

ESTRATEGIAS PARA EL TRABAJO HIBRIDO A CAUSA DEL COVID-19

ANA MARIA USECHE

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CALI
2022**

ESTRATEGIAS PARA EL TRABAJO HIBRIDO A CAUSA DEL COVID-19

ANA MARIA USECHE

Trabajo de grado

**Directora de Trabajo de Grado
PhD Mónica García Solarte**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIONES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE CALI
2022**

DEDICATORIA

A Dios por guiarme correctamente en este camino
y por las oportunidades que me brindo.

A mi familia por su apoyo incondicional y por su amor,
en especial a mi madre por todo su esfuerzo, por su doble rol,
por todos los consejos y aprendizaje que me brindo
y a mi abuela por ser un pilar fundamental en mi vida.

A los amigos que me acompañaron en esta etapa de vida universitaria.

Ana María Useche

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, le agradezco a Dios por acompañarme en este camino, por situar ante mí personas extraordinarias y experiencias enriquecedoras, haciéndome crecer tanto en mi vida personal como profesional.

A la Universidad del Valle y sus profesores, por darme la oportunidad de haber estado en un lugar magnífico para desarrollarme profesionalmente y como ser humano. A mis amigos los pequeños gigantes por brindarme su apoyo en estos 6 años y hacer de esta experiencia más agradable y divertida.

A mi directora trabajo de grado la profesora Mónica García Solarte, por darme la oportunidad de tener su apoyo y acompañamiento en este trabajo de grado, por todos las habilidades y conocimientos que me aportó en las clases y tutoría que tuve la oportunidad de compartir con ellas y por estar pendiente de mí y mi madre en un momento difícil.

A la empresa Fanalca S.A. por darme la oportunidad de dar mis primeros pasos en el mundo laboral realizando las prácticas profesionales, al equipo de trabajo en especial a Julián Correa de la Torre por creer en mí y apoyarme para que continuará vinculada a esta maravillosa empresa.

Gracias a la vida y a cada una de las personas que me permitieron culminar una etapa más con éxito.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
1. PROBLEMA.....	10
1.1 Antecedentes y formulación del problema	10
1.2 Objetivos	13
1.2.1 Objetivo general.....	13
1.2.2 Objetivo específico	13
1.3 Justificación	14
1.4 Metodología	15
2. MARCO REFERENCIAL	18
2.1 Marco Teórico	18
2.1.1 Trabajo.....	18
2.1.2 Modalidades de trabajo	18
2.1.3 Gestión humana	22
2.1.4 Procesos de gestión humana	23
2.2 Estado del arte	39
2.2.1 Estrategias de las empresas ante el COVID-19	39
2.3 Marco Contextual	43
3. DESARROLLO	45
3.1 Normatividad colombiana para el trabajo híbrido.	45
3.2 Estrategias para enfrentar el COVID-19 y la implementación del trabajo híbrido según algunas empresas del Valle del Cauca en el contexto colombiano	78
3.3 Estrategias propuestas por las entidades que estudian el área de gestión humana	86
3.3.1 Estrategias direccionadas a la gestión de cambio	92
3.3.2 Estrategias direccionadas a la infraestructura	95
3.3.3 Estrategias Direccionadas a los Procesos	95
3.3.4 Estrategias Direccionadas a la Prosperidad	97
4. PROPUESTA DE POSIBLES ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR EL COVID- 19 Y LA IMPLEMENTACIÓN DEL TRABAJO HÍBRIDO	100
5. CONCLUSIONES	104
REFERENCIAS.....	107

Lista de Tablas

Tabla 1. Normatividad.....	46
Tabla 2. Normatividad para el trajo hibrido.....	70
Tabla 3. Estrategias establecidas por algunas de las empresas del Valle del Cauca	79
Tabla 4. Gestión del cambio.....	93
Tabla 5. Infraestructura.....	95
Tabla 6. Procesos.....	96
Tabla 7. Prosperidad.....	97
Tabla 8. Posibles estrategias para enfrentar el COVID-10 y el establecimiento del trabajo hibrido.....	100

RESUMEN

El COVID-19 afectó todas las esferas de la vida de las personas y de la sociedad, una de las más impactadas fue la economía y por ende las empresas como protagonista de esta, trayendo consigo consecuencias sin precedentes y sintiéndose en todo el mundo. El mundo del trabajo se vio profundamente afectado por la pandemia mundial del virus, deteniendo o disminuyendo su producción, enviado a sus empleados a laborar de forma remota e implementando diversos cambios de infraestructura para poder enfrentar los nuevos retos, es por eso que, el presente trabajo tiene por objeto identificar y definir estrategias de acuerdo a la normatividad legal colombiana, a los estudios de gestión humana y a las experiencias de algunas empresas del Valle del Cauca para enfrentar el COVID-19 y el regreso a la presencialidad por medio del trabajo híbrido, el cual se ha convertido en un hecho con la reactivación económica y la aplicación de vacunas contra este virus.

Con base en una investigación de tipo descriptivo, un enfoque cualitativo y con un método de análisis para la captar la información por medio de entrevistas en profundidad llevadas a cabo a diferentes directivos de gestión humana de diversas empresas, se identificaron algunas de las estrategias implementadas para enfrentar el COVID-19 y el regreso a la presencialidad a través de la modalidad del trabajo híbrido, lo cual permitió concluir cuáles son las comunes y establecidas por las empresas como el desarrollo de diferentes modalidades de trabajo, implantar reglas de oro respecto a los horarios y espacios de trabajo, llevar a cabo cambios en la infraestructura física, instaurar diferentes canales de comunicación, cuidado de la salud de sus empleados y activar protocolos de seguridad y salud en el trabajo.

Palabras claves: COVID-19, estrategias, gestión humana, modalidades de trabajo, gestión del cambio, infraestructura, procesos, prosperidad y normatividad.

INTRODUCCIÓN

El mundo del trabajo y empresarial fue uno de los más afectados por la pandemia del COVID-19, pues trajo consigo consecuencias negativas y retos para las organizaciones, las cuales tuvieron que implementar cambios de manera repentina y adaptarse a nuevos escenarios.

Las organizaciones con la aparición del COVID-19 y la contingencia provocada por este virus, han tenido que implementar medidas necesarias para proteger la salud de sus empleados y la continuidad de sus negocios. Por ello, se ha hecho necesario el desarrollo e implementación de estrategias que respondan a las nuevas necesidades sociales, legales y económicas, teniendo en cuenta la reactivación económica y aplicación de la vacuna contra el COVID-19.

Por esta razón, el principal propósito del presente trabajo, es identificar y definir cuáles son las estrategias que deben tener en cuenta las empresas para enfrentar el COVID-19 y dirigir a los empleados hacia la modalidad de trabajo híbrido o la alternancia en el trabajo. Además, de reconocer la normatividad que las empresas deben tener en cuenta en el contexto colombiano para poder llevar a cabo el proceso de implementación de trabajo híbrido, debido a que desde el inicio de la emergencia sanitaria el gobierno colombiano ha venido modificando y creando nuevas leyes y decretos para poder responder a la contingencia.

En el ámbito de este trabajo de grado se realizó una investigación secundaria analizando información de diferentes fuentes y participando en entrevistas en profundidad llevadas a cabo a diferentes directivos de las áreas de gestión humana de diversas empresas del Valle del Cauca, para identificar y definir las estrategias que se están implementando respecto al COVID-19 y el regreso a la presencialidad o la alternancia del trabajo.

Para desarrollar este trabajo, se define en el primer capítulo los antecedentes y el problema a pretender, el objetivo general y los específicos que se esperan cumplir, la justificación donde se especifica la relevancia del tema a desarrollar, y la metodología de investigación utilizada. En el segundo capítulo, se ocupa el marco referencial, iniciando con el marco teórico donde se encuentra los temas necesarios para el desarrollo del trabajo como modalidades de trabajo, gestión humana y los procesos de gestión humana, posteriormente se halla el estado del arte en donde se expone las investigaciones que se están llevando a cabo sobre el tema central del presente trabajo, y en el marco contextual se describe la situación actual del sector empresarial en Colombia.

En el tercer capítulo se manifiesta los resultados del trabajo, iniciando por una determina de la normatividad colombiana referente al trabajo y las empresas, seguido por la identificación de las estrategias propuestas por las entidades expertas en el área de gestión humana y una clasificación de estas en unos pilares establecidos, posteriormente se definen las estrategias implementadas por algunas de las empresas del Valle del Cauca para enfrentar el COVID e implementar diferentes modalidades de trabajo especialmente el trabajo híbrido.

En el cuarto se presenta una propuesta de estrategias teniendo en cuenta el contenido del tercer capítulo. Por último, se encuentra el capítulo número cinco donde se manifiestas las conclusiones las cuales describen los puntos más importantes de la investigación y las tendencias encontrada en esta misma.

1. PROBLEMA

1.1 Antecedentes y formulación del problema

En diciembre del año 2019 el mundo se prepara para recibir el año 2020 con nuevas expectativas, retos, ambiciones y ansioso por comenzar una nueva década, la cual tenía previsto grandes acontecimientos que unen al mundo o parte de él, como los juegos olímpicos Tokio 2020 o la copa América 2020. Sin embargo, en el último mes de la década del 2010, en China se reportan una serie de casos de pacientes hospitalizados con una enfermedad nueva caracterizada por neumonía e insuficiencia respiratoria, a causa de un nuevo coronavirus (SARS-CoV-2), en la provincia de Hubei, China. Al poco tiempo Wuhan, capital de Hubei, se convierte en el epicentro de un brote de neumonía y los contagios aumentan exponencialmente, alcanzando diferentes países de Asia, Medio Oriente y Europa. El 11 de febrero de 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) nombra este agente etiológico como COVID-19 (Coronavirus Disease, 2019) y el 11 de marzo, con 118.000 casos reportados en 114 países y 4.291 personas fallecidas, la COVID-19 es declarada como pandemia por medio de una rueda de prensa mundial impartida por Tedros Adhanom, director general de la OMS.

La pandemia por la COVID-19 ha generado un contexto de crisis con diferentes repercusiones a nivel político, económico, social y de salubridad pública, por lo que se ha considerado que representa la mayor pandemia o crisis del último siglo. En el ámbito político, los Gobiernos de los diferentes países del mundo realizan expedición de decretos, normas y leyes para regular las diversas acciones que llevan a cabo; en el ámbito social, se establecen temas relacionados al confinamiento de las personas en sus hogares, distanciamiento y aislamiento social, el envío de los estudiantes de las universidades y colegios a casa, el accionar de las personas en la sociedad y cultura; en el ámbito económico, se lleva a cabo el cierre intermitente de los establecimientos de negocios, y de almacenes de acuerdo al número de contagios, se ha impactado directamente las operaciones de las diferentes empresas de diversas industrias con las medidas impuestas para evitar los contagios por la COVID-19, de igual manera, se ha establecido diferentes ayudas financieras para las empresas formales e informales.

En Colombia el Gobierno Nacional para atender la emergencia por la expansión del COVID-19 en el país, desde el mes de marzo del 2020 ha expedido más de 40 decretos de orden económico y social con lo que procura dar una solución transitoria a las necesidades de los ciudadanos e implementar medidas para controlar el virus. Así pues, el 17 de marzo se expide el decreto 417 de 2020 con el que se declara un Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica en todo el territorio Nacional; de igual forma, en este, se da la facultad al presidente de la República, con la firma

de todos los ministros para dictar y expedir otros legislativos destinados a afrontar la pandemia e impedir la extensión de sus efectos (Solórzano, 2020).

Cabe destacar que mientras el Gobierno Nacional de Colombia realiza intervenciones en respuesta al Coronavirus a través de los decretos y resoluciones, las empresas se adaptan a estas intervenciones para combatir la pandemia por la COVID-19; en este sentido, han tenido que ajustarse rápidamente a las necesidades cambiantes de sus colaboradores, proveedores y clientes, reformando su estructura productiva y empresarial, adaptando sus instalaciones y enviando a una parte de sus empleados a casa para trabajar de forma remota. De igual forma, las empresas han evaluado sus prioridades y desafíos como los riesgos de continuidad del negocio, cambios repentinos en los volúmenes, toma de decisiones en tiempo real, productividad de la fuerza laboral, riesgo de seguridad; para lo anterior los líderes de las empresas han actuado rápidamente de acuerdo a lo establecido en el sistema para disponer los cimientos para el futuro.

Con los lineamientos y parámetros establecidos por el gobierno, las empresas y negocios han llevado a cabo diferentes acciones para mantenerse y adaptarse, ha llegado la “nueva normalidad” en donde las personas y las entidades retornan sus actividades bajo diferentes condiciones. De acuerdo a lo anterior, las empresas bajo el decreto 1076 de 2020 adoptan el artículo 6 sobre el teletrabajo y trabajo en casa que afirma:

Durante el tiempo que dure la emergencia sanitaria por causa de la pandemia del Coronavirus COVID-19, las entidades del sector público y privado procurarán que sus empleados o contratistas cuya presencia no sea indispensable en la sede de trabajo, desarrollen las funciones y obligaciones bajo las modalidades de teletrabajo, trabajo en casa u otras similares (Decreto 1076, 2015).

En este sentido, las empresas privadas y públicas con el objetivo de mitigar el impacto de la COVID-19 en la salud de los colaboradores y sus familias, han implementado modalidades de trabajo alternativas y protocolos de bioseguridad para dar continuidad a las actividades empresariales. De esta manera, para los colaboradores que desempeñan cargos a nivel administrativo, el teletrabajo, trabajo flexible, trabajo asistido por tecnología y el trabajo remoto se convirtió en la estrategia principal para el desarrollo de las funciones y actividades correspondientes a cada cargo en la empresa. Por otra parte, dada la importancia del personal operativo en las empresas, los empleadores han establecido protocolos de bioseguridad de estricto cumplimiento, que permiten garantizar la salud y bienestar de los colaboradores, la continuidad de las relaciones laborales y el funcionamiento de las empresas.

Cabe destacar que para las empresas en el contexto colombiano el concepto de teletrabajo, trabajo flexible u otra modalidad diferente al trabajo presencial era un poco

ajena y no muy reconocida su implementación. Sin embargo, según la revista Forbes (2020) hasta inicios de la pandemia por COVID-19 el concepto de teletrabajo era tímidamente aceptado por el mundo empresarial en Colombia, pero pasó a ser la única opción para mantener la continuidad operacional en la mayoría de las industrias.

En Colombia, según cifras del Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicación, antes de la pandemia existían cerca de 122.000 teletrabajadores los cuales pertenecían en su mayoría a las organizaciones más innovadoras, implementado como un beneficio adicional para sus colaboradores. No obstante, desde el 24 de marzo del 2020 ese número de teletrabajadores paso instantáneamente a millones y sigue aumentándose cada vez más, convirtiéndose el teletrabajo en una de las principales formas de trabajo para las empresas.

De acuerdo a lo anterior, las empresas, es decir, los empleadores han adaptado y elaborado planes de contingencia para responder a las nuevas medidas que tomaron y políticas de contención de la COVID-19 que afectan profundamente la forma en la que se trabaja, para ello llevan a cabo transformaciones físicas en las instalaciones de las empresas y los avances las TIC (Tecnologías de la Información y Comunicación) han permitido y facilitado modalidad alternas de trabajo, como el trabajo desde casa, el teletrabajo, el trabajo asistido por tecnología, el trabajo a distancia y el trabajo remoto; sin embargo, todas las modalidades mencionada requieren que tanto los empleadores como los trabajadores compartan la responsabilidad y el compromiso de no interrumpir las operaciones y garantizar el empleo (Organización Internacional del Trabajo -OIT-, 2020).

Como ya se mencionó los avances de las TIC posibilitan el trabajo desde casa, sin embargo, no todas las funciones y tareas se pueden desempeñar fuera de las instalaciones o del lugar de trabajo específico de manera adecuada o factible. Por lo tanto, los empleadores buscan y aplican un plan alternativo para aquellas funciones y tareas del trabajo; de igual manera, para los trabajadores que tienen limitaciones en el hogar o problemas de salud y seguridad que les impide realizar sus actividades de forma remota. Así mismo, las empresas no solo procuran y buscan soluciones en temas de seguridad y salud en el trabajo, sino también, en problemas y situaciones relacionadas en temas de bienestar, prosperidad y calidad de vida, comunicación, cultura y clima, transporte e infraestructura, transformación digital, legal, gestión de cambio (Organización Internacional del Trabajo -OIT-, 2020).

El coronavirus COVID-19 llegó para quedarse en las vidas de las personas por lo que el Gobierno Nacional de Colombia ha expedido decretos para extender la emergencia sanitaria por el nuevo COVID-19 desde el inicio de la contingencia, es por eso que las organizaciones han tenido que aprender a gestionar sus negocios en un nuevo escenario producto de transformaciones y dinámicas sociales, económicas y políticas. En una encuesta realizada por la consultora Deloitte en el 2020 se ha demostrado que el 90% de los empleadores creen que es un requisito urgente proporcionar a sus

empleados una opción de trabajo remota y flexible o trabajo asistido por tecnología, por lo tanto, las empresas han tenido que aprender e implementar las estrategias necesarias para funcionar y cumplir sus objetivos bajo diferentes modalidades de trabajo, además de buscar alternativas como jornadas de vacunación contra el COVID-19, donde se pueda inmunizar a sus colaboradores disminuyendo la probabilidad de contagio y cuidando de la salud de estos mismos, así como asegurando la continuidad de las operaciones dentro de las organizaciones y buscando elementos intermedios donde converjan las necesidades de sus diferentes stakeholders, la productividad y el funcionamiento del negocio.

En este sentido, con la creación y aplicación de la vacuna contra el COVID-19 las empresas durante el 2021 retoman sus actividades de manera presencial, sin embargo, al haber experimentado el trabajo remoto y encontrado beneficios en él, identifican características e implementan estrategias las cuales buscan una combinatoria entre trabajo presencias y trabajo flexible o remoto, obteniendo como resultado lo que de aquí en adelante se denomina trabajo híbrido.

Es así como las empresas para establecer y poner en marcha la modalidad de trabajo híbrido durante la pandemia por el COVID-19 han tenido en cuenta la normatividad colombiana que rige el trabajo y las empresas, las tendencias y recomendaciones de los expertos en el tema de gestión humana y organizacional, así como las acciones que se toman en el sector empresarial.

En línea con lo anterior, la pregunta de investigación que se plantea para el presente trabajo es: ¿Cuáles son las estrategias que las empresas han tenido en cuenta durante la pandemia por el COVID-19 para dirigir a sus empleados a la modalidad de trabajo híbrido teniendo en cuenta la normatividad colombiana y las tendencias expuestas por las entidades expertas en gestión humana?

Teniendo en cuenta la anterior pregunta problema se establece el objetivo general y los objetivos específicos redactados a continuación.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Describir las estrategias que las empresas han tenido en cuenta para dirigir a los empleados hacia la modalidad de trabajo híbrido durante la pandemia por el COVID-19

1.2.2 Objetivo específico

- Identificar cual es la normatividad que las empresas deben tener en cuenta en el contexto colombiano para poder buscar estrategias que le permitan poner en marcha el trabajo híbrido durante la pandemia por el COVID-19.
- Identificar cuáles son las estrategias que las entidades que estudian el área de gestión humana han propuesto para el desarrollo de los procesos laborales con la presencia del COVID-19.
- Describir las estrategias consideradas por las empresas para enfrentar el COVID-19 y la implementación del trabajo híbrido en el contexto colombiano.

1.3 Justificación

Las medidas que se toman para contener y frenar la expansión del COVID-19 provoca que las empresas y sus empleados se enfrenten a diversas adversidades desde cerrar sus instalaciones y enviar a sus colaboradores a trabajar en casa hasta reestructurar sus procesos para la continuidad del negocio. En este sentido, los líderes y colaboradores han tenido que aprender nuevas técnicas y hacer uso de diferentes herramientas para lograr adaptarse a los nuevos tiempos.

Por lo anterior, a pesar de la contingencia y de las medidas restrictivas impuestas por los gobiernos que siguen en vigencia, para las empresas es importante definir y establecer diferentes alternativas y estrategias que se puedan implementar y respondan a las necesidades de sus colaboradores, clientes, proveedores y demás stakeholders.

Según la Eurofound y la Organización Internacional del Trabajo (2017) las empresas han reconocido las ventajas del trabajo en casa o trabajo remoto, debido a que el factor de productividad y eficiencia se ha mantenido y hasta aumentado, se ha presentado una reducción de los tiempos de desplazamiento, mayor autonomía y flexibilidad en la organización del trabajo, mayor motivación y menor rotación. En contraposición una encuesta realizada por la Sociedad de Gestión de Recursos Humanos (SHRM), manifiesta que el 71% de las empresas han tenido dificultades para adaptarse al trabajo a distancia; el 65% dicen que ha sido complicado evitar que los empleados se desmoralizarán; más un tercio se enfrenta a problemas relacionados con la cultura propia de la empresa, la productividad de los empleados y la regulación de las licencias (Organización Internacional del Trabajo -OIT-, 2020).

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que para algunas empresas ha resultado positivo la implementación de distintas modalidades de trabajo diferente a la presencialidad, sin embargo, se evidencia que para otras no, ya que la efectividad de la implementación del trabajo híbrido o el trabajo en casa puede depender del sector donde se encuentran las empresas, su producción de productos o servicios, su

cultura, ubicación geográfica, clima organizacionales, capacidad en transformación digital, entre otros factores.

A la afirmación anterior se suma el hecho de que, la presencia repentina e inesperada de la pandemia por la COVID-19 ha tomado a las empresas y los colaboradores sin una preparación física o mental y sin la estructura necesaria para hacer frente a todos los retos que impone el trabajo en casa (Organización Internacional del Trabajo -OIT-, 2020). Dado que el trabajo en casa no es producto de una estrategia, sino producto de un fenómeno repentino y que ha existido una incertidumbre acerca del regreso a la normalidad, no es factible pensar que las empresas tengan una estrategia del trabajo en casa o de una alternativa entre casa y oficina (Ronderos, 2011).

Es por lo mencionado que, para las empresas es importante buscar alternativas para dar soluciones a los problemas que se presenten en relación a la seguridad, comunicación, bienestar y calidad de vida de los colaboradores. Teniendo en cuenta que el hecho de volver a las oficinas o instalaciones se ha convertido en un incentivo, que las resoluciones expedidas por el gobierno cobijan el trabajo en casa, además de que, las perspectivas de los colaboradores respecto al trabajo en casa son diversas; es relevante que las empresas replanteen su modalidad de trabajo y los pilares bajo los cuales se establecen y definen las nuevas políticas internas de la empresa.

En este sentido, el trabajo elaborado brinda una base para entender los diferentes momentos a los cuales se han enfrentado las empresas; de igual manera, ofrece fundamentos para aprender las nuevas características que están teniendo en cuenta las empresas para definir las estrategias y el plan de trabajo a seguir, los pilares principales bajo los cuales están redefiniendo los procesos, actividades y políticas necesarios para la implementación de la modalidad del trabajo híbrido bajo un escenario durante la pandemia por el COVID-19.

Como estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Valle es de interés propio realizar una investigación que aporte al lector información relevante para la reactivación de la economía, responder a una tendencia de mayor flexibilidad, la gestión de los cambios que implica alcanzar un balance vida profesional - personal al trabajar en casa y a los retos que implica llevar a cabo una combinación de trabajo basado en la oficina y remoto, lo que se puede conocer como trabajo híbrido. Además de informar a los interesados y colegas sobre las estrategias que están teniendo en cuenta los líderes al tomar decisiones y plantear la ruta que están siguiendo durante la contingencia por el COVID-19.

1.4 Metodología

La investigación propuesta busca, mediante la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de la gestión humana y sus principales procesos, así como el marco

legislativo del trabajo en Colombia, identificar las estrategias que las empresas han adoptado para responder a las situaciones internas (modelo de negocio, cambio organizacional, reforma estructural, prosperidad y calidad de vida) y del entorno (pandemia por el virus COVID-19, legislación, salubridad, etc.) Lo anterior, permite al investigador determinar los diferentes procesos que son afectados y modificados por la presencia del COVID-19.

El presente trabajo es de carácter descriptivo. En la investigación descriptiva el propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de la investigación, es decir, que en este tipo de estudio se identifican características del universo de investigación, se señalan formas de conducta y actitudes del total de la población investigada, se establecen comportamientos concretos y se descubre la asociación entre variables de investigación. Cabe resaltar, que los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios (Méndez, 2011).

En este sentido, el presente documento busca aproximarse a un tema que ha generado cambios abruptos como lo es el COVID-19 y su relación con las organizaciones, en lo referente al impacto que ha generado. Existen estudios e investigaciones que se centran en la conmoción que ha suscitado la pandemia por el COVID-19. De igual forma, entidades gestoras del talento humano exponen las tendencias de las medidas que ha establecido las organizaciones para mantener su funcionamiento durante la pandemia y el confinamiento. En tal forma, se identifica la situación actual por la que están pasando las empresas, además, se estima las estrategias y acciones que están desarrollando estas mismas.

De modo que, al ser este trabajo una investigación de tipo descriptivo, el propósito de esta es que, a partir de los documentos, archivos, informes, fuentes institucionales, gubernamentales, empresariales y entrevistas, se determinen las estrategias que las instituciones que estudian el área de talento humanos han propuesto y las que en el sector empresarial están implementando o pueden llegar a implementar para que las organizaciones puedan funcionar en las instalaciones o remotamente.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos, el enfoque en el cual se va a presentar esta investigación es de tipo cualitativo, pues este permite comprender la profundidad del tema que se investiga por medio de la recogida, interpretación y el análisis de información cualitativa, es decir, no estandarizada, no numérica. Este tipo de estudio sirve para profundizar en las opiniones y percepciones de los individuos objeto de estudio sobre el tema a tratar y obtener una información (Coto Consulting, 2005). Así mismo se implementará el método de análisis, el cual permite al investigado conocer la realidad, estableciendo relaciones de causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de investigación (Méndez, 2011).

Es así como, este enfoque junto al método de análisis es necesario para captar la información por medio de fuentes primarias como las entrevistas semiestructuradas llevadas a cabo a diferentes directivos de diversas empresas del Valle del Cauca con el fin de identificar las medidas o acciones implementadas para enfrentar las consecuencias del COVID-19. Igualmente, la información recolectada estará sujeta a interpretación y análisis, para la construcción y proposición de estrategias a fin de implementarlas en las empresas en un escenario de presencialidad o trabajo remoto.

Cabe resaltar que otras fuentes utilizadas para llevar a cabo esta investigación son secundarias, pues se utilizarán documentos para proporcionar información básica sobre el objeto de conocimiento, la cual se analiza y sintetiza en el desarrollo del marco de referencia; las fuentes utilizadas son: libros, revistas, trabajos de grado y artículos. De igual forma, cabe aclarar las variables que se tendrán en cuenta para la investigación, las cuales se centran en modalidades de trabajo, estrategias del mercado y perspectivas de las empresas.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco Teórico

2.1.1 Trabajo

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2004) define el trabajo como 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. También afirma que los términos de empleo y trabajo se usan como sinónimo, definiendo el empleo como trabajo efectuado a cambio de pago sin importar la relación de dependencia

El trabajo es la actividad que las personas realizan ya sea cómo debe o actividad dependiente de la profesión, necesidades y deseos de una comunidad más amplia. También puede verse como la actividad humana que contribuye hacia los bienes y servicios dentro de una economía (Merriam-Webster, sf).

Según el Código Sustantivo del Trabajo en su Artículo 5 se define el trabajo como toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanentes o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo.

2.1.2 Modalidades de trabajo

Es necesario precisar que las modalidades de trabajo existentes en el contexto colombiano dependen de los tipos de contrato los cuales están establecidos y definidos por el Código Sustantivo del Trabajo. En este sentido a continuación se mencionan brevemente las modalidades de contrato de trabajo:

Contrato a Término Fijo: se encuentra regulado por el Artículo 46. El contrato de trabajo a término fijo debe constar por escrito y su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero es renovable indefinidamente. Para que no se renueve alguna de las partes debe hacer aviso con una antelación de treinta (30) días, de lo contrario, será renovado automáticamente por un período igual al inicialmente acordado. En caso de que contrato a término fijo sea inferior a un (1) año, solo podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, luego la renovación no podrá ser inferior a un (1) año.

Contrato de Trabajo a Término Indefinido: de acuerdo al Artículo 47. Se define como contrato a término indefinido:

1. El cual tiene vigencia mientras subsista las causas que le dieron origen y la materia del trabajo o no se refiera a un trabajo ocasional, transitorio o por labor.
2. El que no encaja en otra modalidad es indefinido.
3. El que no haya estipulado límite temporal, término fijo o cuya condición no esté determinada es indefinido.

Contrato por Obra o Labor: en el Artículo 45. del Código Sustantivo de Trabajo se regula la duración de los contratos, en este mismo se menciona la idea de celebrarse un contrato por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada.

La modalidad de contrato de trabajo por obra o labor, se caracteriza por:

1. Su formalidad puede ser verbal o escrita.
2. Trabajos en los que notoriamente es determinable la labor a desarrollar u obra a realizar; sin que se tenga claramente identificada por el tiempo en que puede demorar.
3. No requiere preaviso por parte del empleador para su terminación, y no se aceptan prórrogas.
4. Puede contratarse al trabajador sucesivamente para otros trabajos si la obra o labor es nueva, sin riesgo de que se presuma como un único contrato.

Contrato de Trabajo Accidental o Transitorio: en el Artículo 45. del Código Sustantivo de Trabajo se regula la duración de los contratos, en este mismo se menciona la idea de celebrarse un contrato para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio. Este contrato debe ser verbal o escrito, de corta duración, no mayor a un mes y debe ser labores diferentes a las actividades normales a las que se dedica el empleador.

Contrato de Aprendizaje: en el Código Sustantivo de Trabajo, en su Título II contrato de aprendizaje, define las condiciones, características, elementos y efectos jurídicos del contrato de aprendizaje. Los contratos de aprendizaje deben realizarse bajo las normas del contrato de trabajo y es una forma especial dentro del derecho laboral, mediante la cual una persona natural desarrolla formación teórica práctica en una entidad autorizada, a cambio de que la empresa empleadora proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa requerida en el oficio, actividad y ocupación por un tiempo determinado no superior a dos (2) años, y por esto reciba un apoyo de sostenimiento mensual. El contrato de aprendizaje no puede superar tres años de enseñanza y trabajos alternados en períodos sucesivos; los primeros tres meses se presumen como período de prueba.

Por otra parte, existe el Teletrabajo el cual está promovido y regulado por la Ley 1221 de 2008, la cual define el teletrabajo como 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

para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerir la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo.

Cabe destacar que el teletrabajo a su vez establece tres modalidades laborales de teletrabajo las cuales se definen como: autónomo, son aquellos que utilizan su propio domicilio, trabajan siempre fuera de la empresa y solo acuden a la oficina en algunas ocasiones; móviles, son aquellos teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuya herramienta primordial para desarrollar sus actividades son los dispositivos móviles; y suplementarios, son aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina.

De igual forma, la ley 2088 expedida el 12 de mayo del 2021 establece y regula el Trabajo en Casa y lo define como la habilitación al servidor público o trabajador del sector privado para desempeñar transitoriamente sus funciones o actividades laborales por fuera del sitio donde habitualmente las realiza, sin modificar la naturaleza del contrato o relación laboral, o legal y reglamentaria respectiva, ni tampoco desmejorar las condiciones del contrato laboral, cuando se presenten circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales que impidan que el trabajador pueda realizar sus funciones en su lugar de trabajo, privilegiando el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Sin embargo, este no se limita al trabajo que puede ser realizado mediante tecnologías de la información y las comunicaciones, medios informáticos o análogas, sino que se extiende a cualquier tipo de trabajo o labor que no requiera la presencia física del trabajador o funcionario en las instalaciones de la empresa o entidad.

Así mismo, se expidió la ley 2101 el 15 de julio del 2021 la cual tiene por objetivo reducir la jornada laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario ni afectar los derechos y garantías de los trabajadores, lo cual se denominó como trabajo flexible o jornada flexible que es una modalidad de horario que permite trabajar de forma más permisible, aliviando significativamente el estrés de los trabajadores; bajo esta modalidad, las empresas y el empleado acuerdan el horario de trabajo de acuerdo a las necesidades de las partes, pero al final del mes deben ser las horas que estipula el contrato.

En el Artículo 2., de la ley 2101 de 2021 se modifica el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo, el cual quedará así: la duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de cuarenta y dos (42) horas a la semana, que podrán ser distribuidas, de común acuerdo, entre empleador y trabajador, en 5 o 6 días, a la semana, garantizando siempre el día de descanso.

El Gobierno Nacional de Colombia expidió la ley 2121 del 03 de agosto del 2021 por la cual se establece una nueva forma de ejecución de contrato de trabajo, denominada trabajo remoto, la cual será pactada de manera voluntaria por las partes y podrá ser desarrollada a través de las tecnologías existentes y nuevas, u otros

medios y mecanismos que permitan ejercer la laborar de manera remota. Esta ley será aplicable a todas las personas naturales que se encuentren domiciliadas en el territorio nacional; así como las entidades públicas y privadas nacionales; y su vez a las empresas extranjeras que contraten trabajadores que se encuentren dentro del territorio nacional.

Según la ley 2121 del 2021 define el trabajo remoto como una forma de ejecución del contrato de trabajo en la cual toda la relación laboral, desde su inicio hasta su terminación, se debe realizar de manera remota mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones u otros medios o mecanismos, donde el empleador y trabajador, no interactúan físicamente a lo largo de la vinculación contractual. En todo caso, esta forma de ejecución no comparte los elementos constitutivos y regulados para el trabajo y/o trabajo en casa y las normas que lo modifiquen.

Finalmente, las organizaciones con el avance de la vacunación y la reactivación económica han contemplado el regreso a las instalaciones físicas de las empresas, lo cual ha hecho que surja un nuevo concepto, el trabajo híbrido, según la revista Forbes (2021) es una modelo mixto en el que alguno empleados regresan a las oficinas y otros continúan trabajando desde casa, es decir, que este modelo dependiendo de la flexibilidad de la organización brinda la oportunidad a las personas de trabajar unos días en la empresa y otros en el hogar.

El modelo de trabajo híbrido es un tipo de ambiente laboral que combina los aspectos del trabajo remoto y trabajo en la oficina, en este modelo los empleados tienen la oportunidad de escoger dónde y cuándo trabajar, separando su tiempo entre trabajar remotamente o en las instalaciones de la empresa. Cabe destacar, que el objetivo del trabajo híbrido es equilibrar las necesidades individuales de cada trabajador con su capacidad de colaborar y ser productivo en un espacio de trabajo compartido.

Este modelo puede operar de acuerdo a las disposiciones que establezca cada organización, es decir, que puede instaurar diferentes formas y combinaciones para que los empleados asistan de manera permanente en el lugar o trabajen en horarios escalonados, con intercambios cada determinado tiempo.

La gestión humana en las últimas décadas ha tomado gran importancia dentro de las organizaciones ya que es considerada como el área encargada de atraer, retener y motivar a las personas para alcanzar el correcto funcionamiento y objetivos de las empresas. Sin embargo, la nueva situación de salud pública ha dado un redireccionamiento a las funciones de esta área, lo cual a su vez ha generado un cambio en los diferentes procesos de la gestión humana, pues estos han expandido sus alcances a temas relacionados con la seguridad psicológica, con las experiencias laborales positivas y empáticas, el guiar y brindar las herramientas a los líderes organizacionales y sus trabajadores, el desempeño de forma remota, la carga laboral

y el balance de vida-trabajo. Por lo anterior, a continuación, se define la gestión humana y los procesos que los líderes estiman como los más importantes y los que tendrán un mayor campo de acción para llevar a cabo los cambios dentro de las organizaciones.

1.2.3 Gestión humana

Partiendo del aspecto de que es la gestión humana, según Idalberto Chiavenato (2007;2009), es el conjunto integral de actividades, políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, la remuneración, organizar, integrar, retener y evaluar a las personas que tiene por objeto proporcionar habilidad y competitividad a la organización. De acuerdo a lo anterior, se afianza que la gestión humana tiene como propósito obtener efectos sinérgicos y multiplicadores, tanto para las organizaciones como para las personas que trabajan en ella, gestionando el trabajo de las personas, integrando talentos a la organización, socializando y orientando a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora, así como diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.

Dessler (2009) hace referencia a la gestión humana como el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, así como de atender sus relaciones laborales, salud y seguridad, y aspectos de justicia. Desde la perspectiva del autor mencionado, se puede discernir que este añade a la definición de gestión humana expuesta por Chiavenato (2007;2009) diversos asuntos que competen a los empleados, como las condiciones de trabajo y los temas relacionados a la salud y seguridad, así como a las relaciones laborales, factores que puede afectar negativamente a los empleados y a mediano plazo a los empleadores.

La gestión humana combina la planeación estratégica con la planeación de recursos humanos y puede ser considerada como el patrón de despliegues y actividades de recursos humanos que permiten a una organización lograr sus objetivos estratégicos (Bohlander & Snell, 2008).

La gestión humana según Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001) Byar y Rue (1997), Rodriguez (2002), Chiavenato (2002), Sherman, Bohlander y Snell (1999) citados por García, Murillo y González (2011) es la encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una organización, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros. De igual forma, García et al. (2011) definen la gestión humana como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y

actividades con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización.

De acuerdo a lo mencionado por los diferentes autores, la gestión humana comprender una gran variedad de actividades, de las cuales se desprenden el análisis de entorno competitivo que rodea a la empresa y una parte de los procesos que componen a la organización, los cuales según García (2009) son un conjunto de actividades o eventos que se realizan las organizaciones con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión.

García et al. (2011) afirman que lo siguientes son los procesos de gestión humana los cuales deben agruparse de acuerdo con la presentación y relación que tengan entre sí: la planificación del talento humano, el análisis y diseño de puestos de trabajo, la cobertura de las necesidades del talento humano de la organización, el reclutamientos y la selección, la iniciación de los nuevos empleados en la organización, la socialización, la capacitación para empleados nuevos en un puesto, la mejora del desempeño en el trabajo, la obtención de cooperación creativa y el desarrollo de buenas relaciones de trabajo, el aumento del potencial y desarrollo del individuo, la evaluación de la actuación de los empleados, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la salud e higiene en el trabajo, el monitoreo a través de sistemas, entre otros.

Sin embargo, cada autor agrupa los procesos de gestión humana de diversas formas y en diferentes cantidades, componentes y categorías. Por lo tanto, para efectos del trabajo los procesos de gestión humana en los se profundizará son: selección y contratación de personal, inducción de los empleados en la organización, las socialización y comunicación, desarrollo, capacitación y aprendizaje de nuevos empleados, compensación, motivación y estructura salarial, la retribución de los empleados a través de incentivos y beneficios, la gestión de la seguridad, salud e higiene en el trabajo, prosperidad y calidad de vida de los empleados, la evaluación del desempeño de los empleados, medición de productividad, infraestructura, transformación digital, ambiente legal y las relaciones personales; los procesos anteriormente mencionados agrupados en cuatro (4) pilares: gestión de cambio, infraestructura, procesos, políticas y legislación.

1.2.4 Procesos de gestión humana

Selección y Contratación de Personal: Según Bohlander y Snell (2008) la selección de personal es el proceso mediante el cual se elige a las personas que tienen las calificaciones pertinentes para cubrir vacantes de puestos existentes o planeados. Así mismo, afirman que la selección es un proceso continuo, en el cual el número de paso y su secuencia varía en las organizaciones de acuerdo con el tipo y nivel de los

puestos que se van a ocupar; de igual manera, las organizaciones utilizan diferentes medios para obtener información de los solicitantes, entrevistas, pruebas, exámenes médicos e investigadores de antecedentes ajustados a los estándares éticos aceptados, entre los que se incluye la privacidad y la confidencialidad, así como los requerimientos legales.

Chiavenato (2007), afirma que la selección es una actividad de oposición, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto de restringirla; es una tarea básica de escoger, entre los candidatos reclutados aquellos que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien. En este sentido, el concepto de Chiavenato deja entrever que el proceso de selección, busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia, eficacia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización

De igual manera, Chiavenato (2009) agrega a su concepto de selección de personal la idea de que la selección es un proceso de decisión, con base de datos confiables, para añadir talentos y competencias que contribuyan al éxito de la organización a largo plazo; funciona como un filtro que sólo permite ingresar a la organización a algunas personas, aquellas que cuenta con las características deseadas, pues en el fondo, lo que está en juego es el capital intelectual que la organización debe preservar o enriquecer.

García (2009), afirma que la selección en las organizaciones tiene diferentes pasos para llevar a cabo el proceso con el cual se define la persona que se va a contratar, algunos de estos pasos son: el estudio de las hojas de vida, las pruebas de perfil y/o psicotécnicas, las entrevistas y evaluación psicológica, elaboración del ranking y escoger la personas que iniciará el proceso de contratación e inducción.

En este sentido el proceso de contratación de personal es mediante el cual se obliga a una persona natural (empleado) a prestar un servicio bajo dependencia o subordinación y recibiendo una remuneración por parte otra persona natural o jurídica (empleador). En Colombia, la contratación laboral está administrada por el Código Sustantivo del Trabajo, en el mencionado se declara que existen diferentes modalidades de contrato: verbal o escrito a término fijo o indefinido. También se menciona, la existencia de otros tipos de contratos como son: el contrato en prácticas, el contrato para la formación, el contrato de interinidad, el contrato de obra o por servicio determinado y el contrato de relevo (García et al., 2011).

Rodríguez (2002) citado por García et al. (2011) afirma que el proceso de contratación contiene “una serie de etapas que consideran las disposiciones legales sobre la decisión de contratar personal para la organización”. De igual manera, Carmona (2004) citado por García et al. (2011) menciona que la contratación se trata de la formalización de las personas dentro de las empresas y para ello se les solicita a los

candidatos seleccionados todos los documentos que los identifican y que certifiquen su experiencia laboral.

Inducción: El proceso de inducción es por el cual se busca que el nuevo empleado se oriente y adapte de manera rápida a la cultura, los comportamientos y procesos de la organización. Chiavenato (2009), afirma que la inducción es el primer paso para dar una orientación y colocación adecuada, el objetivo es situar a las personas en sus actividades dentro de la organización y dejar en claro sus funciones y objetivos.

Chiavenato (2009) menciona que las organizaciones con el proceso de inducción procuran integrar a los nuevos miembros de la organización a su contexto, condicionarlos, al mismo tiempo que tratan de que se desprendan de viejos hábitos y prejuicios arraigados e indeseables, que se deben eliminar del comportamiento del nuevo empleado.

Gómez et al. (2003) citados por García et al. (2011) estiman que la inducción pretende proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, y el programa de socialización debe ir más allá, debe estar orientado a que los nuevos empleados aprendan las reglas de actitudes, conductas estándares y valores que se esperan de ellos por parte de la gerencia y la organización.

Chiavenato (2009), apoyando a la idea expuesta anteriormente, menciona que la socialización organizacional es la forma en que la organización recibe a los nuevos trabajadores y los integra a su cultura, su contexto y su sistema, para que se puedan comportar de manera acorde con las expectativas de la organización, es decir que, la socialización es la forma en que la organización trata de marcar en el nuevo miembro la manera de pensar y actuar de acuerdo con los dictados de la organización.

Para Bohlander y Snell (2008) la inducción es el proceso formal para familiarizar a los nuevos empleados con la organización, sus puestos y sus unidades de trabajo, de igual forma, los autores resaltan que los programas de inducción son importantes y efectivos para ayudar a retener y motivar a los empleados, sin embargo, para lograr lo anterior el proceso de inducción debe tener en cuenta los siguientes elementos o aspectos: 1) presentación con los otros empleados, 2) un esquema de capacitación, 3) las expectativas respecto a la asistencia, conducta y apariencia, 4) las condiciones de trabajo, como el horario y las fechas de pago, 5) la explicación de los deberes del puesto, los estándares y criterios de la evaluación, 6) el reglamento de seguridad, 7) la lista de la cadena de mando y 8) la explicación del propósito y las metas estratégicas de la organización.

García et al. (2011) bajo la idea de Chiavenato (2009) afirman que la inducción consta de dos etapas; la primera, consiste en la introducción que se hace hacia la organización, en la cual se presenta a los nuevos empleados una visión global de la

compañía, las prestaciones y los servicios a lo que tienen derecho los empleados, las normas de rendimiento, el reglamento, las políticas y los procedimientos y finalmente la importancia de su trabajo, productividad y desempeño; y la segunda etapa, comprende la introducción a su puesto de trabajo, donde el trabajador entrará en contacto directo con su puesto, su jefe y sus compañeros, explicándole en detalle en qué consistirá su puesto de trabajo y con quiénes se relacionarán directamente.

Por lo tanto, García (2008) citado por García et al. (2011) el proceso de socialización e inducción es un programa de orientación cuyo objetivo es lograr que el nuevo colaborador asimile de manera intensiva y rápida la cultura de la organización, así mismo, la autora hace hincapié en que el programa de inducción tiene como finalidad brindar a los nuevos miembros la información necesaria para desempeñar sus labores, mientras que la socialización es un proceso constante que inicia con el ingreso del nuevo empleado y se refuerza con capacitaciones.

Compensación y Estructura Salarial: Rodríguez (2002) citado por García (2009) afirma que la compensación es un proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, y para ello es necesario definir la política salarial de acuerdo con los conceptos de hombre y motivación que se tiene. Leal (2004) citado por García (2009) menciona que la compensación está compuesta por la compensación financiera puede ser directa o indirecta, y la compensación no financiera. La compensación financiera se identifica como el proceso de remuneración o pago que reciben los trabajadores por su desempeño de las funciones derivadas de su empleo. La compensación no financiera se compone por todos los reconocimientos no financieros que las personas tienen en cuenta y que ayudan a mantenerse motivados en la organización, como son: las oportunidades de crecimiento, el reconocimiento, la seguridad en el empleo, la calidad de vida en el trabajo, las promociones, entre otros (García, 2009).

Como se mencionó anteriormente, la compensación o recompensas que ofrecen las organizaciones influyen en la satisfacción de sus grupos de interés. por eso les interesa invertir en recompensas para las personas siempre y cuando aporten para alcanzar sus objetivos. De lo anterior, se deriva el concepto de remuneración total, la cual tiene tres componentes principales, los cuales son: remuneración básica, es la paga fija que el trabajador recibe de manera regular en forma de sueldo o salario mensual por hora; incentivos, se pagan de diferentes formas, por medios de bonos y participación en los resultados; prestaciones, se concede por medio de distintos programas (Chiavenato, 2009).

Al realizar énfasis en la remuneración básica, es decir, en el salario, se encuentra con que este es la representación principal de la forma de recompensa organizacional, De igual manera, que existe un salario nominal y un salario real, el primero, representa el monto de dinero que establece el contrato individual para el puesto ocupado; el

segundo, representa la cantidad de bienes que el empleado puede adquirir con el monto de dinero que recibe mensual, quincenal o semanalmente y equivale a poder adquisitivo (Chiavenato. 2009).

Chiavenato (2009) afirma que existen tres tipos de salarios: el salario por unidad de tiempo, el salario por resultados y el salario por la tarea. Para definir los tres tipos de salarios mencionados hay que considerar los siguientes aspectos: 1) Es la paga por un trabajo, 2) Constituye una medida del valor que un individuo tiene para la organización, 3) Coloca a la persona en una jerarquía de estatus dentro de la organización, 4) Define el nivel de vida del colaborador y 5) Representa una inversión de la organización que produce un rendimiento.

La composición de los salarios dependen de varios factores internos (organizacionales y equidad interna) y externos (ambientales y competitividad externa) que los condicionan, estos factores actúan de forma independiente o armónica, de modo que lo elevan o los bajan ; de igual forma, existe toda una gama de políticas y procedimientos de remuneración, por ello la construcción de un plan de remuneración o esquema salarial requiere de una planeación estratégica, la cual Ledford y Hawk citados por Bohlander y Snell (2008) afirma que es importante porque las empresas en toda la economía han empezado a reconsiderar sus sistemas de compensación en busca de la ventaja competitiva. De igual manera, Bohlander y Snell (2008) mencionan que la planeación estratégica sirva para enlazar los pagos monetarios hechos a los empleados, así como las funciones específicas del programa de recursos humanos.

El sistema de remuneración o esquema salarial se debe diseñar de modo que cumpla con varios objetivos: 1) Atraer a la organización y retenerlos, 2) Motivar y conseguir la participación y el compromiso del personal, 3) Aumentar la productividad y la calidad del trabajo, 4) Controlar los costos laborales, 5) Brindar un trato justo y equitativo a las personas, 6) Cumplir con las leyes laborales, 7) Ayudar a la consecución de los objetivos organizacionales y 8) Brindar un ambiente amigable que impulse el trabajo.

Así mismo, el sistema de remuneración debe de establecer un enfoque entre diferentes definiciones que existen, es decir, instaurar una perspectiva basada en la evaluación de los puestos o en las competencias individuales. El enfoque basado en la evaluación y calificación de los puestos es el proceso de comparar el valor relativo de los puestos con el propósito de colocarlos dentro de una jerarquía de clases que se utilice como base para la estructura de los salarios (Chiavenato, 2009). García et al. (2011), afirman que la remuneración puede resultar de un análisis del puesto y de los resultados del mismo, producido de una evaluación de desempeño la cual es comprada con los objetivos específicos del cargo y lo de la organización.

García, Murillo y González (2010) declara que existen varios métodos los cuales han sido propuestos por diferentes autores, los métodos son los siguientes: de graduación, de alineamiento, la evaluación de puntos y de comparación de factores, de escalafón simple y la categoría previamente determinada.

Incentivos y Beneficios: Actualmente se reconoce que con solo remunerar económicamente a las personas por el tiempo que dedican a la organización, no es suficiente, es necesario incentivarlas continuamente para que realicen el mejor esfuerzo posibles, superando su desempeño actual y alcanzando las metas y los resultados desafiantes que se han planteado para el futuro (Chiavenato, 2009). En este sentido, García (2009) afirma que los incentivos y beneficios son medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa para estimular y mantener la fuerza laboral, cabe mencionar que los incentivos son los suplementos financieros o no financieros que reciben los trabajadores por un mejor desempeño.

Bohlander y Snell (2008) argumentan que los planes de incentivos se deben enfocar en vincular las recompensas de compensación tanto individuales como grupales con las metas de la organización. De igual forma, los mismos autores reconocen que para que un plan de incentivos tenga éxito, los empleados deben desear que se implementen y ver una clara conexión entre los pagos de incentivos que reciben y el desempeño de sus puestos, además, los programas de pago de incentivos mejor gestionados son lo que se comunican de manera clara y continua a los empleados.

Bohlander y Snell (2008) plantean que los planes de incentivos que se dan en las organizaciones, son de tres tipos:

- 1) Planes de incentivos individuales, los cuales se pueden determinar según las unidades producidas, el cumplimiento de metas de desempeño, o el aumento de la productividad en la organización, los cuales pueden pagarse bajo diferente técnicas como: el incentivo del trabajo a destajo directo, donde los empleados reciben cierta tarifa por cada unidad producida; plan de hora estándar, establece tasas que se basan en la terminación de un trabajo en un tiempo estándar determinado previamente; bonos, es un valor que se adiciona al sueldo base; pago por méritos, es un incremento del sueldo base con el éxito con que se desempeña un empleado en su puesto.
- 2) Planes de incentivos grupales, fomentan el espíritu cooperativo y permiten a los empleados o equipos de trabajo compartir un pago como beneficios de las mejoras en eficiencia o cuando cumplen o sobrepasan los estándares de desempeño acordado. Este tipo de incentivo se pueden pagar bajo técnicas como: planes de gainsharing, los empleados y la organización comparten las utilidades financieras de acuerdo a una fórmula preestablecida; plan scanlon, los empleados sugieren

ideas para mejorar la productividad y, a cambio, reciben una recompensa monetaria por sus esfuerzos constructivos; plan rucker, se basa en la relación histórica entre el total de utilidades de los empleados por hora y el valor de la producción genera por los empleados.

- 3) Planes de incentivos empresariales, recompensan a los empleados con base en el éxito de la organización en un periodo amplio, buscando crear una “cultura de posesión” fomentando una filosofía de cooperación y trabajo en equipo, puede pagarse por medios de la participación de utilidades y la opción de acciones.

Chiavenato (2007) las empresas utilizan planes de incentivos para incrementar las relaciones de intercambio con sus colaboradores; estos planes de incentivos incluyen el paquete total de prestaciones que la organización ofrece a sus miembros, así como los mecanismos y los procedimientos que utilizan para repartir esas prestaciones. Chiavenato (2009), afirma que las organizaciones adoptan varios tipos de recompensas económicas: 1) las recompensas debidas por la realización de los objetivos de la empresa, 2) las recompensas vinculadas a la antigüedad del trabajador, 3) las recompensas por un desempeño claramente excepcional y 4) las recompensas debidas a los resultados de los departamentos, las divisiones o unidades.

García et al. (2011) respecto a los beneficios hacen énfasis en los sociales los cuales son muchos y su clasificación adecuada se hace difícil, por ello en su libro de “Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana” citan a Chiavenato (2007) el cual los clasifica en tres clases, según su exigibilidad legal, naturaleza, y objetivos: 1) en cuanto a la exigibilidad legal, estos son exigidos por la legislación laboral, la seguridad social o la convención colectiva, entre ellos se sitúan: las vacaciones, jubilaciones, seguro de accidentes de trabajo, prima dominical, prima vacacional, entre otros; 2) en cuanto a la naturaleza, los beneficios son monetarios o extramonetarios y son otorgados a través de nómina o generando prestaciones sociales, entre ellos se encuentran: las vacaciones, gratificaciones, complemento de salario en ausencia prolongada debido a enfermedad, transporte, horarios laboral flexible, comedor, entre otros; 3) en cuanto a razón de sus objetivos, se clasifican como asistenciales, los cuales buscan proporcionar al trabajador y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión para casos imprevistos o urgencias; recreativos, son los servicios y los beneficios que buscan proporcionar al trabajador las condiciones física y psicológicas para su reposo, diversión, recreación y salud mental; y complementarios, son servicios y prestaciones que pretenden proporcionar a los trabajadores ciertas facilidades, comodidades o utilidades para mejorar su calidad de vida.

Higiene y Seguridad Laboral: García (2009) argumenta que la higiene y seguridad laboral son procesos complementarios al proceso de compensación y buscan el

bienestar de los empleados, debido a que las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo provocan grandes perjuicios a las personas y a las organizaciones, en términos de costos humanos, sociales y financieros.

Rodríguez (2002) citado por García et al. (2011), señala que la higiene en el trabajo se relaciona con el diagnóstico y con la preservación de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo. El autor adiciona también el establecimiento de un plan de higiene de trabajo, el cual incluye un plan organizado, centrado en los servicios médicos adecuados.

Según Chiavenato (2007) la higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza.

El mismo autor, afirma que la higiene laboral son las condiciones ambientales que garantizan la salud física y mental y las condiciones de salud y bienestar de las personas; a partir de la salud física, el centro de trabajo constituye el campo de acción de la higiene laboral y busca evitar la exposición del organismo humano a agente externos como el ruido, el aire, la temperatura, la humedad, la iluminación y los equipos de trabajo; desde el punto de vista de la salud mental, el entorno laboral debe tener condiciones psicológicas y sociológicas saludables, que influyan en forma positiva en el comportamiento de las personas y que eviten repercusiones emocionales negativas.

García (2008) citado por García et al. (2011), presenta las etapas para los programas de higiene industrial en el contexto colombiano, los cuales deben realizarse considerando las siguientes actividades, realización de estudios preliminares de cada uno de los agente contaminantes de acuerdo con el panorama de riesgos, realizar las mediciones de cada uno de estos agentes, aplica correctivos primero en la fuente, luego en el medio y si no es posible en estos el individuo, finalmente realizar estudios de seguimiento.

De igual manera, Chiavenato (2007) también plantea un plan de higiene laboral que generalmente incluye los siguientes puntos: 1) plan organizado, el cual se centra en la prestación de servicios médicos y personal médico dentro de la organización, 2) servicios médicos adecuados, los cuales incluyen dispensarios de urgencias y primeros auxilios, también incluyen: exámenes médicos de admisión, control y eliminación de área insalubres, registros médicos adecuados, entre otras, 3) prevención de riesgos para la salud, entre los que se encuentran, riesgos químicos, físicos y biológicos, 4) servicios adicionales, como parte de la inversión que la empresa destina a la salud del empleado como programa informativo, programa formal de convenios, extensión de prestaciones médicas entre otros.

Así mismo, este autor plantea que entre los principales elementos a estudiar en un programa o plan de higiene son: el entorno físico que incluye, iluminación, ventilación, temperatura, ruidos y comodidad; entorno psicológico, que abarca relaciones humanas agradables, tipo de actividad agradable y motivadora, estilos de administración democrática, eliminación de posibles fuentes de estrés y entrega personal y emocional; aplicación de principios ergonómicos, que incluye las máquinas y equipos adecuados para las características humanas, mesas e instalaciones ajustada al tamaño de las personas y herramientas que reducen la necesidad de esfuerzo físico; salud ocupacional, que hace referencia a la asistencia médica preventiva, que incluyen los exámenes médicos exigidos por ley y también la aplicación de programas de protección de la salud de los trabajadores.

García et al. (2011) aseguran que, en Colombia, la salud ocupacional está reglamentada mediante la Resolución 1016 de marzo 31 de 1989, por lo cual se determina la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional que deben desarrollar los empleadores en el país.

La higiene y seguridad laboral son procesos entrelazados que repercuten directamente en la continuidad de la producción y en la moral de los empleados (Chiavenato, 2007). Por lo anterior, García (2009) considera que la seguridad industrial es un conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente, instruyendo o convenciendo a las personas sobre la necesidad de implantar prácticas preventivas.

La seguridad laboral busca la prevención de accidentes y administrar los riesgos ocupacionales, define su finalidad como profiláctica, se anticipa a efecto de que los riesgos de accidentes sean mínimos, por ello del programa de seguridad se debe establecer a partir del principio de que es posible prevenir accidentes siempre y cuando se apliquen medidas de seguridad adecuada y ésta sólo se podrán aplica correctamente por medio de un trabajo en equipo (Chiavenato, 2009).

Chiavenato (2009), asegura que un programa de seguridad en el trabajo requiere de cuatro etapas: 1) Institución de un sistema de indicadores y estadísticas de accidentes, 2) Implantación de sistemas de informes de medidas tomadas, 3) Formulación de reglas y procedimientos de seguridad, 4) recompensas a los gerentes y supervisores por la administración eficaz de la función de seguridad.

El autor adiciona que la seguridad laboral opera en tres áreas principales de actividad, las cuales son: 1) prevención de accidentes, busca minimizar los accidentes laborales, los cuales son aquellos que se derivan del trabajo y que provoca directa o indirectamente una lesión corporal, alteración funcional o un mal que lleva a la muerte; 2) prevención de robos, cada organización tiene su servicio de vigilancia y plan de prevención, el cual incluye un control de entrada y salida de personal y vehículos,

controles contables, registro de máquinas, equipos y herramientas, entre otros factores; 3) prevención de incendios, busca proteger las instalaciones y equipos valiosos, la prevención y el combate de incendios exige una planeación cuidadosa que incluya no sólo un conjunto adecuado de extintores, dimensiones del depósito de agua, el sistema de detección y alarma, así como la capacitación del personal para que conozca los puntos claves.

En las organizaciones los planes de higiene y seguridad laboral generalmente son realizados por el departamento de recursos humanos o el de relaciones industriales, estos coordinan la información de seguridad y los programas de capacitación, mantienen los expedientes de seguridad, lo anterior, teniendo en cuenta que para el contexto colombiano es importante tener presente el artículo 349 del Código Sustantivo del Trabajo el cual indica que los empleados que tenga 10 o más trabajadores deben elaborar un reglamento especial de higiene y seguridad aprobado por el Ministerio del Trabajo.

Calidad de Vida Laboral: La higiene y la seguridad desde el punto de vista físico y ambiental existen al lado del bienestar psicológico y social (Chiavenato, 2009). Por lo anterior, García (2009) asegura que la calidad de vida laboral es un proceso que está estrechamente relacionado con el proceso de salud y bienestar que se desarrollan en las organizaciones, debido a que uno de los factores que más se ha estudiado con relación a la salud mental y física de las personas en su lugar de trabajo es el estrés, ya que influyen en el desmejoramiento de la calidad y productividad de la organización, lo que puede generar grandes costos para la persona y la empresa.

La calidad de vida laboral (CVL) ha adquirido una importancia sin antecedentes para el éxito de la organización, pues cada vez es mayor la preocupación de la sociedad por la calidad de vida de las personas en sus situaciones laborales; debido a lo cual García et al. (2011), afirman que el área de gestión humana es la que debe hacerse responsable de la calidad de vida laboral, a fin de desarrollar cada uno de sus procesos de la mejor manera, de modo que los empleados de la organización también realicen las suyas con el máximo de compromiso y motivación a favor de la organización.

García et al. (2011), aseguran que las organizaciones tienen como objetivo desarrollar una fuerza laboral eficiente, para ello deben diseñar sus actividades considerando apoyar las características positivas de los empleados; actividades las cuales según Chiavenato (2009) envuelven una constelación de factores como: 1) la satisfacción con el trabajo ejecutado, 2) las posibilidades de futuro en la organización, 3) el reconocimiento por los resultados alcanzados, 4) el salario percibido, 5) las prestaciones recibidas, 6) las relaciones humanas dentro del equipo y la organización, 7) el entorno psicológico y físico del trabajo, 8) la libertad para actuar y la

responsabilidad para tomar decisiones y 9) las posibilidades de estar comprometido y participar activamente.

Chiavenato (2007) menciona que la calidad de vida laboral asimila dos posiciones antagónicas, por una parte, las reivindicaciones de los colaboradores en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo y, por la otra, los intereses de las organizaciones en cuanto a los efectos que potencian la productividad y la calidad. Así mismo, el autor afirma que la CVL implica aspectos intrínsecos y extrínsecos del puesto, afectando las actitudes personales y a los comportamientos relevantes para la productividad individual y grupal.

Es de relevancia afirmar que la calidad de vida laboral (CVL) comprende todas aquellas actividades relacionadas a la higiene, seguridad y salud en el trabajo, compensación, clima laboral, relaciones interpersonales, satisfacción en el trabajo y todas las demás consideraciones que inciden en el nivel de satisfacción del empleado con la empresa (García, 2009). En relación a lo anterior, Chiavenato (2009) afianza que la CVL no sólo está en función de las características individuales, como necesidades, valores y expectativas; o situaciones, como estructura organizacional, tecnología, sistemas de recompensas y políticas internas, sino, sobre todo, por la actuación sistemática de las características individuales y organizacionales; es por ello que la calidad de vida laboral depende de la ejecución correcta de cada uno de los procesos de gestión humana a la organización, según García et al. (2011).

Capacitación y Entrenamiento: Actualmente las organizaciones reconocen la importancia del capital humano debido al papel que desempeñan las personas, pues por medio del talento de estas se pueden alcanzar las ventajas competitivas que una organización busca, además de generar beneficios a para todos sus colaboradores; por lo anterior, las organizaciones buscan capacitar y entrenar a sus colaboradores para que adquieran nuevos conceptos, ideas y prácticas que ayuden al adecuado desempeño de sus funciones dentro de la empresa (García et al., 2011).

De acuerdo a lo anterior, Chiavenato (2009) afirma que las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional y la capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. El mismo autor define la capacitación como un proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa, desarrollando las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelcan cada vez más valiosas. De igual forma, asegura que la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes.

García et al. (2011) mencionan que la capacitación es el proceso mediante el cual la organización provee a los trabajadores de las herramientas y métodos necesarios para el fortalecimiento de sus habilidades y métodos necesarios para el fortalecimiento de sus habilidades, destrezas y conocimientos en un momento determinado.

Chiavenato (2009) complementa su concepto de capacitación asegurando que este es un proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Cabe destacar que la capacitación tiene como propósito mejorar el conocimiento y aplicaciones en el desempeño del cargo y los procesos organizacionales, a través de la adaptación de personal a las funciones o tareas específicas del cargo, mejorando el desempeño actual de un trabajador y prolongando sus beneficios para que sean reflejados en su vida laboral y en el desarrollo de futuras responsabilidades (García, 2009).

Rodríguez (2002) citado por García et al. (2011) señala que los objetivos de la capacitación son incrementar la productividad, promover la eficiencia del trabajador, promover un ambiente de mayor seguridad, al mejoramiento de sistemas y procedimientos administrativos, contribuir a reducir las quejas, entre otros.

Por otra parte, Chiavenato (2009), afirma que la capacitación se diseña con el objetivo de proporcionar a los talentos el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales. El autor menciona que la capacitación prepara a las personas que la realización inmediata de diversas tareas del puesto; brinda oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más completas y elevada; y cambia la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

Bohlander y Snell (2008) afirman que la meta de la capacitación es contribuir a las metas generales de la organización y en base de lo mencionado se deben de desarrollar los programas de capacitación.

Los programas de capacitación varían su orientación y capacitación en las diferentes organizaciones, la mayor parte de los programas de capacitación se concentra en transmitir al colaborador cierta información acerca de la organización, sus políticas y directrices, las reglas y los procedimientos, la misión y la visión organizacionales, sus productos / servicios, sus clientes, sus competidores; otros programas de capacitación se concentran en desarrollar las habilidades de las personas a efectos de capacitarlas mejor para su trabajo; otros más buscan el desarrollo de nuevos

hábitos y actitudes para lidiar con los clientes internos y externos, con el trabajo propio, con los subordinados y con la organización; y otros programas se ocupan de elaborar conceptos y elevar el nivel de abstracción de las personas para que puedan pensar, razonar, juzgar y actuar en términos más amplios (Chiavenato, 2009).

Diversos autores proponen y enumeran un proceso cíclico y continuo para el proceso de capacitación. Por su parte Chiavenato (2009) propone cuatro etapas: 1) diagnóstico de las necesidades de capacitación, consiste en realizar un inventario de las necesidades o carencia de capacitación que deben ser atendidas o satisfechas, 2) diseño del programa de capacitación, consiste en preparar el proyecto de capacitación para atender las necesidades diagnosticadas, 3) implementación y realización del programa, es ejecutar y dirigir el programa de capacitación y 4) evaluación, consiste en revisar los resultados obtenidos con la capacitación.

Igualmente, Bohlander y Snell (2008) aseguran que para que las capacitaciones tengan un máximo efecto en el desempeño de las personas y de la organización, se debe utilizar un enfoque el cual se engloba en cuatro fases: 1) evaluación de necesidades, 2) diseño de programas, 3) implementación y 4) evaluación; el cual coincide con el propuesto por Chiavenato y diferentes autores.

Por otro lado, entre los métodos más utilizados, según Chiavenato (2007) son: capacitación para aprendices, capacitación para la instrucción en el trabajo, la práctica y la rotación de puestos. Otros autores, como Bohlander y Snell (2008), plantean métodos como: capacitación en el puesto, capacitación de aprendizaje práctico, capacitación cooperativa, e-learning, formación en el aula y aprendizaje programado o autónomo.

La capacitación debe considerarse como una cuestión para alcanzar el nivel de desempeño que la organización desea por medio del desarrollo continuo de las personas que trabajan en ella. Bohlander y Snell (2008) afirman que la capacitación desempeña un papel fundamental en el cultivo y fortalecimiento de competencia, por lo que se ha convertido en parte en un pilar de la implementación estratégica

García (2009) contrasta el proceso de capacitación y entrenamiento, menciona que la capacitación puede tener un alcance que trasciende del cargo hasta el nivel persona y de aprendizaje, a diferencia del entrenamiento que se realiza para mejorar las habilidades y destrezas del empleado en el cargo que desempeña, es muy técnico y se centra en destrezas físicas o repetitivas, se enfoca principalmente en el cargo.

García et al. (2011), afirman que con el entrenamiento se busca reducir la brecha existente entre el desempeño que actualmente tienen los empleados y el que se requiere para alcanzar todos los objetivos propuestos, aumentando los conocimientos y capacidades de los trabajadores para que puedan ejecutar adecuadamente su cargo. Los mismos autores aseguran que el entrenamiento brinda los medios

necesarios para posibilitar el aprendizaje de las personas dentro de la organización y de esa forma se optimizan los recursos humanos.

Evaluación del Desempeño: En todo momento y en todas las circunstancias, se evalúa lo que sucede alrededor y las organizaciones no son la excepción. De acuerdo a lo anterior, Chiavenato (2009), afirma que la evaluación del desempeño es un tema común y corriente en las organizaciones, las cuales siempre están en la necesidad de evaluar diversos desempeños, sobre todo el desempeño humano pues para que las organizaciones tengan una actuación competitiva y sobrevivan al mundo globalizado, es necesario que el desempeño de las personas sea excelente.

El mismo autor asegura que la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro; es una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa, pues es un medio que permite detectar problemas en la supervisión personal y en la integración del empleado a la organización que ocupa, así como disenso, desaprovechamiento de empleados que tienen mayor potencial que el requerido por el puesto, etc. Además, afirma que es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los empleados, formal o informalmente, con cierta periodicidad.

García et al. (2011), mencionan que la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificando su aporte a ella.

La evaluación del desempeño puede definirse como un proceso que realiza un supervisor a un subordinado usualmente una vez al año y que es diseñado para ayudar a los empleados a entender sus funciones, objetivos, expectativa y éxito en el desempeño, (Bohlander y Snell, 2008).

Bohlander y Snell (2008), aseguran que las evaluaciones del desempeño pueden servir para muchos propósitos que benefician tanto a la organización como a los empleados, como; proporcionar retroalimentación del desempeño, identificar las fortalezas y debilidades individuales, ayudar a la identificación de metas, evaluar el logro de las metas, identificar las necesidades de capacitación, permitir a los empleados analizar las preocupaciones, etc.

Como apoyo a la idea anteriormente mencionada, Chiavenato (2007), afirma que la evaluación del desempeño es una herramienta que tiene como fin mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización alcanzando tres objetivos principales como: 1) permitir condiciones de medición del potencial humano a efecto de determinar su plena utilización, 2) permitir que los recursos humanos sean tratados

como una importante ventaja competitiva de la organización, cuya productividad puede ser desarrollada dependiendo de la forma de la administración y 3) ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, con la consideración de los objetivos de la organización, de una parte, y los objetivos de los individuos, de la otra.

El autor mencionado manifiesta que la evaluación del desempeño debe proporcionar beneficios a la organización y a las personas, sin embargo, para ello la evaluación debe cumplir con algunos lineamientos: 1) debe cubrir el desempeño actual de las actividades y la consecución de metas y objetivos, 2) debe dar importancia al colaborador que ocupa el puesto concentrándose en un análisis objetivo del desempeño y no en una evaluación subjetiva de los hábitos personales, 3) debe ser aceptada por el evaluador y el evaluado y 4) debe servir para mejorar la productividad del colaborador en la organización.

Como se mencionó anteriormente, si se cumplen los lineamientos se pueden obtener algunos beneficios tales como: proporcionar medidas a efecto de mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados, evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, conocer cuáles son las expectativas de los jefes en cuanto al desempeño de los subordinados, conocer las medidas que el jefe toma para mejorar el desempeño de las personas a su cargo, los colaboradores pueden hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales, identificar a los empleados que necesitan perfeccionarse en determinadas áreas, dinamiza su política de recursos humanos, evaluar el potencial humano al corto, mediano y largo plazo, entre otros (Chiavenato, 2007).

Según lo mencionado por Bohlander y Snell (2008) en su libro *“Administración de Recursos Humanos”* es importante reconocer que existen algunas razones por las cuales los programas de evaluación del desempeño pueden fallar, como la falta de información y apoyo de la alta dirección, los estándares de desempeño confusos, los prejuicios del evaluador, el exceso de formatos para diligenciar y la utilización del programa para propósitos contradictorios.

De acuerdo a lo anterior, es importante planear, coordinar y desarrollar bien un programa de evaluación del desempeño para ello diversos autores han propuestos diferentes métodos de evaluación del desempeño: método de evaluación del desempeño mediante escala gráficas, método de elección forzosa, método mediante investigación de campo, método incidente críticos, método de frases descriptivas, método administración del plan de carrera, la entrevista de evaluación del desempeño (Chiavenato, 2007).

Uno de los métodos más utilizados es la autoevaluación, pues es un método que beneficia a los gerentes que buscan incrementar la participación de los empleados en el proceso de revisión haciéndolos sentir que tiene un papel importante en el proceso

de evaluación del desempeño. La autoevaluación es un proceso donde a partir de algunos criterios de referencia el colaborador con ayuda de su superior evalúa su actuación, eficiencia y eficacia; así mismo, debe evaluar sus necesidades y sus carencias personales para mejorar su desempeño, así como sus puntos fuertes y débiles, su potencial y su fragilidad, para así saber lo que debe de reforzar y cómo hacerlo (Chiavenato, 2009). En la autoevaluación el empleado al que se evalúa, por lo general diligencia un formato de evaluación antes de la entrevista de desempeño (Bohlander & Snell, 2008).

Monitoreo: El monitoreo significa dar seguimiento para controlar el desempeño, conocerlo y obtener información respecto al mismo (Chiavenato, 2007). El mismo autor según García et al. (2011), afirma que monitorear significa acompañar las operaciones de las empresas, con el fin de garantizar que la planeación se ejecuten bien y los objetivos se alcancen de manera adecuada, acompañando, orientando y manteniendo el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación.

Por su parte García (2009), asegura que el proceso de monitoreo varía de acuerdo con el estilo de gerencia de cada organización, e implica seguir y orientar el comportamiento de las personas en la organización, con la intención de permitir a las personas el desarrollo y el logro de las expectativas y metas de la organización con ellas; además, asegura que el control se pueden tomar decisiones gerenciales estratégicas.

Chiavenato (2007) agrega a su definición de monitoreo la idea de que es proceso de medición constante de la consecución de los objetivos y proporciona una idea objetiva y clara de cómo marchan las cosas y del esfuerzo del colaborador monitoreado.

Chiavenato (2007) citado por García et al. (2011) afirma para el proceso de monitoreo el área de gestión humana requiere de la utilización de bancos de datos de diferentes grados de complejidad, entre los que se encuentran: registro de personal, de cargos, de secciones, de remuneración, de beneficios, de entrenamiento, de candidatos, registro médicos y según las necesidades de la organización.

Marco Legal Laboral Colombiano: Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia el marco regulatorio del régimen laboral colombiano se fundamenta en la Constitución Política, el Código Sustantivo del Trabajo y en las normas que lo reforman y adicionan, así como los convenios internacionales de trabajo que han sido acordados por Colombia. En los mencionados anteriormente se regulan los derechos y garantías mínimas de los trabajadores, las cuales deben ser acatadas por las organizaciones y no pueden ser modificadas por medio de los contratos de trabajo (Contratación Maco Legal, 2013).

De acuerdo a lo mencionado García et al. (2010), apoyan la idea afirmando que el cumplimiento de los deberes con los trabajadores en Colombia está reglamentado y regulado por el Ministerio de la Protección Social, el cual define las leyes y decretos que tienen que atentes en las relaciones laborales. Así mismo, la regulación en Colombia se encuentra principalmente orientada por normas y leyes establecidas en: el Código Sustantivo del Trabajo, la Ley 50 de 1990 donde se estipula las reformas al CST, la Ley 100 de 1993 en la cual se encuentra todo lo relacionado al Sistema de Seguridad Social Integral, la Ley 789 de 2002 sobre la reforma laboral Ley 1010 de 2007 de acoso laboral, la Ley 1221 de 2008 en la cual se define el teletrabajo y demás leyes (que serán mencionada en el Anexo 1 para efectos del objetivo del presente trabajo). Esta normatividad mencionada determina los requisitos mínimos con los que debe cumplir quien emplea, garantizando condiciones de equidad e igual que permitan mantener una relación transparente entre la compañía-empleado (García, 2009).

Por otra parte, los mismos autores mencionan la importancia que ha adquirido la responsabilidad social empresarial, la cual corresponde más allá del cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos como obligación, hacen parte del conjunto de acciones de responsabilidad social empresarial con los empleados que ofrecen garantías de bienestar.

Cabe resaltar que el área de gestión humana en las organizaciones está embestida por las normas legales, las cuales pueden tener un impacto no solo en esta área en específico, sino que también pueden afectar a nivel general en la empresa; sin embargo, al ser un área que gestiona el recurso humano es la que se encarga de todos los colaboradores y por consiguiente se encarga del cumplimiento de las leyes y normatividad que involucran y afectan directamente a las personas dentro de la empresa.

2.2 Estado del arte

A continuación, se identifican y presentan las investigaciones que a nivel internacional y nacional se han venido realizando con el fin de identificar los avances en relación a las estrategias con respecto al trabajo y el regreso al trabajo después del COVID

2.2.1 Estrategias de las empresas ante el COVID-19

En poco tiempo la humanidad ha tenido que afrontar una gran coyuntura debido a la pandemia surgida por el nuevo SARCoV-2, la cual como pandemias anteriores una de las maneras para mitigar su impacto es mediante la prevención, que en general implica la reducción del contacto social. Este virus se ha extendido por el mundo

entero y ha sido el detonante para una crisis no solamente sanitaria, sino económica, política e incluso sanitaria (CEPAL, 2020; Mendizábal, 2021).

En este sentido, la crisis económica generada por la enfermedad del COVID-19 ha tenido un impacto importante en los países de América Latina y el Caribe y golpea la estructura productiva y empresarial con debilidades que se han originado a lo largo de décadas y las cuales con la llegada de la pandemia se han intensificado y su duración es difícil prever (CEPAL, 2020). Es por lo anterior, que Useche et al. (2020) cita a Murdocca (2020) afirma que la crisis ha generado un nuevo funcionamiento económico internacional cambiando las prioridades físicas y operativas empresariales que en ocasiones hasta conlleva a reconsiderar objetivos y metas, y a rediseñar estrategias para enfrentar nuevos retos y compromisos sociales como actuaciones colectivas para responder a la salud, ya sea a través de iniciativas propias o sumandos alianzas inter-empresariales.

Igualmente, Fiorino y Reyes (2020) asegura que los escenarios actuales a nivel latinoamericano, así como los nuevos escenarios post-pandemia que estarán condicionando el futuro inmediato, presentan importantes desafíos para la actuación de las empresas en relación con sus propios integrantes, con los grupos de interés relacionados y la sociedad en su conjunto, todos estos afectados por la contingencia. En concordancia Pérez et al. (2021) afirman que la pandemia por el COVID-19 ha exigido a las empresas adaptar, de la forma más rápida y eficiente posible, su estructura, actividades, productos o procesos a las nuevas condiciones sanitarias, políticas, económicas y competitivas.

La coyuntura actual a nivel internacional ha articulado una serie de estrategias nuevas, guiadas por unas normativas y regulaciones impuestas por los gobiernos y las circunstancias (Mendizábal, 2021). De acuerdo a lo anterior, a nivel nacional en Colombia las organizaciones se han visto obligadas a tomar diversas medidas, como el trabajo en casa, teletrabajo o trabajo híbrido para evitar la propagación del virus y al mismo tiempo proteger a los empleados y asegurar los ingresos económicos de los trabajadores (Álvarez, 2021).

En este sentido, Useche et al. (2020) cita a Ballester (2020) asegurando que en Latinoamérica la clave en estos tiempos de pandemia ha sido apostar por mantener el empleo, proporcionar a los trabajadores todas las medidas de protección necesarias, extremar la higiene, posibilitar todas las herramientas tecnológicas disponibles para promover el teletrabajo y así evitar el desplazamiento. Es decir, mantener la funcionalidad y estabilidad de los sistemas.

Los gobiernos como apoyo a las empresas y en general a la sociedad, a nivel latinoamericano han implementado un conjunto de estrategias y medidas enfocadas a moratoria tributarias, reducciones temporales en contribuciones a los sistemas de pensiones, renegociación o aplazamiento de términos de deudas, entre otras. Así

mismo, el sector empresarial aceleró algunos cambios estructurales y sociales, prevalencia del teletrabajo, así como la digitalización de procesos comunicacionales a un ritmo más rápido, comprobando que las empresas más avanzadas tecnológicamente aumentan sus ventajas en relación con las empresas atrasadas (Useche et al., 2020).

Es así como el Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas (2020) citado por García et al., (2020), propone estrategias a nivel nacional para las empresas ante la crisis por la pandemia, algunas de las cuales consisten en el renegociar su estrategia, acordar con los proveedores en relación a deudas, reducir gastos y negociar sueldo con el personal. El mismo Instituto afirma que las organizaciones deben dirigirse a siete direcciones para continuar en el mercado: enfocarse a mejorar continuamente su producción, comunicación, capacitación, contenidos, digitalización, movilidad y compromiso social.

Para implementar nuevas estrategias que respondan al panorama del COVID-19, las empresas en Latinoamérica deben tener en cuenta aspectos relacionados con: necesidades de recursos, oferta de productos/servicios, apalancamiento operativo, procedimiento operativo, relaciones con stakeholders externos, especialmente clientes y proveedores (Pérez et al., 2021). La estrategia empresarial se entiende como las acciones que despliegan las organizaciones relacionadas directamente con los intereses y recursos organizacionales, así como las tendencias del segmento de mercado donde se desenvuelven y los factores exógenos del entorno inciden en ella (Useche et al., 2020).

Gran parte de las empresas latinoamericana están implementando estrategias de contingencia para mitigar el efecto del COVID-19, redireccionado el negocio, realizando desaparición y/o reajustes o una combinación de ellas. Una de las principales estrategias implementadas es el teletrabajo que, aunque existe desde la década de los noventa en los últimos dieciocho meses se ha visto impulsada en sus diversas modalidades, colaborativa, oficinas satélites, telecentros, call center, teletrabajo flexible en casa, entre otros, debido a las ventajas que genera en las empresas. Cabe mencionar que, esta modalidad implica la actualización de habilidades profesionales, tecnológicas y gerencias de las personas que laboran en las empresas (Useche et al., 2020).

Otra de las principales estrategias que han implementa las organizaciones en Latinoamérica se direcciona a superar el paradigma tradicional de higiene y seguridad industrial dando cabida a una estrategia basada en la salud y seguridad del ser humano, ya que no se puede concebir desde una perspectiva post pandemia, sino en un contexto con pandemia que implica otras dimensiones y protocolos para contener el virus y mantener la salud de los seres humanos con interacción directa como indirecta con y entre trabajadores, proveedores, clientes, entre otros. Por ejemplo, establecimiento de instrucciones para el uso de espacios como comedores, salas de

café/té y planes de emergencia para situaciones anormales, adquisiciones de equipos preventivo, capacitación sobre autoconciencia de la higiene personal, entre otros (Useche et al., 2020).

De acuerdo con la idea anteriormente expuesta, el Ministerio de Comercio en Colombia, en compañía de Colombia Productiva, la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, la Embajada de Suiza y la Cooperación Económica y Desarrollo, en pro de la reactivación económica y protección del trabajador, presentaron una guía de recomendaciones de higiene y desinfección para la industria en tiempo de COVID-19 donde se especificaron aspectos críticos, vectores de contaminación; criterios para la selección y el uso de productos de limpieza y desinfección, prácticas de higiene que se deben seguir con el personal en áreas de trabajo y adecuadas que se deben seguir con el personal en área de trabajo y adecuada gestión de residuos, entre otros. Estas recomendaciones ayudarán a las empresas a implementar los protocolos de bioseguridad y avanzar en su reactivación con orientaciones técnicas y prácticas para que las empresas implementen medidas de higiene y desinfección, garantizando por encima de todo está la protección de la salud y la vida de las empresas y los trabajadores procurando debilitar el riesgo de contagio de COVID-19 (Restrepo, 2020 citado por Useche et al., 2020).

Gran parte de las organizaciones a nivel nacional no han parado su producción y sus trabajadores realizan su trabajo desde casa siempre y cuando no tengan problemas de conectividad, lo cual les han desarrollado habilidad que no poseían como el uso de las tecnologías y recursos digitales. Así mismo, han adecuado sus instalaciones para que las operaciones que requieren presencialidad no se detengan, afectando el funcionamiento de la empresa (García, et al., 2020).

Matallana (2020) citando a Riomaña (2020) afirma que las empresas a nivel nacional tienen el reto definir si después de esta crisis siguen teletrabajando y para ello necesitan fortalecer el trabajo en casa, afianzar una infraestructura en los hogares para la conectividad, generar un ambiente de aprendizaje para el reentrenamiento y capacitación en casa. El teletrabajo ha sido una alternativa efectiva que encontraron algunas empresas en Colombia para hacerle frente a la crisis y poder seguir su operación. Trajo consigo varios retos, dificultades y beneficios, en últimas los empresarios nacionales tendrán que evaluar si siguen con este modelo de trabajo que en algunos casos genera una mayor productividad, bienestar para los trabajadores y permite reducir costos, por otro lado, aquellos que no puedan seguir con el teletrabajo tendrán que adecuar todos sus protocolos y distanciamiento social para que su actividad pueda seguir adelante (Matallana, 2020).

Por otra parte, las estrategias que deben considerar a nivel nacional las empresas están direccionadas a brindar la herramienta para minimizar el impacto, instrumentos, que contribuyan a la motivación, las relaciones interpersonales, la comunicación asertiva, que afecta el desempeño y bienestar o calidad de vida del funcionario

Álvarez (2021). El mismo autor asegura que en Colombia el campo disciplinario y pertinente para tratar la implementación de estrategias es la gestión humana; es decir, que el área de gestión humana es la encargada de diagnosticar y sugerir estrategias en conjunto para mejorar el clima organizacional frente al retorno del trabajo presencial gradual o la modalidad que las empresas vayan adoptar.

Es conveniente mencionar una de las estrategias que aunque en los países de la Unión Europea ya se había desarrollado, para América Latina y especialmente para Colombia es nueva, se refiere al trabajo híbrido, el cual se define como aquella prestación de servicios asalariada que se realiza de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por este, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa, bien parcial o totalmente, mediante el uso o reporte de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicación (Harris, K., 2020 citado por García, J., 2021).

Para la implementación de esta estrategia de trabajo híbrido a nivel nacional las empresas deben evaluar múltiples aspectos, teniendo especial incidencia en las siguientes cuestiones: actividad que desarrolla, organización, cuestiones tecnológicas, puestos de trabajo y características de los trabajadores para identificar beneficios y riesgos; además deben determinar: objetivos del programa, resistencia y dificultades, identificar las personas que van a participar en el proyecto de implementación, mecanismos de comunicación y transparencia, recursos necesarios, indicadores de evaluación que se pueden fundamentar en reducción de coste, aumento de la productividad, disminución del absentismo. Una vez determinadas las necesidades, hay que fijar el procedimiento de implementación, teniendo en cuenta la necesidad de negociación y/o acuerdo (García, J., 2021).

En última instancia, las estrategias que aportan al desarrollo del trabajo híbrido se dirigen en siete ejes: mejora continua en su producción/servicios, comunicación, capacitación, contenidos, digitalización, movilidad y compromiso social. Así mismo, al plantear estrategias hacia la modalidad del trabajo híbrido las empresas deben tener en cuenta las necesidades de recursos, la oferta de productos/servicios, los procedimientos operativos, relaciones con las stakeholders y la necesidad de establecer protocolos para contener el virus y mantener la salud de empleados. De igual forma, esta estrategia tiene que tener en cuenta un cambio en la estructura organizacional, así como la implementación de nuevas tecnologías y los instrumentos que aportan al desempeño de los empleados, como las capacitaciones, la comunicación asertiva y las actividades orientadas al bienestar de las personas dentro de la organización.

2.3 Marco Contextual

En Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas y grandes empresas, esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones. La clasificación se da de acuerdo a los ingresos, al sector y número de empleados; se pueden encontrar las microempresas se componen de 1 a 10 empleados, de las cuales en el sector de manufactura tiene unos ingresos de hasta \$839.007.741, en el sector servicios es de hasta \$1.174.603.716 y en el sector de comercio de hasta \$1.594.089.782; las pequeñas empresas poseen de 11 a 50 años, de las cuales deben tener unos ingresos superiores a \$839.007.741 y hasta \$7.299.256.965 en el sector de manufactura, en el sector de servicios debe ser superior a \$1.174.603.716 y hasta \$4.698.379.257 y en el sector de comercio superior a \$1.594.089.783 y hasta \$15.353.595.972; las medianas empresas tiene un número de empleados de 51 a 200 y los ingresos superiores a \$7.299.256.965 y hasta \$61.833.8689.966 en el sector de manufactura, en el sector de servicios debe ser superior a \$4.698.379.257 y hasta \$17.199.391.638 y en el sector comercio superior a \$15.353.595.972 y hasta \$78.935.760.044 (Bancoldex, 2021).

Es así como las micro, pequeñas y medianas empresas generan dos tercios del empleo nacional, aportan al producto interno bruto y llevan su oferta al exterior para expandir su negocio. Las pymes unidas son la empresa más grande en Colombia, a pesar de que la micro, pequeñas y medianas empresas no superan los 50 o 200 empleados, si se unieran podría crearse la compañía con más empleados de Colombia; el 96.4% de las empresas en Colombia son micro, pequeñas y medianas empresas, es decir que, 2,5 millones de empresas en Colombia general el 80,8% del empleo del país, un dato que nos demuestra su importancia para el sistema productivo del país (Ortega, sf.; Portafolio, 2009).

Por consiguiente, con la llegada de la pandemia por el COVID-19 se desato una crisis económica, la cual produjo una caída interna de producción del 7% durante el 2020, generando la destrucción de un poco menos de 2 millones de puesto de trabajo. De modo que entre los grandes sectores afectados estuvo el sector privado, en particular el tejido empresarial colombiano, que es el generador de riqueza y empleo por naturaleza (Urrea, 2021). El mismo auto afirma que las actividades económicas que más se vieron afectadas durante el 2020 fueron las actividades artísticas y de entrenamiento con una reducción del 23,4%, la construcción 23,4%, el comercio 17,8% y la manufactura 11,8%, provocando una tragedia con millones de puestos de trabajo destruidos, donde gran número de empresas vieron interrumpidos sus canales de suministro, contrajeron significativamente su demanda, y tuvieron que continuar con obligaciones laborales y de funcionamiento básico, todo al mismo tiempo.

El COVID-19 deja en la economía colombiana una situación compleja, pues para noviembre del 2020 el 15% de las empresas reportaron reducción de trabajadores u horas de trabajo según el DANE, y más del 40% presentaron reducción significativa en la demanda de sus productos o servicios y reducción de su flujo de efectivo. Aunque, el 70% de las empresas habían solicitado o se habían beneficiado de

políticas gubernamentales de apoyo, sólo el 39% esperaban un aumento en sus ingresos entre diciembre del año 2020 y enero del año 2021, y un 23% esperaban retrasarse en el pago de sus pasivos pendientes a inicios de 2021; sin embargo, el panorama no fue lo que esperaban (Urrea, 2021).

Hay que mencionar, además que, una de las medidas tomadas por el gobierno que más afectaron a las empresas por su inesperada instauración fue el confinamiento de las personas, lo cual paralizó en su mayoría los procesos de producción de las empresas y la prestación de servicios. Algunas organizaciones enviaron a sus empleados a trabajar desde casa por medio del uso de las tecnologías de la información y telecomunicaciones; sin embargo, muchos puestos de trabajo no pueden desempeñarse de forma remota sino que requieren de la presencialidad, para ello las empresas adaptaron sus instalaciones para mantener el distanciamiento físico, la desinfección de ambientes de trabajo, el escaneo de temperatura, el cambio de la infraestructura para espacios comunes, todas estas adaptaciones para poder continuar su operatividad y funcionamiento. En este sentido, las empresas reorganizaron su fuerza laboral implementando modelo híbrido entre teletrabajo, trabajo en casa y actividades presenciales (Stumpo, 2020).

3. DESARROLLO

3.1 Normatividad colombiana para el trabajo híbrido.

Con la finalidad de desarrollar el primer objetivo del presente trabajo a continuación se reconoce la normatividad que se debe tener en cuenta para el desarrollo de estrategias direccionadas a la implementación de trabajo híbrido pues se tienen que conocer adecuadamente ya que donde se llegue a violar o desconocer puede traer a la organización multas o problemas legales. Cabe aclarar, que se mencionarán la leyes y normas más genéricas de la legislación laboral colombiana, pues existen normas más específicas de acuerdo a los sectores de las organizaciones.

Por lo anterior, en la Tabla 1., se presentará la síntesis de la normatividad colombiana de acuerdo a tres aspectos a los cuales las personas están expuestas durante el ingreso, permanecía y salida de la organización. Las normas que se mencionarán están relacionadas con el derecho individual de trabajo, las modalidades de trabajo y el sistema de seguridad y salud en el trabajo, temas los cuales son gestionados por el área de talento humano de las organizaciones y están teniendo una mayor relevancia en los últimos tiempos debido a la contingencia por el COVID-19.

Tabla 1. Normatividad

NORMATIVIDAD	
Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
Código Sustantivo del Trabajo	Contrato de Trabajo: En el Código Sustantivo del Trabajo (CST) se define en el Artículo 22 el contrato de trabajo como aquél por el cual una persona natural se obliga a prestar un servicio personal a otra persona natural o jurídica, bajo la continuidad dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración. En el Artículo 23 se menciona los elementos esenciales para que exista un contrato de trabajo, el primero, la actividad personal del trabajador, es decir, realizada por sí mismo; segunda, la continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes; y tercero, un salario como retribución del servicio. Obligaciones Generales y Especiales del Empleador: Sobre la ejecución y efecto del contrato de trabajo en el Código Sustantivo de Trabajo, se define en el Artículo 56 las obligaciones de las partes en general, especificando que, compete al empleador las obligaciones de protección y de seguridad para con los trabajadores. Así mismo, se afirma en el Artículo 57 las obligaciones especiales del empleador: 1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores. 2. Procurar a los trabajadores, locales apropiados y elementos adecuados, de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud. 3. Prestar inmediatamente los primeros auxilios en caso de accidentes o de enfermedades. A este efecto en todo establecimiento, taller o fábrica que ocupe habitualmente más de diez (10) trabajadores, deberá mantenerse lo necesario, según reglamentación de las autoridades sanitarias. 4. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugar convenidos. 5. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos. 6. Conceder al trabajador las licencias necesarias para el ejercicio del sufragio; para el desempeño de cargos oficiales transitorios de forzosa aceptación; en caso de grave calamidad doméstica debidamente comprobada, para desempeñar comisiones sindicales inherentes a la organización o para asistir al entierro de sus

NORMATIVIDAD

Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	compañeros, siempre que avise con la debida oportunidad al empleador o a su representante, o para asistir al entierro de sus compañeros. 7. Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, la índole de la labor y el salario devengado; e igualmente, si el trabajador lo solicita, hacerle practicar exámenes sanitarios y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante la permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. 8. Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar sus servicios lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador prefiere radicarse en otro lugar, el empleador le debe costear su traslado hasta la concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar en donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador se entienden comprendidos los de los familiares que con él convivieron. 9. Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes. Prohibiciones al Empleador: Igualmente, en el Código Sustantivo de Trabajo también se especifican las prohibiciones a los empleadores, específicamente en el Artículo 59. 1. Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que correspondan a los trabajadores; sin autorización previa escrita de éstos para cada caso, o sin mandamientos judicial, con excepción de los siguientes casos: respecto de salarios pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por el Artículo 113. multas por retrasos o faltas al trabajo sin excusa suficiente; Artículo 150 y 400. descuentos permitidos y retenciones de cuotas sindicales, cooperativas y cajas de ahorro autorizadas en forma legal, cuotas del seguro social obligatorio y sanciones disciplinarias; Artículo 151. autorización especial por escrito de inspectores de trabajo; Artículo 152. préstamos para viviendas, como abono a intereses y capital. 2. Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes o proveedurías que establezca el patrono.

NORMATIVIDAD

Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	3. Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se le admita en el trabajo o por otro motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de éste. 4. Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en el ejercicio de su derecho de asociación. 5. Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso o político, o dificultades o impedirles el ejercicio del derecho de sufragio. 6. Hacer, autorizar o tolerar propaganda política en los sitios de trabajo. 7. Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios. 8. Emplear en las certificaciones del Artículo 57, signos convencionales que perjudiquen a los interesados, o adoptar el sistema de “lista negra”. 9. Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad. Reglamento de Trabajo: De acuerdo con el Título IV en el Capítulo 1 entre los Artículos 104 al 109, se define qué es, quién lo hace, sus efectos y su contenido. En este sentido, se define como un conjunto de normas que determinan las condiciones a que debe sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación de servicios. Lo mencionado anteriormente, debe ser establecido obligatoriamente por todo empleador que ocupe más de cinco (5) trabajadores de carácter permanente en empresas comerciales, o más de diez (10) en empresas industriales, o más de veinte (20) en empresas agrícolas, ganaderas o forestales; así mismo, en empresas mixtas la obligación de tener un reglamento de trabajo existe cuando el empleador ocupe más de diez (10) trabajadores. El reglamento hace parte del contrato individual de trabajo de cada uno de los trabajadores del respectivo establecimiento, salvo estipulación en contrario que, sin embargo, sólo puede ser favorable al trabajador. En el artículo 108 se define las disposiciones normativas que debe contener el reglamento interno de trabajo: 1. Indicación del empleador y del establecimiento o lugares de trabajo comprendidos por el reglamento. 2. Condiciones de admisión, aprendizaje y período de prueba. 3. Trabajadores accidentales o transitorios.

NORMATIVIDAD

Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	4. Horas de entrada y salida de los trabajadores; horas en que principia y termina cada turno si el trabajo se efectúa por equipos; tiempo destinado para las comidas y períodos de descanso durante la jornada. 5. Horas extras y trabajo nocturnos; su autorización, reconocimiento y pago. 6. Días de descanso legalmente obligatorios; horas o días de descanso convencional o adicional; vacaciones remuneradas; permisos, especialmente en lo relativo a desempeño de comisiones sindicales, asistencia al entierro de compañeros de trabajo y grave calamidad doméstica. 7. Salario mínimo legal o convencional. 8. Lugar, día, hora de pagos y período que los regula. 9. Tiempo y forma en que los trabajadores deben sujetarse a los servicios médicos que el patrono suministre. 10. Prescripciones de orden y seguridad. 11. Indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones para prestar los primeros auxilios en caso de accidente. 12. Orden jerárquico de los representantes del patrono, jefes de sección, capataces y vigilantes. 13. Especificaciones de las labores que no deben ejercitar las mujeres y los menores de diez y seis (16) años. 14. Normas especiales que se deben guardar en las diversas clases de labores, de acuerdo con la edad y el sexo de los trabajadores, con miras a conseguir la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo. 15. Obligaciones y prohibiciones especiales para el patrono y los trabajadores. 16. Escala de faltas y procedimientos para su comprobación; escala de sanciones disciplinarias y forma de aplicación de ellas. 17. La persona o personas ante quienes se deben presentar los reclamos de personal y tramitación de éstos, expresando que el trabajador o los trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo. 18. Prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias, si existieren. Sin embargo, en caso de que el reglamento contenga cláusulas que desmejoran las condiciones del trabajador en relación con lo establecido en las leyes, contratos individuales, pactos, convenciones colectivas o fallos arbitrales, los cuales sustituyen las disposiciones del reglamento en cuando fueren más favorables al trabajador.

NORMATIVIDAD	
Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
Modalidades de Trabajo y Contrato	
Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
Código Sustantivo del Trabajo	En el Código Sustantivo de Trabajo se mencionan las modalidades de contrato de trabajo, las cuales se presentan brevemente a continuación: Contrato a Término Fijo: Según el Artículo 46. El contrato de trabajo a término fijo debe constar por escrito y su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero es renovable indefinidamente. 1. Si antes de la fecha de vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente. 2. No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente. PARÁGRAFO. En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea. El contrato a término fijo puede celebrarse de dos formas: A. Contratos inferiores a 1 año. B. Contrato de más de un año (1) y hasta (3) años, renovables indefinidamente. Si antes de la fecha de vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, este se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente. En ambos casos, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporcionar al tiempo laborado cualquiera que este sea.

NORMATIVIDAD

Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	Contrato de Trabajo a Término Indefinido: De acuerdo al Artículo 47. 1.El contrato de trabajo no estipulado a término fijo o cuya duración no esté determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato a término indefinido. 2.El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta (30) días, para que el empleador lo reemplace. En caso de no dar aviso oportunamente o de cumplirse sólo parcialmente, se aplicará lo dispuesto en el artículo 8° numeral 7°, para todo tiempo, o para el lapso dejado de cumplir Contrato por Obra o Labor: En el Artículo 45. del Código Sustantivo de Trabajo se regula la duración de los contratos, en este mismo se menciona la idea de celebrarse un contrato por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada. La modalidad de contrato de trabajo por obra o labor, se caracteriza por: 1.Su formalidad puede ser verbal o escrita. 2.Trabajos en los que notoriamente es determinable la labor a desarrollar u obra a realizar; sin que se tenga claramente identificada por el tiempo en que puede demorar. 3.No requiere preaviso por parte del empleador para su terminación, y no se aceptan prórrogas. 4.Puede contratarse al trabajador sucesivamente para otros trabajos si la obra o labor es nueva, sin riesgo de que se presuma como un único contrato. Contrato de Trabajo Accidental o Transitorio: En el Artículo 45. del Código Sustantivo de Trabajo se regula la duración de los contratos, en este mismo se menciona la idea de celebrarse un contrato para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio. El contrato de trabajo accidental o transitorio se caracteriza por:

NORMATIVIDAD

Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	1.Su formalidad puede ser verbal o escrita. 2.De corta duración. 3.No mayor a un mes. 4.Se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador. El contrato de trabajo por obra y labor se caracteriza por. 1. Trabajos en los que notoriamente es determinable la labor a desarrollar u obra a realizar; sin que se tenga claramente identificado el tiempo que puede demorar. 2. No requiere preaviso por parte del empleador para su terminación, y no se aceptan prórrogas. 3. Puede contratarse al trabajador sucesivamente para otros trabajos si la obra o labor nueva, sin riesgo de que se presuma como un único contrato. Contrato de Aprendizaje: En el Código Sustantivo de Trabajo, en su Título II contrato de aprendizaje, define las condiciones, características, elementos y efectos jurídicos del contrato de aprendizaje. Los contratos de aprendizaje deben realizarse bajo las normas del contrato de trabajo y es una forma especial dentro del derecho laboral, mediante la cual una persona natural desarrolla formación teórica práctica en una entidad autorizada, a cambio de que la empresa empleadora proporcione los medios para adquirir formación profesional metódica y completa requerida en el oficio, actividad y ocupación por un tiempo determinado no superior a dos (2) años, y por esto reciba un apoyo de sostenimiento mensual. El contrato de aprendizaje no puede superar tres años de enseñanza y trabajados alternados en períodos sucesivos; los primeros tres meses se presumen como período de prueba. Durante toda la vigencia de la relación, el aprendiz recibirá de la empresa un apoyo de sostenimiento mensual que sea como mínimo en la fase lectiva el equivalente al 50% de un (1) salario mínimo mensual legal vigente. El apoyo del sostenimiento durante la fase práctica será equivalente al setenta y cinco por ciento (75%) de un salario de un (1) salario mínimo de aprendizaje.

NORMATIVIDAD	
Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	El apoyo de sostenimiento durante la fase práctica será diferente cuando la tasa de desempleo nacional sea menor del diez por ciento (10%), caso en el cual será equivalente al ciento por ciento (100%) de un salario mínimo legal vigente. El contrato de aprendizaje podrá versar universitarios para los casos en que el aprendiz cumpla con actividades de 24 horas semanales en la empresa y al mismo tiempo cumpla con el desarrollo del pensúm de su carrera profesional, o que curse el semestre de práctica. En todo caso la actividad del aprendiz deberá guardar relación con su formación académica.
Ley 1221 de 2008 – Establecen Normas para Promover y Regular el Trabajo	La Ley 1221 expedida el 16 de julio del 2008 tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo como instrumentos de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnología de la información y las telecomunicaciones. Para efectos de la presente Ley se define el Teletrabajo como 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 para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física en un sitio específico de trabajo. Se establece las modalidades laborales de teletrabajo las cuales definen como: autónomo, son aquellos que utilizan su propio domicilio, trabajan siempre fuera de la empresa y solo acuden a la oficina en algunas ocasiones; móviles, son aquellos teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuya herramienta primordial para desarrollar sus actividades son los dispositivos móviles; y suplementarios, son aquellos teletrabajadores que laboran dos o tres días a la semana en su casa y el resto del tiempo lo hacen en una oficina. Los empleadores deberán proveer y garantizar el mantenimiento de los equipos de los teletrabajadores, conexiones, programas, valor de la energía, desplazamientos ordenados por él, necesarios para desempeñar sus funciones. De igual forma, el empleador, debe contemplar el puesto de trabajo del teletrabajador dentro de los planes y programas de salud ocupacional, así mismo debe contar con una red de atención de urgencias en caso de presentarse un accidente o enfermedad del teletrabajador cuando esté trabajando.

NORMATIVIDAD

Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	Así mismo, el empleador que contrate teletrabajadores, debe informar de dicha vinculación a los Inspectores de Trabajo del respectivo municipio y donde no existan estos, al alcalde Municipal, para lo cual el Ministerio de la Protección deberá reglamentar el formulario para suministrar la información necesaria. Dispone las bases para la generación de una política pública de fomento al teletrabajo y una política pública de teletrabajo para la población vulnerable, donde se tiene en cuenta los siguientes componentes: infraestructura de telecomunicaciones, acceso a equipos de computación, aplicaciones y contenidos, divulgación y mercadeo, capacitación, incentivos permanente y formulación de correctivos cuando su desarrollo lo requiera. Así como, a la población vulnerable donde se encuentran las personas en situación de discapacidad, población en situación de desplazamiento forzado, población en situación de aislamiento geográfico, mujeres cabeza de hogar, población en reclusión, personas con amenaza de su vida. Bajo la misma ley, se crea la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo para promover y divulgar la implementación de la modalidad de teletrabajo en el país en las asociaciones, fundaciones y demás organizaciones tanto públicas como privadas a través del Ministerio de la Protección Social y el Servicio Nacional de Aprendizaje, incluyendo las garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los teletrabajadores. Aunque el teletrabajo en Colombia se encuentra regulado por la Ley 1221 del 2008, en el 2012 el Gobierno colombiano expidió el decreto 884 por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones. El objeto del decreto es establecer las condiciones laborales especiales del teletrabajo que regirán las relaciones entre empleadores y teletrabajadores y que se desarrollen en el sector público y privado en relación de dependencia, así como los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, las obligaciones para entidades públicas y privadas, para las Administradoras de Riesgos Laborales, del auxilio de transporte y de la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo.
Ley 2088 de 2021 – Por la Cual se Regula el Trabajo en Casa y se	Esta Ley tiene por objeto regular la habilitación de trabajo en casa como una forma de prestación del servicio en situaciones ocasionales, excepcionales o especiales, que se presenta 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

NORMATIVIDAD

Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
Dictan Otras Disposiciones.	establecidas o pactadas al inicio de la relación laboral. Cabe resaltar que, esta Ley no será aplicable a quienes se encuentren cobijados por regímenes especiales de orden constitucional o legal en atención al desempeño de sus funciones siempre y cuando estas sean incompatibles con el trabajo en casa. En esta Ley se define el trabajo en casa como la habilitación al servidor público o trabajador del sector privado para desempeñar transitoriamente sus funciones o actividades laborales por fuera del sitio donde habitualmente las realiza, sin modificar la naturaleza del contrato o relación laboral, o legal y reglamentaria respectiva, ni tampoco desmejorar las condiciones del contrato laboral, cuando se presenten circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales que impidan que el trabajador pueda realizar sus funciones en su lugar de trabajo, privilegiando el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Sin embargo, este no se limita al trabajo que puede ser realizado mediante tecnologías de la información y las comunicaciones, medios informáticos o análogas, sino que se extiende a cualquier tipo de trabajo o labor que no requiera la presencia física del trabajador o funcionario en las instalaciones de la empresa o entidad. En el artículo 4 de la Ley establece los criterios aplicables al trabajo en casa, es decir, la habilitación del trabajo en casa se regirá por los principios generales de las relaciones laborales señalados en la Constitución Política y los siguientes criterios establecidos en la ley: ● Coordinación: las funciones, servicios y actividades laborales deberán desarrollarse de manera armónica y complementaria entre el empleador y el trabajador para alcanzar los objetivos y logros fijados. La coordinación deberá desarrollarse desde el inicio de la asignación de la tarea o actividades, para lo cual deberán fijar los medios y herramientas que permitan el reporte, seguimiento y evaluación, así como la comunicación constante recíproca. ● Desconexión laboral: es la garantía y el derecho que tiene todo trabajador a disfrutar de su tiempo de descanso, permisos, vacaciones, feriados, licencias con el fin de conciliar su vida personal, familiar y laboral. Por parte del empleador, éste se abstendrá de formular órdenes u otros requerimientos al trabajador por fuera de la jornada laboral.

NORMATIVIDAD

Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	En la misma ley, en el artículo 5 se mencionan los elementos de la relación laboral en el trabajo en casa, los cuales implica que: se mantenga la facultad de subordinante del empleador, la potestad de supervisión de las labores del trabajador, el empleador determinará los instrumentos, la frecuencia y el modelo de evaluación de desempeño, cumplimiento de metas, así como el mecanismo para el reporte y/o resultados de éstas, por el tiempo que dure el trabajo en casa. Cabe afirmar algunos aspectos importantes que menciona la Ley 2088 del 2021, como la jornada de trabajo, la cual se mantendrá vigente las normas prevista en el Código Sustantivo del Trabajo relacionadas a este tema; los elementos de trabajo, los cuales deben ser suministrados por el empleador, a menos de que se haya llegado a un acuerdo, los instrumentos debe ser los equipos, sistemas de información, software o materiales necesarios para el desarrollo de las labores contratadas; los procedimientos necesarios para la implementación, donde las empresas deberán contar con procedimientos inclinados a proteger el derecho a trabajar en casa y garantizarlo a través de capacitaciones para el uso adecuado de las tecnologías de la información y comunicación. Así como le presente ley se asegura en proporcionar los elementos de la relación laboral también menciona en su artículo 8 los elementos de trabajo, en este se afirma que el empleado podrá disponer de sus propios equipos y demás herramientas, de lo contrario el empleador suministrará los equipos, sistemas de información, software o materiales necesarios para el desarrollo de la función o labora contratada. Igualmente, 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. Por otra parte, esta Ley garantiza los derechos laborales, sindicales y de seguridad social, es decir, que durante el tiempo que el trabajador preste el servicio o actividad bajo la habilitación de trabajo en casa, este continuará disfrutando de los mismo derechos y garantías que rigen su relación laboral, continuará amparado por las acciones de promoción y prevención, así como las prestaciones económicas y asistenciales, en materia de riesgos

NORMATIVIDAD	
Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	laborales. De igual forma, el empleador deberá promover y garantizar la formación, capacitación y el desarrollo de competencias digitales. Es necesario resaltar, que el trabajo en casa no requerirá modificación al Reglamento Interno de Trabajo ni al Manual de Funciones, salvo que sea necesario para el desarrollo de las labores. El Ministerio de Trabajo ejercerá las funciones de inspección, vigilancia y control en el desarrollo de las actividades reguladas en la Ley 2088. Finalmente, a. La habilitación de trabajo en casa originada por circunstancias excepcionales, ocasionales o especiales se extenderá hasta por un término de tres meses prorrogables por un término igual por una única vez, sin embargo, si persisten las circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales que impidieron que el trabajador pudiera realizar sus funciones en su lugar de trabajo se extenderá la habilitación de trabajo en casa hasta que desaparezcan dichas condiciones.
Ley 2101 del 2021 – Por Medio de la Cual se Reduce la Jornada Laboral Semanal de Manera Gradual, sin Disminuir el Salario de los Trabajadores y se Dictan Otras Disposiciones	Esta ley tiene por objeto reducir la jornada laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario ni afectar lo derechos adquiridos y garantías de los trabajadores; modificando el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo, el cual quedará de la siguiente forma: La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de cuarenta y dos (42) horas a la semana, que podrán ser distribuidas, de común acuerdo, entre empleador y trabajador, en 5 o 6 días, a la semana, garantizando siempre el día de descanso, salvo las siguientes excepciones: • Donde las labores que sean especialmente insalubres o peligrosas, el gobierno puede ordenar la reducción de la jornada de trabajo de acuerdo con dictámenes al respecto, • La duración máxima de la jornada laboral de los adolescentes autorizados para trabajar entre los 15 y 17 años será máxima de seis horas diarias y treinta horas a la semana y hasta las 6:00 de la tarde; y los adolescentes mayores de 17 años, sólo podrán trabajar en una jornada máxima de ocho horas diarias y cuarenta horas a la semana y hasta las 8:00 de la noche. • El empleador y el trabajador pueden acordar, temporal o indefinidamente, la organización de turno de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin soluciones de continuidad

NORMATIVIDAD

Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	durante los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta seis (36) a la semana. - El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y dos (42) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el día domingo. Así, el número de horas de trabajo diario podrá distribuirse de manera variable durante la respectiva semana, teniendo como mínimo cuatro (4) horas continuas y máximo hasta nueve (9) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y dos (42) horas semanales dentro de la Jornada Ordinaria. De conformidad con el artículo 160 de Código Sustantivo del Trabajo. La disminución de la jornada laboral ordinaria podrá ser llevada a la práctica de manera gradual por el empleador, de diferentes formas: - Transcurrido dos (2) años, se reducirá una (1) hora de la jornada semanal, quedando en 47 horas semanales. - Al transcurrir tres (3) años, se reducirá otra hora de la jornada semanal, quedando en 46 horas semanales. - A los cuatro (4) años, se reducirán dos (2) horas cada año hasta llegar a las cuarenta y dos (42) horas a la semana. Es necesario destacar, que el empleador debe respetar todas las normas y principios que protegen al trabajador; así mismo, la disminución de la jornada de trabajo no conllevará a una reducción de la remuneración salarial ni prestacional, ni el valor de la hora ordinario de trabajo, ni exonera de obligaciones en favor de los trabajadores.
Ley 2121 del 2021 – Por Medio de la Cual se Crea el Régimen de Trabajo Remoto y se Establecen Normas para	Esta ley tiene por objeto crear una nueva forma de ejecución del contrato de trabajo denominado trabajo remoto, el cual se define como una realización del contrato de trabajo que desde sus inicios hasta su terminación se debe hacer de manera remota mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones u otros medio o mecánico, donde el empleador y trabajador, no interactúan físicamente a lo largo de la vinculación

NORMATIVIDAD	
Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
Promoverlo, Regularlo y se Dictan Otras Disposiciones	contractual. Esta nueva forma de ejecución del trabajo remota implica una vinculación laboral con el reconocimiento de los derechos y garantías derivadas un contrato de trabajo. Esta ley aplicará a toda persona natural que se encuentre domiciliada en el territorio nacional; así como las entidad públicas y privadas nacionales; y a su vez a las empresas extranjeras que contraten trabajadores que se encuentren dentro del territorio nacional; de esta manera, surge el trabajador remoto, quien estará cubierto por los principios mínimos del trabajo y vinculado mediante un contrato de trabajo, desarrollando actividades de manera remota a través de tecnologías existentes y nuevas u otro medios o mecanismo. Para implementar esta es obligatoria cumplir los siguientes puntos por las partes: • El trabajo remoto requerirá para todos los efectos, la concurrencia de los elementos esenciales de un contrato. • Estará basado en el respeto y garantía de los derechos mínimos en materia laboral. Los trabajadores remotos tendrán los mismos derechos laborales que gozan todos los trabajadores, incluidas las garantías sindicales y de seguridad social • No requiere un lugar físico determinado para la prestación de los servicios. El trabajador podrá prestar sus servicios desde el lugar que considere adecuado, de común acuerdo con el empleador, previo visto bueno de la Administradora de Riesgos Laborales presente en el contrato. No obstante, en todo momento deberá contar con una conexión y cobertura a internet e informar al empleador sobre el lugar desde el cual realizará su labor y este deberá aprobarlo. • El trabajo remoto tiene como principio la flexibilidad en todas las etapas. Haciendo uso de las tecnologías existentes y nuevas u otro medio o mecanismos, el trabajador remoto y el empleador acordarán el tiempo de ejecución sin perjuicio de las formalidades del contrato a término fijo, y el momento de la prestación del servicio, sin sobrepasar la jornada máxima legal, y sin que ello implique un desconocimiento de sus derechos mínimos y/o garantías irrenunciables, excepto si se trata de un cargo de dirección confianza y manejo.

NORMATIVIDAD

Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	• Al trabajo remoto se le aplicará las normas sobre garantías y derechos sindicales previstas en la legislación laboral vigente. • Se garantiza la no discriminación en los procesos de selección y ejecución de los contratos de trabajo que se organice y ejecuten de manera remota, así como la igualdad de trato para los trabajadores remotos. El trabajo remoto se desarrollará y podrá ser terminado de manera remota, mediante el uso de nuevas tecnologías u otro medio o mecanismo, sin perjuicios de las formalidades del contrato según su duración y respetando las disposiciones que existen en el Código Sustantivo del Trabajo, Convención Colectiva, Acuerdo Colectivo sobre la terminación del contrato Por otra parte, en la presente ley se determinan las herramientas y equipos de trabajo, los cuales el empleador deberá poner a disposición del trabajador remoto, entre ellos se encuentran las herramienta tecnológicas, instrumentos, equipos, conexiones, programas, valor de la energía e internet y/o telefonía, así como cubrir los costos de los desplazamientos ordenados por él y del mantenimiento de los equipos, herramientas, programas y demás elementos necesarios para prestación y desarrollo de las labores del trabajador remoto. De igual forma el trabajo remoto deberá constar lo siguiente: • Las condiciones de servicio, los medios tecnológicos y de ambiente requeridos y la forma de ejecutar el mismo en condiciones de tiempo y espacio. • Determinar las funciones, los días y los horarios en que el trabajador remoto realizará sus actividades para efectos de ayudar a identificar el origen en caso de accidente de trabajo y evitar el desconocimiento de la jornada máxima legal cuando este sometida a ella. • Definir las responsabilidades en cuanto a la custodia de los elementos de trabajo y fijar el procedimiento de entrega de los elementos de trabajo por parte del empleador al trabajador remoto. • Las medidas de seguridad informática que debe conocer y cumplir el trabajador remoto. El empleador deberá garantizar los siguientes elementos y parámetros para efectuar el trabajo remoto: • El empleador conservará el poder subordinante, en el entorno de los derechos mínimos del trabajador y de las regulaciones establecidas en la legislación laboral.

NORMATIVIDAD

Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	• El empleador podrá implementar una plataforma, software, programa, aplicación o cualquier herramienta tecnológica para facilitar las comunicaciones con el trabajador remoto y en general para la prestación de los servicios personales, facilitando así que el trabajador remoto se conecte a través de la red para prestar sus servicios. • El pago del salario se hará de acuerdo a lo establecido en el artículo 134 del Código Sustantivo del Trabajo. • Los empleados que ejecuten su contrato de manera remota, tendrán derecho al reconocimiento y pago de las horas extras a su jornada de trabajo ordinaria o contractual, así como a los dominicales y festivos. • El trabajador remoto, no será beneficiario del auxilio de transporte determinado por la ley. • El empleador se encuentra facultado y autorizado para controlar el cumplimiento de las obligaciones, funciones y deberes del trabajador remoto, respetando la intimidad y privacidad del empleado. Se entenderá por privacidad cualquier asunto diferente a aquellos directa o indirectamente relacionados con las labores, funciones, deberes y/u obligaciones que tenga el trabajador remoto en virtud de su contrato de trabajo y que permita armonizar la jornada pactada con la vida familiar y personal de los trabajadores remotos, evitando con ello, asignar cargas diferentes a las pactadas en la jornada laboral remota. • El contrato de trabajo ejecutado de manera remota, en materia de aportes a la seguridad social se regulará por las normas vigentes en materia de Sistema General de Seguridad Social. En este sentido, las Administradoras de Riesgo Laboral, deberán elaborar un programa de prevención, control y actuación de riesgos laborales y de rehabilitación integral, el cual deberá ser entregado tanto al trabajador como al empleador. • Las personas que trabajen de manera remota y que aseguren de tener su cargo, de manera única, el cuidado de personas menores de catorce (14) años, personas con discapacidad o adultas mayores en primer grado de consanguinidad que convivan con el trabajador remoto y que requieran asistencia específica, tendrán derecho a horario compatibles con las tareas de cuidado a su cargo con autorización previa al empleador.

NORMATIVIDAD	
Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	Cualquier trabajador podrá acogerse a esta nueva forma de ejecución del contrato de trabajo remota prevista en esta ley, siempre que medie la concurrencia de voluntades entre trabajador y empleador, sin menoscabo de los derechos laborales adquiridos. Cabe destacar que, para efectos de cumplir la presente ley, el Gobierno Nacional diseñará e implementará una política pública sobre los lineamientos para la estructuración y desarrollo de trabajo remoto en el país.
Compensación, Bienestar y Calidad de Vida	
Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
Código Sustantivo del Trabajo	Jornadas de Trabajo: En el Título VI los Capítulos 1, 2, y 3 del Código Sustantivo del Trabajo se menciona el tema de las jornadas de trabajo: El Artículo 158 del CST define la jornada ordinaria de trabajo como la convenida por las partes, o falta de convenio, la máxima legal. En el Artículo 160 se establece lo considerado como trabajo ordinario el que se realiza entre las seis (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.), y el trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.). En el Artículo 161 se afirma que la duración máxima legal de la jornada ordinaria de trabajo es de ocho (8) horas al día y cuarenta y dos (42) a la semana, salvo algunas excepciones, es decir, en las que sean especialmente insalubres o peligrosas, el gobierno puede ordenar la reducción de la jornada de trabajo de acuerdo con dictámenes al respecto. El empleador y el trabajador pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a las semanas. En este caso no habrá lugar al recargo nocturno ni al previsto para el trabajo dominical o festivo, pero el trabajador devengará el salario correspondiente a la jornada ordinaria de trabajo, respetando siempre el mínimo legal o convencional y tendrá derecho a un día de descanso remunerado. De igual forma, el empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y dos (42) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuido máximo seis días a la semana con un día de

NORMATIVIDAD

Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En éste, el número de horas de trabajo diarios podrá repartirse de manera variable durante las respectivas semanas y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6:00 a.m. a 10:00 p.m. De acuerdo al Artículo 162 del CST quedan excluidos de la regulación sobre jornada máxima legal de trabajo los siguientes trabajadores: las personas que desempeñan cargo de dirección, de confianza o de manejo; los personas que llevan a cabo servicios domésticos, ya se trate de labores en los centros urbanos o en el campo; y las personas que ejerciten actividades discontinuas o intermitentes y los de simple vigilancia, cuando residan en el lugar o sitio de trabajo. Auxilios Monetarios por Enfermedad no Profesional: En el Artículo 227 se afirma que en caso de que un trabajador presenta una incapacidad comprobada para desempeñar sus labores, ocasionada por enfermedad no profesional, el trabajador tiene derecho a que el empleador le pague un auxilio monetario hasta por ciento ochenta (180) días, así: las dos terceras ($\frac{2}{3}$) partes del salario durante los noventa (90) días y la mitad del salario por el tiempo restante. Suministro de Calzado y Vestido de Labor: Todo empleador que habitualmente ocupe uno (1) o más trabajador permanente deberá suministrar cada cuatro (4) meses, en forma gratuita, un (1) par de zapatos y un (1) vestido de labor al trabajador cuya remuneración mensual sea hasta dos (2) veces el salario mínimo más alto vigente. Tiene derecho a esta prestación el trabajador que en las fechas de entrega calzado y vestido haya cumplido más de tres (3) meses al servicio del empleador.

NORMATIVIDAD

Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
Ley 50 de 1990 – Reforma al Código Sustantivo de Trabajo	Por medio de la Ley 50 de 1990 expedida el 28 de diciembre se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. Para efectos del trabajo se resaltarán las modificaciones de los siguientes artículos: • Artículo 127. Elementos integrantes. Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones. • Artículo 128. Pagos que no constituyen salarios. No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencionales o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad. • Artículo 129. Salario en especie. 1. Constituye salario en especie toda aquella parte de la remuneración ordinaria y permanente que reciba el trabajador como contraprestación directa del servicio, tales como alimentación, habitación o vestuario que el empleador suministra al trabajador o a su familia, salvo la estipulación prevista en el artículo 15 de esta ley. 2. El salario en especie deberá valorarse expresamente en todo contrato de trabajo. A falta de estipulación o de acuerdo sobre su valor real se estimará pericialmente, sin que pueda llegar a constituir y conformar más del cincuenta por ciento (50%) de la totalidad del salario. 3.

NORMATIVIDAD	
Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	No obstante, cuando un trabajador devengue el salario mínimo legal, el valor por concepto de salario en especie no podrá exceder del treinta por ciento (30%). ● Reglamentado por el Decreto 1127 de 1991. Adicionase al Capítulo II del Título VI Parte Primera del Código Sustantivo del Trabajo el siguiente artículo: Dedicación exclusiva en determinadas actividades. En las empresas con más de cincuenta (50) trabajadores que laboren cuarenta y ocho (48) horas a la semana, estos tendrán derecho a que dos (2) horas de dicha jornada, por cuenta del empleador, se dediquen exclusivamente a actividades recreativas, culturales, deportivas o de capacitación.
Seguridad Salud e Higiene en el Trabajo	
Ley 100 de 1993 – Sistema de Seguridad Social Integral	Por medio de la Ley 100 de 1993 expedida el 23 de diciembre se crea el Sistema de Seguridad Social Integral el cual tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten. El Sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro. El Sistema de Seguridad Social Integral está instituido para unificar la normatividad y la planeación de la seguridad social, así como para coordinar a las entidades prestatarias de las mismas, para obtener las finalidades propuestas en la presente Ley. Este Sistema garantiza el cubrimiento de las contingencias económicas y de salud, y la prestación de servicios sociales complementarios, en los términos y bajo las modalidades previsto por esta Ley, es decir que es un conjunto armónico de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos y está conformado por los regímenes generales establecidos en para pensiones, salud, riesgos profesionales y los servicios sociales complementario que se definen en la Ley.

NORMATIVIDAD

Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	Sistema General de Seguridad Social en Salud: Es el sistema que desarrolla los fundamentos que lo rigen, determina su dirección, organización y funcionamiento, sus normas administrativas, financieras y de control y las obligaciones que derivan de su aplicación. Así mismo regula el servicio público esencial de salud y crea condiciones de acceso en toda la población al servicio en todos los niveles de atención. Algunas de las características del Sistema General de Seguridad Social en Salud son: ● El Gobierno Nacional dirigirá, orientará, regulará, controlará y vigilará el servicio público esencial de salud que constituye el Sistema General de Seguridad Social en Salud. ● Todos los habitantes en Colombia deberán estar afiliados al Sistema General de Seguridad Social en Salud, previo el pago de la cotización reglamentaria o a través del subsidio que se financiará con recursos fiscales, de solidaridad y los ingresos propios de los entes territoriales. ● Los afiliados al sistema elegirán libremente la Entidad Promotora de Salud, dentro de las condiciones de la presente Ley. Así mismo, escogerán las instituciones prestadoras de servicios y/o los profesionales adscritos o con vinculación laboral a la Entidad Promotora de Salud, dentro de las opciones por ella ofrecidas. ● Con el objeto de asegurar el ingreso de toda la población al sistema en condiciones equitativas, existirá un régimen subsidiado para los más pobres y vulnerables que se financiará con aportes fiscales de la Nación, de los departamentos, los distritos y los municipios, el Fondo de Solidaridad y Garantía y recursos de los afiliados en la medida de su capacidad. ● Las entidades promotoras de salud podrán prestar servicios directos a sus afiliados por medio de sus propias instituciones prestadoras de salud, o contratar con instituciones prestadoras y profesionales independientes o con grupos de práctica profesional, debidamente constituidos. Cabe destacar que en el Sistema General de Seguridad de Salud existen dos tipos de afiliados, el primero de ellos son los afiliados mediante el régimen subsidiado el cual abarca a las personas sin capacidad de pago para cubrir el monto total de la cotización; el segundo tipo de afiliados son mediante el régimen contributivo son las personas vinculadas a través de un contrato de trabajo, los servidores públicos, los pensionados y jubilados y los trabajadores independientes con capacidad de pago.

NORMATIVIDAD

Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	La afiliación podrá ser individual o colectiva a través de las empresas, las agremiaciones, o por asentamiento geográfico, de acuerdo a la reglamentación que para el efecto se expida. El carácter colectivo de la afiliación será voluntario, por lo cual el afiliado no perderá el derecho a elegir o trasladarse libremente entre Entidades Promotoras de Salud. Es importante mencionar que, como integrantes del Sistema General de Seguridad Social en Salud, los empleadores cualquiera que sea la entidad o institución en nombre de la cual vinculen a los trabajadores, deberán: ● Inscribir en alguna Entidad Promotora de Salud a todas las personas que tengan alguna vinculación laboral, sea ésta, verbal o escrita, temporal o permanente. La afiliación colectiva en ningún caso podrá coartar la libertad de elección del trabajador sobre la Entidad Promotora de Salud, a la cual prefiera afiliarse, de conformidad con el reglamento ● Contribuir al financiamiento del Sistema General de Seguridad en Salud, por medio del pago cumplido de los aportes que le corresponden, descontar de los ingresos laborales las cotizaciones que corresponden a los trabajadores a su servicio, girar oportunamente los aportes y cotizaciones a la Entidad Promotora de Salud, de acuerdo con la reglamentación que expida el Gobierno. ● Informar las novedades laborales de sus trabajadores a la entidad a la cual están afiliados, en materias tales como el nivel de ingresos y sus cambios, las vinculaciones y retiros de trabajadores. Así mismo, informar a los trabajadores sobre las garantías y las obligaciones que les asisten en el Sistema General de Seguridad Social en Salud. ● Garantizar un medio ambiente laboral sano, que permita prevenir los riesgos de trabajo y enfermedad profesional, mediante la adopción de los sistemas de seguridad industrial y la observancia de las normas de salud ocupacional y seguridad social. La misma Ley 100 de 1993, establece el Sistema General de Riesgos Profesionales el cual regula los temas relacionados con la invalidez por accidentes de trabajo y enfermedad profesional, así como la pensión de sobrevivientes originada por accidentes de trabajo y enfermedad profesional

NORMATIVIDAD	
Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	De igual forma, en esta ley se menciona las sanciones para el Empleados y en general a cualquier persona natural o jurídica que impida o atente en cualquier forma contra el derecho del trabajador a su afiliación y selección de organismos e instituciones del Sistema de Seguridad Social Integral, se hará acreedor en cada caso y por cada afiliado a una multa, impuesta por las autoridades del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, o del Ministerio de Salud en casa caso, que no podrá ser inferior a un salario mínimo mensual vigente ni exceder 50 veces dicho salario.
Código Sustantivo del Trabajo	Higiene y Seguridad en el Trabajo: Todo empleado está obligado a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores; a hacer practicar exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensable para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores a su servicio, de conformidad con la reglamentación que sobre el particular establezca el Ministerio de Trabajo, lo anteriormente mencionado de acuerdo al Artículo 348 del Código Sustantivo del Trabajo. Según el Artículo 349 los empleadores que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores permanentes deben elaborar un reglamento especial de higiene y seguridad, el cual de acuerdo al Artículo 350 el reglamento debe contener, por lo menos, disposiciones normativas sobre los siguientes puntos: 1. Protección de higiene personal de los trabajadores. 2. Prevención de accidentes y enfermedades. 3. Servicio médico, sanidad del establecimiento y salacunas en su caso. 4. Prohibiciones de facilitar alojamiento en edificios de industrias peligrosas o insalubres. 5. Provisión de sillas para trabajadores de tiendas, boticas, fábricas, talleres y establecimientos similares. 6. Cuando se trata de trabajos con soldadura eléctrica, las condiciones que deben reunir los locales y los elementos de protección para los trabajadores. 7. Normas especiales, cuando se trate de empresas mineras y petroleras.

NORMATIVIDAD

Nombre de la norma	Particularidades de la Norma a Resaltar
	8. Medidas de seguridad en las empresas de energía eléctrica, en los depósitos de explosivos, de materias inflamables y demás elementos peligrosos. 9. Higiene en las empresas agrícolas, ganaderas y forestales. El ministerio de la Protección Social y el Ministerio del Trabajo, por conducto de la oficina nacional de medicina e higiene industrial velará y vigilará por el cumplimiento de las anteriores disposiciones mencionadas.

Nota. Elaboración propia, basado en el Código Sustantivo del Trabajo (1962), Ley 50 (1990), Ley 100 (1993), Ley 1221 (2008), Ley 2121 (2021), Ley 2101 (2021), Ley 2088 (2021).

De acuerdo a lo presentado en la tabla 1, se destaca la importancia del reconocimiento de la legislación laboral por parte de las empresas y trabajadores, pues esto permite que tengan un marco de referencia compartido logrando así cumplir con las exigencias laborales de buena fe y no cometiendo un acto de violación de las mismas por las partes.

En este sentido la Organización Internacional del Trabajo (OIT) (2015), afirma que existen tres principales factores para la protección de los trabajadores de un país, los cuales son: la cobertura de las medidas de protección laboral, el nivel de protección y el grado de cumplimiento, es decir, que se hay tres elementos que las empresas deben de garantizar. Los tres factores anteriormente mencionados, ayudan a determinar cuáles son las dificultades para asegurar una protección y cumplimiento de la legislación laboral adecuado en materia de horario de trabajo, salarios, modalidades de contrato y trabajo, seguridad y salud en el trabajo y protección de los beneficios.

Cabe destacar que, con el avance de la vacunación contra el COVID-19 y la reactivación económica, las empresas han tenido que reconocer y enfrentar los retos y desafíos del regreso a la presencialidad en las oficinas, para lo cual le ese necesario identificar la normatividad y legislación necesaria para la implementación de diferentes modelos de trabajo, los cuales van a cubrir y afectar diversos aspectos de las organizaciones. En tal sentido, de acuerdo a la normatividad expuesta en la tabla 1, se destaca los siguientes aspectos normativos que aportan a la implementación del trabajo híbrido:

Tabla 2. Normatividad para el trabajo híbrido

Nombre de la norma	Normatividad para tener en cuenta en la implementación del trabajo híbrido
Código Sustantivo del Trabajo	Obligaciones Generales y Especiales del Empleador: 1. Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores. 2. Procurar a los trabajadores, locales apropiados y elementos adecuados, de protección contra los accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garanticen razonablemente la seguridad y la salud. 3. Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos y lugar convenidos. 4. Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, a sus creencias y sentimientos. Reglamento de Trabajo: un conjunto de normas que determinan las condiciones a que debe sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación de servicios.

Nombre de la norma	Normatividad para tener en cuenta en la implementación del trabajo híbrido
	El reglamento hace parte del contrato individual de trabajo de cada uno de los trabajadores del respectivo establecimiento, salvo estipulación en contrario que, sin embargo, sólo puede ser favorable al trabajador. Las siguientes son las disposiciones normativas que debe contener el reglamento interno de trabajo: 1. Indicación del empleador y del establecimiento o lugares de trabajo comprendidos por el reglamento. 2. Trabajadores accidentales o transitorios. 3. Horas de entrada y salida de los trabajadores; horas en que principia y termina cada turno si el trabajo se efectúa por equipos; tiempo destinado para las comidas y períodos de descanso durante la jornada. 4. Horas extras y trabajo nocturnos; su autorización, reconocimiento y pago. 5. Días de descanso legalmente obligatorios; horas o días de descanso convencional o adicional; vacaciones remuneradas; permisos, especialmente en lo relativo a desempeño de comisiones sindicales, asistencia al entierro de compañeros de trabajo y grave calamidad doméstica. 6. Salario mínimo legal o convencional. 7. Lugar, día, hora de pagos y período que los regula. 8. Prescripciones de orden y seguridad. 9. Indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones para prestar los primeros auxilios en caso de accidente. 10. Orden jerárquico de los representantes del patrono, jefes de sección, capataces y vigilantes. Suministro de Calzado y Vestido de Labor: Todo empleador que habitualmente ocupe uno (1) o más trabajador permanente deberá suministrar cada cuatro (4) meses, en forma gratuita, un (1) par de zapatos y un (1) vestido de labor al trabajador cuya remuneración mensual sea hasta dos (2) veces el salario mínimo más alto vigente. Tiene derecho a esta prestación el trabajador que en las fechas de entrega calzado y vestido haya cumplido más de tres (3) meses al servicio del empleador. Higiene y Seguridad en el Trabajo: Todo empleado está obligado a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y salud de los trabajadores; a hacer practicar exámenes médicos a su personal y adoptar las medidas de higiene y seguridad indispensable para la protección de la vida, la salud y la moralidad de los trabajadores

Nombre de la norma	Normatividad para tener en cuenta en la implementación del trabajo híbrido
	a su servicio, de conformidad con la reglamentación que sobre el particular establezca el Ministerio de Trabajo.
Ley 1221 de 2008 – Establecen Normas para Promover y Regular el Trabajo	Se define el Teletrabajo como 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 para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física en un sitio específico de trabajo. Se establece las modalidades laborales de teletrabajo las cuales definen como: autónomo, móviles, y suplementarios. Los empleadores deberán proveer y garantizar el mantenimiento de los equipos de los teletrabajadores, conexiones, programas, valor de la energía, desplazamientos ordenados por él, necesarios para desempeñar sus funciones. De igual forma, el empleador, debe contemplar el puesto de trabajo del teletrabajador dentro de los planes y programas de salud ocupacional, así mismo debe contar con una red de atención de urgencias en caso de presentarse un accidente o enfermedad del teletrabajador cuan esté trabajando. Así mimo, el empleador que contrate teletrabajadores, debe informar de dicha vinculación a los Inspectores de Trabajo del respectivo municipio y donde no existan estos, al alcalde Municipal, para lo cual el Ministerio de la Protección deberá reglamentar el formulario para suministrar la información necesaria. El objeto del decreto es establecer las condiciones laborales especiales del teletrabajo que regirán las relaciones entre empleadores y teletrabajadores y que se desarrollen en el sector público y privado en relación de dependencia, así como los aportes al Sistema de Seguridad Social Integral, las obligaciones para entidades públicas y privadas, para las Administradoras de Riesgos Laborales, del auxilio de transporte y de la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo.
Ley 2088 de 2021 – Por la Cual se Regula el Trabajo en Casa y se Dictan Otras Disposiciones.	Esta Ley tiene por objeto regular la habilitación de trabajo en casa como una forma de prestación del servicio en situaciones ocasionales, excepcionales o especiales, que se presenta 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.

Nombre de la norma	Normatividad para tener en cuenta en la implementación del trabajo híbrido
	En esta Ley se define el trabajo en casa como la habilitación al servidor público o trabajador del sector privado cuando se presenten circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales que impidan que el trabajador pueda realizar sus funciones en su lugar de trabajo, privilegiando el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Sin embargo, este extiende a cualquier tipo de trabajo o labor que no requiera la presencia física del trabajador o funcionario en las instalaciones de la empresa o entidad. Los criterios aplicables al trabajo en casa son: • Coordinación: las funciones, servicios y actividades laborales deberán desarrollarse de manera armónica y complementaria entre el empleador y el trabajador para alcanzar los objetivos y logros fijados. La coordinación deberá desarrollarse desde el inicio de la asignación de la tarea o actividades, para lo cual deberán fijar los medios y herramientas que permitan el reporte, seguimiento y evaluación, así como la comunicación constante recíproca. • Desconexión laboral: es la garantía y el derecho que tiene todo trabajador a disfrutar de su tiempo de descanso, permisos, vacaciones, feriados, licencias con el fin de conciliar su vida personal, familiar y laboral. Por parte del empleador, éste se abstendrá de formular órdenes u otros requerimientos al trabajador por fuera de la jornada laboral. En la misma ley, en el artículo 5 se mencionan los elementos de la relación laboral en el trabajo en casa, los cuales implica que: se mantenga la facultad de subordinante del empleador, la potestad de supervisión de las labores del trabajador, el empleador determinará los instrumentos, la frecuencia y el modelo de evaluación de desempeño, cumplimiento de metas, así como el mecanismo para el reporte y/o resultados de éstas, por el tiempo que dure el trabajo en casa. Igualmente, 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. Por otra parte, esta Ley garantiza los derechos laborales, sindicales y de seguridad social, es decir, que durante el tiempo

Nombre de la norma	Normatividad para tener en cuenta en la implementación del trabajo híbrido
	que el trabajador preste el servicio o actividad bajo la habilitación de trabajo en casa, este continuará disfrutando de los mismo derechos y garantías que rigen su relación laboral, continuará amparado por las acciones de promoción y prevención, así como las prestaciones económicas y asistenciales, en materia de riesgos laborales. Es necesario resaltar, que el trabajo en casa no requerirá modificación al Reglamento Interno de Trabajo ni al Manual de Funciones, salvo que sea necesario para el desarrollo de las labores. Finalmente, la habilitación de trabajo en casa originada por circunstancias excepcionales, ocasionales o especiales se extenderá hasta por un término de tres meses prorrogables por un término igual por una única vez, sin embargo, si persisten las circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales que impidieron que el trabajador pudiera realizar sus funciones en su lugar de trabajo se extenderá la habilitación de trabajo en casa hasta que desaparezcan dichas condiciones.
Ley 2101 del 2021 – Por Medio de la Cual se Reduce la Jornada Laboral Semana de Manera Gradual, sin Disminuir el Salario de los Trabajadores y se Dictan Otras Disposiciones	Esta ley tiene por objeto reducir la jornada laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario ni afectar los derechos adquiridos y garantías de los trabajadores; modificando el artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo, el cual quedará de la siguiente forma: La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de cuarenta y dos (42) horas a la semana, que podrán ser distribuidas, de común acuerdo, entre empleador y trabajador, en 5 o 6 días, a la semana, garantizando siempre el día de descanso. Es necesario destacar, que el empleador debe respetar todas las normas y principios que protegen al trabajador; así mismo, la disminución de la jornada de trabajo no conllevará a una reducción de la remuneración salarial ni prestacional, ni el valor de la hora ordinario de trabajo, ni exonera de obligaciones en favor de los trabajadores.
Ley 2121 del 2021 – Por Medio de la Cual se Crea el Régimen de Trabajo Remoto y se Establecen Normas para Promoverlo, Regularlo y se Dictan Otras Disposiciones	Esta ley tiene por objeto crear una nueva forma de ejecución del contrato de trabajo denominado trabajo remoto, el cual se define como una realización del contrato de trabajo que desde sus inicios hasta su terminación se debe hacer de manera remota mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones u otros medio o mecánico, donde el empleador y trabajador, no interactúan físicamente a lo largo de la vinculación contractual. Esta nueva forma de ejecución del trabajo remoto implica una vinculación laboral con el reconocimiento de los derechos y garantías derivadas un contrato de trabajo.

Nombre de la norma	Normatividad para tener en cuenta en la implementación del trabajo híbrido
	Para implementar esta es obligatoria cumplir los siguientes puntos por las partes: • El trabajo remoto requerirá para todos los efectos, la concurrencia de los elementos esenciales de un contrato. • Estará basado en el respeto y garantía de los derechos mínimos en materia laboral. Los trabajadores remotos tendrán los mismos derechos laborales que gozan todos los trabajadores, incluidas las garantías sindicales y de seguridad social • No requiere un lugar físico determinado para la prestación de los servicios. El trabajador podrá prestar sus servicios desde el lugar que considere adecuado, de común acuerdo con el empleador, previo visto bueno de la Administradora de Riesgos Laborales presente en el contrato. No obstante, en todo momento deberá contar con una conexión y cobertura a internet e informar al empleador sobre el lugar desde el cual realizará su labor y este deberá aprobarlo. • El trabajo remoto tiene como principio la flexibilidad en todas las etapas. Haciendo uso de las tecnologías existentes y nuevas u otro medio o mecanismos, el trabajador remoto y el empleador acordarán el tiempo de ejecución sin perjuicio de las formalidades del contrato a término fijo, y el momento de la prestación del servicio, sin sobrepasar la jornada máxima legal, y sin que ello implique un desconocimiento de sus derechos mínimos y/o garantías irrenunciables, excepto si se trata de un cargo de dirección confianza y manejo. • Al trabajo remoto se le aplicará las normas sobre garantías y derechos sindicales previstas en la legislación laboral vigente. • Se garantiza la no discriminación en los procesos de selección y ejecución de los contratos de trabajo que se organice y ejecuten de manera remota, así como la igualdad de trato para los trabajadores remotos. Por otra parte, en la presente ley se determinan las herramientas y equipos de trabajo, los cuales el empleador deberá poner a disposición del trabajador remoto, entre ellos se encuentran las herramienta tecnológicas, instrumentos, equipos, conexiones, programas, valor de la energía e internet

Nombre de la norma	Normatividad para tener en cuenta en la implementación del trabajo híbrido
	y/o telefonía, así como cubrir los costos de los desplazamientos ordenados por él y del mantenimiento de los equipos, herramientas, programas y demás elementos necesarios para prestación y desarrollo de las labores del trabajador remoto. De igual forma el trabajo remoto deberá constar lo siguiente: • Las condiciones de servicio, los medios tecnológicos y de ambiente requeridos y la forma de ejecutar el mismo en condiciones de tiempo y espacio. • Determinar las funciones, los días y los horarios en que el trabajador remoto realizará sus actividades para efectos de ayudar a identificar el origen en caso de accidente de trabajo y evitar el desconocimiento de la jornada máxima legal cuando este sometida a ella. • Definir las responsabilidades en cuanto a la custodia de los elementos de trabajo y fijar el procedimiento de entrega de los elementos de trabajo por parte del empleador al trabajador remoto. • Las medidas de seguridad informática que debe conocer y cumplir el trabajador remoto. El empleador deberá garantizar los siguientes elementos y parámetros para efectuar el trabajo remoto: • El empleador conservará el poder subordinante, en el entorno de los derechos mínimos del trabajador y de las regulaciones establecidas en la legislación laboral. • El empleador podrá implementar una plataforma, software, programa, aplicación o cualquier herramienta tecnológica para facilitar las comunicaciones con el trabajador remoto y en general para la prestación de los servicios personales, facilitando así que el trabajador remoto se conecte a través de la red para prestar sus servicios. • El pago del salario se hará de acuerdo a los establecido en el artículo 134 del Código Sustantivo del Trabajo. • Los empleados que ejecuten su contrato de manera remota, tendrán derecho al reconocimiento y pago de las horas extras a su jornada de trabajo ordinaria o contractual, así como a los dominicales y festivos. • El trabajador remoto, no será beneficiario del auxilio de transporte determinado por la ley. • El empleador se encuentra facultado y autorizado para controlar el cumplimiento de las obligaciones, funciones

Nombre de la norma	Normatividad para tener en cuenta en la implementación del trabajo híbrido
	y deberes del trabajador remoto, respetando la intimidad y privacidad del empleado. Se entenderá por privacidad cualquier asunto diferente a aquellos directa o indirectamente relacionados con las labores, funciones, deberes y/u obligaciones que tenga el trabajador remoto en virtud de su contrato de trabajo y que permita armonizar la jornada pactada con la vida familiar y personal de los trabajadores remotos, evitando con ello, asignar cargas diferentes a las pactadas en la jornada laboral remota. • El contrato de trabajo ejecutado de manera remota, en materia de aportes a la seguridad social se regulará por las normas vigentes en materia de Sistema General de Seguridad Social. En este sentido, las Administradoras de Riesgo Laboral, deberán elaborar un programa de prevención, control y actuación de riesgos laborales y de rehabilitación integral, el cual deberá ser entregado tanto al trabajador como al empleador. • Las personas que trabajen de manera remota y que aseguren de tener su cargo, de manera única, el cuidado de personas menores de catorce (14) años, personas con discapacidad o adultas mayores en primer grado de consanguinidad que convivan con el trabajador remoto y que requieran asistencia específica, tendrán derecho a horario compatibles con las tareas de cuidado a su cargo con autorización previa al empleador. Cualquier trabajador podrá acogerse a esta nueva forma de ejecución del contrato de trabajo remota prevista en esta ley, siempre que medie la concurrencia de voluntades entre trabajador y empleador, sin menoscabo de los derechos laborales adquiridos.
Ley 100 de 1993 – Sistema de Seguridad Social Integral	Por medio de la Ley 100 de 1993 expedida el 23 de diciembre se crea el Sistema de Seguridad Social Integral el cual tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten. El Sistema comprende las obligaciones del Estado y la sociedad, las instituciones y los recursos destinados a garantizar la cobertura de las prestaciones de carácter económico, de salud y servicios complementarios, materia de esta Ley, u otras que se incorporen normativamente en el futuro.

Nombre de la norma	Normatividad para tener en cuenta en la implementación del trabajo híbrido
	El Sistema de Seguridad Social Integral está instituido para unificar la normatividad y la planeación de la seguridad social, así como para coordinar a las entidades prestatarias de las mismas, para obtener las finalidades propuestas en la presente Ley. Este Sistema garantiza el cubrimiento de las contingencias económicas y de salud, y la prestación de servicios sociales complementarios, en los términos y bajo las modalidades previsto por esta Ley, es decir que es un conjunto armónico de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos y está conformado por los regímenes generales establecidos en para pensiones, salud, riesgos profesionales y los servicios sociales complementario que se definen en la Ley.

Nota. Elaboración propia, basado en el Código Sustantivo del Trabajo (1962), Ley 1221 (2008), Ley 2121 (2021), Ley 2101 (2021), Ley 2088 (2021).

3.2 Estrategias para enfrentar el COVID-19 y la implementación del trabajo híbrido según algunas empresas del Valle del Cauca en el contexto colombiano

Como ya se ha mencionado anteriormente, las empresas son uno de los motores de la economía del país, así como lo son las personas para las empresas, es por eso que con la llegada del COVID-19 sumado a otros factores como la globalización, diversidad, edad de la población, múltiples generaciones, herramientas tecnológicas, salud, nuevos métodos de trabajo y equilibrio de trabajo-familia; las empresas tuvieron que realizar cambios e implementar estrategias para mantener su funcionamiento y cuidar de la salud y el bienestar de sus empleados.

A continuación, se presenta información recolectada bajo conversatorios realizados con líderes de gestión humana de diferentes empresas ubicadas en el Valle del Cauca que por solicitud de las mismas no serán identificadas. La información se encuentra estructurada y clasificada por 4 pilares: gestión de cambio, el cual abarca temas relacionados con comunicación, cultura, políticas, liderazgo, clima, diseño y estructura organizacional; infraestructura, relacionada a temas de instalaciones físicas y logística; proceso, pilar que abarca la automatización del trabajo, la gestión del desempeño y capacitación y desarrollo de los colaboradores; el último pilar es prosperidad, el cual se relaciona a temas como incentivos y beneficios, calidad de vida y seguridad, salud e higiene en el trabajo.

Tabla 3. Estrategias establecidas por algunas de las empresas del Valle del Cauca

Pilares				
Empresa	Gestión de cambio	Infraestructura	Procesos	Prosperidad
Empresa 1	*Estrategia de cercanía con colaboradores *Espacios con presidencia *Uso de canales formales e informales *Participación activa de los líderes para bajar información	*Proyecto de remodelación de oficinas (espacios colaborativos) *Dotación de mobiliario y portátiles al 100% de los colaboradores	*Productividad medida a través de diálogos de desempeño (objetivos) *Uso de herramientas Office 365, Teams *Formación en herramientas tecnológicas y de desarrollo	*Definición de horarios para reuniones (reuniones hasta 4pm) *Respetar los horarios de almuerzo *Red de apoyo psicosocial externa (incluye manejo del duelo) *No tiene teletrabajo actualmente *Pausas activas virtuales *Iniciativa para implementar teletrabajo y trabajo flexible *80% del personal administrativo desde casa y personal operativo en instalaciones de acuerdo a horarios
Empresa 2	*Estrategia de cercanía con colaboradores *Espacios con presidencia y líderes *Uso de canales formales e informales *Participación activa de los líderes para bajar información	*Sede Bogotá: Open Space, puestos sin asignación. *Sede Cali: puestos asignados con acrílicos de bioseguridad *Dotación de mobiliario y traslados de portátiles y equipos de mesa según disponibilidad	*Productividad medida a través de diálogo de desempeño (objetivos) *Uso de herramientas Office 365, Teams, Zoom, LinkedIn *Formación en herramientas tecnológicas y de desarrollo	*Definición de horarios para reuniones (no se permite reuniones entre 8:00am - 9:00am y 5:00pm en adelante) *Horarios flexibles (7:00am - 9:00 am para ingreso) *Adaptación del horario (Preestablecido: Se elige las horas que se van a trabajar. Comprimido: Se elige los días a trabajar en la semana). *Red de apoyo psicosocial *Actividades de bienestar virtuales *El servicio de casino y transporte funciona solo para personal operativo *Inspección de la ARL a personal con criticidad y entrega de elementos

Pilares

Empresa	Gestión de cambio	Infraestructura	Procesos	Prosperidad
				ergonómicos *Dentro de las políticas ya se tiene incorporado el trabajo remoto y horario flexible. Se encuentran estudiando si implementar teletrabajo
Empresa 3	*Uso de canales formales e informales *Participación activa de los líderes para bajar información	*Puestos asignados con acrílicos de bioseguridad *Dotación de mobiliario, traslados de portátiles y alquiler de equipos para quienes tenían de mesa	*Productividad medida a través de diálogo de desempeño (objetivos) *Uso de herramientas Intranet Corporativa, Ofifice 365, Teams y Whatsapp *Implementan campañas relacionadas al uso de papel y digitalización *Formación en herramientas tecnológicas y de desarrollo	*Red de apoyo psicosocial interna y externa (incluye manejo del duelo) *Actividades de bienestar virtuales *El servicio de casino funciona solo para personal operativo *Inspección de la ARL a personal con criticidad y entrega de elementos ergonómicos *Entrega de dotación *Dentro de las políticas no se tiene incorporado el teletrabajo, ni alternancia, ni horario flexible (trabajo remoto y alternancia solo durante la contingencia) *No se han realizado modificaciones en las políticas

Pilares

Empresa	Gestión de cambio	Infraestructura	Procesos	Prosperidad
Empresa 4	*Uso de canales formales e informales *Medición cultura y clima a través de encuestas, focus group y conversatorios *Participación activa de los líderes para bajar información	*Open space, puestos sin asignación. *Disponibilidad de salas para reuniones	*Productividad medida a través de diálogo de desempeño (objetivos) *Uso de herramientas Office 365, Whatsapp, y Teams	*Definición de horarios para reuniones (8:00am - 5:00pm) *Respetar los horarios de almuerzo (bloqueo de calendario desde los directivos) *No reuniones los viernes en las tarde *Proyecto "Horas para ti" *Actividades de bienestar virtuales *Dentro de las políticas ya se tienen incorporado horario flexible. Se tiene contemplado establecer en las políticas trabajo en alternancia
Empresa 5	*Uso de canales formales e informales *Formación en herramientas tecnológicas y de desarrollo	*Remodelación en las instalaciones para incorporar espacios abiertos, salas de reuniones, oficinas fijas y módulos individuales sin asignación de puestos *Dotación de mobiliario y traslados de portátiles y equipos de mesa según disponibilidad	*Productividad medida a través de plataforma Wrike (reportan al inicio de jornada, se asignan las actividades a realizar, pendientes y atrasadas) *Uso de herramienta Suites de Google, Youtube, Go Integro, Wrike, Telegram y Intranet	*Reportar hora de ingreso * Definición de horario obligatorio (Disponibilidad entre 9:00am – 11:30am / 2:00pm-5:00pm, tiempo restante acordado con el jefe inmediato) *Actividades de bienestar virtuales *El servicio de casino funciona para personal de bodega y para los administrativos que asisten a las instalaciones *Inspección de la ARL a personal con criticidad y entrega de elementos ergonómicos *Se definió política de teletrabajo bajo la ley. *Auxilio de conectividad para teletrabajadores

Pilares				
Empresa	Gestión de cambio	Infraestructura	Procesos	Prosperidad
Empresa 6	*Estrategia de cercanía con colaboradores *Espacios con presidencia *Uso de canales formales e informales *Medición de cultura y compromiso a través de encuestas y proveedor externo	*Open space, puestos sin asignación. *Disponibilidad de salas para reuniones *Dotación de mobiliario y traslados de portátiles y equipos de mesa según disponibilidad	*Uso de herramientas Office 365, Teams, Whatsapp, Redes Sociales *App Carvajal *App para medir productividad - Shared Services *Productividad medida a través de diálogo de desempeño (objetivos)	*Actualmente trabajo remoto *Actividades de bienestar virtuales *Estrategia de salud integral *Únicamente auxilio de conectividad. Se tiene proyectado auxilio especial únicamente para teletrabajadores *El servicio de casino y transporte funciona para personal operativo y administrativa de acuerdo a programación *Dentro de las políticas ya se tiene incorporado el teletrabajo. *Por definir políticas de alternancia
Empresa 7	*Estrategia de cercanía con colaboradores *Uso de canales formales e informales *Participación activa de los líderes para bajar información *Medición de cultura	* Ya cuentan con un espacio de coworking *Proyecto de remodelación de oficinas para espacios abiertos y sin asignación de puestos *Dotación de mobiliario y traslados de portátiles y equipos de mesa según disponibilidad	*Productividad medida a través de diálogo de desempeño (objetivos) *Uso de herramientas Whatsapp y Office 365 *Proceso de digitalización con empresa inhouse *Formación en herramientas tecnológicas y de desarrollo	*Respetar los espacios personales *Actividades de bienestar virtuales *Respetar los horarios de almuerzo (12:30pm - 1:30pm) *Entrega de dotación (bono de vestimenta) *Red de apoyo psicosocial interna (incluye manejo del duelo) *Inspección de la ARL a todo el personal y entrega de elementos ergonómicos *Dentro de las políticas ya se tiene incorporado el teletrabajo.
Empresa 8	*Estrategia de cercanía con colaboradores		*Productividad medida a través de diálogo de	*Actividades de bienestar virtuales *Apoyo psicosocial

Pilares

Empresa	Gestión de cambio	Infraestructura	Procesos	Prosperidad
	*Uso de canales formales e informales		desempeño (objetivos) *Uso de herramientas Intranet, Whatsapp, Suite de Google	*Auxilio de conectividad para teletrabajadores *Inspección de la ARL a personal con criticidad y entrega de elementos ergonómicos *Dentro de las políticas ya se tiene incorporado el teletrabajo.
Empresa 9	*Uso de canales formales e informales	* Ya cuentan con salas de coworking *Adecuación de oficina en casa para teletrabajadores *Para llevar a cabo la alternancia se utilizaron colores para el distanciamiento y para asignar el día que se puede ir *Dotación de mobiliario y traslados de portátiles y equipos de mesa según disponibilidad	*Productividad medida a través de diálogo de desempeño (objetivos) *Uso de herramientas Office 365, Maily Diario, Whatsapp, Teams, Webinar y Zoom *Formación en herramientas tecnológicas y de desarrollo	*Respetar los horarios de almuerzo (12:00m - 2:00pm) *Definición de horarios para reuniones (9:00am - 4:00pm) *Horarios flexibles (7:00am - 9:00 am para ingreso) *Actualmente trabajo en alternancia y 100% remoto de acuerdo a solicitud del colaborador *Red de apoyo psicosocial externa (incluye manejo del duelo) *Actividades de bienestar virtuales *El servicio de casino funciona para personal administrativo y de planta *Inspección de la ARL a personal que se encuentra 100% en casa y se pasará a teletrabajo *Entrega de elementos ergonómicos al persona que se encuentra 100% en casa *Entrega de dotación *Dentro de las políticas ya se tienen incorporado el trabajo remoto y el horario flexible. Se encuentra estudiando si implementar teletrabajo.

Pilares

Empresa	Gestión de cambio	Infraestructura	Procesos	Prosperidad
Empresa 10	*Estrategia de cercanía con colaboradores *Espacios con presidencia y líderes *Uso de canales formales e informarles *Participación activa de los líderes para bajar información	Se cambiaron todas las oficinas, los puestos de la compañía se dividieron en tres tipos: *Primero: Salas con capacidad VC Cabinas telefónicas Mesas ágiles Herramientas tecnológicas *Segundo: Junta directiva (mesa en espacio abierto) Estaciones de trabajo Hot Desk (puestos reservados por medios de una aplicación) *Tercero Zonas vitales Áreas de descanso *Dotación de mobiliario y portátiles al 100% de los colaboradores	*Productividad medida a través de diálogos de desempeño (Objectives and Key Results) *Uso de herramientas Office 365 y Team	*Respetar los horarios de almuerzo (1:00pm - 3:00pm) *Definición de horarios para reuniones (9:00am - 5:00pm de lunes a jueves, 9:00am - 3:00pm los viernes) *Todas las reuniones tendrán que ser reducidas en 10 minutos para tener breaks entre una reunión y otra. Ej: 1 hr a 50min, 1:30 a 1:20. Evitan reuniones de más de 3 horas *Actualmente el personal administrativo se encuentra 100% en trabajo remoto *Pausas activas virtuales *Red de apoyo psicosocial interna *Actividades de bienestar virtual *El servicio de transporte funciona para personal de planta y de ventas, el servicios de casino funciona para personal de planta y para el personal administrativo se monetiza desde nómina *Dentro de las políticas ya se tiene incorporado el trabajo remoto y el horario flexible
Empresa 11	*Estrategia de cercanía con colaboradores *Espacios con presidencia *Uso de canales formales e	*Ya contaban con expansiones completamente abiertos. *Post pandemia se llevaron algunos cambios como: Se	*Uso de herramientas Office 365, Team y Streaming *App Confianza *App para	*Respetar los horario de almuerzo (12:00m - 2:00pm) *Horario flexible (salida el viernes una hora antes 4:30pm) *Red de apoyo externa (incluye manejo del duelo)

Pilares

Empresa	Gestión de cambio	Infraestructura	Procesos	Prosperidad
	informarles *Medición de pulso y ambiente laboral	marcaron los puntos donde las personas se pueden sentar, prepararon las sedes para el cumplimiento legal y normativo (toma de temperatura, dispensadores de gel, distanciamiento social, etc.), se instalaron sistemas de sanitización de aire acondicionado en línea. *Dotación de mobiliarios, traslado de portátiles y equipos de mesas, alquiler y compra de portátiles.	control de aforos *App para transporte *Proceso de digitalización – simplificando procesos	*Actividades de bienestar virtual *Modificación de beneficio "Benefelex" (bolsa de dinero) para compra y adecuar espacio de trabajo *El servicio de transporte y casino se ha mantenido para personal operativo y poco a poco se ha extendido al personal administrativo *Inspección de la ARL a todo el personal *Formación de diferentes comités para tratar temas Covid-19
Empresa 12	*Estrategia de cercanía con colaboradores *Uso de canales formales e informales *Habilitaron espacios para reforzar la experimentación como fuente de aprendizajes y conocimiento	*Cuentan con espacios completamente abiertos *Puestos de trabajo sin dueño *Habilitaron puestos de trabajo flexibles y versátiles dirigidos a diferentes necesidades *Los puestos de trabajo tienen un	*Herramienta para reserva de puestos de trabajo y espacios de trabajo *Incorporamos prácticas de agilidad empresarial, incentivando simplicidad en los procesos y agilidad en la	* Adoptaron el trabajo flexible bajo un enfoque híbrido (algunos días de teletrabajo y otros de trabajo en oficina). *Establecieron la oficina para encuentros causales con diferentes motivos *Implementación de medidas para el cuidado del balance entre la vida personal y laboral *Actividades de bienestar virtual

Pilares				
Empresa	Gestión de cambio	Infraestructura	Procesos	Prosperidad
	*Medición de pulso	enfoque horizontal, transparente y fluido	toma de decisiones	*Formación de comité para afrontar la crisis

Nota. Elaboración propia, basado en conversatorios realizados con diferentes empresas del Valle del Cauca (2021)

De acuerdo a la tabla 2 donde se plantean las estrategias y la experiencia de las empresas se puede afirmar que:

- Las empresas coinciden en que las estrategias de comunicación son el eje fundamental para generar cambios de alto impacto en la cultura y sus colaboradores
- Gran parte de las empresas contemplan proyectos de remodelación de espacios abiertos y colaborativos con el fin de promover la interacción dentro las diferentes áreas y la innovación.
- Las empresas han implementado “reglas de oro” para permitir un balance vida-trabajo.
- La mayoría de las organizaciones están considerando la alternancia o trabajo híbrido como una modalidad de trabajo, así mismo como una estrategia de balance vida-trabajo y eficiencia en costos para la empresa.
- Las empresas consideran importante la reinversión de las estrategias direccionadas al bienestar (inclusión de la familia).
- El área de tecnología o transformación digital se convirtió en uno de los principales aliados y generadores de cambio.

3.3 Estrategias propuestas por las entidades que estudian el área de gestión humana

Como ya se ha mencionado con la aparición del COVID-19 se presentaron diferentes retos en diversos aspectos y entornos, como muestra de ello las empresas tuvieron que reaccionar rápidamente a medidas establecidas por el gobierno nacional. De acuerdo a lo afirmado en el presente documento es ideal que el área de gestión humana sea la encargada de dirigir los cambios y las medidas que se deban tomar para atender a los nuevos desafíos, es por eso que instituciones asesoras, gestoras e impulsoras de temas relacionados con el talento humano han propuesto una serie de estrategias que las empresas pueden instaurar, a continuación, se presentan algunas de ellas:

La consultora Deloitte de una encuesta realizada en enero del 2020 donde se obtuvieron más de 1.000 resultados de empresas privadas, estatales y sin ánimo de lucro de China realizó un informe llamado “COVID-19 Estrategias prácticas de capital humano que ponen de primero a la gente” donde propone las siguientes estrategias en tres dimensiones, trabajo, fuerza laboral y lugar de trabajo:

- Desarrollar un plan para toda la fuerza laboral, es decir, identificar a todos los contribuyentes críticos del negocio y asegurarse de que están incluidos en los planes para mantener toda la fuerza de trabajo segura.
- Definir la comunicación y hacerla visible, esbozando planes de comunicación con los líderes que para sepan que esperar y cuál es su papel.
- Educar a los empleados sobre los síntomas y la prevención del COVID-19, fortaleciendo la educación en seguridad, establecer las directrices de autoprotección, y aumentar la concientización sobre la prevención de riesgos.
- Establecer procedimientos de apoyo a los empleados, crear una línea directa dedicada para consultas de empleados, un canal para entender lo que está sucediendo. Además, traer médicos y expertos para facilitar sesiones de preguntas y respuestas con los equipos de trabajo.
- Revisar las políticas y procedimientos de licencia por enfermedad, incluyendo programas de licencia por enfermedad pagada, licencia legal y criterios de elegibilidad para consultas las incapacidades médicas. Considerar si los criterios de admisibilidad deben modificarse temporalmente o definitivamente.
- Preparar el lugar de trabajo para la contención y la contaminación, las empresas deben garantizar la seguridad de los entornos de trabajo mediante la limpieza y desinfección exhaustiva de los lugares de trabajo. Además de tener un protocolo definidos para los empleados que estén infectados con el COVID-19.

De igual forma, la misma consultora realizó un informe de Tendencias Globales de Capital Humano (2021) para el cual encuestaron a 6.000 profesionales de 99 países y de todas las industrias, sectores y regiones del mundo, 3.630 de los participantes fueron ejecutivos de alto nivel, en este se expone otra serie de estrategias direccionadas al bienestar, liderazgo, infraestructura, nuevas direcciones para el trabajo y comunicación:

- Establecer programas de bienestar adyacentes al trabajo, es decir, construir el bienestar en comportamientos y normas sociales fomentando la relación entre colegas e incluyéndolo en las políticas, procesos y programas de gestión; así como en el diseño de los espacios físicos de trabajo, las nuevas tecnologías y espacios de trabajo virtual.
- Brindar a los colaboradores la oportunidad de elegir la mejor manera de ayudar a abordar los problemas críticos del negocio en torno a las prioridades emergentes; redirigiendo el enfoque de la planificación de la fuerza laboral lejos

de la dependencia de los mandatos descendentes, de manera que proporcione más agencia a los propios colaboradores.

- Reunir y trabajar sobre los datos de la fuerza laboral que proporcionan una visión en tiempo real de las habilidades de los trabajadores.
- Establecer un liderazgo habilidoso preparado para lo impredecible mediante el coaching, el trabajo en equipo y el fomento de la capacidad de los colaboradores para aprender y adaptarse.
- Cambiar el enfoque del trabajo de producción a resultados, el cambio de mentalidad es primordial para lograr nuevos y mejores resultados.
- Considerar la reconfiguración del trabajo como una capacidad permanente que necesita ser incorporada en las operaciones de la organización y como un proyecto o iniciativa aislada.
- Hacer un abordaje del desarrollo de la fuerza laboral mediante la identificación, el cultivo y aprovechamiento del potencial del colaborador, con un enfoque único en las capacidades humanas como el análisis, la síntesis, la resolución de problemas y la inteligencia social.
- Implementar y gestionar el cambio en torno a la automatización del trabajo, para incrementar la habilidad de los colaboradores para mejorar su productividad con la tecnología.

Por otra parte, en el artículo “Estrategias de Gestión de Talento Humano para sobrellevar la pandemia” publicado por el Portafolio (2020) se establecen nuevas estrategias propuestas por Hugo Ocampo el vicepresidente de Recursos Humanos de Open International¹ para realizar la gestión de equipos de trabajo durante la presencia del COVID-19:

- Cuidar de la salud física de los colaboradores, realizando seguimientos constantes a la salud física por medio de encuestas diarias de vigilancia epidemiológica con el objetivo de detectar síntomas de enfermedades que puedan afectar la salud en los empleados.
- Tener en cuenta la salud mental de los colaboradores, promoviendo espacios liderados por psicólogos para abordar temas como el manejo de la ansiedad, el estrés y las dinámicas familiares en época de confinamiento; así mismo ofrecer ayuda profesional para casos específicos.
- Afianzar la comunicación con los empleados, transmitiendo un mensaje transparente al personal, intercambiando opiniones y dudas frente a temas relacionados con la pandemia y su impacto en la empresa, además de conversar sobre los retos y avances de la organización.
- Asegurarse que de los colaboradores trabajen cómodos, es decir, si las empresas han enviado a sus empleados a trabajar desde casa, se debe facilitar elementos de oficina garantizando que puedan realizar sus labores con

¹ Open International: proveedora de soluciones y software para empresas de servicios públicos, orientado a metas de negocio e implementación de estrategias innovadoras.

comodidad y eficiencia. Se debe promover el acompañamiento virtual con fisioterapeutas a través de asesorías para aclarar dudas sobre la adecuación de puestos de trabajo en casa, ergonomía y sintomatología osteomuscular.

- Crear nuevos esquemas de trabajo, habilitando herramientas para conectarse entre equipos, promoviendo una organización diferente y fortaleciendo espacios flexibles para los empleados bajo modalidad remota.
- Gestionar la productividad de los empleados implementando acciones para trabajar desde casa de forma eficiente, manejando el tiempo, acondicionando espacios, mejorando el uso de recursos tecnológicos, estrategias para lidiar con las distracciones y las responsabilidades del hogar.
- Promover las capacitaciones y desarrollo de los empleados incluyendo programas técnicos especializados y cursos de habilidades blandas para fortalecer la formación integral de los colaboradores.

El mismo periódico Portafolio (2021) en su artículo “Los retos de las áreas de recursos humanos en el 2021” se establecen propuestas de estrategias por Camilo Mejía CEO de Buk Colombia²:

- Desarrollar métodos eficaces para mejorar habilidades, competencias y capacidades de todos los colaboradores, logrando reentrenarlos de manera novedosa en temas que aporten valor a las nuevas formas de trabajo de la organización.
- Con la implementación del trabajo en casa es necesario mantener motivados a los empleados construyendo una estrategia de “employer branding”, promoviendo el sentido de pertenencias, recompensando la creatividad, fijar objetivos diarios y teniendo una comunicación abierta y directa con los empleados que trabajan desde casa.
- Incentivar el trabajo colaborativo generando una tendencia hacia la gestión de proyectos y modelos colaborativos basados en herramientas tecnológicas.
- Reestructurar los modelos de liderazgo aproximándolos al coaching para dar espacios de crecimiento, confianza y creatividad.
- Monitorear y cuidar a los colaboradores, así como propiciar un correcto equilibrio entre la vida personal y laboral.

Otra de las entidades gestoras del talento humano que ha propuesto estrategias es la Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP (2021) en un estudio de trabajo remoto realizado a un año de la pandemia donde participaron empresas colombianas de sectores pertenecientes a transporte, construcción, agropecuario, servicios, comercio, minero y energético, industrial y financiero del cual el 55.7% de empresas es de la ciudad de Bogotá, 14.8% de la ciudad de Cali, 8.7% de Medellín,

² Buk Colombia: empresa proveedora de software de recursos humanos para centralizar las tareas de liquidación de nómina electrónica, gestión de proyectos, gestión de talento y desarrollo profesional.

7.7% de Barranquilla, 4.4% de Cartagena y 8.7% otras ciudades, de las cuales 95.1% son privadas y el restante son públicas y mixtas, donde el 41.5% son de tamaño grande, 35.5% medianas, 14.2% pequeñas y 9.3% microempresas, las estrategias que se encontraron son:

- Diseñar los cargos, en función de la planificación estratégica organizacional, las finalidades y objetivos estratégicos.
- Definir, diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión por cada finalidad del cargo.
- Analizar, diseñar e implementar un sistema de compensación que incluya un esquema de beneficios que incentiven a los colaboradores a trabajar de manera remota.
- Diseñar y documentar una política corporativa de trabajo remoto.
- Diagnosticar el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a la implementación del sistema trabajo remoto
- Establecer herramientas digitales de comunicación, que ayuden a los líderes a mantener un alto nivel de retroalimentación con su equipo de trabajo.
- Implementar programas de escucha y atención inmediata sobre diversas situaciones emocionales que puedan afectar el desempeño a los colaboradores.
- Disponer de una política de actuación y manejo comunicacional para trabajo remoto.
- Desarrollar líderes transformadores que estimulen la implantación del sistema trabajo remoto.
- Identificar, evaluar y valorar el riesgo del trabajo remoto a nivel de seguridad y salud en el trabajo.
- Promover pautas de descanso en el trabajo y esquemas de autogestión.
- Analizar los puestos de trabajo que van a continuar bajo alguna modalidad de trabajo remoto de acuerdo con las condiciones de SGSST.
- Entregar equipos y herramientas necesarios para garantizar las condiciones de salud y seguridad laboral.
- Desarrollar KPI medibles y susceptibles de mejorar, es decir, establecer key performance indicators o indicadores clave del desempeño para aumentar de manera significativa el desempeño de la empresa.

La compañía mundial líder en asesoramiento, corretaje y soluciones Willis Towers Watson (2021) realizó un diagnóstico de bienestar donde participaron 585 empleadores con operaciones en América Latina de los cuales 22% son de Brasil, el 19% de Argentina, 15% de México, 11% de Chile y 33% de otros países, de estas empresas el 70% son con fines de lucro y privadas, el 22% con fines lucro y cotizan en bolsa y el 8% sin fines de lucro o del gobierno, a su vez el 28% de los empleadores son del sector de manufactura, 13% energía y servicios públicos, 12% servicios generales, 12% cuidado de la salud, 10% servicios financieros, 10% venta mayorista

y retail y el 3% del sector público y educación, de este informe se pueden identificar diferentes estrategias:

- Identificar y gestionar eficazmente los riesgos para la salud de la población y las enfermedades crónicas en toda la población activa, ofreciendo programas de gestión de riesgos relacionados con el estilo de vida, así como chequeos médicos, exámenes biométricos.
- Identificar e implementar soluciones para mejorar la salud financiera de su fuerza laboral, ofreciendo seminarios web sobre el bienestar financiero logrando que se eduquen sobre diversos problemas financieros que enfrentan los empleados.
- Identificar y gestionar el estrés y los problemas de salud conductual en la fuerza laboral, estableciendo planes de acción de salud mental para toda la organización.
- Desarrollar políticas y procedimientos para incorporar objetivos de inclusión y diversidad.
- Utilizar campañas de comunicación que anime a los empleados a velar por su bienestar, ofreciendo soluciones de bienestar virtual, evaluando el entorno laboral y los programas de salud y bienestar para alinearlos con la cultura de la organización.
- Desarrollar políticas y procedimientos claros sobre seguridad en el lugar de trabajo e higiene de los empleados.
- Utilizar diferentes herramientas de escucha con los empleados para identificar las preocupaciones de seguridad, el bienestar y las necesidades de los empleados en el lugar de trabajo.
- Ofrecer modalidades de trabajo flexible para que los empleados puedan gestionar otros compromisos.

En un estudio realizado por SURA (2020) se ha recogido algunas de las decisiones que han tenido que tomar a través de Empresas SURA y que han puesto a disposición de los empresarios de América Latina para responder a la pandemia ocasionada por el COVID-19, de las cuales se pueden identificar una serie de estrategias:

- Comunicar de manera honesta pero optimista con los empleados, priorizando siempre su bienestar, salud física y mental.
- Reconocer cuales son los empleados clave e incentivarlos para que se comprometan emocionalmente con la compañía
- Intentar crear entornos más colaborativos, flexibles, y globales que, además, permitan otros sistemas de remuneración y fortalecimiento de la cultura empresarial.
- Motivar, incentivar y proporcionar en los empleados la exposición de iniciativas de ahorro y reducción de gastos con el fin de generar en ellos una cultura de

cuidado y, adicionalmente, concientizar indirectamente sobre posibles cambios adyacentes.

- Modificar sustancialmente las condiciones de trabajo como las distribuciones de las jornadas y los cambios de turnos; el teletrabajo, trabajo remoto o trabajo híbrido son alternativas.
- Establecer mecanismos de comunicaciones estrecha y relacional con los grupos de interés, escuchando y respondiendo ágilmente a sus necesidades.
- Instaurar la tecnología necesaria para la digitalización de documentos, el trabajo remoto y la implementación de estrategias para aliviar el trabajo rutinario.
- Asegurar que los empleados cuenten con los recursos necesarios para realizar su labor desde sus casas.
- Asignar responsabilidades y objetivos lo más precisos posibles para facilitar su entendimiento y ejecución.
- Comunicar los planes que tiene la empresa mitigando los niveles de incertidumbre y disminuyendo la ansiedad y angustia.

Las estrategias propuestas por las entidades que estudian el área de talento humano son relevantes para desarrollar del objetivo número dos del presente trabajo, pues estas entidades son referentes para las empresas a nivel latinoamericano ya que en sus estudios tienen en cuenta a los países de la región mencionada. De igual forma las estrategias planteadas por directores de las empresas Buk Colombia y Open Internacional se consideran valiosas debido que los servicios de la primera empresa mencionada se direcciona la gestión del talento humano y la segunda empresa ofrece servicios orientados a desarrollar estrategias innovadoras en diferentes ámbitos. En este sentido las estrategias mencionas atienden con información necesaria para poder conocer la situación que se está viviendo y cómo es posible responder a ella.

Por otra parte, a principios del presente documento, se menciona que los procesos de gestión humana se deben agrupar de acuerdo con la presentación y relación que tengan entre sí, es por eso que para responder al segundo objetivo del trabajo se clasifican y sintetizan las estrategias que han propuestas las instituciones que estudian el talento humano y el mercado, en cuatro (4) pilares que contienen algunos de los diferentes procesos de la gestión humana: gestión de cambio, infraestructura, procesos y prosperidad.

3.3.1 Estrategias direccionadas a la gestión de cambio

Las empresas han tenido que rediseñar y adaptar sus actividades y procesos para enfrentar el COVID-19 y al mismo tiempo que se cumplan las nuevas normas y limitaciones que garantizan la salud y la vida de los trabajadores y demás grupos de

interés, para ello han tenido que implementar estrategias las cuales implican cambios en diferentes ámbitos que las empresas han tenido que aprender a gestionar.

A continuación, se presenta la Tabla 2 la cual se construye a partir de la información presentada anteriormente donde se identifican cuáles son las estrategias desarrolladas hacia la gestión del cambio:

Tabla 4. Gestión de Cambio

Pilar: Gestión de Cambio	
Proceso de Talento Humano	Estrategias
Planeación Estratégica	1. Cambiar el enfoque del trabajo de producción a resultados, el cambio de mentalidad es primordial para lograr mantenerse, además de generar nuevos y mejores resultados. 2. Reconocer el potencial y las capacidades de la fuerza laboral, como el análisis, la síntesis, la resolución de problemas y la inteligencia social, reuniendo y trabajando los datos de la fuerza laboral que proporcionan una visión en tiempo real de las habilidades de los empleados. 3. Reestructurar y establecer un modelo de liderazgo habilidoso orientado al coaching para dar espacios de crecimiento, confianza y creatividad, así mismo dirigidos al trabajo en equipo y el fomento de la capacidad de los colaboradores para aprender y adaptarse. 4. Ofrecer espacios a los colaboradores para proponer maneras de ayudar a abordar los problemas críticos del negocio, redireccionando el enfoque de la planificación de la fuerza laboral, de manera que se proporcione más agencia a los colaboradores. 5. Incentivar el trabajo colaborativo generando una tendencia hacia la gestión de proyectos y modelos colaborativos basados en herramientas tecnológicas. 6. Ofrecer diferentes modalidades de trabajo para que los empleados puedan gestionar otros compromisos y lograr un balance de vida-trabajo.
Políticas	Desarrollar políticas y procedimientos para fijar los criterios generales, límites y enfoques bajo los cuales se ejecutan e incorporan diferentes prácticas, por ejemplo: • Integrar objetivos de inclusión y diversidad. • Seguridad en el lugar de trabajo e higiene de los empleados. • Actuación y manejo comunicacional para trabajo remoto.

Pilar: Gestión de Cambio	
Proceso de Talento Humano	Estrategias
Diseño Organizacional y Estructura Organizacional	Desarrollar un plan para toda la fuerza laboral, es decir, identificar a todos los contribuyentes críticos del negocio y asegurarse de que están incluidos en los planes para mantener toda la fuerza de trabajo segura. Así mismo, diseñar los cargos y analizar los puestos de trabajo para definir bajo que modalidad de trabajo ejecutaran sus funciones de acuerdo con las condiciones de SGSST.
Comunicación	Mantener una comunicación bidireccional con los diferentes grupos de interés: • Líderes de la empresa: definir la comunicación y hacerla visible, esbozando planes de comunicación con los líderes para sepan que esperar y cuál es su papel. • Empleados operativos y administrativos: afianzar la comunicación con los empleados, transmitiendo un mensaje transparente al personal, intercambiando opiniones y dudas frente a temas relacionados con la pandemia y su impacto en la empresa, además de conversar sobre los retos y avances de la organización. • Proveedores, clientes y sociedad: establecer mecanismos de comunicaciones estrecha y relacional escuchando y respondiendo ágilmente a sus necesidades.
Incentivos y Beneficios	1. Motivar, incentivar y proporcionar en los empleados la exposición de iniciativas de ahorro y reducción de gastos con el fin de generar en ellos una cultura de cuidado y, adicionalmente, concientizar indirectamente sobre posibles cambios adyacentes. 2. Desarrollar líderes transformadores que estimulen la implantación del sistema trabajo remoto.
Salud, Seguridad e Higiene en el Trabajo	Identificar, evaluar y valorar el riesgo del trabajo remoto a nivel de seguridad y salud en el trabajo.
Capacitación y Entrenamiento	Educar a los empleados sobre los síntomas y la prevención del COVID-19, fortaleciendo la educación en seguridad, establecer las directrices de autoprotección, y aumenta la concientización sobre la prevención de riesgos.

Nota. Elaboración propia, basado en Deloitte (2020, 2021), Portafolio (2020), SURA (2020), Tendencias Globales de Capital Humano (2021), Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP (2021), Willis Towers Watson (2021).

3.3.2 Estrategias direccionadas a la infraestructura

Existen empresas las cuales no pueden enviar completamente a sus empleados a trabajar en casa, pues existen procesos en los cuales la presencialidad es fundamental para el funcionamiento de la organización. Por lo anterior, las empresas han tenido que realizar cambios en la estructura física de sus instalaciones con el fin de cumplir con el distanciamiento físico y demás medidas establecidas por el Gobierno Nacional. Es así como en la Tabla 3 se presentan las estrategias identificadas por parte de las entidades estudiosas del talento humano en relación a la infraestructura:

Tabla 5. Infraestructura

Pilar: Infraestructura	
Proceso de Talento Humano	Estrategias
Planeación Estratégica	1. Entregar equipos y herramientas necesarias para garantizar las condiciones de salud y seguridad laboral, al mismo tiempo logrando que los colaboradores puedan realizar sus labores en los diferentes lugares de trabajo establecidos. 2. Instaurar la tecnología necesaria para la digitalización de documentos, el trabajo remoto y la implementación de estrategias para aliviar el trabajo rutinario.
Comunicación	Establecer canales y medios de comunicación por los cuales se informa a los empleados las medidas tomadas respecto a los protocolos de seguridad, así como los cambios que se van a llevar dentro de las instalaciones en materia de infraestructura.
Salud, Seguridad e Higiene en el Trabajo	Preparar el lugar de trabajo para el distanciamiento, la contención y la contaminación, las empresas deben garantizar la seguridad de los entornos de trabajo mediante la limpieza y desinfección exhaustiva de los lugares de trabajo.

Nota. Elaboración propia, basado en Deloitte (2020, 2021), Portafolio (2020), SURA (2020), Tendencias Globales de Capital Humano (2021), Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP (2021), Willis Towers Watson (2021).

3.3.3 Estrategias Direccionadas a los Procesos

Con las nuevas medidas adoptadas por las empresas las actividades que antes se llevaban a cabo para el funcionamiento de la organización tuvieron que modificarse o crearse nuevas actividades adecuadas a la situación. Por ellos, a continuación, en la Tabla 4 se presentan las estrategias identificadas en los estudios de las entidades expertas en talento humano con respecto a los diferentes procesos que se pueden tener dentro de las organizaciones:

Tabla 6. Procesos

Pilar: Procesos	
Proceso de Talento Humano	Estrategias
Planeación Estratégica	1. Implementar y gestionar el cambio en torno a la automatización del trabajo, para incrementar la habilidad de los colaboradores mejorando su productividad con la tecnología. 2. Crear nuevos esquemas de trabajo, habilitando herramientas para conectarse entre equipos, promoviendo una organización diferente y fortaleciendo espacios flexibles para los empleados bajo modalidad remota. 3. Considerar la reconfiguración del trabajo como una capacidad permanente que necesita ser incorporada en las operaciones de la organización y como un proyecto o iniciativa aislada. 4. Asignar responsabilidades y objetivos lo más precisos posibles para facilitar su entendimiento y ejecución.
Políticas	Revisar los procedimientos de licencia por enfermedad, incluyendo programas de licencia por enfermedad pagada, licencia legal y criterios de elegibilidad para consultar las incapacidades médicas. Considerar si los criterios de admisibilidad deben modificarse temporalmente o definitivamente.
Comunicación	Establecer herramientas digitales de comunicación, que ayuden a los líderes a mantener un alto nivel de retroalimentación con su equipo de trabajo.
Incentivos y Beneficios	1. Intentar crear entornos más colaborativos, flexibles, y globales que, además, permitan otros sistemas de remuneración y fortalecimiento de la cultura empresarial. 2. Modificar sustancialmente las condiciones de trabajo como las distribuciones de las jornadas y los cambios de turnos; el teletrabajo, trabajo flexible, trabajo remoto o trabajo híbrido son alternativas.
Salud, Seguridad e Higiene en el Trabajo	1. Promover las capacitaciones y desarrollo de los empleados incluyendo programas técnicos especializados y cursos de habilidades blandas para fortalecer la formación integral de los colaboradores. 2. Desarrollar métodos eficaces para mejorar habilidades, competencias y capacidades de todos los colaboradores, logrando reentrenarlos de manera novedosa en temas que aporten valor a las nuevas formas de trabajo de la organización.
Evaluación del Desempeño	Definir, diseñar e implementar un sistema de indicadores de gestión por cada finalidad del cargo, como KPI medibles y

Pilar: Procesos	
Proceso de Talento Humano	Estrategias
	susceptibles de mejorar, es decir, establecer key performance indicators o indicadores clave del desempeño para aumentar de manera significativa el desempeño de la empresa.

Nota. Elaboración propia, basado en Deloitte (2020, 2021), Portafolio (2020), SURA (2020), Tendencias Globales de Capital Humano (2021), Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP (2021), Willis Towers Watson (2021).

3.3.4 Estrategias direccionadas a la prosperidad

Con las medidas tomadas por las empresas para mitigar el impacto de la pandemia por el COVID-19, se presentaron cambios abruptos que generaron sentimientos y emociones negativas y de incertidumbre en los colaboradores, así como un desbalance en el equilibrio de vida-trabajo; por lo tanto, las empresas han tenido que establecer estrategias y activades para gestionar positivamente la calidad de vida de los colaboradores y apoyo psicosocial, en la Tabla 5 se presentan algunas de las estrategias identificadas por las entidades que estudian el área de talento humano en referente al tema de prosperidad y calidad de vida:

Tabla 7. Prosperidad

Pilar: Prosperidad	
Proceso de Talento Humano	Estrategias
Planeación Estratégica	Gestionar la productividad de los empleados implementando acciones para trabajar desde casa de forma eficiente, manejando el tiempo, acondicionando espacios, mejorando el uso de recursos tecnológicos, estrategias para lidiar con las distracciones y las responsabilidades del hogar.
Comunicación	1. Establecer procedimientos de apoyo a los empleados, creando una línea directa dedicada para consultas de empleados, un canal para entender lo que está sucediendo. Además, traer médicos y expertos para facilitar sesiones de preguntas y respuestas con los equipos de trabajo. 2. Implementar programas de escucha y atención inmediata sobre diversas situaciones emocionales que puedan afectar el desempeño a los colaboradores. 3. Utilizar campañas de comunicación que anime a los empleados a velar por su bienestar, ofreciendo soluciones de bienestar virtual, evaluando el entorno laboral y los programas

Pilar: Prosperidad	
Proceso de Talento Humano	Estrategias
	de salud y bienestar para alinearlos con la cultura de la organización. 4. Utilizar diferentes herramientas de escucha con los empleados para identificar las preocupaciones de seguridad, el bienestar y las necesidades de los empleados en el lugar de trabajo. 5. Comunicar de manera honesta pero optimista con los empleados, priorizando siempre su bienestar, salud física y mental.
Salud, Seguridad e Higiene en el Trabajo	1. Cuidar de la salud física de los colaboradores, realizando seguimientos constantes medio de encuestas diarias de vigilancia epidemiológica con el objetivo de detectar síntomas de enfermedades que puedan afectar la salud en los empleados. 2. Tener en cuenta la salud mental de los colaboradores, promoviendo espacios liderados por psicólogos para abordar temas como el manejo de la ansiedad, el estrés y las dinámicas familiares en época de confinamiento; así mismo ofrecer ayuda profesional para casos específicos y establecer planes de acción de salud mental para toda la organización. 3. Asegurarse que de los colaboradores trabajen cómodos, es decir, si las empresas han enviado a sus empleados a trabajar desde casa, se debe facilitar elementos de oficina garantizando que puedan realizar sus labores con comodidad y eficiencia. Se debe promover el acompañamiento virtual con fisioterapeutas a través de asesorías para aclarar dudas sobre la adecuación de puestos de trabajo en casa, ergonomía y sintomatología osteomuscular. 4. Definir un protocolo para los empleados que estén infectados con el COVID-19. 5. Identificar y gestionar eficazmente los riesgos para la salud de la población y las enfermedades crónicas en toda la población activa, ofreciendo programas de gestión de riesgos relacionados con el estilo de vida, así como chequeos médicos, exámenes biométricos. 6. Promover pautas de descanso en el trabajo y esquemas de autogestión.
Calidad de Vida Laboral	1. Establecer programas de bienestar adyacentes al trabajo, es decir, construir el bienestar en comportamientos y normas sociales fomentando la relación entre colegas e incluyéndolo en las políticas, procesos y programas de gestión.

Pilar: Prosperidad	
Proceso de Talento Humano	Estrategias
	2. Con la implementación del trabajo en casa es necesario mantener motivados a los empleados construyendo una estrategia de “employer branding”, promoviendo el sentido de pertenencias, recompensando la creatividad, fijar objetivos diarios y teniendo una comunicación abierta y directa con los empleados que trabajan desde casa. 3. Diagnosticar el nivel de satisfacción de los colaboradores respecto a la implementación del sistema trabajo remoto. 4. Identificar e implementar soluciones para mejorar la salud financiera de su fuerza laboral, ofreciendo seminarios web sobre el bienestar financiero logrando que se eduquen sobre diversos problemas financieros que enfrentan los empleados.

Nota. Elaboración propia, basado en Deloitte (2020, 2021), Portafolio (2020), SURA (2020), Tendencias Globales de Capital Humano (2021), Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP (2021), Willis Towers Watson (2021).

4. PROPUESTA DE POSIBLES ESTRATEGIAS PARA ENFRENTAR EL COVID-19 Y LA IMPLEMENTACIÓN DEL TRABAJO HIBRIDO

A continuación, se presenta algunas posibles estrategias que las organizaciones pueden llegar a implementar para combatir el COVID-19 e implementar el trabajo híbrido, logrando el correcto funcionamiento y alcance de sus objetivos. Las siguientes propuestas de estrategias se realizan con base al marco legal colombiano, a las estrategias que las entidades que estudian el área de gestión humana han planteado, en los conversatorios realizados con los líderes de gestión humana de diferentes empresas del Valle del Cauca y en los cuatro pilares mencionados anteriormente, gestión de cambio, infraestructura, procesos y prosperidad.

Tabla 8. Posibles estrategias para enfrentar el COVID-10 y el establecimiento del trabajo híbrido

Pilares	Estrategias
Gestión de cambio	1. Generar espacio de comunicación en los cuales participen los colaboradores de alto mando generando seguridad y compromiso en el resto de colaboradores. 2. Ofrecer diferentes modalidades de trabajo para que los empleados puedan ejecutar sus contratos de trabajo, con todas las garantías y los derechos mínimos en materia laboral, incluida las garantías sindicales y de seguridad social. 3. Cambiar el enfoque del trabajo de producción a alcance de objetivos y resultados, el cambio de mentalidad es primordial para lograr mantenerse, además de generar nuevos y mejores resultados. 4. Identificar los cargos y analizar los puestos de trabajo para definir bajo que modalidad de trabajo ejecutarán sus funciones de acuerdo a las condiciones de SGSST, si es indispensable la presencialidad o se pueden realizar de forma remota y las habilidades de los colaboradores. 5. Establecer un modelo de liderazgo habilidoso orientado al coaching desarrollando líderes transformadores que estimulen la implementación del trabajo híbrido, así mismo el trabajo en equipo y el fomento de la capacidad de los colaboradores para aprender y adaptarse. 7. Mantener comunicación bidireccional con los diferentes grupos de interés, estableciendo los canales formales e informales, transmitiendo mensajes transparentes, intercambiando opiniones y promoviendo una comunicación estrecha y relacional.

Pilares	Estrategias
	8. Tener en cuenta las opiniones y aportes de los colaboradores a través de la medición de cultura y clima realizando encuestas, focus group y conversatorios. 9. Instruir a los empleados sobre la prevención y los síntomas del COVID-19, estableciendo las directrices de autoprotección.
Infraestructura	1. De acuerdo al Artículo 57 del Código Sustantivo del Trabajo y poner a disposición de los empleados los instrumentos adecuados y los materiales necesarios para realización de la laborales. Es decir, dotar a los trabajadores tanto los que se encuentran presencial como los que laboral de forma remota de los mobiliarios necesarios como equipos de cómputo, escritorios y los muebles ergonómicos. 2. Estableces espacios abiertos que sea colaborativos, teniendo en cuenta todas las medidas de higiene y seguridad en el trabajo establecidas en el Código Sustantivo del Trabajo, así como las medidas de bioseguridad implementadas para combatir el COVID-19. 3. Inspeccionar los espacios donde los colaboradores van a ejecutar sus actividades en casa, evaluando si se pueden llevar a cabo eficazmente y cumplimiento con los estándares de higiene y seguridad en el trabajo, así como la aprobación de la Aseguradora de Riesgos Laborales (ARL).
Procesos	1. Revisar las políticas y procedimientos respecto a temas como licencias por enfermedad, licencias legales, criterios de admisibilidad, modalidades de trabajo, auxilio y beneficios, objetivos de inclusión u diversidad, seguridad en el lugar de trabajo e higiene de los empleados, y realizar las modificaciones correspondientes. De igual forma, diseñar y documentar política corporativa de trabajo híbrido. 2. Medir la productividad a través de diálogos de desempeño (objetivos) por medios de • Plataformas donde todos los días se registren resultados y cumplimiento de actividades. • Implementando un sistema de indicadores de gestión por cada finalidad del cargo, como KPI medibles y susceptibles de mejorar, es decir, establecer key performance indicators o indicadores clave del desempeño para aumentar de manera significativa el desempeño de la empresa. • Crear aplicación para medir productividad. • Establece Objectives and Key Results

Pilares	Estrategias
	3. Implementar y gestionar herramientas en torno a la automatización de actividades, herramientas para conectarse entre equipos, promoviendo los espacios de flexibilidad, colaborativos y globales y herramientas digitales de comunicación, para lograr un alto nivel de retroalimentación y fortalecimiento de cultura empresarial. 4. Desarrollar métodos eficaces para mejorar habilidades, competencias y capacidades de todos los colaboradores logrando entrenarlos de manera novedosa en temas que aporten valor a las nuevas formas de trabajo.
Prosperidad	1. Establecer horarios flexibles para las personas que están laborando de forma remota puedan ocuparse de factores externos, definir horarios de reuniones y almuerzo para que se pueda respetar los espacios personales y mantener la calidad de vida de los empleados. En este sentido, en el Artículo 8 del Código Sustantivo del Trabajo se definen las disposiciones normativas que debe contener el reglamento interno del trabajo como establecer los lugares de trabajo, las horas de entrada y salida de los empleados, así como los tiempos destinados para las comidas y períodos de descanso, por lo tanto, las organizaciones deben de modificar su reglamento interno de trabajo de acuerdo a las nuevas disposiciones que se establezcan de acuerdo a los horarios. 2. Mantener o modificar el auxilio monetario por enfermedad no profesional y el suministro de calzado y vestido laboral establecidos el Código Sustantivo de Trabajo, es decir, brindar los montos de estos auxilios para cubrir otras necesidades que se presentaron durante la contingencia laborando desde casa. 3. Establecer procedimientos de apoyo a los empleados, creando líneas de atención donde los empleados puedan realizar consultas, traer médicos y expertos para realizar sesiones de preguntas y respuestas, promover espacios liderados por psicólogos para abordar temas como el manejo de la ansiedad, el estrés y las dinámicas familiares, cuidando así de la salud mental de los colaboradores. 4. Promover programas de salud física para los colaboradores, realizando seguimientos constantes por medio de encuestas diarias de vigilancia epidemiológica con el fin de determinar síntomas de enfermedad que puedan afectar la salud en los empleados, también ofreciendo chequeos médicos y exámenes biométricos. Además, de tener un protocolo definido para los colaboradores que estén infectados con el COVID-19.

Pilares	Estrategias
	5. Establecer y prestar el servicio de casino y transportes a todos los empleados, los días que se presenten a ejecutar sus funciones en las instalaciones de la empresa. 6. Construir y llevar a cabo programa de bienestar donde se brinde espacios de esparcimiento a los colaboradores, pero que a su vez motiven, mejoren las habilidades, capacidades, creatividad y competencias. Así mismo, ofrecer charlas o seminario sobre diferentes temas de interés de los empleados, como salud financiera, salud mental, salud física, manejo de las emociones y estilo de vida.

Nota. Elaboración propia (2022)

5. CONCLUSIONES

En la investigación, se planteó como objetivo describir las estrategias que las empresas han tenido en cuenta para dirigir a los empleados hacia la modalidad de trabajo híbrido durante la pandemia por el COVID-19. De esta manera, al realizar el análisis de la situación actual que se está viviendo por la pandemia del COVID-19 y los efectos y retos que ha generado en diferentes niveles de la sociedad y en las personas, así como el impacto en la salud, la economía y las políticas del país, las cuales a su vez afectan el funcionamiento de las organizaciones, se obtiene como principales hallazgos que las organizaciones para lograr su supervivencia tienden a generar nuevas estrategias para lograr adaptarse y poder responder a los diferentes aspectos que deben tener en cuenta a la hora de plantear estas como los procesos de gestión humana, el mercado y normatividad.

En adición, las organizaciones para mantener su funcionamiento han tenido que enviar su personal a trabajar de forma remota; sin embargo, no todas logran implementar esta modalidad de trabajo, pues para continuar en marcha sus actividades es necesaria la presencialidad de los empleados, por lo tanto, se hace preciso adecuar los espacios e implementar las medidas biosanitarias para mantener seguros a los colaboradores.

Al considerar la llegada de la vacuna contra el COVID-19 y la buena gestión de los gobiernos respecto a los casos positivos, así como la búsqueda de la reactivación económica, se presenta ante las empresas el escenario del retorno gradual en alternancia o en presencialidad completa implementando protocolos de bioseguridad para prevenir y mitigar la propagación del COVID-19.

Con la posibilidad de volver presencialmente a las instalaciones o establecer diferentes modalidades de trabajo, las organizaciones han de buscar y plantear nuevas estrategias que respondan a las necesidades de los trabajadores y de las empresas. Para lo anterior, se permite identificar la normatividad colombiana relacionada al trabajo, las recomendaciones de las entidades expertas en gestión humana y el comportamiento y las acciones llevadas a cabo por las empresas durante la pandemia por el COVID-19.

Al analizar la normatividad colombiana referente al trabajo, se evidenció que el Congreso colombiano y el Ministerio de Trabajo ha respondido a las necesidades que se han presentado a lo largo del tiempo en materia de regulación del trabajo, estableciendo leyes y normas que protejan los intereses tanto de los empleados como de los empleadores. En consecuencia, para responder a la nueva contingencia generada por el COVID-19 se instauraron leyes donde se habilitan nuevas modalidades de trabajo como el trabajo remoto y el trabajo en casa, así como la regulación de las horas de trabajo, con el fin de promover el aislamiento preventivo o

el distanciamiento social generando una migración de los espacios presenciales a los virtuales, estas nuevas prácticas son susceptibles de ser implementadas durante o superada la crisis, así mismo, presentan retos y herramientas en materia de transformación digital, conectividad, y adaptación al uso de las TIC.

Por otra parte, en el presente trabajo se permitió identificar las estrategias propuestas por las entidades expertas en el área de gestión humana relacionada a las nuevas modalidades de trabajo, así como a los nuevos retos generados por la presencia del COVID-19, se obtienen como principales hallazgos que el área de talento humano debe establecer un equipo de trabajo transversal con diferentes áreas, con el fin de diseñar el plan de trabajo para la implementación de la modalidad de trabajo híbrido, así como llevar a cabo todos los cambios necesarios y el diseño y creación de una política de trabajo híbrido, donde se establezcan las directivas constituyentes para una gestión y aplicación eficaz de las modalidades trabajo especialmente el trabajo híbrido.

Adicionalmente, se distingue las estrategias y acciones llevadas a cabo por algunas de las empresas del Valle del Cauca para responder a los nuevos retos generados por la presencia del COVID-19, así como a la implementación de nuevas modalidades de trabajo, en esta indagación se descubre lo siguiente:

- En el momento en el que se llevaron a cabo los conversatorios con las 12 empresas del Valle del Cauca en ese instante las organizaciones se planteaban el no volver al 100% a la presencialidad, manifestado resultados positivos en su mayoría.
- Declaran la alternancia como estrategia de balance vida-trabajo y eficiencia en costos. En este sentido, las organizaciones buscan la implementación de la modalidad de trabajo híbrido, es decir, que los colaboradores puedan ejecutar sus actividades en las instalaciones de las empresas y en casa a la vez, distribuyendo el tiempo según les convenga y de acuerdo a las disposiciones de la organización.
- El 78% de las empresas que participaron en los conversatorios contemplan proyectos de remodelación de espacios abiertos y colaborativos, al mismo tiempo buscan que estos espacios respondan a las medidas sanitarias impuestas por la llegada del COVID-19, como el lavado de manos y procedimiento de suministros, uso de implementos de bioseguridad, distanciamientos, limpieza y desinfección, así como medidas locativas, manejo de residuo y medidas para el desarrollo de funciones y obligaciones.
- El 100% de las empresas participantes en el conversatorio implementaron acciones para mantener a sus empleados trabajando desde casa, proveyendo las herramientas necesarias para la ejecución de las actividades, realizando dotación de equipos cómputos, silla, escritorio y elemento ergonómicos, cuidando de la salud y seguridad de todos los colaboradores.

- Las organizaciones al implementar la modalidad de trabajo híbrido donde los empleados laboran de forma presencial y remota, se convierte en una necesidad ejecutar un plan de calidad de vida y prosperidad para gestionar las emociones y sentimientos de los colaboradores, así como gestionar las actividades que realizan para los empleados a lo largo del año.
- Se ha presentado un aumento en la utilización de herramientas tecnológicas para la realización de actividades, por eso el área de transformación digital o tecnología se convirtió en el principal aliado y generador de cambio en la nueva normalidad. Por lo cual, las empresas han visto factible la implementación del trabajo híbrido.

Finalmente, la presente investigación permitió profundizar en un tema considerablemente nuevo y con gran relevancia para enfrentar los retos provocados por la pandemia del COVID-19, sin embargo, es un tema de objeto el cual falta mucho por estudiar desde diferentes perspectivas y ámbitos, se recomienda utilizar para futuras investigaciones diferentes y diversas fuentes de estudios primarias que tengan gran alcance para así conocer de primera mano el fenómeno y los hechos contiguo, a fin de realizar un análisis de mayor profundidad.

REFERENCIAS

- Accenture. (2020). *Covid-19: Gestión del impacto humano y comercial del coronavirus*. Consultado el 07 de abril de 2021.
<https://www.accenture.com/coes/about/company/coronavirus-business-economic-impact>
- Álvarez, Y. (2021). *Estrategias de gestión del cambio orientadas a favorecer el impacto que puede generar el retorno gradual al trabajo presencial de los funcionarios del Sena, Regional Boyacá, en el contexto de la Pandemia por COVID-19 en Colombia* [Informe Técnico Final, Universidad EAN]. Seminario de Investigación. <http://hdl.handle.net/10882/10720>
- Ballester, E. (2020). *COVID-19, la crisis sanitaria, económica y social que pone a prueba la RS*. Obtenido de: <https://www.compromisorse.com/rse/2020/04/21/COVID-19-la-crisis-sanitaria-economica-y-social-que-pone-a-prueba-la-rse/>
- Bohlander, G. y Snell, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (14ta ed.). México: Cengage Learning Editores.
- Carmona, F. (2004). *Gestión del Recurso Humano en la Empresa*. Bogotá: TecnoPress Ediciones.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. 4to Informe Especial. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45734-sectores-empresas-frente-al-covid-19-emergencia-reactivacion>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. (3ra ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. (8va ed.). México: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Código Sustantivo del Trabajo [CST]. Decreto Ley 2663 de 1961. 05 de agosto de 1950 (Colombia).
- Decreto 884 de 2012. Por medio del cual se reglamenta la Ley 2008 y se dictan otras disposiciones. 30 de abril de 2012. D.O. No. 48.417.
- Decreto 1076 de 2020. Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la

emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19, y el mantenimiento del orden público. 28 de julio de 2020.

Dessler, G. (2001). *Administración de Personal* (8va ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A

Eurofound (Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo) y la OIT (Organización Internacional del Trabajo). 2017. Trabajar en cualquier momento y en cualquier lugar: consecuencias en el ámbito laboral (Luxemburgo y Ginebra).

Federación Colombiana de Gestión Humana – ACRIP. (2021). *Estudio de trabajo remoto a un año de la pandemia: Practicas laborales virtuales, implementadas por las empresas en Colombia en el año vivido con el COVID-19 2021*. [presentación de diapositivas]

Fiorino, V.M. y Reyes, G.E. (2020). *Desafíos y nuevos escenarios gerenciales como parte de la herencia del Covid-19*. Revista Venezolana de Gerencia. 25 (90), 710-719. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29063559019>

García, M., Murillo, G. y González, C. (2011). *Los Macro-Procesos: Un nuevo Enfoque al Estudio de la Gestión Humana*. Cali: Editorial Universidad del Valle

García, M. (2008). *La Gestión Humana en las Organizaciones: Una perspectiva teórica*. En García, M., Sánchez, K. y Zapata, A. *Perspectiva Teóricas para el Estudio de la Gestión Humana*. (pp. 13-65). Cali: Editorial Universidad del Valle.

García, C., Pérez, B. y Navarrete, M.C. (2020). *Las empresas ante el COVID-19*. Revista de Investigación en Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad y Salud en el Trabajo – GISST. 86-143. ISSN: 2711-2934.

García, J. (2021). *Hacia un modelo híbrido de prestación de trabajo: smart working*. Revista Internacional y Comparada de RELACIONES LABORALES Y DERECHOS DEL EMPLEO. 9 (1). 449-473. ISSN 2282-2313.

Gómez, L, Balkin, D. y Cardy, R. (1991). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall. Harria, K. (2019). The Hybrid Employee, pe.gatech.edu.

Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE) (2020). *Estrategias pyme ante covid-19*. Autor. México.

Leal, D. (2004). *Material para preparación ECAES en el área de Gestión Humana*. Cali: Universidad del Valle.

Ley 50 de 1990. Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. 1 de enero de 1991. D.O. No. 39.618.

Ley 100 de 1993. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. 23 de diciembre de 1993. D.O. No. 41.148.

Ley 1221 de 2008. Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. 16 de julio de 2008. D.O. No. 47.052.

Ley 2088 de 2021. Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones. 12 de mayo de 2021. D.O. No. 51.672.

Ley 2101 de 2021. Por medio de la cual se reduce la jornada laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario de los trabajadores y se dictan otras disposiciones. 15 de julio de 2021.

Ley 2021 de 2021. Por medio de la cual se crea el régimen de trabajo remoto y se establecen normas para promoverlo, regularlo y se dictan otras disposiciones. 03 de agosto de 2021.

Matallana, L.D. (2020). *Retos empresariales tras el coronavirus COVID 19* [Especialización en Administración Financiera, Universidad Católica de Colombia] AEB. Especialización en Administración Financiera. <https://hdl.handle.net/10983/24668>

Méndez, C.E. (2011). *Metodología: diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. (4ta ed.). México: Limusa

Mendizábal, H.E. (2021). *Una nueva normalidad frente a la incertidumbre: Prácticas, estrategias y objetos discursivos emergentes durante la crisis del Covid-19 en México y Guatemala*. Pensamiento al margen. Número Especial, pp. 73-86.

Murdocca, L. (2020). Coronavirus vs sostenibilidad y responsabilidad social. Recuperado de: <https://www.perfil.com/noticias/opinion/opinion-lorena-murdocca-coronavirus-versus-sostenibilidad-responsabilidad-social.phtml>

Organización Internacional del Trabajo. (2020). *Guía para empleadores sobre el trabajo desde casa en respuesta al brote de la COVID-19*. Consultado 17 de abril de 2021. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_747014.pdf

Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Protección de los trabajadores en un*

mundo del trabajo en transformación. Conferencia Internacional del Trabajo. (1ra ed.). Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

Ortega, C. (s.f.). ¿Cuál es la importancia de las pymes en la economía colombiana?. Pymas. <https://www.pymas.com.co/ideas-para-crecer/mundo-pyme/la-importancia-de-las-pymes-en-colombia>

Proyectos Asociación Nacional de Industriales [ANDI]. (2013). *Contratación: Marco Legal Laboral y de la Seguridad Social 2013*.
<http://proyectos.andi.com.co/es/GAI/Guilnv/VisEst/MLSS/Paginas/default.aspx#>

Pastakia, K., Kearsey, J., Kilpatrick, J. y Moir, J. (2020). COVID-19. *Estrategias prácticas de mano de obra que ponen a su gente en primer lugar*. Deloitte. Canadá: Deloitte Desing Studio.
<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/co/Documents/risk/gxworkforcestrategiesthatputyourpeoplefirstESP.pdf>

Parra, L.M. (2020). *El trabajo en casa de COVID-19. El papel del líder del equipo*. Consejo Colombiano de Seguridad. Consultado el 19 de abril de 2021.
<https://ccs.org.co/el-trabajo-en-casa-en-tiempos-de-covid-19-el-papel-del-lider-del-equipo/>

Pérez, R.D., García, N. y García, J. (2021). *La empresa española ante la COVID-19: factores de adaptación al nuevo escenario*. RETOS Revista de Ciencias de la Administración y Económica. 11(21). 5-27.
<https://doi.org/10.17163/ret.n21.2021.01>

Portafolio. (2020). *Estrategias de Gestión de Talento Humano para sobrellevar la pandemia*. Obtenido de:
<https://www.google.com.co/amp/s/www.portafolio.co/amp/tendencias/estrategias-de-gestion-de-talento-humano-para-sobrellevar-la-pandemia-543888>

Portafolio. (2021). *Los retos para las áreas de recursos humanos en el 2021*. Obtenido de:
<https://www.google.com.co/amp/s/www.portafolio.co/amp/tendencias/empresas-los-retos-para-las-areas-de-recursos-humanos-en-el-2021-548600>

Portafolio. (2009). *Las mipymes y la economía colombiana*. Obtenido de:
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/mipymes-economia-colombiana-435184>

Riomaña, O.F. (2020). *Seminario Internacional “Causas y efectos comerciales,*

económicos y financieros de las pandemias” [conferencia]. Ministerio de trabajo presentación efectos de la pandemia sobre la gestión del talento humano. Universidad Católica. Bogotá.

Restrepo, J. (2020). *Lanzan guía de higiene y desinfección para que las empresas mitiguen riesgos de contagio de COVID-19*. Obtenido de: <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/industria/guia-dehigiene-para-empresas-frente-a-COVID-19>

Rodríguez, J. (2002). *Administración Moderna de Personal* (6ta ed.). México: Thomson Editores.

Ronderos, C. (2021). Volver a la oficina. *La República*. <https://www.larepublica.co/analisis/carlos-ronderos-533356/volver-a-la-oficina-3132993>

Solórzano, S. (2020). *Estos son los decretos que se han expedido para mitigar la crisis por el Covid-19*. Asuntos Legales. Consultado el 10 de abril de 2021. <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/estos-son-los-decretos-que-se-han-expedido-para-mitigar-la-crisis-por-el-covid-19-2987891>

Stumpo, G. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [presentación de diapositivas]. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/ppt_covid_empresas_y_sectores_gs_v3.pdf

Seguros Sura (2020). *Empresas y Negocios en Tiempos de COVID-19*. [Archivo PDF]. <https://segurossura.com/wp-content/uploads/2020/04/Brochure-Empresas-COVID-.pdf>

Urrea, I.L. (2021). *La importancia del tejido empresarial para el desarrollo en Colombia*. El Pueblo. <http://elpueblo.com.co/la-importancia-del-tejido-empresarial-para-el-desarrollo-en-colombia/>

Useche Aguirre, M.; Salazar Vázquez, F.; Barragán Ramírez, Ch. y Sánchez Salazar, P. (2020). *Horizontes estratégicos empresariales en América Latina ante la pandemia generada por la COVID-19*. SUMMA. Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 2(Especial), 59-86. DOI: www.doi.org/10.47666/summa.2.esp.07

Velásquez, L. (2020). *La COVID-19: reto para la ciencia mundial*. Anales de la

Academia de Ciencias de Cuba. 10(2), 1-2. <https://orcid.org/0000-0003-1628-2703>

Volini, E., Schwartz, J., Eaton, K., Mallon, D., Van Durmen, Y., Hauptmann, M., Scott, R., y Paynton, S. (2021). *Tendencias Globales de Capital Humano Deloitte 2021*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/human-capital/articles/human-capital-trends-2021.html>

Willis Tower Watson. (2021). Encuestas de Diagnóstico de Bienestar 2021. [presentación de diapositivas].