

**ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN CON LA
IMPLEMENTACIÓN DE MODALIDADES DE TELETRABAJO Y TRABAJO
HÍBRIDO EN UN INGENIO AZUCARERO.**

**JUAN CARLOS RIVERA PULIDO
JULIÁN ALFREDO FLÓREZ BURITICÁ**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA DE ADMINISTRACION
SANTIAGO DE CALI
2024**

**ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN CON LA
IMPLEMENTACIÓN DE MODALIDADES DE TELETRABAJO Y TRABAJO
HÍBRIDO EN UN INGENIO AZUCARERO.**

**JUAN CARLOS RIVERA PULIDO
JULIÁN ALFREDO FLÓREZ BURITICÁ**

Trabajo de Grado

**Director:
CRISTHIAN ANDRES BELTRAN ZUNIGA
Docente**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRIA DE ADMINISTRACION
SANTIAGO DE CALI
2024**

Santiago de Cali, Valle del Cauca.
NOTA DE ACEPTACIÓN:

Director del Plan Académico
Maestría Administración

Profesor Jurado

Profesor Jurado

Cali, 6 de septiembre de 2024

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a mi esposa Adriana, quien ha sido siempre mi apoyo constante en este transitar por mi vida tanto laboral como de estudio. Su amor, tolerancia, paciencia y comprensión han sido fundamentales para alcanzar este logro. Adriana, te amo profundamente y deseo que siempre estemos juntos, enfrentando cada desafío y celebrando cada victoria, como lo hemos hecho hasta ahora. Tu inquebrantable apoyo y dedicación son la base sobre la cual he podido construir mis éxitos, y no hay palabras suficientes para expresar mi gratitud por todo lo que haces por nuestra familia.

A mis hijos, Esteban y Laura, quienes son mi motor y me impulsan siempre a salir adelante, les dedico este esfuerzo con todo mi corazón. Su alegría, lucha, curiosidad y entusiasmo por la vida me inspiran a ser mejor cada día y a esforzarme en todo lo que hago. Ustedes son mi razón de ser y la fuente de mi motivación. Mi mayor deseo es que este trabajo les sirva como un ejemplo de perseverancia y dedicación, y que sepan que cada logro y sacrificio ha sido pensando en su bienestar y futuro. Los amo profundamente y agradezco cada momento que compartimos, pues son ustedes quienes llenan mi vida de sentido y propósito.

Juan Carlos Rivera Pulido

Le dedico este trabajo de investigación de mi maestría a mis amadas hijas, Louise y Gaby. Su constante compañía y apoyo han sido mi principal fuente de inspiración durante todo este recorrido académico. Cada paso que he dado en este camino ha sido con el deseo de construir un futuro mejor para ustedes y nuestra familia. Agradezco profundamente su fortaleza, comprensión y la alegría con la que celebran mis logros. Este logro también es de ustedes, y espero que este trabajo refleje mi amor y gratitud hacia ustedes. Que este éxito nos motive a seguir creciendo juntos y a alcanzar nuevas metas. Con todo mi cariño

Julián Alfredo Flórez Buriticá

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi más sincero agradecimiento a la empresa Ingenio Carmelita por impulsarme a realizar esta maestría. Sin su apoyo y confianza en mi desarrollo profesional, no habría tenido esta invaluable oportunidad de crecimiento académico y personal. La inversión y el respaldo que la empresa me ha proporcionado han sido fundamentales para alcanzar este logro, y estoy profundamente agradecido por la fe depositada en mí.

A mi familia entera, especialmente a mi madre Ofelia, mis hermanos y mis sobrinos, les debo un agradecimiento eterno. Su amor incondicional, apoyo constante y aliento han sido el pilar sobre el que me he sostenido en los momentos más desafiantes. Cada uno de ustedes ha jugado un papel crucial en este viaje, y su presencia en mi vida es un regalo invaluable.

También quiero agradecer a la Universidad del Valle por brindarnos tan excelentes maestros y un entorno educativo de primer nivel. Mi alma mater, desde los días de mi pregrado, ha sido un lugar de aprendizaje, crecimiento y transformación. La calidad y dedicación del cuerpo docente han sido fundamentales para mi formación, y estoy orgulloso de ser parte de esta distinguida comunidad académica.

Cada paso en este camino ha sido posible gracias a ustedes, y llevaré siempre en mi corazón el apoyo y el amor que me han brindado.

Juan Carlos Rivera Pulido

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas aquellas personas que me han acompañado y apoyado en este significativo viaje académico.

En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi Madre, cuyo amor incondicional, apoyo y sacrificio han sido fundamentales en cada etapa de mi vida. Gracias por creer en mí y por ser mi fuente constante de inspiración y fortaleza. Sin ti, este logro no habría sido posible.

A mis queridas hijas Louise y Gabriela, quienes son la luz de mi vida y mi mayor motivación. Su alegría y cariño me han dado la energía necesaria para seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles. Ustedes son el motor que impulsa mis sueños y el motivo de mi esfuerzo diario.

Al profesor, mi más sincero agradecimiento por su guía, paciencia y dedicación durante todo este proceso. Su conocimiento y orientación han sido cruciales para la realización de esta tesis. Gracias por su apoyo constante.

Finalmente, agradezco a la Universidad del Valle por brindarme la oportunidad de crecer académica y profesionalmente. Este espacio no solo me ha proporcionado los recursos y el conocimiento necesarios para desarrollar esta investigación, sino también un ambiente propicio para mi formación integral. Estoy profundamente agradecido por ser parte de esta institución.

Finalmente, agradezco a mis amigos y familiares, cuyo apoyo moral y aliento han sido invaluableles a lo largo de este proceso.

A todos ustedes, ¡gracias!

Julián Alfredo Flórez Buriticá

CONTENIDO

RESUMEN	17
1 INTRODUCCIÓN	20
2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	22
2.1 APROXIMACIÓN DEL PROBLEMA	22
2.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	23
2.3 SISTEMATIZACIÓN	23
3 JUSTIFICACIÓN	25
4 OBJETIVOS	26
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	26
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
5 MARCO REFERENCIAL	27
5.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	27
5.1.1 ARTÍCULOS NACIONALES.....	27
5.1.2 TRABAJOS DE GRADO NACIONALES:.....	27
5.1.3 TRABAJOS DE GRADO INTERNACIONALES:.....	28
5.2 MARCO CONTEXTUAL	28
5.3 MARCO HISTÓRICO	30
5.3.1 HISTORIA DEL INGENIO.	30
5.4 MARCO TEÓRICO	32
5.4.1 ANÁLISIS DE DOCUMENTOS DE LA OIT.....	35
5.4.2 LEGISLACIONES DE LOS DISTINTOS PAÍSES QUE IMPLEMENTAN EN SUS NORMAS EL TELETRABAJO	35
6 METODOLOGIA.....	41
6.1 TIPO DE ESTUDIO	41
6.2 AREA DE ESTUDIO	41
6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
6.3.1 CRITERIOS PARA LA INCLUSIÓN:.....	41
6.3.2 CRITERIOS PARA LA EXCLUSIÓN	42
6.4 VARIABLES.....	42
6.4.1 VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS	42
6.4.2 VARIABLES PRODUCTIVIDAD TELETRABAJO O HIBRIDO.	43

6.5	MÉTODO	44
6.6	UNIDAD DE ANÁLISIS	44
6.7	INSTRUMENTO	44
6.8	TIPO DE INFORMACIÓN	44
6.8.1	INFORMACIÓN PRIMARIA	44
6.8.2	INFORMACIÓN SECUNDARIA	45
6.8.3	PROCESO INVESTIGATIVO	45
7	<u>CARACTERIZACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN EL INGENIO AZUCARERO</u>	<u>46</u>
7.1	ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	51
7.2	ORGANIGRAMA.....	52
8	<u>CARACTERIZACION, ANALISIS Y DISEÑO DE LOS PROCESOS ESTRATEGICOS, MISIONALES Y DE SOPORTE DEL INGENIO.....</u>	<u>53</u>
8.1	OPTIMIZACIÓN DE ROLES Y DISEÑO DE CARGOS EN UN ENTORNO DE TRABAJO HÍBRIDO EN EL INGENIO AZUCARERO: UN ENFOQUE EN LA MEJORA CONTINUA Y LA EFICIENCIA OPERATIVA	54
8.1.1	GERENCIA GENERAL.....	55
8.1.2	DIRECTOR DE GESTIÓN HUMANA	59
8.1.3	DIRECTOR COMERCIAL	62
8.1.4	JEFE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES	65
8.1.5	ANALISTA DE SISTEMAS	68
8.1.6	JEFE DE SUMINISTROS	72
8.1.7	ANALISTAS DE COMPRAS	75
8.2	PRODUCTOS Y MERCADOS	78
8.2.1	PRODUCTOS	79
8.2.1.1	Azúcar:	79
8.2.1.2	Mieles:.....	80
8.2.1.3	Energía:	80
8.2.1.4	Bagazo:.....	81
8.2.1.5	Otros productos:.....	81
8.2.2	PROCESO DE LA CAÑA DE AZUCAR.....	82
8.3	FLUJOGRAMA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.....	84
8.4	CONCLUSIONES.....	84
9	<u>ANÁLISIS DE LA NORMATIVIDAD VIGENTE EN MATERIA DE TRABAJO HÍBRIDO Y TELETRABAJO.....</u>	<u>87</u>
9.1	NORMATIVIDAD QUE REGULA EL TRABAJO REMOTO O TELETRABAJO EN COLOMBIA.....	87
9.1.1	¿CUÁL ES LA DIFERENCIA ENTRE TELETRABAJO, TRABAJO EN CASA Y TRABAJO REMOTO?	92
9.1.2	MODALIDADES DE TELETRABAJO EN COLOMBIA	93
9.1.3	LA REFORMA LABORAL PROPUESTA POR EL GOBIERNO DE GUSTAVO PETRO PLANTEA QUE AL MENOS 5% DE NÓMINA DEBERÍA ESTAR EN TELETRABAJO	94

9.1.4	CONSEJO SUPERIOR DE LA JUDICATURA ACTUALIZA CONDICIONES DE MODALIDAD DE TELETRABAJO EN LA RAMA JUDICIAL	96
9.2	INVESTIGACIÓN SECUNDARIA: SOBRE LOS BENEFICIOS Y DESVENTAJAS QUE TIENE PARA LAS ORGANIZACIONES EL TRABAJO POR FUERA DE LAS INSTALACIONES DEL NEGOCIO	96
9.2.1	MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO: CARACTERÍSTICAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS	96
9.3	PROS Y CONTRAS DEL MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO	102
9.3.1	VENTAJAS DEL MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO	102
9.3.2	INCONVENIENTES DEL MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO	105
9.4	TENDENCIAS Y PRÁCTICAS DEL TRABAJO REMOTO O HÍBRIDO	106
9.4.1	PRÁCTICAS DEL TRABAJO REMOTO O HÍBRIDO	106
9.4.2	TENDENCIAS DE TRABAJO HÍBRIDO	107
9.4.2.1	Bienestar holístico:	107
9.4.2.2	Flexibilidad en el lugar de trabajo:	108
9.4.2.3	Colaboración digital:	108
9.4.2.4	Cultura organizacional	108
9.4.2.5	Capital social:	109
9.4.2.6	Habilidades de poder:	109
9.4.3	ORGANIZACIONES QUE APLICAN EL MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO	110
9.4.3.1	Microsoft	110
9.4.3.2	Santander	111
9.4.3.3	HubSpot	112
9.5	DESAFÍOS DE LA GESTIÓN DE EQUIPOS HÍBRIDOS	113
9.5.1	ELABORAR EL MODELO HÍBRIDO APROPIADO:	113
9.5.2	AUMENTO DE LOS RIESGOS DE SEGURIDAD:	113
9.5.3	GESTIONAR CON EFICACIA EL PERSONAL:	113
9.5.4	AISLAMIENTO Y DESCONEXIÓN DEL PERSONAL:	113
9.5.5	CREAR UNA CONECTIVIDAD FLUIDA:	114
9.6	CONCLUSIONES	114
10	<u>DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS DIFERENTES MODALIDADES DE TRABAJO 2019-2023</u>	<u>116</u>
10.1	INTRODUCCIÓN	116
10.2	EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CARGO	117
10.2.1	JEFE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES	118
10.2.2	ANALISTA DE SISTEMAS	119
10.2.3	JEFE DE SUMINISTROS	120
10.2.4	ANALISTAS DE COMPRAS	122
10.3	IMPACTO DEL TELETRABAJO O MODALIDAD HÍBRIDA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS	123
10.3.1	OBJETIVOS DE LA ENCUESTA:	124
10.3.2	DISEÑO DE LA ENCUESTA:	124
10.3.3	ADAPTACIÓN A LA EMPRESA:	125
10.3.4	IMPLEMENTACIÓN Y ANÁLISIS:	126
10.3.5	ACCIONES POST-ENCUESTA:	126

11 ENCUESTA ORIENTADA PERCEPCIÓN DEL TRABAJO EN CASA Y EL TRABAJO PRESENCIAL.. 127

11.1 ENTREVISTA.....	128
11.2 DESARROLLO DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTA:	129
11.2.1 INTRODUCCIÓN	129
11.2.2 MUESTRA.....	129
11.2.3 METODOLOGÍA	129
11.2.4 RESULTADOS	130
11.2.5 ANÁLISIS Y CONCLUSIONES.....	130
11.2.6 COMPLEMENTO	130
11.2.7 FICHA TÉCNICA	130
11.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTA	131
11.3.1 CONOCIMIENTO TECNOLÓGICO.....	131
11.3.1.1 ¿Has tenido algún problema con las aplicaciones y/o programas informáticos que estas usando para trabajar?,.....	132
11.3.1.2 ¿Has recibido alguna formación para realizar tu teletrabajo?	134
11.3.2 CONOCIMIENTO DE LA FUNCIÓN.....	136
11.3.2.1 ¿Recibes instrucciones claras acerca de las funciones que tienes que realizar en modalidad de trabajo remoto o híbrido?	137
11.3.3 INTERACCIÓN SOCIAL.....	138
11.3.3.1 ¿Consideras que el teletrabajo aporta de manera positiva o negativa en tu vida?	138
11.3.3.2 ¿En tu casa, te es posible separar los espacios de convivencia familiar de tus responsabilidades laborales?.....	139
11.3.3.3 ¿Cómo crees que está resultando la comunicación entre compañeros y superiores durante el trabajo remoto o híbrido?	142
11.3.3.4 ¿Estoy satisfecho con el equilibrio que tengo entre el trabajo y la vida personal?	144
11.3.4 INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA.....	146
11.3.4.1 ¿Te ha suministrado la empresa los medios técnicos necesarios para realizar el trabajo remoto o híbrido?	146
11.3.4.2 En caso de que te hayan suministrado los medios, ¿los consideras suficientes?	148
11.3.4.3 ¿En algún momento has tenido que pedir medios informáticos y no se te han facilitado?	149
11.3.4.4 ¿La empresa te ha facilitado los recursos para la conectividad a internet?.....	151
11.3.5 LIDERAZGO	153
11.3.5.1 ¿Consideras adecuada la supervisión por parte de tus superiores?	153
11.3.5.2 Si tienes un equipo de trabajo a tu cargo, ¿cómo consideras que están realizando su trabajo?	156
11.3.6 POLÍTICAS LABORALES	158
11.3.6.1 ¿Crees que la empresa debería facilitar los medios adecuados en caso de que la persona no los tenga?,.....	158
11.3.6.2 De las siguientes opciones, escoge 3 que crees son las principales ventajas del trabajo remoto o híbrido.....	160
11.3.6.3 De las siguientes opciones, ¿cuál crees que es la consecuencia más relevante del trabajo remoto o híbrido?	161
11.3.6.4 ¿La empresa fomenta el equilibrio entre el trabajo y la vida personal?	164

11.3.7	TIEMPO LABORAL	166
11.3.7.1	¿Realizas trabajo remoto desde cuándo?.....	166
11.3.7.2	¿Trabajarías desde casa al 100%?.....	168
11.3.7.3	¿Trabajarías de manera híbrida?	171
11.4	CONCLUSIÓN.....	173

12 ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN CON LA IMPLEMENTACIÓN DE MODALIDADES DE TELETRABAJO E HÍBRIDO.175

12.1	INTRODUCCION	175
12.2	INFORMACIÓN FINANCIERA	175
12.2.1	ESTADOS DE RESULTADOS.....	176
12.2.2	FLUJO NETO DE EFECTIVO.....	178
12.2.3	GASTOS DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN:.....	179
12.2.4	GASTOS ADMINISTRATIVOS:	180
12.2.5	EFECTIVO GENERADO POR LAS OPERACIONES:.....	181
12.2.6	RESULTADO FINANCIERO:.....	182
12.2.7	INDICADORES.....	183
12.2.7.1	Ingresos Operacionales.....	183
12.2.7.2	Utilidad Operacional	185
12.2.7.3	Activos.....	186
12.2.7.4	Pasivos	187
12.3	ANÁLISIS CUALITATIVO DEL IMPACTO DE LAS MODALIDADES DE TRABAJO TELETRABAJO E HÍBRIDO EN LA ORGANIZACIÓN: CORRELACIÓN ENTRE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS	189
12.3.1	PERCEPCIÓN POSITIVA DEL TELETRABAJO:.....	190
12.3.2	SUMINISTROS Y RECURSOS:.....	190
12.3.3	FORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:	190
12.3.4	CORRELACIÓN ENTRE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO Y LAS ENCUESTAS.....	190
12.3.4.1	Impacto en la Productividad y Desempeño	191
12.3.4.2	Equilibrio entre la Vida Laboral y Personal	191
12.3.4.3	Motivación y Compromiso.....	191
12.3.4.4	Comunicación y Colaboración	191
12.3.4.5	Satisfacción y Bienestar	191
12.3.5	ASPECTOS POSITIVOS DEL TELETRABAJO EN LA GESTIÓN ESTRATÉGICA Y EL TRABAJO EN EQUIPO	192
12.3.5.1	Enfoque Financiero	192
12.3.5.2	Aspectos Positivos	192
12.3.5.3	Aspectos Negativos y Desafíos del Teletrabajo	193
12.3.5.4	Conclusión.....	194
12.3.6	ENFOQUE CUALITATIVO.....	194
12.3.6.1	Aspectos Positivos	194
12.3.6.2	Aspectos Negativos.....	195
12.3.6.3	Conclusión General.....	196

13 CONCLUSIONES197

14	RECOMENDACIONES.....	205
	BIBLIOGRAFÍA	210
	ANEXOS	213

LISTA DE TABLAS

TABLA 1 DEFINICIONES DEL TELETRABAJO	32
TABLA 2 RESUMEN DE LOS ARGUMENTOS REFERENCIADOS EN LAS DIFICULTADES PARA LA ADOPCIÓN DEL TELETRABAJO	34
TABLA 3 VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS	42
TABLA 4 VARIABLES PRODUCTIVIDAD TELETRABAJO O HIBRIDO	43
TABLA 5 ESTRUCTURA JERÁRQUICA	51
TABLA 6 GERENTE GENERAL.	55
TABLA 7. EQUIPO DE GESTIÓN HUMANA.	59
TABLA 8 EQUIPO GESTIÓN COMERCIAL.	62
TABLA 9 EQUIPO DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES	65
TABLA 10 EQUIPO DE GESTIÓN DE LOS SUMINISTROS	72
TABLA 11 CARACTERÍSTICAS DE ESTAS 3 MODALIDADES DE TRABAJO.....	93
TABLA 12 FICHA TÉCNICA ENCUESTA.....	131
TABLA 13 DISTRIBUCIÓN DE RESPUESTAS:	143
TABLA 14 ESTADO DE RESULTADOS: ELABORACIÓN PROPIA.....	176
TABLA 15 FLUJO DE EFECTIVO, ELABORACIÓN PROPIA.....	178

LISTA DE ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 MINTIC. LIBRO BLANCO EL ABC DEL TELETRABAJO EN COLOMBIA (MINISTERIO DE TRABAJO, 2015).....	30
ILUSTRACIÓN 2 DIFERENCIAS ENTRE MODALIDADES DE TRABAJO.....	39
ILUSTRACIÓN 3 INCREMENTO DE LA EXPORTACIÓN DE AZÚCAR EN EL INGENIO AZUCARERO DESDE EL 2017 HASTA 2020	49
ILUSTRACIÓN 4 ORGANIGRAMA.....	52
ILUSTRACIÓN 5 PROCESO PRODUCCIÓN DE AZÚCAR, TOMADO WEB INGENIO AZUCARERO	82
ILUSTRACIÓN 6 DIVERSAS FORMAS DE TRABAJO A DISTANCIA	95
ILUSTRACIÓN 7 ASÍ ESTÁ EL TELETRABAJO HÍBRIDO EN EL MUNDO	99
ILUSTRACIÓN 8 REPORTE DE TRABAJO HÍBRIDO.....	100
ILUSTRACIÓN 9 JEFE DE TECNOLOGÍA INFORMÁTICA Y TELECOMUNICACIONES	119
ILUSTRACIÓN 10 ANALISTA DE SISTEMAS.....	120
ILUSTRACIÓN 11 JEFE DE SUMINISTROS	121
ILUSTRACIÓN 12 DESEMPEÑO ANALISTA DE COMPRAS.....	123
ILUSTRACIÓN 13 ¿HAS TENIDO ALGÚN PROBLEMA CON LAS APLICACIONES Y/O PROGRAMAS INFORMÁTICOS QUE ESTAS USANDO PARA TRABAJAR?	133
ILUSTRACIÓN 14 ¿HAS RECIBIDO ALGUNA FORMACIÓN PARA REALIZAR TU TELETRABAJO?.....	135
ILUSTRACIÓN 15 ¿RECIBES INSTRUCCIONES CLARAS ACERCA DE LAS FUNCIONES QUE TIENES QUE REALIZAR EN MODALIDAD DE TRABAJO REMOTO O HÍBRIDO?	137
ILUSTRACIÓN 16 ¿CONSIDERAS QUE EL TELETRABAJO APORTA DE MANERA POSITIVA O NEGATIVA EN TU VIDA?	138
ILUSTRACIÓN 17 ¿EN TU CASA, TE ES POSIBLE SEPARAR LOS ESPACIOS DE CONVIVENCIA FAMILIAR DE TUS RESPONSABILIDADES LABORALES?	140
ILUSTRACIÓN 18 ¿CÓMO CREES QUE ESTÁ RESULTANDO LA COMUNICACIÓN ENTRE COMPAÑEROS Y SUPERIORES DURANTE EL TRABAJO REMOTO O HÍBRIDO?	142
ILUSTRACIÓN 19 ¿ESTOY SATISFECHO CON EL EQUILIBRIO QUE TENGO ENTRE EL TRABAJO Y LA VIDA PERSONAL?	144
ILUSTRACIÓN 20 ¿TE HA SUMINISTRADO LA EMPRESA LOS MEDIOS TÉCNICOS NECESARIOS PARA REALIZAR EL TRABAJO REMOTO O HÍBRIDO?.....	147
ILUSTRACIÓN 21 EN CASO DE QUE TE HAYAN SUMINISTRADO LOS MEDIOS, ¿LOS CONSIDERAS SUFICIENTES?.....	148
ILUSTRACIÓN 22 ¿EN ALGÚN MOMENTO HAS TENIDO QUE PEDIR MEDIOS INFORMÁTICOS Y NO SE TE HAN FACILITADO?.....	150
ILUSTRACIÓN 23 ¿LA EMPRESA TE HA FACILITADO LOS RECURSOS PARA LA CONECTIVIDAD A INTERNET?	152
ILUSTRACIÓN 24 ¿CONSIDERAS ADECUADA LA SUPERVISIÓN POR PARTE DE TUS SUPERIORES?.....	154
ILUSTRACIÓN 25 SI TIENES UN EQUIPO DE TRABAJO A TU CARGO ¿COMO CONSIDERAS QUE ESTÁN REALIZANDO SU TRABAJO?	157
ILUSTRACIÓN 26 ¿CREES QUE LA EMPRESA DEBERÍA FACILITAR LOS MEDIOS ADECUADOS EN CASO DE QUE LA PERSONA NO LOS TENGA?.....	159
ILUSTRACIÓN 27 PRINCIPALES VENTAJAS DEL TRABAJO REMOTO O HÍBRIDO	160
ILUSTRACIÓN 28 ¿CUÁL CREES QUE ES LA CONSECUENCIA MÁS RELEVANTE DEL TRABAJO REMOTO O HÍBRIDO?.....	162
ILUSTRACIÓN 29 ¿LA EMPRESA FOMENTA EL EQUILIBRIO ENTRE EL TRABAJO Y LA VIDA PERSONAL?	164
ILUSTRACIÓN 30 ¿REALIZAS TRABAJO REMOTO DESDE CUÁNDO?	166
ILUSTRACIÓN 31 ¿TRABAJARÍAS DESDE CASA AL 100%?	169
ILUSTRACIÓN 20 ¿TRABAJARÍAS DE MANERA HÍBRIDA?	171
ILUSTRACIÓN 33 GASTOS DE VENTA Y DISTRIBUCIÓN.....	179
ILUSTRACIÓN 34 GASTOS ADMINISTRATIVOS.....	180
ILUSTRACIÓN 35 EFECTIVO GENERADO POR LAS OPERACIONES	181
ILUSTRACIÓN 36 INGRESOS OPERACIONALES	183
ILUSTRACIÓN 37 UTILIDAD OPERACIONAL	185

ILUSTRACIÓN 38 ACTIVOS	186
ILUSTRACIÓN 39 PASIVOS	188

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA	213
ANEXO 2 ENTREVISTA	217

RESUMEN

El propósito primordial de este estudio consiste en evaluar el impacto de diversas formas de trabajo, enfocado en el teletrabajo e híbrido, sobre los impactos tiene para la organización y los beneficios que tiene en el personal administrativo de un ingenio azucarero durante el periodo comprendido entre 2019 y 2023. Para alcanzar este objetivo, se llevará a cabo una caracterización detallada de los procesos y roles laborales dentro del área administrativa del ingenio, documentando las normativas y tendencias locales asociadas a cada una de estas modalidades laborales y su relación con el rendimiento laboral. Se realizará un análisis de los impactos y beneficios que el teletrabajo ha dado en el personal administrativo en cada una de estas modalidades a lo largo del mencionado periodo, y se examinará el balance entre costos y beneficios que implica la adopción de estas modalidades para la organización. Para abordar estos aspectos, se aplicará un enfoque mixto que combinará entrevistas y encuestas cualitativas. Esto permitirá no solo comprender los efectos financieros de cada modalidad, sino también explorar aspectos cualitativos como la interacción entre empleados, el bienestar laboral y la gestión del rendimiento en cada contexto laboral. Se analizarán los posibles costos y beneficios financieros de la implementación de estas modalidades, así como las tendencias observadas en los estados financieros de la empresa. Como resultado de estos análisis, se derivarán conclusiones y recomendaciones que aborden de manera integral los interrogantes y objetivos planteados en la investigación.

ABSTRACT

The primary purpose of this study is to assess the impact of various work arrangements, focusing on telecommuting and hybrid work, on their effects on the organization and the benefits for the administrative staff of a sugar mill during the period from 2019 to 2023. To achieve this goal, a detailed characterization of the processes and job roles within the administrative area of the mill will be conducted, documenting the local regulations and trends associated with each of these work modalities and their relationship with job performance. An analysis will be carried out on the impacts and benefits that telecommuting has provided to the administrative staff in each of these modalities over the specified period, and the balance between costs and benefits associated with adopting these modalities for the organization will be examined. To address these aspects, a mixed-method approach combining interviews and qualitative surveys will be applied. This will not only allow for understanding the financial effects of each modality but also explore qualitative aspects such as employee interaction, job well-being, and performance management in each work context. The possible financial costs and benefits of implementing these modalities will be analyzed, as well as the trends observed in the company's financial statements. As a result of these analyses, conclusions and

recommendations will be derived to address the research questions and objectives comprehensively.

Palabras clave: Teletrabajo, Trabajo remoto, Trabajo Híbrido, Trabajo en casa, Modalidad de trabajo, Productividad laboral, Impacto en la productividad, Eficiencia laboral, Rendimiento laboral, Flexibilidad laboral, Gestión del teletrabajo, Tecnología y teletrabajo, Herramientas de colaboración, Motivación en el teletrabajo, Satisfacción laboral, Equilibrio trabajo-vida personal, Desempeño laboral, Comunicación virtual, Gestión de equipos remotos, Factores de productividad, Adaptación al teletrabajo, Medición de productividad, Políticas de teletrabajo, Efectividad del teletrabajo, Beneficios del teletrabajo, Desafíos del teletrabajo, Cultura organizacional, Impacto económico del teletrabajo, Estrategias de teletrabajo, Teletrabajo y bienestar, Autogestión, Evaluación de desempeño.

1 INTRODUCCIÓN

La presente tesis es una investigación que tiene por objetivo analizar el impacto de los beneficios del teletrabajo e híbrido en los aspectos laborales del personal del área administrativa de un ingenio azucarero, para ello se **caracterizará** los procesos y puestos de trabajo del área administrativa del ingenio azucarero caso de estudio, se **documentará** las tendencias y normatividad local asociada a las modalidades de teletrabajo e híbrido y su relación con los beneficios asociados a su aplicabilidad, se **describirá** los niveles de impacto en el personal administrativo de las diferentes modalidades de teletrabajo e híbrida, durante los años 2019-2023 y se **analizará** el costo/beneficio para la organización con la implementación de los mismos.

En el mundo cambiante que vivimos, las evoluciones y problemáticas actuales nos preguntamos y damos respuesta al problema de esta investigación, en el mercado laboral colombiano se ha sostenido una política de prestación de servicio de modalidad presencial en la organización. Esto lo han venido manejando bien, sin embargo, las empresas debían crear puestos de trabajo híbrido o teletrabajo de tal forma que podamos aportarle al medio ambiente con menos emisiones de gases, lo anterior causado por la movilidad urbana y por supuesto mejorar nuestra calidad de vida. Ahora bien, la crisis del coronavirus COVID-19 nos apresuró a realizar estos cambios por la emergencia sanitaria. Esto es lo que con exactitud están haciendo las empresas buscando que el personal pudiese trabajar desde casa, buscando el poder sostener el empleo y no bajar la productividad de las empresas durante el confinamiento obligatorio.

Con este estudio, esperamos obtener el conocimiento necesario para responder a la pregunta: ¿cuáles son los beneficios para la organización con la implementación de modalidades de teletrabajo y trabajo híbrido en un ingenio azucarero? Es evidente que los grandes avances tecnológicos han incrementado la dependencia de las personas en los productos virtuales; sin embargo, estos avances también han brindado nuevas oportunidades para nuestras empresas, como la diversificación de nuevos puestos de trabajo virtuales. La modalidad de teletrabajo, por ejemplo, ofrece beneficios significativos como la reducción de costos asociados con la adecuación y el mantenimiento de instalaciones físicas, lo cual a su vez contribuye a mejorar la calidad de vida de los colaboradores que trabajan de manera remota.

La adopción de la modalidad de trabajo híbrido en la organización podría incrementar el bienestar del personal administrativo al permitir un balance óptimo entre las responsabilidades laborales y las necesidades personales, junto con la reducción de interrupciones y tiempos de desplazamiento.

Esta hipótesis establece que el trabajo híbrido, tiene un impacto directo en el bienestar de los empleados, sugiriendo que la combinación de trabajo remoto y presencial optimiza el rendimiento laboral.

¿Porque tomo a las empresas con tan poca preparación de enviar los empleados a trabajar en casa?, la explicación es un tema cultural, ya que no veían con buenos ojos que los empleados trabajasen desde casa, ya que todavía tenemos Gerentes que consideran que, si no están sentados en los puestos de trabajo presenciales, tendrían mayores distracciones y por consiguiente baja productividad. Esto podría deberse a la falta de evidencia consolidada para la administración, sobre si el teletrabajo es bueno o no para la empresa, pero la realidad actual es diferente, cada vez más se presenta cambios y con el confinamiento provocado por la pandemia del coronavirus que se vivió en el año 2019-2020 y que hasta la fecha de este documento se sigue presentando, lo cual evidenció una aceleración para implementar estos cambios, ya que por disposiciones de cada una de las naciones se volvió obligatorio prevenir el contagio y la no asistencia a las empresas.

Desde hace un poco más de 2 años, el Ingenio viene atravesando por una de sus épocas más turbulentas en materia de cambios administrativos, La cuarta generación de herederos entendió que, para salvar al ingenio, esta debería dejar de ser un negocio de familia y convertirse en una empresa rentable.

El 90% de la mesa directiva fue sustituida, las jefaturas más críticas fueron reemplazadas al igual que muchas de las manos derechas de las mismas.

La estrategia cambió, las finanzas debían sanearse, los bancos refinanciaron sus créditos, se fijó un costo del azúcar más alto, se amplió el mercado internacional a países como Sudáfrica, Rusia y países orientales, todas las áreas sufrieron cambios en sus estrategias internas, se trajeron las mejores prácticas de ingenios exitosos, se empezaron a construir mejores relaciones con los sindicatos y finalmente la tecnología informática reforzó su papel transversal como área de servicios estratégica en la compañía, para lograr los objetivos de empresa con nuevas inversiones, varias de ellas en soluciones de transformación digital en la nube y mejoramiento de las comunicaciones, lo cual permitió que el Ingenio enfrente la pandemia, en la transición al trabajo remoto, como nunca antes visto en la compañía, trasladando el 42 % de su staff de oficina en un corto periodo de tiempo, afectando poco o nada la operación administrativa.

Esta labor aparentemente exitosa, se cumplió con poca planificación y de forma apresurada, que desde una mirada más profunda afectó el bienestar laboral, dejando temporalmente a un lado el impacto en los colaboradores que podría causar que sus hogares por este periodo se convirtieran en su lugar de trabajo, el comedor estudio, el cuarto y que sea estos su propia oficina, sin embargo, esta situación fue abordada en el camino, y se tomaron las medidas pertinentes.

2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 APROXIMACIÓN DEL PROBLEMA

El tema de investigación se basa en poder comprender las dificultades que enfrentan las personas para poder abrirse en esta nueva tendencia laboral un lugar estable y económicamente rentable, así mismo las organizaciones buscan disminuir sus costos, pero sin perder mercado, ambos necesitan encontrar un balance para lograr ser más productivos y eficientes, encontrando los beneficios que los lleven al éxito común, realizando un análisis económico y de valor, de la misma forma debemos hacer un análisis de impacto social presente en la organización, consideramos que el análisis de las implicaciones sociológicas del teletrabajo debe abordarse desde el paradigma funcional, a partir de allí y evolucionando para que las condiciones tanto laborales, como de infraestructura se adecuen, para que la mayor parte de las personas puedan acceder al teletrabajo.

Se estima que es importante realizar este trabajo, dado que actualmente la organización donde se desarrollara nuestro objeto de investigación se ha visto forzada a implementar esta modalidad laboral, sin tiempo para estimar sus implicaciones en la salud mental de sus colaboradores y a la postre en la rentabilidad de la organización.

Según información del área de gestión humana del ingenio, actualmente la planta de trabajadores del Ingenio cuenta con 570 empleados, de los cuales 140, es decir el 12%, corresponde al área administrativa, de este grupo solo entre 60 y 70 colaboradores trabajaron en la modalidad de teletrabajo.

Sin embargo, solo la mitad de ese 12% es completamente fijo en teletrabajo, la otra mitad está en alternancia laboral.

El grupo representativo de cargos sobre el que se centra la investigación serán aquellos que la organización considere viables para trabajar en las modalidades de trabajo híbrido o remoto.

Este tema reviste importancia, ya que su exploración permite examinar la manera en que la empresa puede contribuir a mejorar el entorno laboral y la calidad de vida del personal administrativo. Al tiempo que posibilita la creación de oportunidades laborales para diversas personas, como aquellas con discapacidad, madres cabeza de hogar, estudiantes, entre otros. Estas personas podrían desempeñar sus funciones desde su lugar de residencia, eliminando la necesidad de trasladarse a una oficina o empresa, generando beneficios tanto para ellos como para la empresa en cuestión.

El teletrabajo se relaciona directamente con las cuestiones legales laborales, especialmente dado su amplio uso en empresas colombianas en la actualidad. Es crucial abordar los derechos laborales de los empleados que realizan teletrabajo, específicamente en cuanto a seguridad, prestaciones sociales y los beneficios que esto conlleva para la empresa en Colombia.

Esta investigación no pretende solucionar ningún problema, pero si busca generar estrategias enfocadas al teletrabajo y los beneficios que este puede generar.

2.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Desde hace un poco más de 2 años, el Ingenio viene atravesando por una de sus épocas más turbulentas en materia de cambios administrativos, La cuarta generación de herederos entendió que, para salvar al ingenio, esta debería dejar de ser una empresa de carácter familiar, para convertirse en una entidad comercial rentable.

El 90% de la mesa directiva fue sustituida, las jefaturas más críticas fueron reemplazadas al igual que muchas de las manos derechas de las mismas,

La estrategia cambio, las finanzas debían sanearse, los bancos refinanciaron sus créditos, se fijó un costo del azúcar más alto, se amplió el mercado internacional a países como Sudáfrica, Rusia y países orientales, todas las áreas sufrieron cambios en sus estrategias internas, se trajeron las mejores prácticas de ingenios exitosos, se empezaron a construir mejores relaciones con los sindicatos y finalmente la tecnología informática reforzó su papel transversal como área de servicios estratégica en la compañía, para lograr los objetivos de empresa con nuevas inversiones, varias de ellas en soluciones de transformación digital en la nube y mejoramiento de las comunicaciones, lo cual permitió que el Ingenio enfrentará la pandemia, en la transición al trabajo remoto, como nunca antes visto en la compañía, trasladando el 42 % de su staff de oficina en un corto periodo de tiempo, afectando poco o nada la operación administrativa.

Esta tarea, que inicialmente parecía exitosa, se llevó a cabo con escasa planificación y cierta premura desde la perspectiva del bienestar laboral. Se dejó momentáneamente de lado la consideración del impacto que podría tener en los colaboradores el hecho de convertir sus hogares en sus lugares de trabajo. No obstante, a medida que se desarrollaba la situación, se abordó adecuadamente y se implementaron las medidas necesarias.

2.3 SISTEMATIZACIÓN

A partir de la pregunta principal que nos formulamos: ¿Cuáles son los beneficios para la organización con la implementación de modalidades de teletrabajo y trabajo

híbrido en un ingenio azucarero?, desagregamos la formulación del problema, en las siguientes sub-preguntas:

- 1) ¿Cuál sería el impacto de la implementación de modalidades de trabajo presencial, teletrabajo e híbrido en los procesos de los puestos de trabajo del área administrativa de un ingenio azucarero?
- 2) ¿Cuál es la tendencia y normatividad en la legislación colombiana alrededor de la implementación del trabajo presencial, híbrido y teletrabajo con relación a los beneficios?
- 3) ¿Cuáles serían los impactos positivos o negativos del personal administrativo en las diferentes modalidades de teletrabajo e híbrida, durante los años 2019-2023?
- 4) ¿Económicamente es viable la implementación de modalidades de trabajo presencial, teletrabajo e híbrido para la organización?

3 JUSTIFICACIÓN

La pandemia de COVID-19 ha obligado a la mayoría de las empresas a adoptar el teletrabajo como método predominante para llevar a cabo sus operaciones. En este enfoque, las actividades laborales se realizan a distancia mediante el uso de tecnologías de la información, principalmente desde los hogares de los empleados.

El teletrabajo ha experimentado un notable crecimiento y se ha convertido en el protagonista dominante en el panorama laboral actual. Es hoy el momento en el que la rutina del trabajo se adapta al espacio del hogar, poniendo en práctica el teletrabajo a nivel mundial. (Embou, 2020)

En la actualidad, se llevan a cabo investigaciones que examinan los impactos que la modalidad de trabajo a distancia puede tener tanto en las empresas como en sus empleados. De acuerdo con estos estudios, se observa un aumento en la productividad cuando el teletrabajo se adapta adecuadamente a la naturaleza de las actividades de la organización. De hecho, en el estudio de Bloom, CTRIP tras el experimento implementó la opción de trabajo desde el domicilio y sus ganancias con estos trabajadores se elevaron un 22 %, lo que constituye una importante ventaja. (Bloom, Liang, Roberts, & Ying, 2013)

Los trabajadores se sienten satisfechos con la posibilidad de trabajar en sus domicilios, ya que los teletrabajadores valoran especialmente la flexibilidad para distribuir la jornada laboral de acuerdo con sus circunstancias personales y no perder el tiempo en largos desplazamientos a su lugar de trabajo presencial. (Fournier Guimbao, 2020)

Aunque muchos empleados han valorado la posibilidad de organizar su entorno de trabajo en casa debido a las necesidades sanitarias surgidas por la pandemia, no todo lo relacionado con el trabajo remoto es tan positivo. Un estudio realizado por expertos en ergonomía y salud laboral de Fellowes Brands, que se basa en personal de oficina que ha trabajado desde casa durante al menos 4 meses debido al coronavirus, revela que el teletrabajo impacta tanto en la salud física como en la mental de los trabajadores, y además, estos se sienten poco atendidos por sus empleadores. (Fellowes, 2021)

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los beneficios para la organización con la implementación de modalidades de teletrabajo y trabajo híbrido en un ingenio azucarero, caso de estudio.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar los procesos y puestos de trabajo del área administrativa del ingenio azucarero caso de estudio.
- Documentar las tendencias y normatividad local asociada a las modalidades de trabajo presencial, híbrida y teletrabajo y su relación con los beneficios a los empleados.
- Describir los niveles de impactos negativos o positivos en el personal administrativo de las diferentes modalidades de teletrabajo e híbrida, durante los años 2019-2023.
- Analizar el beneficio para la organización con la implementación de modalidades de trabajo presencial, teletrabajo e híbrido.

5 MARCO REFERENCIAL

5.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se relacionan algunos de los diferentes artículos, trabajos de grado y libros, tanto nacionales como internacionales, en cuanto a la problemática que desean estudiar y en las conclusiones que arrojan.

5.1.1 Artículos Nacionales

Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético: publicado en la revista Pensamiento & Gestión de la Universidad del Norte, Bogotá, Colombia, fue realizada en el 2012, tiene como objetivo Establecer un modelo de trabajo remoto para una empresa especializada en proyectos de ingeniería. Este enfoque tiene en cuenta aspectos esenciales tanto para el bienestar de los empleados como para la eficiencia operativa de la compañía. Igualmente, el documento plantea los alcances y las limitaciones de la aplicación del teletrabajo como práctica organizacional (Camacho Peláez & Higuera López, 2012)

5.1.2 Trabajos de Grado Nacionales:

Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del modelo de teletrabajo orientado a la mejora continua en la universidad EAN: este trabajo se desarrolló en la Universidad EAN, Bogotá, Colombia en el año 2017, su objetivo fue elaborar un diagnóstico de la situación del modelo de teletrabajo aplicado en la Universidad EAN que permita realizar una propuesta para el fortalecimiento de su implementación, orientado a la mejora continua en la Universidad EAN (Anaya Saladén & Valvuenza Castillo, 2017)

El teletrabajo, como modalidad formal de trabajo, mejora la productividad laboral y calidad de vida para los trabajadores en Colombia: Este trabajo se desarrolló en la Universidad Militar Nueva Granada. Su objetivo fue determinar si la implementación del teletrabajo tiene un impacto positivo en la eficiencia laboral y en la calidad de vida de los empleados en las organizaciones que adoptaron este modelo en Colombia. Los resultados de este trabajo fue determinar tres objetivos como son describir el modelo del teletrabajo en las organizaciones en Colombia, señalar si los teletrabajadores mejoran su productividad laboral y calidad de vida al ejercer esta modalidad de trabajo y comparar el teletrabajo frente a la modalidad de trabajo tradicional, en cuanto a calidad de vida y productividad laboral. (Arias O., 2014)

Análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones estudio de caso en un área de una organización financiera en Bogotá: Trabajo desarrollado en la Universidad Militar Nueva Granada en Bogotá, cuyo propósito es dar a conocer la modalidad del Teletrabajo, sus orígenes, características, la legislación colombiana frente a esta modalidad, presentando las condiciones que se deben tener en cuenta para su implementación y cómo a través de los años ha evolucionado. (Ardila , 2015)

Teletrabajo: una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados: Este trabajo se desarrolló en la Universidad Santo Tomás en Bogotá, Su propósito consistió en divulgar la modalidad de teletrabajo, abordando sus orígenes, características y la legislación colombiana relacionada con este enfoque. Presentó las condiciones esenciales para su aplicación y describió cómo ha evolucionado a lo largo del tiempo. Además, destacó las estrategias desarrolladas por el gobierno nacional, a través del Ministerio de las Tecnologías de la Información, para resaltar la importancia de implementar esta modalidad en las organizaciones, considerando factores sociales, económicos y ambientales. Como propósito último es dar una orientación acerca de esta modalidad laboral para que sea implementada de la mejor forma posible de acuerdo con el tipo de organización, exponiendo las ventajas, que podría brindarles y evidenciando casos prácticos de organizaciones que implementaron el Teletrabajo y les ha arrojado resultados favorables (Ortega Vargas, 2017)

5.1.3 Trabajos de Grado Internacionales:

Teletrabajo: Una Nueva Perspectiva Laboral para los Bibliotecólogos: Investigación realizada en la Universidad Católica de Valparaíso, Chile. El propósito de este estudio fue dar a conocer los rápidos cambios introducidos por las Tecnologías de la Información y Comunicación en nuestra sociedad, ilustrando cómo han afectado diversos aspectos sociales, económicos y laborales. En el ámbito laboral, ha surgido una nueva modalidad de inserción: el teletrabajo. Esta investigación examina los conceptos clave y las implicancias del teletrabajo, así como su integración en la sociedad. También se describen las formas en que el bibliotecólogo puede desempeñarse laboralmente en relación con el teletrabajo. Se sugieren nuevas temáticas en torno al teletrabajo, para la adecuación de la malla curricular de la carrera de Bibliotecología de la Universidad de Playa Ancha, en vista a proporcionar herramientas para desarrollar esta área. (Fernandez Torres, 2003)

5.2 MARCO CONTEXTUAL

En el mercado del teletrabajo en Colombia va muy ligado con las tendencias globales apuntan hacia la transformación de los entornos laborales. Entre estas aparece el teletrabajo como una modalidad que combina las políticas corporativas

basadas en el cumplimiento de objetivos junto a los recursos tecnológicos necesarios para alcanzarlos. (Ministerio de Trabajo, 2015)

MINTIC busca por medio de la Ley 1221 de 2008 establecer tres modalidades de teletrabajo o tipo de teletrabajador, como son:

- **Autónomos:** son aquellos que utilizan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional, que puede ser una pequeña oficina o un local comercial. En este tipo se encuentran las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a la oficina en algunas ocasiones.
- **Móviles:** son aquellos teletrabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las Tecnologías de la Información y la comunicación, en dispositivos móviles
- **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.

Estas responden a los espacios de ejecución del trabajo, las tareas a ejecutar y el perfil del trabajador. Incluyendo a la población económicamente activa y donde se emplea al personal.

Esto ha propiciado oportunidades de empleo, ya que tiene unas características como:

- Es una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la organización en la cual se encuentran centralizados todos los procesos.
- La utilización de tecnologías para facilitar la comunicación entre las partes sin necesidad de estar en un lugar físico determinado para cumplir sus funciones.
- Un modelo organizacional diferente al tradicional que replantea las formas de comunicación interna de la organización y en consecuencia genera nuevos mecanismos de control y seguimiento a las tareas.

ANTES		AHORA	
	Horarios rígidos (8am – 5pm)		Horarios flexibles de acuerdo a las necesidades del cargo y los resultados esperados
	Trabajo únicamente en la sede de la organización		Trabajo desde cualquier lugar
	Uso de computadores únicamente en la oficina		Dispositivos propios (BYOD)
	Sistemas de monitoreo y control físicos		Evaluación por resultados
	Reuniones laborales limitadas a encuentros físicos		Reuniones virtuales con participantes ilimitados

Ilustración 1 MINTIC. LIBRO BLANCO | El ABC del teletrabajo en Colombia (Ministerio de Trabajo, 2015)

5.3 MARCO HISTÓRICO

Debemos tener dos aspectos del marco histórico, el primero el ingenio en el cual estamos realizando el presente estudio y el segundo el teletrabajo como herramienta productiva.

5.3.1 Historia del Ingenio.

El ingenio Azucarero es hoy una de las empresas agroindustriales más importantes del sur occidente colombiano, que cuenta en su mayoría con un Talento Humano residente en la región donde mantiene operaciones, cuyos Principios de Transparencia, Mantenimiento de La Excelencia, Orientación a los Clientes, Trabajo en Equipo y Compromiso Social caracterizan su actuar individual y profesional.

1945: En los corregimientos del Estable, el Carmen y Carmelita, ubicados entre los Municipios de Riofrío y Yotoco, el señor **ALFREDO GARRIDO TOVAR** realizó la compra de unos terrenos al Señor Santiago Rengifo, con la visión de crear su propia empresa la cual denominó **CULTIVOS ALFREDO GARRIDO TOVAR LTDA**. Allí instaló un trapiche panelero.

1954: El señor Garrido Tovar transformó su compañía en productora de azúcar, única en el Valle sobre la margen izquierda del Río Cauca.

1965: Ya se encontraba consolidada dentro de la industria azucarera colombiana.

1968: Fallece su fundador, y su esposa Señora **EULALIA AMEZQUITA DE GARRIDO** e hijos **HAROLD, MARICEL y AMPARO**, dan continuidad a la Empresa, en beneficio de toda la región.

1974: La empresa había incrementado considerablemente su producción y se decidió convertirla en sociedad anónima, tomando el nombre de INGENIO CARMELITA., en reconocimiento a la Virgen del Carmen de quien era devoto su fundador. **Durante las décadas de 80`s y 90`s:** el INGENIO CARMELITA comenzó su etapa de crecimiento y expansión, implementando procesos y tecnología de punta en todas sus áreas, a lo cual se le dio continuidad en el nuevo siglo.

1996: Ingenio Azucarero se une a la fundación Formemos, y es cofundador de la sede Cali, ubicada en vía a puerto tejada avenida cascajal.

1998: Fallece la Señora **EULALIA AMEZQUITA DE GARRIDO** heredando a todos sus hijos y nietos, el tesón y perseverancia para hacerlo perdurable en el tiempo.

2008: Apoyamos el programa de articulación a la educación media técnica y tecnológica, desarrollado en convenio con la **Universidad Autónoma de Occidente de Cali**, en el marco de la calidad, cobertura y pertinencia de la educación.

2011: En alianza estratégica con la Universidad Autónoma de Occidente de Cali, la Caja de Compensación Comfandi y empresas de la región, participamos en la conformación del Centro Técnico y Tecnológico de Educación Superior de Tuluá

2017: La alcaldía de Tuluá rinden reconocimiento al ingenio, por el apoyo que han brindado para la realización de la feria en la ciudad. En este año también renuevan por cinco años el permiso colectivo para emisiones atmosféricas. De igual forma, técnicaña brinda reconocimiento al ingenio por su permanente apoyo y respaldo.

2018: Certificación en ISO 9001:2015

2019: Inicia proceso de transformación de sus líderes de proceso, hacia el liderazgo consciente, bajo el programa: CRESER “Líderes hechos con el corazón”. Un programa, que permite reforzar las competencias de liderazgo y, por tanto, desarrollar la inteligencia emocional que se requiere para la vida laboral y personal.

2020: Ingenio recibe reconocimiento a “Great Place to Work (Un gran lugar para trabajar)”, y la Marca País.

2021: El Ingenio recibió el certificado de uso del sello VERDE DE VERDAD, en reconocimiento a su compromiso con el ambiente enfocado en la mitigación del cambio climático, y así pasar a formar parte de las empresas que sobresalen “en el mercado por estar al tanto de las tendencias y exigencias de los consumidores verdes”. También se alcanza la certificación en seguridad y salud en el trabajo ISO 45000:2018 y la ISO 14001:2015. De igual forma, nace la Fundación Carmelita. (CARMELITA, 2021)

5.4 MARCO TEÓRICO

La fundamentación teórica donde se exponen las categorías de esta investigación principalmente busca presentar las diferentes definiciones que se han venido presentando acerca del teletrabajo o la modalidad híbrida en las empresas y los diferentes nuevos modos de contratación y su nueva visión del nuevo modo, estilo de vida y este que beneficios le aporta a la nueva forma del trabajo híbrido.

El trabajo como parte de la historia de los hombres ha sufrido una serie de transformaciones debido a múltiples variables que lo han ido modificando según las necesidades de los hombres, los modos de producción, las nuevas tecnologías, el pensamiento económico, el trabajo ha sido definido de diversas formas.

Tabla 1 Definiciones del teletrabajo

Autor	Definición
Jack Nilles (1976)	Trabajo periódico fuera de las oficinas principales, uno o más días por semana en el hogar, oficina del cliente o un telecentro.
Jackson y Van (2002)	Trabajar en una ubicación la cual es independiente de la del empleador o contratista y se pueden cambiar de acuerdo con los deseos del teletrabajador y/o la organización para la que está trabajando. Es un trabajo que se basa principalmente en gran medida de la utilización de equipos electrónicos, los resultados se comunican de forma remota al empleador o contratista.
Martínez, Pérez, Carnicer y Vela (2006)	Es la organización del trabajo mediante el uso de las tecnologías de la información y comunicación para posibilitar que los empleados puedan desempeñar sus funciones laborales a distancia: desde el domicilio, aeropuertos, hoteles u otras localizaciones móviles.
Franco y Restrepo (2011)	Es una modalidad en la cual se desarrolla la labor contratada por una empresa o institución desde el hogar, un café internet o cualquier sitio a distancia, donde se tengan los medios tecnológicos apropiados para desempeñarse eficientemente.
Cross (2015)	Realización de tareas asociadas con el trabajo en un sitio fuera de la oficina, transfiriendo posteriormente los resultados electrónicamente a la oficina u otro lugar. El teletrabajo generalmente complementa otras actividades de oficina, aunque muchos puestos de trabajo pueden ser manejados en su totalidad en esta forma.
Naliseth Mencias (2016)	Modalidad laboral que permite a un empleado realizar sus actividades de forma parcial o definitiva fuera de las oficinas de la empresa, a través del uso de las tecnologías de información y comunicación que la organización dispone para tal fin.

Fuente: Jack Nilles (1976), Jackson y Van (2002), Martínez, Pérez, Carnicer y Vela (2006), Franco y Restrepo (2011), Cross (2015)

El teletrabajo puede parecer un término actual, pero en realidad su origen se remonta a los años 70 del siglo pasado, cuando incluso tener un ordenador en casa era complicado, porque ni el tamaño de los componentes ni su precio estaban al alcance de cualquiera. La invención del concepto de teletrabajo se atribuye a Jack M. Nilles, un ingeniero de la NASA que, acostumbrado a retos que parecen imposibles, consiguió ahorrarse el viaje hasta la oficina para hacer su trabajo. (Andrés, 2023)

El ingeniero desarrolló el concepto de teletrabajo en un estudio que posteriormente tomó forma en su libro Telecommunications-Transportation Tradeoff en 1976, argumentando que, si uno de cada siete trabajadores pudiera trabajar desde casa, Estados Unidos podría cubrir la demanda con la producción interna de petróleo y no necesitaría importarlo.

Trabajo híbrido, teletrabajo, full remote... Qué significa toda la nueva terminología asociada a la flexibilidad laboral. En 1973, las limitaciones de movilidad no estaban marcadas por ninguna pandemia, sino por una apremiante crisis económica y energética agudizada por las tensiones geopolíticas que buscaban un mejor posicionamiento de Estados Unidos en Oriente medio frente al bloque soviético, cuya principal consecuencia fue un embargo y descenso en la producción de crudo por parte de los países árabes.

En ese contexto de combustibles fósiles con precios desorbitados, al ingeniero Jack M. Nilles se le ocurrió que una buena forma de ahorrar costes a las empresas podría ser llevar el trabajo al empleado y no hacer que el trabajador tenga que desplazarse hasta su puesto. Así nació un término acuñado por el propio Nilles: el teletrabajo. (Andrés, 2023)

Revisando el Trabajo híbrido, teletrabajo, se busca que los indicadores de productividad y competitividad no se vean afectados por esta nueva forma de trabajo, por lo anterior se recurre a revisar teorías de administración aplicables a estos conceptos importantes para la organización:

Escuela de la Planificación (Safari Estratégico De Henry Mintzberg), Se establece el despliegue de las metas/objetivos con base en procedimientos y planes programados a nivel táctico que son organizados para su aplicación y posterior revisión de control donde todos los aspectos se encuentran relacionados entre sí. Otro aspecto crucial de esta escuela se encuentra en la necesidad de que los planificadores se preocupen por los pronósticos de futuro y llegar a predecir lo que no está a la vista, al punto que no hacerlo se traduce como una incapacidad para planear. Los estrategas se convirtieron en especialistas de innumerables técnicas, desde las más simples hasta las más complejas y sofisticadas, entre ellas la planeación estratégica por escenarios y la estrategia competitiva de Michael Porter. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999)

Escuela Del Posicionamiento (Safari Estratégico De Henry Mintzberg), Esta escuela permite la posibilidad de crear y perfeccionar un conjunto de instrumentos analíticos dedicados a generar la estrategia adecuada para las condiciones existentes donde la gerencia busca identificar las relaciones correctas. Aun así, la estrategia siguió siendo percibida como un proceso controlado que producía medidas premeditadas y maduras, las cuales serían explicitadas antes de su aplicación formal. (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999)

Google, las oficinas están para algo, Google ha dado el carpetazo definitivo a su etapa de teletrabajo adoptada durante la pandemia y quiere que sus empleados vuelvan a las oficinas. Según informaciones recogidas por The Verge, la compañía ha enviado un correo a sus empleados en el que les insta a adoptar un modelo híbrido volviendo a trabajar desde sus oficinas de la compañía al menos tres días a la semana, aunque mantiene el formato en remoto para casos muy excepcionales.

El teletrabajo a tiempo completo ya es un modelo en vías de extinción. El teletrabajo ha sido la tabla de salvación que ha mantenido a flote el tejido empresarial desde que se declaró la situación de pandemia global. Una vez superada esta etapa, las Big Tech con Google a la cabeza, han comenzado una cruzada para que sus empleados vuelvan a sus oficinas. (Andrés, 2023)

Tabla 2 Resumen de los argumentos referenciados en las dificultades para la adopción del teletrabajo

DIFICULTADES	ARGUMENTOS	REFERENCIAS
Pérdida de control sobre los teletrabajadores	La separación física ocasionada por la realización del trabajo remoto genera dificultades en la coordinación y pérdida de control sobre los empleados.	Bailey y Ku and (2002), Peters y Dulk (2003), Pérez et al. (2005), Mello (2007), Pérez y Gálvez (2009), Turetken et al. (2011), Dutcher (2012)
Medición del desempeño de los teletrabajadores	Dado que los métodos de valoración del desempeño tradicional se basan en la supervisión presencial, se hace necesaria formas alternativas de evaluación que apunten al cumplimiento de objetivos.	Topi (2004), Dickson y Clear (2006), Mello (2007), Pearce (2009), Burbach y Day (2012)
Impacto sobre el equipo de trabajo	Al no estar el empleado físicamente presente, se afecta sensiblemente la interacción con los colegas y supervisores.	Topi (2004), Pérez et al. (2005), Meno (2007), Pearce (2009), Davis (2012)
Seguridad de la información	Los riesgos de extracción ilegal de información confidencial se incrementan cuando los empleados tienen acceso desde sus residencias a dicha información.	Peters et al. (2004), Pérez et al. (2005), Dickson y Clear (2006), Mello (2007), Kim (2018)
Costos de implementación y acceso a las tecnologías	Para el buen desarrollo de un programa de implementación es indispensable disponer de las herramientas tecnológicas apropiadas.	Pérez et al., (2005), Pearce (2009), Valmohammadi (2012)
Selección de empleados aptos	Un buen trabajador no es necesariamente un buen teletrabajador, es primordial que posea ciertas habilidades y conocimientos, así como buena disposición hacia el teletrabajo.	Peters et al. (2004), Pérez et al. (2005), Mello (2007), Turetken et al. (2011), Burbach y Day (2012), Ahmed et al. (2014)
Rechazo entre los empleadores	Desconfianza hacia el comportamiento de los empleados por fuera de la supervisión física. Preocupación de que los desafíos de coordinación incrementen su carga laboral.	Pérez et al. (2005), Turetken et al. (2011), Mello (2007), Neufeld et al. (2010), Bloom et al., (2012), Kirs y Bagchi (2012)
Resistencia al cambio de las estructuras organizacionales	Implica un cambio de perspectiva en la cultura del trabajo tradicional soportada en la presencialidad.	Illegems y Verbeke (2004), Pérez et al. (2005)

Temor a la incertidumbre	El desconocimiento sobre el concepto de teletrabajo y/o sus beneficios potenciales con lleva a tener recelo en su adopción.	Peters y Oulk (2003),Pérez <i>et al.</i> (2005),Díckson y Clear (2006)
Aspectos culturales	Las dinámicas de adopción también se ven matizadas por aspectos culturales.	Peters y Dulk (2003),Topi (2004), Valmohammadi(2012)

Fuente: Omar A. Tapasco-Alzate//Jaime A. Giraldo-García, Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo-
<http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642020000100149>

5.4.1 Análisis de documentos de la OIT

En abril del 2020 la OIT laboro un informe sobre los efectos del teletrabajo en el mundo del trabajo y sobre el desarrollo y la aplicación de modalidades de teletrabajo eficaces, en el cual se llamó “El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella”. (OIT, 2020)

El paso a una fuerza laboral totalmente flexible ha sido una necesidad provocada por la pandemia de COVID-19, pero solo acelera lo que hemos creído durante mucho tiempo: la flexibilidad total es la extensión natural de la adopción de la diversidad en todas sus facetas. Equilibrar la aparente libertad de la flexibilidad de la fuerza laboral con la necesidad de mejorar la productividad, no solo mantenerla, es el verdadero desafío para los líderes de cualquier empresa contemporánea en 2020 y más allá. (Blair Vernon, director ejecutivo de empresa de servicios financieros, Nueva Zelanda)

Asegurar el bienestar de los trabajadores y la continuidad de la productividad en el teletrabajo, Al disponer de un marco general que afectan el bienestar de los empleados y el rendimiento de las personas y los equipos, las organizaciones pueden estar mejor preparadas para adaptar las disposiciones laborales a fin de proteger a los trabajadores y contribuir a los esfuerzos gubernamentales, estos esfuerzos se lograron para aplanar la curva de nuevos casos y frenar la propagación del virus COVID-19. Por lo tanto, el documento emitido por la OIT tiene por objeto ayudar a las organizaciones a hacer un inventario de sus acciones en los ámbitos que deben considerarse y adaptarse a los desafíos de la pandemia, a fin de aplicar el teletrabajo en toda la organización, mientras se garantiza el bienestar de los empleados y la continuidad de la productividad.

5.4.2 Legislaciones de los distintos países que implementan en sus normas el teletrabajo

En el artículo investigado donde se documenta la regulación del teletrabajo e ilustra que países tienen leyes sobre él. (Coworking España, 2022)

➤ Portugal

Ese país se puso en marcha con su Libro Verde sobre el Futuro del Trabajo, un documento diseñado para regular los nuevos modelos laborales y abordar retos específicos como el trabajo híbrido.

Los esfuerzos de Portugal en los últimos años para establecer una legislación adecuada sobre el trabajo a distancia y sus estrategias de promoción han hecho del país un atractivo importante para numerosos nómadas digitales.

➤ **Alemania**

Las empresas deben proporcionar a sus empleados la opción de trabajar a distancia, a menos que existan razones operativas significativas que lo impidan. El comité de empresa debe ser consultado previamente antes de implementar el trabajo remoto.

Este comité tiene derechos adicionales de co-determinación que se aplican a todos los empleados. Un ejemplo de esto es la asignación del tiempo de trabajo y la vigilancia digital cuando se utiliza un software para supervisar la actividad de los empleados que trabajan a distancia.

➤ **Irlanda**

Dada su gran cantidad de trabajadores remotos, la regulación del teletrabajo es esencial en estos tiempos. Al igual que en Alemania, las empresas deben justificar de manera convincente el rechazo de una solicitud de trabajo a distancia.

Irlanda tiene como objetivo ofrecer el trabajo híbrido a los empleados de todos los sectores pertinentes en un plazo muy corto. Asimismo, las empresas estarán obligadas a proporcionar equipos seguros y adecuados para que los empleados puedan trabajar desde sus hogares.

Se pretende que los trabajadores de los servicios públicos dediquen un 20% de su tiempo laboral fuera de la oficina.

➤ **Rusia**

La normativa sobre el trabajo remoto se centra en brindar apoyo material a los teletrabajadores. Los empleadores están obligados a proporcionar el equipo y los recursos necesarios para que los empleados trabajen desde casa.

Este apoyo puede incluir, por ejemplo, el reembolso de escritorios, sillas de oficina o software utilizado para el trabajo a distancia.

➤ **Regulación del trabajo en remoto en España**

El Real Decreto-ley 28/2020 aborda la regulación del trabajo a distancia cuando representa al menos el 30% de la jornada laboral. En este reglamento se establece una distinción importante entre distintas modalidades:

Trabajo a distancia: implica llevar a cabo la actividad laboral en el hogar u otro lugar, durante toda o parte de la jornada, de forma regular.

Teletrabajo: se refiere al trabajo a distancia que se realiza principalmente utilizando sistemas informáticos/ tecnológicos.

Trabajo presencial: consiste en realizar la actividad laboral en el lugar de trabajo designado por la empresa.

Entre los aspectos más destacados se encuentran:

Carácter voluntario, reversible y mantenimiento de los mismos derechos: Los empleados tienen derecho a rechazar esta modalidad de trabajo sin correr el riesgo de ser despedidos. Si optan por el trabajo a distancia, pueden volver al sistema presencial, siempre que esté regulado en un acuerdo individual o colectivo. Se garantizan los mismos derechos que en el trabajo presencial.

Jornada laboral: A pesar de la flexibilidad horaria, se requiere cumplir con el horario de trabajo, según lo establecido en el artículo 34.9 del Estatuto de los Trabajadores.

Gastos: El acuerdo escrito entre el empleado y el empleador o el convenio colectivo deben incluir una compensación económica por los gastos relacionados con el trabajo a distancia, como el acceso a internet o el consumo eléctrico.

Derecho a la desconexión y a la intimidad: Se reconoce el derecho a la desconexión digital fuera del horario laboral, permitiendo a la empresa regular el uso de medios tecnológicos durante los períodos de descanso.

➤ **Marco Legal del Teletrabajo en Colombia**

En el año 2008 sentando precedente en la región, se sancionó la nueva Ley de teletrabajo en Colombia (Ley 1221). En esta normativa, y con la implementación del teletrabajo cada vez más frecuente debido a la pandemia del COVID-19, se define 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 (TIC) sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”. En Colombia, el teletrabajo se encuentra definido en la Ley 1221 de 2008 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 comunicación -TIC- para el contacto entre el

trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo". (Ley 1221 del 2008, 2008)

Las leyes actuales en Colombia en relación con el de teletrabajo son extensas y buscan abarcar todos los aspectos posibles en materia de protección de los derechos de los trabajadores.

El Teletrabajo en Colombia se encuentra regulado por la Ley 1221 del 2008 y el decreto 884 del 2012 que la reglamenta.

Ley 1221 de 2008: Establece el reconocimiento del Teletrabajo en Colombia como modalidad laboral en sus formas de aplicación, las bases para la generación de una política pública de fomento al teletrabajo y una política pública de teletrabajo para la población vulnerable. Crea la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, con el fin de promover y difundir esta práctica en el país e incluye las garantías laborales, sindicales y de seguridad social para los Teletrabajadores.

Decreto 884 de 2012: Especifica las condiciones laborales que rigen el teletrabajo en relación de dependencia, las relaciones entre empleadores y Teletrabajadores, las obligaciones para entidades públicas y privadas, las ARLs y la Red de Fomento para el teletrabajo. Así mismo establece los principios de voluntariedad, igualdad y reversibilidad que aplican para el modelo.

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

Como consecuencia de la pandemia se habilitó la **Ley 2088 del 12 de mayo de 2021**, una "medida ante situaciones excepcionales, ocasionales o especiales que sucedan dentro de la condición laboral, sin que conlleve variación de las condiciones laborales establecidas o pactadas al inicio de la contratación". (Ley 2088 del 2021, 2021)

El 27 de abril de 2022 la Presidencia de la República de Colombia emitió el **Decreto 649 de 2022**, se remite al concepto emitido por la Organización Internacional del Trabajo, que destaca las ventajas que representa tanto para empleado como jefes, el poder desempeñar el trabajo remoto, pues esto permite una mayor organización del tiempo, facilita la convivencia familiar, elimina el estrés, entre otros beneficios. (Decreto 649 de 2022, 2022)

DIFERENCIAS ENTRE MODALIDADES DE TRABAJO

1 TRABAJO EN CASA

Esta modalidad está regulada por la Ley 2088 de 2021

Es una modalidad de trabajo ocasional y no se equipara al teletrabajo

LA RELACIÓN ENTRE EL TRABAJADOR Y EMPLEADOR SE MANTIENE VIGENTE

- Siguen las garantías laborales, sindicales y de seguridad social
- El trabajador seguirá realizando las mismas actividades habituales

- Las tareas deben ser ejecutadas de tal manera que el trabajador pueda descansar y compartir tiempo con su familia

- No habrá disminución de salario

- Empleadores deben apegarse al horario y jornada de trabajo

- El empleador debe establecer instrumentos, frecuencia y modelo de evaluación de resultados

2 TELETRABAJO

Esta modalidad está regida por la Ley 1221 de 2008

- Es una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando las tecnologías de la información

- No se requiere de presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo

EL TELETRABAJO PUEDE REVESTIR LAS SIGUIENTES MODALIDADES

- **Autónomos:** usan su propio domicilio o un lugar escogido para desarrollar su actividad profesional

- **Móviles:** no tienen un lugar de trabajo establecido y las herramientas de trabajo son los dispositivos móviles

- **Suplementarios:** Trabajan dos o tres días a la semana en casa y la otra parte de la semana en una oficina

3 TRABAJO REMOTO

Esta modalidad está regulada por la Ley 2121 de 2021

- Esta forma de ejecución de contrato de trabajo permite que el empleado desarrolle sus actividades en lugares diferentes a las instalaciones del empleador

- Se vale de tecnologías existentes o cualquier mecanismo que permite ejercer sus funciones de manera remota

- Bajo esta modalidad los trabajadores contarán con los mismos derechos

- El empleador debe suministrar los equipos, conexiones y programas

Fuente: MinTrabajo

Gráfico: LR-GR

Ilustración 2 Diferencias entre modalidades de trabajo.

➤ Organización Internacional del Trabajo

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) es un organismo especializado de la ONU que tiene como objetivos principales, promover los derechos laborales, fomentar oportunidades de trabajo decente, mejorar la protección social y fortalecer el diálogo al abordar los temas relacionados con el trabajo. (OIT, 2020)

Tras conocer las instituciones que propenden por el teletrabajo, es importante mencionar que en Colombia se ha reglamentado ampliamente en materia de teletrabajo, y sobre todo en la constitución de 1991 en donde se reglamenta el trabajo como un derecho, al disponer en su artículo 25 que “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”. (Asamblea Constituyente, C., 1991)

La OIT- define teletrabajo como: "Una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de

producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación". (VITTORIO, 2004) (MINTIC, 2020)

6 METODOLOGIA

En el presente capítulo se muestran los aspectos de carácter metodológico que serán utilizados en el estudio.

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Se realiza una investigación cualitativa, por su enfoque metodológico y su fundamentación epistemológica tiende a ser de orden explicativo, orientado a estructuras teóricas, utiliza preferentemente información cualitativa, descriptiva y no cuantificada. Estos paradigmas cualitativos e interpretativos son usados en el estudio de pequeños grupos: comunidades, escuelas, salones de clase, etcétera. (Tamayo y Tamayo, 1999)

Consiste en medir las implicaciones que tiene los beneficios del teletrabajo en el ámbito laboral en un ingenio azucarero, este estudio se centra en pequeños grupos administrativos, orientado a la investigación social, con las historias y experiencias de las personas que actualmente están viviendo la denominada “nueva normalidad” al prolongarse la emergencia sanitaria y ahora con la nueva modalidad híbrida.

La investigación etnográfica para realizar en los ingenios azucareros consiste en recolectar datos construidos con enfoques cualitativos y captar el punto de vista, el sentido, las motivaciones, intenciones y expectativas que los actores otorgan a sus propias acciones sociales, proyectos personales o colectivos, y al entorno sociocultural que los rodea.

6.2 AREA DE ESTUDIO

El área de estudio del presente trabajo de investigación se desarrollará en un Ingenio Azucarero en el área Administrativa.

6.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

6.3.1 Criterios para la inclusión:

- Empleados administrativos con una antigüedad laboral superior a seis meses en la institución.
- Voluntad de participar en la investigación.

6.3.2 Criterios para la exclusión

- Individuos que no finalicen todas las etapas del estudio.
- Retirarse del proceso de consentimiento informado.
- Mantener una relación laboral parcial o a tiempo parcial.

6.4 VARIABLES

Esta investigación comprende dos grupos de variables.

6.4.1 Variables Sociodemográficas

Variable	Descripción	Tipo	Valores posibles	Método de recolección
Edad	Edad del colaborador	Cualitativa ordinal	18 a 30 años 31 a 41 años 41 a 51 años Mayor a 51 años	Encuesta
Área de trabajo	Funciones administrativas o servicios varios	Cualitativo Nominal	Administrativo Servicios varios	Encuesta
Sexo	Sexo	Categórica nominal	Masculino Femenino	Encuesta
Nivel de Escolaridad	Nivel de estudios	Cualitativa Ordinal	Bachiller Profesional Especialista Magister Doctorado	Encuesta
Estado civil	Estado civil	Categórica nominal	Soltero (a) Casado (a) o unión libre Separado (a) Divorciado (a) Viudo (a)	Encuesta
Estrato socio Económico	Estrato socio económico	Categórica ordinal	0 a 6	Encuesta

Tabla 3 Variables Sociodemográficas

6.4.2 Variables Productividad teletrabajo o hibrido.

Variable	Definición operacional	Tipo de variable	Valores posibles	Método de recolección
Conocimiento tecnológico	competencias en el manejo de software y el manejo de conectividad	Cualitativa Nominal	-Complejidad de software -Conectividad a internet -Nivel de uso de ofimática	Encuesta
Conocimiento de la función	competencias necesarias para el desempeño de sus funciones	Cualitativa Nominal		Encuesta
Interacción social	Acciones para generar resiliencia y que la falta de interacción impacta de manera negativa los resultados	Cualitativa Nominal	-Practica algún Deporte -Trabajarías desde casa al 100% - ¿Trabajarías de manera hibrida? - ¿Consideras que el teletrabajo aporta de manera positiva o negativa en tu vida?	Encuesta
Infraestructura tecnológica	El equipo e insumos de trabajo son proporcionados	Cualitativa Nominal	Si No	Encuesta
Liderazgo	Reuniones en equipo de trabajo y reportes de avance periódicos	Cualitativa Nominal	Si No	Encuesta
Políticas laborales	Implementación del tiempo de desconexión.	Cualitativa Nominal	Si No	Encuesta
Tiempo laboral	horario flexible que permita un equilibrio entre la vida privada y laboral de los teletrabajadores	Cualitativa Nominal	Si No	Encuesta

Tabla 4 Variables Productividad teletrabajo o hibrido

6.5 MÉTODO

El trabajo se hará uso del método lógico – inductivo deductivo, es decir se partirá de lo general a lo particular, además este método permite la investigación, con esta metodología de tipo deductivo facilita la obtención de conclusiones por medio del análisis, registro y clasificación de los hechos que se recopilen como producto de la consulta de bases de datos, estadísticas, catálogos de bibliotecas, libros, portales estatales y casos de estudio, que han llevado a cabo la investigación del teletrabajo, como una alternativa para encontrar las implicaciones en el bienestar laboral dado por el teletrabajo ó híbrido, para el entorno organizacional de un ingenio azucarero.

6.6 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis se va a desarrollar en el sector azucarero del Valle del Cauca, de un ingenio azucarero representativo del sector.

6.7 INSTRUMENTO

El instrumento a utilizar para hallar los indicadores se realizará por medio de entrevistas.

6.8 TIPO DE INFORMACIÓN

6.8.1 Información Primaria

Se recolectará información primaria con la información que arroja la investigación, para este estudio se tendrá en cuenta las técnicas estudio de casos, entrevistas (focalizada), mediante un cuestionario, del listado de personas enfocada la entrevista, se entrevistará a algunos directivos y personal administrativo de base

- Director de Gestión Humana,
- Coordinador de selección y desarrollo,
- Jefe de TIC,
- Jefe de Suministros
- Analista de TIC
- Analista de Compras
- Analista de Calidad

6.8.2 Información Secundaria

La información secundaria se consultará con la metodología de análisis documental con las tesis encontradas, las páginas del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia, documentos de investigación internacional y aplicaciones en Colombia.

Documentos de investigación del sector azucarero y del Ingenio estudio de caso.

6.8.3 Proceso Investigativo

- El desarrollo investigativo de este trabajo seguirá las Fases Diagnóstica, Formulativa, Propositiva y finalmente el Cierre del proyecto o conclusiones.
- El cual tiene como objetivo diagnosticar y resolver el problema fundamental y generar conocimiento, a través de este proceso investigativo nos ocuparemos de los problemas prácticos del teletrabajo o híbrido y definiremos como es y cómo debería ser.

Nuestro objetivo consiste en elaborar un diagnóstico preciso de la realidad y luego generar una estrategia, un modelo pedagógico y una propuesta que permita solucionar el problema detectado, o explicar la solución de manera práctica, de lo general a lo específico, para ello se requiere que sea viable y con un sustento científico y metodológico.

7 CARACTERIZACION DE LOS PUESTOS DE TRABAJO EN EL INGENIO AZUCARERO

Como introducción, la transformación de los entornos laborales hacia modelos híbridos ha redefinido la naturaleza de las operaciones, especialmente en sectores clave como los ingenios azucareros. En este contexto, la presente investigación se enfoca en la caracterización de los procesos y puestos de trabajo del área administrativa de un ingenio azucarero, considerando la implementación del trabajo híbrido como caso de estudio.

La dinámica de la industria azucarera, con su red de procesos administrativos, ha sido testigo de una transición hacia una modalidad de trabajo que combina la presencialidad y la virtualidad. Esta evolución plantea desafíos y oportunidades únicas en la gestión de recursos humanos, tecnológicos y de comunicación.

En la actualidad, la dinámica laboral está experimentando una transformación significativa impulsada por la tendencia de tecnologías avanzadas y cambios en las preferencias de los trabajadores. Uno de los modelos emergentes que ha ganado importancia es el trabajo híbrido, que combina la flexibilidad del trabajo remoto con la colaboración presencial en un entorno físico como es el trabajar en un ingenio azucarero.

La implementación del trabajo híbrido en un ingenio implica una reevaluación exhaustiva de la estructura organizativa y, en particular, una caracterización detallada de los puestos de trabajo. La naturaleza híbrida de este enfoque implica la necesidad de comprender las funciones, responsabilidades y requisitos de los empleados en un contexto que incorpora tanto la presencialidad como la virtualidad.

Esta caracterización de los puestos de trabajo se convierte en un aspecto crucial para optimizar la eficiencia operativa, fomentar la colaboración efectiva y garantizar la adaptabilidad a los desafíos dinámicos que caracterizan el entorno laboral actual. Además, es esencial considerar cómo la tecnología, la comunicación y la gestión de recursos se integran para respaldar el bienestar de los empleados en este nuevo paradigma laboral.

En esta investigación, se explorarán detalladamente los procesos administrativos clave dentro del ingenio azucarero, identificando las funciones esenciales, las interacciones entre equipos y las demandas tecnológicas asociadas. Además, se abordará la caracterización de los puestos de trabajo en el área administrativa, considerando las competencias requeridas, el nivel de autonomía, las herramientas tecnológicas utilizadas y la interconexión con otras unidades organizativas.

El enfoque en el trabajo híbrido implica un análisis profundo de cómo la flexibilidad en la ubicación del trabajo afecta la eficiencia, la colaboración y la satisfacción laboral en el contexto específico de un ingenio azucarero. Se explorarán los factores

que contribuyen al éxito de este modelo, como la implementación efectiva de tecnologías colaborativas, las estrategias de comunicación integradas y las prácticas de gestión que fomentan un equilibrio óptimo entre la presencialidad y el trabajo remoto.

A través de esta caracterización detallada, se busca proporcionar una comprensión integral de cómo los ingenios pueden estructurar sus puestos de trabajo para maximizar el bienestar y la satisfacción de los empleados en un entorno de trabajo híbrido. Este análisis contribuirá a la adaptación efectiva de las organizaciones a la evolución constante del panorama laboral y al establecimiento de prácticas que impulsen el éxito sostenible en este nuevo paradigma laboral.

La comprensión detallada de la estructura organizativa y de los procesos empresariales es esencial para el éxito y la eficiencia de cualquier organización. En este contexto, la presente investigación se centra en cuatro aspectos cruciales para el desarrollo y optimización de un negocio: la descripción de la estructura del negocio en términos de procesos, la importancia de estos procesos para el logro de la misión y objetivos estratégicos, la identificación de los procesos administrativos como objeto de estudio, y finalmente, el análisis y diseño de cargos asociados a dichos procesos.

1. Descripción de la Estructura del Negocio - Estructura por Procesos: La estructura organizativa basada en procesos es fundamental para entender cómo una empresa opera de manera integrada. Este enfoque implica la identificación, documentación y optimización de los procesos clave que sustentan las actividades cotidianas de la organización. A través de esta investigación, se explorará en profundidad la estructura del negocio, destacando los procesos fundamentales que definen su funcionamiento.

2. Definición e Importancia de los Procesos para el Cumplimiento de la Misión y Objetivos Estratégicos: Cada proceso dentro de una organización desempeña un papel crítico en la consecución de la misión y objetivos estratégicos. El segundo punto de enfoque de este estudio es desentrañar la naturaleza de estos procesos y su importancia para el logro de metas más amplias. Se analizará cómo la eficiencia y efectividad en la ejecución de estos procesos contribuyen directamente al éxito global de la empresa.

3. Identificación de los Procesos Administrativos como Objeto de Estudio: Dentro de la multitud de procesos empresariales, esta investigación se centra específicamente en aquellos de naturaleza administrativa. Estos procesos, que abarcan áreas como recursos humanos, finanzas y logística, son vitales para el funcionamiento diario y la toma de decisiones estratégicas. Se identificarán y describirán detalladamente para entender su papel central en la organización.

4. Análisis y Diseño de Cargos de los Puestos Administrativos: La efectividad de los procesos administrativos depende en gran medida de la adecuada definición y diseño de los cargos asociados. Este último punto de enfoque implica un análisis exhaustivo y un diseño estratégico de cada puesto identificado en los procesos administrativos. Se explorarán las responsabilidades, competencias y relaciones interdepartamentales de cada puesto para optimizar la eficiencia y promover un entorno de trabajo efectivo.

A través de esta investigación, se busca proporcionar una visión holística de la estructura organizativa, resaltando la importancia de los procesos y su impacto en el logro de los objetivos empresariales. Además, se espera ofrecer ideas y nuevas perspectivas valiosas para el análisis y diseño de cargos, promoviendo una gestión de recursos humanos eficiente y alineada con la estrategia organizativa

También da una gran importancia a procesos de certificación, logrando entre 2019 y 2021, el sello de calidad Icontec, el Sello Verde, Marca Colombia, Great Place To Work, certificación ambiental ISO 14001 y certificación en seguridad y salud, ISO 45001.

Se hace una reforma del logo y se trabaja fuertemente en el posicionamiento de la marca, pasando de 70 clientes en el 2018 a 145 en el 2019, diversificando el mercado.

Se realiza una inversión tecnológica fuerte que permite disminuir los tiempos inoperantes de la planta, logrando datos récords históricos en molienda, producción, venta de energía, venta de bagazo, bajas pérdidas de sacarosa en fábrica y productividad en campo, así como, inversión en los sistemas informáticos que contribuyeron en la mejora de la productividad administrativa.

Esta administración comienza una estrategia de fidelización de proveedores de caña, gracias a la creación de áreas de proveeduría. Se llegan acuerdos de disminución de deuda con el sector financiero, generando mejora en los indicadores de credibilidad y confianza, se realizan inversiones en capacitación y preparación de las directivas y jefes, en programas de desarrollo basados en el liderazgo y administración de clase mundial.

Esta es una dirección totalmente enfocada al logro y al resultado, orientado al cliente, que busca posicionarse a nivel nacional y mundial, y en su cultura organizacional se compara con los más grandes ingenios del país.

Creemos que la empresa se encuentra en plena transición de una empresa tradicional a una de Clase mundial. Aunque se enfatiza en un sistema de liderazgo que acompaña al colaborador en vez de un estilo autoritario, todavía existe resistencia, lo anterior, se debe a una cultura arraigada en el Ingenio. De igual forma, crear una dualidad, productividad - buen ambiente de trabajo, es una de las

apuestas hoy día en la organización, con la implementación de indicadores y, al mismo tiempo con una fuerte gestión en riesgo psicosocial.

Se presenta un incremento en los ingresos pasando de \$139,000 millones en el 2018 a 199,000 millones en el 2020, gracias a nuevas estrategias de ventas, consecución de nuevos clientes pasando de 22 a 79 clientes y abriendo un portafolio de inversión, aprovechamiento de las líneas de productos actuales (Miel, Azúcar, Bagazo y Energía) y mejoramiento en el costo de producción. Logrando un drástico cambio en las utilidades y recuperación del capital de inversión.



Ilustración 3 Incremento de la exportación de Azúcar en el Ingenio Azucarero desde el 2017 hasta 2020

Con base en las fortalezas identificadas se elaboró un programa de entrenamiento para fortalecer el liderazgo de todos los directores, jefes y Coordinadores, quienes fueron identificados como clave para el éxito de la transformación propositiva de cambio en la cultura organización y alineación con la estrategia, potencializados dentro del proceso de Gestión Humana. Como resultado de este trabajo se certificó a todos los líderes en competencias blandas asociadas a liderazgo y comunicación.

El Ingenio Azucarero está comenzando a dar un giro hacia una cultura organizacional de clase mundial. Se está migrando de ser una compañía que ejerce y toma el control a una organización para lograr el cambio en la cultura en el ingenio, asociado a control y compromiso. Existen pequeños equipos de trabajo traslapados que permiten el despliegue y la retroalimentación de políticas, objetivos y metas, las decisiones que se toman en la organización no son puestas a consenso, consultadas o compartidas con todos, sino por los equipos en cada nivel. Aún es un proceso que corresponde mayoritariamente a los jefes,

La Gerencia en busca de un liderazgo activo enfoca como principio el trabajar en equipo y hacer el cambio de la forma que se tenía de trabajo individual, provee herramientas como coaching, capacitaciones y trabajo en grupos interdisciplinarios que buscan la mejora continua cada día.

La empresa se encuentra en transición, aún hace parte del sistema tradicional en el que se considera "experto" por el cargo. Los reconocimientos por los resultados no son significativos de forma individual, por tanto, hay baja moral en los colaboradores, es ahí donde la Gerencia busca incentivos necesarios para la motivación del personal que el recurso más valioso de la compañía, por lo cual implementa programas de mejora del desempeño para desarrollar una estrategia para conseguir que los empleados cumplan con sus objetivos y mejoren su productividad. Esto se hace midiendo y aumentando su satisfacción en el trabajo y fomentando el desarrollo de su talento y sus habilidades.

Se cuenta con visión, valores y objetivos establecidos y reconocidos por los colaboradores, el equipo del Ingenio Azucarero percibe que día a día se mejoran los métodos de trabajo, y que los jefes hoy están más abiertos a recibir recomendaciones sobre las formas de trabajo, es un buen diagnóstico del buen camino que se está dando para que la organización sea más flexible y plana. Esto contribuye en la optimización de procesos y la toma de decisiones.

La empresa se encuentra en un modelo tradicional en el cual las exigencias se hacen hacia los empleados, y no a la competitividad, se visualiza el Ingenio cómo una organización que apunta al desarrollo sostenible, y no que va sólo en busca de la ventaja competitiva.

7.1 ANALISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



Tabla 5 Estructura Jerárquica

El Ingenio sigue una estructura organizativa convencional, basada en una jerarquía lineal bien definida, que se refleja tanto en la distribución de la autoridad como en la toma de decisiones y las responsabilidades asignadas.

- Junta directiva: conformada por los accionistas y socios del ingenio.
- Gerente general: el Ingenio cuenta con un gerente general encargado de determinar el curso de la empresa mediante la aplicación del pensamiento estratégico para lograr el cumplimiento de objetivos y metas.
- Directores de Área: encargados de organizar, coordinar y administrar el trabajo de cada equipo de trabajo a su cargo y los recursos, alineando todos los procesos, proyectos y colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.
- Supervisores: encargados de velar que el personal de un área específica se eficiente y eficaz, cumpliendo los estándares de producción, salud entre otros.
- Personal operativo: cumplir con las tareas asignadas en cada proceso productivo o técnico de la organización.

7.2 ORGANIGRAMA

El Ingenio tiene actualmente 570 colaboradores activos, distribuidos en el siguiente organigrama:

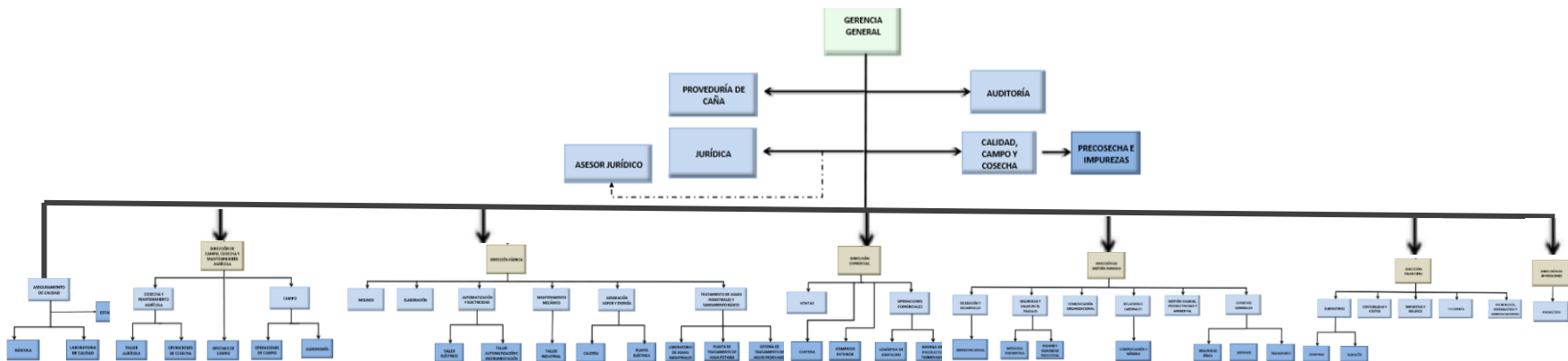


Ilustración 4 Organigrama

La estructura organizacional del Ingenio le permite la asignación expresa de responsabilidades de las diferentes funciones y procesos a diferentes personas, departamentos y filiales, es decir sigue siendo una estructura de organigrama Burocrático, por tanto, se debe hacer la transición a una organización más ágil y flexible, sin sacrificar la claridad, el control y la responsabilidad que son inherentes a una burocracia bien gestionada.?

La estructura organizacional de Ingenio se encuentra liderada por la Gerencia General, la cual esta asesorada directamente por la Auditoría Interna, Proveeduría de Caña, el área Jurídica y el área de Calidad campo y cosecha. De la Gerencia General dependen las Direcciones de Campo, Cosecha y Mantenimiento Agrícola, Fábrica, Comercial, Gestión Humana, Inversiones y Financiera.

8 CARACTERIZACION, ANALISIS Y DISEÑO DE LOS PROCESOS ESTRATEGICOS, MISIONALES Y DE SOPORTE DEL INGENIO.

Por medio de las caracterizaciones de proceso, el Ingenio en busca del mejoramiento continuo donde identificó las variables de interés y las relaciones entre subprocesos bajo el estándar PHVA, a su vez que identificó las partes interesadas por actividad.

La implementación del trabajo híbrido ha introducido dinámicas novedosas en la estructura laboral, y esta sección busca comprender y optimizar los roles específicos que operan bajo este paradigma.

En un entorno de trabajo híbrido, donde la colaboración presencial se entrelaza con la virtualidad, el análisis y diseño de cargos adquiere una importancia singular. Esta sección se embarca en un viaje detallado de cada puesto identificado como ejemplo, evaluando no solo las responsabilidades y competencias técnicas asociadas, sino también las habilidades de adaptación a la tecnología y la autonomía requerida para trabajar de manera efectiva tanto en el espacio físico como en el virtual.

Este enfoque busca no solo entender los requisitos inmediatos de cada posición, sino también anticipar y prepararse para las demandas cambiantes en un entorno laboral en constante evolución. El diseño de cargos en trabajo híbrido implica considerar la flexibilidad, la comunicación virtual efectiva y la capacidad de gestionar el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Además, esta sección también explorará la posible interconexión entre los diferentes roles en un entorno híbrido. La colaboración efectiva, la coordinación y la coherencia organizativa son fundamentales para asegurar que cada puesto contribuya sinérgicamente al éxito general del Ingenio Azucarero, estas incluidas dentro de su competencia laboral.

A medida que avanzamos en el análisis y diseño de cargos en el contexto del trabajo híbrido, se busca no solo maximizar la eficiencia operativa, sino también, tener herramientas para fomentar un entorno laboral que potencie la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Esta sección no solo es un ejercicio de descripción de funciones, sino una estrategia proactiva para alinear la fuerza laboral con las dinámicas cambiantes y aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el trabajo híbrido en el Ingenio Azucarero.

8.1 OPTIMIZACIÓN DE ROLES Y DISEÑO DE CARGOS EN UN ENTORNO DE TRABAJO HÍBRIDO EN EL INGENIO AZUCARERO: UN ENFOQUE EN LA MEJORA CONTINUA Y LA EFICIENCIA OPERATIVA

En la implementación de modelos híbridos de trabajo, diversos líderes desempeñan roles clave para asegurar una transición efectiva y alineada con los objetivos estratégicos de la organización. La alta dirección lidera la planificación y adaptación de estrategias, promoviendo la innovación y flexibilidad. El equipo administrativo evalúa el impacto financiero y la viabilidad del cambio, mientras que los responsables de recursos humanos gestionan el talento y el bienestar de los empleados en el nuevo entorno. Además, se ajustan las políticas de compensación para mantener la equidad y transparencia. La función comercial asegura que las estrategias híbridas alineen con los objetivos de mercado, el equipo tecnológico facilita la infraestructura necesaria y el área de suministros optimiza los recursos y procesos asociados. Cada uno de estos roles contribuye a garantizar que la modalidad híbrida optimice la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En el contexto del Ingenio Azucarero, la adopción de un modelo de trabajo híbrido ha transformado la forma en que los roles se desempeñan y se gestionan. Esta sección se centra en la optimización y diseño de cargos, evaluando no solo las competencias técnicas necesarias, sino también las habilidades de adaptación y autonomía requeridas en un entorno que combina lo presencial con lo virtual. A través de un enfoque en la mejora continua y la eficiencia operativa, se busca alinear las dinámicas laborales con las nuevas realidades del trabajo híbrido, maximizando tanto la satisfacción como el rendimiento de los empleados.

8.1.1 Gerencia General

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO		Administrar la Gestión Estratégica		GERENTE	Gerente General	
OBJETIVO		Determinar el curso de la empresa mediante la aplicación del pensamiento estratégico organizacional para lograr el cumplimiento de los objetivos y las metas.				
ALCANCE		Comprende desde el direccionamiento estratégico de la empresa, la gestión de la calidad, hasta el aseguramiento de los parámetros que permiten establecer la calidad de la empresa.				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES		SALIDAS	CLIENTES	
- Junta Directiva. - Todos los procesos.	- Políticas y directrices - Necesidades de formular la estrategia - Necesidad de establecer los indicadores y controlar la gestión - Normatividad legal vigente - Normatividad legal vigente - Personal - Necesidades de administrar el control interno - Requisitos fichas técnicas del cliente - BPM y HACCP	Planear	Hacer	- Informes de la gestión - Lineamientos gerenciales para la gestión empresarial - Parámetros y metas establecidas - Normatividad cumplida - Requisición de equipos, estructura física e información - Necesidades del personal - Ejecución del control interno	- Junta Directiva. - Todos los procesos	
		- Brindar los lineamientos para la construcción y seguimiento del direccionamiento estratégico de la empresa. - Administrar, mantener, controlar y mejorar los sistemas de gestión. - Planear actividades para el control y aseguramiento de la calidad. - Planear actividades de auditoría interna	- Formular objetivos, planes y estrategias - Realizar análisis estratégico (DOFA) - Divulgar plan estratégico (Mapa) - Definir metas e indicadores de gestión de los procesos - Diseñar el plan de calidad, mapa y caracterización de los procesos - Evaluar el control de la gestión - Administrar la auditoría interna - Evaluar y hacer seguimiento al manejo de los recursos y operación del ingenio - Realizar control de calidad de MP, PP y PT - Administrar el mejoramiento ambiental			
		Verificar	Actuar			
		- Evaluar formulación de la estrategia - Hacer seguimiento y control a indicadores de gestión - Establecer e implementar planes de mejora al control de la gestión	- Actualizar y/o ajustar formulación de la estrategia - Establecer medidas de mejora las cuales conlleven al aseguramiento de la calidad - Establecer e implementar planes de mejora a la ejecución del control interno	- Declaraciones de conformidad o no conformidad - Informes de inocuidad del producto		

Tabla 6 Gerente General.

Naturaleza del Cargo: Planear, diseñar, liderar, evaluar y controlar la administración y estrategia integral de la empresa, creando y desarrollando políticas, objetivos, planes y proyectos operacionales, financieros, de calidad y de talento humano, que permitan garantizar la estabilidad, competitividad, flexibilidad e innovación en los ámbitos laboral, operacional y de mercado, asegurar la permanencia, mejora y crecimiento constante y a largo plazo de la organización, adaptándose de manera efectiva a las dinámicas del trabajo híbrido. Esto incluye la promoción de una cultura organizacional colaborativa, el desarrollo de estrategias para la gestión eficiente de recursos en un entorno diverso, y la implementación de prácticas que fomenten la equidad y el bienestar de los colaboradores, tanto en modalidad presencial como remota. El enfoque se orienta hacia la innovación, la flexibilidad y la mejora continua para enfrentar los desafíos cambiantes y mantener la competitividad a largo plazo en el mercado del Ingenio.

Competencias Organizacionales:

En busca de la formación de cultura la organización ha establecido las siguientes competencias organizacionales

Comunicación: Habilidad para transmitir de manera clara la visión estratégica, políticas y objetivos, fomentando la comprensión y alineación en toda la organización.

Adaptabilidad a Entornos Virtuales: Habilidad para comunicarse de manera efectiva a través de plataformas virtuales, utilizando herramientas tecnológicas para facilitar la colaboración y comprensión.

Compromiso: Dedicación y conexión personal con los objetivos de la organización, inspirando un compromiso generalizado entre los colaboradores.

Autogestión y Autonomía: Capacidad para mantener altos niveles de compromiso y productividad al trabajar de forma independiente, demostrando autogestión y responsabilidad en entornos remotos.

Conocimiento: Amplio entendimiento y actualización constante en las áreas clave que impactan la operación y estrategia de la empresa.

Habilidades Tecnológicas: Competencia en el uso de tecnologías y herramientas digitales relevantes para el trabajo remoto, asegurando un conocimiento actualizado y eficiente de las plataformas de colaboración.

Habilidades Blandas: Inteligencia Emocional: Desarrollo de habilidades emocionales para comprender y gestionar las propias emociones y las de los demás, promoviendo relaciones saludables y un ambiente de trabajo positivo, incluso a distancia.

Cultura de Servicio: Enfoque en proporcionar servicios internos y externos que agreguen valor, promoviendo una cultura organizacional orientada al servicio.

Adaptabilidad y Empatía: Fomento de una cultura de servicio adaptable a entornos híbridos, demostrando empatía hacia las necesidades y expectativas de los colaboradores, clientes y partes interesadas.

Método de Trabajo: Desarrollo de métodos de trabajo eficientes y adaptables, facilitando la ejecución exitosa de planes y proyectos.

Flexibilidad y Adaptabilidad: Capacidad para ajustar métodos de trabajo según las dinámicas del teletrabajo o trabajo híbrido, garantizando eficiencia y resultados consistentes en diferentes modalidades laborales.

Solución de Problemas: Competencia para identificar, analizar y resolver desafíos operativos y estratégicos de manera efectiva.

Resolución Remota de Problemas: Competencia en identificar y resolver problemas de manera efectiva a distancia, utilizando herramientas virtuales y colaboración en línea para superar desafíos.

Orientación al Logro: Establecimiento de metas claras y desarrollo de estrategias para alcanzar objetivos organizacionales a corto y largo plazo.

Establecimiento de Metas Claras: Habilidad para establecer y comunicar metas claras, promoviendo una orientación al logro tanto para equipos presenciales como remotos.

Proactividad: Iniciativa constante para anticipar y abordar oportunidades y desafíos, contribuyendo a la agilidad organizacional.

Iniciativa en Ambientes Virtuales: Demostración de iniciativa y proactividad al enfrentar desafíos y buscar oportunidades de mejora, incluso en un entorno de trabajo virtual.

Trabajo en Equipo: Fomento de un ambiente de colaboración, donde la sinergia y el trabajo conjunto potencien los resultados.

Colaboración Virtual: Competencia en trabajar de manera efectiva en equipos virtuales, fomentando la colaboración, comunicación abierta y construcción de relaciones sólidas a pesar de la distancia física.

Liderazgo: Desarrollo de habilidades de liderazgo inspirador, que guíen y motiven al equipo hacia el logro de metas y el cumplimiento de la visión organizacional.

Liderazgo Remoto: Desarrollo de habilidades de liderazgo adaptadas al entorno remoto, que incluyan la inspiración, motivación y dirección efectiva de equipos distribuidos geográficamente.

Estas competencias organizacionales están diseñadas para fortalecer la cultura y el desempeño de Ingenio Azucarero, asegurando una gestión integral y efectiva para el logro de sus objetivos estratégicos, buscando fortalecer la capacidad de la organización para operar exitosamente en entornos de teletrabajo o trabajo híbrido, promoviendo la eficacia, el bienestar de los colaboradores y la consecución de objetivos en este nuevo paradigma laboral.

➤ **IMPORTANCIA DEL PROCESO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

La inclusión de la Gerencia General en un estudio de teletrabajo es fundamental por varias razones:

Definición de Políticas y Estrategias: La Gerencia General desempeña un papel clave en la formulación de políticas y estrategias para la implementación de un modelo de teletrabajo ó trabajo híbrido. Esto implica decidir cómo se integrarán el trabajo presencial y remoto de manera eficiente y alineada con los objetivos de la organización.

Gestión del Cambio Organizacional: La transición a un modelo de trabajo híbrido implica cambios significativos en la cultura organizacional, en la forma de

colaboración y en los procesos de trabajo. La Gerencia General es responsable de liderar y gestionar este cambio, asegurándose de que sea aceptado y adoptado en toda la organización.

Asignación de Recursos y Tecnología: La Gerencia General debe garantizar la asignación adecuada de recursos, como tecnología y espacio de oficina, para facilitar tanto el trabajo presencial como el remoto. Esto implica evaluar y seleccionar las herramientas tecnológicas necesarias para mantener una colaboración efectiva en un entorno híbrido.

Gestión del Desempeño y Evaluación: La Gerencia General juega un papel fundamental en la definición de criterios de desempeño y en la evaluación de los resultados en un entorno de trabajo híbrido. Esto incluye establecer métricas claras para medir la productividad y el cumplimiento de objetivos, tanto para los trabajadores presenciales como para los remotos.

Fomento de la Comunicación y Colaboración: La Gerencia General debe promover una comunicación efectiva y una colaboración sólida entre los equipos, independientemente de su ubicación. Esto puede implicar la implementación de políticas que fomenten la comunicación transparente y la utilización de herramientas colaborativas.

Cuidado del Bienestar de los Empleados: La Gerencia General tiene la responsabilidad de garantizar el bienestar de los empleados en un entorno híbrido. Esto implica considerar aspectos como la carga de trabajo, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y la salud mental, tanto para los trabajadores presenciales como para los remotos.

Alineación con los Objetivos Organizacionales: La Gerencia General debe asegurarse de que el modelo de trabajo híbrido esté alineado con los objetivos y metas a largo plazo de la organización. Esto implica evaluar cómo la flexibilidad en el lugar de trabajo contribuirá al éxito general de la empresa.

En conclusión, la implicación de la Gerencia General en un análisis sobre la modalidad híbrida de trabajo es fundamental para asegurar que la ejecución sea estratégica, eficiente y en sintonía con los objetivos generales de la organización. Esto implica abordar elementos críticos tales como la gestión del cambio, la tecnología, la comunicación y el bienestar de los empleados.

8.1.2 Director de Gestión Humana

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	Administrar la Gestión Humana	RESPONSABLE	Director de Gestión Humana			
OBJETIVO	Seleccionar y desarrollar integralmente al personal competente que requiere la organización para ser productiva, asegurando su alto desempeño en los procesos descritos en el sistema de Gestión de Calidad.					
ALCANCE	Inicia desde la identificación de necesidades de talento humano en todos los procesos de la compañía donde se incluye aprovisionamiento, selección, vinculación e inducción como aspectos de ingreso, capacitación y desarrollo, bienestar social, seguridad y salud en el trabajo, nómina, compensación, evaluación de desempeño y procesos disciplinarios, hasta el retiro del personal.					
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES		SALIDAS	CLIENTES	
• Todos los procesos Gerenciales, Misionales y de Apoyo. • Entidades Gubernamentales y judiciales (Normatividad Laboral). • Proceso de administrar la Gestión Financiera. • Proceso de Gestionar la Estrategia. • Sistema de Gestión Integrado.	• Brechas interlaborales y Necesidades de Personal competente. • Asignación de recursos financieros para la gestión del proceso. • Directrices del direccionamiento estratégico de la Compañía 2018-2022. • Requerimientos sobre el Sistema Integrado de Gestión.	• Diagnosticar las diferencias (brechas) que se pueden presentar entre el personal y la competencia exigida por el cargo. • Diseñar Planes de formación y capacitación para disminuir las diferencias (brechas) interlaborales. • Diagnosticar las necesidades y expectativas del personal, y diseñar programar de intervención hacia el bienestar de los trabajadores a través de líneas bases externas o creadas internamente. • Diseñar esquema de compensación y Planear la Multifuncionalidad del personal para la ejecución de nómina. • Diseñar los mecanismos de comunicación necesarios para que la adecuada interactividad entre el personal y la compañía respecto a necesidades y expectativas. • Identificar proyectos que requieren gestión de cambios de Calidad, SST y Ambiente.		• Seleccionar y desarrollar al personal competente requerido por las brechas interlaborales encontradas. • Generar ambientes de trabajo adecuados para propender el mejor desempeño del personal. • Realizar la oportuna cancelación de nómina y liquidación de acreencias laborales. • Fortalecer los canales de comunicación y mecanismos de participación existentes para el personal de la compañía. • Gestionar la promoción del bienestar Físico-Mental y social asociado al colaborador. • Divulgar políticas administrativas. • Identificar los peligros y evaluar los riesgos asociados al proceso y área administrativa. • Identificar los aspectos y evaluar los impactos ambientales asociados al proceso y área administrativa. • Aplicar gestión de cambio a proyectos que lo requieren.	• Personal de alto desempeño. • Plan de capacitación y formación del Personal. • Matrices de calidad, seguridad y ambiente y planes de intervención. • Programas de gestión ambiental	• Todos los procesos. • Proceso de Gestionar la Estrategia. • Proceso de administrar la Gestión Financiera. • Sistema de Gestión Integrado.
		• Verificar con cada proceso la disminución de las brechas encontradas por las actividades desarrolladas. • Evaluar el desempeño del Talento Humano de la compañía. • Evaluar y verificar la eficiencia y eficacia de los procesos de formación. • Evaluar la efectividad de los medios de comunicación. • Verificar las condiciones de riesgo encontradas por cada puesto de trabajo. • Verificar el cumplimiento de todas las necesidades del personal de la compañía. • Verificar la ejecución de los planes realizados para el aumento del bienestar del trabajador. • Verificar los tiempos laborados contra los presupuestados, al igual que los ausentismo y horas extras. • Controles en gestión del cambio.		• Ajustar las brechas encontradas entre los que se pidió por cada proceso y lo encontrado en los procesos de evaluación y reevaluación. • Realizar los ajustes necesarios en el plan social y de bienestar para garantizar el desarrollo integral del Talento Humano de la Compañía. • Realizar actividades tendientes a demostrar la mejora continua del proceso de Gestión Humana mediante el seguimiento de indicadores.	• Programas de comunicación efectiva. • Informes sobre la Gestión del Proceso Administrar la Gestión Humana. • Reportes administrativos, contables y financieros.	

Tabla 7. Equipo de Gestión Humana.

Naturaleza del Cargo: se centra en la planificación, organización, dirección y control de procesos diseñados para impulsar el rendimiento excepcional del talento humano necesario para alcanzar los objetivos organizacionales. Este enfoque no solo tiene como meta resultados empresariales, sino también facilitar que las personas alcancen sus metas individuales vinculadas directa o indirectamente al trabajo. Todo esto se realiza con el objetivo de contribuir al cumplimiento de la estrategia general del negocio, considerando especialmente los desafíos y dinámicas del teletrabajo.

Competencias Organizacionales:

En busca de la formación de cultura la organización ha establecido las siguientes competencias organizacionales:

Comunicación: Habilidad para establecer canales efectivos de comunicación interna, facilitando la comprensión y el diálogo entre el personal.

Habilidad para establecer canales de comunicación efectivos en entornos virtuales, fomentando la transparencia y la conexión remota.

Compromiso: Promoción de un ambiente laboral que inspire el compromiso y la motivación del personal hacia los objetivos de la organización que se incluya el trabajo remoto.

Conocimiento: Competencia en la gestión de recursos humanos y un entendimiento profundo de las dinámicas organizacionales y comprendiendo las dinámicas y desafíos del teletrabajo.

Cultura de Servicio: Fomento de una cultura organizacional que coloque la satisfacción del empleado y el servicio interno en el centro de las prácticas de recursos humanos, incluso en entornos de trabajo a distancia.

Método de Trabajo: Desarrollo y aplicación de métodos de trabajo eficientes para la gestión integral del talento humano.

Solución de Problemas: Habilidad para identificar y resolver desafíos relacionados con la gestión del personal, promoviendo un entorno laboral positivo.

Orientación al Logro: Establecimiento de metas y estrategias para lograr el máximo rendimiento del talento humano, alineado con los objetivos organizacionales.

Proactividad: Iniciativa constante para anticipar y abordar asuntos relacionados con la gestión de recursos humanos, adaptándose a las necesidades cambiantes de la organización.

Trabajo en Equipo: Promoción de la colaboración y la sinergia entre los miembros del equipo, reconociendo la importancia del trabajo conjunto, incluso a distancia.

Liderazgo: Desarrollo de habilidades de liderazgo que inspiren, guíen y motiven al personal para alcanzar metas individuales y colectivas.

Estas competencias organizacionales enfocadas en la gestión humana buscan asegurar un entorno laboral saludable, productivo y alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

➤ **IMPORTANCIA DEL PROCESO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

La inclusión del Director de Gestión Humana (también conocido como Director de Recursos Humanos) en un estudio sobre trabajo en modalidad híbrida es esencial por varias razones:

Gestión del Talento: El Director de Gestión Humana desempeña un papel fundamental en la gestión del talento de la organización. En un entorno híbrido, es crucial evaluar cómo esta modalidad afecta la atracción, retención y desarrollo de talento. El estudio debe considerar la adaptación de políticas y prácticas de recursos humanos para optimizar la gestión del talento en un ambiente de trabajo mixto.

Bienestar y Compromiso de los Empleados: La transición a un modelo híbrido puede tener implicaciones en el bienestar y el compromiso de los empleados. El Director de Gestión Humana puede evaluar cómo esta nueva modalidad impacta el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como implementar programas para garantizar el bienestar y la satisfacción de los empleados.

Comunicación Interna: La comunicación efectiva es clave en un entorno híbrido. El Director de Gestión Humana puede desempeñar un papel crucial en la comunicación interna, asegurándose de que los empleados estén informados sobre las políticas, expectativas y cambios relacionados con el trabajo híbrido que se adopta en el ingenio.

Capacitación y Desarrollo: En un entorno híbrido, es imprescindible que se requieran programas de capacitación adicionales para empleados y líderes sobre cómo trabajar de manera efectiva en este nuevo modelo. El Director de Gestión Humana puede coordinar esfuerzos de desarrollo profesional para garantizar que los empleados adquieran las habilidades necesarias.

Evaluación del Desempeño y Objetivos: La modalidad híbrida puede requerir una revisión de los procesos de evaluación del desempeño y el establecimiento de objetivos. El Director de Gestión Humana puede colaborar en la adaptación de estos procesos para garantizar que sigan siendo efectivos y alineados con los objetivos de la organización.

Adaptación de Políticas Laborales: Las políticas laborales, como las relacionadas con el horario de trabajo, la flexibilidad y las licencias, deben ajustarse para adaptarse al trabajo en modalidad híbrida. El Director de Gestión Humana puede liderar estos cambios y garantizar que las políticas sean equitativas y se alineen con las regulaciones laborales y las expectativas de los empleados.

Promoción de la Cultura Organizacional: La modalidad híbrida puede influir en la cultura organizacional. El Director de Gestión Humana puede desempeñar un papel vital en fomentar una cultura que promueva la colaboración, la inclusión y la cohesión entre los equipos, independientemente de su ubicación física.

En síntesis, la participación del Director de Gestión Humana en un estudio sobre trabajo en modalidad híbrida es muy esencial para abordar aspectos críticos relacionados con el talento, el bienestar de los empleados, la comunicación interna, la capacitación y desarrollo, la evaluación del desempeño y la adaptación de

políticas laborales, contribuyendo así al éxito de la implementación de esta nueva forma de trabajar.

8.1.3 Director Comercial

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	Administrar la Gestión Comercial	RESPONSABLE		Director Comercial	
OBJETIVO	Establecer estrategias que le permitan a la compañía comercializar sus productos dando cumplimiento al presupuesto de ventas, satisfacción del cliente y alineados con los objetivos estratégicos de la organización.				
ALCANCE	Comprende desde la investigación y análisis de los mercados interno y externo, ejecución de las estrategias comerciales hasta el recaudo de recursos generados a través de las ventas del portafolio de producto de la organización.				
PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES		SALIDAS	CLIENTES
• Cliente Externo • Gestionar la Estrategia • Administrar la Gestión Humana • Administrar a Gestión de los Recursos y Servicios Tecnológicos • Sistema de Gestión Integrado • Organismos Externos • Elaboración • Proveedores • Suministros • Aseguramiento de Calidad • Organismos de Ley	• Necesidades y requerimientos. • Información de clientes externos. • Políticas y directrices. • Personal Competente. • Recursos físicos, tecnológicos y de información.	Planear	Hacer	• Venta de productos • Necesidades y expectativas de los clientes. • Requerimientos físicos, tecnológicos y de información para mejora de procesos • Necesidades del personal. • Peligros y riesgos de tareas de alto riesgo y control al contratista. • Aspectos Ambientales significativos. • Riesgos de calidad.	• Cliente externos (mercado interno y mercado internacional). • Administrar la Gestión de los Recursos y Servicios. • Gestión Humana.
	• Matriz de Peligros y Riesgos. • Matriz de Aspectos e Impactos Ambientales. • Matriz de Riesgos de Calidad				
	• FEPA y Auditorías	Verificar	Actuar	• Requerimientos de bienes y servicios • Programa de producción	• Suministros • Elaboración
	• Informes tendencias de consumo y comportamientos de mercados • Presupuesto de producción • Tarifas de fletes • Requerimientos Legales. • Operadores Logístico de producto	• Evaluar gestión de administración del mercado. • Realizar seguimiento y control de los pedidos. • Controles operacionales a las tareas de alto riesgo. • Control operacional a vehículos y baterías de bodega de producto. • Seguimiento a proveedores de servicio.	• Tomar acciones pertinentes, las cuales permitan el éxito de la venta. • Plantear mejoras en el proceso, las cuales generen mayor flujo de fondos.	• Inspecciones ambientales y de SST • Proyección de ventas y recaudos • Reportes de ventas	• Aseguramiento de Calidad y Elaboración. • Sistema Integrado de Gestión. • Área financiera • Organismos externos (FEPA) / DANE

Tabla 8 Equipo Gestión Comercial.

Naturaleza del Cargo: Dirigir, planear, gestionar y de supervisar de manera integral la gestión de custodia, despacho y comercialización de los productos terminados y subproductos de la organización, adaptándose eficazmente al trabajo remoto. Este enfoque incluye el diseño y la implementación de estrategias destinadas a ampliar la presencia de la empresa en los mercados nacional e internacional. Además, se busca liderar negociaciones rentables y beneficiosas, asegurándose de cumplir con las normativas, políticas y directrices establecidas. Todo esto se realiza con el fin de alcanzar las metas y objetivos predefinidos, incluso en contextos donde el trabajo a distancia juega un papel significativo.

Competencias Organizacionales:

En busca de la formación de cultura la organización ha establecido las siguientes competencias organizacionales:

Comunicación: Destreza para expresar ideas de manera clara y efectiva, facilitando una comunicación abierta y eficiente tanto interna como externamente.

Capacidad para utilizar herramientas tecnológicas de colaboración y gestión a distancia, facilitando la eficiencia en el trabajo remoto.

Compromiso: Dedicación y lealtad al cumplimiento de los objetivos comerciales, asegurando una conexión profunda con la misión y visión de la organización.

Conocimiento: Búsqueda constante de actualización y adquisición de conocimientos relevantes para la industria azucarera y las dinámicas del mercado.

Cultura de Servicio: Creación de una cultura institucional centrada en el servicio, con énfasis en la satisfacción tanto del cliente interno como externo. Esta cultura se ajusta al entorno virtual y se enfoca en atender de manera efectiva las demandas y requisitos de los clientes.

Método de Trabajo: Diseño de métodos de trabajo eficaces y estratégicos, asegurando la optimización de procesos para la consecución de resultados comerciales positivos. Este enfoque incluye la consideración del trabajo híbrido, adaptándose a un entorno donde la colaboración y la eficiencia se logran tanto en la presencia física como en modalidades remotas, proporcionando flexibilidad y maximizando la productividad.

Solución de Problemas: Desarrollo de habilidades analíticas para abordar desafíos comerciales, promoviendo la resolución de problemas de manera efectiva y creativa.

Orientación al Logro: Establecimiento de metas ambiciosas y medibles, con un enfoque constante en alcanzar y superar objetivos comerciales predefinidos.

Proactividad: Toma de iniciativas en la identificación de oportunidades comerciales, la implementación de estrategias innovadoras y la anticipación de desafíos.

Trabajo en Equipo: Estímulo de la colaboración y sinergia entre los integrantes del equipo comercial, reconociendo la vital importancia del trabajo conjunto para el éxito organizacional. Este enfoque también abarca el trabajo híbrido, reconociendo la necesidad de adaptarse a modalidades de colaboración tanto presenciales como remotas, para promover un entorno flexible y eficaz que optimice la contribución de cada miembro al logro de los objetivos comunes.

Liderazgo: Práctica de un liderazgo inspirador que motive y oriente al equipo comercial hacia la consecución de objetivos compartidos, impulsando tanto el desarrollo profesional como la cohesión del grupo. Este liderazgo también contempla la dinámica del trabajo híbrido, reconociendo la importancia de adaptarse

a las modalidades de colaboración presencial y remota para asegurar un ambiente de trabajo flexible y efectivo.

Estas competencias organizacionales delinean un perfil de Director Comercial orientado a la excelencia, capaz de liderar eficazmente en el sector azucarero mediante una comunicación efectiva, un compromiso profundo, y un enfoque estratégico y colaborativo.

IMPORTANCIA DEL PROCESO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La inclusión del Director Comercial en un estudio sobre trabajo en modalidad híbrida es fundamental por varias razones:

Impacto en las Estrategias de Ventas: La modalidad híbrida puede influir en las estrategias de ventas y en la forma en que los equipos comerciales interactúan con clientes y prospectos. El Director Comercial debe evaluar cómo estas dinámicas afectan las estrategias de venta y proponer ajustes necesarios. No estamos asegurando que la fuerza de ventas se siempre esté en trabajo híbrido, pero por su condición comercial se presta para implementarla fácilmente.

Colaboración y Comunicación del Equipo de Ventas: En un entorno híbrido, es esencial mantener una comunicación efectiva y una colaboración sólida entre los miembros del equipo de ventas, que pueden trabajar tanto de forma presencial como remota. El Director Comercial puede liderar la implementación de herramientas y procesos que faciliten la colaboración en este nuevo contexto.

Adaptación de Metodologías de Venta: La transición a un modelo híbrido puede requerir ajustes en las metodologías de venta. El Director Comercial debe evaluar cómo se realizan las ventas en un entorno mixto y garantizar que las metodologías se adapten para maximizar la efectividad del equipo de ventas.

Gestión de Clientes y Relaciones Comerciales: La modalidad híbrida puede tener un impacto en la gestión de relaciones con los clientes. El Director Comercial debe evaluar cómo mantener y fortalecer las relaciones comerciales en un entorno donde las interacciones pueden ocurrir tanto en persona como de manera virtual y que la tecnología lo permita.

Desarrollo y Capacitación del Equipo de Ventas: La formación y el desarrollo continuo del equipo de ventas son esenciales en cualquier contexto laboral. El Director Comercial puede liderar iniciativas de capacitación para garantizar que los representantes de ventas adquieran las habilidades necesarias para tener éxito en un modelo de trabajo híbrido.

Establecimiento de Objetivos y Métricas de Desempeño: El cambio en la dinámica laboral puede requerir una revisión de los objetivos y métricas de

desempeño del equipo de ventas. El Director Comercial debe colaborar en la definición de metas realistas y medibles que reflejen la realidad del trabajo híbrido.

Evaluación del Impacto en los Resultados de Ventas: La implementación de la modalidad híbrida puede tener un impacto en los resultados de ventas. El Director Comercial debe participar en la evaluación de cómo este cambio afecta los indicadores clave de rendimiento y proponer ajustes estratégicos si es necesario.

La participación del Director Comercial en un estudio sobre trabajo en modalidad híbrida es esencial para garantizar que las estrategias de ventas, la colaboración del equipo, la gestión de clientes y el desempeño del equipo de ventas estén alineados con los objetivos de la organización en este nuevo entorno laboral.

8.1.4 Jefe Tecnología Informática y Telecomunicaciones

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	Administrar la gestión de los servicios y recursos tecnológicos	RESPONSABLE	Jefe de Tecnología, Informática y Telecomunicaciones		
OBJETIVO	Alinear proyectos de tecnologías de la Información con los planes estratégicos de la organización, que permitan garantizar una administración ágil, eficiente e innovadora acorde con las tecnologías actuales y las buenas prácticas de gestión de TI.				
ALCANCE	Comprende los procedimientos definidos dentro del Proceso, desde la planeación estratégica de tecnología informática y de comunicaciones, la atención y gestión de Incidentes, cambios, requerimientos y demás procedimientos de Gestión de Servicios de TI y de administración de infraestructura de TI y termina con la evaluación de la atención de los requerimientos.				

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES		SALIDAS	CLIENTES
• Todos los procesos Gerenciales, Misionales y de Apoyo. • Entidades Gubernamentales y judiciales (Normatividad Laboral). • Proceso de administrar la Gestión Financiera. • Proceso de Gestionar la Estrategia. • Subproceso de la gestión de Calidad • Proveedores TIC. • Entes de control. • Sistema de Gestión Integrado	• Plan Estratégico • Normatividad aplicable • Requerimientos TIC • Inventario de la plataforma tecnológica de la organización. • Listado de servicios • Requerimientos Externos TIC • Propuestas • Actualizaciones o adecuaciones de plataforma en Hardware y Software. • Informes de auditoría interna y revisoría • Informes de entes de control. • Matriz de Peligros y Riesgos. • Matriz de Aspectos e Impactos Ambientales. • Matriz de riesgos de calidad.	Planear	Hacer	• Solicitudes de contratación para la adquisición de bienes y servicios TIC. • Proyectos TIC. • Programas de capacitación y sensibilización de usuarios. • Proyectos TIC. • Mantenimientos (hardware y software) y servicios de la plataforma tecnológica. • Peligros y Riesgos asociados a tareas de alto riesgo. • Aspectos Ambientales significativos.	• Clientes internos • Entidades de Control. • Proveedores TIC. • Sistema de Gestión Integrado
		• Determinar los recursos los recursos humanos, infraestructura y económicas del proceso. • Identificar soluciones tecnológicas adecuadas a las necesidades de la organización. • Analizar los elementos de la plataforma tecnológica y servicios de Tecnología Informática y Comunicaciones requeridos por la organización. • Definir Plan Estratégico de Tecnologías de la Información • Identificar riesgos de seguridad de la información y del proceso • Definir las políticas y controles de seguridad de la información. • Brindar asesoría en desarrollo de proyecto para la organización • Elaborar Plan de Acción del proceso. • Identificar Peligros y evaluar riesgos asociados a los trabajadores en el proceso. • Identificar Aspectos e Impactos	• Analizar y atender los requerimientos TIC. • Implementar y mantener controles de seguridad de la información (hardware y software). • Gestionar y ejecutar los proyectos de inversión en TIC. • Implementar los mantenimientos (hardware y software) y servicios de la plataforma tecnológica. • Implementar y mantener controles de seguridad de la información (hardware y software). • Ejecutar acciones orientadas a la sensibilización, conocimiento y aplicación de buenas prácticas en seguridad de la información, de tecnologías de la información y las comunicaciones a todos los usuarios. • Gestionar riesgos de seguridad y salud en el trabajo. • Gestionar de acuerdo con norma RAEES.		
		Verificar	Actuar		
		• Realizar control y seguimiento a los planes de acción de mantenimientos y servicios de Tecnología Informática y Comunicaciones. • Realizar seguimiento y control a conectividad. • Realizar control y seguimiento a las políticas de seguridad informática. • Verificar cumplimiento de metas. • Seguimiento a controles establecidos para mitigación de riesgos. • Seguimiento al cumplimiento en la disposición final de RAEES. • Seguimiento a la gestión del cambio en nuevos proyectos.	• Establecer estrategias o procedimientos que permitan retroalimentar acciones, para mantener una alta disponibilidad de TIC. • Formular acciones correctivas, preventivas y de mejora. • Cambios en procesos y controles sobre riesgos		

Tabla 9 Equipo de Tecnología Informática y Telecomunicaciones

Naturaleza del Cargo: Supervisar, planificar, dirigir, coordinar, evaluar y controlar los procesos y desarrollos informáticos y de telecomunicaciones. Esto implica la búsqueda constante de actualización tecnológica, liderando la dirección tecnológica

en línea con las necesidades del Ingenio Azucarero y los desarrollos emergentes en el mercado. Este enfoque permite cumplir con la misión y objetivos estratégicos establecidos, siempre asegurando el cumplimiento de las disposiciones legales, adaptándose además a modalidades de trabajo tanto presenciales como remotas.

Competencias Organizacionales:

En busca de la formación de cultura la organización ha establecido las siguientes competencias organizacionales:

Comunicación: Habilidad para transmitir información de manera clara y efectiva, facilitando la comprensión de conceptos técnicos tanto dentro del equipo como hacia otras áreas de la organización.

Compromiso: Dedición y lealtad hacia la excelencia en la gestión de tecnología informática y telecomunicaciones, demostrando un compromiso constante con los objetivos organizacionales.

Conocimiento: Búsqueda constante de actualización y profundización en conocimientos tecnológicos.

Mantenerse al tanto de las últimas tendencias y avances en tecnología informática y telecomunicaciones, especialmente aquellos relevantes para el trabajo híbrido.

Cultura de Servicio: Desarrollo de una cultura organizacional centrada en el servicio, asegurando que los servicios tecnológicos proporcionados respondan de manera efectiva a las necesidades internas y externas.

El líder tecnológico, en el contexto del trabajo híbrido, se asegura de que la cultura de servicio se adapte a la dinámica cambiante, garantizando que las soluciones tecnológicas satisfagan las necesidades de la organización de manera eficiente y flexible, ya sea en colaboraciones presenciales o a distancia.

Método de Trabajo: Establecimiento de métodos de trabajo eficientes y estratégicos en el ámbito de la tecnología, optimizando procesos y recursos para obtener resultados efectivos.

Solución de Problemas: Desarrollo de habilidades analíticas para abordar desafíos tecnológicos, promoviendo la resolución eficiente y creativa de problemas.

Orientación al Logro: Establecimiento de metas claras y medibles en proyectos tecnológicos, con una fuerte orientación a alcanzar y superar los objetivos establecidos.

Proactividad: Iniciativa para identificar y abordar proactivamente oportunidades y desafíos en el ámbito tecnológico, anticipándose a posibles problemas.

Trabajo en Equipo: Fomento de la colaboración y la sinergia entre los miembros del equipo de tecnología, reconociendo la importancia del trabajo conjunto para el éxito en la implementación y gestión de sistemas.

Liderazgo: Ejercicio de un liderazgo inspirador, motivando y guiando al equipo de tecnología hacia el logro de objetivos comunes, y promoviendo el desarrollo profesional de los miembros del equipo.

Estas competencias organizacionales aseguran que el Jefe de Tecnología Informática y Telecomunicaciones esté debidamente preparado para liderar y administrar de manera efectiva las funciones tecnológicas de la organización, contribuyendo al logro de sus metas y objetivos estratégicos. Además, estas competencias han sido diseñadas considerando el entorno de trabajo híbrido, lo que permite al líder de tecnología guiar al equipo de manera eficaz tanto en colaboraciones presenciales como en modalidades de trabajo a distancia, asegurando así una adaptabilidad integral a las dinámicas laborales contemporáneas.

IMPORTANCIA DEL PROCESO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La participación del Jefe de Tecnología Informática y Telecomunicaciones en un estudio sobre trabajo en modalidad híbrida es crucial por varias razones:

Infraestructura Tecnológica: El Jefe de Tecnología Informática y Telecomunicaciones es responsable de evaluar y adaptar la infraestructura tecnológica de la organización para dar soporte al trabajo en modalidad híbrida. Esto implica garantizar la conectividad, seguridad de la red y acceso remoto seguro para los empleados.

Herramientas de Colaboración: En un entorno híbrido, la elección y optimización de herramientas de colaboración son fundamentales. El Jefe de Tecnología debe evaluar y seleccionar plataformas que faciliten la comunicación y colaboración efectiva entre los equipos presenciales y remotos.

Ciberseguridad: La transición al trabajo híbrido puede aumentar los riesgos de seguridad. El Jefe de Tecnología debe implementar medidas de ciberseguridad robustas para proteger la información confidencial y garantizar que los empleados remotos estén trabajando de manera segura.

Soporte Técnico Remoto: La modalidad híbrida puede requerir un soporte técnico eficiente para los colaboradores que laboran remotamente. El Jefe de Tecnología debe establecer sistemas para proporcionar asistencia técnica remota y resolver problemas relacionados con la tecnología de manera efectiva.

Adaptación de Sistemas y Aplicaciones: Es posible que sea necesario adaptar o actualizar sistemas y aplicaciones existentes para garantizar su compatibilidad con el trabajo híbrido. El Jefe de Tecnología debe liderar estos esfuerzos para optimizar la eficiencia y la productividad de los empleados.

Evaluación y Implementación de Nuevas Tecnologías: La modalidad híbrida puede requerir la adopción de nuevas tecnologías que mejoren la colaboración y la eficiencia del trabajo. El Jefe de Tecnología debe evaluar y, si es necesario, implementar nuevas tecnologías que respalden la operación en este nuevo entorno.

Garantía de Cumplimiento Normativo: En el contexto del trabajo híbrido, es crucial asegurar que las prácticas tecnológicas cumplan con las regulaciones y normativas en materia de privacidad y seguridad de la información. El Jefe de Tecnología debe colaborar con áreas legales y de cumplimiento para garantizar el cumplimiento normativo.

Evaluación de Costos Tecnológicos: La implementación de un modelo de trabajo híbrido puede tener implicaciones financieras relacionadas con la tecnología. El Jefe de Tecnología debe colaborar en la evaluación de los costos asociados con la infraestructura tecnológica y proponer soluciones que sean eficientes desde el punto de vista financiero.

La participación del Jefe de Tecnología Informática y Telecomunicaciones en un estudio sobre trabajo en modalidad híbrida es esencial para garantizar una infraestructura tecnológica sólida, segura y eficiente que respalde las necesidades operativas y estratégicas de la organización en este nuevo entorno laboral.

8.1.5 Analista de Sistemas

Naturaleza del Cargo: Analizar, diseñar, implementar y mantener los procesos y de los sistemas de información, buscando la actualización tecnológica de acuerdo con los requerimientos del Ingenio Azucarero según los avances que en la materia se den en el mercado, para cumplir con la misión y objetivos estratégicos establecidos, cumpliendo con las disposiciones legales, brindando asistencia técnica, administrativa u operativa, contribuyendo con los procesos de mejora continua y servicio orientada al usuario.

Analizar, diseñar, implementar y mantener los procesos y sistemas de información en un contexto que incorpora el trabajo híbrido. Esto implica la búsqueda constante de actualización tecnológica, liderando la adaptación de los sistemas de información de acuerdo con los avances en el mercado y los requisitos específicos del Ingenio Azucarero. El analista se encarga de cumplir con la misión y objetivos estratégicos establecidos, asegurando la conformidad con las disposiciones legales, brindando asistencia técnica, administrativa u operativa, siendo un recurso clave para resolver

problemas y optimizar la eficiencia en el uso de sistemas. Contribuye activamente a los procesos de mejora continua, asegurando que los sistemas se ajusten a las necesidades cambiantes y emergentes de la organización.

En el entorno de trabajo híbrido, el Analista de Sistemas también está preparado para ofrecer asistencia y soporte técnico de manera remota, garantizando la continuidad de los servicios y la satisfacción del usuario. Su enfoque está orientado a facilitar la operación fluida de los sistemas de información, independientemente de la ubicación física del personal, contribuyendo así a una experiencia de usuario positiva y a la eficacia operativa de la organización.

Competencias Organizacionales:

En busca de la formación de cultura la organización ha establecido las siguientes competencias organizacionales:

Comunicación: Capacidad para expresar ideas y conceptos técnicos de manera clara y comprensible, facilitando una comunicación efectiva con diferentes partes interesadas, facilitando la eficiencia en el trabajo remoto.

Compromiso: Dedicación y lealtad hacia la excelencia en el análisis de sistemas, demostrando un compromiso constante con la calidad y la mejora continua.

Conocimiento: Búsqueda constante de actualización y profundización en conocimientos tecnológicos, asegurando una comprensión sólida de las últimas tendencias y tecnologías relevantes.

Cultura de Servicio: Desarrollo de una mentalidad orientada al servicio, asegurando que la implementación y mantenimiento de sistemas contribuyan de manera efectiva a las necesidades internas y externas.

Método de Trabajo: Establecimiento de métodos de trabajo eficientes y estratégicos en el ámbito del análisis de sistemas, garantizando la optimización de procesos y la entrega de soluciones efectivas, que incorporan la flexibilidad necesaria para el trabajo híbrido.

Solución de Problemas: Desarrollo de habilidades analíticas para abordar desafíos en el diseño e implementación de sistemas, promoviendo la resolución eficiente y creativa de problemas.

Orientación al Logro: Establecimiento de metas claras y medibles en proyectos de análisis de sistemas, con una fuerte orientación a alcanzar y superar los objetivos establecidos.

Proactividad: Iniciativa para identificar oportunidades de mejora en sistemas existentes y anticiparse a posibles problemas, siendo proactivo en la implementación de soluciones.

Trabajo en Equipo: Fomento de la colaboración y la sinergia con otros profesionales, reconociendo la importancia del trabajo conjunto para el éxito en proyectos de análisis de sistemas.

Esto implica la capacidad de facilitar la colaboración efectiva tanto en entornos presenciales como remotos, utilizando herramientas y plataformas virtuales para asegurar una comunicación fluida y una ejecución eficiente de tareas colaborativas.

Integrar el trabajo en equipo con la dinámica del trabajo híbrido, busca optimizar la participación activa de los miembros del equipo, independientemente de su ubicación física, para lograr resultados exitosos en proyectos de análisis de sistemas.

Liderazgo: Desarrollo de habilidades de liderazgo que inspiren y guíen a otros miembros del equipo, promoviendo el desarrollo profesional y el logro de metas comunes.

Estas competencias organizacionales tienen como objetivo fortalecer al Analista de Sistemas, asegurando que esté bien equipado para contribuir al éxito de la organización en el ámbito del análisis de sistemas y la gestión de la tecnología de la información, considerando especialmente las dinámicas del trabajo híbrido.

El Analista de Sistemas, además de ser experto en su campo, deberá aplicar estas competencias de manera adaptativa, facilitando la colaboración y eficiencia tanto en entornos de trabajo presenciales como remotos. Esto implica la habilidad para comunicarse de manera efectiva en ambientes virtuales, gestionar proyectos a distancia, y mantener una orientación al logro y la proactividad en un contexto de trabajo flexible y dinámico. Así, se busca que estas competencias no solo sean aplicables en entornos tradicionales, sino que también se ajusten de manera efectiva a las demandas y oportunidades que surgen en el trabajo híbrido, contribuyendo al éxito sostenible de la organización.

IMPORTANCIA DEL PROCESO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La inclusión del Analista de Sistemas en un estudio sobre trabajo en modalidad híbrida es importante por varias razones:

Adaptación de Sistemas y Aplicaciones: El Analista de Sistemas desempeña un papel clave en la adaptación de sistemas y aplicaciones existentes para garantizar su compatibilidad con el trabajo en modalidad híbrida. Esto implica evaluar y ajustar

las plataformas tecnológicas para satisfacer las necesidades cambiantes de los usuarios que trabajan tanto de forma presencial como remota.

Integración de Nuevas Tecnologías: En un entorno híbrido, pueden surgir nuevas necesidades tecnológicas. El Analista de Sistemas participa en la evaluación e implementación de nuevas tecnologías que mejoren la colaboración, la eficiencia y la productividad de los equipos, teniendo en cuenta la integración con las herramientas y sistemas existentes.

Desarrollo de Soluciones Remotas: Puede ser necesario desarrollar soluciones específicas para respaldar el trabajo remoto. El Analista de Sistemas colabora en el diseño y desarrollo de aplicaciones y herramientas que faciliten la operación efectiva de los empleados en un entorno híbrido.

Soporte Técnico para Trabajo Remoto: El Analista de Sistemas proporciona soporte técnico para los empleados que trabajan de forma remota, ayudándoles a resolver problemas relacionados con sistemas, aplicaciones y tecnología utilizada en el trabajo híbrido.

Garantía de Seguridad de la Información: La modalidad híbrida puede aumentar los riesgos de seguridad de la información. El Analista de Sistemas trabaja en colaboración con el equipo de seguridad informática para implementar medidas que protejan la confidencialidad y la integridad de los datos, especialmente en un entorno de trabajo remoto.

Optimización de Procesos Tecnológicos: La introducción de la modalidad híbrida puede requerir la optimización de procesos tecnológicos. El Analista de Sistemas evalúa los flujos de trabajo existentes y propone mejoras para asegurar la eficiencia en el trabajo tanto presencial como remoto.

Colaboración con Equipos Multidisciplinarios: En un modelo de trabajo híbrido, la colaboración entre equipos multidisciplinarios puede ser esencial. El Analista de Sistemas trabaja con otros departamentos, como recursos humanos y tecnología de la información, para garantizar la cohesión y la eficacia de las soluciones implementadas.

Evaluación de Herramientas de Colaboración: El Analista de Sistemas colabora en la evaluación y selección de herramientas de colaboración que faciliten la comunicación y la interacción entre los miembros del equipo, independientemente de su ubicación.

La participación del Analista de Sistemas en un estudio sobre trabajo en modalidad híbrida es esencial para garantizar que la infraestructura tecnológica y las soluciones sean adaptables, seguras y eficientes en un entorno donde la flexibilidad y la colaboración remota son elementos clave.

8.1.6 Jefe de Suministros



SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRADO

CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO

ADMINISTRAR LA GESTIÓN DE LOS SUMINISTROS

C-AGL-CGL

Versión 03

IDENTIFICACIÓN DEL PROCESO	Administrar la Gestión de los Suministros.	RESPONSABLE	Director Financiero	
OBJETIVO	Administrar las actividades contenidas en la cadena de suministros de la compañía, para que tengan la capacidad de proveer al Ingenio, conforme a sus necesidades, reflejado a través de bienes y servicios con Oportunidad, Cantidad, Calidad y Costos requeridos mediante la compra y el almacenamiento consiente.			
ALCANCE	Inicia con la solicitud de compra de productos o servicios generada en cada dependencia y aprobada por el jefe del área, y finaliza con la recepción, almacenamiento y entrega del producto o servicio al usuario final			

PROVEEDOR	ENTRADA	ACTIVIDADES		SALIDAS	CLIENTES
• Administrar la Gestion Financiera. • Administrar la Gestion de los Suministros. • Administrar la Gestion de los Servicios y Recursos Tecnológicos. • Administrar la Gestion Humana. • Gestionar la Estrategia. • Suministrar caña • Producir Azucar y Derivados. • Administrar la Gestion Comercial • Sistema de Gestión Integrado.	• Programación de pago de facturas. • Cotizaciones, órdenes de compra revisadas. • Coordinar recepción y almacenamiento. • Recursos físicos, tecnológicos y de información. • Personal. • Solicitudes y ordenes para suministro • Normatividad requerida. • Entrega de bienes. • Matriz de Peligros y Riesgos. • Matriz de Aspectos e Impactos Ambientales. • Matriz de riesgos de calidad.	Planear	Hacer	• Estadísticas de compras. • Presupuesto de compras. • Materiales e insumos de buena calidad. • Atendimiento de Servicios y Reparaciones. • Necesidades de mejoras en los sistemas y recursos tecnológicos. • Necesidades del personal. • Normatividad cumplida. • Entrega de productos de acuerdo a las especificaciones y calidad requeridas. • Desempeño de proveedores críticos de calidad, ambiente y SST. • Peligros y Riesgos asociados al manejo de sustancias químicas. • Aspectos Ambientales significativos. • Control operacional a los Aspectos Ambientales significativos. • Certificación de proveedores Non GMO	• Todos los procesos.
		• Elaborar presupuesto anual y planificar actividades. • Planificar actividades de gestión inventario de materiales • Planear la gestión de compras de bienes y servicios. • Identificar Peligros y evaluar riesgos asociados a los trabajadores en el proceso. • Identificar Aspectos e impactos ambientales asociados al proceso. • Identificar proveedores críticos. • Identificación de proveedores Non GMO.	• Seleccionar y contratar proveedores. • Realizar contratos, compras nacionales e internacionales. • Administrar y controlar el inventario de materiales. • Entregar inventario de materiales. • Gestionar sistema de seguridad y salud en el trabajo. • Evaluar desempeño de proveedores críticos de calidad, ambiente y SST. • Señalización de acuerdo a norma de sustancias químicas y RESPEL. • Seguimiento al cumplimiento legal en actividades de la EDS. • Solicitar certificación Non GMO.		
		Verificar	Actuar		
		• Realizar seguimiento a compras y contrataciones. • Evaluar, registrar y calificar proveedores nuevos y habituales, especialmente críticos de calidad, ambiente y SST. • Evaluar gestión de almacenamiento de materiales. • Realizar inventarios físicos de materiales • Seguimiento al cumplimiento en la disposición final de RESPEL y post-consumo.	• Establecer medidas de mejora al proceso de adquisición de bienes y servicios. • Establecer e implementar mejoras a la gestión del inventario.		

Tabla 10 Equipo de Gestión de los Suministros

Naturaleza del Cargo: Garantizar la entrega oportuna de bienes y servicios esenciales para el funcionamiento de la organización. Esto se logra mediante la implementación de estrategias exitosas de negociación con proveedores, con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes internos y contribuir al cumplimiento de las metas de la compañía. La adaptación al entorno de trabajo híbrido implica la capacidad de gestionar eficazmente las operaciones de suministro, tanto en entornos presenciales como remotos, asegurando la continuidad y eficiencia en la cadena de suministro de la empresa.

Competencias Organizacionales:

En busca de la formación de cultura la organización ha establecido las siguientes competencias organizacionales:

Comunicación: Habilidad para expresar ideas y conceptos de manera clara y efectiva, facilitando una comunicación fluida y transparente dentro y fuera del equipo.

Dominio de plataformas y herramientas de comunicación virtual para facilitar la interacción con el equipo, proveedores y otras partes interesadas, independientemente de la ubicación física.

Compromiso: Dedicación y lealtad hacia la excelencia en la gestión de suministros, compras y almacenamiento, demostrando un compromiso constante con la eficiencia y mejora continua.

Implementar estrategias para construir un sentido de pertenencia al equipo y a la organización, considerando la diversidad de ubicaciones y la falta de interacción diaria en la oficina.

Conocimiento: Búsqueda activa de actualización y profundización en conocimientos relacionados con la gestión de suministros, compras y almacenamiento, manteniéndose al tanto de las mejores prácticas y tendencias del sector.

Cultura de Servicio: Desarrollo de una mentalidad centrada en el servicio, asegurando que las operaciones de suministros contribuyan eficazmente a las necesidades internas y externas de la organización. Garantizando que la calidad y la eficiencia del servicio no se vean afectadas por la distribución geográfica del equipo, promoviendo una experiencia de cliente interna excepcional en cualquier entorno laboral.

Método de Trabajo: Establecer métodos de trabajo que sean eficientes y estratégicos, considerando las particularidades del entorno híbrido para optimizar los procesos de suministros, compras y almacenamiento.

Asegurar que los métodos de trabajo sean adaptables a entornos virtuales, permitiendo la colaboración efectiva y la ejecución eficiente de tareas tanto en modalidades presenciales como remotas.

Buscar constantemente oportunidades para optimizar los procesos de suministros, identificando áreas de mejora que puedan potenciar la efectividad operativa del equipo.

Incorporar tecnologías virtuales que faciliten y mejoren la ejecución de procesos, garantizando que el equipo pueda utilizar herramientas digitales de manera efectiva en su día a día.

Facilitar métodos de trabajo que promuevan la colaboración eficiente en equipos distribuidos, utilizando plataformas digitales y herramientas de gestión de proyectos adaptadas al trabajo híbrido.

Solución de Problemas: Desarrollo de habilidades analíticas para abordar desafíos y resolver problemas de manera efectiva en el ámbito de suministros y almacenamiento.

Orientación al Logro: Establecimiento de metas claras y medibles en la gestión de suministros, compras y almacenamiento, con un enfoque persistente en alcanzar y superar los objetivos establecidos.

Proactividad: Iniciativa para identificar oportunidades de mejora y anticiparse a posibles problemas, siendo proactivo en la implementación de soluciones efectivas.

Trabajo en Equipo: Fomento de la colaboración y sinergia con otros profesionales, reconociendo la importancia del trabajo conjunto para el éxito en la gestión integral de suministros, compras y almacenamiento, tanto en entornos presenciales como remotos.

Liderazgo: Desarrollo de habilidades de liderazgo que inspiren y guíen al equipo, promoviendo el desarrollo profesional y la cohesión en el área de suministros, compras y almacenamiento, considerando las particularidades de un entorno laboral híbrido.

Estas competencias organizacionales buscan fortalecer al líder de suministros, compras y almacenamiento, asegurando su capacidad para contribuir al éxito de la organización en estas áreas clave, incluso en contextos de trabajo remoto.

IMPORTANCIA DEL PROCESO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La inclusión del Jefe de Suministros, Compras y Almacén en un estudio sobre trabajo en modalidad híbrida es esencial por varias razones:

Gestión de Compras Estratégicas: El Jefe de Suministros y Compras desempeña un papel clave en la gestión de compras estratégicas para asegurar que los recursos necesarios estén disponibles, ya sea para el trabajo presencial o remoto. Evaluar cómo la modalidad híbrida afecta las necesidades de compra y adaptar estrategias en consecuencia es crucial.

Optimización de la Cadena de Suministro: La cadena de suministro puede verse afectada por la modalidad híbrida. El Jefe de Suministros colabora en la optimización de la cadena de suministro para garantizar la eficiencia en la entrega de suministros tanto a la oficina como a ubicaciones remotas de los empleados.

Gestión Eficiente del Almacén: En un entorno híbrido, puede haber cambios en la demanda y distribución de suministros. En colaboración con El Analista de Almacén trabaja en la gestión eficiente del almacén, adaptando la organización y procesos

para satisfacer las necesidades cambiantes y garantizar un flujo de suministros constante.

Evaluación y Selección de Proveedores: La modalidad híbrida puede requerir una revisión de proveedores y una evaluación de nuevas opciones que se alineen con las necesidades del trabajo flexible. El Jefe de Suministros y Compras participa en la selección y negociación con proveedores para asegurar suministros de calidad y costos competitivos.

Adaptación de Procedimientos de Compras: Puede ser necesario ajustar los procedimientos de compras para dar soporte a los colaboradores que laboran remotamente. El Jefe de Suministros y Compras contribuye en la revisión y adaptación de procesos para facilitar la adquisición eficiente de suministros en un entorno híbrido.

Tecnología para la Gestión de Compras: La implementación de tecnologías para la gestión de compras es esencial en un entorno híbrido. El Jefe de Suministros y Compras puede liderar la implementación de herramientas y sistemas que mejoren la visibilidad y eficiencia en el proceso de compras.

Control de Inventario y Rotación: La modalidad híbrida puede afectar la rotación y control de inventario. El Analista de Almacén colabora con el Jefe de Suministros y Compras en la implementación de prácticas que aseguren un control eficiente y una rotación adecuada de los suministros.

Seguridad y Cumplimiento Normativo: En un entorno híbrido, es esencial garantizar la seguridad y el cumplimiento normativo en todas las etapas del proceso de suministro y compras. El Jefe de Suministros y Compras trabaja en colaboración con áreas de cumplimiento para asegurar que las prácticas sean éticas y cumplidoras de regulaciones.

La participación del Jefe de Suministros, Compras y Almacén en un estudio sobre trabajo en modalidad híbrida es vital para asegurar una gestión eficiente, estratégica y adaptable de los suministros, compras y almacén en un entorno laboral que combina modalidades de trabajo presencial y remoto.

8.1.7 Analistas de Compras

Naturaleza del Cargo: Recibir, planificar, clasificar, registrar y controlar la información correspondiente al proceso de compras, llevando a cabo de manera eficaz y oportuna la cotización, selección, negociación, evaluación y seguimiento de los proveedores. Esto se logra a través de un extenso conocimiento del mercado y relaciones constantes, transparentes y productivas, adaptadas al entorno de trabajo híbrido. La función principal consiste en alinear estas actividades a la política de

compras, con el objetivo de garantizar el suministro puntual de bienes y servicios, fundamentado en las mejores condiciones económicas y de calidad.

Competencias Organizacionales:

En busca de la formación de cultura la organización ha establecido las siguientes competencias organizacionales:

Comunicación Estratégica: Habilidad para comunicarse eficazmente, transmitiendo información de manera clara y precisa en un contexto especializado de compras en el sector azucarero.

Habilidad para comunicarse de manera efectiva a través de canales virtuales, garantizando una comprensión clara y precisa en interacciones a distancia

Compromiso con la Eficiencia: Dedicación a maximizar la eficiencia en los procesos de compras, asegurando la adquisición oportuna y efectiva de los recursos necesarios para el ingenio.

Conocimiento: Adquisición y aplicación de un conocimiento profundo del sector azucarero, incluyendo las dinámicas del mercado, los proveedores y las regulaciones específicas.

Desarrollo y aplicación de habilidades digitales, asegurando un manejo competente de herramientas y plataformas tecnológicas relevantes para el proceso de compras.

Cultura de Servicio Especializada: Adaptación de la cultura de servicio para satisfacer las necesidades particulares del sector azucarero, priorizando la excelencia en la adquisición de bienes y servicios clave.

Métodos de Trabajo Específicos: Establecimiento de métodos de trabajo adaptados a las particularidades del ingenio azucarero y al entorno de trabajo híbrido, optimizando los procesos de compras de acuerdo con las características únicas del sector.

Solución de Problemas: Desarrollo de habilidades analíticas para abordar desafíos específicos del sector azucarero y resolver problemas de compras de manera efectiva.

Orientación al Logro en la Industria Azucarera: Mantenimiento de una orientación al logro alineada con los objetivos y metas específicos del ingenio azucarero, asegurando la obtención de recursos necesarios para el proceso productivo, adaptado a entornos de trabajo remoto.

Proactividad: Actuar de manera proactiva ante las dinámicas cambiantes del sector azucarero, anticipando necesidades y respondiendo de manera ágil a las demandas de compras, así como en entornos digitales.

Trabajo en Equipo: Fomento de la colaboración y sinergia con otros profesionales del sector azucarero, reconociendo la importancia del trabajo conjunto para el éxito en compras específicas de la industria, incluso en modalidades de trabajo a distancia.

Liderazgo Adaptado al Ingenio Azucarero: Desarrollo de habilidades de liderazgo adaptadas a las particularidades del ingenio azucarero, inspirando y guiando al equipo de compras hacia el logro de objetivos específicos del sector.

Estas competencias organizacionales están estratégicamente diseñadas para fortalecer al Analista de Compras en un ingenio azucarero, asegurando su capacidad para sobresalir tanto en el entorno presencial como en el trabajo remoto. De esta manera, el profesional puede contribuir al éxito continuo del ingenio en el área de compras, adaptándose a las dinámicas cambiantes y a la flexibilidad requerida por la modalidad de trabajo a distancia.

IMPORTANCIA DEL PROCESO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

La participación del Analista de Compras en un estudio sobre trabajo en modalidad híbrida es esencial por diversas razones:

Adaptación de Procesos de Compras: El Analista de Compras desempeña un papel clave en la adaptación de los procesos de compras para satisfacer las necesidades cambiantes del trabajo en modalidad híbrida. Esto implica revisar y ajustar procedimientos para garantizar la eficiencia en la adquisición de suministros, considerando las dinámicas tanto del trabajo presencial como del remoto.

Gestión de Proveedores: El Analista de Compras es responsable de interactuar con proveedores para adquirir productos y servicios necesarios para la operación de la empresa. En un entorno híbrido, donde los empleados pueden trabajar tanto en la oficina como de forma remota, se deben evaluar las necesidades cambiantes y asegurar que los proveedores puedan adaptarse a estas condiciones.

Seguimiento de Inventarios: El Analista de Compras colabora en el seguimiento de inventarios para asegurar que los suministros estén disponibles tanto para los empleados que trabajan en la oficina como para aquellos que lo hacen de forma remota. Esto implica mantener registros actualizados y anticipar las necesidades futuras.

Seguimiento de Pedidos y Recepción de Suministros: En un entorno híbrido, es crucial llevar un seguimiento detallado de los pedidos y gestionar la recepción de

suministros de manera eficiente. El Analista de compras junto con el Analista de Almacén colaboran en establecer procedimientos que faciliten la gestión de pedidos y aseguren la disponibilidad de suministros necesarios.

Uso de Plataformas Tecnológicas: En un entorno híbrido, el uso eficiente de plataformas tecnológicas para la gestión de compras es fundamental. El Analista de Compras puede liderar la implementación y optimización de herramientas tecnológicas que faciliten el proceso de compra, seguimiento de inventarios y coordinación con proveedores.

Planificación de Compras: El trabajo híbrido puede requerir una planificación más cuidadosa de las compras para garantizar que los empleados tengan acceso a los suministros necesarios en todo momento. El Analista de Compras participa en la planificación estratégica de compras para mantener un flujo constante de suministros.

Evaluación de Costos y Presupuestos: En un entorno híbrido, es importante evaluar los costos asociados con las compras y asegurar que se mantengan dentro del presupuesto asignado. El Analista de Compras contribuye en la evaluación de costos y en la identificación de oportunidades de ahorro sin comprometer la calidad de los suministros.

Negociación de Contratos: El Analista de Compras puede ser responsable de negociar contratos con proveedores. En un entorno híbrido, es importante asegurar que los términos del contrato sean flexibles y se ajusten a las necesidades cambiantes de la empresa, incluyendo la capacidad de adaptarse a modalidades de trabajo presencial y remoto.

Gestión de la Calidad: El Analista de Compras colabora en garantizar la calidad de los productos y servicios adquiridos. En un entorno híbrido, esto implica asegurar que los productos y servicios sean adecuados tanto para el trabajo en la oficina como para el trabajo remoto.

La participación del Analista de Compras en un estudio sobre trabajo en modalidad híbrida es fundamental para garantizar una gestión eficiente y adaptable de las compras, asegurando que los empleados tengan acceso a los suministros necesarios en cualquier modalidad de trabajo.

8.2 PRODUCTOS Y MERCADOS

En el contexto del Ingenio Azucarero se proporciona una visión fundamental sobre la posición, la historia y la orientación de esta empresa agroindustrial en el Sur Occidente colombiano. Con más de 70 años de experiencia en el mercado, el Ingenio Azucarero se destaca como un actor clave en el panorama agroindustrial de la región. Su enfoque principal radica en la producción de azúcar y sus derivados,

lo que no solo lo consolida como un actor económico relevante sino también como un contribuyente significativo al desarrollo socioeconómico de la comunidad local.

La producción de azúcar, en este caso, no se limita a ser una actividad comercial, más bien, se presenta como un motor para el progreso de la región. La empresa busca no solo satisfacer las demandas del mercado sino también desempeñar un papel activo en la mejora de las condiciones de vida y el crecimiento económico de la comunidad y zona de influencia.

Al destacar la importancia de la producción de azúcar y sus derivados, el Ingenio Azucarero no solo se presenta como un generador de ingresos, sino como un agente de desarrollo sostenible. A través de esta contextualización, se puede entender que los productos del ingenio no son simplemente mercancías, son catalizadores que impulsan la prosperidad y contribuyen a la construcción de una base económica más fuerte para la región.

Además, la mención de más de 70 años de trayectoria subraya la estabilidad y la experiencia acumulada por el Ingenio Azucarero. Esto sugiere una gestión sólida y un compromiso a largo plazo con la comunidad y la industria. En consecuencia, la sección sobre "Productos y Mercados" no solo proporciona una descripción superficial de la oferta y la demanda, sino que establece una narrativa que destaca el impacto integral de la empresa en el tejido económico y social de la región.

8.2.1 Productos

8.2.1.1 Azúcar:

El Ingenio Azucarero S.A produce uno de los mejores azúcares del País, caracterizándose por su color, calidad y tamaño en el grano. Contamos con una planta azucarera que nos proporciona la tecnología y acoge el personal humano que en ella opera para producir azúcar de alta calidad. A continuación, mencionamos los diferentes tipos de Azúcar que se producen en el Ingenio Azucarero.

- Azúcar Blanco Especial
- Azúcar Blanco
- Azúcar Crudo
- Azúcar Turbinado

Además de producir los tipos de Azúcar estándar del mercado, el Ingenio Azucarero S.A produce para diferentes empresas del sector nacional e internacional

numerosas especificaciones técnicas propias de cada cliente, acorde con su necesidad, esto nos convierte en una planta azucarera líder en la región.



8.2.1.2 Mieles:



Del proceso de producción de azúcar se generan subproductos que conservan la alta calidad que siempre se nos caracteriza entre ellos se encuentra la Miel en sus diferentes referencias o tipos:

- Miel Final / Melaza
- Miel B
- Miel Virgen

8.2.1.3 Energía:



El Ingenio Azucarero ha invertido significativamente en un sistema de cogeneración para aumentar su capacidad de producción. Este proceso utiliza residuos de caña de azúcar para generar simultáneamente energía eléctrica y térmica. Los residuos se queman en calderas para producir vapor, que impulsa turbinas generadoras de electricidad. El calor residual se reutiliza en el proceso de producción de azúcar, optimizando la eficiencia operativa.

Además, el ingenio no solo utiliza la energía generada para sus operaciones internas, sino que también vende excedentes de electricidad a la red nacional. Esto no solo maximiza la rentabilidad al diversificar sus fuentes de ingresos, sino que también contribuye a la estabilidad de la red eléctrica, alineándose con principios de sostenibilidad y responsabilidad ambiental.

8.2.1.4 **Bagazo:**



El bagazo es el residuo fibroso que queda después de extraer el jugo de la caña de azúcar o de otros vegetales, como la caña de maíz, en el proceso de molienda. Es uno de los subproductos más importantes de la industria azucarera y se compone principalmente de fibras vegetales, cáscaras y otros materiales sólidos que no se disuelven durante la extracción del jugo.

8.2.1.5 **Otros productos:**

Cachaza:



Subproducto obtenido durante el proceso de extracción de jugo de caña de azúcar en los ingenios azucareros. Específicamente, es una mezcla de materiales sólidos y líquidos que se separan del jugo de caña después de la molienda.

8.2.2 PROCESO DE LA CAÑA DE AZUCAR

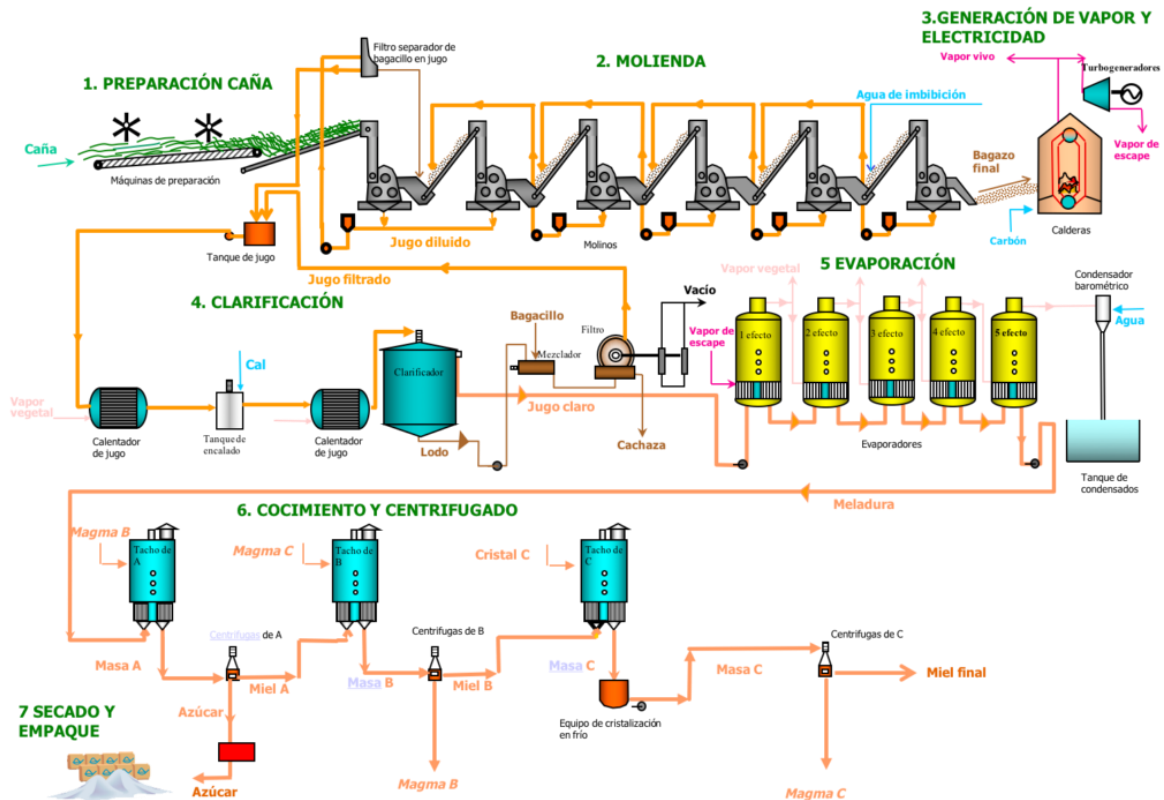


Ilustración 5 Proceso producción de azúcar, tomado web Ingenio Azucarero

El proceso de producción de azúcar a partir de la caña de azúcar involucra varias etapas, desde la siembra hasta la obtención del producto final. Aquí tienes una breve descripción del proceso:

Cultivo y cosecha:

- La caña de azúcar se siembra en campos específicos y requiere condiciones climáticas adecuadas, como clima cálido y suelo bien drenado.
- Después de aproximadamente 12-18 meses, la caña de azúcar alcanza su madurez y está lista para la cosecha.
- La cosecha se realiza generalmente mediante la quema de los campos, seguida de la recolección de la caña de azúcar.

Extracción de jugo:

- La caña de azúcar se transporta a la fábrica de azúcar donde se extrae el jugo.

- Este proceso implica triturar la caña para liberar el jugo dulce contenido en su interior.

Clarificación y filtración:

- El jugo extraído contiene impurezas que deben ser eliminadas. Se realiza un proceso de clarificación mediante la adición de productos químicos y la aplicación de calor.
- Luego, el líquido clarificado se filtra para eliminar partículas sólidas.

Evaporación:

- El jugo clarificado se somete a un proceso de evaporación para concentrar el contenido de azúcar. Se utilizan evaporadores al vacío para eliminar el agua.

Cristalización:

- El concentrado se enfría y se agita para iniciar el proceso de cristalización del azúcar.
- Los cristales de azúcar se forman y se separan del líquido restante, conocido como melaza.

Centrifugación:

- Los cristales de azúcar se separan de la melaza mediante centrifugadoras. Este proceso da lugar al azúcar crudo o azúcar en bruto.

Refinado:

- El azúcar crudo se somete a un proceso de refinado para eliminar las impurezas restantes y obtener azúcar blanco.
- Involucra la disolución del azúcar crudo, filtración, carbonatación y otras etapas para obtener un producto más puro.

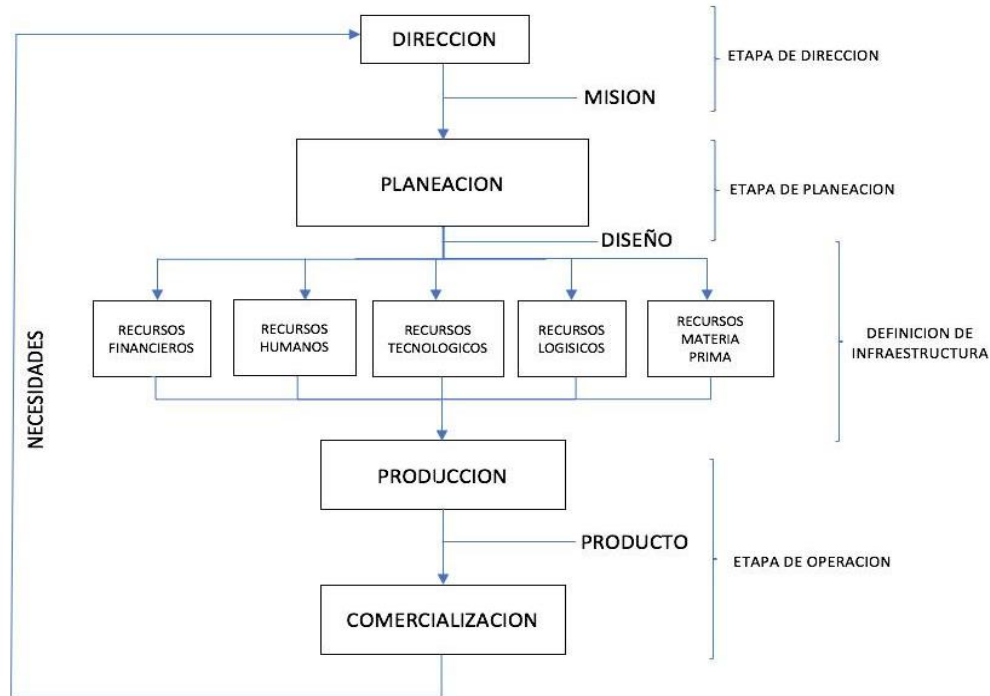
Secado y envasado:

- El azúcar refinado se seca para eliminar cualquier humedad residual.
- Finalmente, el azúcar se envasa en diferentes formatos, desde sacos hasta paquetes más pequeños, listo para su distribución y consumo.

Este es un resumen general del proceso de producción de azúcar a partir de la caña de azúcar. Es importante tener en cuenta que la tecnología y los métodos pueden variar según la región y las instalaciones de producción específicas.

8.3 FLUJOGRAMA DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

Ilustración 6 Etapas Del Proceso Administrativo



Fuente: Elaboración Propia

En el Flujograma de procesos se puedan evidenciar el papel que juego los cargos administrativos.

8.4 CONCLUSIONES

Los cambios en los procesos, ha sido clave para mejorar la eficiencia operativa, logrando registros históricos en varios aspectos de la producción y la productividad. Se destaca la estrategia de fidelización de proveedores y la gestión financiera que ha llevado a acuerdos de reducción de deuda, generando mejoras en la credibilidad y confianza. Además, se ha trabajado en el desarrollo de liderazgo y administración de clase mundial.

A pesar de los logros, la empresa enfrenta desafíos en la transición hacia una cultura organizacional de clase mundial. Se observa una resistencia arraigada en la cultura existente, y la implementación de indicadores y gestión del riesgo psicosocial busca equilibrar la productividad con un ambiente de trabajo saludable. El incremento significativo en los ingresos, la expansión de clientes y la mejora en la rentabilidad demuestran el éxito de las estrategias implementadas.

El Ingenio Azucarero se encuentra en una fase de transición, adoptando prácticas más colaborativas y orientadas al equipo. Aunque persisten elementos del modelo tradicional, la empresa muestra una dirección hacia el desarrollo sostenible y la mejora continua. La capacitación y certificación de líderes en competencias blandas reflejan el compromiso con la transformación de la cultura organizacional. A pesar de los avances, se reconoce la necesidad de seguir avanzando hacia un modelo más flexible y plano, enfocándose en el desarrollo sostenible en lugar de simplemente buscar ventajas competitivas.

El Ingenio Azucarero presenta una estructura organizacional de tipo tradicional, a pesar de la asignación clara de responsabilidades y funciones a través de esta estructura, se destaca que la organización se encuentra en una transición hacia una estructura organizacional más moderna. Se sugiere pasar de una estructura burocrática a una más orientada hacia la flexibilidad y la agilidad en respuesta a los cambios del entorno.

La caracterización de los procesos estratégicos, misionales y de soporte resalta la importancia de roles clave, como la Gerencia General, que juega un papel fundamental en la planificación y dirección de la estrategia global de la empresa. Asimismo, se evidencia la relevancia de competencias organizacionales en cada cargo, buscando fortalecer aspectos como la comunicación, el compromiso, el conocimiento, la cultura de servicio, el trabajo en equipo y el liderazgo.

En cada área, desde la Gerencia General hasta Suministros, se establecen funciones específicas y competencias que están alineadas con los objetivos estratégicos de la organización y los beneficios identificados en el estudio sobre las modalidades de teletrabajo y trabajo híbrido en un ingenio azucarero.

El Ingenio Azucarero está en un proceso de cambio y modernización en su estructura y cultura organizacional, buscando adaptarse a los desafíos del entorno empresarial actual. La transición hacia una cultura más orientada al servicio, la mejora continua y el trabajo en equipo ¿Falta consistencia? refleja la intención de la empresa de evolucionar hacia un modelo organizativo más ágil y competitivo.

El proceso ¿Cuál? demuestra ser fundamental para la misión al contribuir activamente a la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes. Al generar un valor añadido para accionistas, colaboradores y la comunidad local, este proceso no solo se enfoca en cumplir con los objetivos estratégicos, sino que también se convierte en un componente esencial para preservar el medio ambiente. En este escenario, la implementación del **teletrabajo** adquiere una relevancia aún mayor en el panorama actual, siendo una respuesta eficaz a las cambiantes necesidades de nuestros colaboradores. Este enfoque no solo responde a las dinámicas actuales, sino que también se presenta como una herramienta clave para añadir valor, satisfacer las expectativas de los clientes y

mantener un equilibrio ambiental esencial para el logro de nuestras metas estratégicas.

El estudio del trabajo híbrido en cargos administrativos implica la comprensión y optimización de estos procesos y la participación de roles clave para garantizar una implementación exitosa y alineada con los objetivos organizacionales en el cambiante panorama laboral.

La importancia de la colaboración y adaptación en diferentes áreas de la organización para implementar con éxito un modelo de trabajo híbrido ¿Cuál es el Modelo de Trabajo Híbrido/ Roles?. Cada rol desempeña un papel crucial para garantizar eficiencia, seguridad y adaptabilidad en este nuevo entorno laboral.

El análisis y diseño de cargos se convierte en un elemento esencial para adaptar las competencias organizacionales a las dinámicas del trabajo híbrido, asegurando que cada puesto contribuya eficazmente al logro de los objetivos estratégicos de la organización. La comunicación efectiva, la adaptabilidad a entornos virtuales, el liderazgo inspirador y la colaboración remota son aspectos clave que se deben priorizar en la gestión de recursos humanos en este nuevo paradigma laboral.

El análisis detallado de los perfiles de los cargos administrativos, desde el Director Comercial hasta el Analista de Almacén, revela un enfoque integral hacia la adaptación al trabajo remoto y la gestión eficiente en entornos híbridos. Cada cargo ha sido delineado con competencias específicas que abordan las demandas cambiantes de la modalidad de trabajo, destacando la importancia de la comunicación efectiva, el compromiso con la eficiencia, la actualización constante de conocimientos y la adaptabilidad a tecnologías emergentes.

La naturaleza del trabajo híbrido se refleja en las competencias organizacionales, donde la capacidad para colaborar en modalidades tanto presenciales como remotas se considera crucial. Aspectos como el liderazgo, la proactividad, y la orientación al logro han sido adaptados para garantizar la efectividad en ambientes de trabajo flexibles y dinámicos.

La organización ha diseñado roles estratégicos, como el Director Comercial, Jefe de Tecnología Informática y Telecomunicaciones, Analista de Sistemas, Jefe de Suministros, Analistas de Compras y Analista de Almacén, cada uno con competencias específicas para asegurar el éxito continuo en sus áreas respectivas.

9 ANÁLISIS DE LA NORMATIVIDAD VIGENTE EN MATERIA DE TRABAJO HÍBRIDO Y TELETRABAJO

La documentación de las tendencias y la normatividad vigente en Colombia vinculadas a las modalidades de trabajo presencial, híbrida y teletrabajo es fundamental para comprender y adaptarse a las dinámicas laborales cambiantes en el Ingenio Azucarero. Esta investigación se centra en analizar y contextualizar las regulaciones locales, así como las tendencias emergentes, con el objetivo de comprender su impacto directo en los beneficios dentro del marco específico de un ingenio azucarero.

El sector agroindustrial en Colombia enfrenta desafíos únicos y requiere consideraciones particulares al ajustar las prácticas laborales a las modalidades actuales. Esta investigación se sumerge en el análisis de las políticas gubernamentales y las normativas laborales que afectan al Ingenio Azucarero en relación con el trabajo presencial, híbrido y teletrabajo.

Se explorarán aspectos clave como los requisitos para implementar el trabajo híbrido, las directrices para el teletrabajo y las normativas que rigen las condiciones de trabajo presencial. Además, se abordarán las tendencias emergentes en la legislación laboral colombiana que puedan influir en la forma en que el Ingenio Azucarero organiza y gestiona su fuerza laboral.

La comprensión detallada de estas tendencias y regulaciones no solo garantiza el cumplimiento legal, sino que también proporciona una base para el diseño de estrategias efectivas que impulsen la productividad y la eficiencia en la producción azucarera. Al documentar estas dinámicas específicas del contexto colombiano, se busca no solo adaptarse a las exigencias normativas, sino también aprovechar las oportunidades para mejorar la gestión de recursos humanos y fortalecer la competitividad del ingenio azucarero en el panorama laboral actual.

9.1 NORMATIVIDAD QUE REGULA EL TRABAJO REMOTO O TELETRABAJO EN COLOMBIA

Las disposiciones legales que regulan el teletrabajo en Colombia se establecen principalmente en la **Ley 1221 de 2008**, así como en los **decretos 884 de 2012 y 1227 de 2022**.

Ley 1221 de 2008: Establece el reconocimiento del teletrabajo en Colombia como una forma de empleo, definiendo sus modalidades y estableciendo los fundamentos para desarrollar una política pública que fomente esta modalidad laboral. Además, busca implementar una política específica de teletrabajo dirigida a la población vulnerable. La creación de la Red Nacional de Fomento al teletrabajo tiene como objetivo principal promover y difundir esta práctica en el país. Asimismo, la ley

contempla las garantías laborales, sindicales y de seguridad social destinadas a los teletrabajadores. (Ley 1221 del 2008, 2008)

Por otro lado, **el Decreto 884 de 2012**, detalla las condiciones laborales que regulan el teletrabajo en términos de dependencia, las interacciones entre empleadores y teletrabajadores, las responsabilidades de entidades tanto públicas como privadas, las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL), y la Red de Fomento para el teletrabajo. Además, introduce los principios de voluntariedad, igualdad y reversibilidad que se aplican a este modelo laboral. (Decreto 884 de 2012, 2012)

Este decreto establece las disposiciones generales para la implementación del teletrabajo en el país. Algunos puntos importantes que aborda incluyen:

- **Definición de Teletrabajo:** Establece una definición clara de lo que se considera teletrabajo en el contexto colombiano.
- **Acuerdo de Teletrabajo:** Señala que la modalidad de teletrabajo debe regirse por un acuerdo escrito entre el empleador y el trabajador, especificando las condiciones y términos de esta forma de trabajo.
- **Derechos y Deberes:** Establece los derechos y deberes de los trabajadores que optan por esta modalidad, así como las responsabilidades de los empleadores.
- **Jornada Laboral y Condiciones de Trabajo:** Define las condiciones de la jornada laboral, las pausas, la forma de control y la responsabilidad sobre las herramientas y equipos utilizados en el teletrabajo.

En relación con el **Decreto Número 1227 del año 2022**, se implementó como una forma destinada a simplificar y reducir las disparidades para la adopción del teletrabajo. Dentro de estas disposiciones, se contempla la posibilidad de que el empleador y el teletrabajador lleguen a un acuerdo para que este último utilice sus propias herramientas, recibiendo una compensación por ello. (Ministerio de Trabajo, 2022)

Aparte de esta reconocida Ley del trabajo remoto del año 2008 y sus respectivos decretos previamente citados, la rápida adopción del teletrabajo y el trabajo remoto durante la pandemia, sin una preparación adecuada, condujo a prácticas perjudiciales. Estas incluyen jornadas laborales extensas, comunicaciones de los superiores en momentos fuera del horario laboral y desafíos relacionados con la salud y la falta de equilibrio entre el trabajo y el tiempo libre.

En respuesta a esto, los congresistas y el Ministerio de Trabajo promovieron distintas leyes que amplían y complementan la ley. En mayo de 2021, se sancionó la Ley 2088, que aborda el trabajo en casa, y algunos meses después, en agosto, se promulgó la Ley 2121 sobre trabajo remoto. (Ministerio de Trabajo, 2021)

Ley 2121 de 2021: En esencia, considera esta ley que el trabajo remoto es todo aquel en el que no se requiere de un lugar físico para desarrollarse, haciendo uso de las herramientas tecnológicas dispuestas por el empleador para tal fin. No obstante, este trabajo debe respetar las normas de derecho laboral, en especial la garantía de los derechos mínimos de los trabajadores. (Ministerio de Trabajo, 2021)

Los aspectos más importantes de esta ley son los siguientes:

- El trabajador podrá trabajar desde cualquier lugar, siempre con el consenso del empleador, pero deberá informar en todo momento el lugar donde se encuentra, contar con conexión a internet y acatar las directrices de la Administradora de Riesgos Laborales.
- En principio, el contrato de trabajo remoto no podrá estar sujeto a cláusulas de exclusividad. No obstante, las partes podrán voluntariamente pactar acuerdos que limiten estas disposiciones.
- El empleador debe proporcionar todas las herramientas tecnológicas que considere necesarias, así como su mantenimiento con el fin de sostener una comunicación con el trabajador, garantizar la prestación personal del servicio, horario, funciones y obligaciones.
- El empleador debe asumir el valor de la energía e internet y/o telefonía móvil.
- El empleador podrá solicitar, de forma excepcional, la comparecencia física del trabajador en el lugar de trabajo, por ejemplo, en la diligencia de descargos. En estos casos, debe asumir los costos del desplazamiento del trabajador.
- En cuanto a los elementos esenciales del contrato de trabajo, estos se mantendrán de acuerdo con las normas del Código Sustantivo del Trabajo.
- Se mantienen, conforme a las normas laborales, lo referente al pago del salario, el trabajo suplementario, la jornada laboral y el pago de aportes al sistema de protección social.
- El trabajador remoto no tendrá derecho al pago del auxilio de transporte.

Esta ley fue posteriormente reglamentada mediante el Decreto número 555. Asimismo, en el mes de enero de 2022, se aprobó la Ley número 2191, reconocida con el nombre de la Ley de Desconexión Laboral.

Mediante **Decreto 555 del 9 de abril de 2022**, el presidente de la República, Iván Duque Márquez y el ministro del Trabajo, Ángel Custodio Cabrera Báez expedieron la reglamentación de la Ley 2069 de 2020, Ley de Emprendimiento y de la Ley 2121 de 2021, Ley de Trabajo Remoto. (Decreto 555 de 2022, 2022)

En esta modalidad laboral, la interacción física entre empleador y empleado no ocurre en ningún momento, ya que todo se realiza de forma remota mediante el uso de tecnologías de la información y las telecomunicaciones u otros medios.

Según lo estipulado el trabajador puede ser convocado en tres situaciones específicas:

- (i) Para verificar el cumplimiento de los estándares de herramientas y equipos de trabajo.
- (ii) Cuando se requiera instalar o actualizar manualmente algún software, programa, aplicación o plataforma en los equipos de trabajo.
- (iii) Para avanzar en procesos disciplinarios o sancionatorios.

El ministro de Trabajo, Ángel Custodio Cabrera, indicó que con el Trabajo Remoto, el empleado no necesita asistir a las instalaciones de la empresa ni siquiera en la etapa precontractual, ya que el contrato debe ser firmado electrónicamente, según lo dispuesto en el Decreto 526 del 19 de mayo de 2021.

El ministro también destacó que dentro de la reglamentación se consideraron el 50% de los comentarios presentados por la ciudadanía, lo que resultó en la fijación mutua del costo del auxilio mensual para compensar gastos de internet, telefonía y energía, así como la compensación mensual por el uso de herramientas de trabajo.

El trabajo remoto permite a ciertos cargos, como Desarrollador de software, agente de Call Center, analista de datos, Community Manager, diseñador web, entre otros, ser desempeñados de manera virtual durante toda la relación laboral mediante un contrato remoto.

Es importante diferenciar el trabajo remoto de otras modalidades:

- El trabajo en casa es temporal y se realiza por situaciones excepcionales.
- El trabajo remoto es permanente y se lleva a cabo completamente de forma virtual, sin alternancia.
- El teletrabajo implica el uso de tecnologías de la información y la comunicación para el contacto entre trabajador y empresa, admitiendo diversas formas y siendo reversible por parte del empleador.

El Decreto 649 de 2022 regula la habilitación del trabajo en casa para empleadores y trabajadores del sector privado, estableciendo las circunstancias, procedimientos y obligaciones relacionadas con esta modalidad laboral.

- Se considerarán como circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales aquellas situaciones extraordinarias y poco comunes, que se estima pueden superarse con el tiempo, y que son atribuibles a eventos externos, extralaborales o propios del trabajador o empleador, permitiendo al trabajador cumplir con sus responsabilidades laborales en un lugar diferente al habitual.
- El trabajador podrá solicitar la habilitación del trabajo en casa a su empleador, mediante una comunicación escrita, ya sea en formato físico o digital.
- En caso de que ocurran circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales, el empleador puede optar por habilitar el trabajo en casa para uno o varios de sus empleados, en una o varias dependencias de la empresa.
- Se establecen los requisitos para la comunicación, el procedimiento y la finalización de la habilitación del trabajo en casa.
- La habilitación para trabajar en casa también puede aplicarse para trabajar desde el extranjero, con condiciones específicas establecidas al respecto.
- Se definen las responsabilidades y obligaciones para las ARL, el empleador y el trabajador en lo relacionado con el trabajo en casa.

La ley 2191 de 2022 tiene como objeto, otorgar protección al tiempo libre y las actividades familiares o personales que se desarrollen en ese espacio de tiempo, desconectándose de sus actividades laborales. (Ley 2191 de 2022 , 2022)

La nueva normatividad acoge a los trabajadores tanto del sector privado, como de los servidores públicos y establece una prohibición para los empleadores en el sentido de que, en el tiempo de descanso, no le es permitido contactar a su empleado -sin importar el medio- con el fin de establecer algún tipo de comunicación que verse sobre su relación laboral.

Expresamente, en el artículo 4 se otorga una garantía al derecho a la desconexión laboral que ampara el tiempo libre de los empleados, tiempo libre entendido como: vacaciones, horas de descanso y/o licencias. El tiempo de desconexión laboral cuando se trata de “horas de descanso”, inicia justo cuando termina la jornada laboral.

Así mismo, la ley consagra tres excepciones a la desconexión laboral, las cuales son:

1. Aquellos trabajadores que ejercen cargos de: dirección, confianza o manejo,
2. Los trabajadores que por la naturaleza la actividad o función que desempeñan, deban tener disponibilidad permanente, entre ellos los organismos de socorro,

3. Situaciones de fuerza mayor o caso fortuito en donde se requiera de la colaboración del trabajador, siempre que se justifique sobre la necesidad y la no alternativa de la misma.

Es crucial determinar el modelo de trabajo híbrido que mejor se adapte a las necesidades tanto de la empresa como de sus empleados. Esto implica identificar el número de días en los que no se requiere presencia física y la forma en que se desea ofrecer esta modalidad a los trabajadores, ya sea como un beneficio unilateral o como parte de un acuerdo mutuo. Además, se debe establecer la duración prevista de esta medida. La implementación exitosa del trabajo híbrido también depende del respaldo del área de seguridad y salud en el trabajo, así como de la Administradora de Riesgos Laborales (ARL), con el fin de definir anticipadamente las acciones y recursos necesarios para poner en práctica el enfoque seleccionado.

¿Qué puedo hacer si como trabajador no se me respeta el derecho a la desconexión laboral?

En caso de que el trabajador o servidor público considere que sus derechos están siendo vulnerados, tiene la opción de presentar una queja detallando los hechos y proporcionando las pruebas pertinentes. Dicha queja debe ser presentada ante la Inspección de Trabajo o la Procuraduría General de la Nación en el lugar donde se llevan a cabo las labores. Posteriormente, el inspector o funcionario designado solicitará al empleador que cumpla adecuadamente con los requisitos establecidos por la Ley 2191 de 2022, reconocida con el nombre de "ley de desconexión laboral".

9.1.1 ¿Cuál es la diferencia entre teletrabajo, trabajo en casa y trabajo remoto?

Conforme a las disposiciones legales de 2008 y 2021 en Colombia, se describen las particularidades de estas tres formas de Teletrabajo, Trabajo en casa, Trabajo remoto en la siguiente tabla:

Tabla 11 Características de estas 3 modalidades de trabajo

	Regulación		
	Ley 1221 de 2008	Ley 2088 de 2021	Ley 2121 de 2021
Concepto	Teletrabajo	Trabajo en casa	Trabajo remoto
Definición	Modalidad laboral que emplea (TIC) para facilitar la interacción entre el trabajador y la empresa.	Autorización temporal para realizar tareas laborales fuera de la ubicación convencional.	Modalidad en la que la totalidad de la interacción laboral se efectúa de forma remota.
Características	No requiere presencia física en un sitio específico de trabajo.		No hay interacción física entre empleador y trabajador.
	Para su implementación se requiere la adaptación del reglamento interno de trabajo.	No requiere un contrato especial como el teletrabajo, pues se trata de algo ocasional o por circunstancias especiales.	
	El trabajador tiene la facultad de decidir regresar a un espacio presencial.	El trabajo en casa es obligatorio. El empleado no puede decidir volver a una oficina.	Es voluntario. No tiene la opción de exigir trabajar en una oficina.
Herramientas	Las debe proveer el empleador.	El trabajador puede usar sus propias herramientas. (Y recibe un auxilio de conexión, si su salario es menor a 2 salarios mínimos).	El empleador debe proveerlas.
Duración	Forma organizativa a largo plazo.	Opción transitoria y circunstancial.	Relación laboral completamente remota desde el inicio. Sin interacción física.
Contratación	Contrato laboral especial.	No implica cambio en la relación laboral.	No se rige por las normas del teletrabajo o del trabajo en casa.

Fuente: (Hernandez, 2023) IMPACTOTIC.COM

9.1.2 Modalidades de teletrabajo en Colombia

En Colombia, la regulación del teletrabajo se basa principalmente en la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 884 de 2012. Estas normativas definen las diversas formas de teletrabajo reconocidas en el país.

Teletrabajo ocasional o esporádico: se define como la ejecución de tareas de forma no presencial en circunstancias particulares y durante períodos breves. En esta variante, el trabajador lleva a cabo sus responsabilidades desde su domicilio o cualquier ubicación remota de manera intermitente, sin tener un horario establecido. Esta modalidad de teletrabajo ocasional puede ser acordada entre el trabajador y el empleador en situaciones particulares, como emergencias o necesidades específicas.

Teletrabajo Regular: implica que el trabajador realiza sus funciones de manera continua y habitual desde un lugar remoto, siendo común que una parte significativa de su horario laboral no se realice en las instalaciones centrales de la empresa. Esta modalidad generalmente implica la necesidad de establecer un acuerdo formal entre el empleado y el empleador.

Teletrabajo Móvil: Esta modalidad brinda al empleado la posibilidad de trabajar desde distintos lugares, como su domicilio, diversas sedes de la empresa o incluso durante viajes de negocios. El teletrabajo móvil se caracteriza por su flexibilidad en términos de ubicación laboral.

Teletrabajo en casa (home office): Se trata de la realización de actividades laborales desde el domicilio del trabajador, utilizando medios tecnológicos para mantener la comunicación con la empresa.

Teletrabajo por Objetivos: En este formato, el trabajador fija metas y objetivos concretos en colaboración con su empleador, y cuenta con la autonomía para alcanzarlos desde cualquier ubicación y en cualquier momento. El enfoque se centra en los resultados y la eficacia, en lugar de la cantidad de horas laborales.

9.1.3 La reforma laboral propuesta por el gobierno de Gustavo Petro plantea que al menos 5% de nómina debería estar en teletrabajo

La propuesta legislativa presentada el jueves 24 de agosto de 2023 en la Cámara de Representantes promueve el teletrabajo y establece cuatro modalidades que podrían implementarse en el país.

El teletrabajo ha ganado importancia como respuesta a la pandemia desde 2020, y tres años después, sigue siendo una opción para empresas y trabajadores. La propuesta de reforma laboral no ignora esta realidad y presenta elementos clave para su regulación.

De acuerdo con el artículo 60 del documento, las compañías deberán implementar el teletrabajo de la siguiente manera:

- Si tienen en su nómina **entre 20 a 50 trabajadores** o trabajadoras, tendrán que promover modalidades de trabajo en casa con **5% de ellos**.
- Las empresas cuenten con una plantilla de **entre 50 y 200 trabajadores**, deberán aplicar el teletrabajo con, por lo menos, **el 10% de ellos**.
- Las empresas que tengan **más de 200 trabajadores** tendrán que implementar el trabajo a distancia en **el 15% de su nómina**.

“En realidad, se trata de un tema que será obligatorio, a partir del segundo semestre de vigencia del texto de reforma. Este es un tema interesante, si se aborda desde la problemática que tienen las ciudades en materia de tráfico y transporte”, resalta Mauricio Montealegre, director del grupo práctica laboral en Gómez-Pinzón Abogados.

Ilustración 6 Diversas Formas De Trabajo A Distancia

LA REFORMA LABORAL Y EL TRABAJO REMOTO

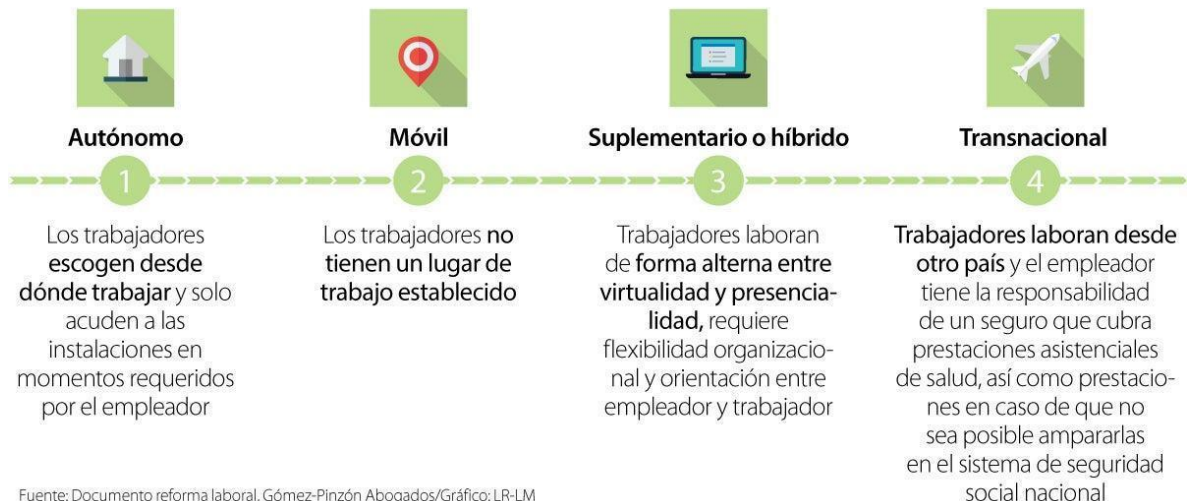


Desde el **artículo 57 y hasta el 61** se abordan temas que especifican la dinámica del trabajo remoto e híbrido



En modalidades de trabajo, se modifica el **artículo 89 del Código Sustantivo del Trabajo** y el **artículo 2 de la Ley 1221 de 2008**

EL TELETRABAJO SE PODRÁ REVESTIR DE CUATRO FORMAS



Fuente: Documento reforma laboral, Gómez-Pinzón Abogados/Gráfico: LR-LM

Durante los primeros seis meses de vigencia de la ley, las empresas deberán iniciar un plan de revisión técnica para implementar las diversas formas de trabajo a distancia, las cuales quedaron especificadas en cuatro puntos en el texto legal.

La modalidad de **teletrabajo autónomo** implica que el empleado tiene la libertad de seleccionar un lugar para realizar sus labores, ya sea en su residencia u otro sitio fuera de las instalaciones centrales de la empresa. En este formato, lleva a cabo sus actividades de manera remota y solo se presenta en las instalaciones cuando el empleador lo solicita.

Otra modalidad es el **teletrabajo móvil**, que se refiere a una dinámica en la que los trabajadores no tienen un lugar de trabajo establecido.

El tercer tipo es el **teletrabajo suplementario o híbrido**, en el cual los empleados combinan la presencia física con el trabajo virtual, demandando así una flexibilidad organizativa y una gestión eficiente por parte del empleado.

Y la característica más innovadora es el **teletrabajo transnacional**, es decir, cuando los empleados se encuentran en una nación distinta. En el caso del teletrabajo transnacional, se explica que ocurre cuando individuos, estando en ubicaciones fuera de Colombia, están empleados para trabajar en beneficio del país, y se busca asegurar los derechos mínimos esenciales.

La propuesta de reforma laboral en Colombia implica transformaciones significativas en la regulación del trabajo a distancia. Destaca la importancia de la conectividad, establece la responsabilidad compartida entre empleador y empleado, y fomenta activamente estas modalidades laborales por parte de las empresas. Este cambio busca lograr un equilibrio entre las demandas del mercado laboral contemporáneo y la preservación de los derechos fundamentales de los trabajadores, marcando así una transición hacia una nueva era laboral.

9.1.4 Consejo Superior de la Judicatura actualiza condiciones de modalidad de teletrabajo en la Rama Judicial

El Consejo Superior de la Judicatura, mediante el Acuerdo 12151 de 2024, decide mantener la operación en la Rama Judicial con actualizaciones en condiciones, mecanismos de seguimiento y control, así como en deberes y obligaciones.

Se reconoce la eficacia del teletrabajo, asegurando el acceso a la justicia para todos los ciudadanos y manteniendo la presencia física del 50% del personal en las sedes. Emitido el 28 de febrero de 2024 en Bogotá D.C., el acuerdo establece la continuidad del teletrabajo con modificaciones y responsabilidades adicionales. Tras evaluar el primer año de teletrabajo, se decide mantener la modalidad, comprometiéndose con el acceso a la justicia.

Se reafirma la obligación de presencia física del 50% del personal en el lugar de trabajo y se establece la divulgación de información en lugares visibles. Las solicitudes para teletrabajo se podrán presentar del 1 al 14 de marzo de 2024 a través de la plataforma web designada, excluyendo otros medios. (Consejo Superior de la Judicatura, 2024)

9.2 INVESTIGACIÓN SECUNDARIA: SOBRE LOS BENEFICIOS Y DESVENTAJAS QUE TIENE PARA LAS ORGANIZACIONES EL TRABAJO POR FUERA DE LAS INSTALACIONES DEL NEGOCIO

9.2.1 Modelo de trabajo híbrido: características ventajas y desventajas

En la actualidad, un número considerable de empresas ha integrado el teletrabajo como una parte esencial de sus operaciones, siendo millones las organizaciones a nivel global que lo han adoptado. En la región de América Latina, concretamente, más de 23 millones de personas han incursionado en modalidades de trabajo a distancia, y se prevé que más del 50% de los trabajadores tengan la intención de mantener esta modalidad en el futuro.

Aunque es posible que aún no hayan explorado estas modalidades laborales, se espera que tanto las grandes corporaciones como las pequeñas empresas adopten

una parte significativa de sus actividades sin depender de locaciones físicas en el futuro.

Es importante destacar que este cambio no significa automáticamente que todas las operaciones comerciales se muden de inmediato a entornos virtuales. En el presente, numerosas empresas han elegido modelos de trabajo que integran elementos digitales con la presencia física en sus instalaciones.

¿Qué es el trabajo híbrido?

El trabajo híbrido es un enfoque laboral que combina herramientas digitales con prácticas de trabajo tradicionales, permitiendo realizar tareas tanto de forma remota como en las instalaciones físicas de una empresa.

Este enfoque brinda a los trabajadores la oportunidad de llevar a cabo algunas de sus responsabilidades desde lugares remotos, alejados de los entornos laborales tradicionales.

Características del trabajo híbrido

En el entorno empresarial, es común encontrar los términos "trabajo híbrido", "teletrabajo", "home office", "trabajo en casa" y "trabajo remoto," que se utilizan con regularidad. A menudo, estas modalidades laborales se entrelazan y se usan indistintamente.

A pesar de compartir similitudes, es crucial reconocer las diferencias específicas al implementar cada uno de estos enfoques de manera efectiva.

Ahora analizaremos las características más importantes de este modelo.

1. Incorporación de Tecnologías

El método de trabajo híbrido, al igual que otros enfoques laborales modernos, se distingue por la inclusión de tecnologías de la información y comunicación (conocidas como TIC) para la gestión y realización de tareas específicas.

A diferencia de los modelos de trabajo desde casa, donde los empleados pueden emplear sus propios dispositivos informáticos en sus domicilios, en un formato híbrido, estas herramientas digitales deben ser proporcionadas por la empresa y diseñadas específicamente para llevar a cabo las tareas asignadas.

2. Se basa en la complementación

El concepto de "trabajo híbrido" se refiere a la fusión de dos modelos laborales diferentes: el tradicional y el trabajo remoto. Esta interacción complementaria es fundamental para el modelo híbrido, ya que ambos enfoques deben permitir al

empleado realizar todas sus responsabilidades, en vez de simplemente cumplir con algunas en la oficina y otras desde su hogar.

Es común suponer que el trabajo a distancia sustituye al trabajo presencial, pero esta percepción es incorrecta. En realidad, ambos modelos deben coexistir y ofrecer la suficiente flexibilidad para abordar todas las tareas asignadas, ya sea en la oficina o remotamente.

3. Necesita una gestión específica

En respuesta a la pandemia de COVID-19, muchas empresas tuvieron que investigar nuevas prácticas laborales que permitieran a sus empleados reducir su asistencia a las instalaciones físicas, e incluso trabajar de forma remota. Pronto, los líderes empresariales identificaron ciertas limitaciones en estas estrategias que requerían atención especializada.

Asimismo, la implementación de un modelo de trabajo híbrido exige la colaboración de expertos en sistemas para mantener actualizada la infraestructura tecnológica, así como líderes de recursos humanos preparados para abordar los desafíos específicos de este modelo laboral.

4. Es una relación bilateral

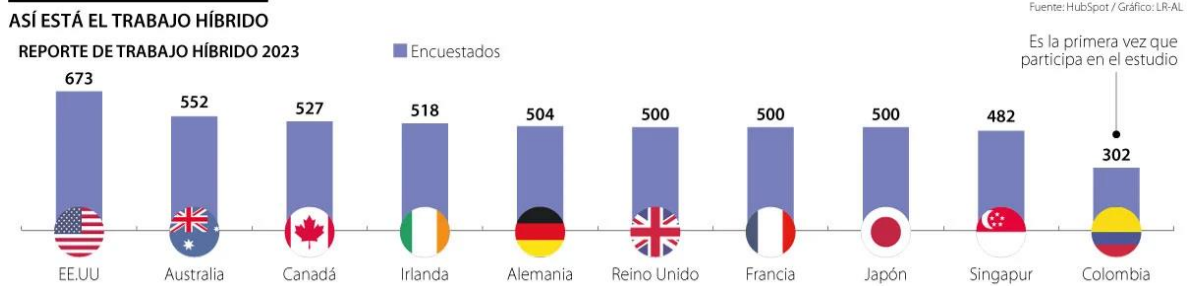
Los sistemas de trabajo híbridos son modelos laborales consolidados que, en muchos casos, están respaldados por marcos regulatorios. A diferencia del trabajo remoto, que se considera un beneficio que permite a los empleados trabajar desde sus hogares algunos días, el modelo de trabajo híbrido generalmente involucra un acuerdo contractual que define deberes, responsabilidades y ventajas para ambas partes.

Los empleados reciben un salario competitivo y pueden reducir sus gastos en transporte, alimentación y otros costos, mientras que la empresa puede reducir sus gastos operativos y mejorar la eficiencia de sus operaciones al atraer y retener a los mejores talentos.

El más reciente informe acerca de la evolución del modelo de trabajo híbrido destaca la importancia para las empresas de enfocarse en establecer una conexión efectiva.

HubSpot, una plataforma de gestión de relaciones con clientes (CRM por sus siglas en inglés), lanzó su Informe sobre Trabajo Híbrido para el año 2023, una investigación que examina el desempeño del modelo de trabajo híbrido a nivel mundial. Este estudio involucró la participación de 5.058 individuos de 10 países, incluyendo a Colombia, el único país sudamericano considerado en el análisis. (Pinto Duitama, 2023)

Ilustración 7 Así está el Teletrabajo Híbrido en el mundo



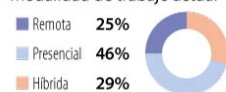
El informe proporcionó información sobre la transformación de los modelos laborales posterior a la pandemia, tanto a nivel global como en el contexto específico de Colombia. *“Nos emociona incluir a Colombia, por primera vez, entre los países evaluados en nuestro Reporte de Trabajo Híbrido, en el que exploramos el estado actual de esta metodología de trabajo. Sabemos que la modalidad de trabajo híbrido aún causa algunos interrogantes para empresas y colaboradores y es por esto que ponemos a disposición esta investigación para que entre todos continuemos construyendo esferas laborales sanas, justas y positivas”*, dijo la directora senior de marketing de HubSpot en Latinoamérica e Iberia, Shelley Pursell. (Pinto Duitama, 2023)

El reporte señaló que, a lo largo de 2022, se experimentaron dificultades en la interacción, colaboración y comunicación en el entorno del trabajo híbrido. No obstante, en paralelo, surgieron oportunidades para desarrollar una fuerza laboral conectada que combina las modalidades presenciales y remotas. Por esta razón, el subtítulo de la edición actual del estudio es 'La era de la conexión', y los descubrimientos principales están centrados en este aspecto.

Un ejemplo de esto es que, según el informe, los empleados que trabajan de forma remota tienen una mayor probabilidad de conocer los nombres de las mascotas o familiares de sus colegas (62%) en comparación con el personal que trabaja de forma presencial (54%). HubSpot interpreta esto como evidencia de que no es imprescindible estar en la oficina para construir relaciones laborales sólidas. (Pinto Duitama, 2023)

PANORAMA GLOBAL

• Modalidad de trabajo actual



• ¿Se puede establecer una buena relación con clientes sin importar cuál sea el espacio de trabajo?

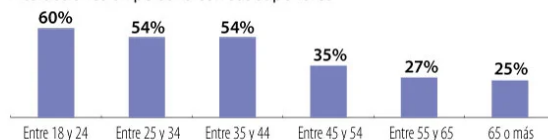


• Método de comunicación preferido en el trabajo



	Remota	Presencial	Híbrida
Conexión con la cultura corporativa	76%	66%	73%
Conexión con la misión o propósito de la empresa	72%	66%	71%
Fuerte conexión con sus colegas	28%	36%	36%

• Personal remoto que afirma haberse afectado por escasas interacciones en persona con sus superiores

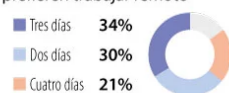


PANORAMA NACIONAL

• Modalidad de trabajo actual



• Días que los trabajadores prefieren trabajar remoto



• Razones que motivarían volver a la oficina



• Lo que más se extraña del espacio de oficina



• Razones por las que los trabajadores híbridos van a la oficina



• Retos más importantes del trabajo híbrido



Ilustración 8 Reporte de trabajo híbrido

Fuente: (Pinto Duitama, 2023) HubSpot / Grafico: LR-AR (Pinto Duitama, 2023)

En relación con la interacción de las personas que trabajan de forma remota, indican que habrían preferido tener más ocasiones para comunicarse con otros durante el proceso de integración de nuevos empleados, ya sea en persona (54%) o de manera virtual (38%), posibilidad que podría surgir en el modelo híbrido. En cuanto a los trabajadores remotos en Colombia, se destaca que el 72% de ellos no perciben que la limitada interacción en persona con sus superiores haya afectado su crecimiento profesional.

Es relevante señalar que, en cuanto al aspecto técnico de las herramientas de comunicación preferidas en el ámbito laboral, el 46% de los encuestados afirma que el empleo de plataformas de mensajería, como Slack, y de videollamadas, como Zoom, ha incrementado su nivel de eficiencia. Esta percepción es especialmente marcada entre los trabajadores en modalidad remota (54%) y híbrida (58%), quienes superan a aquellos en modalidad presencial (34%) en cuanto al aumento de productividad experimentado con estas herramientas.

Otro aspecto relevante en cuanto a repercusiones concretas es el ahorro económico destacado por los trabajadores en el modelo remoto. Un 46% señala que su mayor ahorro se evidencia en el costo de la gasolina para desplazarse, el 42% menciona que el principal ahorro ocurre en el área del transporte en general, y un 35% de los empleados afirma que sus gastos relacionados con la vestimenta se ven reducidos.

Considerando esta perspectiva, la encuesta también exploró las razones por las cuales las personas podrían tener interés en regresar a la oficina. El 70% de los encuestados en Colombia expresó que estarían dispuestos a hacerlo si se les ofrecieran beneficios en alimentación y transporte. Sin embargo, a pesar de esto, el 39% de aquellos que siguen un modelo de trabajo híbrido mencionó que la principal razón por la cual acuden a la oficina en ciertos días es para lograr un equilibrio entre el trabajo y la vida social. (Gómez, 2023)

Conclusiones del estudio:

- El enfoque debe estar en la conexión en lugar de la gestión del cliente. Esto implica que se requiere contexto en lugar de simplemente información, relaciones en lugar de solo leads, y una comunidad en lugar de meros contactos.
- Consiste en perfeccionar las estrategias de trabajo digital, lo cual implica evaluar qué tecnologías facilitan las operaciones.
- Se trata de desarrollar experiencias más individualizadas para los colaboradores, con el objetivo de evitar que perciban que sus labores se vuelven más transaccionales en un entorno híbrido.
- Trabajar en conjunto con socios destacados que puedan reconocer y abordar las necesidades identificadas.

9.3 PROS Y CONTRAS DEL MODELO DE TRABAJO HÍBRIDO

Una vez que entendidas las características del trabajo híbrido, es hora de examinar tanto sus beneficios como sus inconvenientes en el contexto de las operaciones empresariales. El objetivo es que puedas determinar si es la opción más adecuada para tu empresa.

9.3.1 Ventajas del modelo de trabajo híbrido

El trabajo híbrido se ha integrado en las prácticas laborales de numerosas empresas debido a los beneficios que aporta tanto a la organización como a los líderes empresariales y los empleados. Algunos de estos beneficios son:

1. Permite la Flexibilidad

Las fuerzas laborales muestran un creciente interés en esquemas laborales que se adapten a sus preferencias personales, lo que ha llevado a muchos a rechazar la idea de asistir diariamente a oficinas para desempeñar sus responsabilidades. Estos modelos suelen fomentar la flexibilidad en los horarios, permitiendo a los empleados realizar sus tareas ya sea desde la comodidad de sus hogares o en la oficina, especialmente en circunstancias específicas como enfermedades o plazos de entrega ajustados.

Aunque en la empresa siempre se nos asignan tareas vinculadas a objetivos específicos y se espera cumplir con un horario establecido, la opción del teletrabajo nos brinda la oportunidad de gestionar nuestro tiempo de manera más autónoma, de acuerdo a nuestras preferencias.

2. Mayor equilibrio entre la vida laboral y personal

La posibilidad de realizar labores desde el hogar nos proporcionará un mayor equilibrio entre nuestra vida laboral y personal, gracias al ahorro de tiempo y a la libertad para planificar nuestras responsabilidades. Asimismo, tendremos la oportunidad de desempeñar nuestras funciones en diversos lugares, ya sea en un hotel o en casa de un amigo.

3. Mejora la experiencia laboral

Cuando los empleados se sienten satisfechos en una empresa, es más probable que encuentren la motivación para realizar sus tareas de manera efectiva. Los modelos de trabajo híbrido se adaptan a las necesidades de los trabajadores, lo que resulta en una experiencia laboral gratificante. Es fundamental que estas relaciones se basen en un acuerdo mutuamente beneficioso. Además, el enfoque en mejorar la experiencia del empleado y equilibrar la vida laboral y personal contribuye a

aumentar la satisfacción laboral, lo que a su vez repercute positivamente en el desempeño y el bienestar general del personal.

4. Aumenta la productividad

El trabajo remoto puede incrementar la eficiencia de los empleados por diversas razones. El estar en un entorno personal y tranquilo favorece la concentración y la ejecución eficaz de tareas complejas. Además, al reducir los tiempos de desplazamiento y los procesos administrativos, los empleados tienen más energía para cumplir con sus responsabilidades de manera óptima. La mayor autonomía en la elección del horario y lugar de trabajo, junto con menos interrupciones en el hogar que en la oficina, contribuye a una mayor eficiencia del personal.

5. Estimula la innovación

La implementación de modelos de trabajo remoto, respaldados por tecnologías informáticas, fomenta la innovación en las empresas. Aquellas organizaciones que adoptan estas herramientas y mantienen actualizados sus recursos están mejor posicionados para enfrentar los desafíos tecnológicos futuros. Asimismo, el uso de estas tecnologías ayuda a mantener la competitividad, promoviendo una imagen renovada y actualizada.

6. Reducción de costos generales

Las empresas están revisando sus estrategias inmobiliarias y evaluando oportunidades para reducir el espacio físico o trasladarse a ciudades más pequeñas, lo que puede disminuir los gastos generales. El personal híbrido tiende a estar más comprometido, lo que reduce la rotación y los costos asociados. Además, la reducción de costos en la infraestructura de oficinas, como el alquiler, los suministros y los servicios públicos, se presenta como un beneficio clave al adoptar el trabajo remoto.

Aquí se detallan más a fondo estos puntos:

1. Optimización del Espacio Físico:

- **Estudio de Estrategias Inmobiliarias:** Las empresas están revisando sus estrategias inmobiliarias para optimizar el espacio físico que ocupan. Esto puede incluir reducir el tamaño de las oficinas, implementar espacios de trabajo compartidos o incluso mudarse a ubicaciones más económicas.
- **Mudanzas a Ciudades más Pequeñas:** Algunas empresas consideran mudarse a ciudades más pequeñas, donde los costos de vida y los alquileres son generalmente más bajos. Esto no solo reduce los gastos generales, sino que también puede atraer a empleados que buscan entornos más asequibles.

2. Personal Híbrido y Compromiso:

- **Compromiso del Personal:** El trabajo híbrido tiende a aumentar el compromiso de los empleados. La flexibilidad en la gestión del tiempo y la posibilidad de trabajar desde casa o lugares de su elección pueden contribuir a un mayor compromiso laboral.
- **Reducción de Rotación y Costos Asociados:** Un personal más comprometido suele experimentar una menor rotación. La retención de talento puede ser crucial para reducir los costos asociados con la contratación y la formación de nuevos empleados.

3. Reducción de Costos de Infraestructura:

- **Alquiler de Espacio:** El ahorro en costos de alquiler de espacio es uno de los beneficios más evidentes. Menos espacio físico requerido significa menos gastos en términos de alquiler y mantenimiento de oficinas.
- **Suministros y Servicios Públicos:** Con menos personal trabajando en la oficina de forma regular, hay una reducción en el consumo de suministros y servicios públicos, lo que contribuye a la disminución de los costos operativos.

En conclusión, la adopción de modelos de trabajo remoto o híbrido no solo puede resultar en **ahorros directos relacionados con el espacio físico**, sino que también tiene el potencial de generar beneficios adicionales, como la mejora del compromiso de los empleados y la reducción de los costos asociados con la rotación de personal. Sin embargo, es crucial equilibrar estos beneficios con los posibles desafíos asociados, como la gestión remota y la preservación de la cultura organizacional.

4. Mejor seguridad y distanciamiento social

La implementación de un modelo de trabajo híbrido ofrece ventajas en términos de seguridad y distanciamiento social, especialmente en el contexto de las preocupaciones continuas sobre las variantes de COVID-19. Este enfoque permite diseñar espacios laborales priorizando la seguridad e higiene. La combinación de presencia física en la oficina en momentos específicos contribuye al distanciamiento social efectivo. Además, facilita la implementación de medidas de higiene mejoradas, lo que, a su vez, simplifica el rastreo de contactos en caso de necesidad.

5. Diversidad Geográfica:

El trabajo remoto permite acceder a talento de diversas ubicaciones geográficas sin las limitaciones de la proximidad física a la oficina.

9.3.2 Inconvenientes del modelo de trabajo híbrido

Aunque el enfoque híbrido de trabajo ha sido beneficioso para muchas empresas, hay ciertos aspectos que deben considerarse antes de adoptarlo en el entorno laboral. Por lo tanto, aquí te mostramos algunas de las posibles desventajas asociadas con su integración en el mundo empresarial.

- **Desafíos en la Comunicación:** La comunicación puede volverse más compleja con equipos distribuidos, lo que puede dar lugar a malentendidos y dificultades en la colaboración.
- **Desconexión Social:** La falta de interacción cara a cara puede conducir a la soledad y a la desconexión social entre los empleados, lo que podría afectar el sentido de pertenencia y camaradería.
- **Seguridad de Datos:** El trabajo remoto puede plantear desafíos en términos de seguridad de datos, especialmente si no se implementan adecuadas medidas de ciberseguridad.
- **Control de Desempeño:** Algunas organizaciones pueden enfrentar dificultades para medir y supervisar el desempeño de los empleados que trabajan a distancia.
- **Equidad y Diferencias de Acceso:** No todos los empleados pueden tener igual acceso a recursos y tecnología en sus hogares, lo que puede generar desigualdades.
- **Supone considerables inversiones:** Aunque inicialmente puede parecer que el trabajo remoto conlleva ahorros en algunos costos operativos, como alquileres o ciertos beneficios laborales, en realidad, en un enfoque híbrido, las empresas no solo deben continuar asignando recursos a estos aspectos, sino que también necesitan invertir en el desarrollo tecnológico y la adquisición de herramientas. En muchas ocasiones, las empresas también optan por cubrir los gastos asociados con las actividades de sus empleados, como la electricidad, el internet y los equipos informáticos. Por lo tanto, antes de implementar estos modelos, es fundamental llevar a cabo un análisis exhaustivo de los gastos que se generarán y evaluar la capacidad de la empresa para hacerles frente.
- **No siempre mejora la eficacia:** Aunque se ha evidenciado que el modelo de trabajo híbrido aumenta la productividad y el compromiso, esto no garantiza necesariamente una ejecución laboral adecuada. La eficiencia puede verse comprometida si se otorga demasiada autonomía a los empleados y puede disminuir si no hay una supervisión detallada de sus actividades laborales. Este problema es especialmente relevante cuando los nuevos empleados no están familiarizados con las operaciones de la empresa.

- **Entorpece ciertas tareas:** Para garantizar que la eficacia y calidad laboral no se vean comprometidas e incluso mejoren, las empresas deben dedicar esfuerzos, tiempo y recursos para supervisar en tiempo real las actividades de los trabajadores remotos. Esto implica que los líderes deben renunciar a algunas de sus responsabilidades para ayudar a los empleados a mejorar su rendimiento. Además, estos formatos pueden impactar negativamente en el trabajo colaborativo, ya que dependen de métodos de comunicación indirecta que pueden afectar la calidad de los resultados finales.
- **Necesita formación:** Dado que el modelo de trabajo híbrido demanda un sólido dominio de habilidades informáticas y computacionales, suele ser común que los empleados más jóvenes sean los más aptos para desempeñarse en este formato. No obstante, el modelo híbrido debe ser inclusivo y estar disponible como opción laboral para todos los empleados. Si tus trabajadores carecen de la capacitación necesaria en sistemas, será crucial proporcionarles la formación adecuada para que puedan cumplir con sus responsabilidades laborales.

Es importante señalar que el impacto del trabajo remoto puede variar según la naturaleza de la industria, la cultura organizacional y las funciones específicas de los empleados. Las organizaciones suelen adoptar estrategias híbridas que combinan trabajo remoto y presencial para optimizar los beneficios y abordar las desventajas asociadas con cada modalidad.

9.4 TENDENCIAS Y PRÁCTICAS DEL TRABAJO REMOTO O HÍBRIDO

9.4.1 Prácticas del trabajo remoto o híbrido

En la era digital contemporánea, las dinámicas laborales han experimentado una transformación significativa, dando paso a la adopción masiva de modelos de trabajo remoto o híbrido. Esta evolución ha sido impulsada por diversos factores, entre ellos la rápida expansión de las tecnologías de la información, la búsqueda de un equilibrio entre la vida laboral y personal, y la necesidad de adaptarse a situaciones como pandemias y cambios en el panorama laboral global. En esta sección, exploraremos las tendencias y prácticas relacionadas con el trabajo remoto o híbrido, centrándonos específicamente en las empresas que han optado por implementar el modelo híbrido en sus operaciones.

El trabajo remoto o híbrido se ha consolidado como una realidad para muchas organizaciones, permitiendo a los empleados desempeñar sus funciones desde ubicaciones flexibles. Este enfoque ha llevado a la adopción de prácticas específicas que buscan maximizar la eficiencia y el bienestar de los colaboradores, al tiempo que mantienen la productividad organizacional. A continuación, se analizarán algunas de las prácticas más relevantes dentro de este contexto.

Se presentarán la aplicación de las tendencias y prácticas relacionadas con el trabajo remoto o híbrido, destacando cómo las empresas están adaptándose a estos nuevos paradigmas para optimizar la productividad y la calidad de vida laboral.

9.4.2 Tendencias de Trabajo Híbrido

Aunque la hibridación resulta crucial para anticipar el futuro laboral, también introduce diversas tendencias que los líderes tecnológicos deben monitorear y abordar durante el curso de la transformación.

Las incertidumbres generadas en los entornos laborales a raíz de la pandemia han provocado cambios rápidos en las exigencias y operaciones comerciales. Uno de los cambios más notorios ha sido la reconfiguración del entorno de trabajo convencional, donde las personas se vieron obligadas a realizar sus labores de forma remota desde sus hogares en lugar de colaborar físicamente en una oficina.

Aunque muchas organizaciones han iniciado el proceso de retorno a las oficinas, la preferencia de los empleados por el trabajo híbrido ha impulsado la adopción de un enfoque más flexible. La meta actual es satisfacer las diversas demandas empresariales de manera rápida y al mismo tiempo abordar las necesidades de los empleados.

Adicionalmente, las empresas se enfrentan a la necesidad de ajustarse a importantes cambios demográficos en su fuerza laboral. Con la inclusión de la "Generación Z" en el ámbito laboral, este se caracteriza por ser no solo demográficamente diverso y global, sino también predominantemente virtual. Se requieren enfoques y filosofías innovadoras para transformar la dinámica laboral.

Examinemos cinco tendencias intrigantes que probablemente se conviertan en tendencia

9.4.2.1 Bienestar holístico:

En el contexto laboral, el bienestar holístico implica que las organizaciones se preocupen no solo por la salud física de sus empleados, sino también por su salud mental y emocional, promoviendo un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Esto puede manifestarse a través de programas y beneficios que aborden aspectos como el manejo del estrés, la promoción de un ambiente de trabajo positivo, la flexibilidad en las jornadas laborales y el apoyo a la salud mental.

Durante la pandemia, se puso un fuerte énfasis no solo en la salud física, sino también en la salud mental y el bienestar general de los empleados. Aunque ya se están implementando medidas para permitir que los trabajadores equilibren sus responsabilidades laborales y personales, las organizaciones buscarán maneras de invertir en actividades y beneficios que sean apreciados por los empleados, con el

objetivo de proporcionar una experiencia de vida más completa que abarque la esfera laboral.

Esto implica la creación de un entorno de trabajo motivador mediante un diseño inteligente y una cultura empática, que se extienda a la preocupación por el bienestar general y que también incluya a aquellos que trabajan de forma remota. Con Centennials y Millennials dando prioridad a la cultura laboral, esto solo ha resaltado la importancia de una sólida propuesta de valor para los empleados en los últimos dos años.

9.4.2.2 Flexibilidad en el lugar de trabajo:

Después de experimentar una modalidad de trabajo remoto durante casi dos años, los trabajadores expresan su preferencia por contar con flexibilidad en cuanto al lugar donde desempeñan sus labores, manteniendo así un adecuado equilibrio entre su vida laboral y personal. Tendencias como el trabajo híbrido, la opción de laborar en proximidad al hogar y la posibilidad de acudir a la oficina de 2 a 3 días a la semana con horarios flexibles han ganado popularidad tanto entre los empleados como entre los empleadores. Este fenómeno podría impulsar la inclinación de los empleadores hacia la búsqueda de espacios de trabajo compartido, con el objetivo de ayudar a los empleados a reducir el tiempo de desplazamiento y potenciar la eficiencia en el trabajo.

9.4.2.3 Colaboración digital:

La integración de un entorno laboral físico con un espacio digital tiene el potencial de mejorar significativamente la eficiencia de los empleados. Las ventajas continuas de la colaboración en tiempo real, el intercambio de archivos, la automatización de flujos de trabajo, la virtualización de aplicaciones/ escritorios, entre otros, se mantendrán en el próximo año, dado que la mayoría de los trabajadores prefieren un enfoque de trabajo híbrido. La habilidad digital de los empleados será esencial para optimizar el valor de la colaboración.

9.4.2.4 Cultura organizacional

La implementación del teletrabajo presenta desafíos para la conexión de los empleados con la cultura organizacional. La disminución de las interacciones en persona, el tiempo reducido en las oficinas y la disminución de los entornos colaborativos han impactado la experiencia cultural tradicional. En un entorno de trabajo híbrido, es crucial que los líderes trabajen de manera intencionada para alinear y conectar a los empleados con la cultura de la organización.

La alineación y la conexión pueden equipararse a los lados izquierdo y derecho del cerebro, representando lo racional y lo emocional respectivamente. Ambos aspectos contribuyen significativamente al impacto de la cultura en los resultados, como el rendimiento y la retención de los empleados. No obstante, si no se realizan

esfuerzos deliberados para cultivar esta conexión, la cohesión cultural se ve amenazada en el contexto de un mundo laboral híbrido. (Editor, 2024)

9.4.2.5 Capital social:

En los últimos dos años, los empleados han estado mayormente vinculados a sus equipos a través de plataformas en línea. A medida que varias empresas adoptan el modelo híbrido, o incluso retornan por completo a la oficina en algunos casos, surge el desafío de facilitar a los empleados la construcción o reconstrucción de conexiones en persona. A pesar de que la mayoría de las personas son hábiles en las operaciones virtuales, para fomentar la creatividad y el aprendizaje entre los empleados, los empleadores deben idear formas de promover la interacción humana, evitando que sea completamente sustituida por la tecnología. Fomentar un entorno de trabajo inclusivo y gestionar las interacciones en el lugar de trabajo de manera más deliberada se ha vuelto crucial, ahora más que nunca.

9.4.2.6 Habilidades de poder:

Conforme los empleados más jóvenes se disponen a ascender a roles de liderazgo, las organizaciones reconocerán la imperiosa necesidad de destacar la importancia de habilidades como la escucha activa y la empatía, entre otras. En un contexto donde se ha incrementado la atención en las experiencias centradas en el ser humano en el entorno laboral posterior a la pandemia, las organizaciones buscan desarrollar equipos más integrales y holísticos.

A medida que hacemos la transición a este nuevo año, las organizaciones estarán aún más centradas en las personas que en los últimos dos años. A pesar de que la productividad y la eficiencia continúan estando en juego, garantizar la satisfacción de los empleados, la interacción y el uso óptimo de la tecnología para permitir la flexibilidad serán las dos prioridades más importantes en la estructura de trabajo moderna. Se prevé que las estrategias de Recursos Humanos se enfoquen en el desarrollo de equipos y líderes con mayor agilidad, promoviendo la flexibilidad, la toma de decisiones rápida y la adaptabilidad a nuevas circunstancias. (Mishqui Juárez, 2023)

Es evidente que el ámbito de Recursos Humanos está experimentando cambios significativos con el paso de los años. La digitalización, el análisis de datos, la experiencia del empleado y otras tendencias emergentes están remodelando la manera en que las empresas gestionan su talento y diseñan sus estrategias de personal.

Los profesionales de Recursos Humanos se verán desafiados a encontrar un equilibrio entre la adopción de tecnologías innovadoras y la preservación de la humanización en el entorno laboral. Aspectos éticos en el uso de datos, equidad en el acceso a oportunidades y el bienestar general de los empleados se erigen como

factores cruciales para el éxito de las estrategias de Recursos Humanos en este nuevo año y más adelante.

Adaptarse a estas tendencias emergentes no solo permitirá a las empresas mantenerse competitivas, sino que también contribuirá a la creación de entornos laborales más equitativos, inclusivos y sostenibles.

9.4.3 Organizaciones que aplican el modelo de trabajo híbrido

Numerosas empresas líderes han reconocido los beneficios del trabajo híbrido y han implementado estrategias para integrar este modelo en sus operaciones diarias. Estas organizaciones han abrazado la flexibilidad, permitiendo a sus empleados alternar entre el trabajo en la oficina y la realización de tareas desde entornos remotos. Exploraremos casos emblemáticos de empresas que han adoptado exitosamente el trabajo híbrido, examinando cómo han gestionado la transición, las tecnologías utilizadas y los resultados obtenidos.

9.4.3.1 Microsoft

Microsoft se ajustó rápidamente al teletrabajo cuando las medidas de confinamiento se hicieron inevitables a principios de 2020. Durante un año completo, la empresa implementó el trabajo remoto para todos sus empleados como medida preventiva contra contagios. Sin embargo, pronto se dio cuenta de los beneficios que este enfoque ofrecía tanto en la productividad de la empresa como en el bienestar de los empleados.

En el primer trimestre de 2021, Microsoft emprendió un esfuerzo considerable para combinar el modelo de trabajo anterior a la pandemia con las nuevas formas laborales remotas. Este esfuerzo dio lugar a un formato de trabajo híbrido que aún se promueve y sirve de referencia para otras empresas.

Con una fuerza laboral de más de 160.000 empleados en todo el mundo, la empresa tecnológica se vio obligada a crear un sistema que permitiera el trabajo a pesar de la distancia. Con el objetivo de ser flexibles, desarrollaron un plan basado en tres principios:

- En el ámbito de las **Personas**, el principal objetivo de Microsoft es otorgar a los empleados la capacidad de organizar sus actividades de manera flexible, según sus propios criterios. Esto les brinda la posibilidad de delegar responsabilidades y aprovechar al máximo sus habilidades. A través de sus desarrollos tecnológicos internos, la empresa cuenta con sistemas que permiten monitorizar automáticamente el desempeño de los trabajadores.
- En cuanto a los **Lugares**, Microsoft ha mostrado un creciente interés en disminuir las barreras entre lo físico y lo virtual, utilizando el trabajo remoto como

medio para facilitar la transición desde modelos convencionales hacia nuevas formas de vida digital. La creación de espacios virtuales de convivencia se ha vuelto fundamental para asegurar el éxito de este modelo.

- En relación con los **Procesos**, el modelo de trabajo híbrido no se limita a ser simplemente una estructura laboral para Microsoft. Más bien, se concibe como toda una experiencia destinada a transformar el panorama de las relaciones comerciales futuras. Esto ha llevado a la creación de un centro de demanda global y plataformas optimizadas para operaciones intercontinentales eficientes.

Esto resalta que el enfoque de Microsoft hacia el modelo de trabajo híbrido es un proceso en evolución, con el objetivo de abordar las preocupaciones y necesidades de sus colaboradores de manera constante.

9.4.3.2 Santander

Santander se destaca como una de las instituciones financieras con una reputación global de renombre y es reconocida como uno de los mejores lugares para trabajar, según diversos estudios. Este reconocimiento se debe no solo a los salarios competitivos y la experiencia laboral positiva, sino también a la importancia que la empresa otorga al desarrollo de su personal.

En su esfuerzo por fomentar el crecimiento personal y profesional, Santander ha promovido el teletrabajo a través de un modelo laboral híbrido, donde los empleados solo asisten a la oficina unos pocos días a la semana. Esta iniciativa forma parte de su estrategia Flexiworking.

Flexiworking permite a los empleados lograr un equilibrio entre la vida personal y laboral, fomenta una cultura de eficiencia y productividad, y permite a los equipos organizarse según las necesidades individuales de sus miembros.

Reconociendo que no todos los empleados pueden trabajar bajo un formato híbrido, Santander ofrece tres esquemas laborales distintos:

- Presencial, que cubre al 50 % de los empleados.
- Híbrido, que incluye al 45 % del personal.
- Remoto, destinado al 5 % de los empleados.

Estas cifras reflejan el compromiso de la institución con la adopción de nuevos modelos de trabajo. Este enfoque facilita horarios flexibles y se complementa con otras medidas, como la desconexión digital para quienes trabajan desde casa, asegurando así su bienestar físico y mental.

9.4.3.3 HubSpot

En HubSpot, han adaptado las modalidades de trabajo remoto integrándolas en sus operaciones diarias. Con un enfoque activo en las necesidades de los empleados y su bienestar financiero, emocional y profesional, han desarrollado tres esquemas de trabajo híbrido entre los que los empleados pueden elegir:

- @home: En este esquema, los empleados trabajan principalmente desde casa, asistiendo a la oficina solo 1 o 2 días a la semana.
- @office: Esta opción es ideal para aquellos que prefieren la colaboración en persona y el uso de las instalaciones de la oficina. Los empleados asisten 3 o más días a la semana y tienen un espacio de trabajo asignado.
- @flex: Esta es la opción híbrida principal, donde los empleados asisten a la oficina un promedio de dos días a la semana. No tienen un espacio de trabajo fijo, pero se les proporcionan todas las herramientas necesarias para trabajar cómodamente desde casa.

Con esta estrategia integral, HubSpot pone a los empleados en el centro, priorizando sus intereses y necesidades personales para aumentar su motivación, mejorar su experiencia laboral y fomentar culturas de trabajo orientadas al futuro.

La flexibilidad es la premisa fundamental de estos planes, permitiendo a cada empleado elegir el formato que mejor se adapte a sus habilidades. Estos modelos están disponibles para todos los nuevos empleados, ampliando las oportunidades para atraer a los mejores talentos, sin importar su ubicación. Descubre algunas de estas opciones laborales en el sitio de oportunidades profesionales.

Aunque estos modelos han demostrado ser efectivos tanto para las empresas como para los empleados, es crucial reconocer que las formas de trabajo están en constante evolución. Aunque el trabajo remoto se ha consolidado, cada empresa debe estar preparada para los desafíos futuros.

9.5 DESAFÍOS DE LA GESTIÓN DE EQUIPOS HÍBRIDOS

La implementación de un modelo de trabajo híbrido presenta desafíos particulares para los líderes de equipos, quienes se enfrentarán a obstáculos específicos derivados de esta estructura laboral combinada. A continuación, se describen algunos de los desafíos más comunes.

9.5.1 Elaborar el modelo híbrido apropiado:

Dado que hay pocos modelos preestablecidos para entornos laborales híbridos, cada organización debe concebir y mejorar el suyo propio. Es probable que este proceso sea reiterativo, ya que se exploran diversas tecnologías para identificar aquellas que se adapten mejor a la situación y cultura exclusivas de cada empresa.

9.5.2 Aumento de los riesgos de seguridad:

Con la transición hacia modelos laborales híbridos, la seguridad seguirá siendo una consideración crítica. Dado que hay empleados trabajando desde sus hogares utilizando sus propias redes y dispositivos, los departamentos de Recursos Humanos y Tecnología de la Información deben proporcionar educación sobre seguridad a los usuarios finales.

9.5.3 Gestionar con eficacia el personal:

En un entorno de trabajo híbrido, los líderes deben garantizar que tanto los empleados presentes en la oficina como los que trabajan de forma remota tengan igualdad de oportunidades, lo que implica la evaluación basada en resultados en lugar de los procesos de trabajo específicos. Es esencial asegurar que los equipos remotos no experimenten aislamiento o invisibilidad, y que también estén sujetos a las mismas expectativas y responsabilidades que sus colegas que trabajan en el lugar físico.

9.5.4 Aislamiento y desconexión del personal:

Los Recursos Humanos deben garantizar que los empleados se sientan conectados sin importar el lugar o el momento en que trabajen. La creación de encuentros virtuales y otras oportunidades para que el personal interactúe en entornos no físicos será crucial en un entorno laboral híbrido saludable. Asimismo, la capacidad de utilizar la tecnología para evaluar el estado de la fuerza laboral y ajustar el rumbo según sea necesario también será fundamental.

9.5.5 Crear una conectividad fluida:

Con el objetivo de prevenir discrepancias, creación de divisiones o grupos aislados dentro de una empresa y la pérdida de habilidades, las empresas requieren una conectividad fluida para que los equipos híbridos puedan comunicarse de manera rápida y eficiente. Preservar una cultura corporativa saludable debe ser una meta intencional en un entorno laboral híbrido.

9.6 CONCLUSIONES

El análisis de la normatividad vigente en Colombia respecto al trabajo híbrido y teletrabajo revela una evolución significativa a lo largo de los años. Las leyes clave, como la Ley 1221 de 2008 y los decretos asociados, han sentado las bases para reconocer y regular estas modalidades laborales. Sin embargo, la rápida adopción durante la pandemia sin una preparación adecuada ha llevado a prácticas perjudiciales, lo que ha impulsado la promulgación de nuevas leyes, como la (Ministerio de Trabajo, 2021) y la Ley 2121 sobre trabajo remoto, buscando abordar los desafíos emergentes.

La Ley 2191 de 2022, conocida como la Ley de Desconexión Laboral, es especialmente destacada, ya que garantiza el derecho a la desconexión durante el tiempo libre, estableciendo excepciones claras. Esto refleja la preocupación por mitigar los riesgos asociados con jornadas laborales extensas y garantizar un equilibrio entre trabajo y tiempo libre.

Es crucial para los trabajadores y empleadores comprender las modalidades de trabajo híbrido, teletrabajo y trabajo en casa, ya que cada una tiene sus propias características y regulaciones específicas. La propuesta de reforma laboral presentada por el gobierno de Gustavo Petro refuerza la importancia del teletrabajo y establece porcentajes obligatorios de implementación en las empresas, buscando abordar problemas relacionados con el tráfico y transporte en las ciudades.

En el aspecto positivo, la propuesta de reforma destaca la diversidad de formas de trabajo a distancia, desde el teletrabajo autónomo hasta el transnacional, mostrando una adaptación a la realidad laboral contemporánea. Sin embargo, el éxito de estas modalidades depende de una implementación cuidadosa, respaldada por medidas de seguridad y salud en el trabajo.

En caso de que un trabajador sienta que se están vulnerando sus derechos, la posibilidad de presentar una queja ante las autoridades correspondientes, como la Inspección de Trabajo o la Procuraduría General de la Nación, brinda un mecanismo para hacer valer sus derechos según lo establecido por la normativa actual.

La normatividad colombiana refleja un esfuerzo continuo por adaptarse a las transformaciones en el mundo laboral, promoviendo el teletrabajo y estableciendo

medidas para salvaguardar los derechos de los trabajadores en este nuevo contexto laboral.

Adaptarse a estas nuevas tendencias no solo mantendrá a las empresas competitivas, sino que también contribuirá a entornos laborales más equitativos, inclusivos y sostenibles. Los profesionales de Recursos Humanos enfrentarán el desafío de equilibrar la adopción de tecnologías innovadoras con la preservación de la humanización en el entorno laboral.

10 DESCRIPCIÓN DE LOS NIVELES DE PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LAS DIFERENTES MODALIDADES DE TRABAJO 2019-2023

10.1 INTRODUCCIÓN

La evolución de las modalidades laborales, especialmente en términos de teletrabajo e híbrido, ha generado un impacto significativo en el desempeño del personal administrativo en organizaciones contemporáneas. La presente investigación se enfoca en describir el impacto de los beneficios en el personal en las diversas modalidades de trabajo, abarcando el periodo comprendido entre los años 2019 y 2023. Para lograr una comprensión integral de estos aspectos, se emplearán herramientas metodológicas como la entrevista y encuestas.

El objetivo principal de este estudio es examinar y contrastar el impacto que las distintas formas de trabajo han tenido en los niveles de eficiencia del personal administrativo a lo largo del tiempo. Mediante entrevistas, una herramienta cualitativa, se llevará a cabo una exploración detallada de las vivencias, percepciones y desafíos que los empleados han enfrentado en cada una de estas modalidades laborales. Por otro lado, las encuestas, como herramienta cuantitativa, proporcionarán datos concretos sobre la efectividad de las prácticas laborales y la satisfacción de los empleados. Este enfoque mixto nos permitirá obtener una comprensión integral de cómo las diversas formas de trabajo han influido en el rendimiento y la percepción del personal administrativo a lo largo del tiempo.

Al utilizar estas herramientas de investigación, se pretende capturar las perspectivas subjetivas de los empleados respecto a los beneficios del teletrabajo. Se explorarán temas como la adaptación a entornos de trabajo cambiantes, la eficacia de las herramientas tecnológicas implementadas para facilitar el teletrabajo y la percepción sobre la calidad de la comunicación en entornos híbridos.

Los resultados obtenidos mediante estas herramientas no solo ofrecerán una visión detallada, sino también enriquecida, de cómo el impacto del teletrabajo en el personal administrativo ha ido evolucionando en respuesta a las distintas modalidades de trabajo mencionadas. La integración de métodos cualitativos y cuantitativos nos proporcionará una comprensión más profunda y holística de los factores que influyen en la productividad en cada una de estas modalidades laborales. Este enfoque nos permitirá identificar no solo las tendencias generales, sino también los matices y las sutilezas que pueden pasar desapercibidas con un análisis unilateral. La información obtenida será invaluable para la gestión de recursos humanos y para la toma de decisiones organizativas, ya que ofrecerá entendimientos precisos sobre cómo optimizar las prácticas laborales y mejorar la eficiencia del personal administrativo en el entorno laboral actual.

10.2 EVOLUCIÓN DEL DESEMPEÑO DEL CARGO

Para determinar cómo han evolucionado los cargos en términos de desempeño, es necesario contextualizar el entorno laboral y examinar los cambios que se han observado, especialmente en relación con la adopción de un modelo de trabajo híbrido en la industria azucarera.

Se hace referencia a la tendencia creciente de adoptar modalidades de trabajo híbrido en varios sectores, incluido el azucarero, como respuesta a los cambios generados por la pandemia de COVID-19 y los avances tecnológicos. Esto implica una revisión de las estructuras laborales tradicionales para adaptarse a situaciones inesperadas, aunque se debe reconocer que en ciertos procesos de producción azucarera se requiere la presencialidad.

Es importante comprender cómo estos cambios afectan el desempeño del personal administrativo en un ingenio azucarero. La productividad en este sector está vinculada estrechamente con la eficiencia operativa, la optimización de procesos y la capacidad de respuesta a las demandas del mercado. El trabajo híbrido presenta desafíos y oportunidades para mejorar el desempeño en este contexto específico.

Es crucial abordar los posibles factores que influyen en el desempeño del personal administrativo en un ingenio azucarero en modalidad híbrida. Esto incluye el acceso y la disponibilidad de tecnologías de información, la gestión del tiempo, la comunicación efectiva y la colaboración interdepartamental. Además, se deben considerar los aspectos psicosociales y organizacionales del trabajo híbrido, como el equilibrio entre la vida laboral y personal, el sentido de pertenencia a la empresa y la motivación de los empleados.

La evolución del cargo en términos de desempeño se sitúa en un marco conceptual y contextual que analiza el impacto del trabajo híbrido en la vida laboral en el contexto específico de un ingenio azucarero. Esto proporciona una base sólida para analizar y discutir los resultados obtenidos en el estudio.

Tenemos 10 cargos para el análisis para los cuales tomaremos 4 más representativos en cargos administrativos y que impactan directamente en su desempeño y actividad dentro del proceso

10.2.1 Jefe Tecnología Informática y Telecomunicaciones

Para este puesto, se observó una evolución en su indicador de desempeño durante el período comprendido entre 2019 y 2023. Los resultados, expresados en porcentajes globales debido a restricciones de información, se presentan de manera ilustrativa para mostrar cómo ha cambiado el desempeño del cargo a lo largo de este período

Año	Desempeño
2019	89
2020	90,5
2021	89
2022	90
2023	91

El análisis del desempeño del puesto durante el período de 2019 a 2023 muestra una tendencia generalmente positiva, con mejoras graduales en el indicador de desempeño a lo largo de los años.

En 2019, el desempeño se ubicó en un 89%, lo que indica un nivel sólido, pero con margen para mejoras. Durante el año 2020, se observó un ligero aumento en el desempeño, alcanzando el 90.5%, lo que sugiere una mejora modesta en la efectividad del puesto. En 2021, el desempeño retrocedió ligeramente a un nivel similar al de 2019, con un 89%, lo que puede reflejar cambios en el entorno laboral o en las responsabilidades del puesto. Sin embargo, en los años siguientes, 2022 y 2023, se registraron incrementos adicionales en el desempeño, alcanzando el 90% y el 91% respectivamente. Estos aumentos sugieren un progreso continuo y una mejora en la efectividad del desempeño del puesto a lo largo del tiempo.

En general, estos resultados indican una evolución positiva en el desempeño del puesto durante el período analizado, aunque no muy significativa y ni siquiera atribuible al trabajo híbrido, lo que sugiere una mayor eficiencia en sus procesos y efectividad en el cumplimiento de las responsabilidades asociadas con el cargo.

Lo que si signifíco fue en una reducción de costos por mejoras en el área y atribuidas a que se logró no retrasar procesos por ausencias o distanciamientos entre sus colaboradores y que lo permitió al poseer ya experiencia en el trabajo híbrido y la mejora en las telecomunicaciones

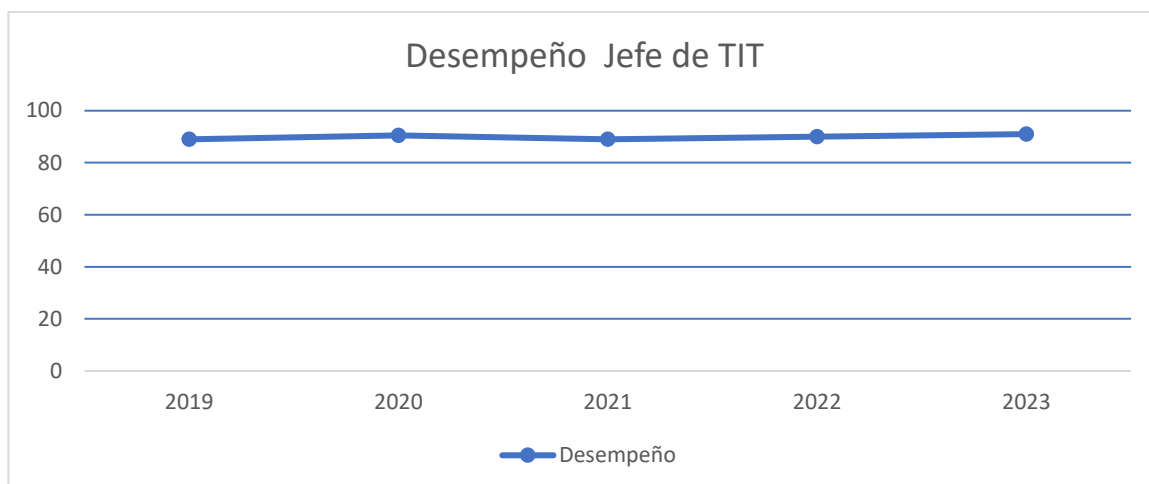


Ilustración 9 Jefe de Tecnología informática y telecomunicaciones

10.2.2 Analista de Sistemas

Para este puesto, se observó una evolución en su indicador de desempeño durante el período comprendido entre 2019 y 2023. Los resultados, expresados en porcentajes globales debido a restricciones de información, se presentan de manera ilustrativa para mostrar cómo ha cambiado el desempeño del cargo a lo largo de este período

Año	Desempeño
2019	88
2020	87
2021	87
2022	89
2023	88

El análisis del desempeño de este puesto en el período de 2019 a 2023 muestra una tendencia general estable con ligeras fluctuaciones en los indicadores. A lo largo de estos cinco años, el desempeño se mantuvo mayormente consistente, con puntajes que oscilan entre 87 y 89 en una escala de 0 a 100. Esto sugiere una relativa estabilidad en la efectividad del empleado para cumplir con las responsabilidades asociadas al cargo a lo largo del tiempo evaluado.

Aunque se observaron cambios mínimos en el desempeño de un año a otro, la variación general fue limitada, lo que indica una cierta constancia en la ejecución de las tareas del puesto. Sin embargo, dado que los resultados están expresados en porcentajes globales y se carece de información detallada sobre los factores que

influyeron en estas variaciones, es difícil realizar un análisis exhaustivo de los impulsores detrás de estos cambios.

En términos generales, la estabilidad observada en el desempeño implica una constancia en la eficacia del empleado en la ejecución de sus responsabilidades durante el período analizado. No obstante, es esencial continuar vigilando y evaluando este desempeño para detectar posibles áreas de mejora y promover un crecimiento continuo. Además, es importante destacar que se observó un impacto significativo en la reducción de costos administrativos, atribuido a las mejoras implementadas en el área, específicamente gracias a la adopción de software que optimizan los procesos.

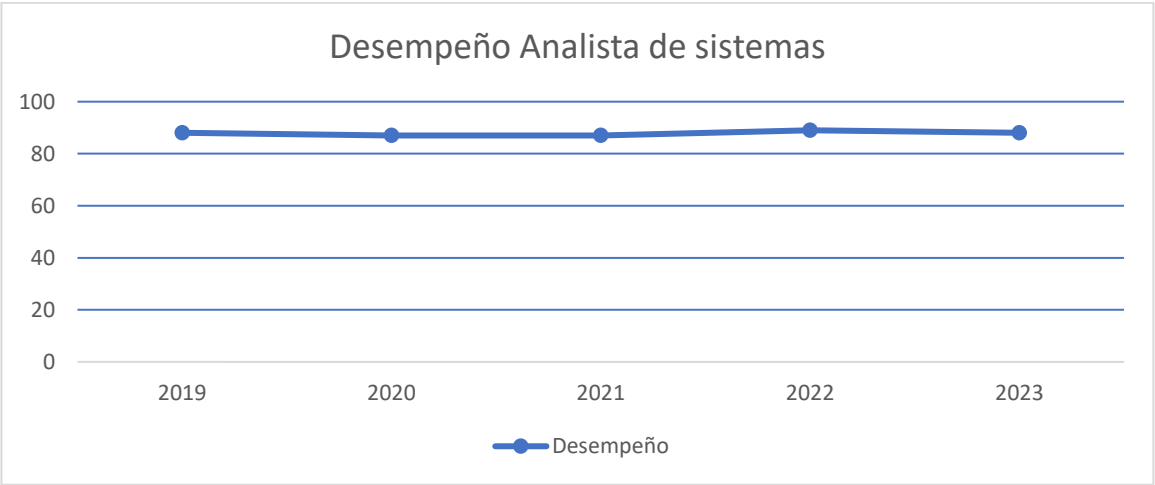


Ilustración 10 Analista de Sistemas

10.2.3 Jefe de Suministros

Para este puesto, se observó una evolución en su indicador de desempeño durante el período comprendido entre 2019 y 2023. Los resultados, expresados en porcentajes globales debido a restricciones de información, se presentan de manera ilustrativa para mostrar cómo ha cambiado el desempeño del cargo a lo largo de este período

Año	Desempeño
2019	93
2020	90
2021	89
2022	90
2023	91

Para evaluar el desempeño del Jefe de Suministros en la provisión de una variedad de materiales, incluyendo insumos, combustible, herbicidas, repuestos y materias primas, podemos examinar la tendencia de sus resultados a lo largo de los años proporcionados. En términos generales, se observa una consistencia en los niveles de rendimiento, manteniéndose dentro de un rango de 89 a 93 puntos. Esto sugiere una gestión estable de suministros durante este período.

Es importante tener en cuenta que, a pesar de la coherencia en las calificaciones, pueden existir variaciones en la calidad o eficacia del suministro de cada tipo de material. Por ejemplo, la escasez de combustible en 2021 debido al paro nacional y los precios internacionales elevados, así como la afectación en el suministro de abonos y herbicidas, podrían haber tenido un impacto en el rendimiento. Además, la pandemia de COVID-19 generó interrupciones importantes en las cadenas de suministro y la producción industrial, lo que probablemente influyó en la disponibilidad y los costos de producción de la urea y los herbicidas, contribuyendo a los aumentos de precios en 2021 y posiblemente en 2022.

A pesar de estos desafíos externos, el rendimiento general del Jefe de Suministros se mantuvo alto en 2021, lo que sugiere una gestión efectiva de las dificultades. Sin embargo, para comprender completamente la eficacia y eficiencia en la gestión de suministros, es crucial considerar el impacto del trabajo híbrido durante y después de la pandemia. Aunque no hubo un cambio radical en el desempeño durante este período, se observó una reducción del ausentismo y algunos costos asociados, lo que puede ser atribuido al trabajo híbrido.

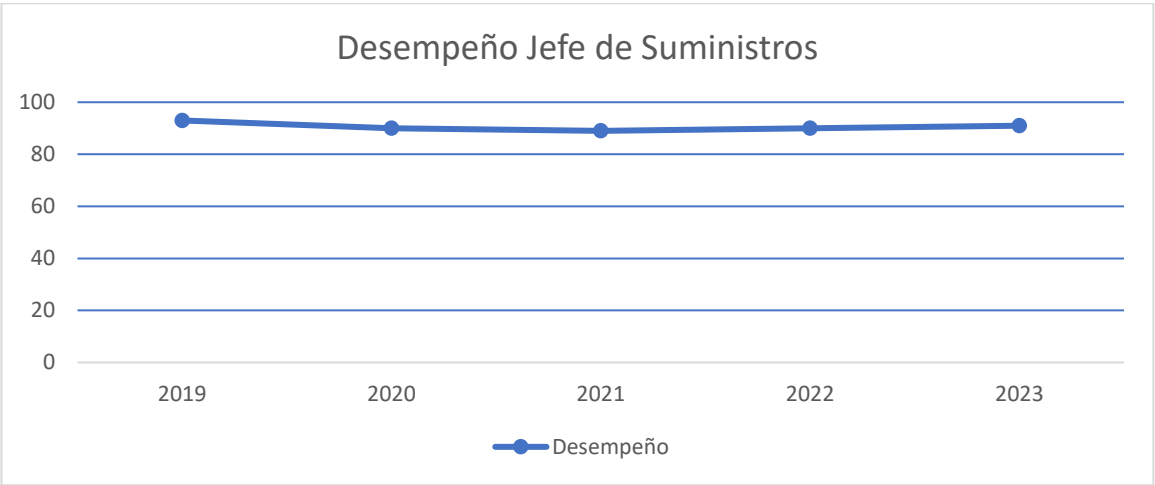


Ilustración 11 Jefe de Suministros

10.2.4 Analistas de Compras

Para este puesto, se observó una evolución en su indicador de desempeño durante el período comprendido entre 2019 y 2023. Los resultados, expresados en porcentajes globales debido a restricciones de información, se presentan de manera ilustrativa para mostrar cómo ha cambiado el desempeño del cargo a lo largo de este período

Año	Desempeño
2019	89
2020	91
2021	88
2022	90
2023	92

El análisis del desempeño del cargo de Analista de Compras durante el período de 2019 a 2023 muestra una tendencia generalmente positiva con algunas variaciones en los resultados.

La naturaleza del cargo implica una serie de responsabilidades clave relacionadas con el proceso de compras, que incluyen recibir, planificar, clasificar, registrar y controlar información relevante, así como llevar a cabo cotizaciones, selecciones, negociaciones, evaluaciones y seguimientos de proveedores. Se destaca la importancia de mantener relaciones transparentes y productivas, adaptadas al entorno de trabajo híbrido, así como la alineación de estas actividades con la política de compras de la organización para garantizar el suministro oportuno de bienes y servicios en las mejores condiciones económicas y de calidad.

Aunque hubo fluctuaciones menores, la tendencia general es positiva, con un aumento gradual en el desempeño desde 2019 hasta 2023. Esto sugiere una mejora continua en la efectividad y eficiencia de las actividades de compras realizadas por el Analista de Compras. Es importante tener en cuenta que, a pesar de las variaciones, el desempeño se mantiene en un nivel alto, lo que indica una sólida capacidad para cumplir con las responsabilidades del cargo y adaptarse a las demandas del entorno laboral, incluso en situaciones desafiantes como el entorno híbrido de trabajo.

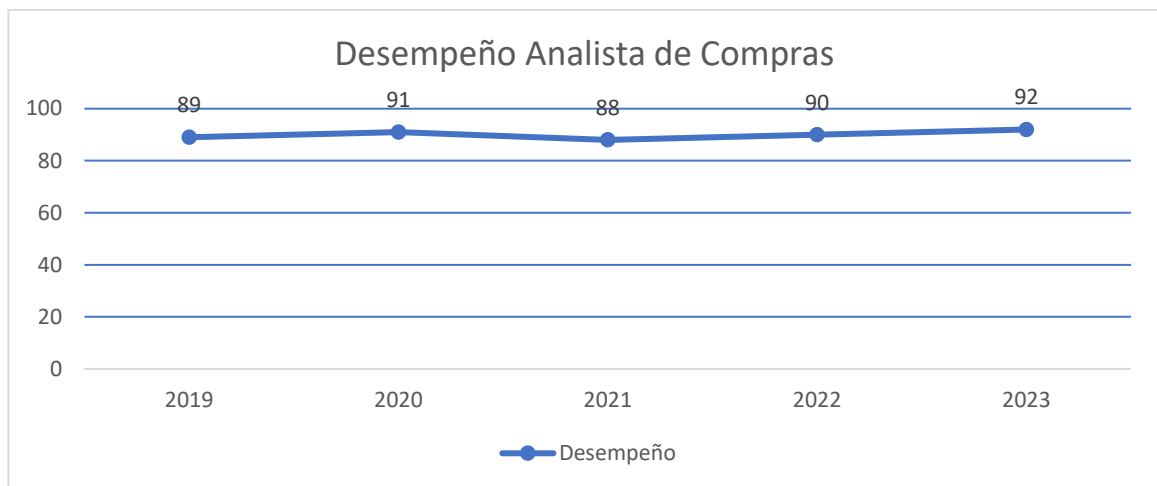


Ilustración 12 Desempeño Analista de Compras

10.3 IMPACTO DEL TELETRABAJO O MODALIDAD HÍBRIDA EN LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

El teletrabajo, ha tenido un impacto significativo en los procesos administrativos de las organizaciones.

El trabajo a distancia ha estimulado la adopción de tecnologías y herramientas digitales con el propósito de facilitar la comunicación, colaboración y gestión de tareas. Plataformas de videoconferencia, aplicaciones para la gestión de proyectos y herramientas de colaboración en línea se han vuelto fundamentales para mantener la eficiencia en los procesos administrativos.

La modalidad de teletrabajo a menudo posibilita una mayor flexibilidad en los horarios laborales, lo cual puede impactar los procesos administrativos al exigir una gestión más meticulosa del tiempo y una mayor dependencia de herramientas que faciliten la coordinación entre equipos dispersos geográficamente.

La comunicación entre miembros del equipo y con otras partes interesadas puede volverse más desafiante en un entorno de trabajo remoto. Por ende, las empresas necesitan implementar estrategias eficaces de comunicación a distancia, como reuniones virtuales regulares, canales de mensajería instantánea y un uso eficiente del correo electrónico.

El acceso remoto a sistemas y datos puede incrementar los riesgos de seguridad, por lo que las organizaciones deben implementar medidas de seguridad sólidas para resguardar la información confidencial y garantizar el cumplimiento de regulaciones de privacidad y seguridad de datos.

La evaluación del desempeño de los empleados en un entorno de teletrabajo puede requerir enfoques de evaluación distintos. Se pueden emplear herramientas de seguimiento de objetivos, métricas de desempeño y evaluaciones basadas en resultados para evaluar de manera efectiva el rendimiento.

El teletrabajo puede tener influencia en la cultura organizacional, dado que la interacción cara a cara tiende a disminuir. En consecuencia, las organizaciones deben ajustar sus prácticas y políticas con el fin de fomentar la colaboración, el sentido de pertenencia y la cohesión entre los equipos dispersos.

La formación y el desarrollo de habilidades pueden necesitar enfoques diferentes en un entorno de teletrabajo. Las organizaciones deben proporcionar oportunidades de capacitación en línea y recursos digitales para garantizar que los empleados adquieran las habilidades necesarias para llevar a cabo sus funciones.

Con el teletrabajo, la gestión de documentos y archivos se realiza de manera más digital. Las soluciones de gestión de documentos en la nube son esenciales para garantizar un acceso seguro y eficiente a la información necesaria para los procesos administrativos.

La implementación de procesos administrativos efectivos es fundamental para gestionar la transición entre el trabajo en casa y el trabajo presencial en un entorno laboral híbrido. La realización de una encuesta de percepción ayudará a evaluar la eficacia de estos procesos y a comprender las opiniones y experiencias de los empleados. Aquí se presenta un enfoque general para adaptar y administrar esta encuesta:

10.3.1 Objetivos de la Encuesta:

- Evaluar la percepción de los empleados sobre el trabajo en casa y el trabajo presencial.
- Identificar desafíos y oportunidades en ambas modalidades laborales.
- Obtener retroalimentación sobre la efectividad de los procesos administrativos implementados.

10.3.2 Diseño de la Encuesta:

Secciones Principales:

- Datos Demográficos: Edad, cargo, antigüedad en la empresa, etc.

- Trabajo en Casa: Preguntas específicas sobre la experiencia y preferencias del trabajo remoto.
- Trabajo Presencial: Preguntas sobre la percepción y preferencias para el trabajo en la oficina.
- Procesos Administrativos: Evaluación de la efectividad de los procesos en ambas modalidades.

Preguntas Ejemplares:

"Considerando la implementación del trabajo híbrido, ¿cómo ha influido en su capacidad para cumplir con sus responsabilidades laborales y mantener un equilibrio entre trabajo y vida personal?"

"Dentro de la modalidad de trabajo híbrido, ¿cuáles son las herramientas o recursos tecnológicos que considera más efectivos para llevar a cabo sus tareas administrativas?"

"¿Cómo ha experimentado la interacción y colaboración con colegas y superiores tanto en reuniones presenciales como virtuales, y qué cambios sugeriría para mejorar estas dinámicas en el trabajo híbrido?"

"En su opinión, ¿cómo afecta el trabajo híbrido a la cohesión del equipo y a la comunicación efectiva dentro del departamento administrativo?"

"¿Cuál es su perspectiva sobre la flexibilidad en los horarios de trabajo que ofrece el modelo híbrido, y cómo ha afectado positiva o negativamente su desempeño y bienestar?"

Estas preguntas tienen como objetivo recabar información significativa sobre la experiencia y opiniones del personal administrativo en el Ingenio Azucarero en relación con el trabajo híbrido. Su propósito es identificar áreas de mejora, evaluar la efectividad de las herramientas tecnológicas implementadas y comprender cómo se están abordando los desafíos específicos asociados con la adopción de este modelo laboral en la organización.

10.3.3 Adaptación a la Empresa:

- Personalización: Ajustar las preguntas para reflejar la cultura y las peculiaridades de la empresa.
- Inclusión de Aspectos Específicos: Incorporar elementos únicos de los roles y responsabilidades de los empleados.

- Validación: Obtener comentarios internos antes de la distribución para garantizar relevancia y comprensión.

10.3.4 Implementación y Análisis:

- Distribución: Utilizar plataformas seguras y accesibles para enviar la encuesta a todos los empleados.
- Anonimato: En los casos que aplique, Garantizar la confidencialidad para fomentar respuestas honestas.
- Análisis de Datos: Utilizar herramientas para analizar y comprender los patrones emergentes y las áreas de mejora.

10.3.5 Acciones Post-Encuesta:

- Retroalimentación: Comunicar los resultados y proporcionar retroalimentación sobre las acciones que se tomarán.
- Actualización de Procesos: Ajustar los procesos administrativos según las necesidades y sugerencias identificadas.
- Formación y Recursos: Ofrecer capacitación y recursos adicionales según las áreas de mejora identificadas.

La implementación de esta encuesta no solo evaluará la percepción de los empleados, sino que también proporcionará información valiosa para optimizar los procesos administrativos y mejorar la experiencia laboral en un entorno híbrido.

11 ENCUESTA ORIENTADA PERCEPCIÓN DEL TRABAJO EN CASA Y EL TRABAJO PRESENCIAL

Como parte de nuestra investigación de grado, hemos realizado un estudio sobre el trabajo híbrido en un ingenio azucarero. En respuesta a los cambios significativos en el entorno laboral debido a la pandemia de COVID-19, hemos notado una transición hacia modelos laborales más flexibles que integran tanto la presencialidad como el trabajo remoto.

A medida que avanzamos en el tiempo, se hace cada vez más evidente que la naturaleza del trabajo ha cambiado de manera irreversible desde la pandemia. El modelo híbrido, que integra el trabajo presencial con el remoto, se ha consolidado como una nueva norma en muchas organizaciones. Aunque el concepto de "trabajo híbrido" sigue siendo algo ambiguo, con variaciones en su implementación, está claro que ofrece una flexibilidad que responde a las necesidades actuales de empresas y empleados. Sin embargo, aún se está evaluando cómo equilibrar de manera óptima las ventajas de ambos enfoques para maximizar la productividad y el bienestar.

El propósito de esta encuesta es recopilar información valiosa sobre sus experiencias, percepciones y necesidades en relación con el trabajo híbrido en nuestro entorno laboral específico. Este estudio no solo busca comprender cómo este modelo de trabajo ha impactado su desempeño laboral y bienestar personal, sino también identificar oportunidades para mejorar las prácticas y políticas laborales en el ingenio.

Considerando las variables sociodemográficas para formular preguntas que segmenten a los encuestados y llevar a cabo un análisis sociodemográfico basado en las variables enumeradas en la Tabla 3.

Teniendo en cuenta las variables de productividad en el teletrabajo o trabajo híbrido, se han elaborado preguntas basadas en las variables anteriormente mencionadas en la Tabla 4.

La participación de los diferentes colaboradores es fundamental para el éxito de este estudio y para construir las mejoras futuras relacionadas con el trabajo híbrido en nuestro ingenio azucarero. Todas las respuestas serán tratadas con confidencialidad y utilizadas únicamente con fines de investigación académica.

Agradezco el tiempo y colaboración a esta importante iniciativa, con la cual podemos contribuir a generar conocimiento y promover un entorno laboral más efectivo y satisfactorio para el ingenio azucarero.

Se utiliza la herramienta de Google Forms en el siguiente link:
<https://forms.gle/qANjiCU6GpquaMcC6>

La implementación de esta encuesta no solo evaluará la percepción de los empleados, sino que también proporcionará información valiosa para optimizar los procesos administrativos y mejorar la experiencia laboral en un entorno híbrido.

Para llevar a cabo un análisis integral de los impactos para la organización con la implementación de modalidades de teletrabajo y trabajo híbrido en un ingenio azucarero, se realizará un estudio exhaustivo de las variables sociodemográficas y de productividad. Este enfoque permitirá utilizar de manera efectiva herramientas de recolección de datos, como encuestas, para obtener información relevante. Al combinar estas variables, se garantizará la obtención de datos significativos que enriquecerán el estudio y contribuirán a un análisis completo del caso.

Para validar las hipótesis relacionadas con la implementación de teletrabajo y trabajo híbrido en un ingenio azucarero, se proponen varios enfoques analíticos. Primero, la hipótesis de que la experiencia en teletrabajo influye en la percepción sobre la necesidad de recursos adecuados se evalúa comparando la percepción de los empleados con distintos tiempos de experiencia en teletrabajo. A continuación, se investiga si la formación recibida impacta en la claridad de las instrucciones, analizando las respuestas sobre la formación recibida y la claridad en las instrucciones para el trabajo remoto. Además, se examina si los problemas con aplicaciones afectan la percepción de la suficiencia de los medios técnicos suministrados por la empresa.

Otra hipótesis sugiere que la capacidad de separar espacios en casa impacta la satisfacción con el equilibrio entre trabajo y vida personal. Esto se analiza comparando la satisfacción con el equilibrio entre aquellos que pueden separar estos espacios y quienes no pueden. También se investiga cómo la percepción de las ventajas y consecuencias del teletrabajo influye en la satisfacción general con esta modalidad. Finalmente, se analiza si una buena comunicación durante el teletrabajo correlaciona con una percepción positiva de la supervisión y el liderazgo. Este enfoque ordenado proporciona información valiosa para mejorar el teletrabajo y el trabajo híbrido, lo que resulta en una mayor satisfacción y productividad entre los empleados.

11.1 ENTREVISTA

El objetivo de esta entrevista es profundizar en diversos aspectos relacionados con nuestro análisis sobre las dificultades para la adopción del teletrabajo y del modelo híbrido en el ingenio azucarero. En este contexto, examinaremos temas clave que abarcan la caracterización de los puestos de trabajo, así como las características de los procesos estratégicos, misionales y de soporte de la organización. Esto nos permitirá evaluar cómo implementar el teletrabajo en toda la empresa, asegurando al mismo tiempo el bienestar de los empleados y la continuidad de la productividad.

Además, analizaremos la normatividad vigente en materia de trabajo híbrido y teletrabajo, examinando los beneficios y desventajas que estas prácticas tienen para las organizaciones, especialmente en lo que respecta al personal administrativo que ha experimentado o está experimentando el trabajo híbrido en nuestro ingenio.

Durante esta entrevista, también exploraremos los desafíos de la gestión de equipos híbridos, incluyendo la necesidad de flexibilidad y el establecimiento de metas claras para el personal administrativo. Su perspectiva y experiencia son fundamentales para comprender cómo estas dinámicas afectan el desempeño laboral, la satisfacción y el bienestar del equipo administrativo en nuestro ingenio azucarero.

Agradecemos la participación en esta entrevista y se tiene como expectativa obtener información valiosa que nos permita la mejora de las prácticas laborales y promover un entorno laboral más eficiente y satisfactorio para todos los colaboradores en del ingenio.

11.2 DESARROLLO DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTA:

11.2.1 Introducción

Se llevó a cabo una encuesta para analizar el impacto del trabajo híbrido en la productividad laboral dentro del ingenio azucarero. La encuesta se dirigió a empleados de las áreas administrativa y directiva, con el objetivo de conocer sus percepciones y experiencias en relación con el trabajo desde casa y en el lugar de trabajo físico.

11.2.2 Muestra

Se distribuyó la encuesta a 56 empleados pertenecientes a las áreas administrativa y directiva del ingenio, el cual cuenta con un total de 570 trabajadores, el 12% se encuentra en el área administrativa. Dentro de este grupo, aproximadamente entre 60 y 70 empleados han trabajado en modalidad de teletrabajo.

11.2.3 Metodología

La encuesta incluyó preguntas estructuradas y cerradas para obtener una visión cuantitativa sobre la percepción del trabajo híbrido. Las preguntas abordaron temas específicos relacionados con la satisfacción, la eficiencia y los desafíos del trabajo desde casa en comparación con el trabajo en el lugar físico.

11.2.4 Resultados

La encuesta proporcionó datos cuantitativos sobre las experiencias y opiniones de los empleados respecto al trabajo híbrido. Los resultados permitieron identificar tendencias generales en la percepción de la productividad y la satisfacción laboral en el contexto de la modalidad híbrida.

11.2.5 Análisis y Conclusiones

Los datos recopilados a través de la encuesta se analizaron para evaluar la relación entre el trabajo híbrido y la productividad laboral. Se identificaron áreas de mejorar y se hicieron recomendaciones basadas en las percepciones de los empleados.

11.2.6 Complemento

Para obtener una comprensión más profunda, se complementó la encuesta con entrevistas en profundidad a 5 miembros clave del personal, proporcionando información cualitativa adicional sobre el impacto del trabajo híbrido en la productividad.

11.2.7 Ficha Técnica

Proveedor de Investigación:	Elaborada por los integrantes de la tesis
Nombre o Referencia del Proyecto:	Análisis del Impacto del Trabajo Híbrido en la Productividad Laboral en un Ingenio Azucarero
Naturaleza y temática del estudio:	El estudio explora cómo el trabajo híbrido afecta la productividad laboral en un ingenio azucarero, considerando la percepción de los empleados sobre el trabajo desde casa y en el lugar físico.
Población objetivo:	Empleados del ingenio azucarero en el área administrativa y directiva.
Cobertura:	El ingenio cuenta con 570 empleados, de los cuales el 12% (aproximadamente 68 empleados) están en el área administrativa. Entre estos, 60 a 70 empleados han trabajado en modalidad de teletrabajo.
Método de muestreo:	Muestreo no probabilístico por conveniencia, seleccionando empleados de las áreas administrativa y directiva que hayan experimentado el trabajo híbrido.

Descripción del marco muestral o su equivalente:	El marco muestral está constituido por los empleados del área administrativa y directiva del ingenio azucarero, específicamente aquellos que han participado en modalidad de teletrabajo.
Tamaño de la Muestra:	56 empleados encuestados.
Nivel de Confianza y Error Muestral:	El nivel de confianza no se especifica, pero los resultados se basan en una muestra de 56 empleados. El error muestral no está calculado explícitamente.
Perfil del Entrevistado:	Empleados de áreas administrativa y directiva del ingenio, con experiencia en trabajo híbrido (teletrabajo y trabajo en el lugar físico).
Técnica de recolección de datos:	Encuesta estructurada con preguntas cerradas para obtener datos cuantitativos. Complementada con entrevistas en profundidad para obtener información cualitativa adicional.
Fechas de trabajo de campo:	Marzo-abril de 2024
Tipo de Encuesta	Anónima
Cuestionario (materiales empleados):	Encuesta estructurada con preguntas cerradas, diseñada para evaluar la percepción del trabajo híbrido en relación con la productividad, interacción social y liderazgo

Tabla 12 Ficha Técnica Encuesta

11.3 RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTA

En un contexto de creciente flexibilidad laboral, la productividad en modelos de teletrabajo e híbrido se ha convertido en un tema de gran interés para muchas organizaciones. Este apartado presenta un análisis detallado de los resultados obtenidos a través de encuestas y entrevistas, centrado en la productividad bajo estas modalidades de trabajo. Al examinar las gráficas de manera dinámica y cruzar diversas variables, se responderán preguntas clave a partir de una estratificación específica. Finalmente, se derivarán conclusiones y se ofrecerán recomendaciones para optimizar el desempeño en entornos de trabajo remoto e híbrido.

11.3.1 Conocimiento Tecnológico

La productividad en el trabajo híbrido o remoto depende del conocimiento tecnológico y las habilidades en el manejo de software y conectividad de los empleados. La encuesta, utilizando una escala cualitativa nominal, evalúa estas competencias para entender su impacto en la productividad dentro de un ingenio azucarero. Los resultados ayudan a identificar áreas de mejora y necesidades de apoyo para optimizar los procesos en estos entornos de trabajo.

11.3.1.1 ¿Has tenido algún problema con las aplicaciones y/o programas informáticos que estas usando para trabajar?,

Teniendo en cuenta la estratificación de edad, la respuesta indica que, en una encuesta sobre problemas con aplicaciones y programas informáticos para el trabajo remoto, se encontró:

Edad 18 a 30 años:

- **Baja Incidencia de Problemas:** Ninguno de los empleados en este grupo de edad reportó problemas con las aplicaciones o programas informáticos. La mayoría indicó que no han tenido problemas (66.7%).
- **Poca Variabilidad en Problemas:** La baja cantidad de respuestas y la ausencia de problemas reportados sugiere que, en general, los empleados jóvenes en este grupo no enfrentan dificultades significativas con el software.

Edad 31 a 41 años:

- **Problemas Moderados:** Un 38.5% de los empleados en este rango de edad reporta problemas con aplicaciones y programas informáticos "a veces", lo que indica una frecuencia moderada de dificultades.
- **Mezcla de Respuestas:** La mayor parte del grupo indica que no ha tenido problemas (42.3%), pero también hay un porcentaje notable (19.2%) que ha tenido problemas, lo que sugiere una mezcla de experiencias en este grupo.

Edad 41 a 51 años:

- **Problemas Moderados y Frecuentes:** Similar al grupo anterior, un 44.4% reporta problemas "a veces", y un 44.4% indica que no ha tenido problemas, lo que también sugiere una variabilidad en la experiencia.
- **Menor Proporción de Problemas:** Solo el 11.1% reporta problemas frecuentes, lo que puede indicar que, aunque los problemas existen, no son predominantes para la mayoría en este grupo.

Edad Mayor a 51 años:

- **Proporción de Problemas Alta:** Aunque el número de respuestas es bajo, un 33.3% de los empleados mayores reporta problemas frecuentes con aplicaciones y programas. Esto es relativamente alto en comparación con los grupos más jóvenes.

- **Mayor Incidencia de Problemas:** El hecho de que un 33.3% haya experimentado problemas frecuentes puede indicar una mayor dificultad en la adaptación o en la resolución de problemas tecnológicos en este grupo.

Variedad en Experiencias: La mayoría de los empleados en todos los grupos etarios reporta que no han tenido problemas, pero una proporción significativa en cada grupo indica que sí han enfrentado problemas en algún momento.

Problemas Moderados en Grupos Medios: Los grupos de edad de 31 a 41 años y 41 a 51 años muestran una mezcla de respuestas, con problemas reportados "a veces" siendo comunes.

Diferencias en Incidencia: Los empleados más jóvenes reportan menos problemas, mientras que los empleados mayores parecen enfrentar problemas con mayor frecuencia.

Se destaca cómo la experiencia con aplicaciones y programas informáticos varía según la edad, con algunos grupos mostrando una mayor tendencia a enfrentar problemas tecnológicos que otros.

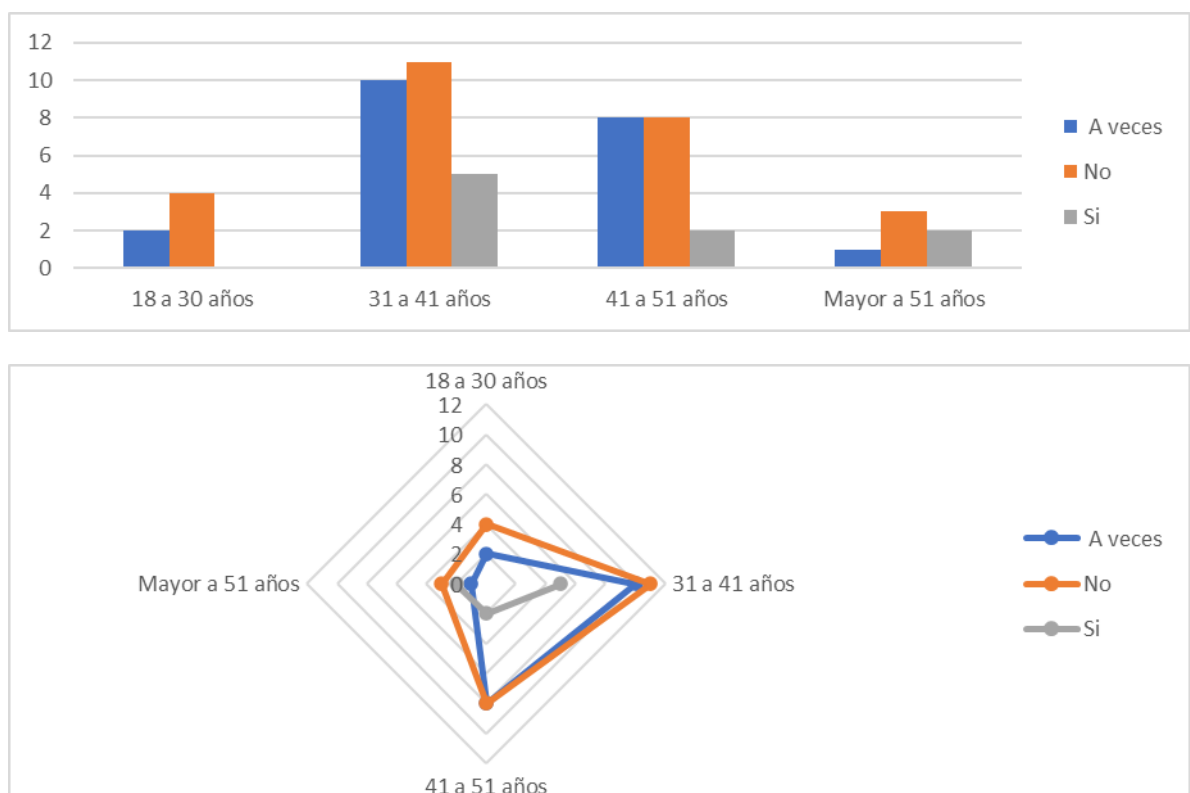


Ilustración 13 ¿Has tenido algún problema con las aplicaciones y/o programas informáticos que estas usando para trabajar?

Para optimizar el trabajo híbrido y teletrabajo, es crucial abordar las diferencias en el conocimiento tecnológico y las competencias en el uso de software entre empleados de distintas edades. La encuesta muestra que los empleados más jóvenes (18 a 30 años) reportan menos problemas con aplicaciones y programas informáticos, mientras que los empleados mayores (mayores de 51 años) enfrentan una mayor incidencia de dificultades tecnológicas. Para mejorar la productividad y la eficiencia en entornos de trabajo híbridos, se recomienda proporcionar capacitación específica en tecnología a los grupos con mayores dificultades, así como asegurar un soporte técnico accesible y eficiente para todos los empleados, adaptado a sus niveles de competencia y necesidades tecnológicas.

Validemos concordancia y diferencia con la entrevista:

Concordancia: Tanto la encuesta como las respuestas de la entrevista indican que existen desafíos relacionados con el uso de aplicaciones y programas informáticos en el trabajo remoto. En la encuesta, un número significativo de empleados reporta haber tenido problemas "A veces" (21) o "Sí" (9), lo que sugiere que las dificultades técnicas no son inusuales. En la entrevista, varios participantes mencionaron dificultades técnicas y desafíos relacionados con el aprendizaje de nuevas herramientas y la adaptación a las mismas, lo que refuerza la conclusión de que los problemas técnicos son un factor común en la experiencia del trabajo remoto.

Diferencia: Sin embargo, mientras que la encuesta proporciona una visión cuantitativa del problema (especificando cuántas personas han tenido problemas y con qué frecuencia), las entrevistas ofrecen una visión más cualitativa, revelando que los problemas van más allá de simples dificultades técnicas, incluyendo la gestión del tiempo y la necesidad de adaptarse a nuevas formas de trabajar.

11.3.1.2 ¿Has recibido alguna formación para realizar tu teletrabajo?

Se busca evaluar si los empleados han sido capacitados adecuadamente para desempeñar sus funciones en un entorno remoto. Esto es crucial para entender cómo la falta o presencia de formación puede impactar la eficiencia, productividad, y la adaptación al teletrabajo en un ingenio azucarero.

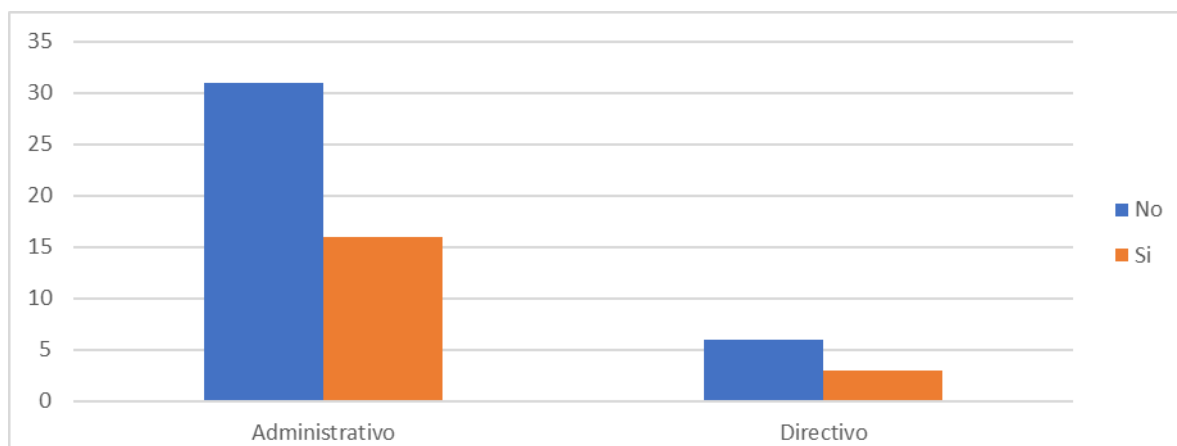


Ilustración 14 ¿Has recibido alguna formación para realizar tu teletrabajo?

Resumen de los Datos: Administrativos: 47 empleados en total, donde respondieron No: 31 (66%) y Sí: 16 (34%), así como los Directivos: 9 empleados en total, respondieron No: 6 (67%) y Sí: 3 (33%).

Analizando la información cruzada demuestra la falta de Formación Generalizada, la mayoría de los empleados, tanto en roles administrativos como directivos, no han recibido formación para realizar su trabajo remoto. Esto se refleja en un 66% de los administrativos y un 67% de los directivos que respondieron "No". La falta de capacitación puede generar una brecha en la efectividad y productividad del teletrabajo.

En cuenta al Impacto en la Productividad y Eficiencia: La ausencia de formación adecuada puede estar afectando negativamente la productividad y eficiencia de los empleados al trabajar de manera remota. Sin la formación necesaria, los empleados podrían enfrentar dificultades técnicas o desafíos en la gestión de sus tareas, lo que podría traducirse en una disminución en el rendimiento y, potencialmente, en la calidad del trabajo.

Si validamos las diferencias entre Niveles Jerárquicos: aunque tanto directivos como administrativos muestran una falta de formación similar, es preocupante que incluso en los niveles directivos, donde se espera que los líderes guíen a sus equipos, la capacitación no sea una norma. Esto podría impactar la capacidad de los directivos para liderar de manera efectiva en un entorno de teletrabajo o trabajo híbrido.

Se demuestra una necesidad de inversión en capacitación, para que la implementación del teletrabajo y del trabajo híbrido sea exitosa en el ingenio azucarero, es crucial que la empresa invierta en programas de formación específicos. Esto garantizaría que los empleados estén equipados con las habilidades y conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones de manera eficiente en un entorno remoto.

En conclusión, la falta de formación detectada en este análisis sugiere que la empresa necesita implementar estrategias de capacitación más robustas para facilitar la transición al teletrabajo y al modelo híbrido. Proveer formación adecuada no solo mejorará la productividad, sino que también aumentará la satisfacción y la confianza de los empleados al trabajar en estas modalidades.

Validemos concordancia y diferencia con la entrevista:

Concordancia: Hay una clara concordancia entre la encuesta y la entrevista en términos de la falta de formación adecuada para el teletrabajo. La encuesta muestra que la mayoría de los empleados (37 de 56) no ha recibido formación, especialmente en el área administrativa (31 de 47). Este hallazgo es coherente con las experiencias compartidas en la entrevista, donde varios entrevistados mencionaron la necesidad de adquirir nuevas habilidades rápidamente y algunos mencionaron programas específicos de capacitación desarrollados durante la pandemia.

Diferencia: Las diferencias radican en los detalles sobre cómo se perciben y abordan estos desafíos. La encuesta señala la falta de formación como un problema cuantitativo generalizado, mientras que las entrevistas sugieren que la calidad y el enfoque de la capacitación son igualmente importantes. Por ejemplo, un entrevistado mencionó que el aprendizaje de nuevas herramientas tecnológicas afectó su salud, lo que indica que no solo es importante la cantidad de capacitación, sino también cómo se implementa y se apoya a los empleados durante el proceso.

Conclusión General de la variable

En general, hay una concordancia significativa entre los resultados de la encuesta y las respuestas de la entrevista. Ambos métodos de recolección de datos resaltan la existencia de desafíos técnicos y la falta de formación adecuada como barreras importantes para la efectividad del trabajo remoto e híbrido. Sin embargo, las entrevistas proporcionan un contexto adicional y más profundo que complementa la información obtenida a través de la encuesta, sugiriendo que además de la cantidad de formación, la calidad y el enfoque son aspectos cruciales para abordar las dificultades experimentadas en el trabajo remoto.

11.3.2 Conocimiento de la función

El conocimiento de la función es un pilar crucial para el éxito en cualquier modalidad de trabajo, ya que la claridad en las instrucciones permite a los empleados ejecutar sus tareas de manera efectiva, alineándose con los objetivos de la organización. Este aspecto se vuelve aún más importante en un entorno de teletrabajo o trabajo híbrido, donde la distancia física puede dificultar la comunicación y la supervisión directa.

11.3.2.1 ¿Recibes instrucciones claras acerca de las funciones que tienes que realizar en modalidad de trabajo remoto o híbrido?

En el contexto de la implementación de modalidades de trabajo remoto o híbrido en un ingenio azucarero, es fundamental asegurarse de que los empleados comprendan claramente sus responsabilidades y funciones. La pregunta "¿Recibes instrucciones claras acerca de las funciones que tienes que realizar en modalidad de trabajo remoto o híbrido?" se enfoca en evaluar cómo se están comunicando y comprendiendo estas funciones dentro de la organización.

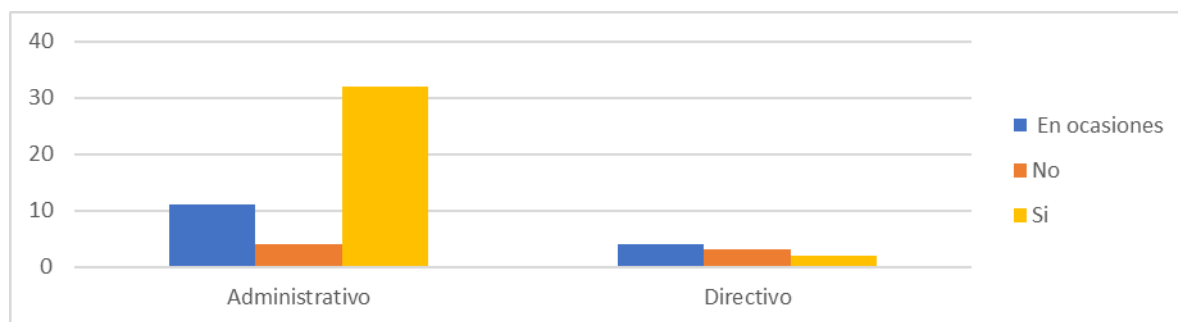


Ilustración 15 ¿Recibes instrucciones claras acerca de las funciones que tienes que realizar en modalidad de trabajo remoto o híbrido?

Análisis de la Claridad en las Instrucciones para Administrativos y Directivos, entre los administrativos, la mayoría (68%) informa que recibe instrucciones claras sobre sus funciones en modalidad de trabajo remoto o híbrido, lo que indica que, en general, estos empleados están bien informados y pueden realizar sus tareas con mayor certeza. En contraste, la situación es diferente para los directivos: solo el 22% afirma recibir instrucciones claras. Un 44% de los directivos señala que recibe instrucciones solo en ocasiones, y un 33% no recibe claridad en absoluto. Esta discrepancia podría reflejar deficiencias en la comunicación o en la especificidad de las orientaciones dirigidas a los niveles directivos, afectando negativamente su capacidad para liderar y coordinar de manera eficaz.

En términos generales, el 61% de los empleados reporta recibir instrucciones claras, mientras que un 27% solo las recibe en ocasiones y un 13% no las recibe en absoluto. Aunque la mayoría tiene una comprensión adecuada de sus responsabilidades, una parte significativa aún enfrenta incertidumbres que podrían impactar la eficacia del trabajo remoto e híbrido. Esta falta de claridad destaca la necesidad de mejorar la comunicación y las instrucciones dentro de la organización.

En conclusión, la notable diferencia en la claridad de las instrucciones entre administrativos y directivos sugiere que la organización se beneficiaría de una revisión y mejora en los procesos de comunicación, especialmente para los roles directivos. Se recomienda implementar estrategias de comunicación más robustas y claras, además de proporcionar formación adicional para asegurar que todos los

empleados comprendan plenamente sus funciones y responsabilidades en el contexto del teletrabajo y el trabajo híbrido.

11.3.3 Interacción social

La interacción social es esencial para el bienestar emocional, la colaboración efectiva, el desarrollo profesional y la cohesión del equipo en todas las modalidades de trabajo, incluido el teletrabajo, el trabajo híbrido y el trabajo desde casa. Es importante que las organizaciones fomenten y apoyen las oportunidades de interacción social, ya sea a través de reuniones virtuales, eventos sociales en línea o políticas que promuevan la comunicación abierta y el contacto regular entre los empleados.

11.3.3.1 ¿Consideras que el teletrabajo aporta de manera positiva o negativa en tu vida?

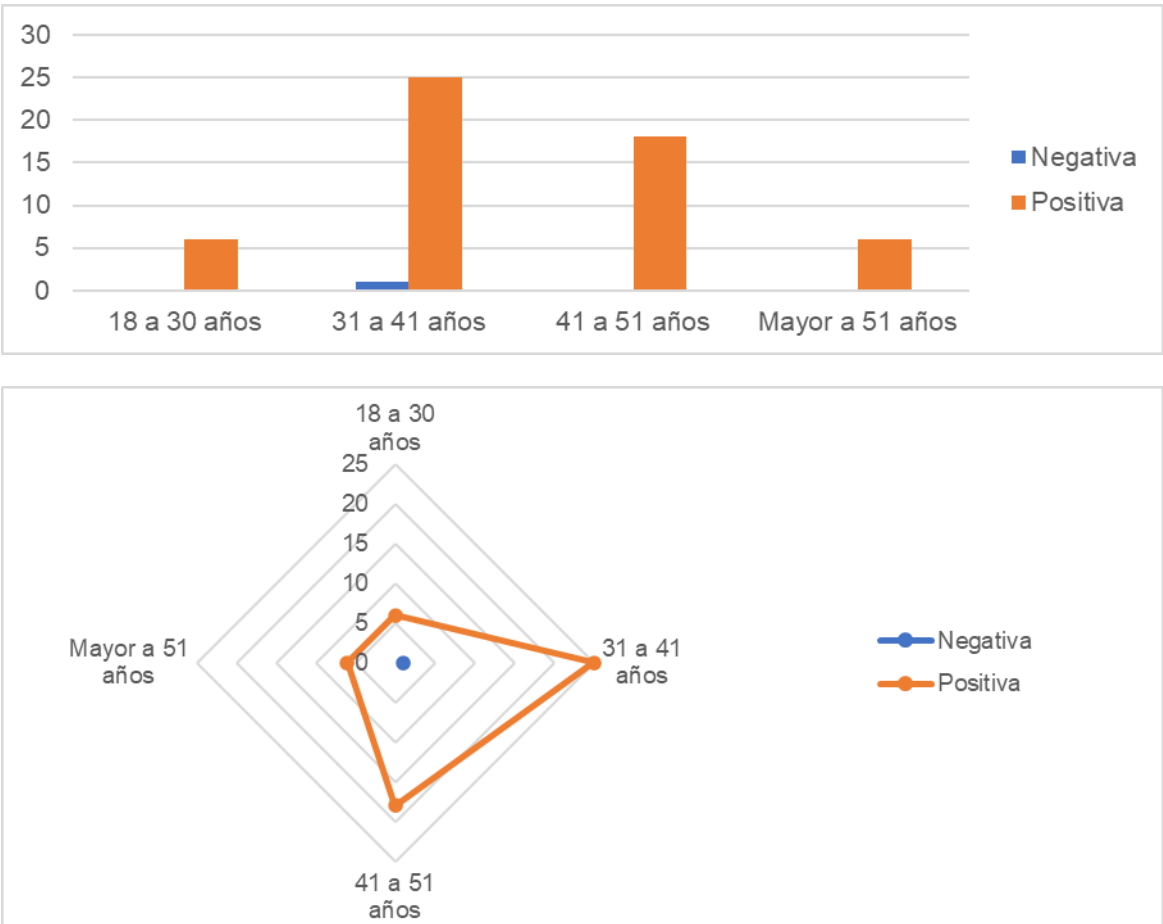


Ilustración 16 ¿Consideras que el teletrabajo aporta de manera positiva o negativa en tu vida?

La pregunta estratificada por edad revela las percepciones de los encuestados sobre el impacto del teletrabajo en sus vidas:

Percepción General: De las 56 personas encuestadas, 55 (98.2%) consideran que el teletrabajo aporta de manera positiva en sus vidas, y solo 1 persona (1.8%) tiene una percepción negativa. Esto sugiere una amplia aceptación del teletrabajo como un factor positivo en la vida de los encuestados.

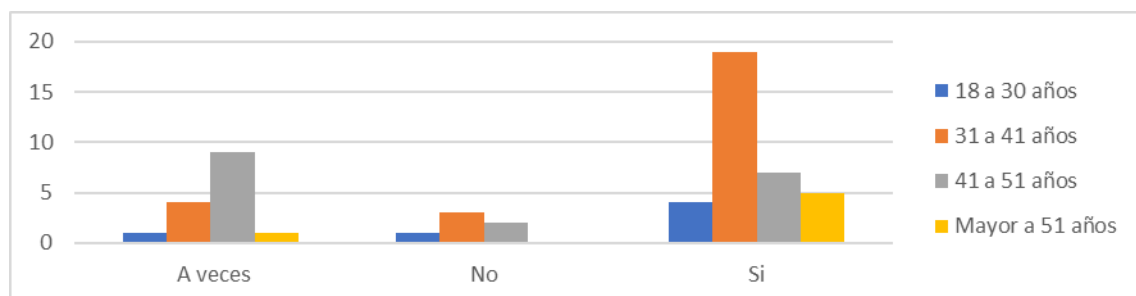
Impacto por Edad: Los resultados indican que en todos los grupos de edad hay una percepción abrumadoramente positiva del teletrabajo, sin diferencias significativas entre generaciones. La única excepción es en el grupo de 31 a 41 años, donde una persona expresa una percepción negativa, pero este grupo sigue siendo mayoritariamente positivo.

Interacción Social: Dado que la mayoría de los encuestados ve el teletrabajo de manera positiva, podría inferirse que, en general, el teletrabajo no se percibe como una barrera para la interacción social o que las ventajas superan cualquier desventaja relacionada con la disminución de la interacción presencial.

El teletrabajo es ampliamente aceptado y valorado positivamente por la mayoría de los encuestados, independientemente de su edad. Aunque existe una mínima percepción negativa, en general, se considera que el teletrabajo contribuye de manera favorable a la vida de las personas, lo que podría estar relacionado con una mejor conciliación entre la vida laboral y personal, a pesar de los posibles desafíos en la interacción social.

11.3.3.2 ¿En tu casa, te es posible separar los espacios de convivencia familiar de tus responsabilidades laborales?

Al analizar la capacidad de los encuestados para separar los espacios de convivencia familiar de sus responsabilidades laborales en relación con la edad, se puede extraer conclusiones significativas que respaldan la viabilidad de implementar un modelo de trabajo híbrido.



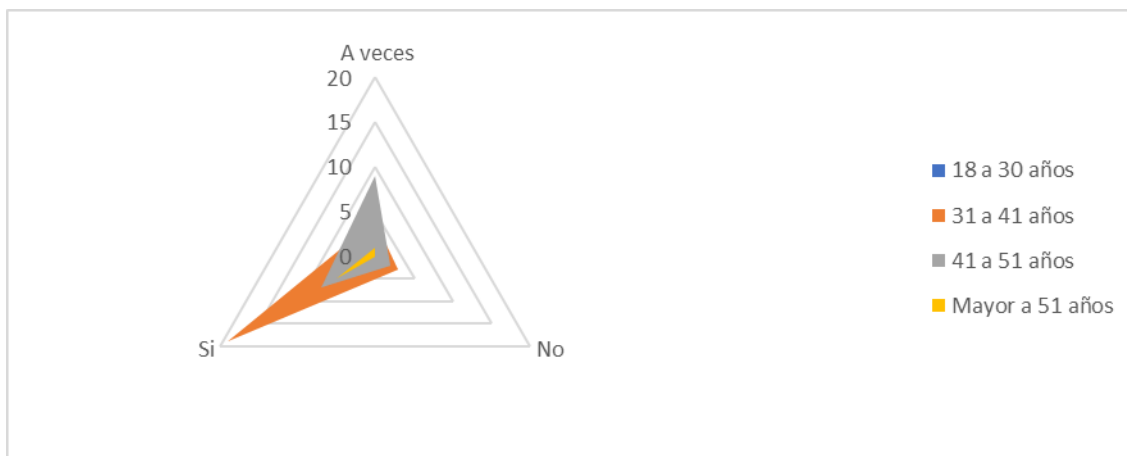


Ilustración 17 ¿En tu casa, te es posible separar los espacios de convivencia familiar de tus responsabilidades laborales?

Grupo de 18 a 30 años: el 66.7% de los encuestados en este grupo indican que pueden separar sus espacios familiares de los laborales, lo que sugiere que este grupo está bien posicionado para manejar las demandas del trabajo híbrido. Solo un pequeño porcentaje reporta dificultades ocasionales, lo que no parece ser una barrera significativa.

Grupo de 31 a 41 años: el 73.1% pueden separar los espacios de manera efectiva, lo que refuerza la idea de que este grupo, que ya muestra una alta preferencia por el trabajo híbrido, está bien equipado para adoptar y mantener esta modalidad de trabajo.

Grupo de 41 a 51 años: Aunque 50% de este grupo reporta dificultades ocasionales para separar los espacios, el 38.9% indica que puede hacerlo de manera efectiva. Si bien hay desafíos, la mitad de este grupo aún muestra una capacidad razonable para manejar el trabajo híbrido, lo que sugiere que, con el apoyo adecuado, podrían adaptarse mejor a este modelo.

Grupo Mayor a 51 años: el 83.3% de los encuestados en este grupo pueden separar los espacios familiares de los laborales sin problemas, lo que indica que este grupo está muy capacitado para el trabajo híbrido.

El análisis sugiere que la mayoría de los encuestados, especialmente en los grupos de 18 a 30 años, 31 a 41 años, y mayores de 51 años, tienen la capacidad de gestionar eficazmente sus responsabilidades laborales y espacios familiares, lo que respalda la viabilidad de implementar un modelo de trabajo híbrido.

Aunque el grupo de 41 a 51 años muestra mayores dificultades para separar estos espacios, la implementación de políticas de apoyo, como la flexibilización de horarios y la creación de espacios dedicados al trabajo en casa, podría mejorar su

adaptación al modelo híbrido. En general, los resultados indican que el trabajo híbrido es una opción viable y favorable para la mayoría de los empleados, y con los ajustes adecuados, podría ser adoptado de manera exitosa en toda la organización.

Al analizar las respuestas de la entrevista respecto a cómo fomentar la comunicación eficiente y la colaboración en equipo en un entorno de teletrabajo, considerando las características particulares de un ingenio azucarero, junto con las conclusiones obtenidas de las preguntas relacionadas con la interacción social y las preferencias por el trabajo híbrido, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

1. Importancia de la Flexibilidad y el Equilibrio: La mayoría de los encuestados valora la flexibilidad del trabajo híbrido, lo que resalta la necesidad de encontrar un balance óptimo entre lo virtual y lo presencial. Esto es crucial en un entorno como un ingenio azucarero, donde algunas situaciones requieren atención presencial, mientras que otras pueden manejarse eficazmente de manera virtual.

2. Comunicación y Herramientas Digitales: Las respuestas enfatizan la necesidad de utilizar herramientas de comunicación digital adecuadas, como videoconferencias y canales corporativos específicos, lo que se alinea con la preferencia general por el teletrabajo híbrido. Estos recursos permiten mantener una comunicación fluida y colaboración eficiente, factores esenciales para quienes valoran la interacción tanto en el entorno virtual como en el presencial.

3. Reglas Claras y Metas Definidas: El establecimiento de normas claras sobre qué temas deben tratarse de manera presencial y cuáles de forma virtual, junto con la definición de metas y objetivos medibles, puede optimizar el tiempo y los recursos, abordando una de las principales preocupaciones de quienes trabajan desde casa o en un modelo híbrido.

4. Adaptación a las Necesidades Operativas: Considerando que un alto porcentaje de trabajadores en un ingenio azucarero realiza tareas operativas, la implementación de un modelo de trabajo híbrido es esencial para atender sus necesidades. Este enfoque asegura que la atención a los empleados sea eficiente, mientras que se mantiene la productividad y la colaboración.

5. Compromiso y Salud Mental: El compromiso de las partes interesadas y el uso de aplicaciones de salud mental, junto con herramientas para la gestión de proyectos, son fundamentales para mantener el bienestar y la eficiencia en un entorno de teletrabajo. Esto refuerza la importancia de un enfoque integral que tenga en cuenta tanto el rendimiento como el bienestar de los trabajadores.

El éxito del teletrabajo en un ingenio azucarero depende de una combinación de herramientas digitales, normas claras y un modelo de trabajo híbrido que equilibre las necesidades operativas con la flexibilidad. El enfoque debe ser integral,

considerando la eficiencia de la comunicación, el bienestar de los empleados y la capacidad de adaptación a las diversas situaciones que surgen en un entorno industrial. Las preferencias expresadas por los encuestados para el trabajo híbrido refuerzan la necesidad de un enfoque equilibrado y bien estructurado que facilite tanto la colaboración como la productividad.

11.3.3.3 ¿Cómo crees que está resultando la comunicación entre compañeros y superiores durante el trabajo remoto o híbrido?

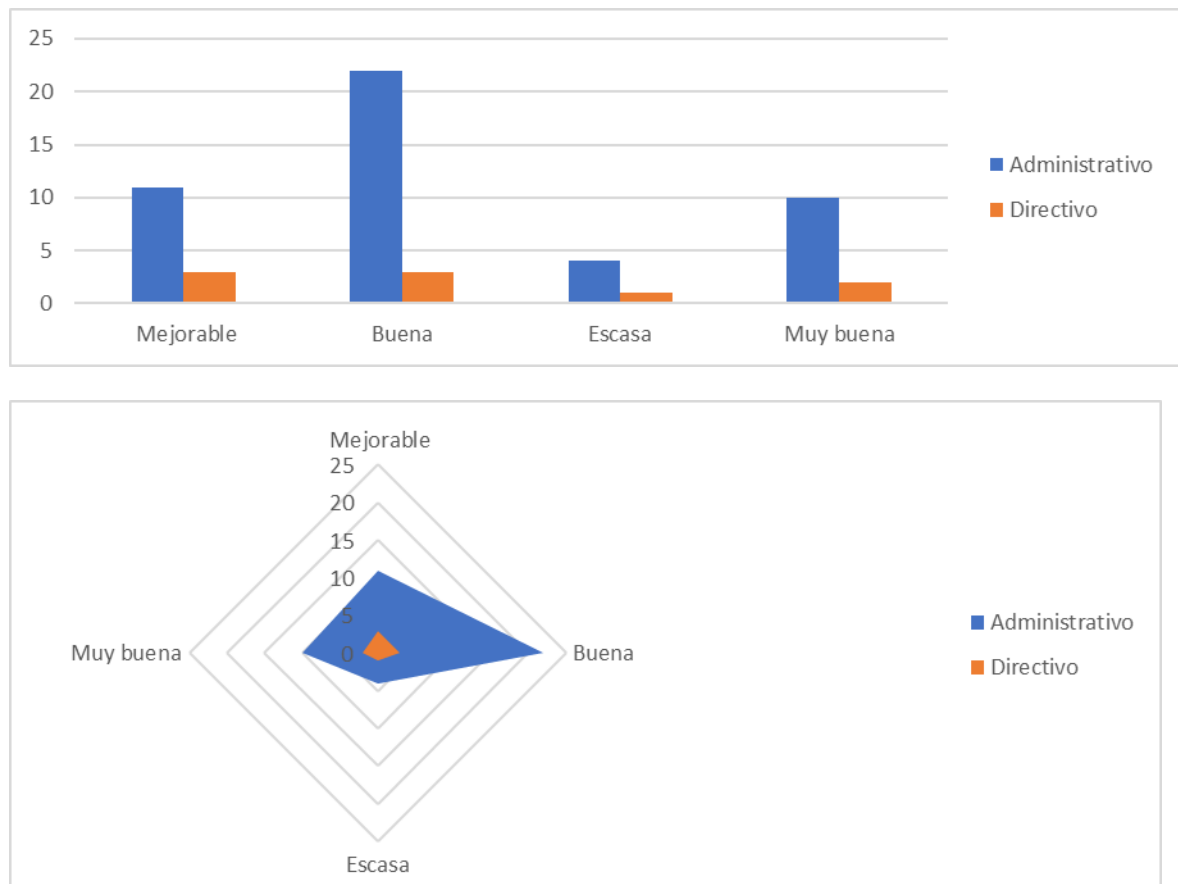


Ilustración 18 ¿Cómo crees que está resultando la comunicación entre compañeros y superiores durante el trabajo remoto o híbrido?

Para analizar la pregunta "¿Cómo crees que está resultando la comunicación entre compañeros y superiores durante el trabajo remoto o híbrido?" con respecto a la estratificación por edad y rol (Administrativo y Directivo), vamos a desglosar los resultados de la encuesta por cada categoría y calcular algunos indicadores relevantes.

1. Análisis Descriptivo

Tabla 13 **distribución de respuestas:**

Comunicación	Administrativo	Directivo	Total General
Muy buena	10	2	12
Buena	22	3	25
Mejorable	11	3	14
Escasa	4	1	5
Total general	47	9	56

- **Total de encuestados:** 56 personas (47 administrativos y 9 directivos).
- La mayoría de los encuestados califican la comunicación como "Buena" (25 respuestas, 44.6% del total).
- Un porcentaje menor considera que la comunicación es "Escasa" (5 respuestas, 8.9%).

2. Análisis por Rol:

La distribución de las respuestas sobre la calidad de la comunicación varía según el rol. Entre los administrativos, el 23.4% considera que la comunicación es "Mejorable", el 46.8% la califica como "Buena", el 8.5% la percibe como "Escasa", y el 21.3% la evalúa como "Muy buena". Por otro lado, entre los directivos, el 33.3% cree que la comunicación es "Mejorable", otro 33.3% la considera "Buena", el 11.1% la ve como "Escasa", y el 22.2% la califica como "Muy buena". Estos resultados indican que los administrativos tienen una mayor tendencia a calificar la comunicación como "Buena", seguida de "Mejorable", mientras que los directivos muestran una distribución más equitativa entre "Mejorable", "Buena", y "Muy buena".

3. Comparación y Conclusiones

- **Comunicación Mejorable:** Un 33.3% de los directivos considera que la comunicación es mejorable, lo que podría indicar una percepción más crítica de este grupo en comparación con los administrativos, de los cuales solo el 23.4% opina lo mismo.
- **Comunicación Buena:** Aunque un número significativo de ambos grupos considera la comunicación "Buena", la proporción es mayor entre los administrativos (46.8%) que entre los directivos (33.3%).
- **Comunicación Escasa:** Pocos encuestados, tanto administrativos (8.5%) como directivos (11.1%), consideran que la comunicación es "Escasa". Esto

sugiere que, aunque hay margen de mejora, la comunicación no se percibe generalmente como insuficiente.

- **Comunicación Muy Buena:** Similarmente, una minoría en ambos grupos la califica como "Muy buena" (21.3% en administrativos y 22.2% en directivos).

4. Recomendaciones: se pueden aportar algunas recomendaciones para el mejoramiento de la comunicación entre los colaboradores:

- **Mejorar la Comunicación:** Considerar estrategias específicas para mejorar la comunicación percibida como "Mejorable" o "Escasa", especialmente dirigidas a los directivos, que tienen una percepción más crítica en general.
- **Promover Buenas Prácticas:** Fortalecer las prácticas que contribuyen a que una gran proporción de administrativos consideren la comunicación "Buena".
- **Encuestas de Seguimiento:** Realizar encuestas adicionales para comprender mejor las razones detrás de las calificaciones de "Mejorable" y "Escasa" y diseñar intervenciones específicas.

11.3.3.4 ¿Estoy satisfecho con el equilibrio que tengo entre el trabajo y la vida personal?

Al analizar los resultados de la pregunta "¿Estoy satisfecho con el equilibrio que tengo entre el trabajo y la vida personal?" en relación con el tipo de área de trabajo (Administrativo vs. Directivo), se pueden extraer varias conclusiones relevantes para comprender mejor la percepción del bienestar laboral dentro de la organización.

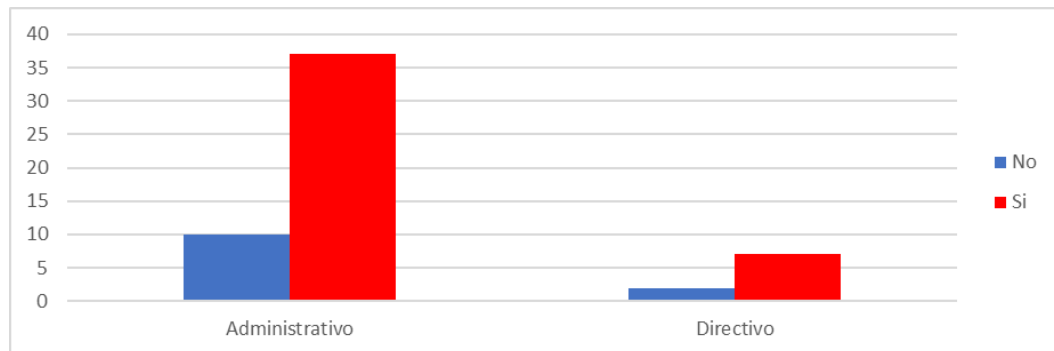


Ilustración 19 ¿Estoy satisfecho con el equilibrio que tengo entre el trabajo y la vida personal?

- **Niveles Generales de Satisfacción:** De los 56 encuestados, 44 empleados (78.6%) expresan satisfacción con el equilibrio entre su trabajo y su vida personal, mientras que 12 empleados (21.4%) indican no estar satisfechos.

- **Satisfacción por Tipo de Área de Trabajo:** Administrativos: De los 47 empleados en áreas administrativas, 37 (78.7%) están satisfechos con el equilibrio trabajo-vida personal, mientras que 10 (21.3%) no lo están.
- **Directivos:** De los 9 empleados en roles directivos, 7 (77.8%) reportan estar satisfechos, mientras que 2 (22.2%) expresan insatisfacción.
- **Comparación entre Grupos:** La proporción de satisfacción es similar entre los grupos administrativos y directivos, con una diferencia mínima (78.7% vs. 77.8%). Esto sugiere que el nivel de satisfacción con el equilibrio trabajo-vida personal es consistente a través de diferentes niveles jerárquicos y roles dentro de la organización.

Realizando unas observaciones que impactan este resultado:

- **Satisfacción Predominante:** Los resultados indican que una gran mayoría de los empleados, tanto en posiciones administrativas como directivas, están satisfechos con el equilibrio que han logrado entre su vida personal y profesional. Este nivel elevado de satisfacción general puede ser indicativo de políticas organizacionales efectivas que promueven el bienestar y la flexibilidad, tales como horarios de trabajo flexibles, opciones de trabajo remoto, o iniciativas de bienestar.
- **Insatisfacción Moderada:** Aunque la mayoría de los empleados está satisfecha con su equilibrio trabajo-vida personal, uno de cada cinco muestra insatisfacción, lo que podría señalar desafíos específicos, como carga de trabajo excesiva, altas expectativas laborales, falta de flexibilidad o apoyo insuficiente en la gestión del tiempo.
- **Implicaciones para la Gestión:** Dado que tanto administrativos como directivos tienen niveles similares de satisfacción, la insatisfacción probablemente se deba a factores del entorno laboral o la cultura organizacional, más que a un nivel jerárquico específico. Esto sugiere la necesidad de una evaluación más detallada mediante entrevistas cualitativas o grupos focales.

En conclusión, Los resultados del análisis indican que la mayoría de los empleados están satisfechos con su equilibrio entre trabajo y vida personal, lo cual es positivo para la organización. Sin embargo, la existencia de una minoría insatisfecha sugiere que aún hay espacio para mejoras. Al abordar las áreas de preocupación y continuar promoviendo un entorno laboral saludable y flexible, la organización puede mejorar aún más la satisfacción de sus empleados y, en consecuencia, su productividad y retención.

Recomendaciones Estratégicas

- **Monitoreo Continuo y Evaluación:** Implementar mecanismos de monitoreo continuo para evaluar la satisfacción con el equilibrio trabajo-vida personal, utilizando encuestas periódicas y otros métodos de retroalimentación. Esto permitirá a la organización identificar tendencias emergentes y áreas problemáticas antes de que se conviertan en problemas mayores.
- **Programas de Apoyo Personalizado:** Desarrollar programas personalizados de apoyo para aquellos empleados que reportan insatisfacción, considerando la implementación de políticas de trabajo flexible, coaching en manejo del tiempo, o asesoramiento en equilibrio trabajo-vida.
- **Análisis Adicional:** Realizar un análisis más profundo para entender mejor los factores específicos que contribuyen a la insatisfacción de algunos empleados. Esto podría involucrar un estudio cualitativo que explore en detalle las preocupaciones y necesidades de aquellos que no están satisfechos con su equilibrio trabajo-vida personal.

11.3.4 Infraestructura tecnológica

11.3.4.1 ¿Te ha suministrado la empresa los medios técnicos necesarios para realizar el trabajo remoto o híbrido?

La capacidad de realizar el trabajo remoto o híbrido de manera efectiva depende en gran medida de los medios técnicos proporcionados por la empresa. La disponibilidad de herramientas y recursos adecuados es fundamental para asegurar que los empleados puedan desempeñar sus funciones con eficacia desde cualquier ubicación. Con el objetivo de evaluar cómo se percibe la provisión de estos recursos, se ha diseñado esta pregunta para recoger opiniones sobre si los empleados consideran que la empresa les ha suministrado los medios técnicos necesarios para trabajar de forma remota o híbrida. Esta información es crucial para identificar áreas de mejora en la infraestructura de soporte técnico y para garantizar que todos los empleados tengan las condiciones necesarias para un desempeño óptimo en un entorno de trabajo flexible.

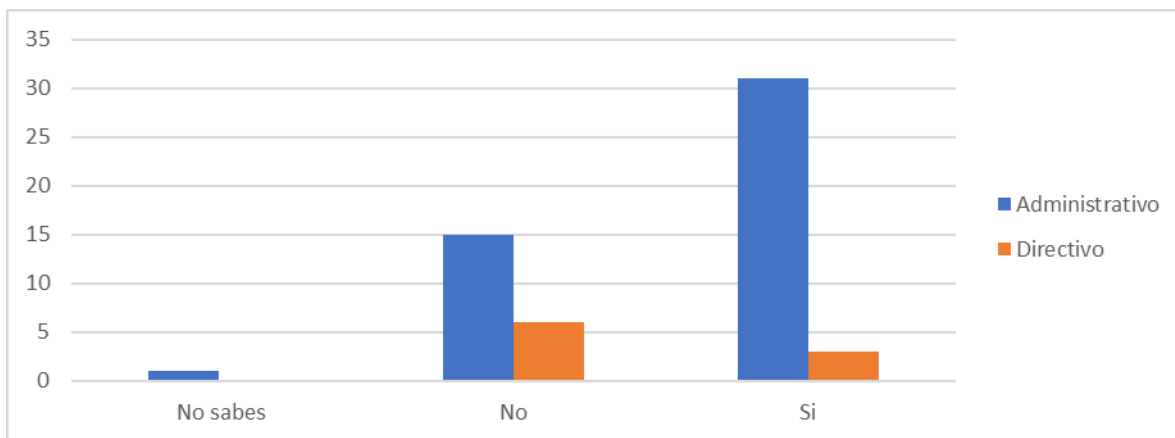


Ilustración 20 ¿Te ha suministrado la empresa los medios técnicos necesarios para realizar el trabajo remoto o híbrido?

Análisis de Resultados

Satisfacción General con los Medios Técnicos:

- **Sí:** La mayoría de los encuestados (34 de 56, 60.7%) indican que la empresa les ha proporcionado los medios técnicos necesarios para el trabajo remoto o híbrido.
- **No:** Un grupo considerable (21 de 56, 37.5%) responde negativamente, indicando que no han recibido los medios técnicos necesarios.
- **No sabe:** Solo 1 encuestado (1.8%) no está seguro.

Distribución por Área de Trabajo: en el caso de los Administrativos: de los 47 administrativos encuestados, 31 (66%) reportan haber recibido los medios técnicos necesarios, mientras que 15 (31.9%) no los han recibido. Solo 1 administrativo no está seguro. Así como los Directivos: entre los 9 directivos, 3 (33.3%) han recibido los medios necesarios y 6 (66.7%) no. Ningún directivo respondió "No sabe".

Observaciones por Área de Trabajo:

- **Administrativos:** Un alto porcentaje de administrativos (66%) ha recibido los medios técnicos necesarios, lo que sugiere que, en general, este grupo está mejor provisto para realizar trabajo remoto o híbrido.
- **Directivos:** Solo un tercio de los directivos (33.3%) ha recibido los medios necesarios, mientras que una gran mayoría (66.7%) no ha sido equipada adecuadamente. Esta diferencia significativa podría reflejar desafíos específicos en la provisión de herramientas o recursos para los niveles directivos.

En conclusión, los resultados sugieren que, aunque la mayoría de los administrativos han recibido los medios técnicos necesarios, una parte significativa de los directivos no ha sido provista adecuadamente. Esto resalta la necesidad de revisar y mejorar la distribución de recursos técnicos en toda la organización para optimizar el rendimiento en entornos de trabajo remoto o híbrido.

Recomendamos abordar las desigualdades en la provisión de recursos, ya que los directivos enfrentan mayores desafíos para acceder a los medios técnicos necesarios, lo que puede afectar su desempeño en entornos remotos o híbridos. Es crucial realizar una evaluación exhaustiva de los recursos técnicos para asegurar que todos los empleados, independientemente de su nivel jerárquico, tengan acceso a las herramientas necesarias. Además, se deben implementar políticas específicas para garantizar que tanto directivos como administrativos reciban el mismo nivel de soporte, promoviendo la equidad y la eficacia en el trabajo remoto o híbrido.

11.3.4.2 En caso de que te hayan suministrado los medios, ¿los consideras suficientes?

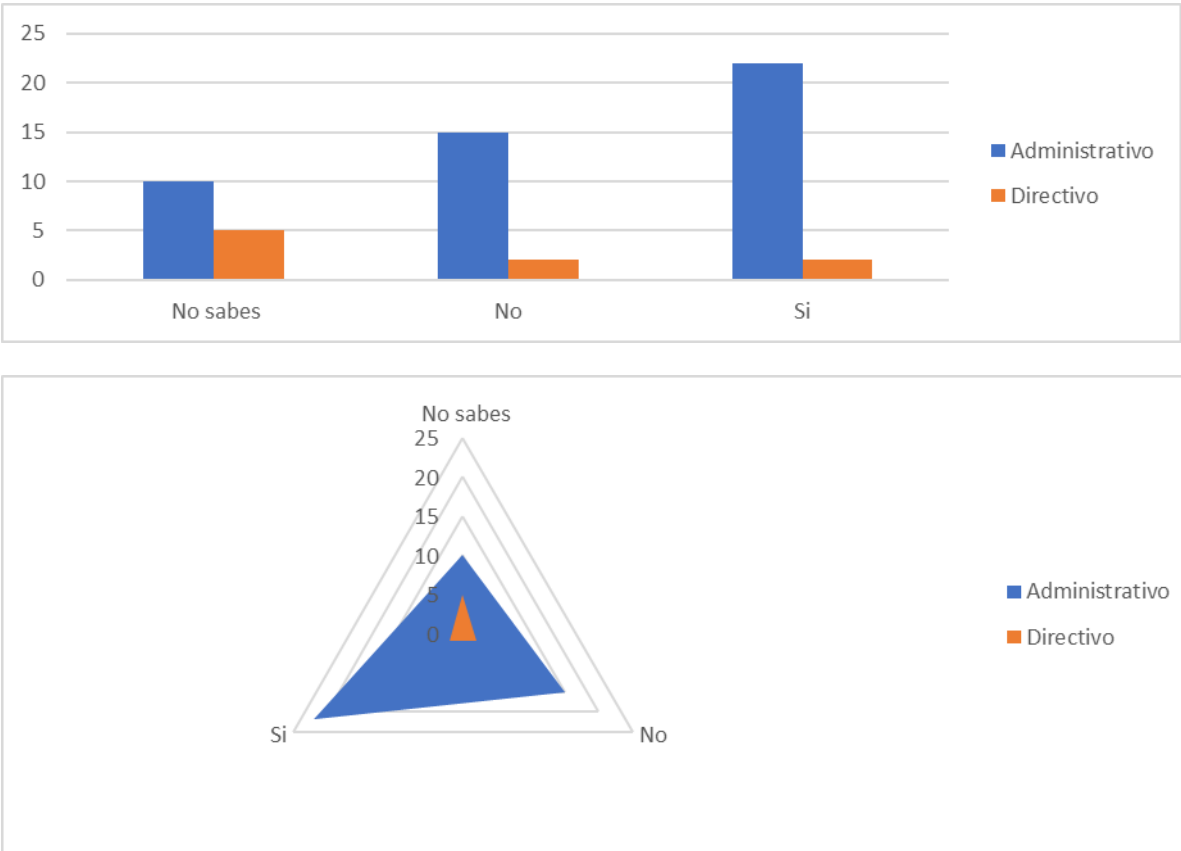


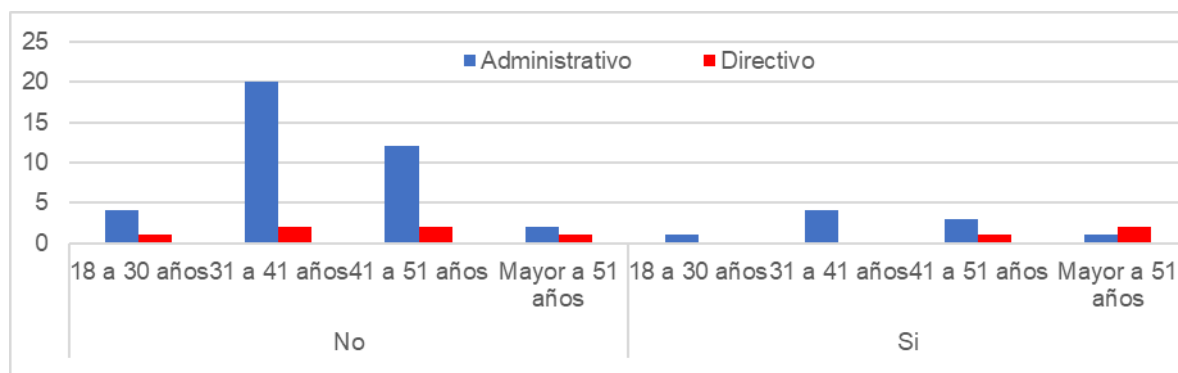
Ilustración 21 En caso de que te hayan suministrado los medios, ¿los consideras suficientes?

La mayoría de los encuestados, un 42.9%, cree que los medios suministrados son adecuados. Sin embargo, un 30.4% considera que no son suficientes, y un 26.8% no tiene una opinión clara al respecto. En cuanto a las categorías, en la categoría de Edad, un 46.8% no está seguro sobre la suficiencia de los medios, y la misma proporción considera que son adecuados. Entre los administrativos, un 77.8% no sabe o no opina que los medios son suficientes. Por otro lado, todos los directivos encuestados (2) creen que los medios son suficientes.

Conclusión: La percepción de los medios suministrados varía considerablemente entre las categorías. La mayoría de los directivos y personas de la categoría de Edad considera que los medios son suficientes, mientras que los administrativos tienen una percepción más crítica. Los datos indican una falta de unanimidad sobre la suficiencia de los medios, lo que puede señalar áreas de mejora en la provisión de recursos, especialmente en el nivel administrativo.

11.3.4.3 ¿En algún momento has tenido que pedir medios informáticos y no se te han facilitado?

Para obtener una visión completa sobre la provisión de medios informáticos en la organización, es esencial analizar los datos desde diferentes perspectivas. En este caso, se examina el impacto de la provisión de medios desde las ópticas de **edades** y **áreas de trabajo**. Este enfoque permite identificar las diferencias en las experiencias de los empleados según su grupo etario y su posición laboral, proporcionando información valiosa para mejorar la gestión de recursos.



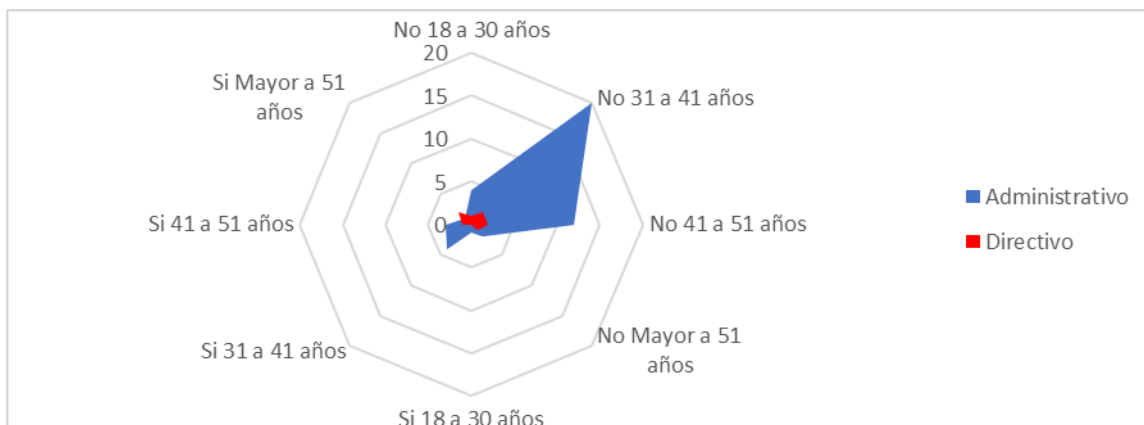


Ilustración 22 ¿En algún momento has tenido que pedir medios informáticos y no se te han facilitado?

Análisis por Edades

- **18 a 30 años:** Este grupo ha experimentado una baja incidencia de problemas con la provisión de medios, con solo 1 persona reportando dificultades. La mayoría de los jóvenes (4) no ha enfrentado problemas, sugiriendo una buena satisfacción en este segmento etario.
- **31 a 41 años:** Este grupo presenta la mayor cantidad de problemas con la provisión de medios, con 4 personas reportando dificultades. A pesar de esto, un número significativo también indica que no ha tenido problemas (20), lo que sugiere una división en la experiencia dentro de este rango de edad.
- **41 a 51 años:** La incidencia de problemas es moderada en este grupo, con 3 personas enfrentando dificultades y 12 sin problemas. Esto refleja una experiencia mixta, donde algunos empleados enfrentan barreras en la provisión de medios.
- **Mayor a 51 años:** Este grupo muestra la menor cantidad de problemas con solo 1 persona reportando dificultades, mientras que el resto no ha tenido problemas. Esto indica una experiencia generalmente positiva en el acceso a medios para los empleados mayores.

Análisis por Áreas de Trabajo

- **Administrativos:** Más del 60% de los administrativos no ha enfrentado problemas con la provisión de medios informáticos, lo que sugiere un nivel relativamente alto de satisfacción en este grupo. Sin embargo, aproximadamente el 30% de los administrativos ha solicitado medios que no se les han facilitado, destacando un área que necesita mejora en la gestión de recursos.

- **Directivos:** El 75% de los directivos no ha tenido problemas con el suministro de medios, reflejando un alto nivel de satisfacción entre este grupo. A pesar de esto, el 25% restante ha enfrentado dificultades, aunque en menor medida que los administrativos. Esto sugiere que, aunque en general los directivos están bien atendidos, aún existen áreas de oportunidad para mejorar la provisión de medios.

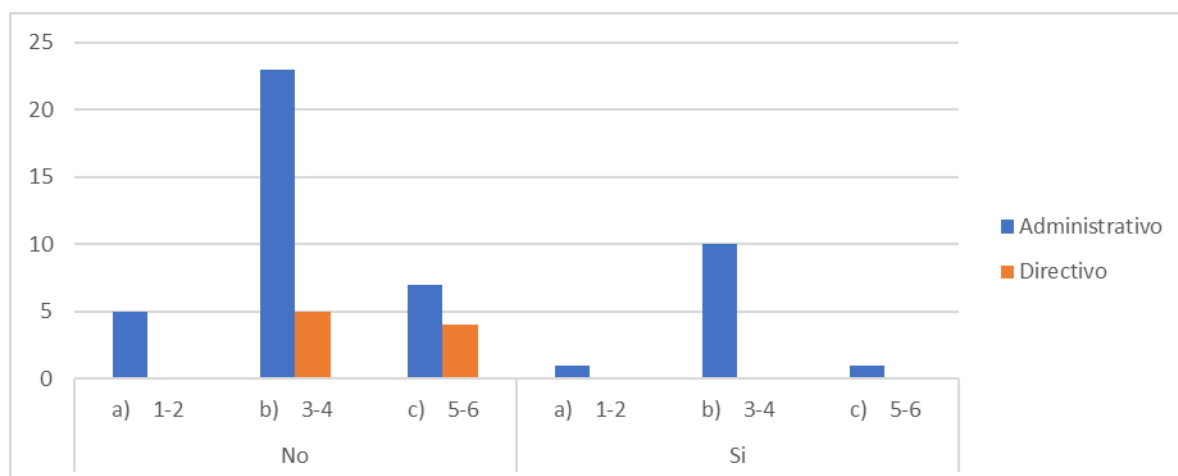
En conclusión, el análisis revela que mientras los jóvenes y los empleados mayores tienen una experiencia generalmente positiva en la provisión de medios, los empleados de mediana edad enfrentan mayores dificultades. Asimismo, aunque los directivos en general están bien atendidos, los administrativos presentan una mayor necesidad de mejora en la provisión de recursos.

Recomendación

Para mejorar la equidad en la provisión de medios, se recomienda implementar un sistema más ágil y eficiente que aborde específicamente las dificultades reportadas por los empleados de mediana edad y los administrativos. Además, se debería realizar una revisión regular del proceso de provisión de medios para garantizar que todos los grupos etarios y categorías laborales reciban los recursos necesarios de manera oportuna.

11.3.4.4 ¿La empresa te ha facilitado los recursos para la conectividad a internet?

Para entender cómo la provisión de recursos para la conectividad a Internet afecta a diferentes grupos dentro de la organización, es útil analizar los datos desde dos perspectivas: **estrato económico** y **áreas de trabajo**. Este enfoque permite evaluar cómo las diferencias en el nivel económico y en el tipo de trabajo impactan en la disponibilidad y satisfacción con los recursos proporcionados.



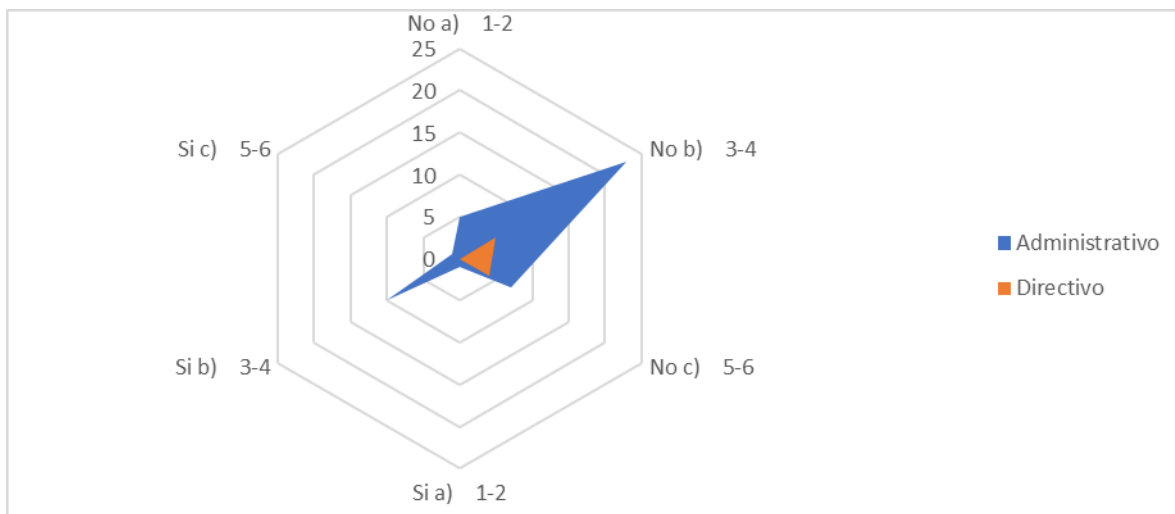


Ilustración 23 ¿La empresa te ha facilitado los recursos para la conectividad a internet?

Análisis por Estrato Económico

- **Estrato Económico Bajo (1-2):** En este grupo, 5 empleados reportan que no se les han facilitado los recursos para la conectividad a Internet, mientras que solo 1 empleado ha recibido estos recursos. La falta de provisión en este estrato económico puede indicar una brecha significativa en el acceso a los recursos esenciales.
- **Estrato Económico Medio (3-4):** La mayoría de los problemas se concentran en este estrato, con 28 personas reportando que no han recibido los recursos para la conectividad a Internet, mientras que solo 10 han sido beneficiados. Esto sugiere que los empleados en este estrato enfrentan mayores dificultades para acceder a los recursos necesarios para realizar su trabajo eficazmente.
- **Estrato Económico Alto (5-6):** En este grupo, se observa una distribución más equitativa, con 11 empleados reportando que no se les ha facilitado la conectividad a Internet y 1 empleado que sí ha recibido los recursos. Esto indica que, aunque existe alguna dificultad, la situación es menos pronunciada en comparación con los estratos económicos medio y bajo.

Análisis por Áreas de Trabajo

Administrativos: La mayoría de los administrativos (35) ha reportado que no se les ha facilitado la conectividad a Internet, mientras que solo 12 han recibido este recurso. Esta falta de provisión refleja una necesidad urgente de mejorar el acceso a la conectividad para el personal administrativo.

Directivos: Los directivos también enfrentan problemas, aunque en menor medida. Nueve directivos han reportado no recibir los recursos para la conectividad, mientras que ningún directivo ha recibido estos recursos. Aunque la incidencia es menor en comparación con los administrativos, aún se requiere atención para asegurar que todos los directivos cuenten con la conectividad necesaria.

En conclusión, El análisis muestra que tanto los empleados de estrato económico medio como los administrativos enfrentan dificultades significativas con la provisión de recursos para la conectividad a Internet. Los problemas son más agudos en el estrato económico medio y entre los administrativos, mientras que el impacto es menor pero aún presente en los estratos económicos altos y entre los directivos.

Algunas recomendaciones para mejorar la provisión de recursos para la conectividad a Internet:

- **Priorizar el Acceso para los Estratos Económicos Bajos y Medios:** Implementar medidas específicas para asegurar que los empleados de estratos económicos bajos y medios reciban los recursos necesarios para la conectividad. Esto podría incluir una revisión de las políticas de provisión y la asignación de recursos adicionales para estos grupos.
- **Revisar y Mejorar la Provisión de Recursos para Todos los Empleados:** Asegurar que tanto administrativos como directivos reciban los recursos necesarios para una conectividad adecuada. Establecer un sistema de seguimiento y retroalimentación para identificar y resolver rápidamente cualquier brecha en la provisión de recursos.
- **Desarrollar Políticas de Equidad:** Implementar políticas que garanticen una distribución equitativa de los recursos para la conectividad a Internet entre todos los empleados, independientemente de su estrato económico o área de trabajo.

11.3.5 Liderazgo

11.3.5.1 ¿Consideras adecuada la supervisión por parte de tus superiores?

Cruzar la pregunta con **Área de Trabajo** y **Edad** puede ser particularmente revelador. El cruce con **Área de Trabajo** permitirá identificar si la percepción de la supervisión varía significativamente entre administrativos y directivos. El cruce con **Edad** ayudará a entender si las expectativas de supervisión y la satisfacción varían entre diferentes grupos etarios.

Para evaluar la percepción de la adecuación de la supervisión por parte de los superiores en la organización, se analizaron las respuestas desde dos ópticas: **edades y áreas de trabajo**. Este enfoque permite identificar cómo diferentes grupos

etarios y categorías laborales valoran la supervisión, proporcionando una visión más profunda sobre la efectividad de la supervisión y áreas potenciales de mejora.

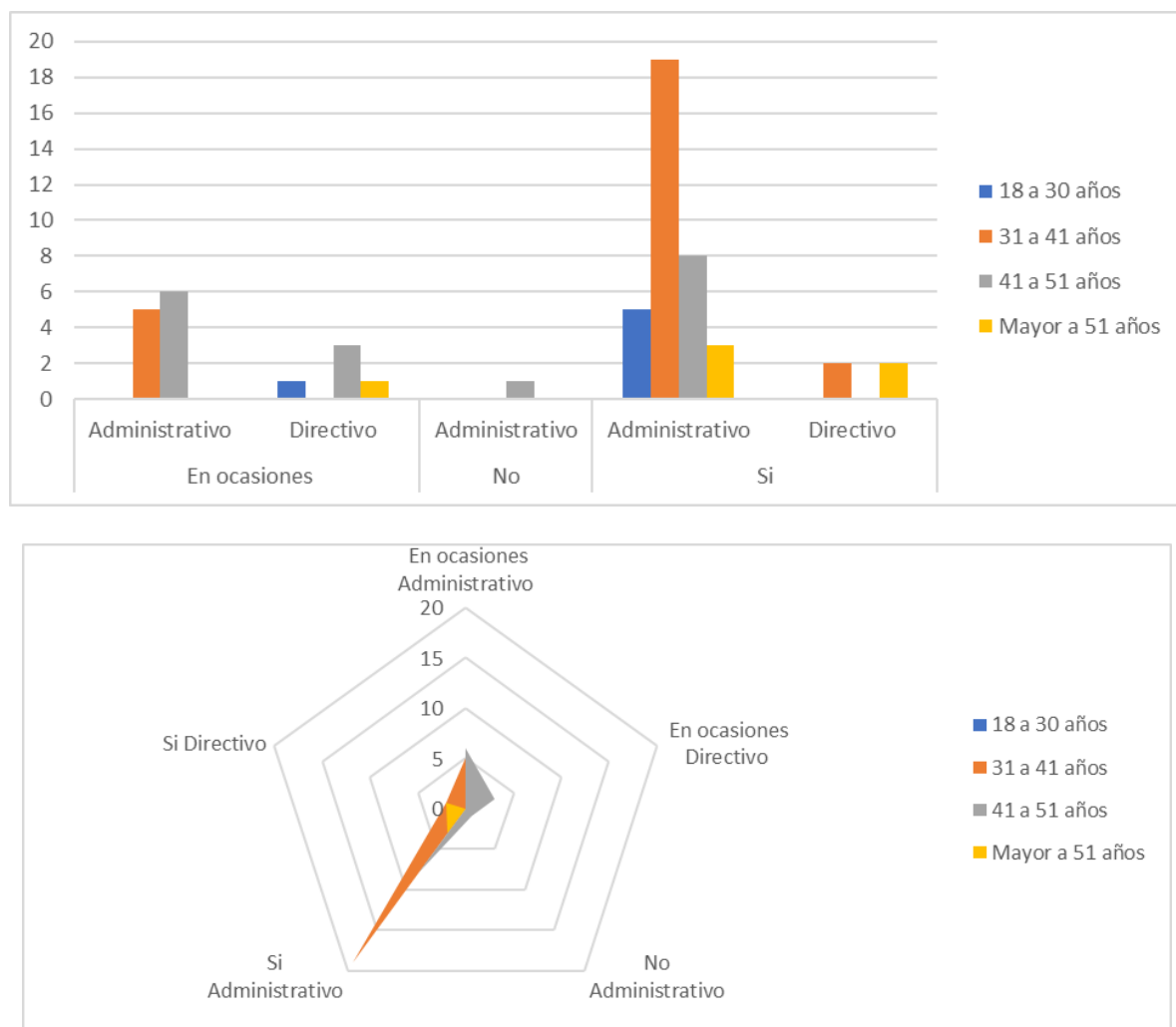


Ilustración 24 ¿Consideras adecuada la supervisión por parte de tus superiores?

Análisis por Edades

- **18 a 30 años:** En este grupo, la mayoría de los empleados (5 de 6) considera adecuada la supervisión por parte de sus superiores, reflejando una alta satisfacción en la percepción de la supervisión. Solo 1 empleado reporta que la supervisión es adecuada "en ocasiones", y no se reportan insatisfacciones significativas.
- **31 a 41 años:** Este grupo muestra una percepción diversa de la supervisión. La mayoría (21 de 26) considera la supervisión adecuada, mientras que 5 reportan que es adecuada "en ocasiones" y 1 indica que no es adecuada. La percepción

positiva es predominante, pero también hay una presencia significativa de opiniones mixtas.

- **41 a 51 años:** La mayoría de los empleados en este grupo (18 de 24) considera la supervisión adecuada. Sin embargo, 9 personas opinan que la supervisión es adecuada solo "en ocasiones", indicando una mayor variabilidad en la percepción dentro de este grupo etario.
- **Mayor a 51 años:** Aunque solo 6 empleados están en este grupo, 5 consideran la supervisión adecuada, mientras que 1 dice que solo es adecuada "en ocasiones". Este grupo tiene una alta proporción de satisfacción con la supervisión, similar a los empleados más jóvenes.

Análisis por Áreas de Trabajo

- **Administrativos:** La mayoría de los administrativos (35 de 47) considera que la supervisión es adecuada, mientras que 11 reportan que la supervisión es adecuada "en ocasiones". Solo 1 administrativo considera que la supervisión no es adecuada. Esto sugiere una percepción predominantemente positiva, aunque con algunos informes de insatisfacción parcial.
- **Directivos:** Entre los directivos, 4 de 9 consideran que la supervisión es adecuada, mientras que 5 tienen opiniones mixtas (adecuada "en ocasiones"). Este grupo tiene una menor proporción de satisfacción en comparación con los administrativos, reflejando posibles áreas para mejorar en la supervisión para los niveles directivos.

En conclusión, El análisis muestra que, en general, la mayoría de los empleados valoran positivamente la supervisión recibida, especialmente los más jóvenes y los administrativos. Sin embargo, hay una variabilidad significativa en la percepción de la supervisión entre diferentes grupos etarios y categorías laborales, con los directivos mostrando una mayor proporción de opiniones mixtas.

Recomendación

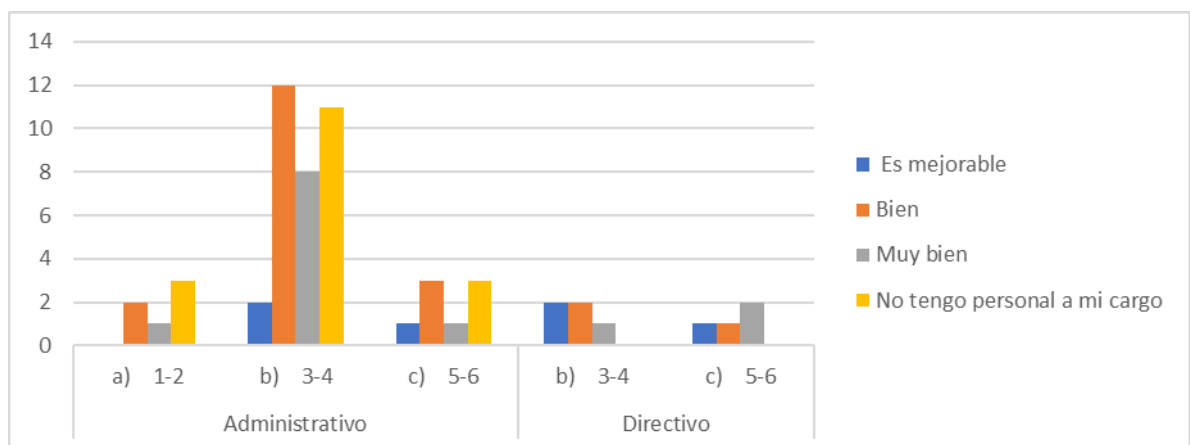
- **Fortalecer la Supervisión para Directivos:** Dado que los directivos muestran una mayor proporción de insatisfacción parcial con la supervisión, se recomienda revisar y mejorar los enfoques de supervisión en este nivel. Implementar programas de formación para supervisores y promover una comunicación más efectiva podría ayudar a abordar estas preocupaciones.
- **Monitorear y Ajustar las Prácticas de Supervisión por Edad:** Aunque la mayoría de los grupos etarios están satisfechos, es importante continuar monitoreando la percepción de la supervisión en todas las edades para identificar y abordar cualquier área de insatisfacción emergente. Ajustar las

prácticas de supervisión para adaptarse a las expectativas y necesidades específicas de cada grupo etario podría mejorar aún más la percepción general.

- **Comunicación Abierta y Feedback Continuo:** Establecer mecanismos para recibir feedback continuo sobre la supervisión y fomentar una comunicación abierta entre empleados y supervisores puede ayudar a resolver problemas de manera oportuna y mantener altos niveles de satisfacción en la supervisión.

11.3.5.2 Si tienes un equipo de trabajo a tu cargo, ¿cómo consideras que están realizando su trabajo?

En la evaluación de cómo los líderes perciben el desempeño de sus equipos de trabajo, es crucial entender las variaciones en estas percepciones en función de diferentes factores. En este análisis, se examinarán las percepciones del desempeño laboral desde dos ópticas: el estrato socioeconómico y el área de trabajo. La finalidad es identificar patrones y proporcionar recomendaciones basadas en estos hallazgos.



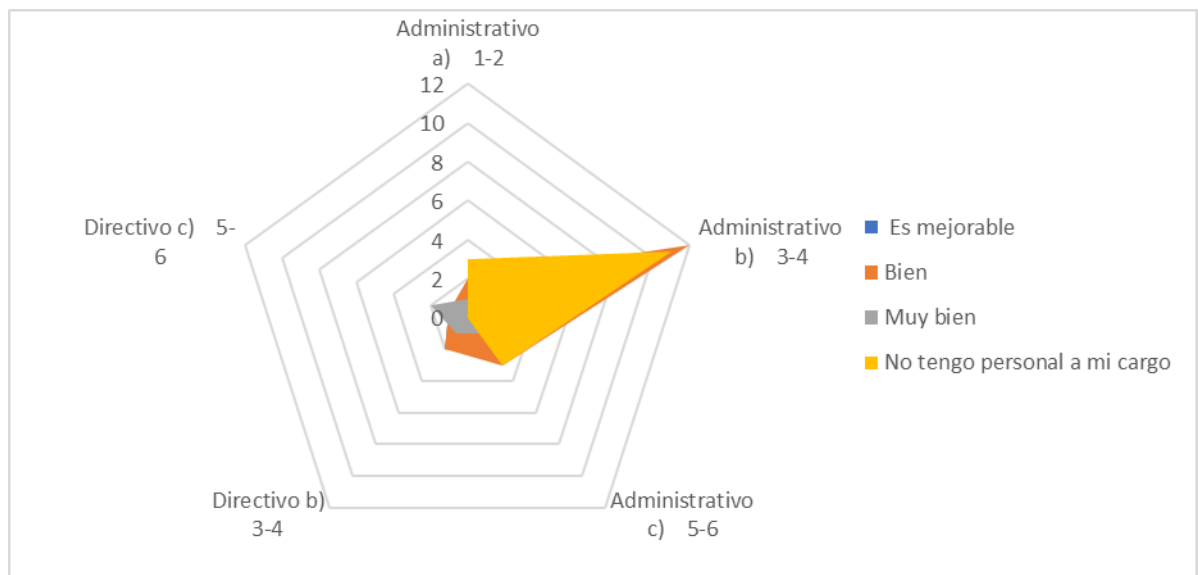


Ilustración 25 Si tienes un equipo de trabajo a tu cargo ¿cómo consideras que están realizando su trabajo?

Análisis por Estrato Socioeconómico: Al observar el desempeño laboral a través del estrato socioeconómico, se puede notar que, en el área administrativa, la mayoría de las percepciones se concentran en las categorías de "Bien" y "Es mejorable". Esto indica una percepción general positiva sobre el desempeño, aunque hay una proporción significativa que sugiere que hay margen para mejorar. En comparación, los directivos tienen una percepción más equilibrada entre "Bien" y "Muy bien", con menos indicios de que el desempeño es mejorable. Esto podría reflejar una diferencia en las expectativas o en la capacidad de los equipos según el nivel de responsabilidad y la estructura socioeconómica.

Análisis por Áreas de Trabajo: En el área administrativa, la mayoría de las respuestas se distribuyen entre "Bien" y "Es mejorable", con una notable presencia de respuestas en la categoría de "No tengo personal a mi cargo". Esto sugiere que, aunque muchos consideran el desempeño como bueno, también hay una percepción significativa de que se pueden hacer mejoras. Por otro lado, en el área directiva, las respuestas están más concentradas en las categorías de "Bien" y "Muy bien", y la ausencia de personal a cargo es menos frecuente. Esto podría indicar que los directivos tienen una percepción más positiva del desempeño de sus equipos o que las expectativas son más altas en comparación con el personal administrativo.

En conclusión, el análisis revela que, aunque en general existe una percepción positiva del desempeño, hay áreas con oportunidades de mejora, especialmente en el nivel administrativo. Las percepciones de desempeño varían según el área de trabajo, con una tendencia a una evaluación más positiva en el ámbito directivo.

Recomendación

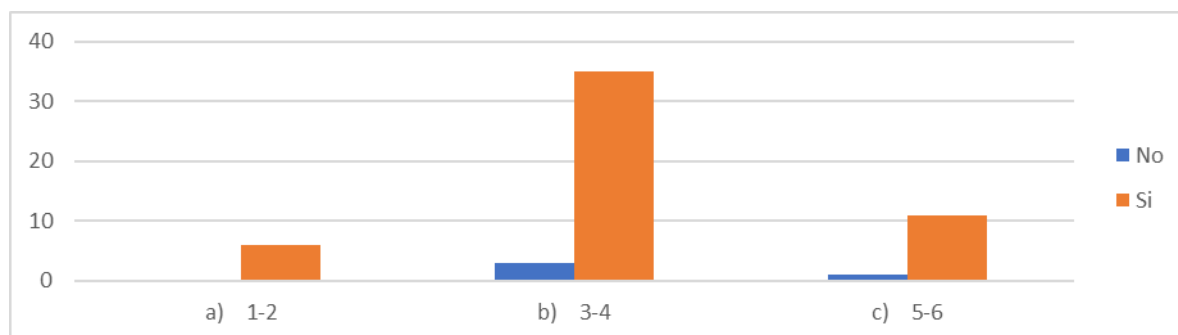
Para mejorar el desempeño general, se recomienda implementar estrategias de desarrollo profesional y capacitación específicamente dirigidas a los niveles administrativos, donde se identificó una mayor necesidad de mejora. Además, fomentar una comunicación abierta y regular entre todos los niveles jerárquicos puede ayudar a alinear las expectativas y mejorar la percepción del desempeño en toda la organización.

11.3.6 Políticas laborales

11.3.6.1 ¿Crees que la empresa debería facilitar los medios adecuados en caso de que la persona no los tenga?,

La segunda pregunta aborda la percepción de los empleados sobre la responsabilidad de la empresa en proporcionar los recursos necesarios para un desempeño óptimo en el trabajo remoto. Al analizar esta cuestión de manera dinámica en función de la estratificación socioeconómica, podemos evaluar la disposición de las empresas para invertir en la infraestructura y el apoyo necesarios para que los empleados trabajen eficazmente desde casa o en entornos híbridos.

Las respuestas a esta pregunta proporcionarán una visión más clara de las expectativas de los empleados y señalarán las áreas en las que las empresas pueden necesitar mejorar su apoyo para maximizar la productividad en estos modelos de trabajo.



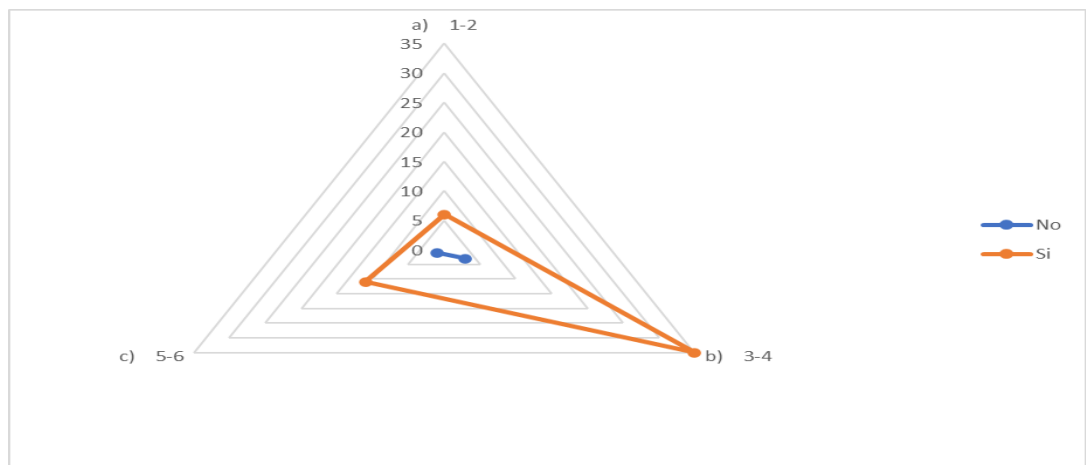


Ilustración 26 ¿Crees que la empresa debería facilitar los medios adecuados en caso de que la persona no los tenga?,

- Estrato Socioeconómico 3-4 (Edad: 31-41 años): alta expectativa de apoyo; La mayoría de los empleados en este grupo también creen que la empresa debería proporcionar los recursos necesarios, aunque con una pequeña proporción que no está de acuerdo. La alta proporción (92.1%) refleja una expectativa significativa de apoyo por parte de la empresa para asegurar que los empleados tengan las herramientas adecuadas para trabajar eficientemente.
- Estrato Socioeconómico 1-2 (Edad: 18-30 años): Todos los empleados en este estrato opinan que la empresa debería facilitar los medios adecuados. Esto sugiere una fuerte expectativa de que la empresa asuma la responsabilidad de proveer recursos tecnológicos necesarios para el trabajo remoto.
- Estrato Socioeconómico 5-6 (Edad: 41-51 años): Opinión Similar a los Estratos Medios, la mayoría de los empleados en este estrato también considera que la empresa debe proporcionar los medios adecuados. La proporción es casi igual a la del grupo de 31-41 años, indicando una fuerte expectativa de apoyo en este grupo también.

En general, una abrumadora mayoría de los empleados (92.9%) opina que la empresa debería facilitar los medios adecuados para el trabajo remoto. Este consenso se mantiene constante a través de los diferentes estratos socioeconómicos, con solo una pequeña proporción en cada grupo que no está de acuerdo.

En conclusión, el análisis muestra un consenso claro: todos los estratos socioeconómicos coinciden en que la empresa debe proporcionar los recursos necesarios para un desempeño eficiente en el trabajo remoto. Independientemente del tamaño de los grupos, la mayoría de los empleados cree que es responsabilidad de la empresa asegurar que cuenten con las herramientas adecuadas. Esto subraya

la necesidad urgente de invertir en infraestructura y apoyo para optimizar el trabajo remoto y garantizar la productividad en todos los niveles.

11.3.6.2 **De las siguientes opciones, escoge 3 que crees son las principales ventajas del trabajo remoto o híbrido.**

El trabajo remoto o híbrido ha transformado significativamente la dinámica laboral, ofreciendo diversas ventajas que pueden impactar de manera diferente en los distintos niveles y áreas de trabajo. En este análisis, se examinarán las ventajas del trabajo remoto o híbrido específicamente para las áreas administrativa y directiva. El objetivo es identificar cuál de estas ventajas es más relevante para cada área y cómo puede influir en la adopción efectiva de estos modelos de trabajo.

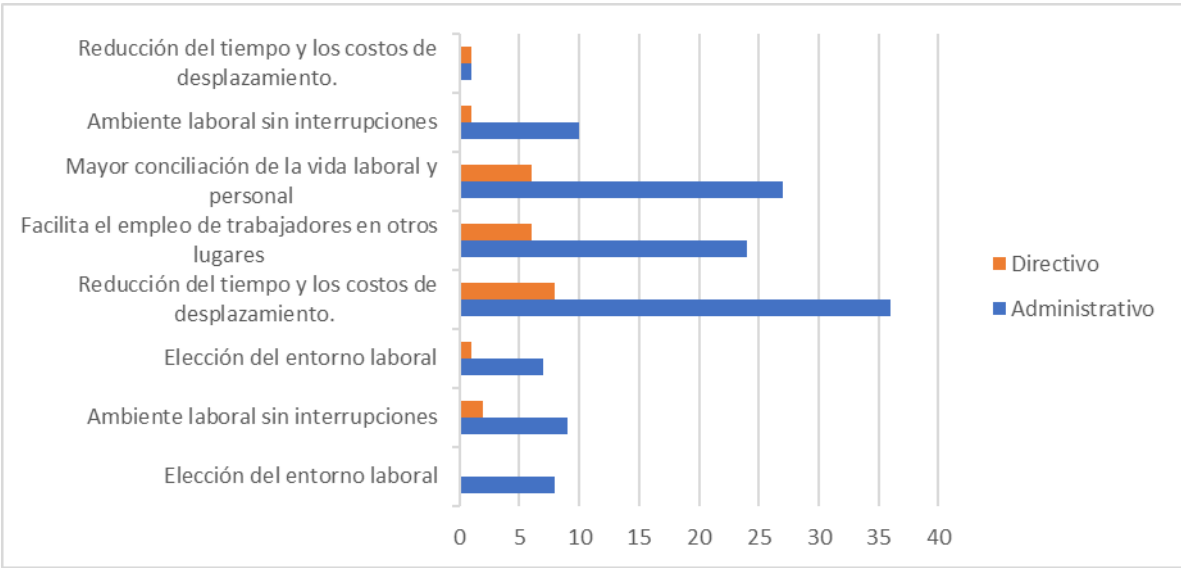


Ilustración 27 principales ventajas del trabajo remoto o híbrido

Análisis por Áreas de Trabajo

En el área administrativa, la ventaja más destacada del trabajo remoto o híbrido es la **reducción del tiempo y los costos de desplazamiento**, con un total de 36 respuestas en esta categoría. Este beneficio es particularmente significativo para los empleados administrativos, quienes a menudo enfrentan desplazamientos diarios extensos, aun mas en la zona rural como es un ingenio azucarero. La reducción de estos tiempos no solo mejora la eficiencia y productividad al liberar tiempo valioso, sino que también contribuye a una mayor satisfacción y bienestar del personal al reducir el estrés y la fatiga asociados con los desplazamientos. Además, la **mayor conciliación de la vida laboral y personal**, con 27 respuestas, es otra ventaja crucial para los administrativos, que valoran la flexibilidad para equilibrar sus responsabilidades laborales con su vida personal. Un ambiente

laboral sin interrupciones también es importante para ellos, con 10 respuestas en esta categoría, ya que puede mejorar la concentración y la calidad del trabajo.

En el área directiva, aunque la **reducción del tiempo y los costos de desplazamiento** sigue siendo una ventaja destacada con 8 respuestas, no tiene el mismo impacto que en el área administrativa. Para los directivos, la flexibilidad para trabajar en diferentes entornos no parece ser tan crucial como para el personal administrativo. Los directivos valoran menos la **elección del entorno laboral** y el **ambiente laboral sin interrupciones**, con solo 1 respuesta en cada categoría. Esto podría indicar que los directivos pueden tener menos interrupciones en su entorno de trabajo o pueden gestionar de manera más efectiva las necesidades de su espacio de trabajo.

Conclusión, el análisis muestra que la **reducción del tiempo y los costos de desplazamiento** es una ventaja universalmente importante tanto para los empleados administrativos como para los directivos, pero su impacto es especialmente significativo en el área administrativa. La **mayor conciliación de la vida laboral y personal** y un **ambiente laboral sin interrupciones** son también muy valorados en el área administrativa, destacando la importancia de estos beneficios para los empleados que enfrentan desplazamientos extensos y buscan un equilibrio entre trabajo y vida personal. En comparación, los directivos parecen valorar menos estas ventajas, lo que sugiere una diferencia en las prioridades entre los niveles jerárquicos.

Recomendación

Para maximizar los beneficios del trabajo híbrido en la organización, se recomienda priorizar la reducción del tiempo y los costos de desplazamiento como una ventaja clave, especialmente en el área administrativa. Además, se debe enfocar en estrategias que faciliten la conciliación de la vida laboral y personal para los empleados administrativos, ya que esto puede aumentar su satisfacción y productividad. Para el personal directivo, se debería considerar adaptar las políticas de trabajo híbrido para abordar otras necesidades específicas de su rol, tales como flexibilidad en la gestión del entorno laboral y eficiencia en la comunicación y coordinación de equipos. Esto garantizará que los beneficios del trabajo híbrido se alineen con las expectativas y necesidades de todos los niveles de la organización.

11.3.6.3 De las siguientes opciones, ¿cuál crees que es la consecuencia más relevante del trabajo remoto o híbrido?

El trabajo remoto o híbrido ha introducido diversas consecuencias que afectan a los empleados de diferentes maneras. En este análisis, se explorarán dos ópticas: la distribución de las consecuencias del trabajo remoto o híbrido por edad y por área de trabajo. Comprender estas perspectivas ayudará a identificar las preocupaciones

más relevantes en cada grupo y a implementar estrategias que aborden eficazmente estos desafíos.

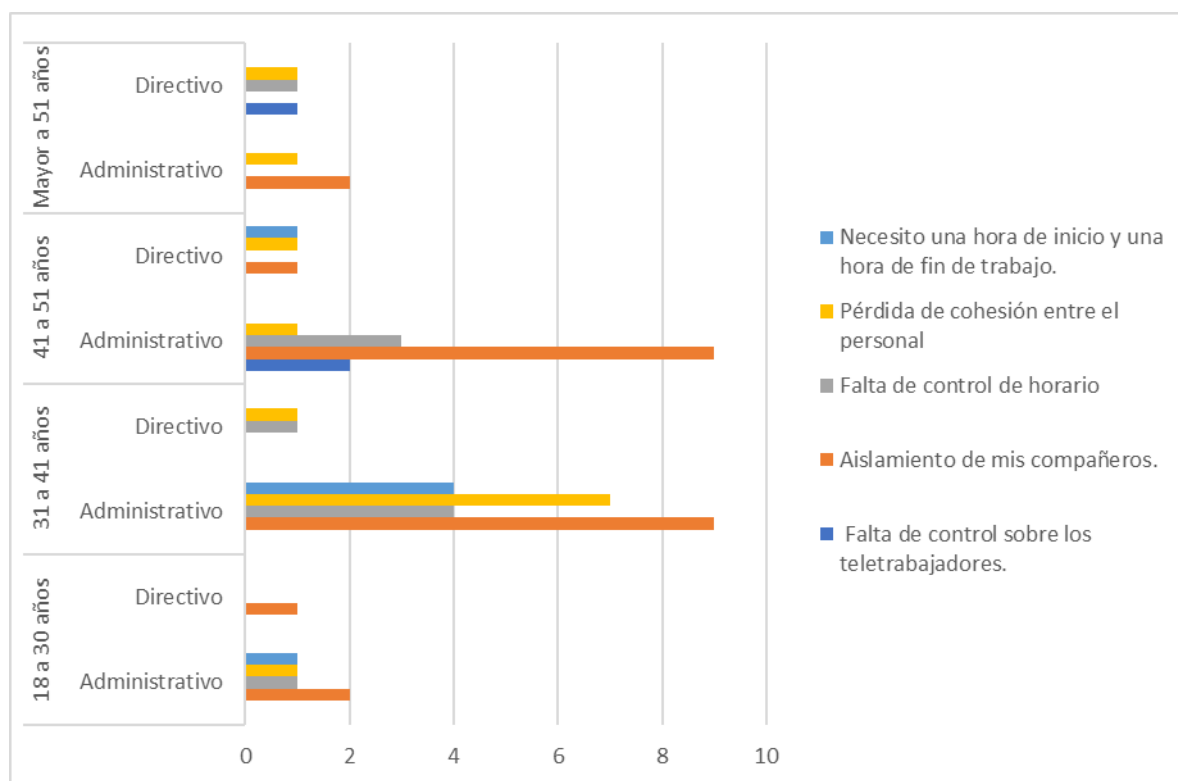


Ilustración 28 ¿cuál crees que es la consecuencia más relevante del trabajo remoto o híbrido?

Análisis por Edad

Al examinar las consecuencias del trabajo remoto o híbrido por edad, se observa que los empleados jóvenes (18 a 30 años) reportan principalmente preocupaciones sobre el **aislamiento de compañeros** (3 respuestas). Esto podría reflejar una mayor necesidad de interacción social y colaboración que suele ser más pronunciada en etapas tempranas de la carrera profesional. Este grupo también muestra un bajo nivel de preocupación por la **falta de control sobre los teletrabajadores** y la **falta de control de horario**, sugiriendo que la autonomía y flexibilidad pueden ser menos problemáticas para ellos.

Para el grupo de 31 a 41 años, la **falta de control sobre los teletrabajadores** es la consecuencia más relevante, con 9 respuestas en esta categoría. Esto puede indicar una preocupación significativa por la gestión y supervisión efectiva de los empleados a distancia. Además, este grupo también muestra una preocupación considerable por la **falta de control de horario** (8 respuestas), lo que sugiere que la estructura y la supervisión del tiempo de trabajo son críticas para ellos.

En el grupo de 41 a 51 años, la principal preocupación es el **aislamiento de compañeros** (10 respuestas), que puede reflejar una necesidad de mantener la cohesión y las relaciones laborales cercanas. También hay una preocupación notable por la **falta de control de horario** (3 respuestas), aunque en menor medida comparado con el grupo anterior. Los empleados mayores de 51 años también muestran preocupación por el **aislamiento de compañeros** (2 respuestas) y la **pérdida de cohesión entre el personal** (2 respuestas), pero en menor grado.

Análisis por Áreas de Trabajo

En el área administrativa, las principales consecuencias del trabajo remoto o híbrido son la **falta de control sobre los teletrabajadores** (9 respuestas) y el **aislamiento de compañeros** (9 respuestas). Estos resultados sugieren que los empleados administrativos valoran la supervisión directa y la interacción regular con sus colegas. La **falta de control de horario** (7 respuestas) también es una preocupación significativa, indicando que la estructura horaria es importante para estos empleados.

En el área directiva, la **pérdida de cohesión entre el personal** (3 respuestas) es una preocupación notable, lo que puede reflejar la importancia de mantener una unidad y cohesión en el equipo directivo. La **falta de control sobre los teletrabajadores** (1 respuesta) y la **falta de control de horario** (1 respuesta) son menos destacadas, sugiriendo que los directivos pueden tener más flexibilidad o control sobre sus horarios y la gestión de sus equipos en comparación con el personal administrativo.

Conclusión, el análisis indica que las consecuencias del trabajo remoto o híbrido varían significativamente según la edad y el área de trabajo. Los empleados más jóvenes tienden a preocuparse más por el aislamiento social, mientras que los de mediana edad se centran en la falta de control sobre los teletrabajadores y el control de horario. En contraste, los empleados mayores muestran preocupaciones similares, pero en menor medida. En cuanto a las áreas de trabajo, los administrativos tienen preocupaciones significativas sobre la falta de control y el aislamiento, mientras que los directivos se centran más en la cohesión del equipo.

Recomendación

Para abordar estas preocupaciones, se recomienda implementar estrategias que fomenten la comunicación y la cohesión en equipos remotos e híbridos, como reuniones regulares y actividades como ejercicios y dinámicas diseñados para fortalecer la colaboración, la comunicación y la cohesión entre miembros de un equipo que trabajan de manera remota o en un entorno híbrido. Además, es fundamental establecer mecanismos claros para la supervisión y el control del horario para los empleados administrativos. Para los directivos, se debe enfocar en mantener la cohesión y la integración del equipo, posiblemente a través de

encuentros regulares y reforzando la cultura organizacional, para asegurar una colaboración efectiva y una percepción de cohesión. Inclusive la implementación de políticas de desconexión laboral que ayuden a reducir el tema stress y acoso laboral.

11.3.6.4 ¿La empresa fomenta el equilibrio entre el trabajo y la vida personal?

El fomento del equilibrio entre el trabajo y la vida personal es un aspecto crucial en la gestión de equipos, especialmente en un entorno de trabajo híbrido. Este análisis examinará cómo se percibe este equilibrio por parte de diferentes grupos de edad y áreas de trabajo. Al entender las diferencias en la percepción del equilibrio entre el trabajo y la vida personal, se pueden adaptar mejor las políticas para satisfacer las necesidades de todos los empleados y mejorar el bienestar general.

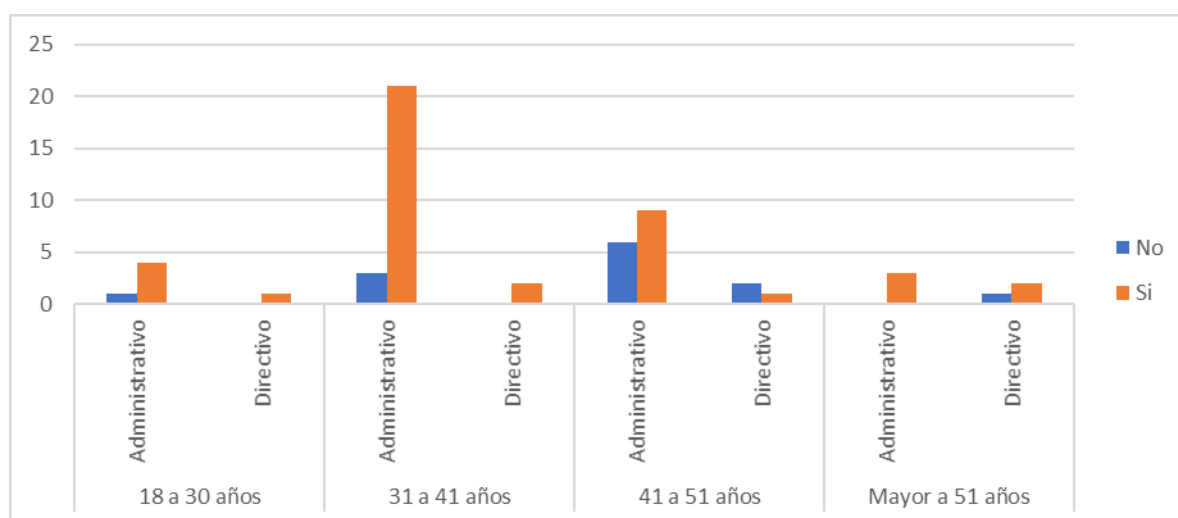


Ilustración 29 ¿La empresa fomenta el equilibrio entre el trabajo y la vida personal?

Análisis por Edad

- Entre los empleados de **18 a 30 años**, la percepción de que la empresa fomenta el equilibrio entre el trabajo y la vida personal es mayoritariamente positiva, con 5 respuestas afirmativas frente a solo 1 negativa. Este grupo tiende a valorar la flexibilidad que ofrece el trabajo híbrido para equilibrar su vida personal y profesional, probablemente debido a sus variadas necesidades en esta etapa de la vida, como estudios adicionales o el inicio de sus carreras.
- Para los empleados de **31 a 41 años**, el porcentaje que considera que la empresa fomenta el equilibrio es significativamente alto, con 23 respuestas afirmativas frente a 3 negativas. Este grupo, que a menudo maneja responsabilidades familiares y busca estabilidad en sus carreras, probablemente valora más las políticas que permiten un mejor equilibrio entre

trabajo y vida personal. La percepción positiva sugiere que las políticas actuales están alineadas con sus expectativas.

- Entre los empleados de **41 a 51 años**, hay una división más equitativa, con 10 respuestas afirmativas y 8 negativas. Esto puede indicar una variabilidad en la experiencia del equilibrio entre trabajo y vida personal, posiblemente debido a diferentes responsabilidades personales y profesionales en esta etapa de la vida.
- Finalmente, para los empleados mayores de **51 años**, la percepción también es mayoritariamente positiva, con 5 respuestas afirmativas frente a 1 negativa. Este grupo puede valorar las políticas de equilibrio por la necesidad de gestionar una transición hacia la jubilación y el deseo de mantener un buen equilibrio en esta fase final de su carrera.

Análisis por Áreas de Trabajo

- En el área **administrativa**, la mayoría de los empleados perciben que la empresa fomenta el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, con 34 respuestas afirmativas frente a 11 negativas. Esto sugiere que las políticas implementadas están bien adaptadas a las necesidades de los administrativos, quienes probablemente se benefician de la flexibilidad y del soporte para equilibrar sus responsabilidades laborales y personales.
- En el área **directiva**, la percepción es más variada. Aunque 9 directivos creen que la empresa fomenta el equilibrio, 4 consideran que no es así. Esto podría reflejar la complejidad de las responsabilidades directivas y la posible falta de flexibilidad o apoyo adecuado para mantener un equilibrio efectivo entre el trabajo y la vida personal en niveles superiores.

Conclusión

El análisis revela que la mayoría de los empleados de diferentes grupos de edad y áreas de trabajo valoran positivamente el fomento del equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Los empleados más jóvenes y aquellos en el área administrativa tienden a tener una percepción más positiva, mientras que los empleados de mediana edad y algunos directivos muestran una mayor variabilidad en sus opiniones.

Recomendación

Para mejorar aún más el equilibrio entre el trabajo y la vida personal en un entorno híbrido, se recomienda que la empresa:

- **Refuerce las Políticas de Flexibilidad:** Continuar ofreciendo y promoviendo opciones de trabajo flexible que se ajusten a las necesidades de todos los grupos de edad y niveles de responsabilidad.
- **Personalice las Políticas por Área:** Adaptar las políticas para abordar las preocupaciones específicas de los directivos y otros grupos que muestran una percepción menos positiva.
- **Realice Encuestas Periódicas:** Implementar encuestas regulares para evaluar la satisfacción con el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, ajustando las políticas según los comentarios y necesidades emergentes.
- **Proporcione Recursos Adicionales:** Ofrecer recursos y apoyo adicionales para la gestión del equilibrio entre trabajo y vida personal, especialmente para los grupos que muestran preocupaciones mayores.

11.3.7 Tiempo laboral

11.3.7.1 ¿Realizas trabajo remoto desde cuándo?

Lo cual nos permite identificar el momento en que los empleados comenzaron a adoptar el trabajo remoto. Esta información proporciona una visión sobre la evolución y adaptación a este modelo laboral. Conocer el período desde el cual los empleados han estado trabajando de forma remota ayuda a comprender cómo han cambiado las prácticas laborales y el impacto que estos cambios han tenido en la productividad general.

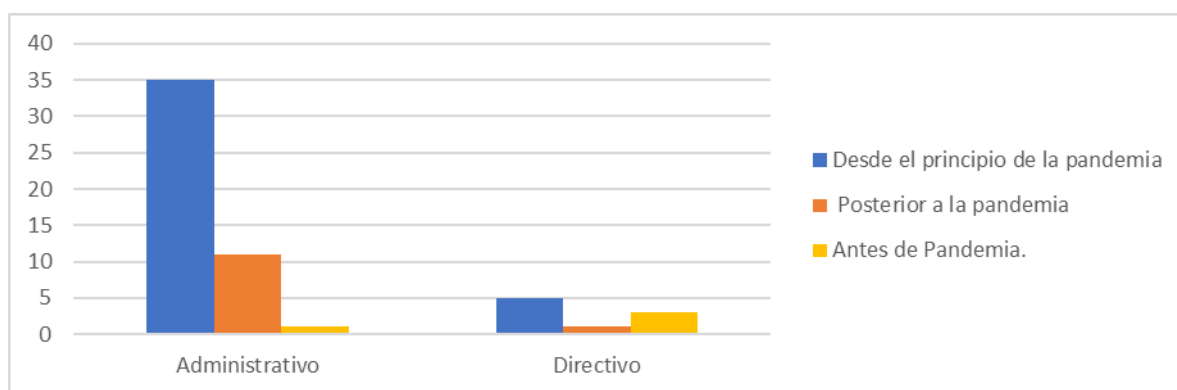


Ilustración 30 ¿Realizas trabajo remoto desde cuándo?

Distribución del Trabajo Remoto por Tipo de Puesto:

Administrativo:

- **Alta Adopción Durante la Pandemia:** La mayoría de los empleados administrativos (74.5%) comenzaron a trabajar de forma remota desde el principio de la pandemia. Esto sugiere que la transición al trabajo remoto para el personal administrativo fue significativa y rápida debido a las restricciones de la pandemia.
- **Adaptación Posterior a la Pandemia:** Un 23.4% de los administrativos comenzaron a trabajar de forma remota después de la pandemia, lo que sugiere una continuación del trabajo remoto o una transición hacia modelos híbridos.
- **Baja Adopción Antes de la Pandemia:** Solo el 2.1% trabajaba de forma remota antes de la pandemia, lo que indica que el trabajo remoto no era frecuente para este grupo antes del cambio global.
- La mayoría de los empleados administrativos comenzaron a trabajar de forma remota desde el principio de la pandemia, indicando una adopción rápida y significativa de este modelo durante la crisis sanitaria.

Directivo:

- **Transición Significativa Durante la Pandemia:** Más de la mitad de los directivos (55.6%) comenzó a trabajar de forma remota desde el principio de la pandemia. Esto indica que, aunque menor en proporción que el personal administrativo, los directivos también se adaptaron al trabajo remoto en respuesta a la pandemia.
- **Presencia de Trabajo Remoto Antes de la Pandemia:** Un 33.3% ya trabajaba de forma remota antes de la pandemia, lo que podría reflejar una mayor flexibilidad en el rol directivo para trabajar a distancia incluso antes de que fuera una norma general.
- **Menor Adaptación Posterior a la Pandemia:** Solo el 11.1% de los directivos comenzó a trabajar de forma remota después de la pandemia, lo que podría indicar que la mayoría ya se había adaptado o prefería regresar a una forma de trabajo más tradicional.

Los directivos también adoptaron el trabajo remoto principalmente desde el principio de la pandemia, aunque con una menor proporción en comparación con los administrativos. Esto podría reflejar diferencias en la naturaleza de las responsabilidades y en la flexibilidad para trabajar de forma remota.

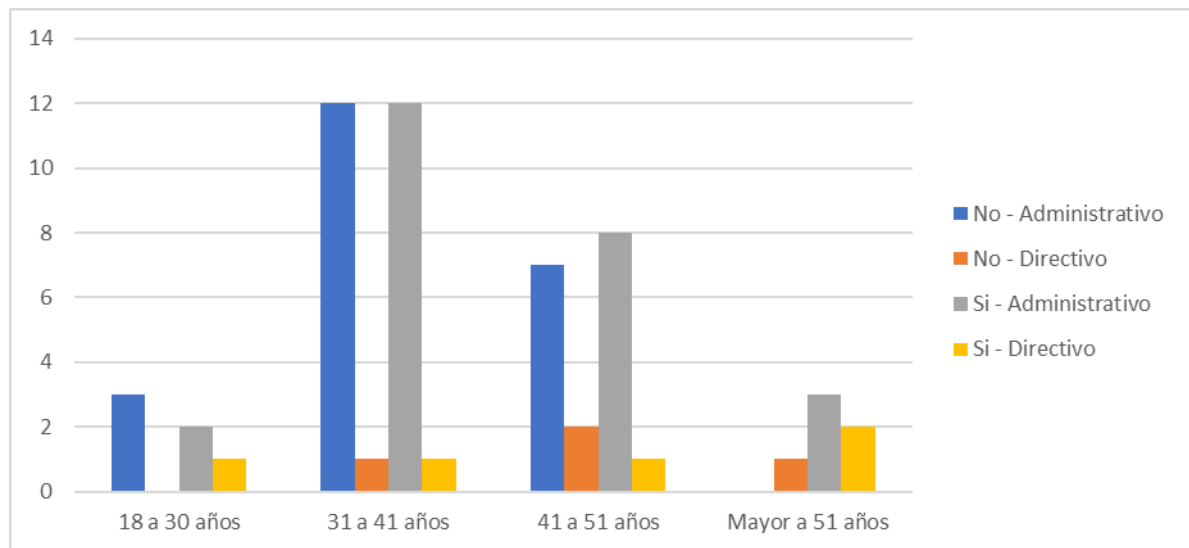
Alta Proporción de Trabajo Remoto Durante la Pandemia: En general, tanto administrativos como directivos adoptaron el trabajo remoto en gran medida desde el principio de la pandemia. Sin embargo, la proporción fue significativamente mayor entre los administrativos.

Cambio en el Trabajo Remoto Antes y Después de la Pandemia: El trabajo remoto no era normal antes de la pandemia y, tras el final de la pandemia, la proporción de trabajadores que adoptan el trabajo remoto ha disminuido, aunque sigue siendo notable, especialmente entre los administrativos.

Este análisis detallado resalta cómo diferentes tipos de cargos adoptaron el trabajo remoto en distintos momentos, reflejando tanto la adaptabilidad a las condiciones cambiantes como las diferencias en las prácticas laborales entre roles administrativos y directivos.

11.3.7.2 ¿Trabajarías desde casa al 100%?

El modelo de trabajo híbrido, que permite a los empleados alternar entre trabajar desde casa y en la oficina, ha transformado significativamente la dinámica laboral. Ante esta tendencia, se realizó una encuesta para evaluar la disposición de los empleados a trabajar desde casa al 100%, considerando diferentes grupos etarios y áreas de trabajo. Este análisis pretende identificar patrones en las preferencias de los empleados según su edad y su área de trabajo, con el fin de ofrecer recomendaciones útiles para las organizaciones que buscan implementar o ajustar políticas de trabajo remoto.



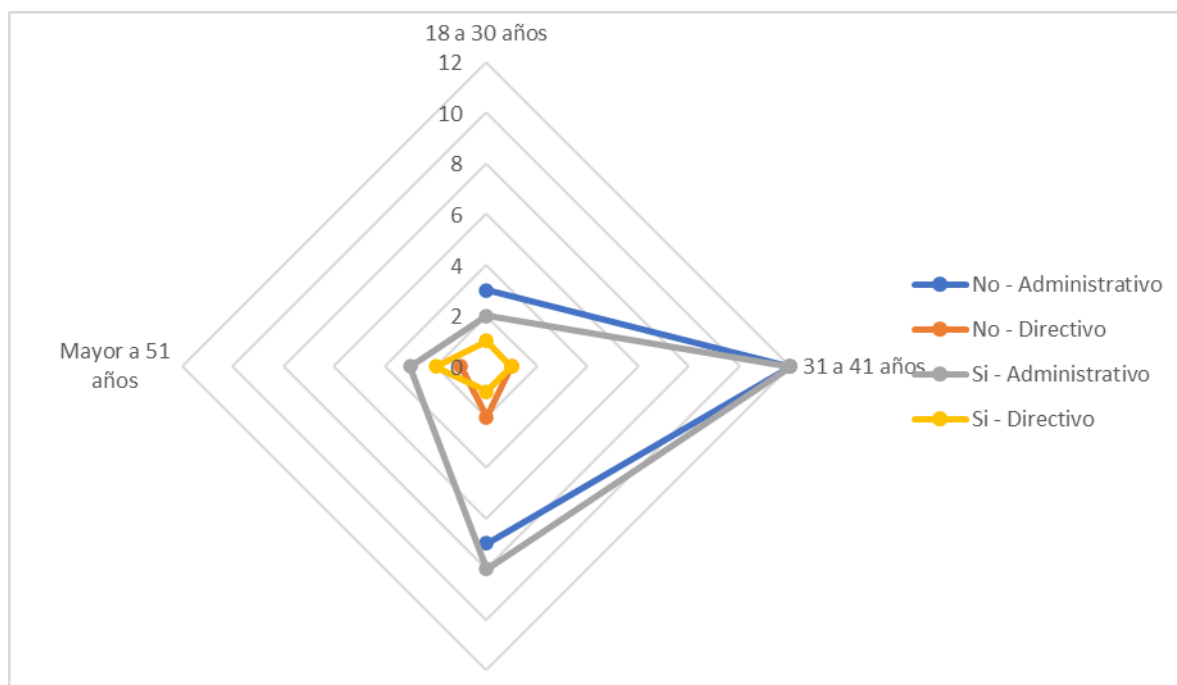


Ilustración 31 ¿Trabajarías desde casa al 100%?

Análisis por Edad

Al analizar los resultados de la encuesta por edad, se observan diferencias notables en la disposición a trabajar desde casa al 100%:

- **31 a 41 años:** Este grupo etario está dividido equitativamente entre quienes prefieren trabajar desde casa al 100% y quienes no. Tanto en el grupo que responde "Sí" como en el que responde "No" se registraron 13 respuestas (12 en el área administrativa y 1 en el área directiva en cada caso). Esta igualdad en las respuestas sugiere que este grupo de edad tiene preferencias diversas, posiblemente influenciadas por factores personales como las responsabilidades familiares, la etapa de la carrera profesional y el acceso a un ambiente adecuado de trabajo en casa.
- **41 a 51 años:** Este grupo muestra una ligera inclinación hacia el trabajo desde casa al 100%, con 9 respuestas afirmativas y 9 negativas. En este rango de edad, los empleados parecen estar divididos en cuanto a su disposición para trabajar remotamente todo el tiempo. Las respuestas equilibradas podrían reflejar una combinación de factores, como la experiencia laboral acumulada, que les permite trabajar de forma autónoma, y la necesidad de interactuar presencialmente para la gestión de equipos o la coordinación de actividades.
- **Mayor a 51 años:** En este grupo, la mayoría prefiere trabajar desde casa al 100%, con 5 respuestas afirmativas frente a solo 1 negativa. Esto sugiere que

los empleados mayores valoran más la flexibilidad del trabajo remoto, posiblemente debido a una mayor experiencia en su rol que les permite realizar sus tareas de manera eficiente sin supervisión constante, o a una preferencia por reducir el tiempo de desplazamiento y equilibrar mejor su vida personal y profesional.

Análisis por Área de Trabajo

- **Administrativo:** Los empleados en roles administrativos muestran una tendencia más fuerte hacia la aceptación del trabajo remoto completo. De las 47 respuestas del área administrativa, 25 están a favor de trabajar desde casa al 100%. Esto indica que, para muchos empleados administrativos, el trabajo remoto es viable y preferido, posiblemente debido a la naturaleza de sus tareas, que a menudo pueden realizarse de manera efectiva con herramientas digitales y no requieren una presencia física constante en la oficina.
- **Directivo:** En contraste, los empleados en roles directivos muestran menos inclinación hacia el trabajo remoto completo, con solo 5 respuestas afirmativas frente a 4 negativas. Esta menor aceptación podría reflejar la necesidad de estos empleados de estar presentes en la oficina para la toma de decisiones, la gestión directa de equipos, y la necesidad de reuniones presenciales para coordinar con otros departamentos. La capacidad de liderazgo y supervisión a menudo requiere un enfoque más equilibrado que combine tanto la presencia física como la virtual.

Conclusión: Los resultados de la encuesta destacan la importancia de considerar tanto la edad como el área de trabajo al diseñar políticas de trabajo híbrido o remoto. Los empleados mayores tienden a preferir trabajar desde casa al 100%, mientras que aquellos en roles directivos son menos propensos a elegir esta opción, independientemente de su edad. Estas diferencias reflejan la necesidad de enfoques personalizados para satisfacer las necesidades y preferencias de los empleados.

Recomendación: Para las organizaciones, es esencial adoptar un enfoque flexible que permita a los empleados elegir la opción que mejor se adapte a sus necesidades personales y profesionales. Se recomienda ofrecer políticas de trabajo híbrido que combinen lo mejor del trabajo remoto y presencial, particularmente en áreas directivas donde la interacción cara a cara sigue siendo vital. Además, es importante proporcionar las herramientas y la capacitación necesarias para garantizar que todos los empleados puedan trabajar de manera efectiva desde cualquier lugar. Al hacerlo, las organizaciones pueden mejorar la satisfacción de los empleados y la productividad general.

11.3.7.3 ¿Trabajarías de manera híbrida?

El trabajo híbrido, una modalidad que combina el trabajo presencial y remoto, se ha convertido en una opción popular en las organizaciones modernas. Esta configuración ofrece flexibilidad, que muchos empleados valoran, especialmente después de la experiencia de la pandemia de COVID-19. Para comprender mejor la disposición de los empleados hacia el trabajo híbrido, se realizó una encuesta segmentada por edad y áreas de trabajo. Este análisis examina la preferencia por el trabajo híbrido desde estas dos perspectivas, revelando patrones y tendencias clave que podrían influir en futuras políticas organizacionales.

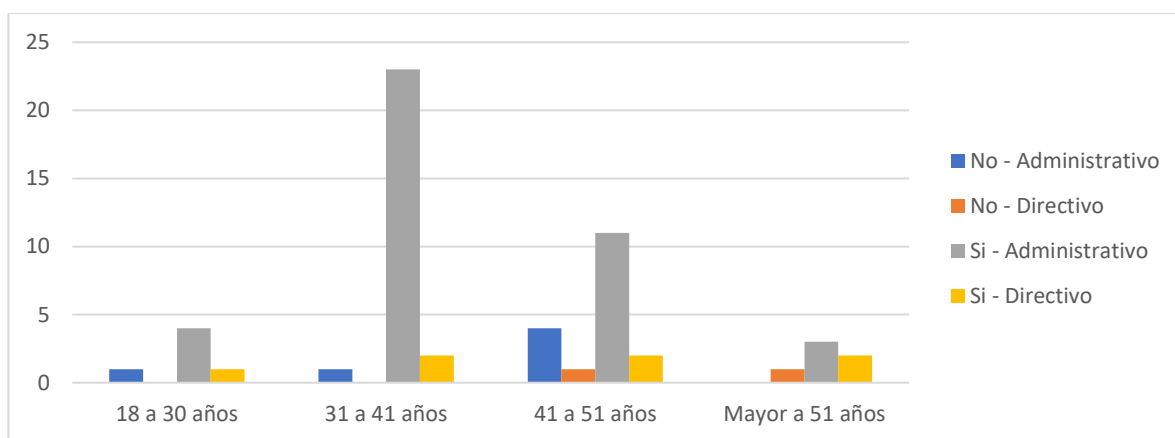


Ilustración 32 ¿Trabajarías de manera híbrida?

Análisis por Edad

- **18 a 30 años:** En este grupo de edad, el **83.3%** (5 de 6) de los empleados manifestó estar a favor del trabajo híbrido, mientras que el **16.7%** (1 de 6) expresó que no estaría dispuesto a trabajar bajo esta modalidad. Esto sugiere que los empleados más jóvenes valoran la flexibilidad y los beneficios de conciliación entre la vida personal y laboral que ofrece el trabajo híbrido. La combinación de la presencia en la oficina con la posibilidad de trabajar desde casa parece ser una fórmula que resuena bien con sus expectativas.
- **31 a 41 años:** En este grupo, el **96.2%** (25 de 26) de los encuestados prefieren el trabajo híbrido, mientras que solo el **3.8%** (1 de 26) no están a favor. Este alto nivel de aceptación podría reflejar la necesidad de balancear responsabilidades familiares con las demandas laborales, lo cual es típico de este rango de edad, que a menudo incluye a padres de niños pequeños o personas con responsabilidades de cuidado. Además, la adaptabilidad a la tecnología también podría contribuir a esta preferencia.
- **41 a 51 años:** Para los empleados de este grupo, el **72.2%** (13 de 18) está a favor del trabajo híbrido, mientras que el **27.8%** (5 de 18) no lo prefieren. Aunque

la mayoría está a favor, hay una proporción significativa que no lo está, lo cual podría estar relacionado con una preferencia por la estructura y la rutina del trabajo en la oficina, o una menor inclinación a adaptar nuevas formas de trabajo. No obstante, una gran parte aún valora la flexibilidad que ofrece el trabajo híbrido.

- **Mayor a 51 años:** En este grupo, el **83.3%** (5 de 6) está dispuesto a trabajar de manera híbrida, mientras que el **16.7%** (1 de 6) no lo está. Esto indica que, a pesar de estar cerca de la jubilación o de tener un enfoque más tradicional hacia el trabajo, la mayoría de los empleados mayores reconocen los beneficios del trabajo híbrido, posiblemente debido a la reducción de los tiempos de desplazamiento y el aumento de la flexibilidad personal.

Análisis por Área de Trabajo

- **Administrativo:** Entre los empleados administrativos, el **87.2%** (41 de 47) se mostró a favor del trabajo híbrido, mientras que el **12.8%** (6 de 47) no lo haría. Esto refleja una fuerte preferencia por la flexibilidad en los roles administrativos, que a menudo permiten realizar tareas tanto en la oficina como de forma remota sin pérdida significativa de productividad. La alta aceptación también puede deberse a la capacidad de los empleados administrativos para adaptarse rápidamente a las herramientas digitales que facilitan el trabajo remoto.
- **Directivo:** En contraste, los empleados en roles directivos mostraron un **77.8%** (7 de 9) de aceptación hacia el trabajo híbrido, mientras que el **22.2%** (2 de 9) no lo prefieren. Aunque la mayoría de los directivos también valoran la flexibilidad del trabajo híbrido, la proporción más baja en comparación con los empleados administrativos podría indicar que algunos directivos aún ven valor en mantener una presencia física más constante en la oficina, posiblemente debido a las responsabilidades de liderazgo y la necesidad de supervisión directa y toma de decisiones.

Conclusión

El análisis revela una preferencia generalizada por el trabajo híbrido en todos los grupos de edad y áreas de trabajo, aunque con variaciones. Los empleados más jóvenes y aquellos en roles administrativos son los más entusiastas respecto al trabajo híbrido, lo que podría deberse a su adaptación a la tecnología y la flexibilidad que el modelo proporciona. Los empleados de mediana edad y los directivos también muestran una alta aceptación, aunque con una ligera inclinación hacia modelos de trabajo más tradicionales, posiblemente debido a sus responsabilidades y la necesidad de una supervisión más directa.

Recomendación

Para maximizar la satisfacción y la productividad, se recomienda que las organizaciones implementen políticas de trabajo híbrido que se adapten a las necesidades de diferentes grupos de empleados. Un enfoque flexible, que permita a los empleados elegir la modalidad de trabajo que mejor se adapte a sus necesidades personales y profesionales, puede contribuir a un entorno de trabajo más inclusivo y adaptable. También sería beneficioso proporcionar apoyo adicional, como capacitación en el uso de herramientas digitales y estrategias de gestión del tiempo, para garantizar que todos los empleados puedan beneficiarse plenamente de las ventajas del trabajo híbrido.

11.4 CONCLUSIÓN

La evolución de los cargos administrativos en la industria azucarera muestra que, aunque la productividad no experimentó mejoras significativas, se mantuvo estable a pesar de los retos impuestos por la pandemia de COVID-19. Cada rol enfrentó desafíos específicos, como la estabilidad en el desempeño del área de Sistemas, la gestión de suministros y la administración de Recursos Humanos durante este período. Si bien el trabajo híbrido no fue el único factor en la conservación de la productividad, contribuyó a reducir costos operativos, disminuir el ausentismo y proporcionar mayor flexibilidad en los horarios laborales. Aunque se han observado mejoras graduales en varios roles, estas no pueden atribuirse únicamente al trabajo híbrido, sino que también han estado influenciadas por factores internos y externos que han impactado en la eficiencia de los procesos. Esto subraya la importancia de adaptar las prácticas laborales para mantener un entorno de trabajo resiliente y satisfactorio.

Es esencial reconocer que, aunque el trabajo híbrido ha permitido mantener la productividad, también ha traído consigo nuevos desafíos, como la comunicación efectiva, la evaluación del desempeño y la cohesión del equipo. A pesar de enfrentar problemas técnicos y la falta de formación específica, los empleados han mostrado una notable capacidad para adaptarse y utilizar eficientemente las herramientas tecnológicas disponibles, lo que ha contribuido a mantener la productividad. Las organizaciones se han visto obligadas a ajustarse rápidamente a estas nuevas realidades para asegurar la continuidad operativa y la eficiencia en un entorno de trabajo en constante cambio. Para abordar estos retos de manera más efectiva, se recomienda realizar estudios adicionales, como encuestas y entrevistas cualitativas, que ofrezcan una comprensión más profunda de la percepción de los empleados y mejoren la implementación del trabajo híbrido en la industria azucarera.

Además, el análisis de las variables sociodemográficas en relación con el trabajo híbrido destaca su impacto en la experiencia de esta modalidad laboral. La diversidad generacional, la distribución por roles y el nivel educativo de los empleados influyen en la forma en que se percibe y adopta el trabajo híbrido. Por ejemplo, los empleados con mayores competencias tecnológicas pudieron

adaptarse más fácilmente, mientras que factores como la edad y el estrato socioeconómico pueden afectar la disponibilidad de recursos y el equilibrio entre la vida laboral y personal. Comprender estas dinámicas es crucial para diseñar políticas laborales inclusivas y efectivas.

El éxito del trabajo híbrido en la industria azucarera se basa en mantener la productividad en tiempos de incertidumbre, apoyado por inversiones en tecnología, capacitación y un liderazgo efectivo. Además, es fundamental adoptar un enfoque centrado en las necesidades individuales de los empleados para mejorar la experiencia laboral y promover un entorno de trabajo resiliente. Las organizaciones deben seguir monitoreando y ajustando sus prácticas laborales para asegurar que puedan responder con eficacia a un contexto laboral cada vez más flexible y dinámico.

12 ANÁLISIS DE LOS BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN CON LA IMPLEMENTACIÓN DE MODALIDADES DE TELETRABAJO E HÍBRIDO.

12.1 INTRODUCCION

Durante la pandemia, el teletrabajo se estableció como una herramienta esencial para mantener la continuidad operativa sin sacrificar la productividad. A pesar de los retos del distanciamiento físico, muchas organizaciones lograron no solo preservar su rendimiento, sino también mejorar significativamente sus indicadores financieros y operativos. En un ingenio azucarero, la integración de trabajo presencial, teletrabajo e híbrido, junto con una gestión eficiente, permitió avances en áreas clave como cosecha, producción, ventas, y áreas de apoyo como calidad, suministros y gestión humana, además de fomentar nuevas líneas de comercio y proyectos innovadores.

Este análisis se centra en evaluar los beneficios de las distintas modalidades de trabajo para la organización. Primero, se revisarán los estados financieros para identificar cambios en ingresos, utilidad bruta y EBITDA, lo que reflejará la eficacia de las estrategias y la gestión de cada modalidad de trabajo. Las mejoras en estos indicadores financieros evidenciarán cómo las modalidades implementadas han influido positivamente en la eficiencia y sostenibilidad de la empresa.

A continuación, se realizará un análisis cualitativo del teletrabajo, examinando la relación entre los indicadores de desempeño y las percepciones de los empleados a través de encuestas. Este enfoque proporcionará una comprensión profunda de cómo el teletrabajo impacta en aspectos como desempeño, motivación y equilibrio entre la vida laboral y personal, ofreciendo una visión completa de los efectos de cada modalidad de trabajo.

En conclusión, la evaluación de las modalidades de trabajo revelará las ventajas y desafíos específicos de cada una. La combinación de análisis financiero y cualitativo permitirá optimizar las estrategias de teletrabajo y desarrollar políticas más efectivas. Este enfoque integral es crucial para mejorar el bienestar de los empleados y garantizar el éxito organizacional en un entorno laboral en constante cambio.

12.2 INFORMACIÓN FINANCIERA

El análisis financiero de este estudio se centra en un ingenio azucarero, donde se examina cómo diferentes factores, incluidas las modalidades de trabajo y la gestión estratégica, han impactado los principales indicadores financieros. A continuación, se destacan algunos aspectos clave basados en los datos financieros recientes:

12.2.1 Estados de Resultados

Fuente: EMIS

Estado de Resultados	2023	2022	2021	2020	2019
Total Ingreso Operativo	390.338	281.315	240.276	200.366	166.889
Ingresos netos por ventas	389.348	280.583	239.718	199.295	165.584
Costo de mercancías vendidas	-306.325	-225.402	-191.787	-162.078	-133.724
Utilidad bruta	83.022	55.181	47.931	37.216	31.861
Gastos de venta y distribución	-15.864	-14.121	-12.807	-15.912	-12.899
Gastos administrativos	-13.994	-11.327	-9.618	-8.548	-11.320
Otros resultados operativos netos	-4.432	-1.852	-1.512	-380	-107
Otros ingresos operativos	990	732	558	1.071	1.305
Otros gastos operativos	-5.422	-2.583	-2.070	-1.451	-1.411
Ganancia operativa (EBIT)	48.732	27.881	23.993	12.377	7.535
EBITDA	121.348	62.408	56.940	42.244	16.807
Resultado financiero	-13.437	-5.464	-3.917	-5.502	-5.840
Gastos financieros	-13.437	-5.464	-3.917	-5.502	-5.840
Ganancias antes de impuestos	35.295	22.417	20.076	6.875	1.696
Impuesto a la renta	9.747	-1.111	-7.667	-2.722	744
Ganancias después de impuestos	25.548	21.306	12.409	4.154	2.439
Ganancia (Pérdida) Neta	25.548	21.306	12.409	4.154	2.439

Tabla 14 Estado de Resultados: Elaboración Propia

El análisis del estado de resultados financieros de la empresa desde 2019 hasta 2023 muestra una tendencia general de crecimiento en los ingresos operativos y la utilidad neta, lo que sugiere un desempeño positivo en este período.

Desde 2022 hasta 2023, el total de ingresos operativos ha experimentado un aumento constante, pasando de 281.315 a 390.338. Este incremento principalmente se atribuye al aumento de los ingresos gracias a la venta de energía eléctrica a la red nacional, por la puesta en marcha en el 2022 de la planta de cogeneración, el cual aumento de una capacidad de 5 Megawatts a 12 Megawatts lo cual favoreció el crecimiento en los ingresos netos por ventas, que también han mostrado una tendencia ascendente durante el mismo período.

La utilidad bruta ha seguido una tendencia similar, reflejando el aumento en los ingresos operativos. Sin embargo, es esencial tener en cuenta los costos asociados, como el costo de mercancías vendidas, que también han aumentado, pero en menor medida que los ingresos, lo que ha contribuido a una mayor utilidad bruta.

Al analizar los gastos operativos, se observa que los gastos de venta y distribución, así como los gastos administrativos, también han experimentado un aumento, aunque en general, estos gastos se han mantenido bajo control en relación con el crecimiento de los ingresos.

La ganancia operativa (EBIT) ha mostrado un crecimiento significativo a lo largo del período analizado, lo que indica una mejora en la eficiencia operativa y la rentabilidad de la empresa.

En cuanto al resultado financiero, se observa que ha fluctuado, pero en general, ha sido negativo durante todo el período. Esto puede deberse a varios factores, incluidos los gastos financieros asociados con la deuda y otros costos financieros.

A pesar de los desafíos financieros, las ganancias antes de impuestos han experimentado un crecimiento sustancial, lo que refleja la mejora en la rentabilidad de la empresa.

Finalmente, las ganancias después de impuestos han seguido una tendencia positiva, lo que indica una capacidad consistente para generar beneficios incluso después de los impuestos.

En cuanto al trabajo híbrido, no se observan impactos directos en los estados financieros presentados. Sin embargo, es importante considerar que el trabajo híbrido puede tener efectos indirectos en la productividad y eficiencia de la empresa, lo que eventualmente podría reflejarse en sus resultados financieros. Por ejemplo, el trabajo híbrido podría influir en la reducción de costos operativos, como los relacionados con el alquiler de espacio de oficina y los gastos de viaje, así como en el aumento de la satisfacción y la retención de empleados, lo que puede impactar positivamente en la productividad y, en última instancia, en los resultados financieros de la empresa.

12.2.2 Flujo neto de efectivo

Estado de Flujo de Efectivo	2023	2022	2021	2020	2019
Flujo neto de efectivo por (utilizados en) actividades de explotación	106.465	61.736	25.758	22.546	24.342
Utilidad Neta	25.548	21.306	12.409	4.154	2.439
Efectivo generado por las operaciones	96.485	41.004	37.894	37.980	14.099
Ajustes por: Depreciación y deterioro de propiedad, planta y equip	72.616	34.527	32.948	29.866	9.272
Ajustes por: Gastos financieros	13.437	5.464	3.917	5.502	5.518
Ajustes por: otros ajustes	10.432	861	1.030	2.611	-690
Cambios en: Inventarios	1.963	-439	-2.249	-2.566	376
Cambios en: comerciales y otras cuentas a cobrar	-12.082	4.219	-22.806	-28.047	2.316
Cambios en: comerciales y otras cuentas a pagar	-5.631	6.683	1.515	9.764	8.338
Cambios en: Provisiones y beneficios para los empleados		152			000
Otro flujo de efectivo de actividades operativas	182	-11.037	-1.006	1.263	-3.228
Flujo neto de efectivo de (utilizadas en) actividades de inversión	-87.005	-94.877	-21.039	-11.334	-7.430
Compra de propiedades, planta y equipo	-38.844	-55.633	-18.295	-8.524	-5.934
Compra de activos intangibles	-016	-021	-001	-072	000
Ingresos por venta de instrumentos financieros					
Otros flujos de efectivo de actividades inversión	-48.146	-39.223	-2.743	-2.738	-1.497
Flujo neto de efectivo de (utilizados en) actividades de financiación	-19.850	33.365	-4.646	-11.472	-15.636
Ingresos procedentes de la emisión de acciones ordinarias		80			
Ingresos provenientes de préstamos	9.071	38.983	9.523	4.149	28.136
Reembolso de préstamos	-21.593	-15.533	-14.168	-15.161	-42.602
Pagos de las obligaciones de arrendamiento financiero	-348	12.063	000		
Dividendos pagados	-6.980	-7.225		-460	-1.170
Otros flujos de efectivo de actividades financieras		4.997			000
Aumento (disminución) neto en efectivo y equivalentes de efectivo	-390	-83	73	-260	1.275

Tabla 15 Flujo de Efectivo, Elaboración propia.

El análisis del flujo de efectivo del ingenio azucarero muestra una mejora significativa en el flujo neto de efectivo generado por las actividades de explotación, que aumentó de 24,342 en 2019 a 106,465 en 2023. Este incremento refleja una optimización en la producción y comercialización de productos como el azúcar y sus subproductos, resultado de una gestión eficiente del capital de trabajo y una reducción de los desperdicios. Los datos indican que la empresa ha logrado generar más efectivo a partir de sus operaciones principales, mejorando así su capacidad de financiar actividades sin recurrir a fuentes externas.

Los ajustes por depreciación y deterioro de activos, que pasaron de 9,272 en 2019 a 72,616 en 2023, sugieren que el ingenio ha realizado inversiones considerables en propiedades, planta y equipo. A pesar de estos gastos, la empresa ha mantenido un sólido flujo de efectivo operativo, lo cual se evidencia en el aumento del efectivo generado por las operaciones, de 14,099 en 2019 a 96,485 en 2023. Esto indica una estrategia financiera efectiva que ha permitido al ingenio no solo mantener, sino incrementar su eficiencia operativa a lo largo de los años.

Por otro lado, la estrategia de sostenibilidad implementada a partir de 2018, que incluyó el reperfilamiento de deudas y la renegociación de contratos, ha sido crucial

para mejorar la estructura financiera del ingenio. Esta estrategia ha permitido manejar de manera más efectiva el flujo neto de efectivo utilizado en actividades de inversión y financiación, lo que se refleja en la capacidad del ingenio para cubrir sus necesidades de efectivo mediante operaciones internas, minimizando la dependencia de financiamiento externo. En conjunto, estos resultados destacan una sólida gestión del flujo de efectivo, orientada a la sostenibilidad y a la eficiencia financiera del ingenio azucarero.

12.2.3 Gastos de venta y distribución:



Ilustración 33 Gastos de venta y distribución

A lo largo del periodo analizado, los gastos de venta y distribución han mostrado fluctuaciones, pero en general, se observa un control eficiente de estos costos, reduciéndose de 15.912 en 2020 a 15.864 en 2023. Esta reducción puede estar vinculada a la optimización de las rutas de distribución, la mejora en la logística de ventas, y la adopción de prácticas más eficientes en la gestión de los recursos en el ingenio azucarero. El uso de tecnologías de gestión de la cadena de suministro y estrategias de comercialización optimizadas podrían haber contribuido a esta reducción.

El teletrabajo puede tener un impacto positivo en los gastos de venta y distribución al reducir los costos operativos, mejorar la eficiencia en la comunicación y coordinación, ampliar el alcance geográfico y mejorar la retención de talento. Sin embargo, Es fundamental realizar una evaluación minuciosa al implementar y administrar el teletrabajo, con el fin de aprovechar al máximo sus beneficios potenciales y mitigar cualquier desafío o impacto negativo en las actividades comerciales, si evaluamos los resultados presentados en el ejercicio financiero:

- **Aumento en los gastos de venta y distribución:** A pesar de los beneficios potenciales del teletrabajo en la reducción de costos operativos, los datos indican un aumento en los gastos de venta y distribución a lo largo de los años (por ejemplo, de -15.864 en 2023 a -14.121 en 2022 y -12.807 en 2021). Este aumento podría deberse a diversos factores, como el incremento en los costos de marketing, publicidad, distribución o el aumento en el tamaño de la fuerza laboral.

- **Necesidad de una revisión detallada:** Dado este aumento en los gastos de venta y distribución, sería prudente realizar un análisis detallado para identificar las causas específicas detrás de esta tendencia. Esto podría implicar revisar los presupuestos asignados a actividades de venta y distribución, evaluar el rendimiento de las estrategias de marketing y distribución, así como examinar cualquier cambio en la estructura organizativa que pueda haber influido en estos gastos.
- **Impacto del teletrabajo en otros aspectos:** Aunque los datos no reflejan una disminución en los gastos de venta y distribución como resultado del teletrabajo, aún es posible que el teletrabajo esté teniendo un impacto positivo en otros aspectos, como la reducción de costos de oficina y desplazamiento, mayor eficiencia en la comunicación y coordinación, flexibilidad en la fuerza laboral y mayor retención de talento.

12.2.4 Gastos administrativos:

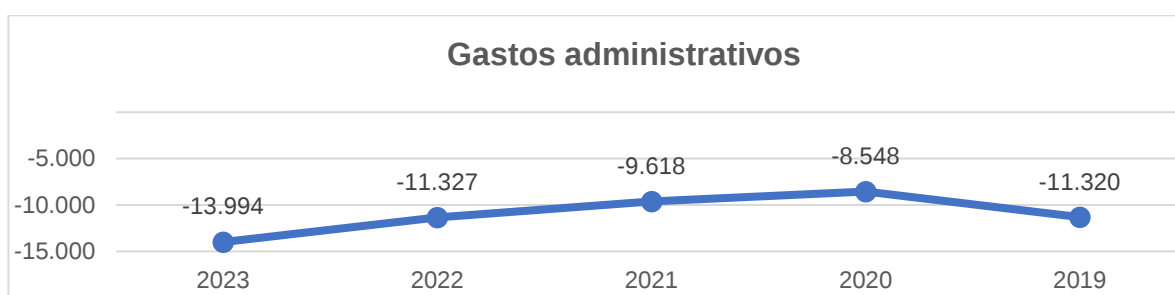


Ilustración 34 Gastos Administrativos

Los gastos administrativos han aumentado de 11.320 en 2019 a 13.994 en 2023, reflejando un esfuerzo por mejorar la eficiencia en la administración del ingenio. Aunque hay un incremento en estos gastos, se puede interpretar como una inversión en tecnologías de automatización, capacitación del personal y mejoras en los procesos administrativos que, a largo plazo, podrían contribuir a una mayor eficiencia operativa y reducción de costos indirectos.

Observamos que, a pesar de algunas fluctuaciones, hay una tendencia general al alza en los gastos administrativos a lo largo de los años. Sin embargo, es importante señalar que estos datos no reflejan una reducción de los gastos administrativos como resultado directo del trabajo remoto.

Aunque el trabajo remoto puede conducir a ahorros en costos asociados con el mantenimiento de oficinas físicas y servicios relacionados, como se mencionó, esta tendencia al alza en los gastos administrativos sugiere que otros factores pueden estar contrarrestando esos ahorros o contribuyendo a un aumento neto en los gastos administrativos.

Sería importante llevar a cabo un análisis más detallado para comprender completamente los factores que impulsan esta tendencia al alza y determinar cómo se pueden implementar estrategias para controlar o reducir los gastos administrativos en el futuro.

12.2.5 Efectivo generado por las operaciones:



Ilustración 35 Efectivo generado por las operaciones

El efectivo generado por las operaciones ha mostrado un crecimiento considerable, de 14.099 en 2019 a 96.485 en 2023. Este incremento sugiere una mejora en la capacidad del ingenio para convertir sus ingresos en efectivo disponible. La implementación de nuevas tecnologías de producción, junto con prácticas sostenibles y eficientes en el uso de recursos, como el agua y la energía, ha permitido a la empresa maximizar su rendimiento operativo.

Basándonos en los datos del Estado de Flujo de Efectivo del ingenio azucarero, es evidente una tendencia al alza en el efectivo generado por las operaciones a lo largo de los años. Este incremento sugiere una mejora en la eficiencia operativa y posiblemente una mayor productividad en el negocio.

Una posible razón detrás de este aumento en el efectivo generado por las operaciones podría ser la adopción de iniciativas como el teletrabajo, especialmente durante el período de emergencia alimentaria en la pandemia. Aunque no hay una correlación directa establecida entre el teletrabajo y este aumento, es plausible que haya contribuido a una gestión más efectiva de recursos, manteniendo así los indicadores durante este período desafiante.

Además del teletrabajo, otros factores como una gestión mejorada de inventarios, cuentas por cobrar y pagar, junto con inversiones estratégicas en activos fijos, también pueden haber desempeñado un papel en el aumento del efectivo generado por las operaciones.

Es decir, el aumento en el efectivo generado por las operaciones refleja una sólida gestión de recursos y procesos en el ingenio azucarero. Aunque el teletrabajo puede haber sido un contribuyente importante durante la pandemia, su reducción posterior a la situación normal es un aspecto a considerar. Es crucial reconocer que varios factores pueden haber influido en este resultado positivo, destacando la salud financiera sólida y la capacidad para generar efectivo incluso en condiciones adversas.

12.2.6 Resultado financiero:

El resultado financiero del ingenio, gracias al direccionamiento de la gerencia general, aunque con variaciones a lo largo del periodo, ha mostrado un control eficaz sobre los gastos financieros, como se evidencia en la gestión de la deuda y el financiamiento. Aunque los gastos financieros han aumentado de 5.840 en 2019 a 13.437 en 2023, esto puede reflejar inversiones estratégicas en activos de producción y mejoras en la infraestructura que, a largo plazo, generarán mayores ingresos y beneficios.

Basándonos en los análisis previos y considerando la definición del resultado financiero, se puede concluir que el teletrabajo podría impactar dicho resultado, dependiendo de la naturaleza de las actividades financieras de la empresa.

Si el teletrabajo contribuye a una mayor eficiencia operativa y a la reducción de costos en áreas como la administración, ventas y distribución, esto podría tener un efecto positivo en el resultado financiero. Por ejemplo, una disminución de los gastos generales debido al teletrabajo podría traducirse en un aumento en los márgenes de ganancias y, en última instancia, en un resultado financiero más favorable.

Además, si el teletrabajo conlleva una reducción en los costos financieros asociados con préstamos o inversiones, esto también podría contribuir a mejorar el resultado financiero. Menores costos financieros significan una carga financiera reducida para la empresa, lo que podría aumentar su rentabilidad y fortaleza financiera.

Es así que el teletrabajo tiene el potencial de influir positivamente en el resultado financiero de una empresa, tanto a través de la reducción de costos operativos como de los costos financieros asociados.

En resumen, los datos financieros sugieren que el ingenio azucarero ha logrado una gestión eficiente de sus recursos, adoptando prácticas de optimización que le han permitido mejorar su posición financiera a lo largo de los años. Las inversiones en tecnología, la mejora de procesos operativos y la gestión estratégica del capital de trabajo han sido factores clave en la generación de valor y sostenibilidad financiera en un entorno competitivo y en constante cambio. Es fundamental continuar

evaluando y ajustando estas estrategias para asegurar la resiliencia y el crecimiento futuro del ingenio.

12.2.7 Indicadores

12.2.7.1 Ingresos Operacionales

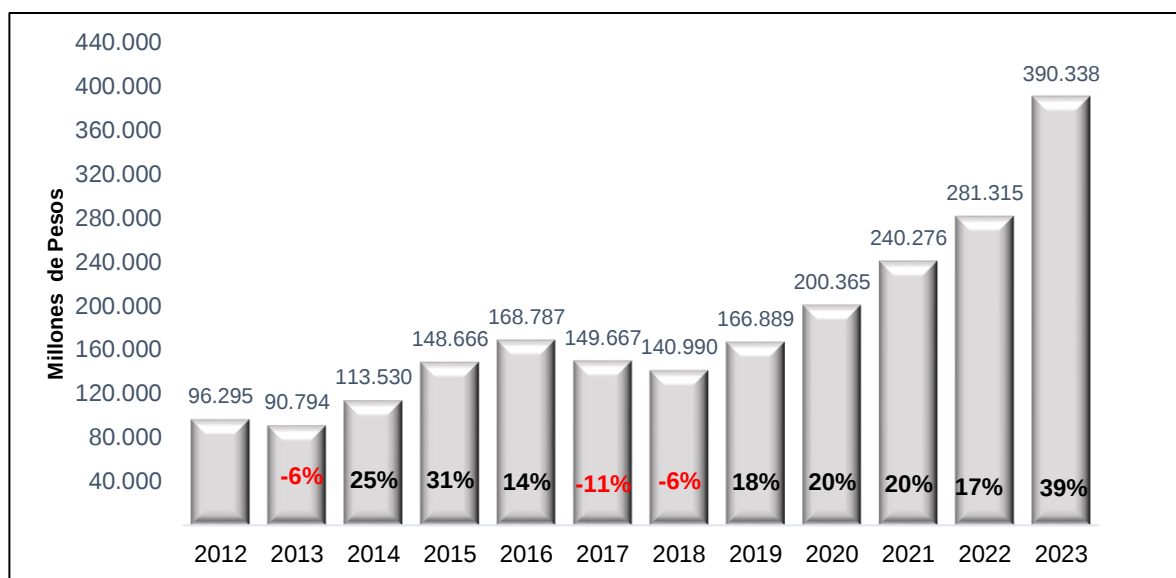


Ilustración 36 Ingresos Operacionales

Durante los años 2017 y 2018, los ingresos operacionales del Ingenio Azucarero experimentaron un declive, posiblemente atribuible a la falta de diversificación en el mercado. Sin embargo, a mediados de 2018, tras un cambio gerencial, se observó un incremento en los ingresos de la empresa.

El cambio gerencial impulsó un reenfoque organizacional hacia la ejecución de una estrategia de sostenibilidad a partir de 2018. Este enfoque incluyó acciones como el reperfilamiento de deudas con los bancos, la constitución de garantías y nuevos endeudamientos, la renegociación de contratos con proveedores, y la venta de predios tanto propios como de accionistas. Estas medidas fueron fundamentales para la continuidad y la reorientación hacia la sostenibilidad de la empresa.

En cuanto a los resultados financieros más recientes, el Estado de Resultados muestra un aumento significativo en el Total de Ingreso Operativo a lo largo de los años. Estos números reflejan una tendencia positiva en los ingresos operacionales, lo que sugiere que las acciones implementadas desde el cambio gerencial han contribuido al crecimiento y la estabilidad financiera del Ingenio.

El análisis de los ingresos operacionales del Ingenio revela una evolución significativa a lo largo de los años, con diversos factores que influyen en su desempeño financiero.

- **Tendencia de Crecimiento:** Se observa una tendencia general de crecimiento en los ingresos operacionales desde el año 2019 hasta 2023, como se refleja en los valores proporcionados. Este aumento indica una mejora en la capacidad de generar ingresos por parte del ingenio, posiblemente como resultado de las estrategias implementadas después del cambio gerencial y el enfoque en la sostenibilidad.
- **Impacto del Cambio Gerencial y Estrategias de Sostenibilidad:** El incremento en los ingresos operacionales a partir del cambio gerencial en 2018 sugiere que las medidas tomadas para ejecutar una estrategia de sostenibilidad han sido efectivas. Acciones como el reperfilamiento de deudas, la renegociación de contratos y la diversificación de fuentes de ingresos, incluida la venta de predios, han contribuido al aumento en los ingresos.
- **Diversificación de Mercado:** Es importante considerar que el ingreso de las nuevas líneas de negocio cómo esta estrategia podría haber influido en los ingresos operacionales. Si el ingenio ha ampliado su base de clientes o ha ingresado a nuevos mercados, esto seguramente contribuyó al crecimiento de los ingresos.
- **Factores Externos:** Además de las acciones internas, los ingresos operacionales también pueden estar influenciados por factores externos como los precios internacionales del azúcar, cambios en la demanda del mercado y condiciones climáticas que afectan la producción de caña de azúcar.

En conclusión, el análisis de los ingresos operacionales muestra una tendencia positiva de crecimiento, respaldada por el cambio gerencial y las estrategias de sostenibilidad implementadas. Este crecimiento indica una mejora en la situación financiera del Ingenio Azucarero y sugiere una mayor estabilidad y competitividad en el mercado.

El análisis de los ingresos operacionales del Ingenio Azucarero muestra una evolución significativa a lo largo de los años, con varios factores que influyen en su desempeño financiero. Además de los datos históricos proporcionados, se han identificado nuevas líneas de negocios que han contribuido al crecimiento de los ingresos operacionales:

- **2012-2019:** Durante este período, el ingenio experimentó fluctuaciones en sus ingresos operacionales, con años de crecimiento intermitente y desafíos que afectaron su desempeño financiero.

- **2020:** Se introduce una nueva línea de negocio denominada "Línea Familiar", la cual contribuye al incremento de los ingresos operacionales. Esta línea podría estar relacionada con la comercialización de productos derivados de la caña de azúcar dirigidos al mercado local, como productos de consumo directo o productos de valor agregado para uso doméstico.
- **2021:** El crecimiento de los ingresos operacionales continúa, posiblemente impulsado por la expansión de la línea de negocio "Línea Familiar" y otros esfuerzos de comercialización y ventas.
- **2022:** Se inicia la operación de la cogeneración de energía como una nueva fuente de ingresos. Esta iniciativa, que aprovecha los subproductos de la producción de azúcar para generar energía eléctrica, marca un hito importante en la diversificación de las actividades del ingenio y contribuye significativamente al crecimiento de los ingresos operacionales.
- **2023:** El crecimiento del 39% en los ingresos operacionales destaca el impacto positivo de las nuevas líneas de negocio, así como de las estrategias de diversificación y sostenibilidad implementadas por el ingenio. La cogeneración de energía y la línea familiar pueden considerarse como pilares clave en el impulso del crecimiento y la estabilidad financiera del Ingenio Azucarero.

En conclusión, el Ingenio Azucarero ha demostrado su capacidad para adaptarse y aprovechar nuevas oportunidades de negocio, como la cogeneración de energía y la línea familiar, como parte de su estrategia de crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Estas nuevas líneas de negocio han contribuido al aumento de los ingresos operacionales y fortalecido la posición competitiva del ingenio en la industria.

12.2.7.2 Utilidad Operacional

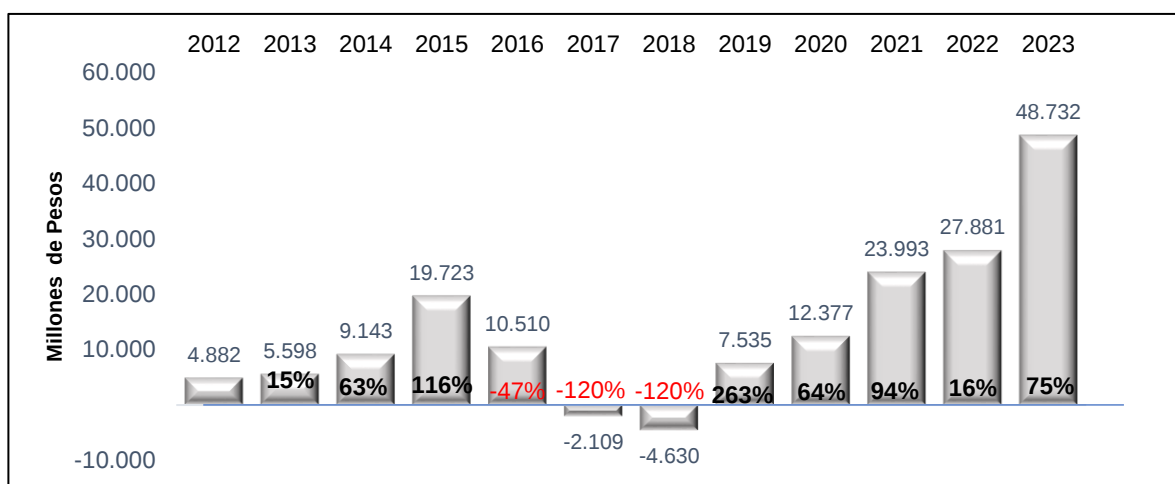


Ilustración 37 Utilidad Operacional

A pesar del incremento de los gastos operativos, la utilidad operacional aumento en un 75%.

Entre los años 2014 y 2015, se registró un notable aumento en las utilidades del Ingenio Azucarero, impulsado por los favorables precios internacionales del azúcar. Este período se caracterizó por un incremento significativo en la molienda y una producción destacada de sacarosa. Sin embargo, a partir del 2016 hasta el 2018, la empresa experimentó una marcada disminución en sus utilidades, atribuida a varios factores desfavorables. La desfavorable evolución de los precios internacionales del azúcar, el aumento en la tasa de cambio y la reducción en los niveles de sacarosa en los cultivos de caña fueron algunos de los desafíos enfrentados durante este período. Estos factores condujeron a un deterioro considerable en las utilidades, como se ilustra en la gráfica siguiente

En medio de este contexto adverso, se produjo un cambio de liderazgo hacia mediados del año 2018. Este cambio trajo consigo una transformación significativa en las cifras financieras de la organización. A partir del año 2019, se observa una notable recuperación en las utilidades operacionales del ingenio. Esta mejora se tradujo en un incremento sustancial en las ganancias operativas (EBIT), como se evidencia en los datos proporcionados.

La evolución de las utilidades operacionales del Ingenio Azucarero durante los años siguientes muestra una tendencia de crecimiento positiva y constante. Los datos actualizados hasta el año 2023 reflejan un aumento significativo en las utilidades, con una notable recuperación y un incremento considerable en las ganancias operativas. Este crecimiento se atribuye a los cambios estratégicos implementados bajo el nuevo liderazgo, así como a la capacidad de la empresa para adaptarse a los desafíos del mercado y aprovechar oportunidades emergentes.

12.2.7.3 **Activos**

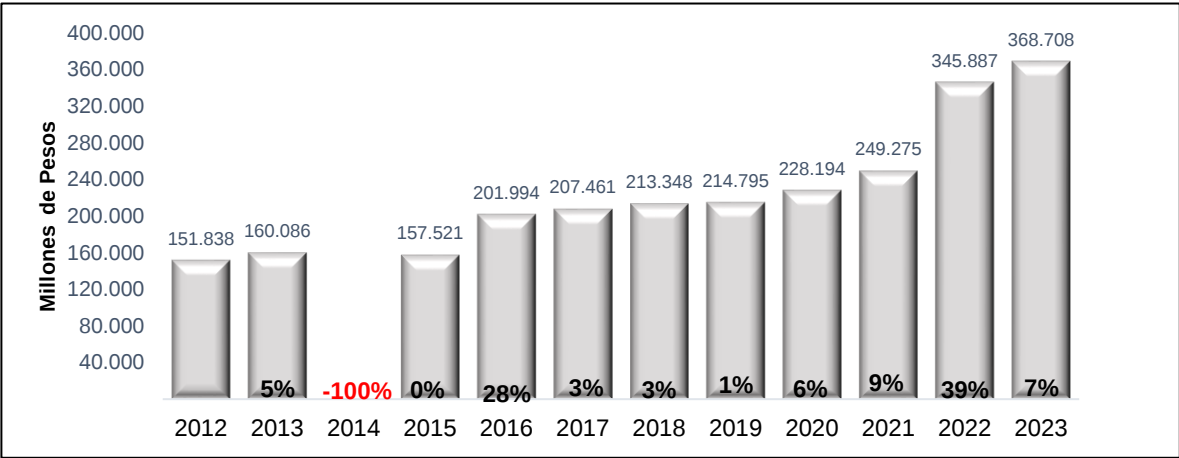


Ilustración 38 Activos

El análisis de los activos del Ingenio Azucarero a lo largo de los años refleja una tendencia general de crecimiento, en línea con la política de sostenimiento, renovación y automatización implementada por la compañía. Aquí hay algunos puntos clave a considerar:

- **Crecimiento Sostenido:** Desde el año 2012 hasta el 2023, se observa un crecimiento constante en los activos del ingenio. Este aumento progresivo indica una inversión continua en la infraestructura y los recursos de la empresa, lo que respalda su crecimiento y desarrollo a largo plazo.
- **Inversiones en Modernización y Automatización:** La política de sostenimiento, renovación y automatización ha impulsado el incremento en los activos de la compañía. La inversión en tecnologías modernas y procesos automatizados puede haber contribuido a mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y aumentar la productividad, lo que se refleja en el aumento de los activos a lo largo del tiempo.
- **Enfoque en la Sostenibilidad:** La política de sostenimiento también sugiere un compromiso con la sostenibilidad ambiental y económica. Es posible que parte de la inversión en activos esté dirigida hacia iniciativas de sostenibilidad, como la implementación de prácticas agrícolas más sostenibles, la optimización del uso de recursos naturales y la reducción de residuos y emisiones.
- **Expansión de Capacidades:** El incremento en los activos también podría indicar una expansión en las capacidades de producción y operativas del ingenio. Esto podría incluir la adquisición de maquinaria y equipo adicional, la expansión de instalaciones de procesamiento o la diversificación de las operaciones para aprovechar nuevas oportunidades de mercado.

El análisis de los activos del Ingenio revela un compromiso con la inversión a largo plazo, la modernización y la sostenibilidad. El crecimiento constante en los activos a lo largo de los años sugiere una empresa sólida y en crecimiento, que se adapta a las demandas del mercado y busca mejorar su competitividad y eficiencia operativa.

12.2.7.4 Pasivos

La gráfica muestra la evolución de los pasivos del Ingenio a lo largo de los años, reflejando tanto los desafíos financieros como las inversiones estratégicas realizadas para impulsar el crecimiento y la expansión de la empresa.

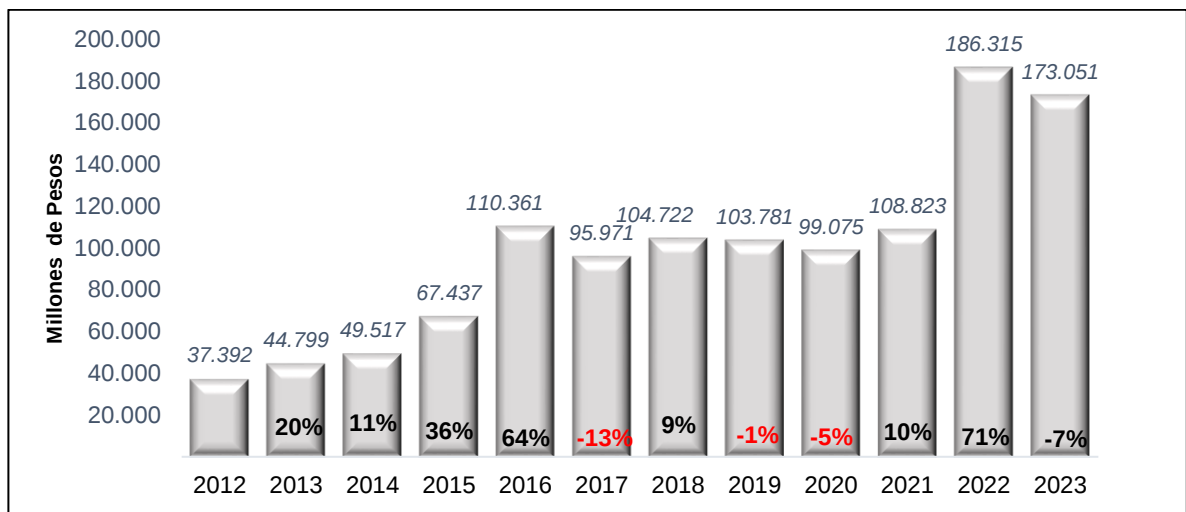


Ilustración 39 Pasivos

Analizando los datos nos permite profundizar en la evolución financiera del Ingenio Azucarero, específicamente en lo que respecta a sus pasivos. Esto nos permite comprender mejor los factores clave que han influido en los niveles de endeudamiento de la empresa a lo largo del tiempo y cómo estas cifras se relacionan con su estrategia comercial y de inversión.

Explorando estos datos adicionales, podemos identificar tendencias significativas de eventos clave que han marcado la trayectoria financiera del ingenio. Desde cambios normativos hasta decisiones estratégicas de inversión y el lanzamiento de nuevas líneas de negocio, cada elemento juega un papel crucial en la forma en que se han gestionado los pasivos de la empresa y cómo ha evolucionado su estructura financiera en respuesta a diferentes desafíos y oportunidades.

Al comprender estos aspectos en detalle, podemos obtener una visión más completa de la salud financiera y la resiliencia del Ingenio Azucarero, así como de su capacidad para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial dinámico y en constante cambio.

- **Leve Tendencia a la Disminución en 2019:** En el año 2019, se observa una ligera tendencia a la disminución en los pasivos de la organización. Este descenso podría ser indicativo de un enfoque en la gestión prudente de la deuda y la mejora de la salud financiera general de la empresa.
- **Cambio Normativo en 2015:** Se menciona un cambio en la normativa colombiana a partir del año 2015, lo que sugiere que los datos financieros anteriores y posteriores a este año pueden no ser directamente comparables. Este cambio normativo podría haber influido en la presentación y contabilidad de los pasivos de la empresa.

- **Crecimiento del Pasivo Financiero en 2015:** En 2015, se registra un notable aumento en el pasivo financiero del ingenio, atribuido a la compra de terrenos para la ampliación del negocio. Esta inversión estratégica busca apalancar la empresa para mejorar su flujo de caja y buscar nuevas inversiones, lo que indica una visión de crecimiento a largo plazo.
- **Nuevas Líneas de Negocios en 2021 y 2022:** En 2021, se introduce una nueva línea de negocio denominada "Empaque Familiar", lo que puede haber generado una inversión adicional y un aumento en los pasivos para respaldar esta iniciativa. Además, en 2022, se inicia la cogeneración de energía, otra nueva línea de negocio que probablemente implicó inversiones significativas en infraestructura y activos, reflejadas en el aumento sustancial del pasivo.
- **Inversión en Equipos y Modernización de la Planta:** La inversión en equipos y la modernización de la planta también pueden haber contribuido al aumento de los pasivos en los años posteriores a 2015. Estas inversiones son esenciales para mejorar la eficiencia operativa, aumentar la capacidad de producción y mantener la competitividad en el mercado.

12.3 ANÁLISIS CUALITATIVO DEL IMPACTO DE LAS MODALIDADES DE TRABAJO TELETRABAJO E HÍBRIDO EN LA ORGANIZACIÓN: CORRELACIÓN ENTRE INDICADORES DE DESEMPEÑO Y PERCEPCIONES DE LOS EMPLEADOS

La irrupción del teletrabajo, acelerada por la pandemia de COVID-19, ha modificado sustancialmente las dinámicas laborales a nivel global. En este contexto, evaluar el impacto del teletrabajo se ha convertido en una prioridad para muchas organizaciones. Este estudio se enfoca en un análisis cualitativo del impacto del teletrabajo, explorando la correlación entre los indicadores de desempeño y las percepciones recogidas mediante encuestas.

La metodología cualitativa permite una comprensión profunda y matizada de cómo el teletrabajo influye en el desempeño laboral. En lugar de centrarse exclusivamente en métricas cuantitativas, este enfoque considera las experiencias subjetivas de los empleados, proporcionando una visión holística del fenómeno. Al combinar datos de desempeño con las respuestas de las encuestas, se puede delinear un panorama más completo de los efectos del teletrabajo.

Este análisis se dirige a comprender cómo los empleados perciben su desempeño, motivación, equilibrio entre la vida laboral y personal, y otros aspectos clave en un entorno de teletrabajo. A través de la correlación de estos aspectos con los indicadores de desempeño, se busca identificar patrones y factores que pueden facilitar o dificultar el trabajo remoto.

El objetivo de este estudio es proporcionar insights valiosos para el Ingenio Azucarero que busca optimizar sus estrategias de teletrabajo. Al entender mejor las correlaciones entre las experiencias subjetivas de los empleados y su desempeño medible, se pueden diseñar políticas más efectivas que promuevan tanto el bienestar de los empleados como el éxito organizacional.

12.3.1 Percepción Positiva del Teletrabajo:

Ventajas Principales: Los empleados valoran principalmente la mayor conciliación de la vida laboral y personal, la reducción del tiempo y los costos de desplazamiento, y la elección del entorno laboral.

Problemas Reportados: Algunos empleados mencionan la falta de control de horario y la pérdida de cohesión entre el personal como desventajas del teletrabajo.

12.3.2 Suministros y Recursos:

La mayoría de los empleados indicaron que la empresa proporcionó los recursos técnicos necesarios para el teletrabajo. Sin embargo, algunos reportaron insuficiencia en los recursos y la necesidad de solicitar medios adicionales.

12.3.3 Formación y Comunicación:

La formación para el teletrabajo fue adecuada en la mayoría de los casos, lo que ayudó a mantener o mejorar el desempeño.

La comunicación entre compañeros y superiores es un área que necesita mejoras, ya que varios empleados la calificaron como escasa o mejorable.

12.3.4 CORRELACIÓN ENTRE LOS INDICADORES DE DESEMPEÑO Y LAS ENCUESTAS

El análisis cualitativo del impacto del teletrabajo, basado en la correlación entre los indicadores de desempeño y las encuestas, revela un panorama complejo y multifacético de esta modalidad laboral que ha ganado prominencia en los últimos años. Este estudio ha permitido identificar diversas dimensiones que afectan el desempeño de los empleados y su percepción del trabajo remoto, proporcionando una comprensión más integral de sus implicaciones.

12.3.4.1 Impacto en la Productividad y Desempeño

Uno de los hallazgos más destacados es la variabilidad en la percepción de la productividad. Mientras que algunos empleados reportan un aumento significativo en su productividad debido a la reducción de distracciones y la eliminación de tiempos de traslado, otros experimentan dificultades para mantener la misma eficiencia que en un entorno de oficina. La correlación entre las encuestas y los indicadores de desempeño sugiere que factores como la autogestión, el entorno doméstico y el acceso a recursos tecnológicos adecuados juegan un papel crucial en el desempeño individual.

12.3.4.2 Equilibrio entre la Vida Laboral y Personal

El teletrabajo ha mostrado tener un impacto significativo en el equilibrio entre la vida laboral y personal. Muchos empleados valoran la flexibilidad que ofrece el trabajo remoto, permitiéndoles gestionar mejor sus responsabilidades personales y familiares. Sin embargo, la ausencia de límites físicos claros entre el espacio de trabajo y el hogar puede conducir a una extensión de las horas laborales, lo que en algunos casos genera estrés y agotamiento. Las encuestas revelan que el apoyo organizacional, como directrices claras y expectativas de desconexión, es fundamental para mantener un equilibrio saludable.

12.3.4.3 Motivación y Compromiso

La motivación y el compromiso de los empleados también se ven afectados en el contexto del teletrabajo. La autonomía que acompaña al trabajo remoto puede ser una fuente de motivación para algunos, mientras que otros pueden sentir una disminución en su conexión con la empresa y sus colegas. Las encuestas indican que la comunicación regular y efectiva, junto con el reconocimiento del trabajo bien hecho, son elementos clave para mantener altos niveles de compromiso y moral.

12.3.4.4 Comunicación y Colaboración

El estudio destaca que la comunicación y la colaboración son áreas críticas que requieren atención continua en un entorno de teletrabajo. La falta de interacciones cara a cara puede llevar a malentendidos y a una sensación de aislamiento. Las encuestas sugieren que el uso adecuado de herramientas de comunicación y la creación de oportunidades para interacciones sociales virtuales pueden mitigar estos desafíos. Además, la claridad en la comunicación de objetivos y expectativas es esencial para alinear los esfuerzos del equipo y asegurar la eficiencia.

12.3.4.5 Satisfacción y Bienestar

La satisfacción laboral y el bienestar general de los empleados son aspectos que emergen con fuerza en este análisis. La percepción de tener un mayor control sobre el propio tiempo y la posibilidad de equilibrar mejor la vida laboral y personal

contribuyen positivamente a la satisfacción. No obstante, el bienestar puede verse comprometido por el estrés asociado a la sobrecarga de trabajo y la falta de desconexión. Las encuestas subrayan la importancia de las políticas organizacionales que promuevan prácticas saludables y el bienestar mental.

Conclusión General

El teletrabajo presenta tanto oportunidades como desafíos. La correlación entre los indicadores de desempeño y las encuestas destaca que no existe una única fórmula para el éxito del teletrabajo, ya que sus efectos varían ampliamente entre individuos y contextos. Para maximizar los beneficios del teletrabajo, El Ingenio debe adoptar un enfoque flexible y personalizado, que considere las necesidades y circunstancias de sus empleados. Implementar estrategias que fomenten la autogestión, proporcionen recursos adecuados, promuevan la comunicación efectiva y apoyen el equilibrio entre la vida laboral y personal es fundamental.

Este análisis cualitativo sugiere que el teletrabajo puede ser una herramienta poderosa para mejorar la productividad y el bienestar de los empleados, siempre y cuando se maneje de manera adecuada. Las organizaciones que logren adaptarse a esta nueva realidad laboral y desarrollar un entorno de trabajo remoto que responda a las diversas necesidades de sus empleados estarán mejor posicionadas para enfrentar los desafíos futuros y prosperar en un mundo laboral en constante evolución.

12.3.5 Aspectos Positivos del Teletrabajo en la Gestión Estratégica y el Trabajo en Equipo

12.3.5.1 Enfoque Financiero

En el análisis financiero presentado, el teletrabajo ha jugado un papel más indirecto en el impacto sobre los indicadores financieros. En lugar de ser un factor determinante en la mejora o deterioro de los indicadores financieros, su impacto ha sido más sutil y relacionado con aspectos operativos y estratégicos. Aquí se destacan algunos puntos clave sobre cómo el teletrabajo ha influido en la gestión y estrategias de la empresa:

12.3.5.2 Aspectos Positivos

Mejora en la Estrategia Gerencial:

- **Flexibilidad y Adaptación:** El teletrabajo ha permitido a los equipos gerenciales adaptarse rápidamente a situaciones imprevistas, como la pandemia, sin una disminución notable en la productividad. Esta flexibilidad ha sido crucial para mantener la continuidad del negocio y para realizar ajustes estratégicos en tiempo real.

- **Innovación en Procesos:** La necesidad de adoptar herramientas digitales y procesos remotos ha llevado a la implementación de nuevas tecnologías y métodos de trabajo, contribuyendo a una modernización general de la empresa.

Fortalecimiento del Trabajo en Equipo:

- **Colaboración Virtual:** Las herramientas de comunicación y colaboración en línea han facilitado la interacción entre equipos dispersos, permitiendo una colaboración más eficiente y el mantenimiento de la cohesión del equipo a pesar de la distancia física.
- **Reducción de Costos Operativos:** Aunque no se ha observado una reducción directa en los gastos de venta y distribución, el teletrabajo ha contribuido a una disminución en los costos operativos generales, como el alquiler de espacios de oficina y los gastos de viaje.

Impacto en la Productividad y Satisfacción:

- **Aumento en la Productividad:** La flexibilidad ofrecida por el teletrabajo ha mejorado la satisfacción y el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados, lo que puede llevar a un aumento en la productividad y eficiencia.
- **Retención de Talento:** La posibilidad de trabajar de forma remota ha mejorado la retención de talento al ofrecer mayores opciones de trabajo flexible, lo cual es un factor positivo para la estabilidad y el crecimiento de la empresa.

12.3.5.3 Aspectos Negativos y Desafíos del Teletrabajo

Desafíos en la Coordinación y Comunicación:

- **Problemas de Coordinación:** La distancia física puede a veces dificultar la coordinación y comunicación eficiente, lo que puede llevar a retrasos en la toma de decisiones o en la ejecución de proyectos.

Efectos en los Costos y Gastos:

- **Aumento en los Gastos de Venta y Distribución:** Aunque el teletrabajo tiene el potencial de reducir ciertos costos operativos, en el análisis presentado, los gastos de venta y distribución han aumentado, lo que sugiere que otros factores también están influyendo en estos costos.

Necesidad de Evaluación Continua:

- **Revisión de Estrategias:** La empresa necesita continuar evaluando y ajustando sus estrategias relacionadas con el teletrabajo para maximizar sus

beneficios y minimizar cualquier impacto negativo en la eficiencia operativa y los costos.

12.3.5.4 **Conclusión**

El teletrabajo ha reforzado las estrategias gerenciales y el trabajo en equipo al proporcionar flexibilidad y mejorar la colaboración a distancia. Aunque su impacto directo en los indicadores financieros no es evidente, su contribución a la modernización de procesos y la retención de talento es significativa. Es importante que la empresa siga evaluando el impacto del teletrabajo y ajuste sus estrategias para aprovechar al máximo los beneficios y abordar cualquier desafío emergente.

12.3.6 **Enfoque Cualitativo**

12.3.6.1 **Aspectos Positivos**

Conciliación de la Vida Laboral y Personal:

- **Ventajas Claves:** La posibilidad de gestionar mejor el tiempo y reducir el tiempo y los costos de desplazamiento ha sido muy valorada por los empleados. Esto contribuye a una mayor satisfacción y bienestar general, y puede llevar a una mayor productividad cuando se maneja correctamente.

Adecuación de Recursos y Formación:

- **Formación Efectiva:** La formación adecuada en herramientas y prácticas de teletrabajo ha sido destacada como un factor positivo. Esta preparación ha ayudado a mantener o incluso mejorar el desempeño de los empleados al facilitarles el uso efectivo de los recursos técnicos.

Impacto en la Productividad:

- **Reducción de Distracciones:** Para algunos empleados, el teletrabajo ha llevado a una disminución de las distracciones y una mayor concentración en las tareas, lo que ha resultado en un aumento en la productividad.

Flexibilidad y Autonomía:

- **Motivación:** La autonomía en el trabajo remoto puede ser una fuente de motivación para algunos empleados, ya que les permite gestionar su tiempo y tareas de manera más independiente.

Equilibrio entre Vida Laboral y Personal:

- **Flexibilidad:** El teletrabajo facilita un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, permitiendo a los empleados adaptar su horario de trabajo a sus responsabilidades personales.

12.3.6.2 Aspectos Negativos

Falta de Cohesión y Control:

- **Problemas de Cohesión:** La falta de interacción cara a cara y el menor control sobre el horario pueden afectar la cohesión del equipo y la calidad de la colaboración, lo que puede llevar a malentendidos y sentimientos de aislamiento.

Recursos Insuficientes:

- **Limitaciones en Recursos:** A pesar de que muchos empleados recibieron los recursos necesarios para el teletrabajo, algunos reportaron insuficiencias y la necesidad de solicitar recursos adicionales, lo que puede afectar su desempeño y comodidad.

Comunicación Deficiente:

- **Áreas de Mejora:** La comunicación entre compañeros y superiores ha sido identificada como un área que necesita mejoras. La comunicación insuficiente puede llevar a una falta de claridad en los objetivos y expectativas, afectando la eficiencia y el compromiso.

Desafíos en el Equilibrio entre la Vida Laboral y Personal:

- **Extensión de Horas Laborales:** La ausencia de límites físicos claros entre el hogar y el espacio de trabajo puede resultar en la extensión de las horas laborales, generando estrés y agotamiento para algunos empleados.

Motivación y Compromiso:

- **Disminución de Conexión:** Aunque la autonomía puede ser motivadora, algunos empleados pueden sentir una disminución en su conexión con la empresa y sus colegas, lo que puede impactar negativamente en su motivación y compromiso.

Bienestar y Estrés:

- **Riesgos para el Bienestar:** El estrés asociado con la sobrecarga de trabajo y la falta de desconexión puede comprometer el bienestar general de los empleados, a pesar de los beneficios percibidos en términos de flexibilidad y control del tiempo.

12.3.6.3 **Conclusión General**

El análisis cualitativo revela que el teletrabajo ofrece ventajas significativas en términos de conciliación de la vida laboral y personal, autonomía y flexibilidad, pero también presenta desafíos relacionados con la cohesión del equipo, la comunicación y el equilibrio entre trabajo y vida personal. Para maximizar los beneficios del teletrabajo, el Ingenio Azucarero debe adoptar estrategias que aborden estos desafíos y apoyen tanto el bienestar como la productividad de los empleados. Implementar políticas claras, mejorar la comunicación, proporcionar recursos adecuados y fomentar la autogestión son pasos clave para optimizar el teletrabajo en la organización.

13 CONCLUSIONES

La caracterización de los procesos y puestos de trabajo del área administrativa del ingenio azucarero revela una estructura organizacional meticulosamente diseñada para optimizar el funcionamiento y la competitividad de la empresa. A través del análisis de los roles clave, se observa una alineación clara con los objetivos estratégicos y una integración efectiva de competencias organizacionales esenciales. Este enfoque asegura no solo la operatividad eficiente sino también la capacidad de adaptarse y prosperar en un entorno competitivo.

La Gerencia General actúa como el núcleo central de la administración del ingenio, con una responsabilidad integral en la planificación, diseño, dirección, evaluación y control de la estrategia total de la empresa. Este puesto es fundamental para el desarrollo y la implementación de políticas, objetivos y planes que abarcan áreas operacionales, financieras, de calidad y de talento humano. Las competencias organizacionales como la comunicación, el liderazgo y la orientación al logro son cruciales para establecer y mantener una organización competitiva y estable, garantizando su mejora y crecimiento sostenido a largo plazo. Para la Gerencia General, la adopción del teletrabajo o el modelo híbrido es un factor clave debido a su impacto positivo en el bienestar de los empleados, reducción de costos, acceso a talento global, retención de empleados, adaptabilidad del negocio y sostenibilidad. Estos beneficios permiten a la empresa mantenerse competitiva en un entorno de negocios en constante cambio y alinearse con las expectativas y necesidades del mercado laboral moderno.

El Director de Gestión Humana se encarga de promover el alto desempeño del talento humano, asegurando que los empleados alcancen sus objetivos individuales y contribuyan al logro de la estrategia general del negocio. La planificación, organización, dirección y control de procesos relacionados con el personal son esenciales para mantener una fuerza laboral motivada y productiva. Las competencias como el compromiso, el conocimiento y la cultura de servicio son fundamentales para crear un ambiente de trabajo positivo y eficiente.

El Director Comercial tiene la responsabilidad de dirigir, planear y gestionar la comercialización de productos terminados y subproductos, asegurando una participación significativa en el mercado nacional e internacional. Este puesto requiere la implementación de estrategias que faciliten negociaciones rentables y beneficiosas, siguiendo las normas y políticas de la empresa. Las competencias organizacionales como la comunicación, la proactividad y el liderazgo son esenciales para alcanzar las metas comerciales y expandir la presencia del ingenio en el mercado.

Las competencias organizacionales establecidas, que incluyen comunicación, compromiso, conocimiento, cultura de servicio, método de trabajo, solución de problemas, orientación al logro, proactividad, trabajo en equipo y liderazgo, forman la base cultural del ingenio azucarero. Estas competencias transversales son fundamentales para fomentar una cultura corporativa sólida que soporte la misión y visión de la empresa. La integración de estas competencias en cada puesto de trabajo asegura una cohesión y eficiencia operativa que impulsan el desempeño organizacional.

La sinergia resultante de la integración de competencias organizacionales en todos los niveles jerárquicos y funcionales del área administrativa permite una operatividad armoniosa y una alineación clara con los objetivos estratégicos del ingenio. Cada puesto de trabajo, con sus responsabilidades específicas y competencias asociadas, contribuye de manera significativa a la eficiencia y efectividad de la organización. Esta cohesión asegura que el ingenio azucarero no solo cumpla con sus objetivos a corto plazo, sino que también esté bien posicionado para enfrentar desafíos futuros y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.

La caracterización de los procesos y puestos de trabajo del área administrativa del ingenio azucarero proporciona una comprensión profunda de la estructura organizacional y su funcionamiento. Las competencias organizacionales definidas son esenciales para mantener una cultura corporativa sólida y coherente con los objetivos estratégicos de la empresa. La delineación clara de responsabilidades y la implementación de estrategias bien diseñadas permiten al ingenio adaptarse y prosperar en un entorno competitivo, asegurando así su permanencia, mejora y crecimiento constante a largo plazo.

La evolución de las modalidades de trabajo, incluyendo el trabajo híbrido y el teletrabajo, ha sido un fenómeno significativo en el ámbito laboral, particularmente en los últimos años. En Colombia, este cambio ha estado acompañado de una serie de normativas que buscan regular y fomentar estas nuevas formas de trabajo, asegurando tanto la productividad como el bienestar de los trabajadores. Esta tesis ha documentado las tendencias y normatividad local asociada a estas modalidades laborales y su relación con la productividad, aportando una visión integral sobre el estado actual y los desafíos futuros en este ámbito.

En Colombia, la regulación del teletrabajo comenzó con la Ley 1221 de 2008, que reconoció formalmente esta modalidad de empleo y estableció sus fundamentos legales. Esta ley se complementó con el Decreto 884 de 2012, que detalló las condiciones laborales, los derechos y deberes de los teletrabajadores, y las responsabilidades de los empleadores y las ARL. La normativa continuó evolucionando con la Ley 2088 de 2021, que aborda el trabajo en casa, y la Ley 2121 de 2021, que reglamenta el trabajo remoto, incluyendo disposiciones específicas sobre la provisión de herramientas tecnológicas, la compensación de gastos y las condiciones contractuales.

La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción del teletrabajo y el trabajo remoto, revelando tanto los beneficios como los desafíos de estas modalidades. La implementación rápida y a gran escala del teletrabajo evidenció problemas como las jornadas laborales extendidas, la invasión de la vida personal por las demandas laborales fuera de horario y problemas de salud derivados del sedentarismo y la falta de separación entre el trabajo y la vida privada.

En respuesta, se promulgaron nuevas leyes para mitigar estos problemas. La Ley 2191 de 2022, conocida como la Ley de Desconexión Laboral, protege el derecho de los trabajadores a desconectarse de sus labores fuera del horario laboral, garantizando así un equilibrio entre la vida personal y profesional. Además, el Decreto 555 de 2022 reglamentó la Ley 2121 de 2021, estableciendo las condiciones específicas para el trabajo remoto, incluyendo la posibilidad de trabajar desde el extranjero y las responsabilidades compartidas entre empleadores y empleados para garantizar la conectividad y el mantenimiento de las herramientas de trabajo.

El teletrabajo en Colombia se presenta en diversas modalidades: ocasional, regular, móvil y por objetivos, cada una adaptada a diferentes necesidades y contextos laborales. La modalidad híbrida, que combina el trabajo presencial y remoto, se ha consolidado como una opción viable para muchas empresas, permitiendo flexibilidad y una mejor gestión del tiempo y los recursos.

La propuesta de reforma laboral del gobierno de Gustavo Petro, que sugiere que al menos el 5% de la nómina de las empresas esté en teletrabajo, refleja un compromiso con la modernización del mercado laboral. Esta propuesta busca reducir problemas como el tráfico y la sobrecarga del transporte público en las ciudades, al tiempo que promueve un equilibrio entre la eficiencia empresarial y la calidad de vida de los trabajadores.

A pesar de los avances normativos, la implementación efectiva del teletrabajo y el trabajo híbrido aún enfrenta varios desafíos. La adaptación de las empresas a estas modalidades requiere no solo cambios tecnológicos y logísticos, sino también un cambio cultural que valore la flexibilidad y la confianza en los empleados. Las empresas deben establecer políticas claras y justas que aseguren la productividad sin comprometer el bienestar de los trabajadores.

El apoyo de las áreas de seguridad y salud en el trabajo, así como de las ARL, es crucial para la implementación exitosa del trabajo híbrido. Las empresas deben planificar cuidadosamente la transición hacia estas nuevas modalidades, estableciendo acuerdos claros sobre el uso de herramientas, la compensación de gastos y las responsabilidades laborales.

La documentación y análisis de la normatividad local asociada a las modalidades de trabajo presencial, híbrida y teletrabajo en Colombia revela un marco legal

robusto y en constante evolución, diseñado para fomentar estas modalidades mientras se protegen los derechos de los trabajadores. La relación entre estas modalidades laborales y la productividad es compleja y multifacética, dependiendo de factores como la claridad de las normativas, la adaptación tecnológica, y la cultura organizacional.

El futuro del trabajo en Colombia está encaminado hacia una mayor flexibilidad y adaptabilidad, con un marco legal que apoya estas transiciones. Sin embargo, la verdadera efectividad de estas normativas dependerá de su correcta implementación y del compromiso tanto de empleadores como de trabajadores para adoptar prácticas laborales que equilibren productividad y bienestar. Esta tesis contribuye a una comprensión más profunda de estas dinámicas y ofrece una base para futuras investigaciones y desarrollos en el ámbito laboral.

Entre 2019 y 2023, el análisis de la productividad de los cargos administrativos en el Ingenio Azucarero bajo modalidades de trabajo presencial, teletrabajo e híbrida mostró resultados mixtos. El Jefe de Tecnología Informática y Telecomunicaciones experimentó mejoras graduales en desempeño, atribuidas a la implementación de trabajo híbrido, con una notable reducción en costos operativos gracias a mejoras en las telecomunicaciones. El Analista de Sistemas mantuvo un rendimiento constante, con leves fluctuaciones, pero destacó en la reducción de costos administrativos por la adopción de software optimizado. El Jefe de Suministros enfrentó desafíos externos, como la pandemia de COVID-19 y problemas en la cadena de suministro, pero mantuvo una alta eficiencia y redujo el ausentismo gracias al trabajo híbrido. Por su parte, el Analista de Compras registró un aumento gradual en los indicadores de desempeño, manteniendo una capacidad sólida para cumplir con sus responsabilidades en un entorno híbrido a pesar de las dificultades logísticas. Estos hallazgos indican que, si bien la productividad ha mejorado en varios roles, estas mejoras no se deben exclusivamente al trabajo híbrido, sino también a otros factores internos y externos.

El impacto del teletrabajo y el modelo híbrido en los procesos administrativos incluyó la adopción de tecnologías digitales, mayor flexibilidad en los horarios laborales, desafíos de comunicación entre equipos dispersos geográficamente y aumento de riesgos de seguridad en el acceso remoto a sistemas y datos. Además, surgió la necesidad de ajustar estrategias de evaluación del desempeño y promover la colaboración en un entorno virtual, así como proporcionar capacitación en línea y recursos digitales para el desarrollo de habilidades. Aunque el trabajo híbrido ha mejorado la eficiencia y brindado mayor flexibilidad, también ha presentado desafíos significativos en la comunicación efectiva, la gestión del tiempo y el trabajo en equipo. El Ingenio debió seguir adaptando sus estructuras y procesos para garantizar que los empleados puedan desempeñarse de manera óptima en este nuevo entorno laboral, promoviendo una cultura de colaboración y sentido de pertenencia incluso en un entorno remoto. Este análisis subraya la importancia de

una implementación estratégica y adaptativa del trabajo híbrido para maximizar los beneficios y mitigar los desafíos inherentes a esta modalidad laboral.

El análisis de las variables de productividad en el teletrabajo y el trabajo híbrido en el ingenio azucarero nos permite extraer conclusiones detalladas sobre diversos aspectos críticos que afectan el desempeño y la satisfacción laboral de los empleados. En primer lugar, se destaca la importancia del “conocimiento tecnológico” y las competencias en el manejo de software y conectividad. A pesar de los desafíos técnicos que un porcentaje de los empleados enfrenta, se resalta que en la mayoría de los encuestados ha demostrado una competencia sólida en el uso de herramientas como Meet y Microsoft Teams, lo cual es esencial para una comunicación y colaboración efectiva en un entorno remoto, estableciendo canales de comunicación claros y efectivos para facilitar la colaboración entre equipos dispersos geográficamente. Destacar la relevancia de estas habilidades para el desempeño laboral. Este hallazgo subraya la necesidad de continuar invirtiendo en la capacitación tecnológica y en el soporte técnico para garantizar que todos los empleados puedan trabajar de manera eficiente sin interrupciones. Además, promover actividades sociales virtuales puede fortalecer los lazos entre empleados y mitigar la sensación de aislamiento.

Ahora bien, la variable de "conocimiento de la función" revela que el entendimiento y la comprensión clara de las responsabilidades laborales y las competencias necesarias es fundamental para el éxito en el teletrabajo. La falta de formación específica para el teletrabajo, reportada por el 66.1% de los empleados, es una barrera significativa que puede limitar la eficiencia y la adaptabilidad. Asimismo, la falta de instrucciones claras y específicas afecta la capacidad de los empleados para realizar sus tareas con eficacia y eficiencia. Estos desafíos destacan la importancia de desarrollar programas de formación integral y estrategias de comunicación clara y constante. La capacitación no solo debe centrarse en habilidades técnicas, sino también en competencias blandas como la gestión del tiempo y la comunicación virtual, para facilitar un entorno de trabajo equilibrado y productivo.

Adicionalmente, la “interacción social” emerge como un factor crítico para el bienestar emocional y la cohesión del equipo. Si bien el teletrabajo y el trabajo híbrido ofrecen ventajas significativas como la flexibilidad y la mejora en la calidad de vida, también presentan desafíos en cuanto a la interacción social y la comunicación. Es importante que el Ingenio fomente oportunidades de interacción social a través de reuniones virtuales, eventos sociales en línea y políticas que promuevan la comunicación abierta y el contacto regular entre empleados. La implementación de estas estrategias puede mitigar sentimientos de aislamiento y pérdida de cohesión del equipo, asegurando un ambiente de trabajo más integrado y colaborativo.

La “infraestructura tecnológica” es otro aspecto esencial para el éxito del trabajo remoto e híbrido. La encuesta revela que, aunque algunas empresas han tomado

medidas para abordar la brecha tecnológica, todavía existen deficiencias significativas. La falta de acceso a una infraestructura tecnológica adecuada puede representar un desafío considerable, subrayando la necesidad de inversiones continuas en tecnología y capacitación. La conectividad a internet y el acceso seguro a los recursos de la empresa son elementos clave que deben ser garantizados para optimizar la productividad y satisfacción de los empleados.

En el contexto del “liderazgo”, se destaca la importancia de un liderazgo efectivo para el éxito del trabajo híbrido. Los resultados indican que la mayoría de los empleados están satisfechos con el nivel de supervisión ofrecido, lo cual sugiere una efectividad en la dirección y apoyo proporcionados por los líderes. Sin embargo, es crucial continuar adaptando y mejorando las prácticas de liderazgo para abordar las necesidades individuales de los empleados y garantizar una supervisión consistente y efectiva.

Las “políticas laborales” flexibles y el equilibrio entre el trabajo y la vida personal son fundamentales para el bienestar y la productividad de los empleados. La promoción de un entorno laboral que apoye el equilibrio entre el trabajo y la vida personal puede mejorar significativamente la satisfacción laboral, reducir el estrés y aumentar la productividad. Los beneficios del trabajo remoto, como la mayor autonomía y el mejor equilibrio trabajo-vida personal, resaltan la importancia de políticas laborales que permitan a los empleados gestionar sus responsabilidades de manera efectiva.

Respecto al “tiempo laboral”, teniendo en cuenta el equilibrio entre la vida laboral y personal, el teletrabajo ofrece mayor flexibilidad para gestionar responsabilidades personales y profesionales, pero también puede difuminar los límites entre el trabajo y el hogar, llevando a trabajar más horas y dificultades para desconectarse, lo que puede causar agotamiento y estrés. Para contrarrestar esto, el ingenio puede implementar políticas que promuevan la desconexión laboral, establecer límites claros sobre la disponibilidad laboral y fomentar prácticas de autocuidado entre los empleados.

Es, así pues, que, para maximizar la productividad y el bienestar en el teletrabajo y el trabajo híbrido, es esencial que el Ingenio invierta en la capacitación tecnológica, ofrezcan formación específica para el teletrabajo, fomenten la interacción social, mejoren la infraestructura tecnológica y adopten políticas laborales flexibles. Además, un liderazgo efectivo y una comunicación clara son fundamentales para apoyar a los empleados en estos entornos laborales en constante evolución. Estos esfuerzos combinados pueden ayudar a superar los desafíos actuales y asegurar un entorno de trabajo productivo y satisfactorio para todos.

En términos de motivación y compromiso, el teletrabajo puede afectar la conexión emocional de los empleados con la empresa y sus colegas, especialmente si se sienten aislados o desconectados. Para mantener altos niveles de motivación y compromiso, el ingenio debe priorizar la comunicación regular y transparente,

brindar oportunidades para el reconocimiento del trabajo bien hecho y fomentar una cultura de apoyo y colaboración incluso en un entorno remoto. Es fundamental trasladar estas prácticas del entorno presencial al remoto.

El análisis cuantitativo del impacto del teletrabajo en el ingenio azucarero ha demostrado su capacidad para mantener un crecimiento financiero positivo, incluso durante el pico del aislamiento obligatorio, cuando una gran cantidad de personal administrativo trabajaba desde casa. Sin embargo, el desafío futuro radica en capitalizar esta tendencia favorable y abordar las posibles presiones financieras, especialmente en la gestión de la deuda. La adopción continua de estrategias de trabajo flexibles, como el trabajo híbrido, podría mejorar la eficiencia y fortalecer la posición competitiva de la empresa. En última instancia, mantener un enfoque prudente en la gestión financiera y la adaptabilidad operativa será esencial para garantizar el éxito continuo y la sostenibilidad a largo plazo en un entorno empresarial dinámico.

La revisión del estado de flujo de efectivo del Ingenio durante el período de 2019 a 2023 muestra una mejora constante en la generación de efectivo a partir de las operaciones centrales. A pesar de variaciones en actividades de inversión y financiamiento, se observa una administración cuidadosa del flujo de efectivo para respaldar el crecimiento y la creación de valor. Este análisis proporciona una base sólida para decisiones estratégicas futuras al identificar tanto fortalezas como áreas de mejora en la gestión financiera de la empresa.

El análisis financiero indica un crecimiento alentador en los ingresos operativos del Ingenio Azucarero, resultado de una reestructuración gerencial estratégica y la aplicación de políticas de sostenibilidad. Estas medidas no solo estimulan el crecimiento, sino que también refuerzan la estabilidad y competitividad de la empresa. La capacidad de adaptación y eficaz gestión del Ingenio resaltan su enfoque proactivo para abordar los desafíos del sector. Este análisis establece una base sólida para futuras estrategias, resaltando la importancia de la sostenibilidad y el manejo del cambio para lograr un crecimiento sostenido y continuo.

Se destaca una tendencia evidente hacia una mayor dependencia de los pasivos para financiar las operaciones y el crecimiento del Ingenio, lo que sugiere la implementación de una estrategia financiera específica que requiere una cuidadosa supervisión y gestión para mitigar los riesgos asociados. En cuanto al comportamiento del pasivo, se observa un aumento significativo en el pasivo no corriente a largo plazo, que pasó del 42% en 2019 al 65% en 2023 en relación con la deuda total. Esto indica que la empresa ha optado por incrementar sus obligaciones a largo plazo para mejorar su flujo de efectivo, posiblemente renegociando plazos de pago con proveedores para administrar de manera más eficiente sus recursos y atender a sus necesidades inmediatas.

Este análisis resalta un cambio significativo en la composición de las obligaciones financieras de la empresa entre 2020 y 2019. El aumento en el total de deudas sugiere una mayor carga financiera para la empresa durante ese periodo. La preferencia por trasladar obligaciones a largo plazo podría indicar una estrategia para asegurar financiamiento a largo plazo, quizás para proyectos de expansión o inversiones a largo plazo. Por otro lado, el incremento en las deudas a corto plazo podría reflejar necesidades de financiamiento inmediatas o una mayor utilización de líneas de crédito a corto plazo para cubrir gastos operativos. Estos cambios podrían tener un impacto en la salud financiera, la capacidad de endeudamiento y la planificación financiera a largo plazo de la empresa.

El análisis cualitativo del impacto del teletrabajo revela una serie de aspectos fundamentales que influyen en la productividad, el equilibrio entre la vida laboral y personal, la motivación, la comunicación, la satisfacción y el bienestar de los empleados. Se destaca la variabilidad en la percepción de la productividad, influenciada por factores como la autogestión y el entorno doméstico. Además, se evidencia que el teletrabajo proporciona flexibilidad pero también puede generar estrés debido a la falta de límites entre el trabajo y el hogar. Asimismo, se reconoce la importancia de la comunicación efectiva y el apoyo organizacional para mantener altos niveles de compromiso y satisfacción.

En general, el teletrabajo presenta tanto oportunidades como desafíos, y su efectividad varía entre individuos y contextos. Para maximizar sus beneficios, se recomienda a El Ingenio adoptar un enfoque flexible y personalizado, que incluya estrategias para fomentar la autogestión, proporcionar recursos adecuados, promover la comunicación efectiva y apoyar el equilibrio entre la vida laboral y personal. Este análisis subraya la importancia de adaptarse a esta nueva realidad laboral y desarrollar un entorno de trabajo remoto que satisfaga las diversas necesidades de los empleados para prosperar en un entorno laboral en constante evolución.

14 RECOMENDACIONES

Basado en el análisis de la estructura organizacional y las competencias esenciales de los procesos y puestos de trabajo del área administrativa del ingenio azucarero, se pueden derivar varias recomendaciones clave para optimizar la productividad en el teletrabajo. Estas recomendaciones se centran en la integración efectiva de las competencias organizacionales dentro de un marco de trabajo remoto, así como en la adaptación de las políticas y prácticas existentes para asegurar la continuidad y mejora de la productividad en un entorno de teletrabajo.

Desarrollar políticas y procedimientos específicos para el teletrabajo que aborden aspectos como la jornada laboral, la disponibilidad, la seguridad de la información y el uso de herramientas tecnológicas. Estas políticas deben estar alineadas con las normativas legales existentes en Colombia, incluyendo la Ley 1221 de 2008 y los decretos subsecuentes.

Promover el desarrollo y fortalecimiento de competencias clave como la comunicación, el liderazgo, la proactividad y la solución de problemas en un entorno virtual. Esto puede lograrse a través de programas de capacitación específicos para teletrabajadores y líderes de equipo.

Implementar herramientas y plataformas de comunicación y colaboración que faciliten la interacción y el trabajo en equipo, manteniendo la cohesión y la cultura organizacional a pesar de la distancia física.

Establecer sistemas de monitoreo y evaluación de la productividad que permitan a los directores y gerentes realizar un seguimiento efectivo del desempeño de los teletrabajadores. Utilizar indicadores clave de desempeño (KPIs) y metas claras para medir la efectividad del teletrabajo.

Implementar herramientas de gestión de proyectos y tareas que permitan una supervisión adecuada y una planificación eficiente del trabajo remoto.

Crear iniciativas y programas de bienestar que aborden los desafíos del teletrabajo, como el estrés, la desconexión laboral y la falta de interacción social. La Ley 2191 de 2022 sobre la desconexión laboral es un ejemplo de normativa que protege el tiempo libre de los trabajadores y debe ser aplicada rigurosamente.

Promover prácticas de trabajo saludable y pausas regulares para evitar el agotamiento y mantener la motivación y el compromiso de los empleados.

Garantizar que todos los teletrabajadores cuenten con las herramientas tecnológicas necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente. Esto

incluye equipos de cómputo adecuados, software especializado y una conexión a Internet robusta.

Establecer acuerdos claros sobre el uso de equipos personales y compensaciones, tal como se menciona en el Decreto 1227 de 2022, para evitar disparidades y asegurar la continuidad operativa.

Considerar la implementación de un modelo de trabajo híbrido que combine el teletrabajo con el trabajo presencial. Esto permite a los empleados disfrutar de la flexibilidad del teletrabajo mientras mantienen una conexión regular con la oficina y sus compañeros.

Evaluar y definir el número de días que los empleados trabajarán de forma remota y presencial, basándose en las necesidades del negocio y las preferencias de los trabajadores.

Fomentar una cultura de confianza y autonomía, donde los empleados se sientan empoderados para tomar decisiones y gestionar su propio tiempo de manera efectiva. Esto es crucial para el éxito del teletrabajo, donde la supervisión directa es limitada.

Promover la retroalimentación constante y el reconocimiento del buen desempeño para mantener la motivación y el compromiso de los teletrabajadores.

Dado el análisis exhaustivo de la evolución de las modalidades de trabajo en Colombia y las normativas que las regulan, se proponen las siguientes recomendaciones para optimizar la productividad en el teletrabajo y garantizar el bienestar de los trabajadores:

Las empresas deben establecer políticas detalladas que definan claramente las expectativas y responsabilidades tanto para los empleados como para los empleadores en el contexto del teletrabajo y el trabajo híbrido. Estas políticas deben estar alineadas con las normativas vigentes, como la Ley 1221 de 2008, el Decreto 884 de 2012, la Ley 2088 de 2021 y la Ley 2121 de 2021.

Es esencial comunicar estas políticas de manera efectiva a todos los empleados y garantizar que sean comprendidas y aplicadas correctamente.

Implementar y promover la Ley 2191 de 2022, que protege el derecho de los trabajadores a desconectarse fuera del horario laboral, es crucial para prevenir el agotamiento y mantener un equilibrio saludable entre la vida personal y laboral.

Las empresas deben establecer límites claros sobre la disponibilidad de los empleados y respetar los horarios de descanso.

Desarrollar programas de bienestar que aborden problemas de salud relacionados con el teletrabajo, como el sedentarismo, y fomentar prácticas saludables como pausas activas y una ergonomía adecuada en el hogar.

Las áreas de seguridad y salud en el trabajo, junto con las ARL, deben ofrecer apoyo continuo y recursos para mantener la salud física y mental de los teletrabajadores.

Garantizar que los teletrabajadores dispongan de las herramientas tecnológicas adecuadas, incluyendo hardware, software y una conexión a Internet robusta, para desempeñar sus funciones eficientemente.

Establecer acuerdos claros sobre la provisión y mantenimiento de estas herramientas y la compensación de los gastos relacionados con el teletrabajo, conforme al Decreto 555 de 2022.

Promover una cultura organizacional basada en la confianza y la flexibilidad, donde los empleados se sientan empoderados para gestionar su tiempo y tareas. Evaluar el desempeño basado en resultados y objetivos alcanzados, en lugar de la supervisión constante.

Fomentar competencias como la comunicación efectiva, el liderazgo a distancia y la gestión del tiempo.

Para las empresas que opten por el modelo híbrido, es crucial planificar la transición cuidadosamente, equilibrando los días de trabajo presencial y remoto según las necesidades del negocio y las preferencias de los empleados.

Evaluar regularmente la efectividad del modelo híbrido y hacer ajustes según sea necesario para optimizar la productividad y el bienestar de los trabajadores.

En respuesta al análisis realizado sobre los efectos del trabajo presencial, teletrabajo y híbrido en el Ingenio Azucarero, se han identificado una serie de recomendaciones clave para mejorar la productividad y el bienestar de los empleados en estos entornos laborales en constante evolución. Estas recomendaciones están diseñadas para abordar los grandes desafíos de la economía actual y aprovechar las oportunidades que surgen del uso de nuevas modalidades de trabajo. Al implementar estas sugerencias, el Ingenio puede optimizar su funcionamiento y garantizar un ambiente laboral productivo y satisfactorio para todos sus colaboradores.

Teniendo en cuenta que la competencia en el uso de herramientas digitales es crucial en el desarrollo e incremento de la productividad, se sugiere invertir en programas de capacitación tecnológica para garantizar que todos los colaboradores estén cómodos y eficientes en el uso de software y plataformas de comunicación remota.

Es esencial proporcionar a los empleados una formación específica para el teletrabajo sobre cómo gestionar eficazmente el teletrabajo, incluyendo habilidades como la gestión del tiempo, la comunicación virtual y la autonomía en la toma de decisiones.

Para mitigar el aislamiento y promover la cohesión del equipo, el Ingenio debería organizar regularmente eventos virtuales, reuniones sociales en línea y establecer políticas que fomenten la comunicación abierta entre los empleados y su interacción social.

Es crucial garantizar que todos los empleados tengan acceso a una infraestructura tecnológica adecuada, incluyendo conectividad a Internet confiable y segura, así como acceso seguro a los recursos de la empresa, así hacer una mejora de la infraestructura tecnológica.

Continuar desarrollando habilidades de liderazgo adaptativas y efectivas para supervisar y apoyar a los empleados en entornos de trabajo remoto e híbrido, brindando una dirección consistente y un apoyo individualizado según sea necesario, los líderes de cada área deberán estar preparados con la suficiencia para enfrentar este reto.

Implementar medidas que promuevan la flexibilidad laboral para favorecer un equilibrio adecuado entre las responsabilidades laborales y personales, conforme a las normativas laborales vigentes en Colombia. Esto puede resultar en una mayor satisfacción laboral, la disminución del estrés y un incremento en la eficiencia y productividad de los trabajadores.

Con lo anterior, el Ingenio puede maximizar la productividad y el bienestar de sus empleados en entornos de trabajo remoto e híbrido, adaptándose efectivamente a las demandas cambiantes del mercado y las necesidades individuales de los empleados.

Para maximizar los beneficios del teletrabajo y mitigar sus desafíos, el Ingenio debe adoptar un enfoque integral que aborde las diversas dimensiones del trabajo remoto, creando un entorno de trabajo productivo, satisfactorio y sostenible a largo plazo para sus empleados.

El ingenio azucarero ha demostrado una notable capacidad para mantener un crecimiento financiero positivo, incluso durante el aislamiento obligatorio, destacando la importancia de capitalizar esta tendencia favorable. Para enfrentar desafíos financieros futuros, se recomienda abordar la gestión de la deuda y adoptar estrategias flexibles como el trabajo híbrido para mejorar la eficiencia y fortalecer la competitividad. Mantener un enfoque prudente en la gestión financiera y la adaptabilidad operativa será crucial para garantizar el éxito continuo y la sostenibilidad a largo plazo en un entorno empresarial dinámico.

La revisión del estado de flujo de efectivo destaca la mejora constante en la generación de efectivo a partir de las operaciones centrales, proporcionando una base sólida para decisiones estratégicas futuras. Se sugiere prestar atención a la gestión de la deuda a largo plazo, especialmente considerando el aumento en los pasivos. Además, se recomienda implementar políticas que fomenten prácticas financieras saludables y el equilibrio entre la vida laboral y personal, reflejando la importancia de adaptarse a las nuevas realidades laborales para asegurar el crecimiento sostenido y la satisfacción de los empleados.

Para aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el teletrabajo y mitigar sus desafíos, El Ingenio debe implementar un enfoque adaptable y personalizado que atienda las necesidades individuales de sus empleados. Esto implica promover la autogestión, proporcionar los recursos necesarios y fomentar una comunicación efectiva para garantizar un equilibrio saludable entre la vida laboral y personal. Económicamente si es viable la implementación de modalidades de teletrabajo e híbrido para la organización siguiendo estas recomendaciones.

El análisis cualitativo subraya la importancia de gestionar el teletrabajo de manera adecuada para mejorar la productividad y el bienestar de los empleados. Adaptarse a esta nueva realidad laboral y crear un entorno remoto que satisfaga las diversas necesidades de los trabajadores será fundamental para enfrentar con éxito los desafíos futuros y prosperar en un entorno laboral en constante cambio.

BIBLIOGRAFÍA

Anaya Saladén, L. C., & Valvuela Castillo, S. R. (2017). *Análisis Situacional Y Propuesta Para El Fortalecimiento Del Modelo De Teletrabajo Orientado A La Mejora Continua En La Universidad Ean*. Bogota: Universidad Ean. Bogotá: Universidad EAN.

Andrés, R. (5 de Junio de 2023). *xataka.com*. Obtenido de Empresas y Economía: <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/como-ingeniero-nasa-invento-trabajo-remoto-antes-incluso-que-existieran-portatiles#:~:text=La%20inveni%C3%B3n%20del%20concepto%20de,situaciones%20l%C3%ADmite%20generan%20soluciones%20extremas>.

Ardila , C. O. (2015). *Análisis De Impacto Del Teletrabajo En Los Resultados De Gestión De Las Organizaciones Estudio De Caso En Un Área De Una Organización Financiera*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

Arias O., A. (2014). *El Teletrabajo, Como Modalidad Formal De Trabajo, Mejora La Productividad Laboral Y Calidad De Vida Para Los Trabajadores En Colombia*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de *El Teletrabajo, Como Modalidad Formal De Trabajo, Mejora La Productividad Laboral Y Calidad De Vida Para Los Trabajadores En Colombia*.

Asamblea Constituyente, C. (1991). *Constitución Política de Colombia de 1991*. Bogotá: Gobierno Nacional de Colombia.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2013). *Does working from home work? Evidence from a chinese experiment*. Cambridge, MA 02138: Nacional Bureau Of Economic Research.

Camacho Peláez, R. H., & Higuera López, D. (2012). *Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético*. Barranquilla, Colombia: Universidad del Norte.

CARMELITA. (01 de 12 de 2021). <https://ingeniocarmelita.com/>.

Consejo Superior de la Judicatura. (28 de febrero de 2024). *Rama Judicial de Olombia*. Obtenido de Rama Judicial de Olombia: https://actosadministrativos.ramajudicial.gov.co/GetFile.ashx?url=%7e%2fApp_Data%2fUpload%2fPCSJA24-12151.pdf

Editor, W. (12 de Enero de 2024). *¿Cuáles son las tendencias y prioridades para RRHH en 2024?* Obtenido de *¿Cuáles son las tendencias y prioridades para RRHH*

en 2024?: <https://blog.woffu.com/cuales-son-las-tendencias-y-prioridades-para-rrhh-en-2024/>

Embou. (22 de 10 de 2020). *La importancia del teletrabajo*. Obtenido de La importancia del teletrabajo: <https://www.embou.com/blog/la-importancia-del-teletrabajo>

España, C. (30 de Julio de 2022). *Coworking España*. Obtenido de <https://wearecloudworks.com/cloudmag/regulacion-teletrabajo/>

Fellowes. (26 de enero de 2021). *Una Nueva Forma de Trabajar-Hallazgos y conclusiones clave de Fellowes Brands*. Obtenido de Una Nueva Forma de Trabajar-Hallazgos y conclusiones clave de Fellowes Brands: <https://apps.fellowes.com/promos/new-way-of-working/es/>

Fernandez Torres, C. (2003). *El teletrabajo: una nueva forma de inserción laboral para el bibliotecólogo*. Valparaíso - Chile: Universidad de Playa Ancha de Ciencias de la Educación.

Fournier Guimbao, J. (19 de octubre de 2020). *El teletrabajo en la era COVID*. Obtenido de Opinión IEEE, 15: https://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2020/DIEEEEO128_2020JOAFOU_teletrabajo.pdf

Gómez, D. (20 de Enero de 2023). *Modelo de trabajo híbrido: características, ventajas y desventajas*. Obtenido de Modelo de trabajo híbrido: características, ventajas y desventajas: <https://blog.hubspot.es/service/que-es-trabajo-hibrido#:~:text=Contrario%20a%20los%20modelos%20de,cumplimiento%20de%20las%20tareas%20correspondientes>.

Hernandez, J. (13 de dic de 2023). *Teletrabajo en Colombia: Leyes y habilidades necesarias*. Obtenido de Impactotic.co: <https://impactotic.co/innovacion/transformacion-digital/teletrabajo-en-colombia/#:~:text=La%20Ley%201221%20de%202008,Nacional%20de%20Fomento%20al%20Teletrabajo>.

Ministerio de Trabajo. (2022). *Ley 2191 de 2022*. Bogotá: MINTRABAJO.

Ministerio de Trabajo. (2008). *Ley 1221 del 2008*. Bogotá: MINTRABAJO.

Ministerio de Trabajo. (2012). *Decreto 884 de 2012*. Bogotá: MINTRABAJO.

Ministerio de Trabajo. (22 de septiembre de 2015). *El ABC del teletrabajo en Colombia. Versión 3.0*. Bogotá: MINTRABAJO. Obtenido de El ABC del teletrabajo en Colombia. Versión 3.0: https://www.mintic.gov.co/boletines/20120504/abce_teletrabajo.pdf

(2021). *Ministerio de Trabajo*. Bogotá: MINTRABAJO.

Ministerio de Trabajo. (12 de Mayo de 2021). *Ley 2088 del 2021*. Bogotá: MINTRABAJO. Obtenido de El Ministro De Hacienda Y Crédito Público. República de Colombia: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970>

Ministerio de Trabajo. (2022). *Decreto 1227 de 2022*. Bogota: MINTRABAJO.

Ministerio de Trabajo. (2022). *Decreto 555 de 2022*. Bogotá: MINTRABAJO.

Ministerio de Trabajo. (2022). *Decreto 649 de 2022*. Bogotá: MINTRABAJO.

MINTIC. (20 de septiembre de 2020). *Teletrabajo incluyente y seguro*. Obtenido de La historia del Teletrabajo: <https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-19606.html>

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Argentina: Ediciones Granica S.A.

Mishqui Juárez, M. (21 de abril de 2023). *Tendencias de Trabajo Híbrido en 2023*. Obtenido de Tendencias de Trabajo Híbrido en 2023: <https://www.linkedin.com/pulse/tendencias-de-trabajo-hibrido-en-2023-mariano-mishqui-ju%C3%A1rez/?originalSubdomain=es>

OIT. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella – Guía práctica*. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo.

Ortega Vargas, L. F. (2017). *Teletrabajo: una opción para la mejora de los beneficios de las organizaciones y de los empleados*. Bogotá: Universidad Santo Tomas.

Pinto Duitama, K. (12 de MAYO de 2023). *Reporte de trabajo híbrido confirma que no se necesita ir a la oficina para crear lazos*. Obtenido de LAREPUBLICA.COM: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/reporte-de-trabajo-hibrido-confirma-que-no-se-necesita-ir-a-la-oficina-para-crear-lazos-3613667>

Tamayo y Tamayo, M. (1999). *La Investigación: Módulo 2, Serie Aprender a Investigar*. Bogotá: ICFES.

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta

ENCUESTA ORIENTADA A LA PERCEPCIÓN DEL TRABAJO EN CASA Y EL TRABAJO PRESENCIAL

La implementación de esta encuesta no solo evaluará la percepción de los empleados, sino que también proporcionará información valiosa para optimizar los procesos administrativos y mejorar la experiencia laboral en un entorno híbrido.

Variable Sociodemográfica:

- 1) Sexo
 - a) Masculino
 - b) Femenino
- 2) Edad
 - a) 18 a 30 años
 - b) 31 a 41 años
 - c) 41 a 51 años
 - d) Mayor a 51 años
- 3) Área de trabajo
 - a) Directivo
 - b) Administrativo
- 4) Nivel de Escolaridad
 - a) Bachiller
 - b) Profesional
 - c) Especialista
 - d) Magister
 - e) Doctorado
- 5) Estado civil
 - a) Soltero (a)
 - b) Casado (a) o unión libre
 - c) Separado (a) Divorciado (a)
 - d) Viudo (a)
- 6) Estrato socio-Económico
 - a) 1-2
 - b) 3-4
 - c) 5-6

Las siguientes preguntas suponen que el encuestado ha trabajado o está trabajando en modalidad remota o híbrida.

Variables Productividad teletrabajo o híbrido.

- 1) ¿Realizas trabajo remoto desde cuándo?
 - a) Antes de Pandemia.

- b) Desde el principio de la pandemia
- c) Posterior a la pandemia
- 2) ¿Crees que la empresa debería facilitar los medios adecuados en caso de que la persona no los tenga?
 - a) a. Si
 - b) b. No

Conocimiento Tecnológico

- 3) ¿Has tenido algún problema con las aplicaciones y/o programas informáticos que estas usando para trabajar?
 - a. Si
 - b. No
 - c. A veces

Conocimiento de la función

- 4) ¿Has recibido alguna formación para realizar tu teletrabajo?
 - a. Si
 - b. No
- 5) ¿Recibes instrucciones claras acerca de las funciones que tienes que realizar en modalidad de trabajo remoto o híbrido?
 - a. Si
 - b. No
 - c. En ocasiones

Interacción social

- 6) ¿Trabajarías desde casa al 100%?
 - a. Si
 - b. No
- 7) ¿Trabajarías de manera híbrida?
 - a. Si
 - b. No
- 8) ¿Consideras que el teletrabajo aporta de manera positiva o negativa en tu vida?
 - a. Si
 - b. No
- 9) ¿En tu casa, te es posible separar los espacios de convivencia familiar de tus responsabilidades laborales?
 - a. Si
 - b. No
 - c. A veces
- 10) ¿Como crees que está resultando la comunicación entre compañeros y superiores durante el trabajo remoto o híbrido?
 - a. Muy buena
 - b. Buena
 - c. Mejorable
 - d. Escasa
 - e. Nula

- 11) ¿ De las siguientes opciones escoja 3 que ud. crea son las principales ventajas que tiene el trabajo remoto o híbrido?
- a. Mayor conciliación de la vida laboral y personal
 - b. Ambiente laboral sin interrupciones
 - c. Elección del entorno laboral
 - d. Reducción del tiempo y los costos de desplazamiento.
 - e. Facilita el empleo de trabajadores en otros lugares
- 12) De las siguientes opciones, cuál cree usted. es la consecuencia más relevante del trabajo remoto o híbrido?
- a. Aislamiento de mis compañeros.
 - b. Pérdida de cohesión entre el personal
 - c. Falta de control sobre los teletrabajadores.
 - d. Falta de control de horario
 - e. Necesito una hora de inicio y una hora de fin de trabajo.

Infraestructura tecnológica

- 13) ¿ Te ha suministrado la empresa los medios técnicos necesarios para realizar tu trabajo?
- a. Si
 - b. No
 - c. No sabes
 - d. No ha hecho falta, tengo mis propios medios
- 14) ¿ En caso de que te hayan suministrado los medios, los consideras suficientes?
- a. Si
 - b. No
 - c. No sabes
- 15) ¿ En algún momento has tenido que pedir medios informáticos y no se te han facilitado?
- a. Si
 - b. No
- 16) ¿ La empresa te ha facilitado los recursos para la conectividad a internet?
- a. Si
 - b. No

Liderazgo

- 17) ¿ Consideras adecuada la supervisión por parte de tus superiores?
- a. Si
 - b. No
 - c. En ocasiones
- 18) ¿ Si tienes un equipo de trabajo a tu cargo como consideras que están realizando su trabajo?
- a. Muy bien
 - b. Bien
 - c. Es mejorable
 - d. Es malo
 - e. Es pésimo o nulo
 - f. No tengo personal a mi cargo

Políticas laborales

19) ¿La empresa fomenta el equilibrio entre el trabajo y la vida personal?

- a. Si
- b. No

Tiempo laboral

20) ¿Estoy satisfecho con el equilibrio que tengo entre el trabajo y la vida personal?

- a. Si
- b. No

Anexo 2 Entrevista

El propósito de esta entrevista es explorar diversos aspectos relacionados con el marco teórico de nuestro estudio sobre el trabajo híbrido en nuestro entorno laboral. En este contexto, abordaremos temas cruciales que se incluyen en la caracterización de los puestos de trabajo en el ingenio azucarero, así como las características de los procesos estratégicos, misionales y de soporte de nuestra organización.

Además, analizaremos la normatividad vigente en materia de trabajo híbrido y teletrabajo, examinando los beneficios y desventajas que estas prácticas tienen para las organizaciones, especialmente en lo que respecta al personal administrativo que ha experimentado o está experimentando el trabajo híbrido en nuestro ingenio.

Durante esta entrevista, también exploraremos los desafíos de la gestión de equipos híbridos, incluyendo la necesidad de flexibilidad y el establecimiento de metas claras para el personal administrativo. Su perspectiva y experiencia son fundamentales para comprender cómo estas dinámicas afectan el desempeño laboral, la satisfacción y el bienestar del equipo administrativo en nuestro ingenio azucarero.

Agradecemos la participación en esta entrevista y se tiene como expectativa obtener información valiosa que nos permita la mejora de las prácticas laborales y promover un entorno laboral más eficiente y satisfactorio para todos los colaboradores en del ingenio.

Variable Conocimiento tecnológico

- 1) ¿Podría compartir alguna experiencia pasada relacionada con el trabajo remoto, detallando cómo abordó tanto los desafíos como los beneficios, especialmente en el contexto de su conocimiento tecnológico y su aplicación en entornos laborales?

Respuestas:

- Durante mi experiencia como analista de compras, me enfrenté al desafío de mantener una comunicación efectiva con proveedores y colegas mientras trabajaba de forma remota. Para superar esto, utilicé herramientas de comunicación como meet y Microsoft Teams para mantener conversaciones en tiempo real y compartir información de manera eficiente

En cuanto a los beneficios, el trabajo remoto me permitió tener un horario más flexible y eliminar el tiempo de desplazamiento, lo que aumentó mi productividad y mi calidad de vida.

En resumen, aunque el trabajo remoto presentó desafíos, como mantener la comunicación y la colaboración, los beneficios, como la flexibilidad y el uso efectivo de la tecnología, superaron con creces estos obstáculos y contribuyeron al éxito de mi función como analista de compras.

- Si, durante la pandemia, en la compañía donde laboraba anteriormente, se desarrolló un programa para trabajar desde casa para el personal principalmente administrativo, minimizando su exposición. se adelantaron todas las acciones logísticas necesarias para que no se vieran interrumpidas las operaciones de la compañía y se pudiera dar continuidad a todos sus procesos, particularmente la administrativa. Se estableció un mecanismo tecnológico, una plataforma G-suite, que permitió atender de manera adecuada durante este periodo las operaciones administrativas. Se generaron igualmente con el Personal los seguimientos, capacitación, atenciones de riesgos psicosocial y demás, de manera que se pudiera abordar de manera integral en casa las operaciones y a la vez promover el bienestar del personal.
- Se tiene resistencia al cambio inicialmente, pero creo que fue beneficioso, tiempos laborales más eficientes y tiempo para estar más en casa.
- Desde mi experiencia, no disfruté mucho el trabajo en casa, sin embargo, es claro que disminuye los tiempos de desplazamiento, pero también se está expuesto a jornadas más largas de trabajo.
- La experiencia en términos de teletrabajo la vi desarrollada, creo yo que como muchas otras personas, durante la pandemia por coronavirus, en esta época mi cargo era diferente y para ese entonces las ventajas estaban lejos de mi vista, sin bien es cierto evitaba el tiempo por desplazamiento, la desconexión laboral fue un tema retador dado que no solo enfrentaba la virtualidad si no también el aprendizaje de un nuevo sistema de información con un alto sentido de responsabilidad por el impacto en la organización y la afectación en la vida de otros colaboradores. El tiempo ocupado para que la curva de aprendizaje del software mencionado y de otras herramientas tecnológicas fuera acelerada afectó mi salud, lo que de cierta manera dio lugar a que, para abordar estos desafíos buscara herramientas como el mindfulness.

Variable Conocimiento de la función

2) ¿Cómo visualiza la implementación del teletrabajo en su rol específico en el ingenio azucarero?

Respuestas:

- La implementación del teletrabajo en mi rol específico en un ingenio azucarero tiene el potencial de mejorar la eficiencia y la flexibilidad, pero requeriría una

planificación cuidadosa y la adopción de tecnologías adecuadas para abordar los desafíos únicos de este entorno laboral

- Considero que es pertinente, para darle un balance a la vida laboral y personal, considero que desde la productividad se logran importantes alcances, dado que se pueden optimizar los procesos a partir de las herramientas tecnológicas. Lo considero como una muy buena alternativa. Un balance entre la presencial y la virtualidad es óptimo para un mejor desarrollo de las operaciones y un balance con la vida familiar. En
 - Tiempos más eficientes sin interrupciones, más avance en las tareas.
 - Es un proceso de adaptación, y solo aplica para cargos administrativos, gran parte de la operación requiere de la presencialidad. Para cargos de gestión humana se podría implementar solo de manera parcial
 - En el sector de azucarero en un rol de coordinación de sistemas de información veo totalmente viable la implementación del teletrabajo, es crucial sí asegurar el uso de herramientas colaborativas para facilitar la comunicación entre los diferentes departamentos y equipos y de gestión de tareas, adaptándolas como un método de supervisión garantizando el establecer objetivos claros y medibles, realizar reuniones regulares por videoconferencia y proporcionar retroalimentación continua.
- 3) Dentro de su área, ¿cuáles considera que son las habilidades clave para desempeñarse efectivamente en un entorno de teletrabajo?

Respuestas:

- La comunicación efectiva, el uso de plataformas tecnológicas, la ciberseguridad
- Tener claridad sobre los objetivos de cada cargo los resultados esperados, aprender a optimizar las herramientas de manera que se logren resultados óptimos para la organización y un bienestar para el trabajador.
- Disciplina y compromiso
- Planeación y organización y Apertura al cambio
- Autocuidado, Autogestión, Disciplina, Comunicación asertiva y efectiva, Organización, Manejo del Estrés, Adaptación rápida a cambios

Variable Interacción social

- 4) ¿Cuál sería su enfoque para fomentar la comunicación eficiente y la colaboración en equipo en un entorno de teletrabajo, teniendo en cuenta las características particulares de un ingenio azucarero?

Respuestas:

- Utilización de herramientas de comunicación digital adecuadas, video conferencias diarias, establecer canales de comunicación corporativos no WhatsApp,
- Lo importante es encontrar el balance entre lo virtual y lo presencial. Hay situaciones que deben abordarse de manera directa y otras que seguramente podrán abordarse de manera virtual, el secreto está en encontrar el óptimo para cada uno de los temas que se vayan a tratar. Desde ese enfoque pondría normas muy claras de cuáles son las que se pueden abordar por uno u otro mecanismo y reglas claras para que se optimicen los tiempos tanto de lo virtual como lo presencial.
- compromiso de las partes interesadas para que desarrollos eficientes de roles a distancia.
- Desde el área de gestión humana, y entendió que el 90% de los trabajadores realizan cargos operativos, se requiere de trabajo híbrido para poder garantizar la atención de las necesidades de los trabajadores.
- El enfoque estaría en establecer los canales de comunicación, incentivar la realización de reuniones virtuales con cámara activa para asegurar la atención plena y el establecimiento de metas claras y objetivos medibles, uso de herramientas tecnológicas para la co-edición de documentos en tiempo real, mensajería instantánea, aplicaciones de salud mental y de gestión de proyectos.

Variable: Infraestructura tecnológica

- 5) ¿Cómo podría la implementación de las tendencias actuales en teletrabajo aprovecharse en el contexto de un ingenio azucarero, específicamente en términos de infraestructura tecnológica, para potenciar beneficios y mejorar el rendimiento operativo de la empresa?

Respuestas:

- Uso de tecnología IoT (Internet of Things): La implementación de sensores y dispositivos IoT en la maquinaria y equipos del ingenio azucarero puede permitir la monitorización remota del rendimiento y la detección temprana de posibles problemas. Esto ayudaría a reducir los tiempos de inactividad y mejorar la eficiencia operativa al permitir la intervención proactiva y la programación de mantenimiento preventivo.

- Adopción de sistemas de gestión de datos en la nube: Almacenar datos operativos en la nube facilitaría el acceso remoto a información crucial, como métricas de producción, inventario de materiales y registros de calidad. Esto permitiría a los responsables de la toma de decisiones acceder a datos actualizados en tiempo real desde cualquier ubicación, facilitando la planificación y optimización de procesos.
- Teniendo en cuenta las distancias que maneja la industria azucarera, considero que la virtualidad es un mecanismo que permite apoyar todas sus operaciones, con eso permitiría un mayor cubrimiento por parte de todas las operaciones, y una comunicación mucho más ágil y efectiva. Si se establece una adecuada estructura se podrá llegar desde las direcciones o jefaturas a transmitir los mensajes y haber una adecuada retroalimentación, minimizando ese ruido que hay entre los directivos y los operarios por las distancias en la comunicación.
- Buenas conexiones, buen hardware.
- Se debe fortalecer los aplicativos de GH, para favorecer la toma de decisiones a tiempo. Así, el tiempo de trabajo remotos pudiera aprovechar mucho mejor
- La implementación de diferentes tecnologías puede aprovecharse en un contexto de un ingenio con el aumento en la productividad industrial, rendimiento de la caña, capacitación y formación de colaboradores así como comunicación y colaboración entre ellos, haciendo uso de infraestructura robusta, IoT, analítica de datos, movilidad, entre otros.

Variable Liderazgo:

- 6) Desde su perspectiva de liderazgo, ¿cómo considera que la implementación del teletrabajo podría contribuir a mejorar la eficiencia y productividad en su función dentro del ingenio azucarero?

Respuestas:

- Contribuye en la eficiencia y la productividad, ya que hay flexibilidad horaria, no hay muchas distracciones, menores tiempos de desplazamientos, reducción en gastos de infraestructura
- Lo considero importante y fundamental, si queremos llevar a la industria azucarera a otros niveles. Lo importante es que desde altas direcciones se tenga la mente abierta respecto a cómo hacerlo para que se obtengan los mejores resultados.
- Comunicación en línea, información de primera mano.

- El teletrabajo pudiera aprovecharse, en la medida en qué los procesos del sector azucarero este más automatizados.
 - En mi función dentro de un ingenio azucarero considero que la implementación de herramientas que permiten el acceso a sistemas de información desde cualquier parte que tenga una conexión estable a internet facilita la toma de decisiones, el soporte técnico a nivel lógico permite la resolución de situaciones con mayor eficiencia, el uso de herramientas colaborativas incentiva la participación de los colaboradores y el intercambio de conocimientos, la implementación de herramientas de monitoreo y seguridad permiten actuar de manera proactiva ante situaciones que puedan afectar la continuidad de un servicio, las plataformas de e-learning permite mantener las competencias de los colaboradores actualizadas.
- 7) ¿Cómo planificaría y evaluaría el progreso en el trabajo híbrido, específicamente en términos de establecer metas, desde una perspectiva de liderazgo, considerado dentro del contexto de un ingenio azucarero?

Respuestas:

- Establecimiento de metas claras y medibles: Como líder, comenzaría estableciendo metas claras y específicas para el equipo, alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa y teniendo en cuenta las necesidades y desafíos únicos del ingenio azucarero. Estas metas deben ser medibles y realistas, y estar diseñadas para motivar y guiar el trabajo del equipo en un entorno híbrido.
- Comunicación efectiva de expectativas: Es crucial comunicar claramente las expectativas del trabajo híbrido, incluidas las horas de disponibilidad, los plazos de entrega y las formas de colaboración. Esto garantiza que todos los miembros del equipo estén alineados y comprendan lo que se espera de ellos, independientemente de si trabajan de forma remota o en la oficina.
- Monitoreo y seguimiento del progreso: Implementaría un sistema de seguimiento del progreso que permita monitorear de cerca el rendimiento del equipo y el logro de metas. Esto puede incluir el uso de herramientas de gestión de proyectos en línea para realizar un seguimiento del avance de las tareas, así como reuniones regulares para revisar el progreso y abordar cualquier desafío o barrera que surja.
- Flexibilidad y adaptabilidad: Reconociendo la naturaleza cambiante del trabajo híbrido, fomentaría la flexibilidad y la adaptabilidad en la planificación y ejecución de tareas y proyectos. Esto implica estar abierto a ajustar las metas y los planes según sea necesario en respuesta a las condiciones cambiantes del mercado o las necesidades del equipo.

- He dicho anteriormente, tiene que establecerse desde unas reglas muy claras plantear unos objetivos y metas muy concretas unos resultados esperados y que todas las personas tengan una claridad sobre lo que esperan de él, es la mejor manera. Lo cual debe ir acompañado por supuesto de entrenamientos
 - KPI's claros, compromiso de colaboradores, a partir de esto se implementa planes de trabajo y se controlan.
 - Con indicadores claros, estableciendo tiempos de seguimiento, metodologías ágiles y prácticas
 - Establecería reuniones presenciales quincenales para el cierre y apertura de objetivos, seguimiento continuo por medio de aplicaciones como como Trello, Asana o Jira.
- 8) Desde su posición de liderazgo, ¿cómo cree que la implementación del teletrabajo puede alinearse de manera efectiva con los objetivos estratégicos de la empresa y contribuir al logro de sus metas a largo plazo?

Respuestas:

- Reducción de costos operativos: El teletrabajo puede ayudar a reducir los costos asociados con el mantenimiento de instalaciones físicas, como el consumo de energía, los gastos de alquiler y los costos de mantenimiento. Esto permite a la empresa asignar recursos financieros a áreas estratégicas que contribuyan al crecimiento y desarrollo a largo plazo.
- Incremento de la productividad y eficiencia: Al proporcionar a los colaboradores la flexibilidad para trabajar desde casa, la empresa puede mejorar la productividad y eficiencia al reducir el tiempo de desplazamiento y las distracciones del entorno de oficina. Esto puede traducirse en un mejor aprovechamiento del tiempo de trabajo y una mayor capacidad para cumplir con los objetivos y plazos establecidos.
- Mejora del compromiso y la retención de talento: Ofrecer opciones de trabajo flexibles, como el teletrabajo, puede aumentar el compromiso y la satisfacción de los empleados al brindarles mayor autonomía y control sobre su entorno laboral. Esto puede ayudar a retener el talento clave y reducir la rotación de personal, lo que contribuye a la estabilidad y el éxito a largo plazo de la empresa.
- Considero que puede aportar de manera significativa, porque todos trabajan con mucha claridad en los objetivos y los resultados que se está esperando por parte de la organización para cada una de las personas y las aplicaciones muy bien administradas van generando la información necesaria para una mejor administración.

- En áreas administrativas se puede dar siempre y cuando se cuente con el compromiso de los trabajadores. se puede implementar alternancias físicas y remotas.
- Primero que desde el comité de gerencia acepten y reconozcan la pertinencia del trabajo remoto, de lo contrario no habría estrategias claras para garantizar el cumplimiento de los indicadores
- Estableciendo roles específicos de trabajo, generando espacios de innovación, permitiendo la participación de todo el equipo de trabajo en el desarrollo de soluciones y uniendo estos aspectos con el uso de herramientas mencionadas anteriormente, permitiendo que las bondades del teletrabajo puedan salir a flote sacándoles el mayor provecho.

Políticas laborales

- 9) ¿Qué opinión tiene acerca de la normatividad colombiana actual en relación con el teletrabajo y cómo cree que podría afectar positiva o negativamente a su desempeño laboral en el ingenio azucarero?

Respuestas:

- No conozco la normatividad
- Considero que se ha ido adaptando poco a poco, han habido avances importantes que permiten que haya este tipo de flexibilidades. Lo importante es que cada compañía lo adopte el que más se le ajuste y que lo actúe de conformidad.
- No tengo conocimiento de la normatividad colombiana con respecto al teletrabajo
- Desconozco a profundidad la normativa. Pero lo que conozco, las compañías deben de garantizar condiciones de seguridad y salud en el trabajo en los espacios laborales, lo que requiere inversión
- La normatividad colombiana sobre teletrabajo tiene el potencial de afectar tanto positiva como negativamente el desempeño laboral en un ingenio azucarero, dependiendo de cómo se implemente y maneje. La alta gerencia debería estar dispuesta a invertir en los equipos necesarios para realizar el trabajo a distancia y garantizar la protección de datos, así como establecer las condiciones de trabajo, los derechos y deberes de las partes, los mecanismos de control y supervisión del trabajo realizado a distancia y abordar de manera constante las preocupaciones y desafíos potenciales para garantizar una transición exitosa hacia esta modalidad laboral.

Tiempo laboral

10) En su opinión, ¿cómo podría la flexibilidad en el trabajo a distancia contribuir al bienestar de los empleados en el ingenio azucarero?

Respuestas:

- Mejor equilibrio entre trabajo y vida personal, Mayor autonomía y control sobre el entorno laboral, Reducción del ausentismo laboral
- Siempre y cuando se tenga en cuenta que trabajar en casa cambia el entorno para el empleado y sea escuchado y atendido esta es una excelente herramienta para incrementar la productividad. Se debe acompañar con un adecuado programa de bienestar que promueva la salud física mental y social de todos los colaboradores, sin ello no tendrá éxito esta implementación.
- Mayor tiempo en el hogar, posibilidad de desarrollar el trabajo en cualquier lugar, ahorro en tiempos de traslado.
- Llevados de Manera responsable, podría contribuir en poder estar más en familia y disminuir los tiempos de traslado. Dadas las distancias
- La flexibilidad ofrece sus ventajas y contribuye al bienestar, evitando los largos periodos de tiempo por desplazamiento que permiten dedicar tiempo a actividades en familia, de recreación, deportivas u otras de índole personal, brindan una sensación de autonomía y control sobre el entorno.