Tecnologías y Comunicaciones, MINTIC, 2021, párr. 4).

Siguiendo los estudios del Ministerio, se establece que las principales ciudades que adoptaron el teletrabajo son Bogotá, Medellín, Cali y Bucaramanga, en la ciudad de Medellín más de 26 mil personas y el 91% de las empresas tuvieron que generar inversiones y proyectos para consolidar plataformas de comunicación durante la pandemia. En la actualidad alrededor de

3 millones de personas trabajan remotamente, y de acuerdo con proyecciones de Portafolio (2020) durante el 2021 se va a generar un aumento mayor de esta modalidad por las ventajas que tiene tanto para empresas como para empleados, entre estas se contemplan: el equilibrio del trabajador en su vida personal y laboral, posibilidad de obtener empleo en cualquier territorio del mundo, así como las empresas tienen la posibilidad de reclutar talentos de otros hemisferios; así mismo, reducción de costos de infraestructura para las empresas, e incluso se prevén disminuciones en el deterioro ambiental por la contaminación vial.

Havriluk (2010) establece que existen ventajas y desventajas a nivel organizacional, especialmente en temas de cultura organizacional, puesto que se desdibujan los límites de la autoridad y se generan otras dinámicas que no están alineadas con la empresa en su entorno físico. Frente a esto, Zapata, Montealegre y Ayala (2017) definen aspectos relevantes con los que se enfrentan las empresas de la modalidad como: gestión del cambio, cultura organizacional, comunicación y relaciones. Para mantener un equilibrio en toda la organización se requiere de la implementación de una cultura organizacional que trascienda el espacio físico.

Esto le sucede a la mayoría de las empresas, un caso específico es la empresa Satrack de la ciudad de Medellín que se dedica a la instalación de software para el monitoreo satelital de vehículos, esta empresa cuenta con diferentes sedes dentro y fuera del país y como se trata de una organización tecnológica, una parte de sus actividades se generan por trabajo remoto, especialmente con los ingenieros informáticos y atención al cliente.

Durante la pandemia, el teletrabajo se tuvo que trasladar en el 100% de las áreas de la empresa por lo que su plataforma tuvo que modificarse a fin de tener una gestión absoluta de

todos los empleados. Esto creó unas nuevas lógicas al interior de la compañía que antes no estaban previstas, especialmente en temas de comunicación y en la imagen corporativa.

1.1 Pregunta de investigación

Atendiendo al panorama anterior respecto al teletrabajo y la importancia de consolidar una cultura organizacional que trascienda los límites de la organización física para fortalecer procesos comunicativos, valores e identidad en todas las áreas, sedes y espacios en donde hayan empleados ejecutando labores, este proyecto monográfico tiene como pregunta de investigación: ¿Cuáles son los factores que se pueden mejorar a través de una propuesta de mejora en la comunicación y cultura organizacional dentro de la modalidad de teletrabajo en la empresa Satrack ?

2 Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de mejora en la comunicación y cultura organizacional dentro de modalidad de teletrabajo en la empresa Satrack de la ciudad de Medellín.

2.2 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el panorama de cultura organizacional dentro de la modalidad del trabajo que se ha generado en la empresa Satrack.
2. Caracterizar la situación actual de la empresa frente a los cambios por teletrabajo en la pandemia y postpandemia con el fin de ahondar en sus prácticas comunicativas.
3. Identificar la incidencia del teletrabajo en la consolidación de la cultura organizacional para la implementación de estrategias en la empresa Satrack con el fin de indagar en políticas, sistemas de comunicación y valores.
4. Analizar las afectaciones del teletrabajo en la construcción de una cultura organizacional con el fin de realizar una propuesta que mejore la situación postpandemia.

3 Justificación

El presente proyecto de investigación pretende abordar la cultura organizacional en la modalidad de teletrabajo ya que se considera de alta importancia conocer aspectos de la comunicación y la identidad en las organizaciones de hoy que deben enfrentar desafíos no sólo en el aspecto mercantil, también en todas las dimensiones de su entorno, por ejemplo, las condiciones climáticas o los eventos de pandemia como este que aún se vive en todo el mundo.

Las empresas que tuvieron que migrar obligatoriamente a teletrabajo tuvieron retos importantes para continuar con sus procesos sin afectar sus empleados y su rentabilidad, para muchas esto no fue posible puesto que gran parte de sus actividades debían ser físicas; para otras, ya existían plataformas que proveían la posibilidad de dar continuidad. No obstante, no había sido una prioridad por lo que se dieron cambios importantes que deben ser abordados.

La disciplina de administración de empresas se sustenta no sólo en la gestión de recursos sino en las capacidades de liderazgo y resiliencia, entendiendo que las organizaciones son unos sistemas vivos en donde intervienen diferentes sujetos con sus particularidades y comportamientos que van consolidando una identidad, esta identidad no sólo refleja el ambiente interno de las empresas, también es un reflejo para los stakeholders por lo que es relevante identificar y definir los comportamientos y valores que son idóneos para generar una imagen asertiva.

Por lo general esto se genera dentro de instalaciones físicas, sin embargo, con la pandemia y con nuevas dinámicas proporcionadas por las redes, se pueden fugar algunos valores y cualidades características de las empresas. Cuando esta investigación se pregunta por la

incidencia de la cultura en el teletrabajo está dimensionando que las empresas que manejan esta modalidad pueden consolidar su cultura especialmente en un momento en donde prima la virtualidad.

Esta investigación contribuye a conocer aspectos de la realidad organizacional para fortalecer el conocimiento disciplinar local, es decir, con las investigaciones dentro de escenarios organizacionales se puede identificar y abordar realidades locales que aportan a la construcción teórico-práctica de la disciplina. Así mismo, constituye un aporte a la institución puesto que se genera conocimiento para que nuevos investigadores puedan tener bases respecto a temas de cultura organizacional en el teletrabajo, un tema importante en esta sociedad que está migrando a las redes sociales y las comunicaciones para ejercer labores.

Por otro lado, es un aporte a la empresa para el conocimiento de su panorama de la cultura organizacional y de las transformaciones que ha generado el teletrabajo en los últimos dos años a partir de la pandemia. Satrack es una empresa de servicios satelitales que ha estado implementado el teletrabajo paulatinamente, por esto, se considera relevante reconocer cómo ha sido este proceso, las concepciones de los empleados y las ideas que conlleven a un mejoramiento de su cultura organizacional a partir de las experiencias de los stakeholders.

Por último, este proyecto es importante porque apoya el proceso de formación de los estudiantes inscritos en la propuesta, les permite ahondar en aspectos teóricos y metodológicos que son esenciales para su desempeño profesional en el futuro, así mismo provee reflexividad y pensamiento crítico para la toma de decisiones en la realidad de las empresas locales.

4 Marco referencial

4.1 Marco Conceptual

A continuación, se presenta la búsqueda de antecedentes a través de repositorios universitarios y de bases de datos de los últimos cinco años con el propósito de reflejar los estudios más recientes sobre el tema.

4.1.1 Antecedentes internacionales

Entre los estudios internacionales se encuentra el de Echeverría (2018) con su estudio titulado “El impacto del teletrabajo en la cultura organizacional en empresas privadas financieras desde la perspectiva de jefaturas “ establece como objetivo principal conocer el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional de una empresa financiera teniendo en cuenta que el panorama de este fenómeno es desconocido y que no ha sido abordado en los estudios administrativos, para ello se desarrolla una investigación cualitativa de tipo transversal y prospectivo con el diseño de la teoría fundamentada. La implementación de técnicas cualitativas de investigación dio como resultado el panorama para la propuesta de intervención para la implementación del teletrabajo enfocado en la satisfacción y bienestar laboral.

Además de los estudios de impacto se hallan estudios de diagnóstico como el de Ascaribay (2021) que desarrolla un estudio titulado “Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la empresa Armijos Romero Cía Ltda. al momento de implementar teletrabajo en el periodo de crisis” que tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de una empresa cuando implementaron el teletrabajo durante un periodo de crisis, para ello, la autora desarrolla una investigación cualitativa propositiva con el uso de encuestas,

entrevistas y grupos focales bajo el modelo de cultura organizacional de Denison con el uso de cuatro variables que son: implicación, consistencia, adaptabilidad, misión. Los resultados demostraron la importancia y urgencia de la implementación de la modalidad de teletrabajo para la continuidad de las actividades durante la pandemia por COVID-19, finalmente se concluye que esta modalidad puede generar un aumento en el desempeño y compromiso laboral.

Castro (2021) hace un diagnóstico acompañado de un análisis en su investigación “Análisis de la cultura organizacional de un grupo empresarial de la ciudad de Cuenca para determinar la factibilidad de la implementación de teletrabajo en tiempos de crisis” tiene como objetivo identificar fortalezas y debilidades en una empresa para determinar la factibilidad de la implementación del teletrabajo, para ello se desarrolla una investigación mixta con el método Denison que consiste en la estructuración de una encuesta como instrumento de medición de la cultura organizacional en 104 trabajadores. De acuerdo con los resultados, la empresa ha consolidado una cultura organizacional que puede migrar al teletrabajo sin efectos negativos para la rentabilidad y reputación. Se concluye que esta estrategia es la más idónea para enfrentar la crisis por la pandemia.

Ayala y Flores (2021) tienen otro enfoque más general y menos ligado con el desarrollo de estudios de caso, estos autores con su investigación titulada “Teletrabajo en México en tiempos de covid-19: de lo opcional a lo necesario” desarrollan como objetivo analizar el teletrabajo en tiempos de pandemia, para ello hacen una investigación documental que les permita evidenciar el cambio de importancia de una modalidad que generalmente se toma opcional a una modalidad necesaria. Dicha revisión consistió en la búsqueda de la definición, antecedentes y parte legal de la situación de la pandemia en México. Los resultados arrojaron que el teletrabajo es una

estrategia que debe consolidarse ante diferentes riesgos y que debió ser parte de las estrategias de afrontamiento de las empresas desde antes del evento porque puede cubrir la incertidumbre frente al futuro de las empresas. Se concluye que este evento permitirá que se consolide de manera permanentes esta modalidad.

4.1.2 Antecedentes nacionales

Entre los estudios nacionales se hallan trabajos de estudio de caso y de la cultura organizacional con análisis generales que permiten vislumbrar el panorama de esta en la modalidad del teletrabajo en diferentes contextos del país. Zapata, Montealegre y Ayala (2017) en su artículo “Comunicación organizacional en torno al teletrabajo” se hace una reflexión en torno a la comunicación, cultura y liderazgo en los procesos de implementación del teletrabajo teniendo en cuenta que esta modalidad configura las dinámicas habituales flexibilizando las labores dentro de las organizaciones. A través de un estudio en PYMES de Medellín reconocer la importancia de esta modalidad en aspectos de bienestar físico y emocional, así como en los impactos positivos a nivel de medioambiente y movilidad. Se concluye que la experiencia del teletrabajo constituye una estrategia bilateral en las organizaciones contribuyendo a prácticas positivas en la administración.

Tapasco y Giraldo (2020) desarrollan una perspectiva asociada con los directivos que, con los empleados, ampliando la mirada de la problemática, en su artículo titulado “Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo” tienen como objetivo determinar los beneficios y dificultades en la adopción del teletrabajo en la ciudad de Manizales desde la perspectiva de los directivos. A través de una investigación cuantitativa con el uso de un cuestionario se indagan por las barreras y asociaciones administrativas para la

implementación del teletrabajo, los principales resultados indican que las principales limitantes de la adopción son los costos de inversión, el uso de la tecnología, el desconocimiento del tema por expertos dentro de las organizaciones y la generación de problemáticas dentro de la gestión administrativa. Las posturas de los directivos son altamente opuestas, mientras que unos consideran que es una alternativa efectiva, otros se encuentran reacios a implementar estos procesos tanto como en el uso de herramientas digitales.

Arregocés et al (2020) complementan este estudio conociendo cómo se generan y se toman las decisiones respecto a las responsabilidades, funciones y sistemas de comunicación en el teletrabajo. En su investigación titulada “Criterios y decisiones para implementar el teletrabajo en las empresas del sector comercial y de ventas de la ciudad de Bogotá” tienen como objetivo conocer los criterios que conllevan a la implementación del teletrabajo, para esto hacen una investigación de corte cualitativa con entrevistas en donde reconocen que las TIC se han convertido en herramientas viables para las organizaciones ya que les permite aumentar su competitividad y productividad, las empresas consultadas establecen que los principales fines de la implementación son ampliar el acceso al trabajo y generar una mejora en la prestación de los servicios.

4.2 Marco contextual

De acuerdo con La República (2020) la pandemia generó un cambio significativo en el sector económico del país, el aislamiento generó una migración a lo digital de más del 70% de los empleados del país, especialmente los administrativos y cargos de oficina. Esto mismo se generó con la empresa Satrack, una organización dedicada al monitoreo y rastreo satelital GPS para el transporte de carga y otro que requiera este servicio, esta empresa cuenta con una central

de monitoreo y atención en caso de hurto, adicional ofrece servicios de apagado remoto, botón de pánico y alertas para los usuarios en caso de que el vehículo esté en riesgo o probable riesgo.

La empresa cuenta con sedes en Medellín, Bogotá y fuera del país ha consolidado sedes en Miami y Panamá, tiene un total de 250 empleados que se encargan de la atención, desarrollo de software y administración. La sede de Medellín es la central, se constituye de toda el área administrativa y cuenta con una planta de 60 empleados entre directivos, jefes de área, ingenieros de software y atención al cliente 24 horas. Si bien el trabajo antes de la pandemia era presencial, un porcentaje de empleados ya estaban dentro de la modalidad de teletrabajo especialmente los ingenieros de software y el área de atención que se consolidan como puestos de jornada completa (Satrack, 2021).

Con la pandemia y el aislamiento de toda la población, el 100% de los empleados de la empresa tuvieron que migrar a lo digital, a través de una conversación diagnóstica con la jefe de recursos humanos, se pudo establecer que hubo que generar una suspensión temporal de las actividades para reorganizar el sistema con el que se comunicaban los empleados en la modalidad de teletrabajo permanente para integrar al resto de empleados, esto requirió de inversiones significativas que conllevaron a un recorte de recursos, para que no se perdieran los puestos de trabajo y se generara mayor rentabilidad.

A través de plataformas de otras aplicaciones y el desarrollo de un chat corporativo se generó el proceso de comunicación con los empleados en sus casas, así mismo, se definieron las responsabilidades para la entrega de informes y el cumplimiento de los procedimientos sin traspasar los límites de los horarios laborales. La plataforma cuenta con también con un sistema

de verificación, integración de la información y otras aplicaciones para el funcionamiento adecuada para cada área.

4.3 Marco legal

4.3.1 Ley 1221 de 2008

Establece el reconocimiento del Teletrabajo en Colombia como modalidad laboral en sus formas de aplicación, así mismo dicta la constitución de la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, con el fin de promover y difundir esta práctica en el país e incluye las garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los Teletrabajadores. Algunos artículos importantes son:

- Artículo 2°. Teletrabajo. Es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación– TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo
- Artículo 6°. Garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los teletrabajadores: no les serán aplicables las disposiciones sobre jornada de trabajo, horas extraordinarias y trabajo nocturno, el salario del teletrabajador no podrá ser inferior al que se pague por la misma labor, en la misma localidad y por igual rendimiento, al trabajador que preste sus servicios en el local del empleador; la asignación de tareas para los teletrabajadores deberá hacerse de manera que se

garantice su derecho a contar con un descanso de carácter creativo, recreativo y cultural.

4.3.2 Decreto 884 de 2012

Especifica las condiciones laborales que rigen el teletrabajo en relación de dependencia, las relaciones entre empleadores y Teletrabajadores, las obligaciones para entidades públicas y privadas, las ARLs y la Red de Fomento para el teletrabajo. Así mismo establece los principios de voluntariedad, igualdad y reversibilidad que aplican para el modelo. Algunos de los artículos más importantes son:

- Artículo 3°. Contrato o vinculación de teletrabajo. El contrato o vinculación que se genere en esta forma de organización laboral de teletrabajo debe cumplir con los requisitos establecidos en el artículo 39 del Código Sustantivo del Trabajo y de la Seguridad Social para los trabajadores particulares.
- Artículo 4°. Igualdad de trato. El empleador debe promover la igualdad de trato en cuanto a remuneración, capacitación, formación, acceso a mejores oportunidades laborales y demás derechos fundamentales laborales, entre teletrabajadores y demás trabajadores de la empresa privada o entidad pública.
- Artículo 5°. Uso adecuado de equipos y programas informáticos. Para el sector privado el empleador debe incluir en el reglamento interno de trabajo, lo relacionado con el adecuado uso de equipos, programas y manejo de la información, con el fin de permitir y facilitar la implementación del teletrabajo como una forma de organización laboral.

4.3.3 Resolución 2886 de 2012

Define las entidades que hacen parte de la Red de Fomento del Teletrabajo y las obligaciones que les compete.

4.3.4 Ley 2088 de 2021

Esta ley regula la habilitación de trabajo en casa como una forma de prestación del servicio en situaciones ocasionales, excepcionales o especiales, que se presenten en el marco de una relación laboral, legal y reglamentaria con el Estado o con el sector privado, sin que conlleve variación de las condiciones laborales establecidas o pactadas al inicio de la relación laboral.

Algunos artículos para resaltar son:

- Artículo 5. Elementos de la relación laboral en el Trabajo en Casa. La habilitación del trabajo en casa implica que se mantenga la facultad subordinante del empleador, junto con la potestad de supervisión de las labores del trabajador. Permanecerán todas las obligaciones, derechos y deberes derivados de la prestación personal del servicio.
- Artículo 8. Elementos de Trabajo. Para el desarrollo del trabajo en casa y el cumplimiento de sus funciones, el servidor público o el trabajador del sector privado, podrá disponer de sus propios equipos y demás herramientas, siempre que medie acuerdo con el respectivo empleador y/o entidad pública.
- Artículo 12. Programas de bienestar y capacitación. Para la implementación de la habilitación de trabajo en casa, el empleador deberá promover la formación,

capacitación y el desarrollo de competencias digitales, en los servidores públicos y trabajadores del sector privado cuando la actividad a desarrollar así lo requiera.

4.4 Marco teórico

De acuerdo con las injerencias teóricas de la presente investigación, se plantean tres categorías a desarrollar, la primera es cultura organizacional, en ella se realiza un análisis respecto del término que vienen cobrando importancia después de la segunda mitad del siglo XX, y que se ha convertido no solamente en una estrategia sino en un estilo de concebir las organizaciones a través del cual se permite que los procesos tanto a nivel interno como externo se asuman bajo un criterio identitario en el que prime la concepción de la organización como una estructura, un sistema interactivo (Vargas, 2020). La segunda categoría corresponde con el concepto de comunicación, allí se plantea cómo se establecen dichos procesos comunicativos a través de los cuales se gestiona la organización. Finalmente, la tercera categoría es teletrabajo, una tendencia que debido a la pandemia por el COVID 19 tiene un auge significativo en la actualidad.

4.4.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional implica todo ese acervo cultural que se gesta al interior de las organizaciones, esto es, la identidad, las relaciones, los procesos de comunicación, el modo de operación. Para Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván y Rozo (2018) implica tanto los procesos internos como externos, en tanto que las organizaciones no deben asumirse solamente como instituciones establecida por políticas y criterios internos ya que los agentes externos todo el tiempo las están impactando y transformando.

La cultura organizacional se puede concebir desde la identidad, pues la cultura como concepto en el ámbito antropológico, implica el término que engloba todas aquellas dinámicas que se gestan al interior de las comunidades que los identifica, los relaciona y los distingue de otras culturas, de ahí que (Marulanda, López y López, 2016) mencionen tanto los valores como las creencias que no solamente implican en relacionamiento interno de la organización, sino que expresen la forma de comunicación a nivel externo:

De acuerdo a esas creencias y valores colectivos de los miembros de la organización, se van arraigando en la mente de los integrantes, que terminan convirtiéndose inconscientes en su conducta y son considerados como irrefutable para orientar su conducta (Rivera, Carrillo, Forgiony, Nuván y Rozo, 2018, p. 4)

Esto no quiere decir que la cultura organizacional no pueda ser medida, pues implica tanto unos procesos cualitativos, pero también cuantitativos respecto de su forma de analizarla, concebirla y establecerla con el ánimo de llevarla hacia el nivel que se requiere. A este respecto Carrillo (2016) señala que se puede medir a través de indicadores, a través de estos se pueden generar procesos de medición en diferentes ámbitos, por ejemplo, el desempeño de los colaboradores, o los roles de los altos mandos.

La cultura organizacional permite entonces que los procesos internos se encuentren mediados bajo unos criterios en los que se asume tanto la individualidad como la colectividad, es decir, se encuentra permeada a nivel general por la cultura que constituye en contexto en donde se ubica la organización, pero esta puede apostar por unas lógicas que impliquen tanto la identidad como el relacionamiento bajo unos códigos particularizados que van a ser la posibilidad de ventaja competitiva, de resaltar su actuar en el ambiente generalizado.

De la cultura organizacional se desprende el clima organizacional que se relaciona con el ambiente en el que los miembros de la organización viven día a día las relaciones laborales (Quiroga, 2007, p.15). Se considera muy importante dentro del ámbito de las organizaciones en tanto que permite la conciliación entre actores, este se puede definir como aquellas experiencias de cada persona que suministran señales de adaptación del comportamiento a las exigencias y objetivos de la organización. Otro de los aspectos relevantes de la cultura organizacional es la comunicación, que se sitúa como otra categoría, pues existen diferentes formas de comunicarse y cada forma de esta comunicación va a incidir en las lógicas de participación y de relación de los actores al interior de la empresa.

La cultura organizacional, si se concibiera desde una perspectiva completamente asociativa con elementos gestantes de la antropología cultural, implicaría una de las concepciones organizacionales más completas que se pudieran dar en lo que confiere a la relación de los individuos que la constituyen con su ambiente, en tanto que establece estructuras, esquemas, signos, símbolos, creencias, mitos, identidades, niveles de jerarquía, relaciones afectivas (Zapata y Rodriguez, 2017).

Sin embargo, desde la dinámica organizacional se trata más de una perspectiva desde la que se puede ahondar pues en efecto genera resultados positivos, pero que requiere de una minuciosa inmersión en tanto que no se logra solamente con plantearla. De acuerdo con Zapata y Rodriguez (2017), la cultura organizacional se convierte en una nueva apuesta como paradigma emergente en tanto que los planteamientos convencionales de la administración no generaron los resultados esperados, pues estas no comprendían el fenómeno de los psicológico, lo social, lo organizativo de una manera holística. Por tanto, el concepto empieza a coger fuerza ya que este

permite la convergencia de todos estos fenómenos y los contextualiza de cara a responder en el ámbito organizacional de una manera asertiva, teniendo en cuenta no solamente los intereses de la organización en una relación con el mercado, sino asumiendo dicha organización instaurada en un contexto cultural.

Finalmente, se esboza una definición de lo que es cultura organizacional, que presume por su síntesis, pero a la vez que condensa todo lo que esta implica, pues la complejidad del término cultura termina estableciendo una polifonía que requiere de concreción:

La cultura organizacional se puede definir en el marco de las creencias colectivas, valores compartidos, valores culturales y la motivación entre otros. Es considerada como un factor crítico en el fomento e intercambio de conocimientos, reconociendo que las habilidades y la adquisición de conocimientos son compatibles por la interacción y el estímulo de miembros de la organización y el apoyo, colaboración, coordinación, y confianza para facilitar su intercambio (Marulanda, López y López, 2016, p. 5).

4.4.2 Comunicación

La comunicación es una de las acciones que en el contexto de los humanos se ha convertido en uno de los procesos más complejos y a la vez más significativo, tanto así que los esfuerzos científicos y tecnológicos de los últimos años se han centrado en establecer la posibilidad de lograr que, a nivel de canales, la comunicación permita la interactividad de millones de personas. De acuerdo con Díaz (2019) y en relación con la cultura organizacional, la comunicación también juega un papel preponderante, ya que no solamente se gestionan las directrices, sino que también se transmiten los valores de las organizaciones.

Ahora bien, la comunicación implica ciertas diferencias desde la noción del concepto mismo, pues el tipo de comunicación que se utiliza en el contexto de los humanos se le conoce como comunicación a través del lenguaje articulado, para que dicho proceso comunicativo se presente se requiere que se cumplan una serie de variables dentro de las que se encuentra inmersa tanto la cultura respecto de la definición de los códigos, así como cierta evolución biológica de algunas partes del cuerpo humano como la laringe que son las que se encargan a nivel motor de realizar tal acción. Por otra parte, existen formas de comunicación no articuladas que tienen que ver con los gestos e inclusive con las feromonas como las que realizan las hormigas.

Asimismo, se resaltan diferentes tipos de comunicación desde el lenguaje articulado, la comunicación asertiva se concibe como la que permite no solamente que el mensaje sea recibido de la mejor manera, sino que los canales que utilizan sean los más acertados, por tanto, se trata de un tipo de comunicación a través de cual las relaciones personales van a resultar mucho más fluidas y por ende los procesos que de allí continúan van a lograr su cometido de la mejor manera:

La asertividad es un término que debe ser visto como un todo integral íntimamente relacionado con la comunicación, ya que este término es el que le da sentido a la transmisión constante de mensajes entre dos o más seres humanos, sería imposible determinar si hubo o no asertividad si no nos detenemos a analizar con el receptor lo expuesto, que tan veraz, congruente, expresivo y oportuno fue el mensaje (Rengifo, 2014, p.13)

Y es que como se puede evidenciar no basta solamente con emitir el mensaje, pues en el contexto de los humanos, la manera como se dice tal mensaje va a traer implicaciones, ya que la dimensión de lo cultural, permite comunicar no solamente a través de dicho mensaje sino en

aspectos como el tono, las palabras concretas que usa, el tipo de lenguaje corporal que se emite.

Total, el mismo mensaje comunicado con diferencia en cuanto a los aspectos anteriormente mencionados, implican diversos tipos de reacción en los interlocutores. De ahí que sea necesaria la comunicación asertiva en el escenario organizacional pues este permite la fluidez de los procesos y se instaura como un mecanismo de control para que se regulen las relaciones. De acuerdo con Pinzón et al (2020) la comunicación en el contexto organizacional:

Partiendo del concepto antes mencionado, se conoce la comunicación organizacional como la agrupación de mensajes generado por los miembros de una organización, así mismo de integrar a aquellos individuos como parte del entorno. Para Fernández (2003), la comunicación organizacional es el conglomerado de métodos, y actividades que permitan un tráfico de mensajes originados por la organización, sus integrantes y el entorno; también que permita incidir en las perspectivas, posturas y comportamientos del personal y agentes externos (Pinzón, Contreras, Ramírez y Reyes, 2021, p. 78).

El proceso comunicativo en el ámbito organizacional es fundamental, no solamente a nivel interno, sino que implica la manera como la organización se vincula con sus stakeholders y de ahí se puede desprender la imagen de la misma; así, la comunicación se encuentra emparentada con situaciones clave para el éxito de la empresa, no solamente mediante los mensajes específicos y bien emitidos a nivel interno, también se relaciona con la posibilidad de expresarle a los demás, clientes, comunidad, inclusive a la misma competencia, qué es la organización, cómo se comunica frente al mundo.

La comunicación implica un asunto problemático en el sentido que de no ser asertiva sino pasiva o agresiva, conduce a que se generen diferencias, a que el ambiente laboral no constituya

una práctica coherente, sino que contrario a ello, o el mensaje no repercute en el interlocutor y la directriz no logre su cometido, o que inicie un conflicto a raíz de la falta de tacto para decir las cosas. Ambos casos son muy comunes en las organizaciones, también es común que, debido a la falta de canales para emitir los mensajes, la comunicación no fluya de la manera que se presume.

4.4.3 Teletrabajo

Se trata de la modalidad laboral en donde el empleado se conecta de manera remota y ejecuta sus funciones desde un determinado lugar que no es la oficina o el lugar de trabajo, en la mayoría de los casos se trata de la casa. Se convirtió en una salida importante en contextos donde se dificulta la presencialidad. Se caracteriza porque el empleado tiene algunas responsabilidades específicas, pero estas no implican su presencialidad, o por lo menos no de manera constante a diferencia de otro tipo de trabajos (Contreras y Rozo, 2015). Pero para poder llegar a ello es necesario que la organización cuente con un determinado sistema de comunicación, por tanto se puede establecer que esta modalidad de teletrabajo, se ha gestado en el seno de las TIC, en tanto herramientas de la comunicación que permiten la diligencia en múltiples procesos tanto laborales como escolares; y es que era de esperarse que el teletrabajo se empezara a situar como una emergente alternativa en tanto que permite a las organizaciones la posibilidad de acceder a empleados que se encuentran ubicados en otras ciudades e inclusive en otros países.

Como todas las innovaciones el teletrabajo implica tanto ventajas como desventajas, pues en términos de sostenibilidad y ahorro de costos para las organizaciones, se permite una gran ventaja, asimismo como ya se había mencionado la posibilidad de acceder a personas que no se encuentran presencialmente en la ciudad en donde se encuentra ubicada la organización, esto también incide directamente en los costos y en la posibilidad de contar con alguien que en otro

escenario resultaría imposible. Bajzikovaa, Sajgalikovab, Wojcackc y Polakovad (2016) establecen que el teletrabajo no solamente resulta ventajoso para el empresario, también trae ventajas para el empleado, ya que le ofrece una nueva forma de empleo con ciertas libertades en términos de tiempos y lugares para ejecutar las labores y que sean más autónomos en la gestión de su propio trabajo sin supervisión directa. Los autores plantean algunas categorías respecto del teletrabajo:

- Trabajo en casa con Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) puede ser un día a la semana, algunos días de la semana o permanentemente.
- Centro de trabajo, que consiste en un espacio en donde se concentran algunos empleados fuera de la infraestructura tradicional y no están obligatoriamente supervisados.
- Trabajo en la calle, en donde el empleado trabaja en un espacio público o cualquier espacio que considere pertinente.

Por su parte Castillo (2010) establece otra cantidad de ventajas que se generan gracias a la posibilidad del teletrabajo, pues las organizaciones se permiten la gestión del conocimiento, existe un ahorro en cuanto a la reducción de equipos de trabajo, se entra a una gestión globalizada, pues el teletrabajo también implica la posibilidad que la organización pase de un escenario local a un escenario global, los procesos se tornan más eficientes en tanto que van direccionados a objetivos específicos que no se desdibujan a través de la interacción entre empleados en el ámbito laboral.

Es importante señalar que luego del COVID 19 se sentó un precedente en el ámbito del teletrabajo, pues no solamente se pusieron de manifiesto las ventajas, también se establecieron

ciertas problemáticas pues se alzaron múltiples voces que consideraron la precarización del teletrabajo, ya que al parecer se trabaja mucho más desde la casa y se incurre en unos gastos que deberían ser asumidos por las organizaciones, a este respecto Gálvez (2020) considera:

Las prácticas cotidianas vinculadas con el teletrabajo pueden ofrecer un nuevo contenido para la relación entre lo laboral y lo doméstico. Hemos incluido la noción de «resistencia» en el epígrafe de este apartado porque integra todo el conjunto descrito en el análisis de reflexiones, acciones y dinámicas de rechazo, oposición y crítica a modelos impuestos que las perjudican y de prácticas y acciones propositivas que gravitan sobre la oportunidad de la auto organización y sobre la base de los intereses y necesidades de la trabajadora (p.6).

Esto es un asunto problematizado que requiere de un análisis tanto a nivel de las organizaciones como desde la perspectiva de la política pública, ya que es fundamental que también a nivel de teletrabajo se otorguen garantías a los empleados. Actualmente existe el vacío de la implementación digital, una cuestión que con el paso de los años va a resultar menos significativa puesto que el acceso y el conocimiento de la digitalización, del uso de las TIC, llegará a convertirse en una necesidad más que en un valor agregado como lo es actualmente.

5 Metodología

5.1 Enfoque y tipo de investigación

Teniendo en cuenta lo anterior respecto al marco referencial, se establece que la metodología debe responder a las percepciones respecto de la comunicación, la identidad, la adaptación y otros temas que se incluyen dentro de la relación de la cultura organizacional con el teletrabajo. En este sentido, y con base en las investigaciones que hacen parte de los antecedentes de investigación, se establece un enfoque mixto que, de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) se trata de un método que integra de manera sistemática los métodos cualitativos y cuantitativos dentro del estudio para tener una visión ampliada de los fenómenos sociales.

En este caso se hace uso del enfoque mixto porque se quieren conocer aspectos de la cultura organizacional desde diferentes factores y diferentes percepciones y/experiencias que pueden ser abordados desde los métodos cualitativos y cuantitativos para tener una mirada amplia desde los directivos y también desde los empleados.

El tipo de investigación es descriptivo transversal que según los autores Hernández, Fernández y Baptista (2014) se busca es detallar y caracterizar sujetos y situaciones en un periodo determinado, de esta manera se busca conocer experiencias y conocimientos actuales de los empleados y directivos de la empresa Satrack frene a la cultura organizacional y el componente de la comunicación dentro de las prácticas de teletrabajo.

5.2 Población y muestra

La población de la empresa en la sede administrativa de Medellín es de 60 empleados, en la actualidad 40 de ellos continúa en la modalidad de teletrabajo, a partir de un muestreo aleatorio simple se establece el número de empleados que conforman la muestra de la investigación para la aplicación de la técnica cuantitativa. Con la fórmula de muestreo aleatorio simple para muestras finitas se establece una muestra total de 38 personas.

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{e^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Fuente propia fórmula para el muestreo

n = Tamaño de muestra buscado

N = Tamaño de la Población o Universo

Z" = Parámetro estadístico que depende el Nivel de Confianza (NC)"

e = Erro de estimación máximo aceptado

p = Probabilidad de que ocurra el evento estudiado (éxito)

q = (1 – p) = Probabilidad de que no ocurra el evento estudiado

Formulación muestreo aleatorio simple

Parámetro	Valor	Tamaño de muestra
N	40	"n" =
Z	1,960	38
P	50,00%	
Q	50,00%	
e	3,00%	

Para el método cualitativo se establece una población de dos administrativos de la compañía que se seleccionan por su cercanía con el problema de investigación, estos son la jefe de Recursos Humanos y el subgerente, ambos con injerencia en temas de teletrabajo y planes estratégicos para el bienestar y la cultura organizacional.

5.3 Técnicas e instrumentos

La técnica de investigación cualitativa es la entrevista que de acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014) se trata de una interlocución con otra persona para conocer experiencias y conocimientos especializados de los directivos, a continuación se presentan la batería de preguntas bajo un instrumento de entrevista estructurada, que según los autores:

Entrevista

Categoría	Pregunta
Teletrabajo	¿Cómo se relaciona su área con la modalidad del teletrabajo? ¿Cuáles han sido las principales estrategias para implementar el teletrabajo? ¿Cómo se tomó la decisión respecto a esta modalidad en la empresa?
Comunicación	¿Cuáles son los programas o políticas de comunicación que han desarrollado en el teletrabajo? ¿Cuáles han sido los resultados de estas? ¿En qué aspectos ha cambiado la comunicación respecto a las dinámicas anteriores a la pandemia? ¿Cuáles han sido las ventajas y complicaciones que ha visto desde la implementación del teletrabajo en toda la planta?
Cultura organizacional	¿Cuáles conductas y valores son propios de la modalidad del teletrabajo? ¿Qué aspectos han cambiado desde la pandemia con las relaciones laborales? ¿Cómo se ha generado el proceso de adaptación a la modalidad del teletrabajo en los empleados? ¿Cuáles comportamientos y valores consideran que son propios del teletrabajo?

¿Considera que la organización ha desarrollado una cultura particular desde la implementación del teletrabajo?
 ¿Qué estrategias ha desarrollado para la mejora de la cultura organizacional en espacios laborales digitales?

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se realiza una encuesta para el desarrollo del método cuantitativo con el instrumento de encuesta con preguntas tipo escala Likert:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Neutral
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

A continuación, se presenta el formato de la encuesta para la muestra de empleados:

Tabla 1

Encuesta

Variable	Pregunta
Teletrabajo	La empresa maneja espacios de bienestar en teletrabajo La empresa tiene planes o programas para mejorar el bienestar de los empleados, específicamente para el teletrabajo Considero el teletrabajo como una modalidad que me genera satisfacción y estabilidad La empresa respeta mis derechos laborales La empresa me provee de todos los elementos para trabajar cómodamente Conozco los beneficios del teletrabajo La empresa me provee capacitaciones técnicas para ingresar a la modalidad de teletrabajo
Comunicación	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita Existe una relación de confianza con los jefes

	Puedo dar opiniones y retroalimentaciones a mi jefe Existe una comunicación asertiva con colaboradores Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización
Cultura organizacional	Existe una relación entre el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la satisfacción de mis necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia y de aprendizaje Me identifico con los valores y la filosofía de la empresa Respondemos bien a los cambios del entorno Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios

Fuente: Elaboración propia

5.4 Procedimientos

Para el desarrollo de la investigación se desarrollan los instrumentos de investigación y se envían a la jefa de RRHH para que haya una aprobación por parte de esta área y de la empresa, posteriormente, se realizan las entrevistas a directivos y encuestas a la muestra de empleados. Como se determinó un enfoque mixto se genera un análisis cualitativo por categorías con las entrevistas y variables para las encuestas que son las mismas que se abstraen del marco teórico: comunicación, cultura organizacional y teletrabajo. Con las encuestas se hace un análisis desde la estadística descriptiva con el uso de gráficas.

6 Resultados

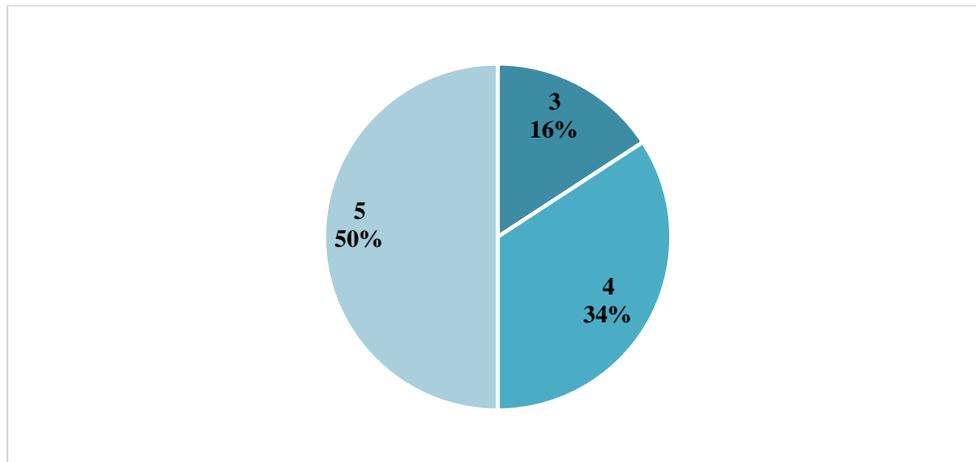
6.1 Diagnóstico sobre cultura organizacional dentro de la modalidad del teletrabajo que se ha generado en la empresa Satrack.

6.1.1 Resultados

En este apartado se presenta el diagnóstico de la cultura organizacional, en primera instancia se evidencian las respuestas de la encuesta que permite vislumbrar las percepciones de los empleados que se encuentran en esta modalidad, desde su calificación según la escala Likert determinada.

Figura 9

La empresa maneja espacios de bienestar en teletrabajo

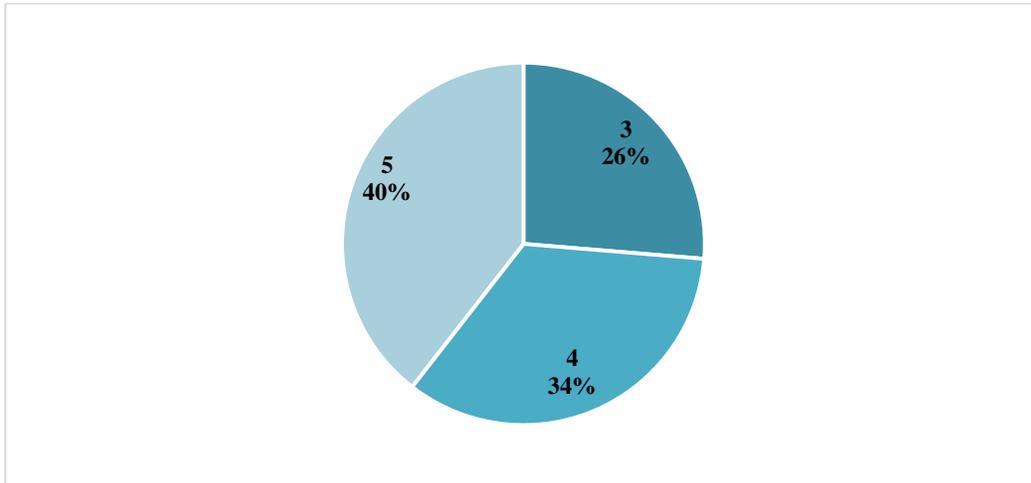


Nota. Elaboración propia

En la figura 1 se observa que el 50% de los encuestados están totalmente de acuerdo y el 34% de acuerdo con que la empresa tiene espacios de bienestar en la modalidad de trabajo.

Figura 10

Conozco los beneficios del teletrabajo

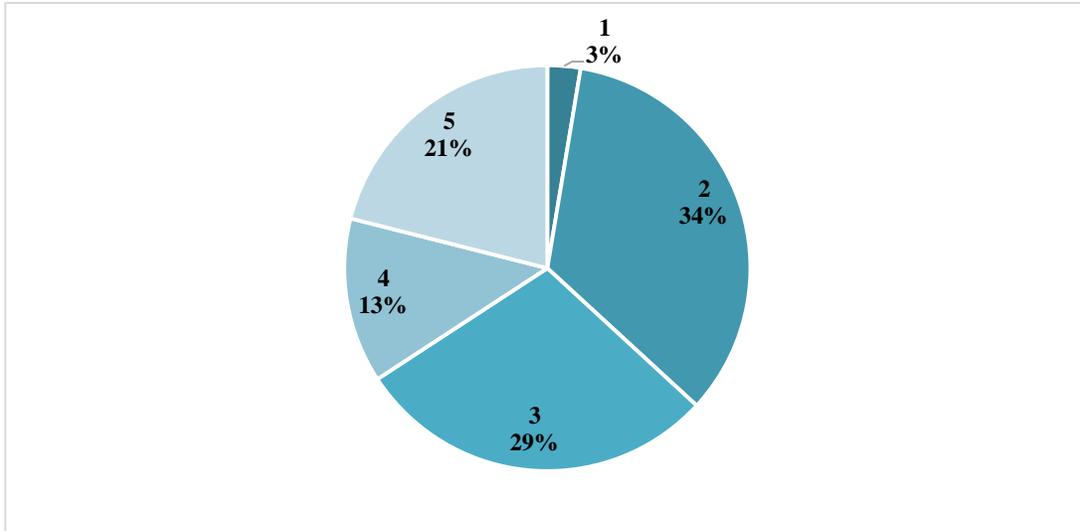


Nota. Elaboración propia

En la figura 2 se observa que el 40% están totalmente de acuerdo y el 34% está de acuerdo con que conoce los beneficios del teletrabajo. En la figura 3 se observa que el 34% está en desacuerdo y el 29% está neutral respecto a la premisa de que la empresa provee capacitaciones para ingresar a la modalidad de teletrabajo, en este sentido, se observa que no hay un proceso de integración a esta modalidad.

Figura 11

La empresa me provee capacitaciones técnicas para ingresar a la modalidad de teletrabajo



Nota. Elaboración propia

Los resultados de la entrevista con administrativos relacionados con los recursos humanos, demuestran que las principales estrategias para implementar el teletrabajo son las inducciones para el uso de las diferentes plataformas y las reuniones tanto con abogados como expertos en recursos humanos, así como psicólogos para hacer acompañamiento, de acuerdo con uno de los administradores:

El teletrabajo ya existía, el reto fue integrar a todos durante la pandemia, puesto que nos enfrentamos a un evento con el que no contábamos pero nunca, eso fue un acelere muy grande con el tema, al principio fue desastroso, pero desde los directivos y administrativos nos reunimos para pensar bien el tema, para plantear estrategias, así que lo primero fue educar a los trabajadores, decirles que se venía otra etapa y hacerles un acompañamiento,

también hablamos con los ingenieros para que crearan instructivos para que supieran manejar los programas para la comunicación y posteriormente se generaban encuestas para conocer cómo se sentían los colaboradores, el proceso fue largo pero en un periodo de dos o tres meses logramos que casi un 70% de los empleados tuvieran una transición no solo en el cumplimiento de sus deberes, también que se sintieran cómodos y que se cumpliera con la ley... primero pensamos en que en la pandemia muchos se estresaron y se sintieron muy aterrorizados porque imagínate, todos creyeron que iban a perder el empleo, incluso yo... pero lo primero que se definió a nivel de directivos es que nadie se iba, pasara lo que pasara y esto fue un parte de tranquilidad para todos (Comunicación personal, 2022).

Respecto a la toma de decisiones sobre la toma de decisiones respecto a la modalidad, uno de los entrevistados establece que:

La decisión para adoptar el teletrabajo se había adoptado antes de la pandemia para algunos empleados, entonces esto nos permitió ya tener experiencias y no empezar con pilotos o simulacros en una época donde no había tiempo para eso, tomamos lo que ya teníamos y tratamos de expandirlo mientras lográbamos una integración total. La decisión se tomó por la situación obviamente, el cierre de todo fue un golpe fuerte para la empresa... yo recuerdo que fue una decisión muy difícil porque se requería una inversión para implementar elementos que no teníamos, pero fue un consenso para intentar subsistir durante la pandemia (Comunicación personal, 2022).

Respecto a los valores y conductas propios de la modalidad de trabajo, se genera la siguiente respuesta:

Los valores y conductas no se han perdido totalmente porque los empleados se mantienen dentro de los mismos parámetros o conductas que se daban a nivel presencial, yo creería que cambia definitivamente la comunicación, de hecho es una ventaja porque se formaliza, ya hay unos protocolos y conductas dentro de la comunicación que mejoran las relaciones, o al menos eso creo yo... bueno también mejoró la atención al cliente, yo sentí durante la pandemia como más familiaridad y empatía dentro y fuera, ya los compañeros eran más conscientes de los miedos y del estrés por perder el trabajo. Yo creo que también tuvo que ver que estuvimos muy enfocados en la salud mental, eso implica que se hicieran diversas actividades para mejorar este aspecto y también para mejorar como las relaciones laborales (Comunicación personal, 2022).

Ente los aspectos que han cambiado con la pandemia en las relaciones laborales, se destaca la respuesta de uno de los administrativos:

Las relaciones laborales se modificaron pero yo lo veo como una ventaja, por el tema de la empatía y de la consciencia colectiva, la incertidumbre hizo que se reforzaran valores como la paciencia, respeto y tolerancia, en las actividades de psicología tuvimos énfasis en mejorar la comunicación, sabíamos que ese tema de reuniones iba a ser complicado, se iban a impacientar todos con el tema de la cámara, el sonido, los tiempos... una cosa que hizo el gerente y que fue positiva es dar ánimos, enviar videos para reforzar sentido de pertenencia, felicitando a todos y agradeciendo por las labores (Comunicación personal, 2022).

Por último, entre los valores y comportamientos propios del teletrabajo se establecen los siguientes, de acuerdo con uno de los entrevistados:

Los valores que aún continúan en la modalidad de teletrabajo son el respeto y la empatía, todavía hay algunos colaboradores que tienen problemas con el internet y con el manejo de programas que pueden retrasar los trabajos, yo creo que eso potenció la empatía para comprender que las condiciones de cada uno son diferentes. En ese mismo camino yo vi que ahora somos más agradecidos y nos gusta exaltar los esfuerzos y laborales del otro, eso se refleja en los incentivos. Se perdió mucho el tema de la competitividad de manera negativa, pues, lo que llaman la competencia, eso ya casi no es visible y definitivamente mejoraron los conflictos internos, ya con los protocolos escritos las malinterpretaciones bajaron mucho. Ya, últimamente, he visto un mejoramiento del liderazgo por parte de los administrativos, se nota mucho orden en las actividades y en los buenos resultados (Comunicación personal, 2022).

6.1.2 Análisis

Con la información recolectada se observa que la empresa tuvo cambios positivos en la cultura organizacional con la modalidad de teletrabajo, si bien no se dieron en un inicio capacitaciones se tiene en cuenta que fue un momento de incertidumbre y de estrés para todos los involucrados, además se consideró un proceso repentino para la implementación de un proceso consolidado, de esta manera, las primeras preocupaciones se dieron en el plano de la salud mental y los beneficios, en este punto, se observa un consenso tanto en los colaboradores como en los entrevistados que hacen parte de la parte administrativa.

El panorama de la cultura organizacional dentro del teletrabajo, se sitúa entonces como una transición que se consolida para generar valores y ventajas competitivas a nivel de comunicación y atención bajo una modalidad que permite un mejor flujo de la información y el conocimiento con una visión diferente de las actividades laborales.

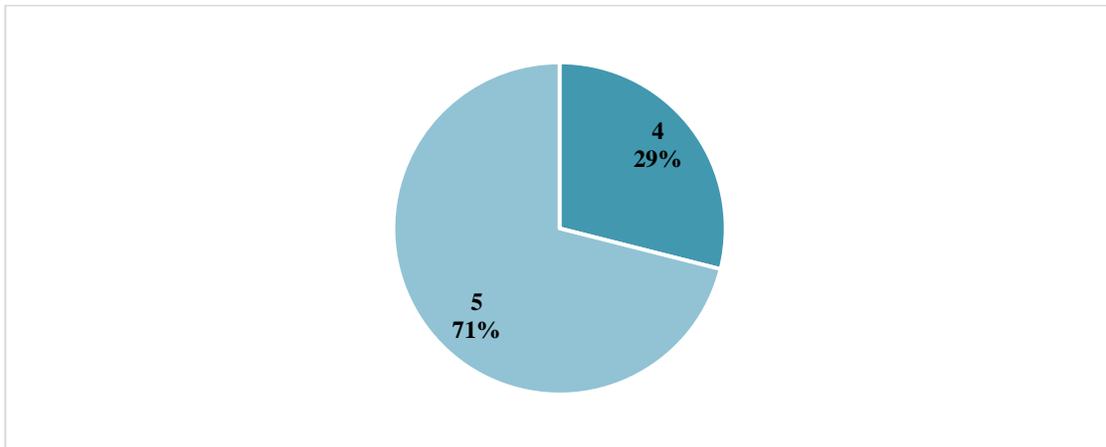
6.2 Situación actual de la empresa frente a los cambios por teletrabajo en la pandemia y postpandemia con el fin de ahondar en sus prácticas comunicativas.

6.2.1 Resultados

A continuación, se presentan los resultados sobre la encuesta a colaboradores de la empresa para conocer las prácticas comunicativas. En la figura 4 se observa que el 71% de estos están totalmente de acuerdo con que la empresa respeta los derechos laborales en la modalidad de teletrabajo.

Figura 12

La empresa respeta mis derechos laborales

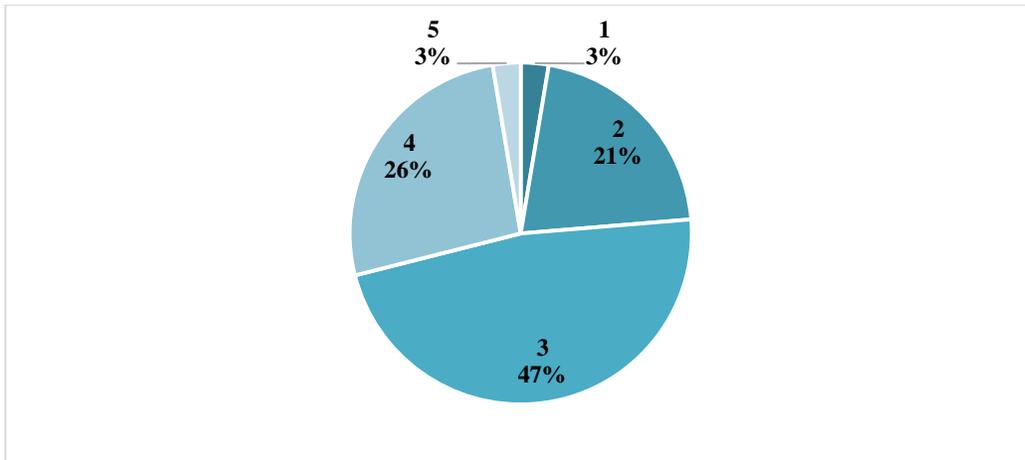


Nota. Elaboración propia

En la figura 5 se observa que el 43% se muestra neutral y el 26% de acuerdo con que la empresa provee todos los elementos para trabajar cómodamente. Sólo un 3% de los empleados están totalmente de acuerdo.

Figura 13

La empresa me provee de todos los elementos para trabajar cómodamente

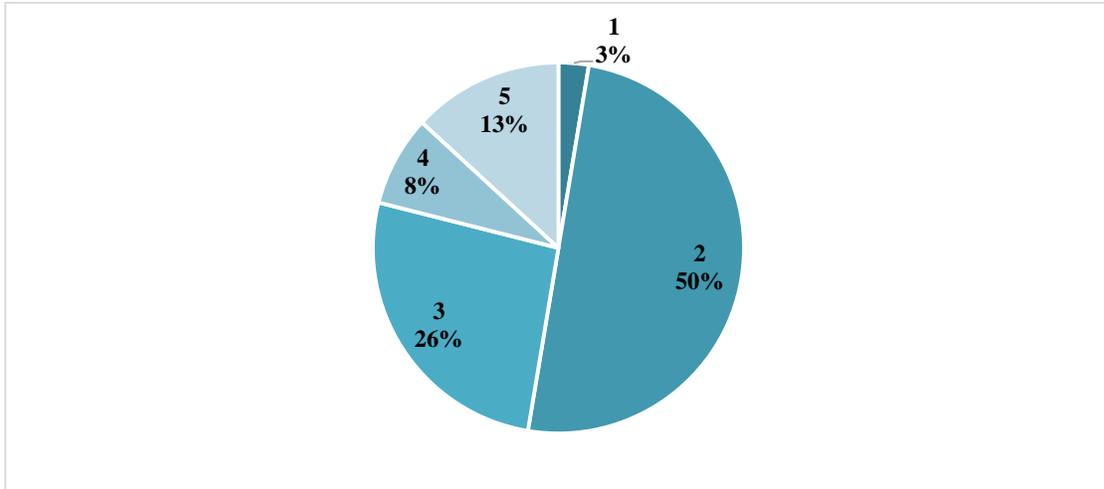


Nota. Elaboración propia

En la figura 6 se observa que el 50% de los encuestados en está en desacuerdo y un 26% adicional se encuentran neutral respecto a la premisa que establece que la información se comparte ampliamente y se puede conseguir de manera fácil la información que se necesita.

Figura 14

La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita



Nota. Elaboración propia

En la entrevista se evidencia que los administrativos tienen percepciones diferentes sobre el relacionamiento que tienen con el teletrabajo, para uno de los entrevistados:

Mi área tiene que ver todo con el teletrabajo, desde recursos humanos estamos encargados de gestionar todo el proceso, especialmente de las actividades de empoderamiento, bienestar, satisfacción y motivación laboral que se reforzaron muchísimo con el teletrabajo en la pandemia, nos tocó reevaluar algunas actividades presenciales y crear nuevas actividades con expertos para mejorar los procesos de comunicación y bienestar de manera virtual, a través de encuentros y de sesiones personalizadas nos dimos cuenta que era importante conocer el panorama de la familia y de las dinámicas en el hogar porque estábamos viendo que el cambio del ambiente laboral estaba dificultando las actividades y responsabilidades de todos los colaboradores, fue un proceso difícil en un principio, mucho desorden porque somos más de 100 empleados y no todos estaban adecuados para trabajar

con conexión, es por esto que muchas cosas a nivel de comunicación y liderazgo cambiaron (Comunicación personal, 2022).

Así mismo, para el otro entrevistado relata que:

Desde mi área administrativa puedo decir que no estuve muy familiarizada con el tema de teletrabajo antes de la pandemia, así que cuando se vino todo este tema del confinamiento encima, no sabía cómo se iban a generar las actividades, y yo como responsable de gestionar cada una de las labores de los departamentos, tuve que comunicarme inmediatamente con gerencia para saber qué iba a pasar... mi sorpresa fue mucha cuando dijeron que ya todos íbamos a trabajar por teletrabajo, yo quedé en blanco, los de recursos humanos si sabían que era eso pero yo, jm, ni idea, me tocó aprender desde cero para gestionar de manera virtual, me tocó trabajar mucho en la comunicación y en el liderazgo, porque se dificulta en el plano virtual dar órdenes, esperar respuestas por correo, llamar y todo ello que requiere un mayor tiempo. La cultura cambió mucho porque ya la forma de dirigirnos a los colaboradores cambió (Comunicación personal, 2022).

Respecto a las ventajas y complicaciones que ha visto desde la implementación del teletrabajo uno de los entrevistados establece que:

Pues, al principio si se dieron complicaciones, es que poner en marcha una modalidad que no se había trabajado de manera extensiva se convierte en un problema cuando es algo tan repentino, tan rápido, tan obligado, yo diría que no fue ni planeado, fue un evento en donde todos nos quedamos sorprendidos, preocupados y sin saber qué rumbo tomar. La primera complicación fue poner un orden a la modalidad en temas laborales, tuvimos que trabajar mucho en ese tema de los derechos, ARL, beneficios laborales, conexión, garantías, todo lo

que cuenta dentro del teletrabajo para cumplir obviamente con la ley... después el tema de la conexión, plataformas, comunicación, horarios, responsabilidades, entrega de informes, y todo lo demás... bueno... sobre lo que preguntas por las ventajas yo diría que la verdad mejoró mucho el ambiente laboral, no es por hablar mal ni nada de eso, pero eso de la comunicación escrita fue lo mejor, quedan las evidencias, se manejan protocolos, cosas que en la presencialidad no se daban, también pudimos supervisar a los mandos medios, establecer cómo trataban a los clientes, a los colaboradores, todo se convirtió en un elemento de mejora (Comunicación personal, 2022).

6.2.2 Análisis

Se observa que la empresa no vulnera los derechos laborales de los empleados en la modalidad de teletrabajo, a través de la entrevista se observa que se han generado los lineamientos para generar bienestar en las actividades en casa, no obstante, se evidencia que los empleados están en desacuerdo respecto a la dotación y la disponibilidad de la información. El teletrabajo es un proceso de continua mejora según los administrativos entrevistados.

6.3 Incidencia del teletrabajo en la consolidación de la cultura organizacional para la implementación de estrategias en la empresa Satrack en políticas, sistemas de comunicación y valores.

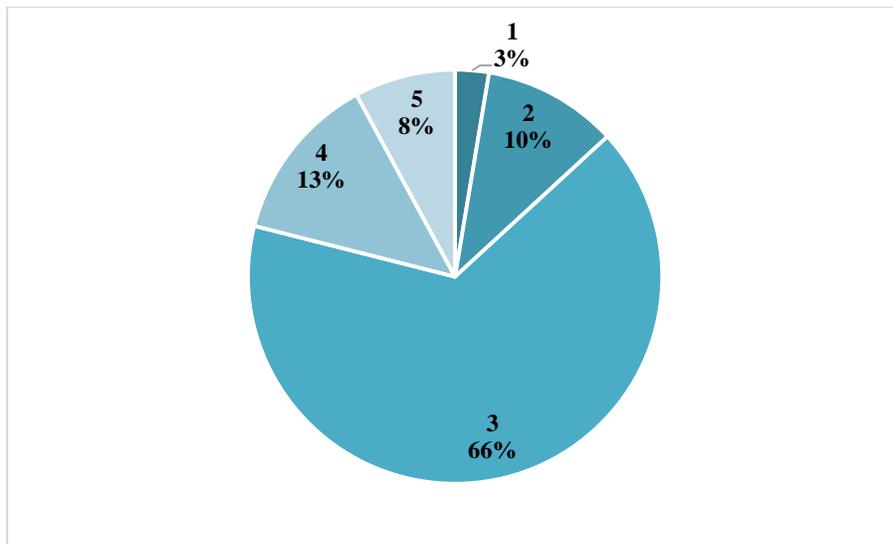
6.3.1 Resultados

Se presentan los resultados sobre la incidencia del teletrabajo en la consolidación de la cultura organizacional para la implementación de estrategias. En la figura 7 se observa el 66% de los encuestados se encuentran neutrales respecto a la posibilidad de dar opiniones o presentar

retroalimentaciones al jefe o superior, seguido de un 14% que está de acuerdo con esta premisa y sobrepasa a aquellos que están en desacuerdo, por lo que se puede establecer que en algunos casos esto se puede presentar.

Figura 15

Puedo dar opiniones y retroalimentaciones a mi jefe

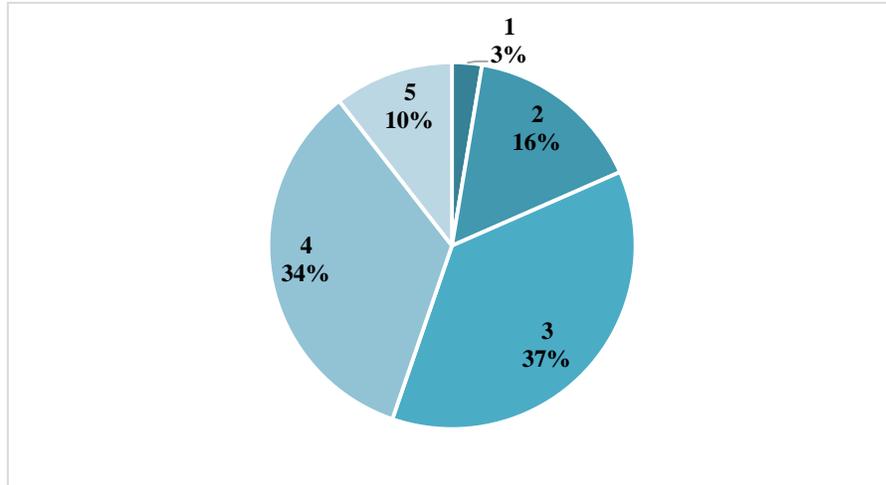


Nota. Elaboración propia

En la figura 8 se observa que el 37% se encuentran neutrales respecto a la premisa que indica que existe una comunicación asertiva con colaboradores, seguido de un 34% que está de acuerdo con que sí existe una comunicación entre colaboradores, demostrando que puede ser mejor que la que existe con los jefes.

Figura 16

Existe una comunicación asertiva con colaboradores

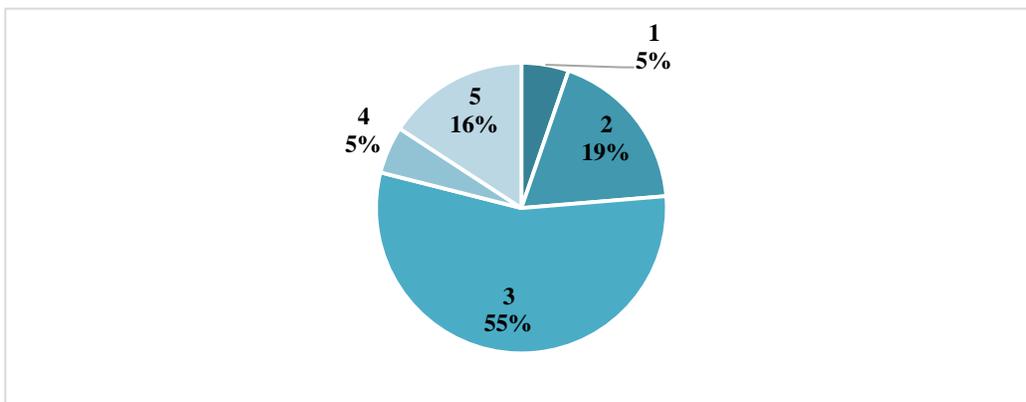


Nota. Elaboración propia

En la figura 9 se observa que el 55% de los encuestados tienen una posición neutral respecto a la premisa que establece que es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización, no obstante, un 19% se encuentra en desacuerdo, de manera que no lo perciben como algo sencillo o fácil de gestionar.

Figura 17

Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización

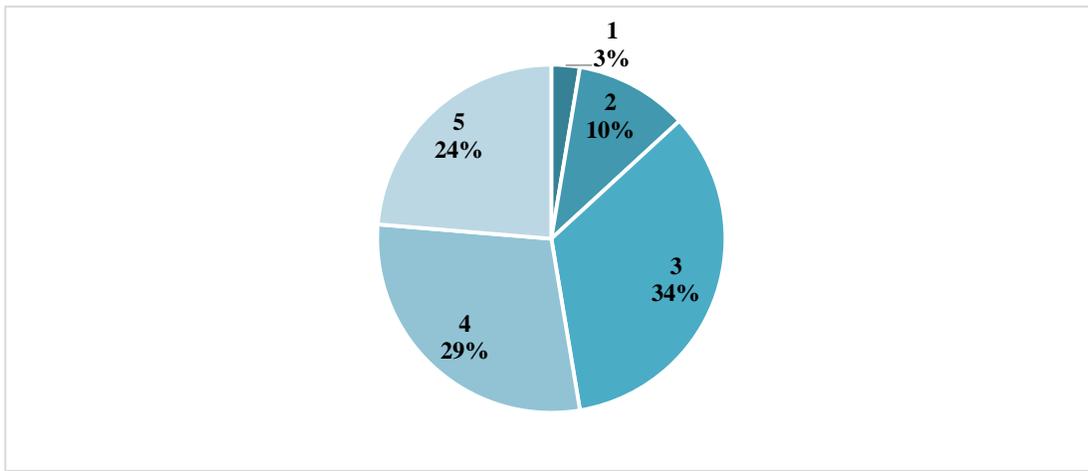


Nota. Elaboración propia

En la figura 10 se observa que el 34% se encuentra neutral respecto a la percepción del teletrabajo como una modalidad que genera satisfacción y estabilidad, seguido de un 29% que está de acuerdo y un 24% que está totalmente de acuerdo.

Figura 18

Considero el teletrabajo como una modalidad que me genera satisfacción y estabilidad

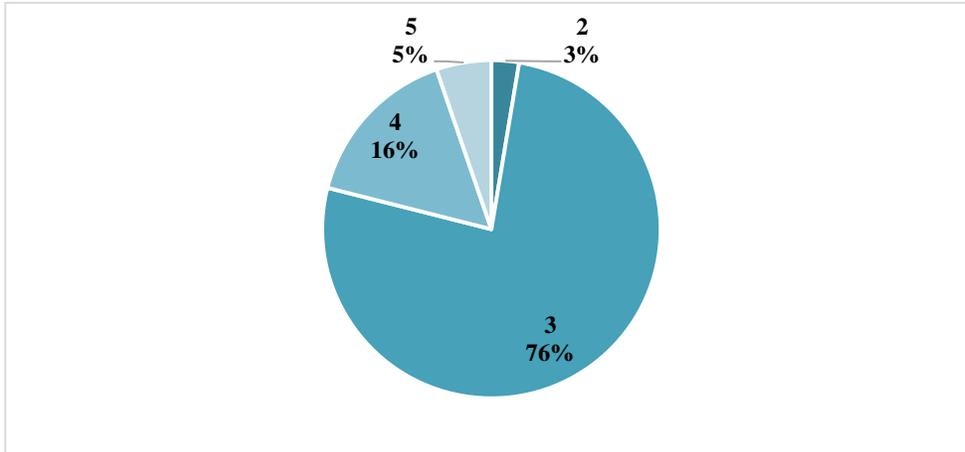


Nota. Elaboración propia

En la figura 11 se observa que el 76% se observa ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a que existe una relación de confianza con los jefes, seguido de un 16% que está de acuerdo con esta premisa.

Figura 19

Existe una relación de confianza con los jefes



Nota. Elaboración propia

Respecto a las entrevistas se observa en primera instancia que los entrevistados explican los programas o políticas de comunicación que han desarrollado en el teletrabajo y sus resultados, de acuerdo con uno de los entrevistados:

Mira, yo creo que como programas o políticas precisas no existen, pero se han generado esfuerzos desde el área de recursos humanos para que mejoren la forma en que se tratan los empleados, se fomenta mucho la escucha y el respeto entendiendo que cuando la comunicación no es frente a frente se presentan inseguridades y malinterpretaciones, como te dije antes, lo mejor que pudo pasar fue la comunicación escrita, se proyecta con ese tema generar protocolos de comunicación para que los colaboradores mejoren las formas de dirigirse a los demás, porque se han visto casos en donde se irrespetan entre compañeros pero con el jefe no, esto genera desigualdades y asimetrías en el ambiente laboral. (Comunicación personal, 2022).

6.3.2 Análisis

Los resultados demuestran que el proceso de comunicación aún es complejo, en primera instancia los colaboradores se muestran neutrales en la mayoría de las preguntas, es decir que hay aspectos en lo que no tienen una opinión polarizada lo que implica que en algunas ocasiones se presentan dificultades en el marco de la comunicación y el relacionamiento del área; por otro lado, se observa una percepción positiva respecto a la comunicación entre colaboradores, mientras que predomina una percepción neutral con tendencias a negativa con los jefes.

A través de las encuestas y las entrevistas se observa que el proceso de comunicación en teletrabajo ha sido complejo porque se intenta trasladar todo lo que implica el ambiente laboral a la vida virtual, de esta manera se han presentado retos y dificultades para generar procesos de comunicación asertiva. Se resalta que se fortalecieron procesos de comunicación para mitigar los problemas y conflictos laborales.

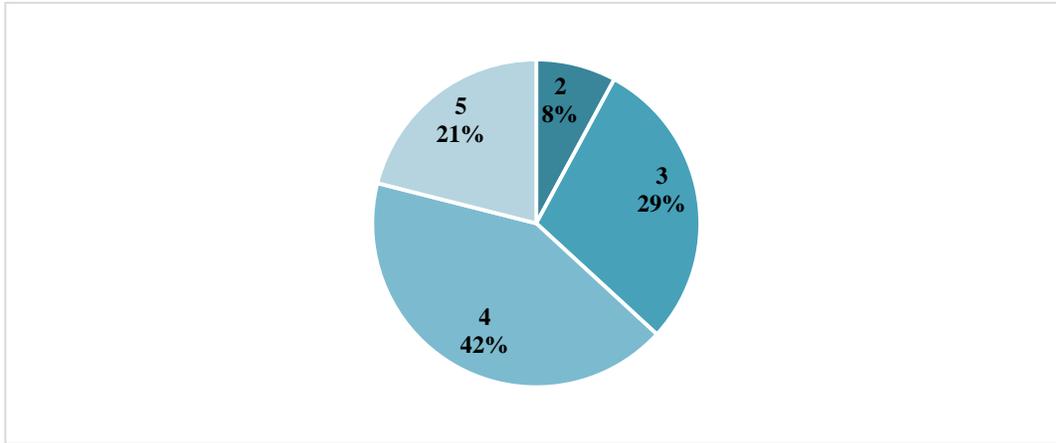
6.4 Afectaciones del teletrabajo en la construcción de una cultura organizacional con el fin de realizar una propuesta que mejore la situación postpandemia.

6.4.1 Resultados

Se observa en la figura 12 que el 42% de los empleados están de acuerdo con que la empresa tiene planes o programas para mejorar el bienestar de ellos en la modalidad de teletrabajo.

Figura 20

La empresa tiene planes o programas para mejorar el bienestar de los empleados, específicamente para el teletrabajo

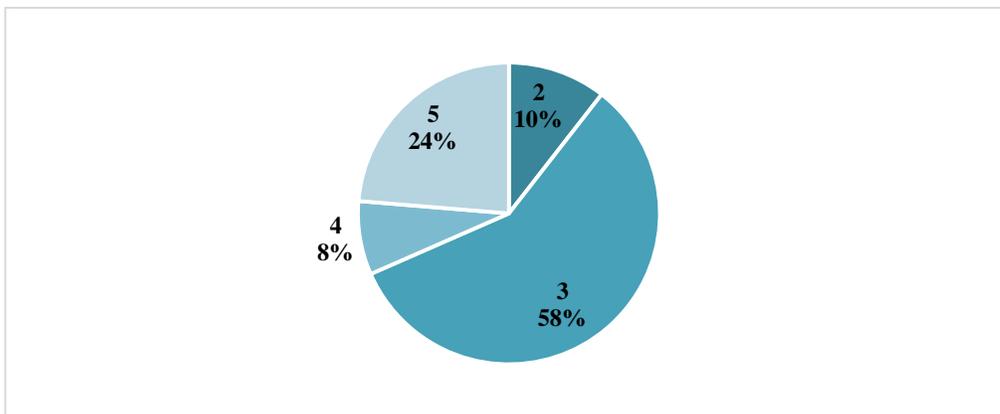


Nota. Elaboración propia

Por su parte, en la figura 13 se observa que el 58% de los empleados no están ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la existencia de una relación entre el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la satisfacción de las necesidades.

Figura 21

Existe una relación entre el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la satisfacción de mis necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia y de aprendizaje

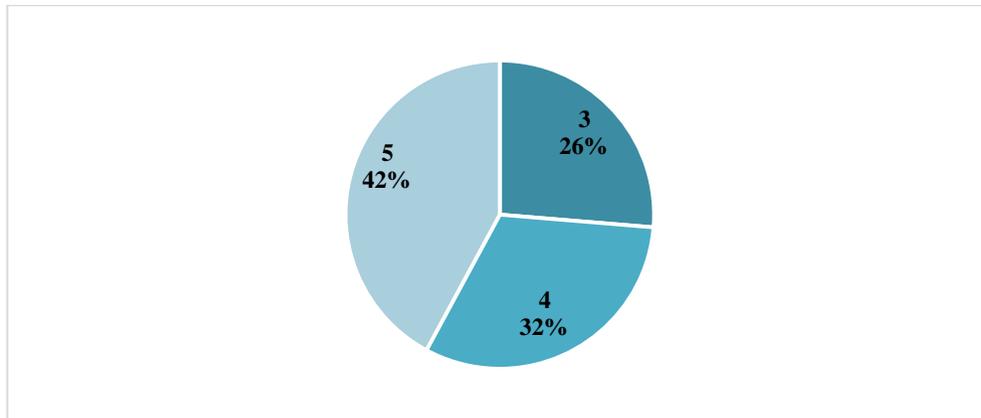


Nota. Elaboración propia

En la figura 14 se observa que el 42% de los empleados están totalmente de acuerdo con la premisa que establece la identidad con los valores y filosofía de la empresa.

Figura 22

Me identifico con los valores y la filosofía de la empresa

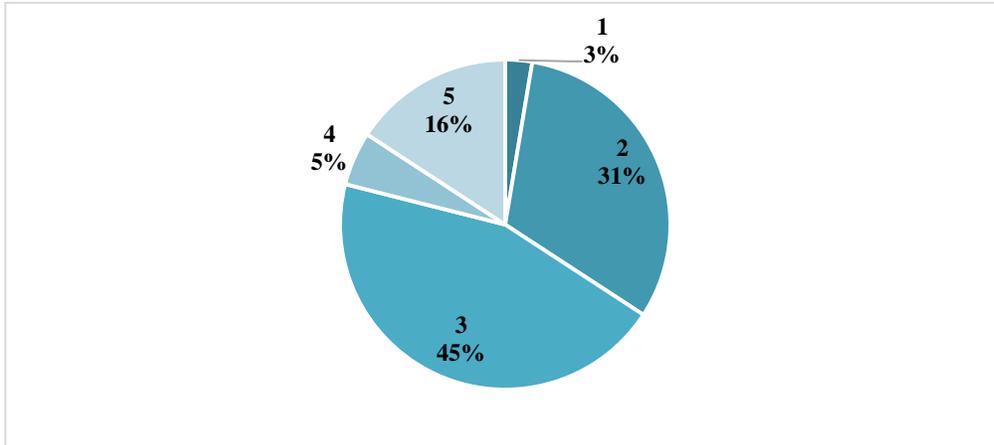


Nota. Elaboración propia

En la figura 15 se observa que el 45% no está ni de acuerdo ni en desacuerdo respecto a la respuesta positiva a los cambios del entorno, seguido de un 31% que está en desacuerdo.

Figura 23

Respondemos bien a los cambios del entorno

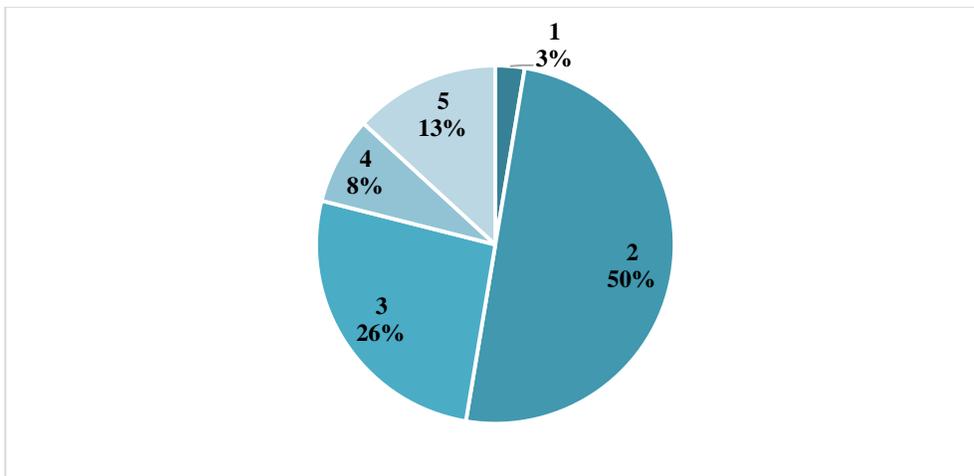


Nota. Elaboración propia

En la figura 16 se observa que el 50% de los empleados está en desacuerdo con la premisa que establece que los diferentes grupos de la organización cooperan a menudo para introducir cambios.

Figura 24

Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios



Nota. Elaboración propia

6.4.2 Análisis

Se observa en los resultados que los empleados reconocen que existen programas de bienestar, aspecto que concuerda con lo planteado por los administrativos en temas de derechos y de satisfacción laboral, esto incide en que los empleados tengan alineados los objetivos con sus necesidades personales y que, al mismo tiempo, se identifiquen con los elementos de la cultura organizacional de la empresa. Se observan dificultades a nivel de cooperación, participación y generación de cambios.

6.4.3 Propuesta de cultura organizacional

De acuerdo con los resultados se puede proponer actividades o acciones para mejorar aspectos de la cultura organizacional, para ello, se tiene en cuenta las percepciones y los elementos teóricos abordados en esta investigación, a continuación se presentan los ejes y los tipos de actividades que se pueden desarrollar.

Tabla 2

Propuesta de mejora de la cultura organizacional

Eje de la cultura organizacional	Actividades o acciones para recomendar
Satisfacción laboral	Flexibilidad horaria en el teletrabajo Programas de bienestar laboral desde casa Espacios de salud laboral dentro del horario de trabajo para atender las necesidades psicológicas del empleado Programas de educación en temas como deporte, nutrición, artes.

Desarrollo profesional	Capacitaciones y espacios para la educación de los empleados.
Liderazgo y comunicación	Generación de actividades de interacción entre colaboradores para mejorar las relaciones Creación de un programa de cultura abierta y participativa con espacios para la creación de proyectos de área para mejorar procesos con incentivos, así mismo, la creación de un espacio para la evaluación constante de las sugerencias e inquietudes de los empleados.

Nota. Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

A través de la investigación se concluye que la cultura organizacional ha presentado cambios significativos durante y después de la pandemia, hasta la actualidad se continúa con la modalidad de teletrabajo por lo que, se han generado inversiones y diferentes implementaciones que han visibilizado una oportunidad para esta modalidad. Se observan aún algunas dificultades en temas de comunicación y liderazgo principalmente ya que la modalidad está bajo las normativas legales y cumple con muchos de los lineamientos desde el derecho laboral, de esta manera no se presentan vulneraciones que incidan en el ambiente laboral o en la insatisfacción laboral, no obstante, se propone un eje de actividades en este aspecto ya que, el bienestar laboral es un pilar importante dentro de la cultura organizacional.

Respecto de los procesos de comunicación se destacan las dificultades para comunicarse asertivamente con el jefe y la dificultad para trabajar en equipo ya que los tiempos y las plataformas puede representar un reto en la cohesión y en la interacción de los empleados, así como en el proceso de seguimiento, no obstante, es un tema que se ha ido fortaleciendo para mitigar los efectos de la pandemia en las actividades cotidianas laborales, se destaca la importancia de la comunicación escrita como un elemento para verificar procesos de cultura y protocolos que pueden mejorar el trato y la comunicación. Frente a este aspecto se proponen actividades de fortalecimiento de la comunicación en temas de participación y diálogo.

Se recomienda generar espacios de discusión para complementar las actividades de acuerdo con las experiencias del empleado en la modalidad para mejorar la cultura organizacional, y se recomienda también ahondar en aspectos externos para tener un mejor panorama de la cultura y de la identidad de la empresa.

Referencias

- Arregocés, P., Dávila, D., González, Y & Torres, L (2020). Criterios y decisiones para implementar el teletrabajo en las empresas del sector comercial y de ventas de la ciudad de Bogotá [Tesis de especialización, Universidad EAN]. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10882/10038>.
- Ascaribay, N. (2021). Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la empresa Armijos Romero Cía. Ltda. al momento de implementar teletrabajo en el periodo de crisis (Master's thesis, Universidad del Azuay).
- Ayala, M. G. L., & Flores, I. O. (2021). Teletrabajo en México en tiempos de covid-19: de lo opcional a lo necesario. *Revista Observatorio del Deporte*, 01-13.
- Bajzikovaa, L., Sajgalikovab, H., Wojcack, E., y Polakova, M (2016) How Far Is Contract and Employee Telework Implemented in SMEs and Large Enterprises? (Case of Slovakia). *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 235 (24), 420-426
.https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042816315865
- Carrillo Punina, A. P. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, (8). <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/2637>
- Castillo Builes, Eduardo (2010). Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia real para las organizaciones. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (31),1-5
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=1942/194214587001>
- Castro Rodríguez, C. V. (2021). Análisis de la cultura organizacional de un grupo empresarial de la ciudad de Cuenca para determinar la factibilidad de la implementación de teletrabajo en tiempos de crisis (Master's thesis, Universidad del Azuay).
- Contreras, O., Rozo, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74-83.
<https://dx.doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>
- Culma, B., Londoño, D., García, y Tabares, D. (2020). La Cultura y el Clima de las Organizaciones en Época del Confinamiento a Causa del Covid-19. *CIE*. Vol. 1. (9), 45-56.
http://revistas.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/CIE/article/viewFile/4085/2343
- Decreto 884 de 2012. Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones
- Díaz-Soloaga, P. (2019). The role of communication in organizational culture. Is there a pattern in Spanish fashion companies?. *El profesional de la información*, 28(5).

- Echeverría Manrique, M. M. (2018). El impacto del teletrabajo en la cultura organizacional en empresas privadas financieras desde la perspectiva de jefaturas (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas, Quito.
- Havriluk, L. O. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 3(5), 93-109.
- Hernández, R., Fernández, C, Baptista, P. (2014) Metodología de la investigación. McGraw Hill
- La República (2020) Dos de cada diez empresas acogieron de manera formal el teletrabajo. Bogotá, Medellín y Barranquilla acogieron más esta figura.
<https://www.larepublica.co/economia/colombia-supero-los-209000-teletrabajadores-en-2020-de-acuerdo-con-el-mintic-3226744>
- Levaggi, V. (2004) ¿Qué es el trabajo decente?. Trabajo decente es un concepto que busca expresar lo que debería ser, en el mundo globalizado, un buen trabajo o un empleo digno. OIT. https://www.ilo.org/americas/sala-de-prensa/WCMS_LIM_653_SP/lang-es/index.htm
- Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones.
- Ley 2088 de 2021. Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones
- Martínez Sánchez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Retos II* (4), 143-156.
- Marulanda, C., López, M., López, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) de Colombia. Información tecnológica.
- MINTIC (2 de septiembre de 2021) Colombia superó los 209.000 teletrabajadores en 2020: Ministerio de las TIC. <https://mintic.gov.co/portafolio/Inicio/Sala-de-prensa/179742:Colombia-supero-los-209-000-teletrabajadores-en-2020-Ministerio-de-las-TIC>
- Organización Internacional del Trabajo. (2001). Tecnología de la Información: Salvar la brecha digital. *Revista Trabajo - OIT*, 38, 36.
- Pinzón, M., Contreras, A., Ramírez, R., Reyes, D. (2021) Descripción de los niveles de comunicación organizacional. *Consensus*, 5 (1)
- Portafolio (29 de diciembre de 2020) Trabajo remoto, una tendencia que promete crecer aún más en 2021. Portafolio. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/trabajo-remoto-tendencia-home-office-promete-crecer-aun-mas-en-2021-547887>
- Quiroga, D. P. (2007). Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. *Pymes metalmecánicas de Cali. Universidad & Empresa*, 6(13), 9-36.

Rengifo, G. A. (2014). *La comunicación asertiva, un camino seguro hacia el éxito organizacional*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/12780>.

Resolución 2886 de 2012. Define las entidades que hacen parte de la Red de Fomento del Teletrabajo y las obligaciones que les compete.

Rivera-Porras, Diego & Carrillo Sierra, Sandra & Forgiony Santos, Jesus. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. Espacios.

Satrack (2021). Quiénes somos. <https://www.satrack.com.co/>

Tapasco-Alzate, O., & Giraldo-García, J. (2018). Teletrabajo: Aspectos críticos para su implementación desde la perspectiva de los directivos. In Proceedings of the LACCEI international Multi-conference for Engineering, Education and Technology, 2018-July (pp. 19-21).

Tapasco-Alzate, Omar A., & Giraldo-García, Jaime A.. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información tecnológica*, 31(1), 149-160. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>

Vargas, A. V., & Osma, J. I. P. (2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. *RISTI-Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (12), 17-31.

Vargas, L. (2020). Gerencia del siglo xxi. Visión de un liderazgo hacia una cultura organizacional humanista. *Gerentia*, (2).

Zapata, D. E. M., Montealegre, M. V. P., & Ayala, B. C. V. (2017). Comunicación organizacional en torno al teletrabajo. *Revista Luciérnaga-Comunicación*, 9(18), 61-71.

Zapata, D. E. M., Montealegre, M. V. P., & Ayala, B. C. V. (2017). Comunicación organizacional en torno al teletrabajo. *Revista Luciérnaga-Comunicación*, 9(18), 61-71.

Anexos

Anexo 1: Encuesta

Comunicación y cultura organizacional la modalidad de teletrabajo de la empresa Satrack en la ciudad de Medellín

Apreciado profesional vinculado a Satrack S.A reciba un cordial saludo,
La información recibida será utilizada única y exclusivamente con fines académicos e investigativos,
particularmente como parte del estudio "Comunicación y cultura organizacional la modalidad de teletrabajo de la empresa Satrack en la ciudad de Medellín" de la Universidad Minuto de Dios.

Consentimiento informado.

Antes de su diligenciamiento deseamos solicitar su consentimiento informado. Al respecto, le informamos:

1. Su participación no implica ningún costo o beneficio económico para usted.
2. La información que nos suministre será absolutamente confidencial y utilizada única y exclusivamente con fines académicos
3. La decisión de participar en este estudio, es absolutamente voluntaria.
4. El diligenciamiento de esta encuesta no ocasiona ningún riesgo o incomodidad para usted.

A continuación se presenta un cuestionario de preguntas cerradas que debe responder de acuerdo con la siguiente escala:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Neutral
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

Agradecemos su participación.

	1	2	3	4	5
La empresa maneja espacios de bienestar en teletrabajo	<input type="radio"/>				
La empresa tiene planes o programas para mejorar el bienestar de los empleados, específicamente para el teletrabajo	<input type="radio"/>				
Considero el teletrabajo como una modalidad que me genera satisfacción y estabilidad	<input type="radio"/>				
La empresa respeta mis derechos laborales	<input type="radio"/>				
La empresa me provee de todos los elementos para trabajar cómodamente	<input type="radio"/>				
Conozco los beneficios del teletrabajo	<input type="radio"/>				

Conozco los beneficios del teletrabajo	<input type="radio"/>				
La empresa me provee capacitaciones técnicas para ingresar a la modalidad de teletrabajo	<input type="radio"/>				
La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	<input type="radio"/>				
Existe una relación de confianza con los jefes	<input type="radio"/>				
Puedo dar opiniones y retroalimentaciones a mi jefe	<input type="radio"/>				
Existe una comunicación asertiva con colaboradores	<input type="radio"/>				
Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	<input type="radio"/>				

Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	<input type="radio"/>				
Existe una relación entre el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la satisfacción de mis necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia y de aprendizaje	<input type="radio"/>				
Me identifico con los valores y la filosofía de la empresa	<input type="radio"/>				
Respondemos bien a los cambios del entorno	<input type="radio"/>				
Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	<input type="radio"/>				

Anexo 2: Respuestas

Pregunta sin título [La empresa maneja espacios de bienestar en teletrabajo]	Pregunta sin título [La empresa tiene planes o programas para mejorar el bienestar de los empleados, específicamente para el teletrabajo]	Pregunta sin título [Considero el teletrabajo como una modalidad que me genera satisfacción y estabilidad]	Pregunta sin título [La empresa respeta mis derechos laborales]	Pregunta sin título [La empresa me provee de todos los elementos para trabajar cómodamente]	Pregunta sin título [Conozco los beneficios del teletrabajo]	Pregunta sin título [La empresa me provee capacitaciones técnicas para ingresar a la modalidad de teletrabajo]	Pregunta sin título [La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita]	Pregunta sin título [Existe una relación de confianza con los jefes]	Pregunta sin título [Puedo dar opiniones y retroalimentaciones a mi jefe]	Pregunta sin título [Existe una comunicación asertiva con colaboradores]	Pregunta sin título [Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización]	Pregunta sin título [Existe una relación entre el cumplimiento de los objetivos de la empresa y la satisfacción de mis necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia y de aprendizaje]	Pregunta sin título [Me identifico con los valores y la filosofía de la empresa]	Pregunta sin título [Respondemos bien a los cambios del entorno]	Pregunta sin título [Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios]
4	4	3	5	4	3	2	2	3	3	2	2	3	4	4	4
5	4	3	5	3	4	3	3	3	3	3	2	3	5	3	2
4	3	3	5	2	5	3	3	3	2	4	2	3	5	3	1
4	3	5	5	2	5	3	3	3	3	4	3	3	5	3	2
4	4	5	5	2	5	3	3	3	3	4	3	3	5	3	2
5	5	5	5	2	5	2	3	3	3	4	3	3	5	3	2
5	3	5	5	3	5	2	3	5	3	4	3	3	5	2	2
5	4	5	5	3	3	2	2	3	3	4	2	2	4	3	3
4	3	5	5	3	3	2	2	3	3	4	2	3	5	3	3
3	2	4	5	3	3	2	2	3	1	2	1	3	5	3	2
3	5	4	5	3	3	4	3	4	2	2	3	4	3	2	2
3	3	4	4	2	4	5	3	3	3	3	3	5	3	2	3
4	4	2	4	2	5	4	3	3	3	2	3	5	5	2	2
5	2	1	5	4	4	5	2	3	3	1	3	5	5	2	5
5	3	2	5	4	5	5	2	4	2	3	3	3	4	2	5
5	5	2	5	4	5	3	2	3	3	3	4	3	3	2	3
5	4	2	4	3	4	5	5	3	4	3	5	2	5	2	2

4	3	3	4	3	4	5	4	3	3	4	5	2	3	3	4
5	4	5	4	3	4	4	3	3	5	5	5	3	4	5	4
5	2	5	5	3	4	5	3	2	3	5	3	3	4	5	2
5	3	5	5	3	4	5	3	3	5	5	3	5	4	5	3
5	5	4	4	3	5	3	3	3	5	4	3	5	4	4	2
5	4	4	5	3	4	2	4	3	3	3	3	5	4	1	3
4	4	4	5	3	4	2	5	4	3	3	2	3	3	2	2
4	4	3	5	3	5	2	3	4	4	2	3	3	4	2	5
4	4	3	5	4	4	2	5	4	4	3	3	3	4	5	3
4	5	3	4	4	5	1	3	3	4	2	3	3	4	5	2
5	5	3	5	2	5	5	5	3	4	4	1	4	3	3	5
5	5	3	4	1	5	3	2	3	3	3	3	3	4	3	3
5	4	3	5	2	3	3	3	3	2	3	3	3	5	5	5
3	3	3	5	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	2
3	3	4	5	4	3	4	4	3	3	3	4	3	5	3	2
5	3	4	5	5	3	3	4	3	3	3	5	2	3	2	2
4	4	4	5	3	3	4	4	4	3	4	5	3	5	3	3
3	5	4	5	4	4	3	5	5	3	4	5	5	5	2	3
5	4	4	4	4	5	2	5	3	3	4	2	5	3	3	2
5	4	3	4	4	5	2	5	3	3	3	3	5	3	3	2
4	4	3	4	3	4	2	3	3	3	5	3	4	3	3	2