



Colegio de Estudios  
Superiores de Administración

**Percepción de la Influencia del Home Office en el Clima Organizacional de Empresas de  
Servicio de Bogotá**

**Autores**

**José Alberto Fuentes**

**Melanie Libos Molina**

**Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración**

**Bogotá**

**2022**

**Percepción de la Influencia del Home Office en el Clima Organizacional de Empresas de  
Servicio de Bogotá**

**Autores**

**José Alberto Fuentes**

**Melanie Libos Molina**

**Tutor**

**David Van Der Woude de Vries**

**Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración**

**Bogotá**

**2022**

---

# Tabla de Contenido

<b>RESUMEN</b> .....	<b>6</b>
<b>CONTEXTO GENERAL</b> .....	<b>7</b>
<b>PROBLEMÁTICA</b> .....	<b>8</b>
<b>ESTADO DEL ARTE</b> .....	<b>16</b>
<b>PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>34</b>
<b>OBJETIVOS</b> .....	<b>34</b>
OBJETIVO GENERAL .....	34
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	34
<b>HIPÓTESIS</b> .....	<b>35</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>35</b>
<b>METODOLOGÍA</b> .....	<b>37</b>
TIPO DE ESTUDIO / INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA .....	37
<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b> .....	<b>41</b>
ANÁLISIS UNIVARIADO .....	42
<i>Traslado del trabajo al hogar</i> .....	43
Gráfico 4 Análisis univariado – Traslado del trabajo al hogar .....	43
<i>Sección Productividad</i> .....	44
<i>Herramientas tecnológicas proporcionadas por la organización</i> .....	44
Gráfico 5 Análisis univariado – Herramientas tecnológicas proporcionadas por la organización .....	44
<i>Horario e intensidad laboral</i> .....	45
Gráfico 6 Análisis univariado – Horario e intensidad laboral .....	45
<i>Flexibilidad horaria</i> .....	46
Gráfico 7 Análisis univariado – Flexibilidad horaria .....	46
<i>Concentración</i> .....	47
Gráfico 8 Análisis univariado – Concentración .....	47
<i>Espacios de procrastinación</i> .....	48
Gráfico 9 Análisis univariado – Espacios de procrastinación .....	48
<i>Productividad en labores a desempeñar</i> .....	49
Gráfico 10 Análisis univariado – Productividad en labores a desempeñar .....	49
<i>Sección Salud Mental</i> .....	50
<i>Interacción con compañeros de trabajo</i> .....	50
Gráfico 11 Análisis univariado – Interacción con compañeros de trabajo .....	50
<i>Inestabilidad emocional</i> .....	51
Gráfico 12 Análisis univariado – Inestabilidad emocional .....	51
<i>Síntomas de la inestabilidad emocional</i> .....	51
Gráfico 13 Análisis univariado – Síntomas de la inestabilidad emocional .....	52
<i>Implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental</i> .....	53
Gráfico 14 Análisis univariado – Implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental .....	53
<i>Suficiencia de la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental</i> .....	53
Gráfico 15 Análisis univariado – Suficiencia de la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental .....	54

<i>Sección Endomarketing o Marketing Interno</i> .....	54
<i>Trabajo remoto como diferenciador en la selección de empleo</i> .....	54
Gráfico 16 Análisis univariado – Trabajo remoto como diferenciador en la selección de empleo.....	54
<i>Resultados con la existencia de una figura de liderazgo</i> .....	55
Gráfico 17 Análisis univariado – Resultados con la existencia de una figura de liderazgo .....	56
<i>Comunicación organizacional</i> .....	56
Gráfico 18 Análisis univariado – Comunicación organizacional.....	57
<i>Reconocimiento por la empresa</i> .....	57
Gráfico 19 Análisis univariado – Reconocimiento por la empresa .....	58
ANÁLISIS BIVARIADO.....	60
<i>IEBEM – Sector</i> .....	63
Gráfico 20 Análisis bivariado – Sector .....	63
<i>IEBEM – Cargo</i> .....	65
Gráfico 21 Análisis bivariado – Cargo .....	65
<i>IEBEM – Departamento</i> .....	66
Gráfico 22 Análisis bivariado – Departamento .....	66
<i>IEBEM – Traslado del trabajo al hogar</i> .....	67
Gráfico 23 Análisis bivariado – Traslado del trabajo al hogar.....	68
<i>IEBEM – Herramientas tecnológicas proporcionadas por la organización</i> .....	68
Gráfico 24 Análisis bivariado – Herramientas tecnológicas proporcionadas por la organización .....	69
<i>IEBEM – Horario e intensidad laboral</i> .....	70
Gráfico 25 Análisis bivariado – Horario e intensidad laboral.....	70
<i>IEBEM – Flexibilidad horaria</i> .....	71
Gráfico 26 Análisis bivariado – Flexibilidad horaria.....	71
<i>IEBEM – Concentración</i> .....	72
Gráfico 27 Análisis bivariado – Concentración .....	72
<i>IEBEM – Espacios de procrastinación</i> .....	73
Gráfico 28 Análisis bivariado – Espacios de procrastinación .....	74
<i>IEBEM – Productividad en labores a desempeñar</i> .....	75
Gráfico 29 Análisis bivariado – Productividad en labores a desempeñar.....	75
<i>IEBEM – Interacción con compañeros de trabajo</i> .....	76
Gráfico 30 Análisis bivariado – Interacción con compañeros de trabajo .....	76
<i>IEBEM – Inestabilidad emocional</i> .....	77
Gráfico 31 Análisis bivariado – Inestabilidad emocional .....	77
<i>Desglose Síntomas de la inestabilidad emocional</i> .....	77
<i>IEBEM – Depresión</i> .....	78
Gráfico 32 Análisis bivariado – Depresión .....	78
<i>IEBEM – Tensión</i> .....	79
Gráfico 33 Análisis bivariado – Tensión .....	79
<i>IEBEM – Pánico</i> .....	80
Gráfico 34 Análisis bivariado – Pánico.....	80
<i>IEBEM – Miedo</i> .....	81
Gráfico 35 Análisis bivariado – Miedo .....	81
<i>IEBEM – Tristeza</i> .....	81
Gráfico 36 Análisis bivariado – Tristeza .....	82
<i>IEBEM – Impotencia</i> .....	82
Gráfico 37 Análisis bivariado – Impotencia .....	83
<i>IEBEM – Agotamiento</i> .....	83
Gráfico 38 Análisis bivariado – Agotamiento .....	84
<i>IEBEM – Hipersensibilidad</i> .....	84
Gráfico 39 Análisis bivariado – Hipersensibilidad.....	85

<i>IEBEM – Furia</i> .....	85
Gráfico 40 Análisis bivariado – Furia .....	86
<i>IEBEM – Soledad</i> .....	86
Gráfico 41 Análisis bivariado – Soledad.....	87
<i>IEBEM – Otro</i> .....	87
Gráfico 42 Análisis bivariado – Otro .....	88
<i>IEBEM – Suficiencia de la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental</i> .....	88
Gráfico 43 Análisis bivariado – Suficiencia de la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental .....	89
<i>IEBEM – Trabajo remoto como diferenciador en la selección de empleo</i> .....	89
Gráfico 44 Análisis bivariado – Trabajo remoto como diferenciador en la selección de empleo.....	90
<i>IEBEM – Resultados con la existencia de una figura de liderazgo</i> .....	91
Gráfico 45 Análisis bivariado – Resultados con la existencia de una figura de liderazgo .....	91
<i>IEBEM – Comunicación Organizacional</i> .....	92
Gráfico 46 Análisis bivariado – Comunicación Organizacional .....	92
<i>IEBEM – Reconocimiento por la empresa</i> .....	93
Gráfico 47 Análisis bivariado – Reconocimiento por la empresa .....	93
CHI CUADRADO .....	94
<i>Segmento de personas a quienes se les realizaron IEBEM</i> .....	1
<i>Segmento de personas a quienes no les realizaron IEBEM</i> .....	1
<b>HALLAZGOS</b> .....	<b>3</b>
<b>DISCUSIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>9</b>
<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>10</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>12</b>
<b>ANEXOS</b> .....	<b>23</b>
INSTRUMENTO / ENCUESTA.....	23

## Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la manera en que la adopción del home office ocasionado por la pandemia, ha influido en la gestión del recurso humano de las empresas de servicios, con el propósito de identificar elementos que permitan potenciar el *employer branding* dentro de las organizaciones de servicio. Para lo anterior, se analizan las diversas estrategias abordadas por las empresas enfocadas en el bienestar y motivación de sus empleados, así como el desempeño de los mismos, antes y después de la implementación de los modelos de home office. Se pretende conocer la manera en que la modalidad del home office ha hecho a las empresas replantear los espacios de trabajo para sus empleados con la llegada de la pandemia del coronavirus (COVID-19).

Con el fin de exponer los resultados de la presente investigación, se presenta un contexto general que abre paso a los antecedentes de la problemática de la modalidad de trabajo remoto en tiempos de pandemia ocasionada por el COVID-19. La pandemia ha introducido nuevas formas de trabajo como alternativas para sus empleados que implica una gestión por parte de las empresas, no sólo en la reconfiguración de los espacios de trabajo, sino en la gestión de su recurso humano.

## Contexto General

El COVID-19 es un virus infeccioso originado en China, que desde el 2020 dejó en vilo al mundo entero. Durante casi 3 años, la vida como normalmente se conocía: ruidosa, social, amena, caótica y confusa, quedó en paro. El Coronavirus provocó un confinamiento a lo largo de ese período, ocasionando que el trabajo que antes era realizado en las oficinas se transformara en lo que hoy conocemos como trabajo en casa o home office. Es por esto que el impacto que aún tiene el virus a nivel económico ha sido muy fuerte, y en muchos casos desastroso: “la dificultad para frenar la expansión de la epidemia ha obligado a los gobiernos a aplicar medidas extraordinarias, como cerrar edificios públicos, empresas y comercios, además de limitar la movilidad. Como consecuencia se ha reducido la producción, el consumo y el turismo en la mayoría de los países afectados. Y eso tiene consecuencias económicas” (La Vanguardia, 2020). Por ende, la propagación del virus lamentablemente ha confirmado los escenarios negativos de la economía real y de los mercados financieros. El mundo aún intenta recuperarse y mantener los niveles pre-pandémicos de producción, inversión y desarrollo económico, por encima de los factores de riesgo y de salubridad de la COVID-19.

Ahora bien, antes de la pandemia, la creencia que dominaba era que las oficinas contaban con un factor fundamental para su productividad, crear cultura empresarial y ganar la guerra por conseguir el mejor talento. Las empresas compiten intensamente por espacios de oficina de primer nivel en los principales centros urbanos del mundo, centrándose la mayoría en soluciones que consideraban promovía la colaboración. La densificación, los diseños de oficinas abiertas, la hotelería y el coworking fueron los gritos de batalla. Es por esto que a raíz de la pandemia ocasionada por el COVID-19, se abren nuevas posibilidades para llevar a cabo el trabajo, siendo

una de esas el home office. El trabajo en casa les entregó a algunos empleadores la flexibilidad que necesitan para continuar con sus operaciones comerciales, mientras priorizan la salud y el bienestar de su personal y del cliente mismo como parte de su responsabilidad de salud pública durante las contingencias sanitarias.

## **Problemática**

A medida que la pandemia del COVID-19 se propagaba rápidamente a principios del año 2020 a lo largo del mundo, y los distintos gobiernos empezaron a tomar medidas sanitarias como respuesta a la crisis, los trabajadores de oficina de todo el mundo dejaron de asistir a sus lugares de trabajo, lo que ocasionó un cambio importante en las prácticas laborales, transformándolas en una actividad remota con empleados en distintas ubicaciones y modificando escritorios por mesas de cocina. No obstante, antes de la pandemia, la introducción de prácticas laborales más flexibles estaba adquiriendo poco a poco un mayor protagonismo. Sin embargo, es gracias a la nueva normalidad que los empleadores han adoptado un enfoque de trabajo más flexible, ofreciendo a su personal una mayor autonomía sobre sus horas de trabajo, o inclusive, brindando la opción de trabajar de forma remota de manera regular. De acuerdo con Inversor Latam (2020), la pandemia del COVID-19 forzó a las empresas a adoptar una modalidad de trabajo remoto y hacer cambios radicales en la manera de operar en los diferentes sectores. Las organizaciones han cambiado la manera de interactuar entre colaboradores, clientes, proveedores, que a su vez han llevado a plantear estrategias innovadoras con el fin de poder adaptarse a las necesidades de los stakeholders y del mercado.



Pese a que lo anterior puede ser traducido como una ventaja o beneficio del trabajo en casa, la realidad es que esta nueva forma de ejercer las prácticas laborales puede llegar a ser una desventaja para los empleados en términos de tiempo, libertades, compensaciones económicas, salud mental y tiempo con sus familias (Çoban, 2021). Adicionalmente, trabajar en el hogar puede llegar a generar distracciones, puesto que, si el trabajador no tiene acceso a un espacio de trabajo dedicado y silencioso en casa, varios factores de entretenimiento o cualquier tipo de distracción puede llegar a afectar fácilmente su rendimiento (ruidos domésticos o distracciones de otros miembros del hogar). Además, cuando una oficina proporciona una clara distinción física entre el espacio personal y el laboral, trabajar en casa puede ocasionar que se pierda esa importante diferenciación. Esto puede traer como consecuencia que a los empleados les resulte difícil saber en qué momento desconectarse del trabajo, lo que genera horas laborales adicionales, mayor estrés y un agotamiento inevitable. De acuerdo con lo mencionado por la Organización Internacional del Trabajo (2020, p.18),

Uno de los retos más importantes a los que se enfrentaron los teletrabajadores durante la pandemia fue el conflicto entre el trabajo y la vida personal, que experimentaron debido a que los límites entre esas dos áreas se han difuminado. El desdibujamiento de la frontera entre el trabajo remunerado y la vida personal es siempre un problema en este contexto, incluso en los mejores tiempos, pero parece ser particularmente problemático debido a las circunstancias únicas de la pandemia.

Los procesos de adquisición y gestión del recurso humano son fundamentales para lograr mantener una ventaja competitiva en las organizaciones. La gestión del recurso humano implica entender los cambios en la oferta y en la demanda del mercado de las organizaciones de servicio,

en donde se vuelve crítico implementar estrategias enfocadas en atraer y retener el talento (Alzahmi et al., 2021).

La pandemia COVID-19 supone unos cambios en la gestión de las organizaciones, y específicamente en la gestión de su recurso humano, en donde hoy más que nunca es fundamental que la fuerza laboral se administre de manera estratégica y sea capaz de enfrentar los cambios y desarrollos de la nueva realidad postpandemia.

Las nuevas formas de trabajo introducidas por la pandemia del COVID-19, implican una gestión por parte de las empresas, y específicamente en la gestión de su recurso humano, en donde hoy más que nunca es fundamental que la fuerza laboral se administre de manera estratégica y sea capaz de enfrentar los cambios y desarrollos de la nueva realidad postpandemia. Así mismo, la gestión implica asegurar las herramientas y espacios adecuados a sus empleados, para que puedan ejecutar sus actividades laborales de manera normal y eficiente. No obstante, y entendiendo la naturaleza extraordinaria de la crisis ocasionada por la pandemia, muchas organizaciones no cuentan con los recursos suficientes para fomentar el regreso al trabajo presencial. Para la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2020), a raíz del COVID-19:

Las restricciones sobre los movimientos de personas, bienes y servicios, y las medidas de contención aplicadas, como el cierre de fábricas, han hecho retroceder al sector industrial y recortado la demanda. El impacto sobre el mundo a través de los viajes de negocios y el turismo, las cadenas de suministro, las materias primas y la caída de la confianza, está agravándose.

Lo anterior es el motivo por el que muchas empresas empiezan a considerar la posibilidad de erradicar el trabajo de oficina por completo, permitiendo que sus empleados trabajen de forma remota y permanente desde sus hogares. De hecho, los días de hacinar a cientos de personas en un edificio puede llegar a ser en un futuro no muy lejano, cosa del pasado. Una investigación reciente descubrió que el 70% de las pequeñas y medianas empresas en el Reino Unido alcanzó a ahorrar hasta £ 840 por mes trabajando de manera remota durante el período de bloqueo. En la medida en que caduquen los contratos de alquiler de los espacios empresariales, esta cifra podría aumentar drásticamente en los próximos meses; como resultado, no es de extrañar que muchas empresas estén dispuestas a capitalizar estos ahorros al estar dispuestas a trabajar desde casa en el futuro. Por último, el 45% de las pymes del estudio afirman creer que su negocio puede llegar a beneficiarse de la reducción del espacio de oficinas en el largo plazo (Redfern, 2020).

Sumado a lo anterior, la pandemia del coronavirus les ha proporcionado a algunos empleadores, que de otra manera no hubieran considerado el trabajo desde casa como una opción para sus empleados, una visión práctica de cómo esta modalidad puede llegar a afectar a sus negocios como un todo. La contingencia sanitaria ha permitido a los empleadores tener una experiencia de primera mano de las ventajas y desventajas del trabajo en casa. Esta experiencia puede ser muy beneficiosa para alimentar la dirección futura de las prácticas laborales. Para Savić (2020), en la medida en que la ola de COVID-19 se propaga por todo el mundo, las personas se ven obligadas a innovar y cambiar las formas de trabajo y de vivir. Las oficinas se han vuelto menos importantes y el trabajo desde casa se ha transformado de forma repentina en algo obligatorio. Esta necesidad súbita de trabajar desde casa está impulsando la transformación digital de la fuerza laboral y la evolución de su entorno a una velocidad sin precedentes. La adopción masiva del teletrabajo se ha convertido en un cambio empresarial vital desde el brote

del virus, rompiendo paradigmas y redefiniendo la forma en cómo las organizaciones perciben e interactúan con sus espacios.

Cabe resaltar que es fundamental mantener una comunicación constante y crear estrategias que permitan una adaptación a los nuevos escenarios, en donde se logren encontrar sinergias y accionables que generen valor y sostenibilidad para las organizaciones. Según el Banco Mundial (2020) para lograr una adaptación a los nuevos escenarios, los líderes empresariales deben abordar la contingencia sanitaria desde el direccionamiento y las toma de decisiones de la empresa, puesto que la pandemia ha llevado a una crisis en donde la economía global enfrenta la peor recesión desde la segunda guerra mundial; lo que ha causado la caída económica de muchos sectores, y la necesidad de otros para buscar alternativas en sus modelos de negocio que les permitan sobrevivir.

Sumado a lo anterior, los cambios emergentes en las prácticas laborales generadas en respuesta a la contingencia sanitaria (Como el trabajo obligatorio desde casa y la transición hacia la virtualidad) han traído consigo impactos económicos y socio psicológicos que son visibles en la comunidad, como lo son el desempleo, las enfermedades mentales y la adicción. Estos aspectos no sólo conciernen a los empleados, sino también a los empleadores. Para Fournier (2020),

Es necesario previamente determinar si efectivamente la actividad de la empresa, organización o institución permite o no trabajar desde el domicilio, porque si lo hace probablemente habrá un beneficio considerable tanto para la organización como para el trabajador. Será trabajo del líder potenciar las ventajas y mitigar los inconvenientes para lo que a su vez será necesario adaptar su modelo de liderazgo. (p.7).

Con el trabajo en casa, muchos empleados han sido liberados de largos desplazamientos y viajes, permitiéndoles encontrar formas más productivas de utilizar ese su tiempo, disfrutar de una mayor flexibilidad para equilibrar sus vidas personales y profesionales, y a la larga, decidir que prefieren trabajar desde casa en lugar de una oficina. Con la implementación del home office, muchas organizaciones están empezando a tener acceso a nuevos grupos de talento humano que, por motivos de ubicación, no podía acceder antes (Cepal, 2020); además de adoptar procesos innovadores que impulsen la productividad, creen una cultura empresarial aún más sólida y reduzcan significativamente los costos inmobiliarios. Estas mismas organizaciones miran hacia la reapertura y sus desafíos. Para Boland et al. (2020), las organizaciones líderes cuestionan audazmente las suposiciones de larga data sobre cómo se debe hacer el trabajo y el papel de la oficina. No existe una solución única para todos. La respuesta, diferente para cada organización, se basará en qué talento se necesita, qué roles son los más importantes, cuánta colaboración es necesaria para la excelencia y dónde serán ubicadas las oficinas en futuro, entre otros factores. Incluso, dentro de una organización, la respuesta podría interpretarse de forma diferente en distintas geografías, negocios y funciones, por lo que el ejercicio para determinar qué será necesario en el futuro, debe ser un ejercicio entre los diferentes grupos funcionales de la organización.

Ahora bien, cuando se analiza el panorama del teletrabajo en las empresas alrededor del mundo, es evidente que hubo una adaptación acelerada de los modelos de trabajo hacia una modalidad híbrida, o 100% remota. Según la Vanguardia (2022), el último estudio de Servimedia (2022) revela que “se espera que solamente el 10% de las empresas regrese al modelo mayoritario prepandemia en el que los empleados iban los cinco días de la semana a la oficina”.

Dentro del mismo estudio de Servimedia, y según la información publicada por la Vanguardia (2022), una de las conclusiones más relevantes y concluyentes indica que el 81% de las empresas consideran ofrecer modalidades de trabajo híbridas después de la pandemia del Covid 19.

En línea con la realidad del trabajo post pandemia, de acuerdo con La República (2022), la posibilidad de hacer home office en las empresas ya no es un simple beneficio o una tendencia, sino que se ha convertido en una necesidad competitiva, pues las personas están dispuestas a sacrificar un porcentaje de su salario por tener la opción de teletrabajo, flexibilidad y bienestar a la hora de elegir un trabajo; además, las empresas han evidenciado un aumento en los niveles de productividad resultado del trabajo híbrido.

---

Por otro lado, y con el fin de entender el teletrabajo en Colombia post pandemia, La Universidad de Antioquia (2022) realiza una entrevista al Doctor David Hernández, vicerrector de la misma entidad, en donde afirma:

En esa misma línea, el docente Hernández García sostiene que la pandemia permitió tener el mayor experimento de teletrabajo jamás visto. Era imposible imaginar que tantas personas en el mundo —empleados, empleadores, directivos, sindicatos y Gobiernos— tuvieran el foco puesto en el teletrabajo como una prioridad, lo cual derivó en que estos dos años muchos países y empresas establecieran normas y procedimientos para la regulación del teletrabajo en sus organizaciones.

Así mismo, en este mismo artículo se habla sobre el más reciente informe publicado por MinTic y presenta información sobre penetración y percepción del teletrabajo, en donde se encuentra que al interior de las empresas en las diferentes áreas administrativas y financieras, la adopción del teletrabajo se duplicó.

Finalmente, las nuevas formas de trabajo generadas por el COVID-19, implican una gestión en donde las empresas deben entregarles las herramientas y los espacios adecuados a sus colaboradores, para que puedan efectuar las actividades laborales de la forma más eficiente posible. Es fundamental mantener espacios de comunicación constante y estrategias que permitan una adaptación a los nuevos escenarios, en donde se encuentren sinergias y accionables que generen valor y sostenibilidad para las organizaciones. Para Cataldo (2020), la implementación de estrategias que trascienden lo operativo, enfocadas hacia acciones en torno a la motivación de los empleados, se vuelven cada día más relevantes. Trabajar desde la empatía se convierte en un aspecto clave para entender a las personas, sus comportamientos y la forma en cómo influyen directamente en el funcionamiento de la empresa. Siempre que la organización se encuentre en una posición de entendimiento con sus colaboradores, en donde el trabajo remoto implique unas condiciones equilibradas entre vida personal y laboral, se podrá obtener un mejor entendimiento sobre las formas en cómo la empresa debe actuar para que, de forma compaginada, se logren alcanzar con éxito las metas propuestas.

## **Estado del Arte**

### **Home Office**

Las necesidades de los trabajadores y su satisfacción en el trabajo requieren de un sin número de oportunidades, teniendo en cuenta que la opción de trabajar desde la casa puede lograr mejorar la vida de los empleados, la optimización del tiempo, y mejorar la economía de sus hogares; esto lleva a varios autores a sugerir que el teletrabajo puede considerarse una estrategia de motivación (Vega y Vásquez Flores, 2014). En los Estados Unidos durante la crisis del petróleo de la década de los 70's, se implementaron en las empresas petroleras medidas de choque que les permitiera a los trabajadores ser productivos, sin perder tiempo por las dificultades asociadas con el desplazamiento de sus hogares a sus lugares de trabajo. Por aquel entonces, Jack Nilles (1973), se propuso investigar sobre cómo evitar el desplazamiento de los empleados a sus trabajos y para ello acuñó el término telecommuting o teletrabajo: "El teletrabajo o el trabajo a distancia, es un arreglo de trabajo en el cual los empleados no viajan a un lugar central de trabajo. Una persona que desarrolla su trabajo de manera remota se conoce como "teletrabajador" y, a veces, como un empleado "domiciliario" o "trabajador en casa" (Nilles, 1973).

En cuanto al Home Office, este es definido por The Great Place to Work Institute (2017) como una modalidad flexible, enfocada en el trabajo fuera de la oficina o desde casa, que busca generar bienestar y mejorar la calidad de la vida del trabajador. Adicionalmente, Aquije Niño de Guzmán (2018) define al home office como una modalidad de trabajo a distancia que tiene por objetivo generar un equilibrio entre la vida laboral y personal de los trabajadores, incrementando



su calidad de vida e impactando positivamente en su eficiencia. En una de sus investigaciones propone al Home Office como una estrategia de negocios para mejorar la eficiencia y motivación de la organización. El principal hallazgo de su investigación se conecta con que el home office, correctamente implementado, puede ser una fuente motivadora para los trabajadores, generando bienestar y una mayor eficiencia en sus actividades.

### **Marketing Interno o Endomarketing**

En un mundo cada vez más competitivo, donde la diversificación empresarial demanda una mano de obra mucho más especializada, generar estrategias enfocadas en la retención y disminución de la rotación de los colaboradores se transforma un elemento crítico en el momento de abordar iniciativas de marketing interno, el cual, según Kotler et al. (2017), representa la gestión interna de los recursos humanos de una organización, donde los colaboradores son considerados como los clientes interno.

Berry (1976), describe el enfoque del marketing interno es considerado como una gran solución a la prestación de servicios de las empresas logrando cumplir con los mejores estándares de calidad, al satisfacer las necesidades de los empleados hacia el interior de las compañías, se logra una mejor comunicación y prestación del servicio a los clientes externos. Así mismo, Berry (1991) sostiene la importancia de que los empleados tomen el rol de clientes internos entendiendo las necesidades de los productos internos de la organización, y así lograr los objetivos y las estrategias planteadas potenciando las relaciones con los clientes.

Existen diferentes estrategias para abordar el marketing interno, de acuerdo con Olah et al. (2017), la satisfacción y motivación de los empleados es un elemento fundamental, además de ser el punto de partida para que una empresa pueda crecer y mantenerse en el largo plazo, en la medida en que sus colaboradores se identifiquen de manera profunda con los principios de la organización. Ahora bien, según Moreira et al. (2020), la comunicación interna con los empleados se convierte en un factor fundamental en el momento de entender el componente relacional del marketing y la influencia que pueden llegar a tener los colaboradores en el aumento de la satisfacción laboral y el compromiso organizacional para el cumplimiento de las metas y los objetivos establecidos.

De acuerdo con W.R. George (1990), el marketing interno es una estrategia fundamental a través de la cual una organización puede asegurar el cumplimiento de la promesa de valor con los clientes de manera satisfactoria, pues al tener a los colaboradores satisfechos y conectados con la empresa, estos van a tener un mayor compromiso con la organización y por ende una mejora en el rendimiento del servicio prestado.

Para Back et al. (2011), el marketing interno debe estar enfocado en la comunicación constante de la visión de una organización, así como sus objetivos, propósitos y estrategias con cada uno de sus colaboradores. Con lo anterior, se logra una movilización de los empleados hacia un mayor compromiso y desempeño, gracias a la satisfacción y al sentido de pertenencia logrado con la organización.

Ahora bien, no se puede dejar de lado el desarrollo profesional de cada colaborador, pues de acuerdo con Foreman et al. (1995), este enfoque es uno de los elementos fundamentales del marketing interno, y responde a todas aquellas herramientas y/o maneras que ofrecen las empresas para facilitar y aportar al desarrollo profesional de sus empleados. Algunas de estas

herramientas más comunes son capacitaciones, materiales de ayuda, cursos o diplomados, seminarios o supervisores de seguimiento en el cumplimiento de metas y objetivos. Así mismo, y como lo sustenta Kanyurhi et al. (2016), las organizaciones no solo deben enfocarse en el desarrollo profesional de sus empleados, sino también en el desarrollo personal como una dimensión principal del marketing interno con el fin de aumentar la satisfacción laboral y el desempeño individual.

En cuanto a las formas de abordar el marketing interno, Reis et al. (2018), realizaron un estudio sobre la importancia del endomarketing, el liderazgo y la comunicación para las organizaciones, en donde encuestaron a 31 líderes empresariales por medio de una encuesta; el resultado demostró la gran importancia que tiene una comunicación clara y concisa con sus colaboradores, además en entrenamientos o capacitaciones para su mejora continua.

Nemteanu y Dabija (2021) también abordaron el marketing interno desde la perspectiva de la satisfacción del colaborador, aterrizándolo en el desempeño y los comportamientos contraproducentes durante la pandemia del COVID-19. En su estudio encontraron que, si bien existe una fuerte conexión entre el marketing interno y la satisfacción del empleado, no hay un impacto significativo entre el marketing interno y la reducción de comportamientos poco productivos y el rendimiento. Lo que influye en la disminución de prácticas poco productivas, es la misma satisfacción del empleado, permitiendo un impacto indirecto a las variables mencionadas. El estudio fue realizado en Rumania a 850 empleados en modalidad de home office.

Iwona Staniec y Magdalena Kalińska-Kula (2021), abordaron de forma similar al marketing interno, pero en este caso, dentro del marco del “employee engagement”, con miras a buscar cómo las actividades de branding interno permiten que los colaboradores se involucren

más con la organización. Este estudio, realizado mediante el método de análisis de regresión a una muestra de 120 personas, concluyó que al ejecutar actividades internas de marketing el “Employee Value proposition (o propuesta de valor para los empleados)”, aumenta significativamente, impactando la productividad y el compromiso del empleado con la compañía.

## **Gestión del Recurso Humano**

La gestión de recursos humanos es el conjunto de actividades administrativas orientadas a la coordinación del recurso humano que forma parte de una organización, con la finalidad de alcanzar sus objetivos. Son muchos los autores que han profundizado sobre la gestión del recurso humano, y sus múltiples investigaciones centran cada vez más a las organizaciones en estrategias de enseñanza y aprendizaje.

Ordóñez de Pablos, P. y Lytras, M.D. (2008) proponen analizar a profundidad los requisitos organizacionales para el desarrollo de la gestión de recursos humanos hacia un mayor desempeño organizacional, con el fin de proporcionar un marco conceptual para el análisis de la gestión de recursos humanos en organizaciones. En su estudio “Gestión de competencias y recursos humanos: implicaciones para la ventaja competitiva organizacional”, los autores, realizan una extensa revisión de la literatura sobre la gestión de recursos humanos (GRH), aprendizaje organizacional y capital humano. Así mismo, la investigación proporciona la base para una amplia especificación de las estrategias de gestión del conocimiento; siendo una fuente útil de información y asesoramiento imparcial para gerentes de la gestión de recursos humanos.

Relacionar las dos variables que se irán a abordar en esta investigación, abrieron la necesidad de buscar artículos que se correlacionen eficazmente con los recursos humanos y el home office, las dificultades de las organizaciones empresariales para ser más competitivas e involucrar de manera significativa a sus trabajadores. Estos artículos proponen estrategias y metodologías enfocadas a equiparar problemas familiares, sociales, emocionales, de satisfacción y bienestar humano, que lleven a buen término una posible estabilidad laboral digno del empleado como del empleador.

En relación con los problemas asociados con el estrés causado a los empleados por la pandemia del COVID-19, Rozman y Tominic (2021), examinaron mediante una investigación los problemas de salud que los aquejan, con el fin de determinar si existen diferencias estadísticamente significativas en los aspectos físicos, emocionales y comportamentales antes y durante la pandemia. La metodología utilizada fue la del análisis factorial y la prueba “t” para dos muestras independientes, con 930 empleados de compañías eslovenas. El estudio evidencia un aumento significativo en los síntomas físicos, emocionales y conductuales de los problemas de salud de los empleados después de la pandemia. Por lo anterior, los resultados afirman la importancia de implementar medidas por parte de las organizaciones que permitan crear ambientes de trabajo cada vez más adecuados y sanos para los empleados.

Siguiendo con la afectación de los trabajadores desde la seguridad psicológica y el apoyo organizacional y emocional en el lugar de trabajo durante la transición de la pandemia, la investigadora Helena Lee (2021) centró su trabajo en diferentes estudios que evaluaban el tipo de emociones discretas en relación con las emociones positivas y negativas (miedo, angustia, ira, etc.). Connelly y Torrence (2018) y de Rubino et al. (2013) también abordaron esta temática, en donde aseguran que las emociones se derivan de procesos de comparación social (Matta & Dyne,

2020). Por lo anterior, las respuestas de los trabajadores y el apoyo organizacional a los diferentes grupos de empleados difieren entre lo que pretende el empleado y lo que desean los empleadores. Retomando la investigación de Helena Lee, es evidente su contribución al apoyo organizacional para la inversión de recursos, tanto físicos como psicológicos, desarrollados mediante descripciones detalladas de las respuestas emocionales de los trabajadores, examinándose la manera en que el apoyo organizacional impacta potencialmente a la experiencia de seguridad psicológica del trabajador. El estudio fue realizado en Singapur durante la pandemia, y los datos fueron recolectados a partir de una encuesta que incluía narrativas basadas en textos auto informados con respuestas a preguntas abiertas. Los encuestados eran empleados de diferentes sectores con contratos de tiempo completo, parcial, así como de contrato por prestación de servicios. La muestra final fue de 131 encuestados y se empleó un análisis de datos cualitativos con el fin de lograr obtener una visión más profunda de las reacciones emocionales de los trabajadores.

Por otro lado, Lajčín y Porubčanová (2021) realizaron un estudio sobre la gestión de recursos humanos, específicamente enfocado en el concepto del trabajo en equipo en condiciones de Home Office. Este artículo científico se estructuró desde una parte teórica cuyo análisis crítico se basó en fuentes de información relevantes y una empírica, donde se aplicó la información obtenida a los equipos del sector privado y a los del sector público usando una encuesta de cuestionario tanto para el estado como para el sector privado de la República Checa. Se demostró que, entre menores incentivos existan para el trabajo en equipo, menor es la productividad y, por el contrario, si existe una comunicación más exigente, se percibe una mayor eficiencia en el ámbito laboral.

Adicionalmente, Toniolo y Pitt (2020) encontraron que por el traslado de muchos empleados a la modalidad de trabajo en casa durante la pandemia del COVID-19 de 2020, se generaron desafíos importantes entre la división de las horas dedicadas para trabajar y la vida personal. La improvisación de los espacios de trabajo en casa y el hecho de afrontar el cierre de los colegios, obligó a los padres a ser productivos y al mismo tiempo cuidar sus hijos, traduciéndose en la reducción de la productividad laboral, una disminución en los niveles de motivación, un aumento del estrés y el deterioro de la salud mental. Este estudio tenía como objetivo, mediante charlas constantes, ayudar a los empleados a superar las dificultades, así como proporcionarles beneficios como la desconexión mental del trabajo cuando lo necesiten, mejorar la atención de las personas en sus tareas laborales, mejorando su desempeño y permitiéndoles manejar mejor la fatiga del trabajo. Así mismo, abordaron la manera en que la atención plena puede ayudar a los empleados a combatir sus problemas laborales. Las recomendaciones entregadas en este estudio le aportan a los gerentes y líderes insights sobre la importancia de la responsabilidad y del bienestar de los empleados para el incremento de la productividad.

Muy similar al estudio de Toniolo y Pitt en cuanto a los problemas que impactan la vida laboral, personal y familiar en casa, el investigador Çoban (2021) centra su estudio en las experiencias del teletrabajo en mujeres casadas profesionales de clase media con hijos en Turquía durante la pandemia. El objetivo de la investigación radica en comprender la manera en que el cambio en la modalidad presencial del trabajo, a una modalidad remota, afecta la vida familiar y laboral de estas mujeres durante la pandemia del COVID-19. La muestra se tomó mediante entrevistas semiestructuradas durante la contingencia sanitaria a 18 mujeres que presentaban esta situación. El análisis reveló cómo sus vidas, tanto laboral como familiar, fueron

modificadas por el bloqueo impuesto para contrarrestar los efectos de la pandemia; el estudio reveló que las regulaciones de teletrabajo que se han implementado debido a la contingencia sanitaria tienen el riesgo de separar a las mujeres de su trabajo, precarizar su labor y consolidar sus roles como amas de casa tradicionales.

Haciendo referencia a los conflictos generados por causa de la variable trabajo-familia, Da Costa Lemos, De Oliveira Barbosa y Pinheiro Monzato (2020) desarrollaron una investigación con el fin de comprender los impactos que tuvo el trabajo desde casa durante el periodo de cuarentena tras la pandemia ocasionada por el COVID-19, en el conflicto trabajo-familia de las trabajadoras brasileñas. Para tal fin, se entrevistaron catorce (14) profesionales con diferentes condiciones y situaciones familiares, todas las entrevistas mencionaron sobrecarga de trabajo tanto por exigencias organizativas, así como por las exigencias que les imponen sus hijos y el hogar. Los autores encontraron que algunas de las entrevistadas, afirmaron que trabajar desde casa las acercaba más a sus hijos y maridos, y les proporcionaba más tiempo para actividades físicas y de esparcimiento. Por último, encontraron que para poder ampliar el debate sobre el conflicto trabajo-familia, además de los elementos mencionados en el estudio, se deben tener en cuenta variables como la distancia física del hogar al trabajo, así como el tiempo que las encuestadas pasan por fuera de sus hogares.

Siguiendo la línea del estudio anteriormente mencionado, y con el fin de mejorar el desempeño laboral, los investigadores, M.R. Azizi, R. Atlasi, A. Ziapour, J. Abbas y R. Naemi (2021) realizaron un estudio de revisión integral para identificar desafíos desconocidos, estrategias y decisiones inusuales relacionadas con la gestión de recursos humanos. La investigación se realizó mediante un enfoque de revisión narrativa, cuyas investigaciones de literatura publicadas a través de las bases de datos en línea, permitió extraer 1281 artículos desde



noviembre de 2020 hasta el primer trimestre de 2021 de la Web of Science, PubMed, Scopus, PsycINFO y LISTA. El resultado determinó que la pandemia ocasionada por el COVID-19 planteó numerosas consecuencias adversas, como la crisis económica y de salud global, el cambio en los comportamientos sociales y los desafíos a nivel organizacional para continuar las operaciones comerciales. Como conclusión, se determinó que las implementaciones apropiadas de estrategias de gestión de recursos humanos en el lugar de trabajo ayudan a aumentar el bienestar mental, la satisfacción, la productividad, la motivación y la salud de los empleados.

Así mismo, Schmidtner et al. (2021) llevaron a cabo un estudio en donde analizan el impacto del trabajo ágil en una realidad post pandémica. Con el fin de desarrollar el estudio, se realizaron encuestas en línea a 170 trabajadores de diferentes empresas y cargos en Alemania, y se encontró que efectivamente la pandemia implicó unos cambios organizaciones que impactaron de manera directa la modalidad de trabajo en las organizaciones. Un hallazgo relevante encontrado por los autores fue la importancia que le dieron los trabajadores a la presencia de herramientas digitales y métodos de colaboración, que permiten el desarrollo de las actividades del día a día de una manera mucho más eficaz y eficiente en los diferentes entornos y ambientes laborales remotos.

Así mismo, existe otro estudio relacionado con los cambios y transformaciones en las organizaciones debido al COVID-19 enfocado en entender la afectación de los empleados, sus rutinas y actividades desarrolladas durante el trabajo. Narayanamurthy y Tortorella (2021) examinaron dos objetivos relacionados en donde, por un lado, estudiaron el impacto y las implicaciones del COVID-19 en el desempeño de los empleados en las empresas y, por otro lado, analizaron el rol moderador de las tecnologías cuya base fue la recolección de la información mediante encuestas elaboradas a 106 empleados de diferentes organizaciones de

servicios que trabajaron de manera remota durante la pandemia. Las respuestas se analizaron mediante técnicas multivariadas y los resultados revelaron que el trabajo de manera remota durante la pandemia tuvo implicaciones en donde el entorno de trabajo trasladado a casa impactó y afectó el desempeño de los empleados en cada uno de sus roles debido a diversos factores como la conexión a internet y distracciones externas. Finalmente, la investigación concluye con una serie de recomendaciones para mejorar el desempeño de los empleados a través de la digitalización de los servicios organizaciones enfocados en los empleados.

Desde el mercado laboral en el sector postal y logístico, las investigadoras Strenitzerová y Achimský (2019), interesadas en que la gestión de recursos adquiriera mayor importancia en tiempos de pandemia, llevaron a cabo un estudio sobre una nueva perspectiva de la evaluación de la satisfacción de los empleados identificando los atributos del trabajo y las características sociodemográficas que afectan al empleado. El estudio se desarrolló con base en 1775 encuestas realizadas a empleados en una empresa postal eslovaca, revelando que la satisfacción de los empleados es promedio, y la insatisfacción se relacionó con la recompensa económica y una falta de interés por parte del empleador por las opiniones de sus trabajadores. La metodología se llevó a cabo mediante el uso de regresión y el análisis de correlación dejando como conclusión que no sólo su satisfacción, sino también la situación en el mercado laboral en la región, la edad del empleado, el puesto de trabajo y la duración del empleo, tienen una fuerte influencia en la lealtad de los empleados.

La investigación de Mihailoví et al. (2021) examinó la manera en que el teletrabajo ha afectado a los empleados tanto en su eficiencia organizacional como en ciberseguridad antes y durante la pandemia; basando su estudio mediante un enfoque analítico y empírico. El punto de partida de la investigación fue un análisis crítico de la literatura relevante sobre la eficiencia de

las organizaciones, la seguridad de la información digital y la gestión del riesgo cibernético. El enfoque cuantitativo se basó en un modelo de ecuación estructural (SEM) con una muestra de 1101 encuestados en Montenegro. También se examinó simultáneamente el impacto de sus percepciones sobre los riesgos del teletrabajo, y los relacionados con la ciberseguridad. El empírico se basó su estudio en la construcción de variables latentes que corresponden a diferentes percepciones de los trabajadores.

Mihalca et al. (2021) investigaron el vínculo existente entre la sobrecarga de trabajo y el bienestar de los empleados. Se realizaron 701 encuestas a trabajadores rumanos de una empresa del sector de tecnologías de la información quienes laboraron de manera remota durante la pandemia del COVID-19. Para tal fin, se llevó a cabo un análisis de ruta basado en regresión para examinar las relaciones hipotetizadas. Los resultados revelan que la claridad de roles mide parcialmente la relación entre la sobrecarga de trabajo y el agotamiento emocional durante el teletrabajo durante el COVID-19. Así mismo, los resultados del análisis de mediación moderada muestran que, factores como la claridad del rol, la autoeficacia y la labor asignada, tienen un impacto sobre el agotamiento emocional de los empleados.

En línea con la investigación anteriormente expuesta, Pulido-Martos et al. (2021) analizaron si la relación entre un recurso laboral, apoyo social, y un recurso personal y el vigor en el trabajo, se ve afectada por la modalidad híbrida de trabajo, que combina el trabajo presencial y remoto. El estudio se llevó a cabo mediante cuestionarios aplicados sobre una muestra de 543 empleados. El cuestionario tenía como fin indagar sobre las percepciones de los empleados sobre los niveles de apoyo social, vigor experimentado en el último mes, y las diferentes modalidades de trabajo. Se encontraron diferencias en la relación positiva entre los niveles de apoyo social y vigor en el trabajo, así como entre las modalidades híbrida y presencial,

pero no se encontró ninguna relación entre las modalidades de teletrabajo. Los resultados se recolectaron mediante el análisis de los datos, en donde se utilizó IBM SPSS para la estadística descriptiva, la correlación de Pearson coeficientes y ANOVA intergrupales, así como el macroproceso (Hayes, 2018) de SPSS se utilizó para el análisis de moderación. Finalmente, los resultados evidenciaron que, para el diseño de las condiciones de la modalidad del teletrabajo, es necesario que las empresas proporcionen a sus empleados los recursos mínimos requeridos para desarrollar las labores como si lo hicieran en los espacios físicos de trabajo en condiciones normales.

Belzunegui y Erro-Garcés (2020) analizaron la implementación del home office como práctica de bioseguridad para afrontar la crisis resultante del COVID-19. Su estudio proporcionó resultados tanto teóricos como prácticos. Desde lo teórico, el enfoque de Baruch y Nicholson (1997), profundizaron en factores ambientales, de seguridad y legales para explicar la modalidad del trabajo remoto. Mientras que, desde lo práctico, se apoyaron en una base de datos de empresas que han introducido el home office como medida para afrontar el coronavirus en medio de una crisis para determinar el contexto. Concluyeron que los factores de seguridad son relevantes en el estudio del teletrabajo y deben ser considerados en más investigaciones.

Por otro lado, Sunday et al. (2019) Intentaron examinar el efecto del COVID-19 sobre los ajustes y la descentralización del lugar de trabajo. El home office en la nueva normalidad se tomó como un enfoque principal del estudio, en donde la metodología adopta un diseño y contenido de investigación descriptiva. El análisis se efectuó desde el método cualitativo como cuantitativo, y los datos se obtuvieron de fuentes secundarias como libros de texto, artículos de revistas, informes gubernamentales y materiales publicados en línea. Finalmente, el estudio revela que la pandemia ocasionada por el COVID 19 implica unos cambios importantes en los

espacios de trabajo para que la labor se pueda llevar a cabo de la manera correcta y en condiciones óptimas para el trabajador.

Ahora bien, Vyas y Butakhieo (2021), con el fin de encontrar puntos en común entre los trabajadores y los empleadores, y que el desplazamiento de los trabajadores a sus lugares de trabajo tenga el menor impacto posible durante la pandemia, llevaron a cabo una investigación con el objetivo de determinar los acuerdos laborales alternativos entre empleadores y empleados, específicamente en un área metropolitana principal con un ritmo acelerado como lo es en el caso de Hong Kong. Mediante un marco exploratorio y el análisis DOFA, el estudio se enfocó en investigar la experiencia continua que enfrentan tanto el empleador, como los empleados en Hong Kong. La metodología se desarrolló mediante una visión crítica y recomendaciones relacionadas para futuras decisiones de política. Así mismo, investigaron la permanencia de la modalidad del home office como una condición que responde a circunstancias excepcionales, o si definitivamente llegó para quedarse de manera parcial o permanente en las diferentes organizaciones.

Las referencias mencionadas en la presente investigación enfatizan los estudios sobre el home office, la gestión del recurso humano y el marketing interno, variables fundamentales para generar estrategias que ayudan a las organizaciones a sobrellevar los efectos causados por pandemia del COVID-19. Los niveles de apoyo social en las empresas son indiscutiblemente tendencias que están marcando el pulso económico, los empleadores han requerido de estudios minuciosos en donde se favorece, no sólo la condición y posición dentro del sector financiero, sino que los obligó a buscar estrategias de trabajo cada vez más competitivas, sostenibles y aceptadas por los empleados en cada uno de sus entornos.

## **Bienestar**

El bienestar es un concepto amplio que ha sido históricamente abordado desde diferentes perspectivas para aterrizar un conjunto acciones, sensaciones y elementos que lleven al ser humano a un estado positivo de equilibrio entre mente y cuerpo. Así es como T.B. Adams (2003), en sus cuatro principios sobre el bienestar comenta sobre la multidimensionalidad de este concepto, que toda investigación o práctica debe estar orientada hacia las causas que originan bienestar y no enfermedades, que el bienestar se basa en el equilibrio y, sobre todo, que es tanto relativo como subjetivo. ADAMS, T. B. (2003).

Anna Kirkland (2014), en su artículo “What is wellness now”? afirma que el bienestar, más que un término que denomine un estado libre de enfermedad, a raíz de los avances en la medicina y la longevidad que ha adquirido el ser humano mediante los desarrollos tecnológicos, ha evolucionado a un concepto que engloba el “vivir bien” como un estilo de vida de prevención activa de enfermedades crónicas, el envejecimiento, y acciones que puedan impedir el desarrollo pleno como seres humanos.

Otra definición de bienestar es proporcionada por Dunn (1961; 4-5), quien define a este concepto como un “Método integrado de funcionar, orientado a maximizar el potencial que cada individuo es capaz de alcanzar”; entregando un enfoque diferente en donde el bienestar, más que un equilibrio o el vivir bien, es un medio por el cual se puede alcanzar el más alto potencial como individuo.

Para Isaac Prilleltensky (2011), “el bienestar es un estado positivo de las cosas ocasionado por la satisfacción simultánea y balanceada de diversos objetivos y necesidades

subjetivas de individuos, relaciones, organizaciones y comunidades”, en donde refiere al término positivo como “las diversas formas en que culturas e individuos prosperan”; satisfacción simultánea y balanceada como “la necesidad de los individuos y como los sistemas en los que interactúan deben estar en equilibrio para progresar”; objetivos como “la necesidad material y física requerida para sobrevivir”; y subjetivo como “las necesidades emocionales y psicológicas necesarias para crecer y prosperar”.

### **Estabilidad o salud mental**

La salud mental y el bienestar cuentan con una relación estrecha, así lo exhibe Heather Gilmour (2014) en su artículo sobre salud mental positiva y enfermedades mentales, al apalancarse en la organización mundial de la salud (2016) para definir el concepto de salud mental, entendido como “el estado de bienestar en el que cada individuo alcanza su propio potencial consigue lidiar con el estrés normal del día a día, puede trabajar de forma productiva y fructífera, y es capaz de entregarle contribuciones a su comunidad”. Con la presentada definición, la autora afirma que la salud mental va más allá de la falta de una enfermedad mental.

Pier Bishop (2016) aborda la salud mental en términos de acciones que deben llevar a cabo las compañías para reducir problemas asociados a este concepto. Para Bishop, es importante que las empresas se conviertan en entidades generadoras de bienestar en lugar de generar síntomas como el estrés, depresión y ansiedad (entre otras); al romper el estigma negativo frente a la salud mental, las compañías pueden maximizar el potencial de sus empleados.

Sandy Herron y Rebecca Mortimer (1999) se apalancan en la definición de Preston y Kadzin como uno de los pilares para su artículo sobre como la salud mental es un concepto disputado. Para empezar, Preston (1943), define a la salud mental como “la habilidad para vivir feliz, de forma productiva, sin ser una molestia”, expandiendo en este concepto Kadzin (1993) como “la ausencia o disfunción en esferas psicológicas, emocionales, comportamentales y sociales, así como un funcionamiento óptimo o bienestar, dentro de los dominios previamente mencionados”. Expuestos estos puntos de vista, las autoras, luego de consultar autores que aportan un complemento adicional de las definiciones compartidas, determinan la importancia de “separar la naturaleza de salud mental con enfermedades mentales”, y de “realizar estrategias enfocadas a prevenir enfermedades mentales y promover el desarrollo de la salud mental”.

## **Liderazgo**

El liderazgo y las características que hacen que una persona se transforme en un líder son elementos que se han estudiado por más de 300 años, pero en la historia reciente, y más específicamente a principios del siglo 19, los estudio alrededor de este concepto empezaron a madurar para intentar formar la mejor definición de lo que el liderazgo abarca y significa (Stogdill, 1974). Autores como J.M. Burns (1978) han llegado a afirmar que “el liderazgo es uno de los fenómenos más observados, pero menos comprendidos en el planeta” pero no se ha logrado llegar a un acuerdo definitivo sobre este concepto. Albert S. King (1990), en su artículo sobre la evolución de la teoría del liderazgo agrupa a cada una de las eras en las que este concepto ha sido estudiado, y entrega una mirada condensada de las grandes corrientes para cada



era. Al final de su artículo, y habiendo expuesto su punto de vista sobre una “décima era del liderazgo”, King (1990) entrega a sus lectores puntos a tener en cuenta para abordar este concepto:

“El liderazgo es un proceso complejo e interactivo, con elementos comportamentales, relacionales y situacionales; el liderazgo no solo es encontrado en el líder, sino que también se presenta en niveles individuales, grupales, diádicos y organizacionales; el liderazgo es promovido tanto de los niveles organizacionales bajos, como desde los más altos; el liderazgo ocurre internamente con las interacciones líder - subordinado, así como externamente en entornos situacionales”; y por último, “el liderazgo motiva a las personas intrínsecamente al mejorar las expectativas, no sólo extrínsecamente al mejorar el sistema de recompensas.”

Iłona Bučiūnienė y Vida Škudienė (2008) en su estudio sobre el impacto de los tipos de liderazgo en el compromiso organizacional de empleados de empresas de manufactura de Lituania ilustran como efectivamente hay una relación entre el estilo de liderazgo y las dimensiones de compromiso (definidas por las autoras como afectivo, normativo y laissez-faire). Las autoras definen 3 tipos de liderazgo: transformativo, transaccional y laissez-faire, en donde el principal hallazgo es que el liderazgo transformacional “tiene asociaciones positivas respecto al compromiso psicológico, moral, en valores y de términos económicos del empleado” y puede ser utilizado como “un mejor indicador del compromiso de los empleados”.

## **Pregunta de investigación**

¿Cómo ha incidido la adopción del home office, ocasionado por la pandemia del COVID-19, en la generación de estrategias de marketing interno para la gestión del recurso humano en las empresas de servicio de Bogotá?

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Determinar cómo ha incidido la adopción del home office, ocasionado por la pandemia del COVID-19, en la generación de estrategias de marketing interno para la gestión del recurso humano en las empresas de servicio de Bogotá.

### **Objetivos Específicos**

- Conocer la manera en que el liderazgo y la comunicación influyen en la generación de estrategias de marketing interno en los diferentes cargos.
- Analizar la manera en que las empresas de servicio abordan estrategias enfocadas en el bienestar y estabilidad mental, entendidos como pilares fundamentales del marketing interno.
- Conocer la percepción de los empleados de diferentes cargos sobre su desempeño durante la implementación del Home Office por parte de sus empresas.

## **Hipótesis**

**H1:** El liderazgo y una comunicación eficaz impacta positivamente el bienestar de los colaboradores.

**H2:** La implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental juega un papel importante en la gestión del home office.

**H3:** La implementación del home office en las empresas de servicio de Bogotá evidencia un aumento en la productividad de los colaboradores.

## **Marco Teórico**

A continuación se exponer la metodología que se tomó en cuenta y bajo la cual está fundamentado el instrumento creado para el desarrollo del estudio en cuestión. Para lo expuesto en la presente investigación, el análisis está basado en la metodología efectuada por Narayanamurthy, G. y Tortorella, G. (2021), Marcela –Sefora Nemteanu y Dan-Christian Dabija (2021), Reis et al. (2018) y Maja Rozman y Polona Tominc (2021) en donde en sus respectivos estudios aplican encuestas y se realizan preguntas en torno a la labor productiva desempeñada por la empresa de los encuestados, así como sus implicaciones. Posteriormente, a través del instrumento se pregunta sobre el nivel de adopción de herramientas tecnológicas que permitan el trabajo remoto y, por último, se establecen preguntas con tipo de respuesta bajo una escala de Likert en donde 1 corresponde a completamente en desacuerdo, y 5 indica estar completamente de acuerdo, lo anterior con el fin entender qué tan de acuerdo están los encuestados con las

afirmaciones expuestas y el nivel de afectación tanto en su productividad como en el bienestar y el engagement.

Como mencionado anteriormente, es importante resaltar que el grupo objetivo tomado para este estudio son empleados que laboren en empresas de servicio y ocupen diferentes rangos y niveles de cargos C-Level, directivos, gerenciales, de jefatura, coordinadores, analistas y afines. El estudio se realizará en la ciudad de Bogotá a empresas pertenecientes al sector económico de servicios.

El instrumento consta de 19 preguntas organizadas en las siguientes secciones: Introducción, Productividad, Salud Mental, Endomarketing y Cierre. Cada una de las preguntas enfocadas a responder la siguiente pregunta de investigación “¿Cómo ha incidido la adopción del home office, ocasionado por la pandemia del COVID-19, en la generación de estrategias de marketing interno para la gestión del recurso humano en las empresas de servicio de Bogotá?”, y concluir los objetivos planteados. La encuesta (ver anexo “Instrumento Encuesta”) se llevó a cabo en la ciudad de Bogotá y se aplicó a 403 personas. La encuesta se construyó a partir de preguntas con opción de respuesta basada en la escala de Likert, preguntas de opción múltiple y múltiples respuestas.

Una vez completada la aplicación de la encuesta, se procesó la información para iniciar con la investigación cuantitativa. Para completar lo anterior, se llevaron a cabo análisis de tipo univariado, bivariado y de asociación chi cuadrado que permitieron identificar las variables relevantes en la incidencia de la adopción del home office en la generación de estrategias de marketing interno para la gestión del recurso humano en las empresas de servicio de Bogotá. Cabe resaltar que el objetivo de alcanzar un número de encuestas de mínimo 385 con un nivel de

confianza de 95% fue cumplido, puesto que se lograron obtener 403 respuestas de la encuesta realizada a la muestra definida.

---

## **Metodología**

### **Tipo de estudio / Investigación Cuantitativa**

Para aterrizar el estudio, se aplicó una encuesta como instrumento principal de la metodología con el objetivo de recopilar información como respuesta a la pregunta de investigación y los objetivos planteados.

Para el desarrollo de la presente investigación se tomó como base una metodología de investigación cuantitativa con el objetivo de responder a la siguiente pregunta de investigación sobre cómo ha incidido la adopción del home office, ocasionado por la pandemia del COVID-19, en la generación de estrategias de marketing interno para la gestión del recurso humano en las empresas de servicio de Bogotá. A partir de la investigación, se definieron y establecieron variables psicográficas que permitieran responder al entendimiento de la incidencia de la adopción del home office en la generación de estrategias de marketing interno para la gestión del recurso humano en las empresas de servicio de Bogotá.

Una vez definida la ciudad de Bogotá como el lugar en donde se realizará el estudio, el siguiente paso es definir el tamaño de la muestra, y para esto, es importante entender la

población de esta ciudad. Según el informe publicado por el Statista Research Department (2022), actualmente en Bogotá hay alrededor de 7'901,650 habitantes, de los cuales, y de acuerdo con el informe “Principales resultados del mercado laboral a julio de 2021” realizado por la cámara de comercio de Bogotá (2021), 542,000 personas que trabajan en empresas de servicios de administración pública, educación y atención de la salud humana, 465,000 trabajan en empresas de servicios profesionales, científica, técnica y administrativa, 301,000 en empresas de servicios de transporte y almacenamiento y 234,000 en servicios de alojamiento y comida. Puesto que las personas que trabajan en empresas de servicios y afines son el objetivo del estudio, al sumar la población, se obtiene que la muestra debe ser extraída de un total de 1'542,000 habitantes. Una vez encontrado el número de la población objetivo, se utilizó la calculadora de muestras de Raosoft (<http://www.raosoft.com/samplesize.html>), la cual con un margen de error de 5%, un nivel de confianza del 95% y una distribución del 50%, sugirió una muestra de mínimo 385 encuestas a realizar.

Las fuentes consultadas son los pilares y el esqueleto de la presente investigación que permitirán abordar el planteamiento del problema y la pregunta de investigación, entendiendo la manera en que los diferentes autores han tratado los temas y las variables planteadas. Lo anterior permitirá llevar a cabo la investigación a partir del estudio de las hipótesis inicialmente planteadas mediante un enfoque cuantitativo, en donde de acuerdo con la metodología descrita por Hernández Sampieri et al., (2014) se llevarán a cabo análisis cuantitativos, para llegar finalmente a enmarcar la finalidad de la investigación.

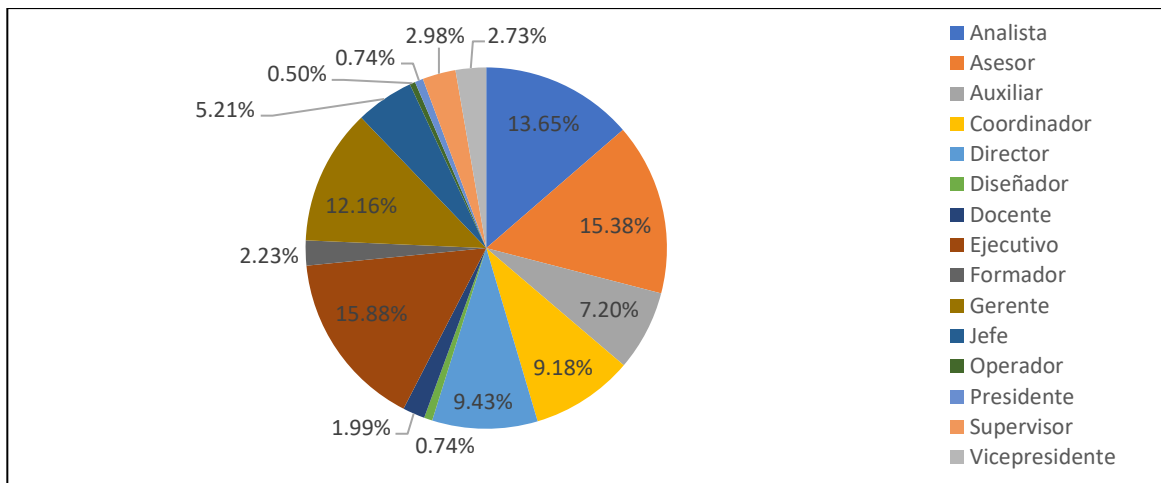
Cabe resaltar la importancia de tener como requisito en el momento de seleccionar a los encuestados de la investigación cuantitativa, el hecho de que la persona haya trabajado bajo una

modalidad de trabajo presencial antes de la pandemia ocasionada por el COVID-19, y luego bajo una modalidad de home office durante y/o después de la pandemia.

Ahora bien, analizando el resultado de la muestra, se observa la distribución de los datos sociodemográficos identificados de acuerdo con las variables “Cargo”, “Sector”, y “Departamento”, a través de la encuesta aplicada:

### Cargo

**Gráfico 1 – Distribución de la muestra con base en el Cargo al que pertenece**



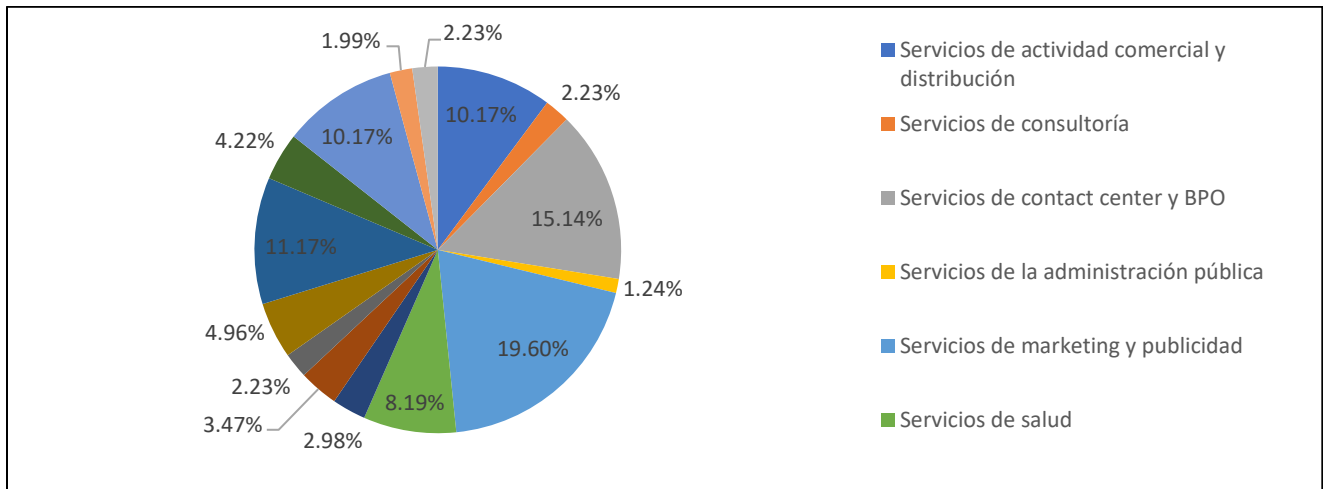
**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

De acuerdo con el análisis del resultado obtenido, se encuentra que de las personas encuestadas, la distribución de los Cargos a los que pertenecen en cada una de sus empresas es la siguiente:

Analista 13.65%, Asesor 15.38%, Auxiliar 7.20%, Coordinador 9.18%, Director 9.43%, Diseñador 0.74%, Docente 1.99%, Ejecutivo 15.88%, Formador 2.23%, Gerente 12.16%, Jefe 5.21%, Operador 0.50%, Presidente 0.74%, Supervisor 2.98% y Vicepresidente 2.73%.

## Sector

**Gráfico 2 – Distribución de la muestra con base en el Sector al que pertenece**



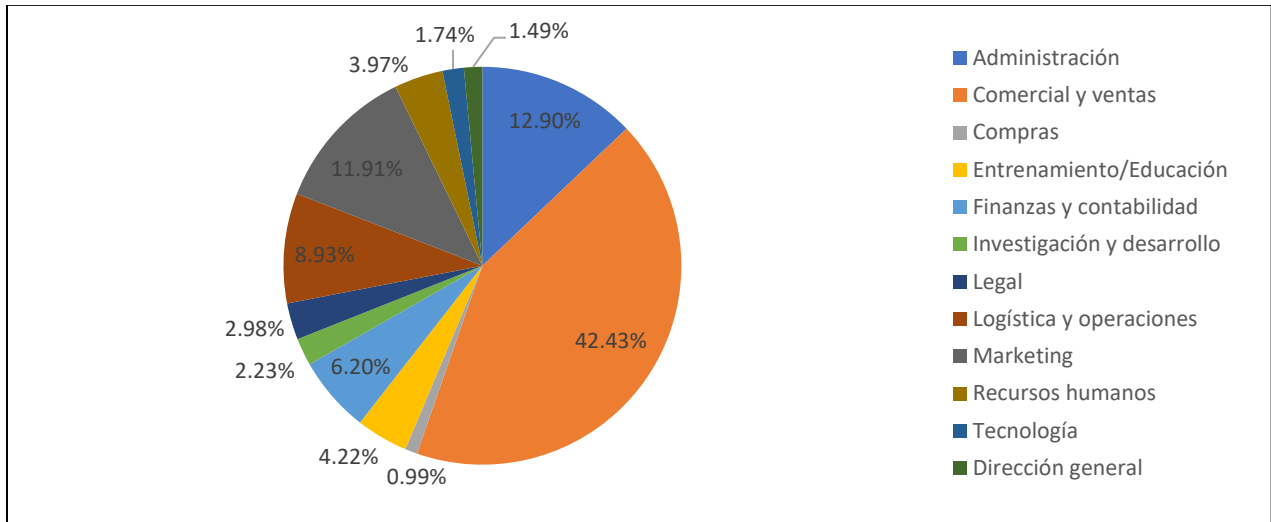
**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

De acuerdo con el análisis del resultado obtenido, se evidencia que de las personas encuestadas, la distribución del Sector al que pertenecen en cada una de sus empresas es la siguiente: Servicios de actividad comercial y distribución 10.17%, Servicios de consultoría 2.23%, Servicios de contact center y BPO 15.14%, Servicios de la administración pública 1.24%, Servicios de marketing y publicidad 19.60%, Servicios de salud 8.19%, Servicios de seguros 2.98%, Servicios de telecomunicación e internet 3.47%, Servicios de transporte 2.23%, Servicios educativos 4.96%, Servicios financieros y de banca 11.17%, Servicios hoteleros y turísticos 4.22%, Servicios informáticos y tecnológicos 10.17%, Servicios jurídicos y legales 1.99% y Servicios públicos 2.23%.



## Departamento

Gráfico 3 – Distribución de la muestra con base en el Departamento al que pertenece



**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

De acuerdo con el análisis del resultado obtenido, se encuentra que de las personas encuestadas, la distribución del Departamento al que pertenecen en cada una de sus empresas es la siguiente:

Administración 12.90%, Comercial y ventas 42.43%, Compras 0.99%, Entrenamiento/Educación 4.22%, Finanzas y contabilidad 6.20%, Investigación y desarrollo 2.23%, Legal 2.98%, Logística y operaciones 8.93%, Marketing 11.91%, Recursos humanos 3.97%, Tecnología 1.74% y Dirección general 1.49%.

## Análisis de Resultados

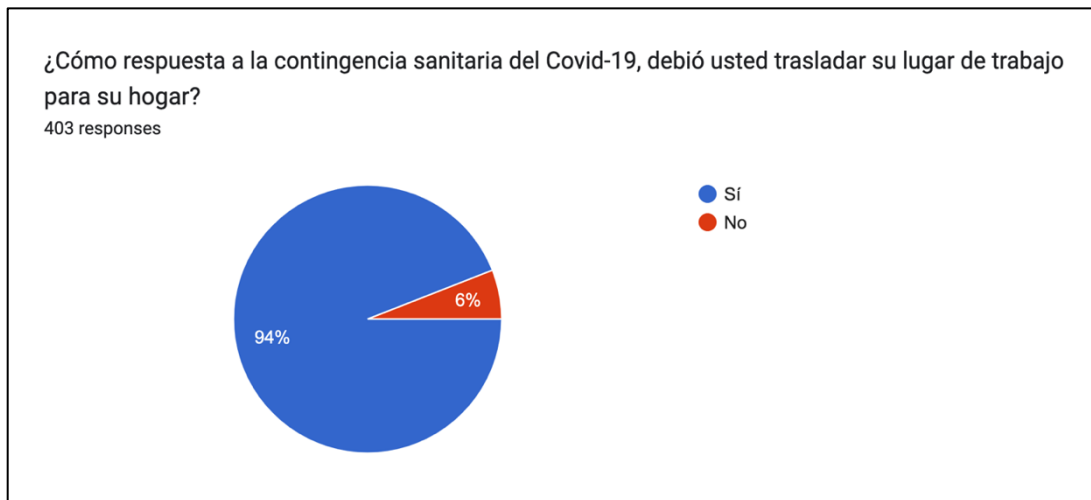
## **Análisis Univariado**

A continuación, se presentan los resultados del análisis descriptivo de cada una de las variables estudiadas. Se procesó la información de las encuestas mediante un análisis propio y construcción de gráficas para la tabulación de resultados. Las variables estudiadas para este primer análisis se enumeran a continuación:

- a)** Traslado del trabajo al hogar
- b)** Herramientas tecnológicas proporcionadas por la organización
- c)** Horario e intensidad laboral
- d)** Flexibilidad horaria
- e)** Concentración
- f)** Espacios de procrastinación
- g)** Productividad en labores a desempeñar
- h)** Interacción con compañeros de trabajo
- i)** Inestabilidad emocional
- j)** Síntomas de la inestabilidad emocional
- k)** Implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental
- l)** Suficiencia de la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental
- m)** Trabajo remoto como diferenciador en la selección de empleo
- n)** Resultados con la existencia de una figura de liderazgo
- o)** Reconocimiento por la empresa

## Traslado del trabajo al hogar

### Gráfico 4 Análisis univariado – Traslado del trabajo al hogar



**Elaborado mediante Google Forms a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

En el análisis de la variable traslado del trabajo al hogar, se evidenció que el 94% de las personas encuestadas tuvieron que trasladar su lugar de trabajo al hogar, mientras que un 6% no tuvo que hacerlo.

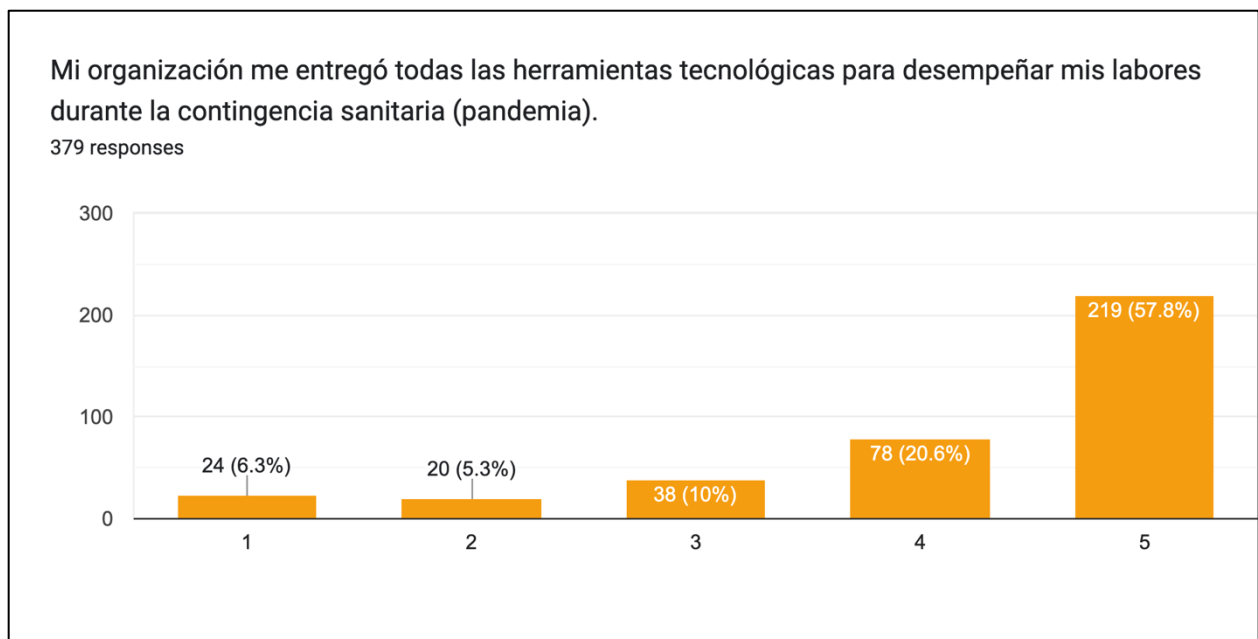
Se establecieron los siguientes parámetros para la escala de Likert de 1 a 5.

- 1- Muy en desacuerdo
- 2- En desacuerdo
- 3- Neutro
- 4- De acuerdo
- 5- Muy de acuerdo

## Sección Productividad

### Herramientas tecnológicas proporcionadas por la organización

**Gráfico 5 Análisis univariado – Herramientas tecnológicas proporcionadas por la organización**



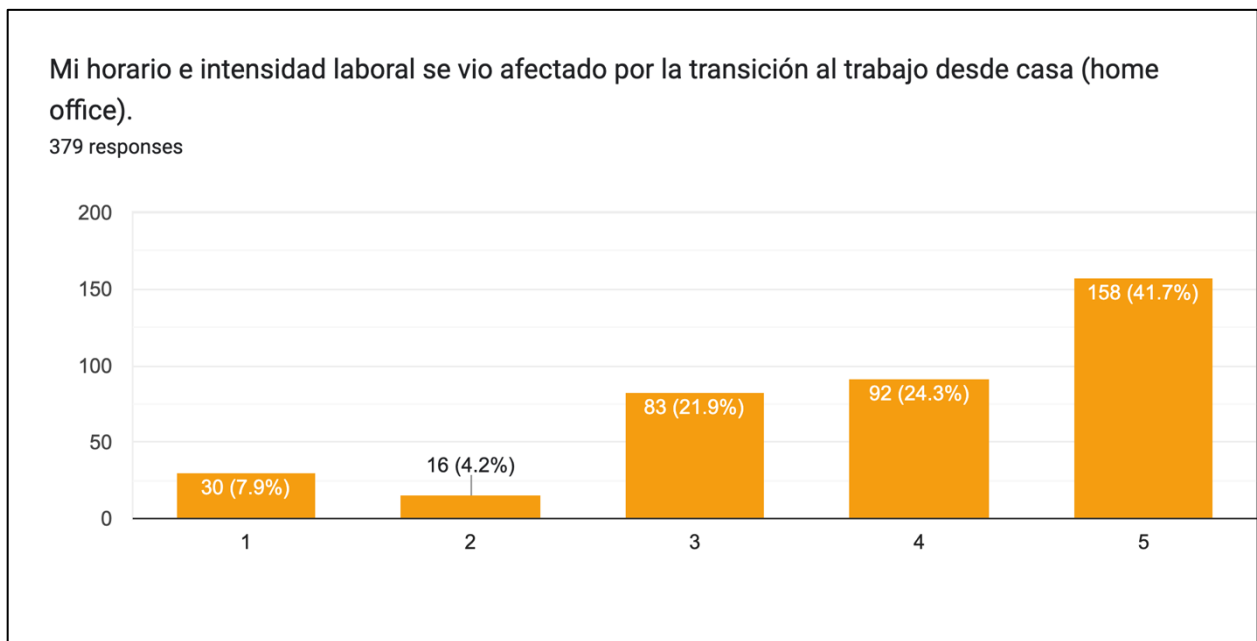
**Elaborado mediante Google Forms a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

Según el análisis univariado, se puede decir que el 57.8% de las personas encuestadas están muy de acuerdo con que la organización a la que pertenece le entregó todas las herramientas tecnológicas para desempeñar sus labores durante la pandemia. Así mismo, el 20.6% de las personas están de acuerdo con la afirmación anterior. Por el contrario, el 6.3% de las personas

están muy en desacuerdo, mientras que el 5.3% están sólo en desacuerdo. Finalmente, el 10% de los encuestados se ubica en una posición neutral.

## Horario e intensidad laboral

### Gráfico 6 Análisis univariado – Horario e intensidad laboral



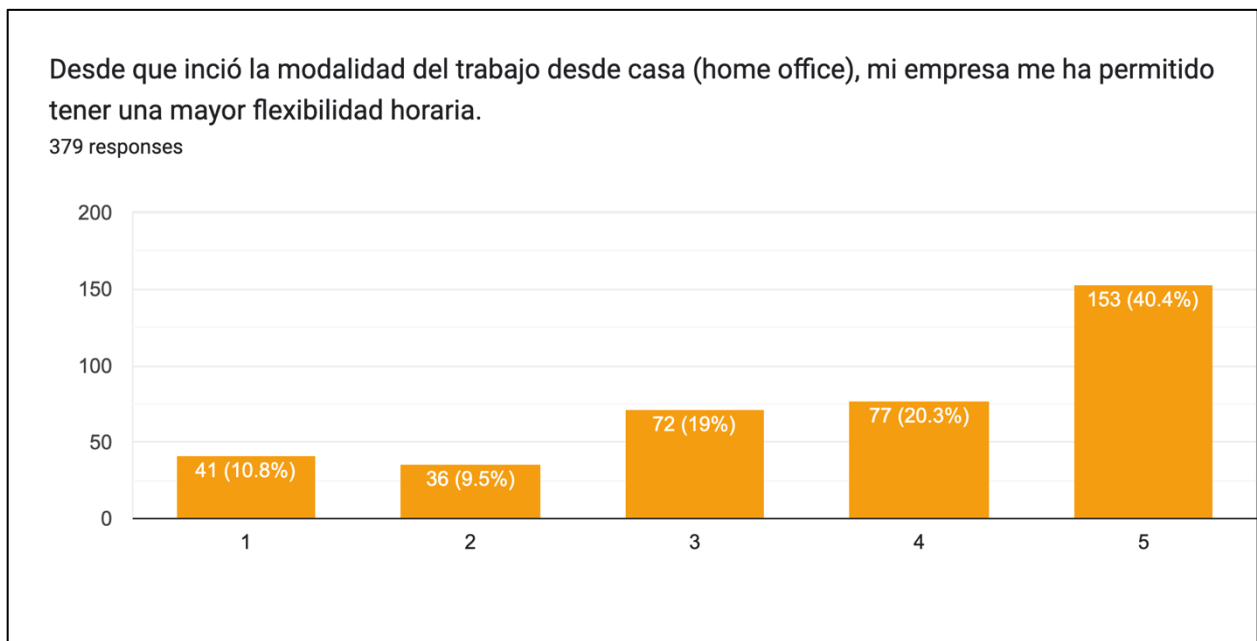
**Elaborado mediante Google Forms a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

Según el análisis univariado, se puede decir que el 41.7% de las personas encuestadas están muy de acuerdo con que su horario e intensidad laboral se vio afectado por la transición al home office. El 24.3% de las personas están de acuerdo con que su horario e intensidad laboral se vio afectado por el trabajo desde casa. Por otro lado, el 7.9% de las personas están muy en desacuerdo con la afirmación anterior, mientras que el 4.2% están sólo en desacuerdo.

Finalmente, el 21.9% de los encuestados se ubica en una posición neutral respecto a la variable explicada.

## Flexibilidad horaria

### Gráfico 7 Análisis univariado – Flexibilidad horaria



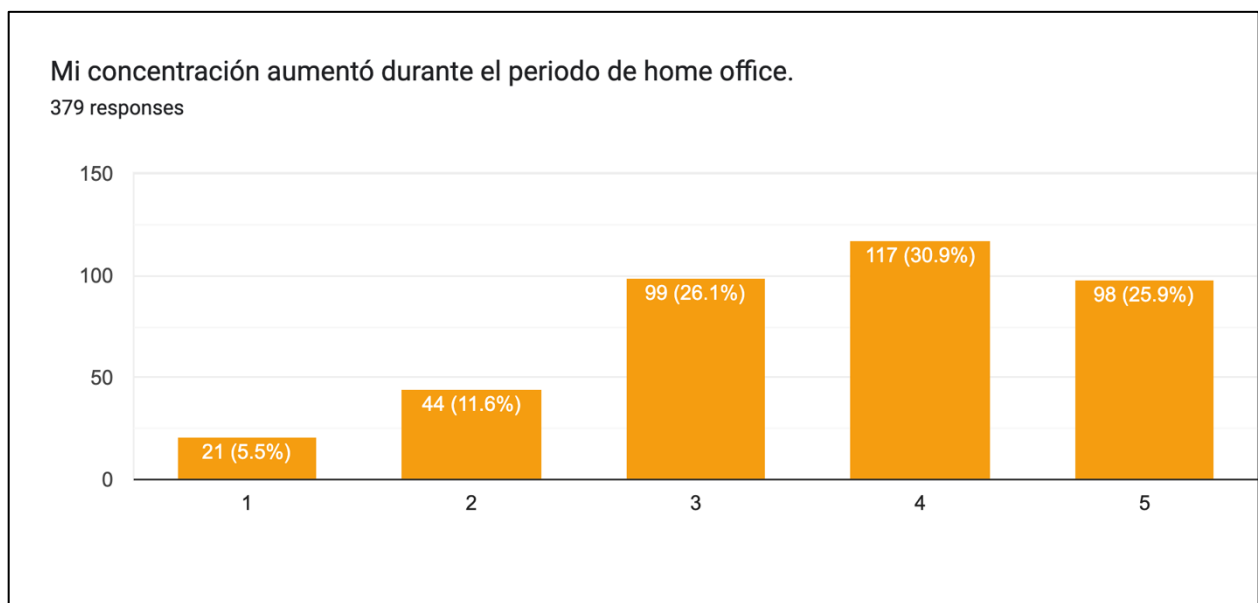
**Elaborado mediante Google Forms a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 40.4% de las personas encuestadas están muy de acuerdo con que su empresa le ha permitido tener una mayor flexibilidad horaria desde el inicio del home office. El 20.3% de las personas están de acuerdo con que su empresa les ha permitido una mayor flexibilidad horaria desde el inicio del trabajo desde casa. Por otro lado, 10.8% de las personas están muy en desacuerdo con que su empresa les ha permitido tener una mayor flexibilidad horaria, mientras que el 9.5% de

las personas están en desacuerdo. Finalmente, el 19% de las personas tienen una posición neutra respecto a la flexibilidad horaria permitida por la empresa.

## Concentración

### Gráfico 8 Análisis univariado – Concentración



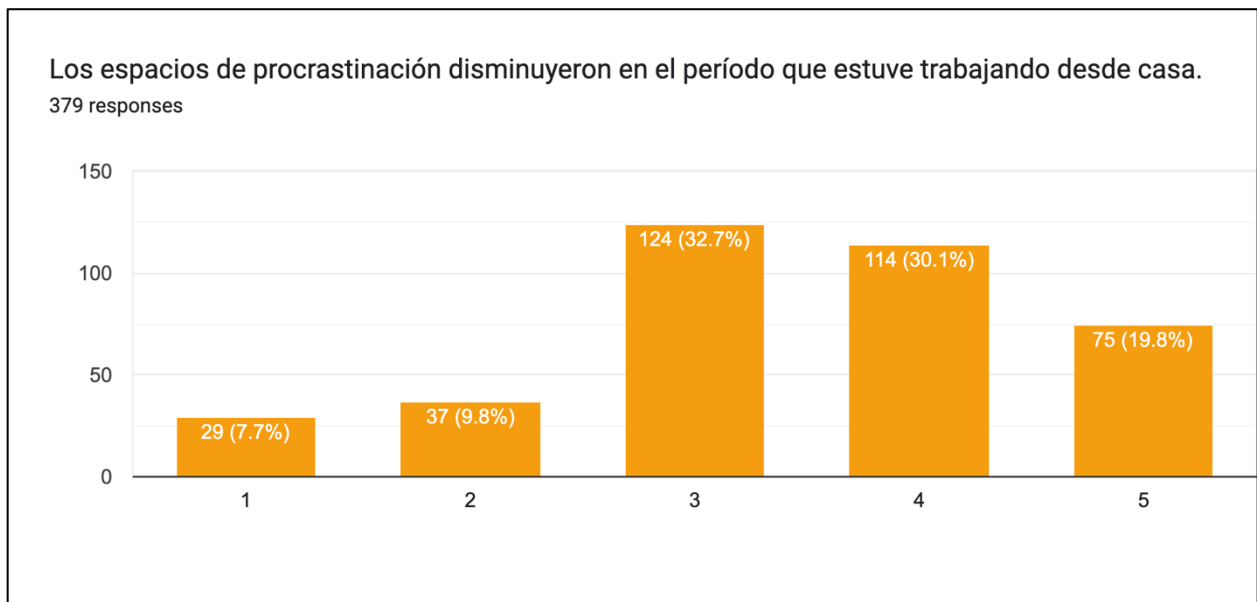
**Elaborado mediante Google Forms a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

A partir del análisis univariado, se evidenció que, de 379 personas encuestadas, 98 están muy de acuerdo con que su concentración aumentó durante el periodo de home office, 117 personas están de acuerdo con la afirmación. Así mismo, 21 personas están muy en desacuerdo con que su concentración aumentó durante el periodo de home office, y 44 personas están en desacuerdo con que su concentración aumentó durante el periodo de home office. Por otro lado, 99 personas

de las encuestadas tienen una posición neutra respecto a la afectación de su concentración durante el periodo de home office.

## Espacios de procrastinación

**Gráfico 9 Análisis univariado – Espacios de procrastinación**



**Elaborado mediante Google Forms a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

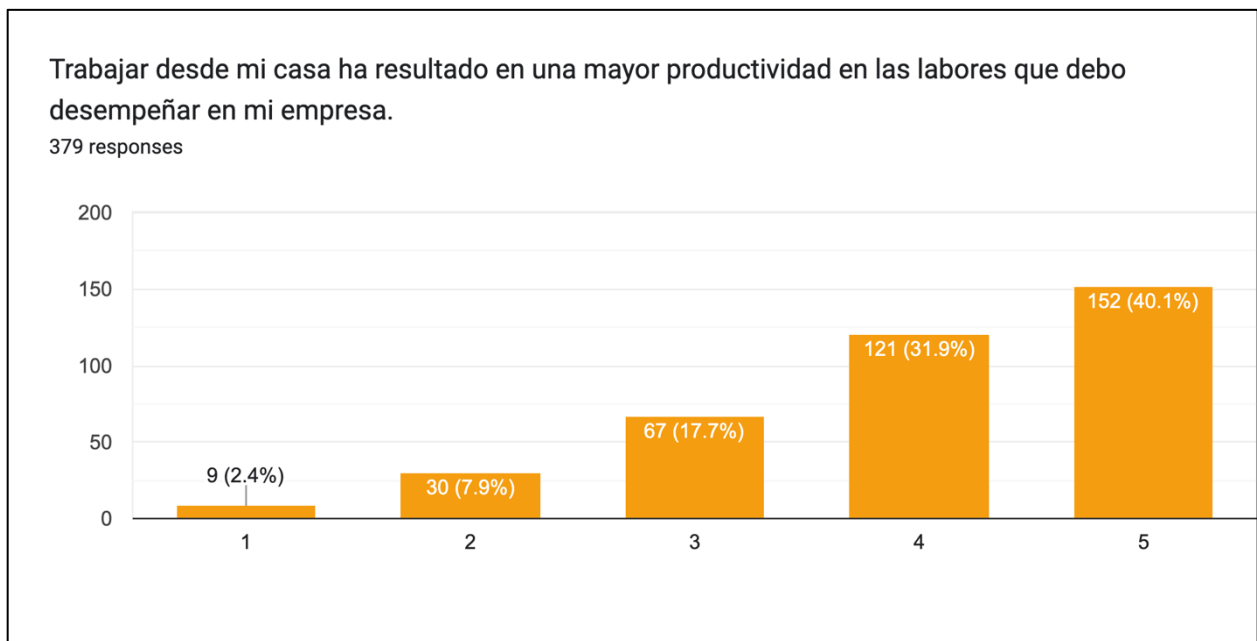
El 19.8% de la muestra está muy de acuerdo con que los espacios de procrastinación disminuyeron en el periodo que estuvieron trabajando desde casa, mientras que el 7.7% está muy en desacuerdo. Mientras que el 30.1% de la muestra está de acuerdo con que los espacios de procrastinación disminuyeron en el periodo que estuvieron trabajando desde casa, el 9.8% está



en desacuerdo. Finalmente, el 32.7% de la muestra tiene una posición neutral frente a la afirmación.

## Productividad en labores a desempeñar

### Gráfico 10 Análisis univariado – Productividad en labores a desempeñar



**Elaborado mediante Google Forms a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 40.1% de la muestra está muy de acuerdo con que trabajar desde su casa ha resultado en una mayor productividad en las labores que debe desempeñar en su empresa, mientras que el 2.4% está muy en desacuerdo. Así mismo, mientras que el 31.9% de la muestra está de acuerdo con que trabajar desde su casa ha resultado en una mayor productividad en las labores que debe

desempeñar en su empresa, el 7.9% está en desacuerdo. Finalmente, el 17.7% de las personas tiene una posición neutral frente a la afirmación.

## Sección Salud Mental

### Interacción con compañeros de trabajo

#### Gráfico 11 Análisis univariado – Interacción con compañeros de trabajo

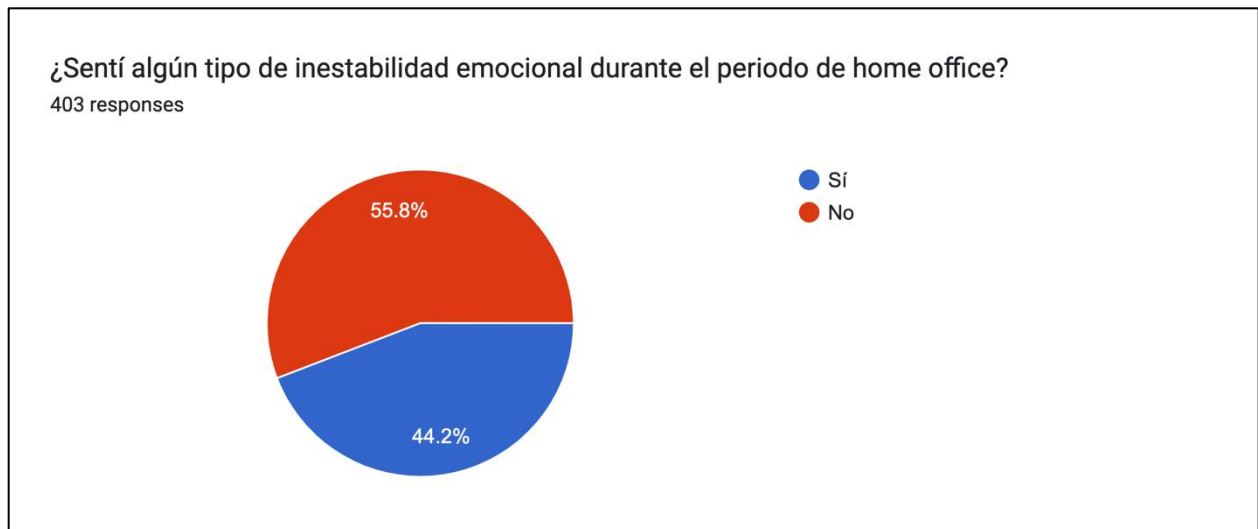


**Elaborado mediante Google Forms a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

En el análisis de la variable Interacción con compañeros de trabajo, se evidenció que para 81.4% de las personas encuestadas, la interacción con sus compañeros de trabajo se disminuyó debido a las medidas sanitarias del Covi-19, mientras que para el 18.6% no disminuyó la interacción.

## Inestabilidad emocional

### Gráfico 12 Análisis univariado – Inestabilidad emocional

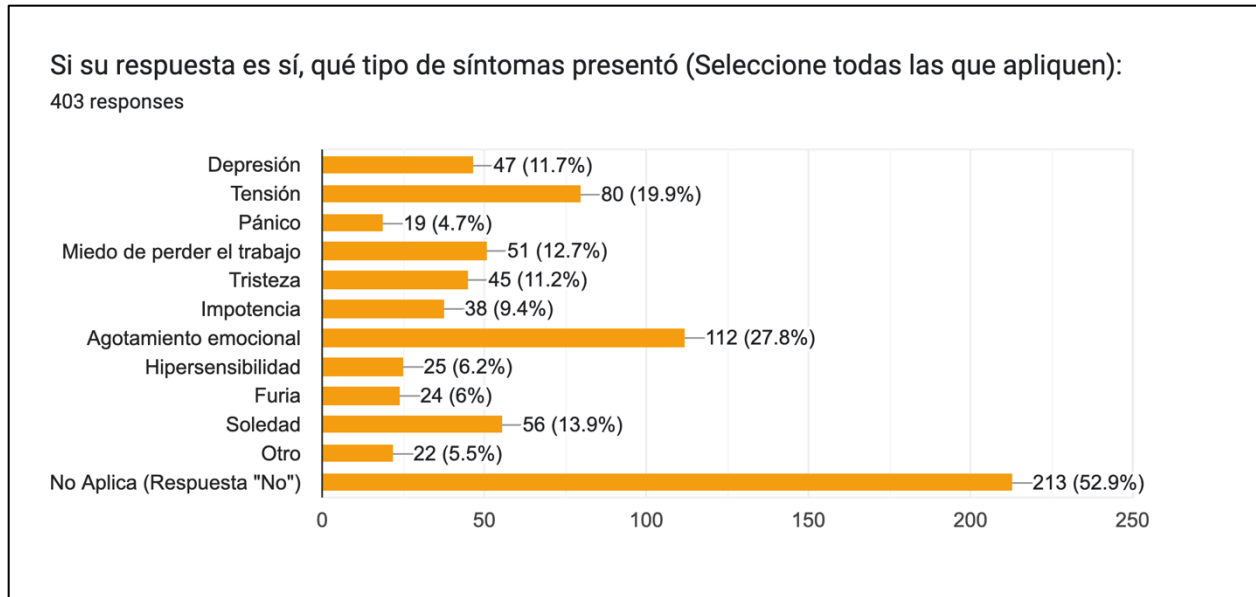


**Elaborado mediante Google Forms a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

En el análisis de la variable Inestabilidad emocional, se evidenció que el 55.8% de las personas encuestadas sintieron algún tipo de inestabilidad emocional durante el periodo de home office, mientras que el 44.2% de las personas no sintieron ningún tipo de inestabilidad emocional.

## Síntomas de la inestabilidad emocional

### Gráfico 13 Análisis univariado – Síntomas de la inestabilidad emocional

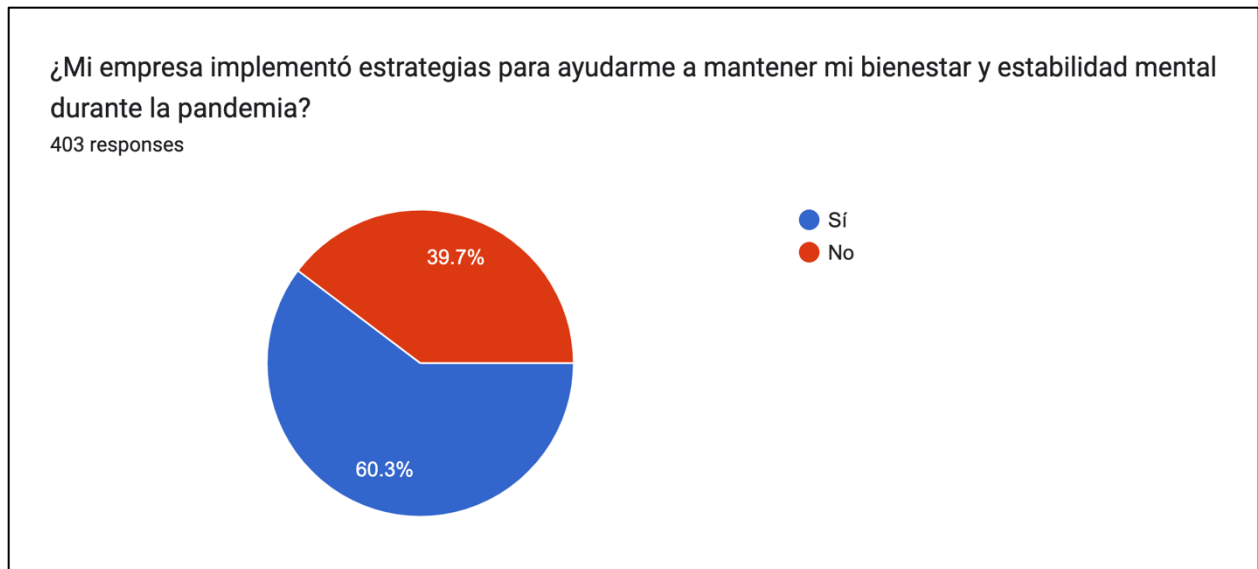


**Elaborado mediante Google Forms a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

De acuerdo con el análisis univariado de las variables que componen los síntomas de la inestabilidad emocional, el 11.7% de las personas presentó depresión, el 19.9% de las personas sintió tensión, el 4.7% de las personas sintió pánico, el 12.7% de las personas sintió miedo de perder el trabajo, el 11.2% de las personas sintió tristeza, el 9.4% de las personas sintió impotencia, el 27.8% de las personas sintió agotamiento emocional, el 6.2% de las personas presentó hipersensibilidad, el 6% de las personas sintió furia, el 13.9% de las personas sintió soledad, el 5.5% de las personas presentó algún otro síntoma diferente a los enunciados anteriormente. Finalmente, del total de la muestra de 403 personas, el 52.9%, lo que corresponde a 213 personas, no presentaron ningún síntoma relacionado a la inestabilidad emocional durante el periodo del home office.

## Implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental

### Gráfico 14 Análisis univariado – Implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental

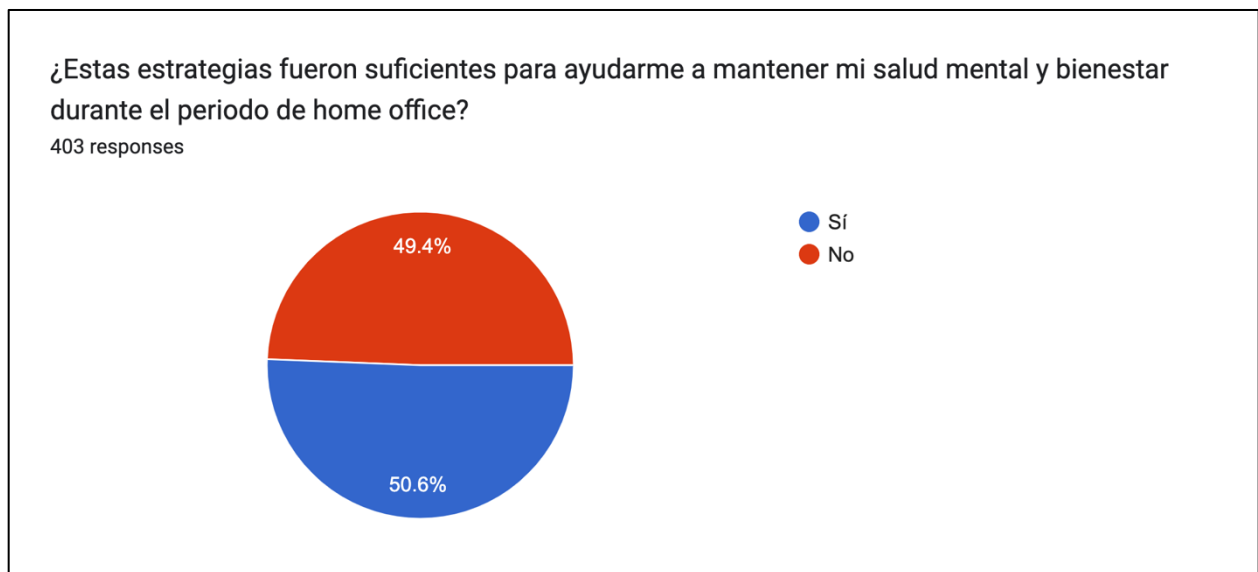


**Elaborado mediante Google Forms a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 60.3% de la muestra considera que su empresa implementó estrategias para ayudarlo a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, mientras que el 39.7% no lo considera.

### Suficiencia de la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental

## Gráfico 15 Análisis univariado – Suficiencia de la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental



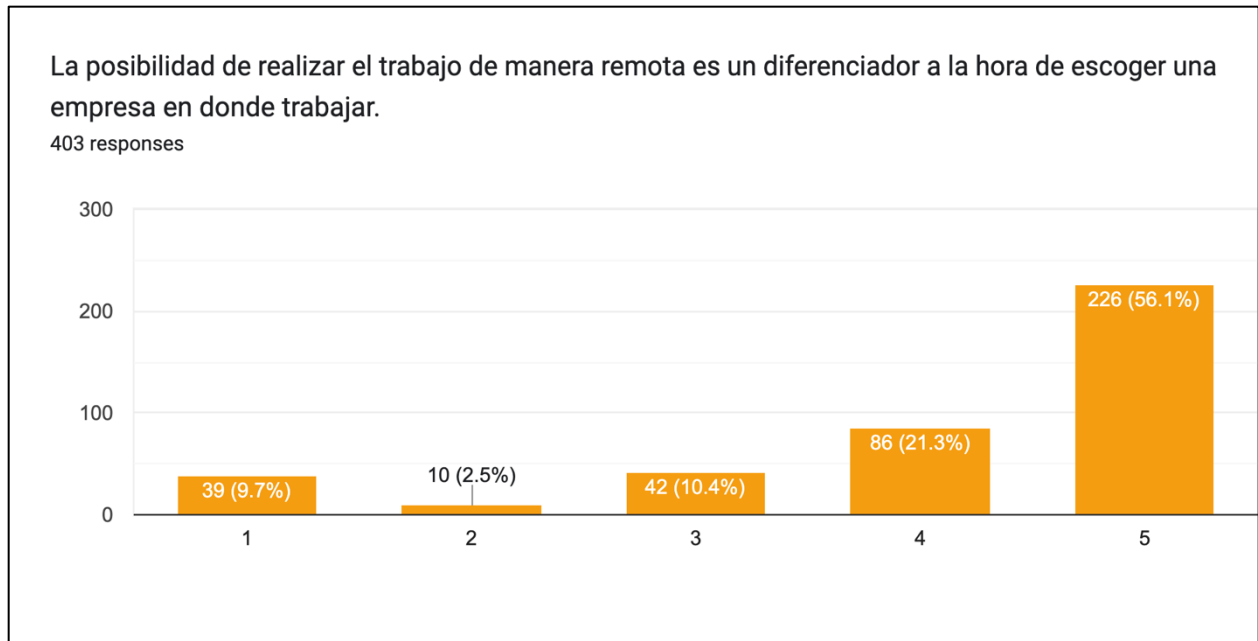
**Elaborado mediante Google Forms a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 50.6% de las personas encuestadas consideran que las estrategias implementadas por las empresas fueron suficientes para ayudarles a mantener su salud mental y bienestar durante el periodo de home office, mientras que el 49.4% consideran que no fueron suficientes.

## Sección Endomarketing o Marketing Interno

### Trabajo remoto como diferenciador en la selección de empleo

## Gráfico 16 Análisis univariado – Trabajo remoto como diferenciador en la selección de empleo

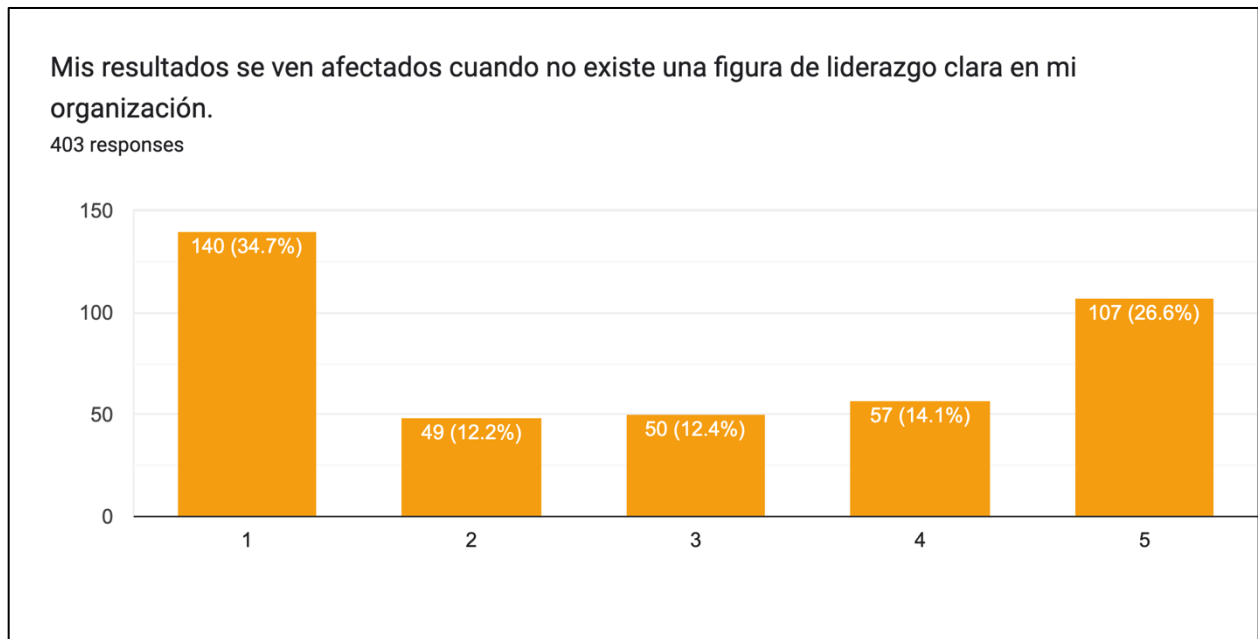


**Elaborado mediante Google Forms a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

Según el análisis univariado, se evidenció que el 56.1% de las personas encuestadas están muy de acuerdo con que la posibilidad de realizar el trabajo de manera remota es un diferenciador a la hora de escoger una empresa en donde trabajar. Así mismo, el 21.3% de las personas están de acuerdo con la afirmación anterior. Por el contrario, el 9.7% de las personas están muy en desacuerdo, mientras que el 2.5% están sólo en desacuerdo. Finalmente, el 10.4% de los encuestados se ubica en una posición neutral frente a la afirmación.

### **Resultados con la existencia de una figura de liderazgo**

## Gráfico 17 Análisis univariado – Resultados con la existencia de una figura de liderazgo



**Elaborado mediante Google Forms a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 26.6% de la muestra está muy de acuerdo con que sus resultados se ven afectados cuando no existe una figura de liderazgo clara en su organización, mientras que el 34.7% está muy en desacuerdo. Mientras que el 14.1% de la muestra está de acuerdo con que los espacios de procrastinación disminuyeron en el periodo que estuvieron trabajando desde casa, el 12.2% está en desacuerdo. Finalmente, el 12.4% de las personas tiene una posición neutral frente a la afirmación.

## Comunicación organizacional



## Gráfico 18 Análisis univariado – Comunicación organizacional

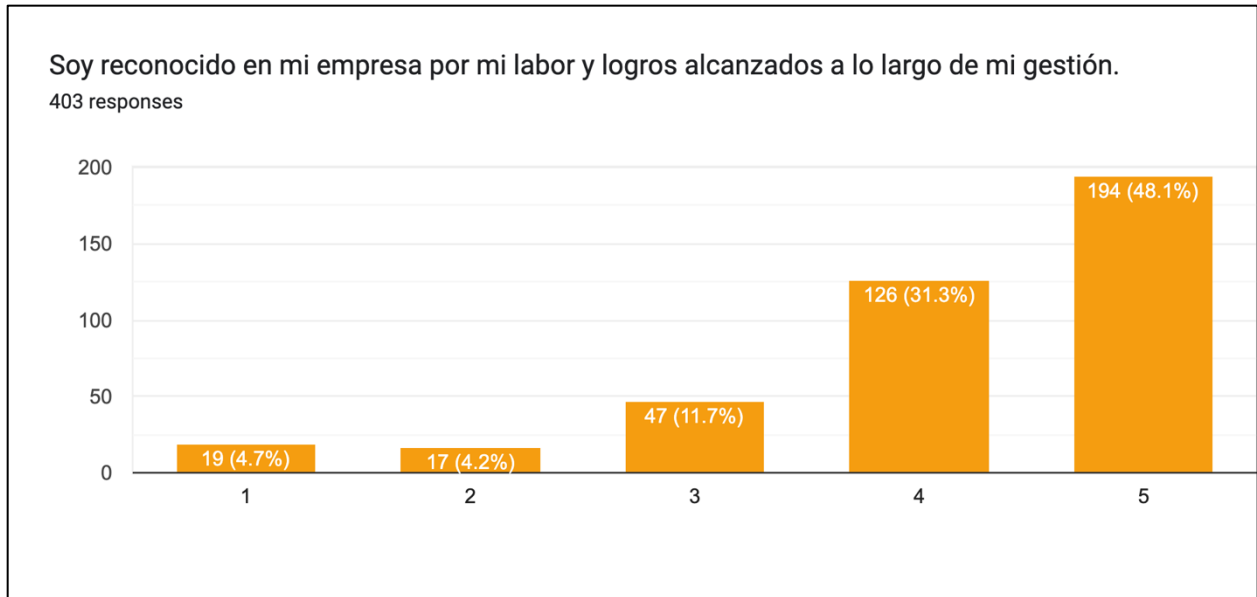


**Elaborado mediante Google Forms a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 78.7% de la muestra está muy de acuerdo con que la comunicación organizacional es clave para el buen desempeño de sus labores y alineamiento con los objetivos de la empresa, mientras que el 1.2% está muy en desacuerdo. Mientras que el 15.1% de la muestra está de acuerdo con la afirmación, el 2% está en desacuerdo. Finalmente, el 3% de los encuestados tiene una posición neutral.

## Reconocimiento por la empresa

## Gráfico 19 Análisis univariado – Reconocimiento por la empresa



**Elaborado mediante Google Forms a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 48.1% de la muestra está muy de acuerdo con que es reconocido en su empresa por su labor y logros alcanzados a lo largo de su gestión, mientras que el 4.7% está muy en desacuerdo. Así mismo, mientras que el 31.3% de la muestra está de acuerdo con la afirmación de su reconocimiento, el 4.2% está en desacuerdo. Finalmente, el 11.7% de la muestra tiene una posición neutral.

De acuerdo con los resultados del análisis univariado anteriormente expuesto, se evidencia que los cargos de mayor participación son Asesor y Ejecutivo, con más del 15% de participación cada uno de la torta de cargos. Así mismo, los sectores de mayor relevancia en la muestra son Servicios de Marketing y Publicidad con un share de 19.6%, y Servicios de Contact

Center y BPO con un share de 15.14% Análisis univariado. En cuanto al departamento al que pertenecen dentro de una organización, Comercial y Ventas es el de mayor relevancia con una participación del 43.43%. El 94% de las personas se vieron en la necesidad de trasladar su lugar de trabajo para su hogar.

### **Sección Productividad**

El 78.4% de las personas afirman que su organización le entregó todas las herramientas tecnológicas requeridas para desempeñar las labores durante la pandemia. En cuanto al horario y la intensidad laboral percibida por la transición al trabajo desde casa, el 66% de las personas consideran que se vio muy afectado. Sin embargo, el 60.7% de las personas están de acuerdo con que la empresa en la que trabajan les ha permitido tener una mayor flexibilidad horaria. Ahora bien, durante el periodo de home office, el 56.8% de las personas están de acuerdo con que su concentración se vio afectada de manera positiva. Para el 49.9% de las personas, los espacios de procrastinación disminuyeron en el periodo de trabajo en modalidad home office, y además el 72% de las personas afirman que su productividad ha mejorado y aumentado en las labores que desempeñan en su cargo.

### **Sección Salud Mental**

Para el 81.4% de las personas, la interacción con los compañeros de trabajo se disminuyó debido a las medidas sanitarias implementadas por el COVID - 19. Así mismo, el 44.2% sintió algún tipo de inestabilidad emocional durante el periodo de home office, representado principalmente por Agotamiento emocional con un 27.8%, y Tensión con un 19.9%. El 60.3% de

las personas afirman que su empresa implementó estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, sin embargo, para el 49.4% de las personas las estrategias fueron insuficientes para ayudarles a mantener la salud mental y bienestar durante el periodo de home office.

### **Sección Endomarketing o Marketing Interno**

Para el 77.4% de las personas encuestadas la posibilidad de realizar el trabajo de manera remota es un gran diferenciador a la hora de escoger una empresa en donde trabajar. Así mismo, el 40.7% afirman que los resultados individuales se ven afectados cuando no existe una figura de liderazgo clara en la organización. Ahora bien, la comunicación organizacional es clave para el buen desempeño de las labores y alineamiento con los objetivos de la empresa, el 93.8% de las personas lo consideran fuertemente. Finalmente, el 79.4% de las personas considera ser reconocido por su empresa por su labor y logros alcanzados a lo largo de su gestión.

### **Análisis Bivariado**

Se considera el resultado de la metodología aplicada como “análisis bivariado” en donde existe una variable, de aquí en adelante reconocida como “**Implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental**”, y 28 variables adicionales, a partir de las cuales se lleva a cabo una tabulación cruzada entre las mismas. Se utiliza el análisis bivariado debido a que estudia puntualmente la relación existente entre las variables que componen el resultado de la muestra

aplicada (Sampieri, 2014), y permite entender al conexión de todas las variables frente a la variable principal , “**Implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental**”.

A continuación, se presentan los resultados del análisis bivariado a partir de la **Implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental** (referido de aquí en adelante como IEBEM) respecto a cada una de las variables descritas. Se procesó la información de las encuestas mediante un análisis propio y construcción de gráficas para la tabulación de los resultados a partir del cruce de las variables mencionadas.

En todos los gráficos del análisis bivariado expuestos a continuación, las gráfica corresponden a la variable “**Implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental**”, respecto a cada una de las siguientes:

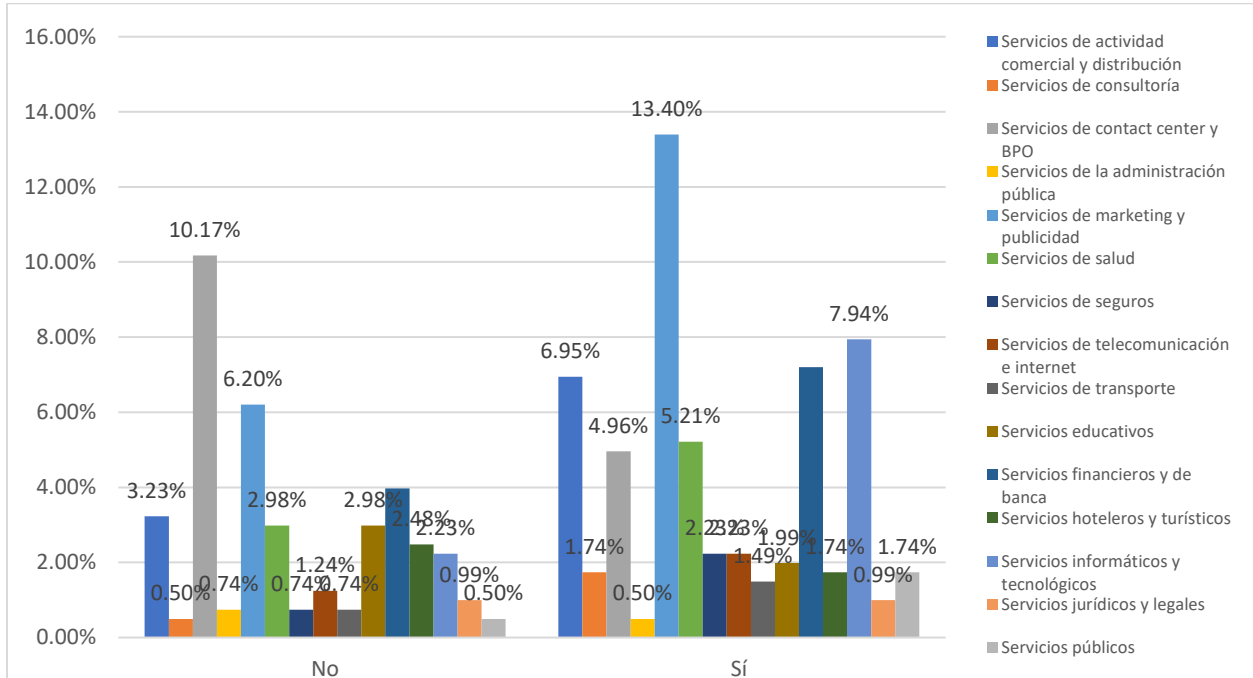
- a) Sector
- b) Cargo
- c) Departamento
- d) Traslado del trabajo al hogar
- e) Herramientas tecnológicas proporcionadas por la organización
- f) Horario e intensidad laboral
- g) Flexibilidad horaria
- h) Concentración
- i) Espacios de procrastinación
- j) Productividad en labores a desempeñar
- k) Interacción con compañeros de trabajo
- l) Inestabilidad emocional
- m) Síntomas de la inestabilidad emocional

- i.** Depresión
- ii.** Tensión
- iii.** Pánico
- iv.** Miedo de perder el trabajo
- v.** Tristeza
- vi.** Impotencia
- vii.** Agotamiento emocional
- viii.** Hipersensibilidad
- ix.** Furia
- x.** Soledad
- xi.** Otro

- n)** Implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental
- o)** Suficiencia de la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental
- p)** Trabajo remoto como diferenciador en la selección de empleo
- q)** Resultados con la existencia de una figura de liderazgo
- r)** Reconocimiento por la empresa

## IEBEM – Sector

### Gráfico 20 Análisis bivariado – Sector



**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 60.3% de las personas afirmaron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. De esas últimas, el sector al que pertenece su empresa dentro de la industria de servicios se distribuye de la siguiente manera:

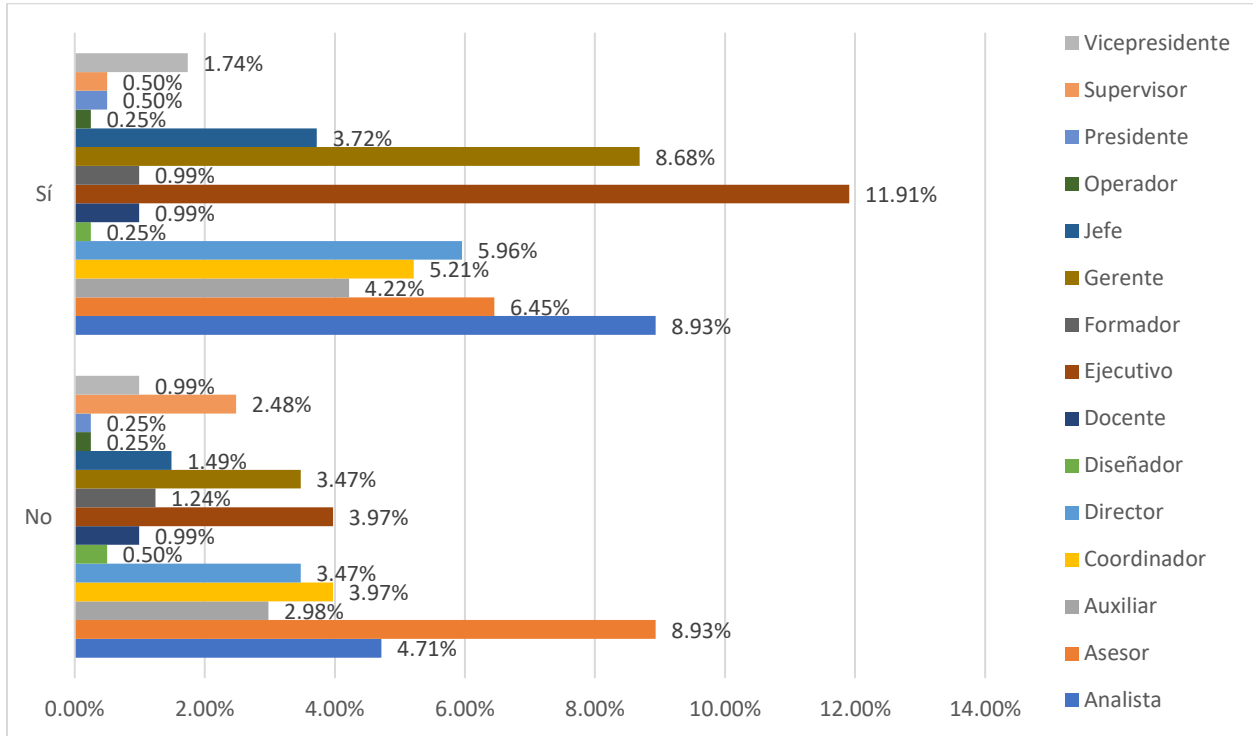
Servicios de actividad comercial y distribución 6.95%, Servicios de consultoría 1.74%, Servicios de contact center y BPO 4.96%, Servicios de la administración pública 0.50%, Servicios de marketing y publicidad 13.4%, Servicios de salud 5.21%, Servicios de seguros 2.23%, Servicios de telecomunicación e internet 2.23%, Servicios de transporte 1.49%, Servicios educativos 1.99%, Servicios financieros y de banca 7.20%, Servicios hoteleros y turísticos 1.74%, Servicios

informáticos y tecnológicos 7.94%, Servicios jurídicos y legales 0.99%, Servicios públicos 1.74%. Por otro lado, el 39.7% de las personas afirmaron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, de estas últimas, el sector al que pertenece su empresa dentro de la industria de servicios se distribuye de la siguiente manera: Servicios de actividad comercial y distribución 3.23%, Servicios de consultoría 0.50%, Servicios de contact center y BPO 10.17%, Servicios de la administración pública 0.74%, Servicios de marketing y publicidad 6.20%, Servicios de salud 2.98%, Servicios de seguros 0.74%, Servicios de telecomunicación e internet 1.24%, Servicios de transporte 0.74%, Servicios educativos 2.98%, Servicios financieros y de banca 3.97%, Servicios hoteleros y turísticos 2.48%, Servicios informáticos y tecnológicos 2.23%, Servicios jurídicos y legales 0.99%, Servicios públicos 0.5%.



## IEBEM – Cargo

Gráfico 21 Análisis bivariado – Cargo



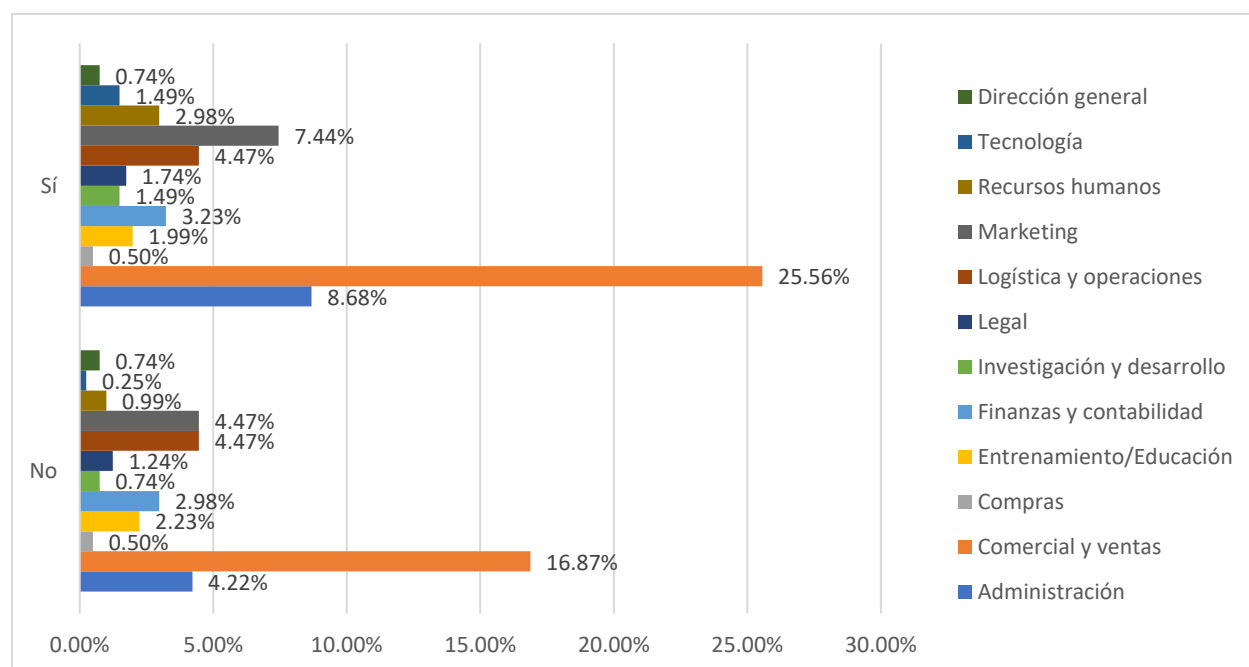
**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 60.3% de las personas afirmaron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. De estas últimas, el cargo al que pertenece en su empresa se distribuye de la siguiente manera: Analista 8.93%, Asesor 6.45%, Auxiliar 4.22%, Coordinador 5.21%, Director 5.96%, Diseñador 0.25%, Docente 0.99%, Ejecutivo 11.91%, Formador 0.99%, Gerente 8.68%, Jefe 3.72%, Operador 0.25%, Presidente 0.5%, Supervisor 0.5%, y Vicepresidente 1.74%. Por otro lado, el 39.7% de las personas afirmaron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar

y estabilidad mental durante la pandemia, de estas últimas, el cargo al que pertenece en su empresa se distribuye de la siguiente manera: Analista 4.71%, Asesor 8.93%, Auxiliar 2.98%, Coordinador 3.97%, Director 3.47%, Diseñador 0.5%, Docente 0.99%, Ejecutivo 3.97%, Formador 1.24%, Gerente 3.47%, Jefe 1.49%, Operador 0.25%, Presidente 0.25%, Supervisor 2.48%, y Vicepresidente 0.99%.

## IEBEM – Departamento

### Gráfico 22 Análisis bivariado – Departamento

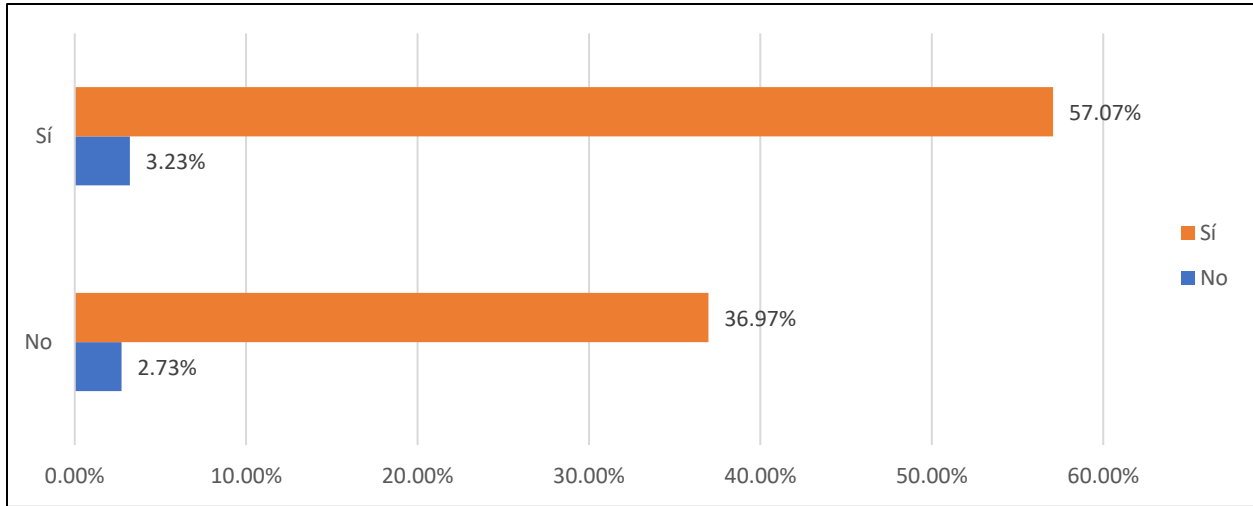


**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 60.3% de las personas que afirmaron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. De estas últimas, el departamento al que pertenece su cargo dentro de la organización se distribuye de la siguiente manera: Administración 8.68%, Comercial y ventas 25.56% Compras 0.5%, Entrenamiento/Educación 1.99%, Finanzas y contabilidad 3.23%, Investigación y desarrollo 1.49%, Legal 1.74%, Logística y operaciones 4.47%, Marketing 7.44%, Recursos humanos 2.98%, Tecnología 1.49%, y Dirección general 0.74%. Por otro lado, el 39.7% de las personas afirmaron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, de estas últimas, el departamento al que pertenece su cargo dentro de la organización se distribuye de la siguiente manera: Administración 4.22 %, Comercial y ventas 16.87% Compras 0.5%, Entrenamiento/Educación 2.23 %, Finanzas y contabilidad 2.98 %, Investigación y desarrollo 0.74 %, Legal 1.24%, Logística y operaciones 4.47%, Marketing 4.47%, Recursos humanos 0.99%, Tecnología 0.25%, y Dirección general 0.74%.

## **IEBEM – Traslado del trabajo al hogar**

### Gráfico 23 Análisis bivariado – Traslado del trabajo al hogar

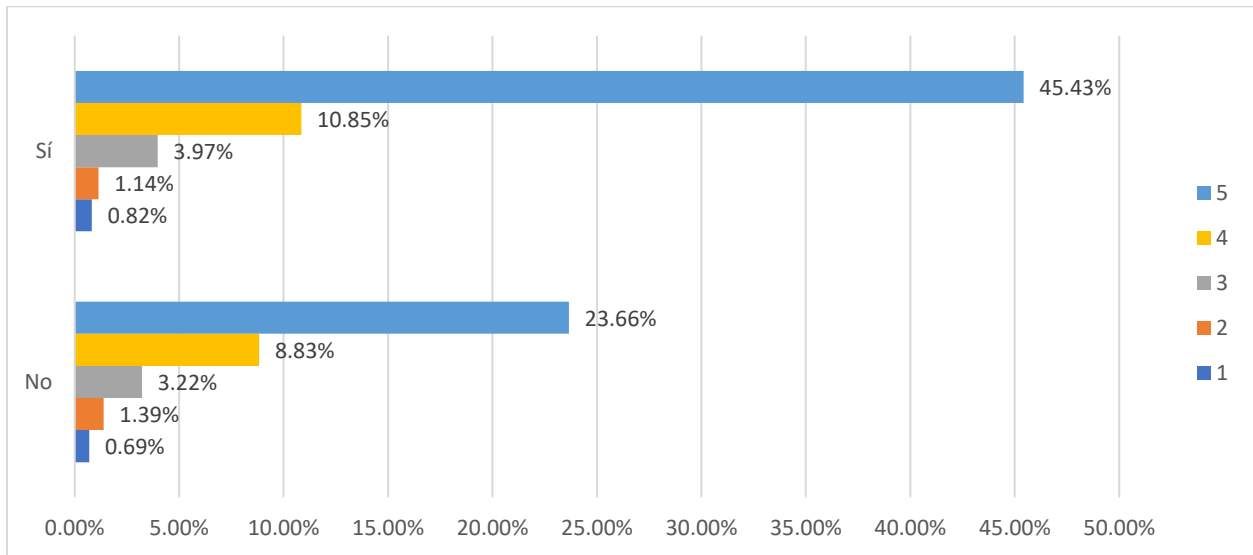


**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

A partir de la gráfica se evidencia que el 60.3% de las personas afirmaron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. De estas últimas, el 57.07% tuvo que trasladar su lugar de trabajo a su hogar, mientras que el 3.23% no tuvo que hacerlo. Por otro lado, el 39.7% de las personas afirmaron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, de estas últimas, el 36.97% tuvo que trasladar su lugar de trabajo a su hogar, mientras que el 2.73% no tuvo que hacerlo.

### **IEBEM – Herramientas tecnológicas proporcionadas por la organización**

## Gráfico 24 Análisis bivariado – Herramientas tecnológicas proporcionadas por la organización



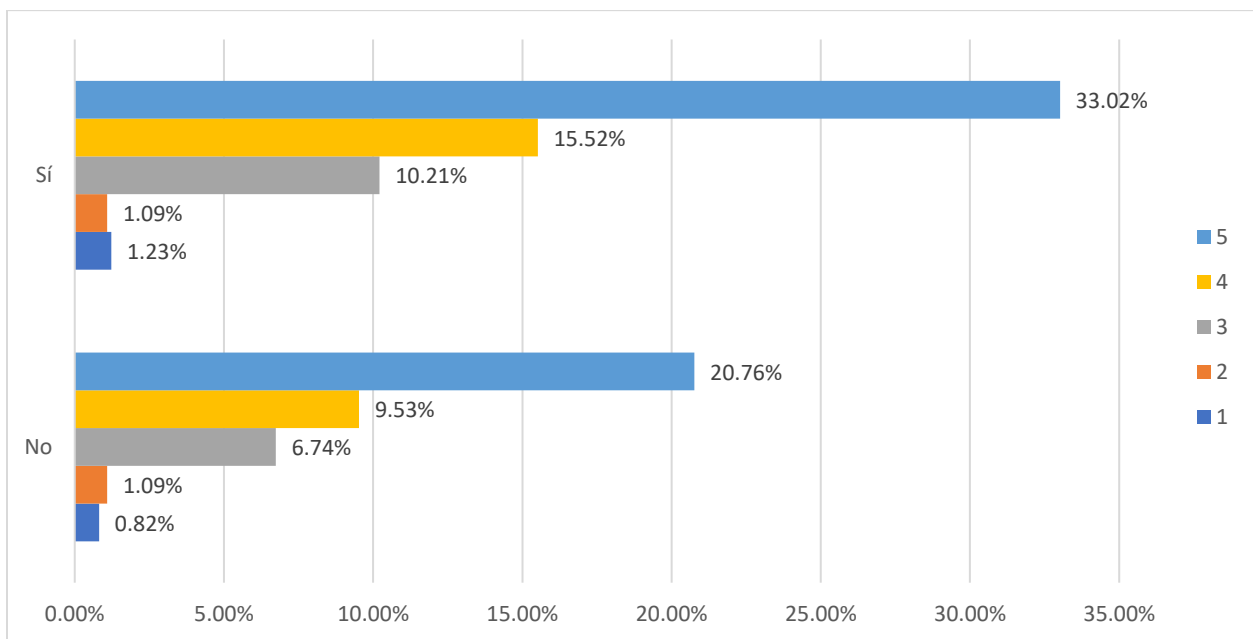
**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 62.21% de las personas respondieron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. Estas personas calificaron estar o no de acuerdo con que su organización le entregó todas las herramientas tecnológicas para desempeñar sus labores durante la pandemia en una escala de Likert del 1 al 5, en donde 1 es “muy en desacuerdo” y 5 es “muy de acuerdo”. La distribución encontrada se concentra en un 0.82% en escala 1, 1.14% en escala 2, 3.97% en escala 3, 10.85% en escala 4 y finalmente 45.43% en escala 5. Así mismo, el 37.97% de las personas respondieron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. La distribución encontrada, de acuerdo con la calificación en la escala de Likert, al evaluar si la organización le entregó todas las herramientas tecnológicas para

desempeñar sus labores durante la pandemia, se concentra el resultado en un 0.69% en escala 1, 1.39% en escala 2, 3.22% en escala 3, 8.83% en escala 4 y finalmente 23.66% en escala 5.

## IEBEM – Horario e intensidad laboral

**Gráfico 25 Análisis bivariado – Horario e intensidad laboral**



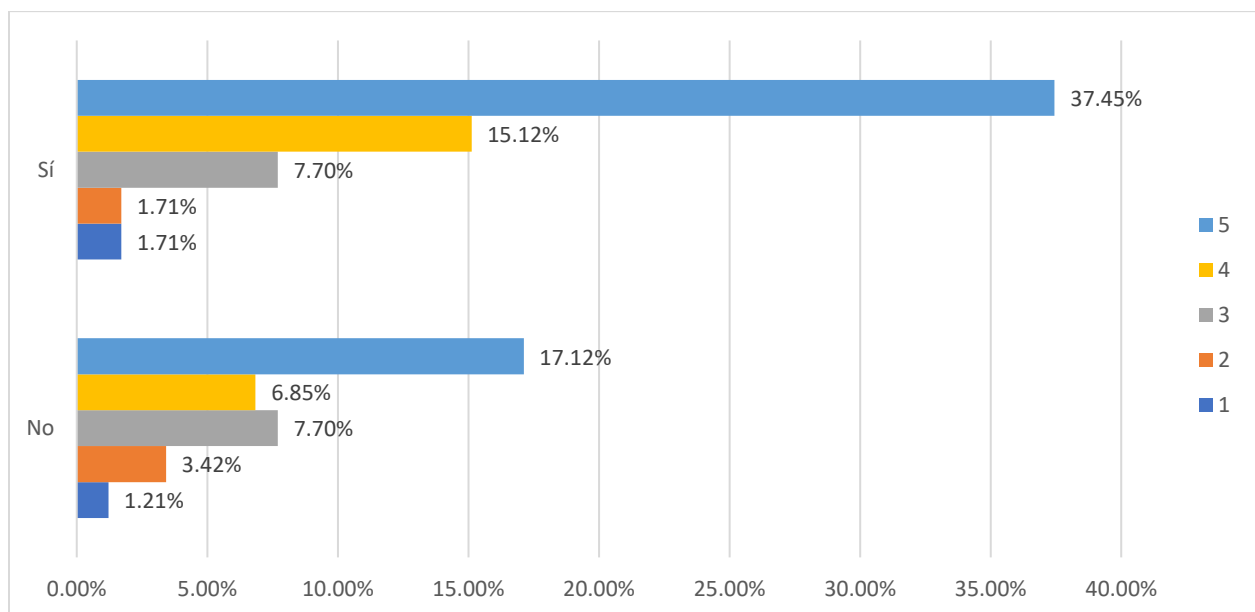
**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 61.06% de las personas respondieron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. Estas personas calificaron estar o no de acuerdo con que su horario e intensidad laboral se vio afectado por la transición al trabajo desde casa en una escala de Likert del 1 al 5, en donde 1 es “muy en desacuerdo” y 5 es “muy de acuerdo”. La distribución encontrada se concentra en un 1.23% en

escala 1, 1.09% en escala 2, 10.21% en escala 3, 15.52% en escala 4 y finalmente 33.02% en escala 5. Así mismo, el 38.94% de las personas respondieron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. De estas personas, la distribución encontrada, de acuerdo con la calificación en la escala de Likert, al evaluar si el horario e intensidad laboral se vio afectado por la transición al trabajo desde casa, el resultado se concentra en un 0.82% en escala 1, 1.09% en escala 2, 6.74% en escala 3, 9.53% en escala 4 y finalmente 20.76% en escala 5.

## IEBEM – Flexibilidad horaria

**Gráfico 26 Análisis bivariado – Flexibilidad horaria**

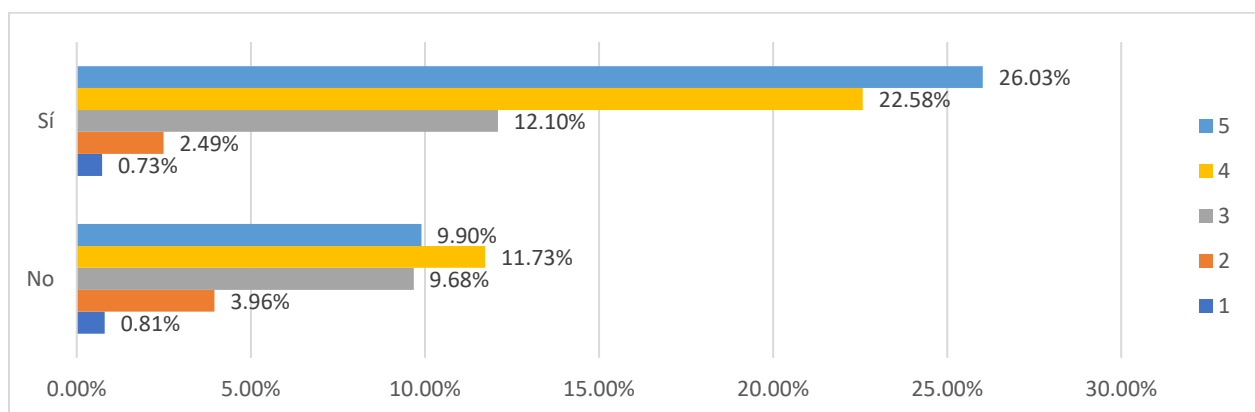


**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 63.69% de las personas respondieron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. Estas personas calificaron estar o no de acuerdo con que su empresa le ha permitido tener una mayor flexibilidad horaria desde el inicio de la modalidad del home office en una escala de Likert del 1 al 5, en donde 1 es “muy en desacuerdo” y 5 es “muy de acuerdo”. La distribución encontrada se concentra en un 1.71% en escala 1, 1.71% en escala 2, 7.7% en escala 3, 15.12% en escala 4 y finalmente 37.45% en escala 5. Así mismo, el 36.31% de las personas respondieron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. De estas personas, la distribución encontrada, de acuerdo con la calificación en la escala de Likert, al evaluar si su empresa le ha permitido tener una mayor flexibilidad horaria desde el inicio de la modalidad del home office, se concentra el resultado en un 1.21 % en escala 1, 3.42 % en escala 2, 7.7 % en escala 3, 6.85 % en escala 4 y finalmente 17.12 % en escala 5.

## IEBEM – Concentración

**Gráfico 27 Análisis bivariado – Concentración**



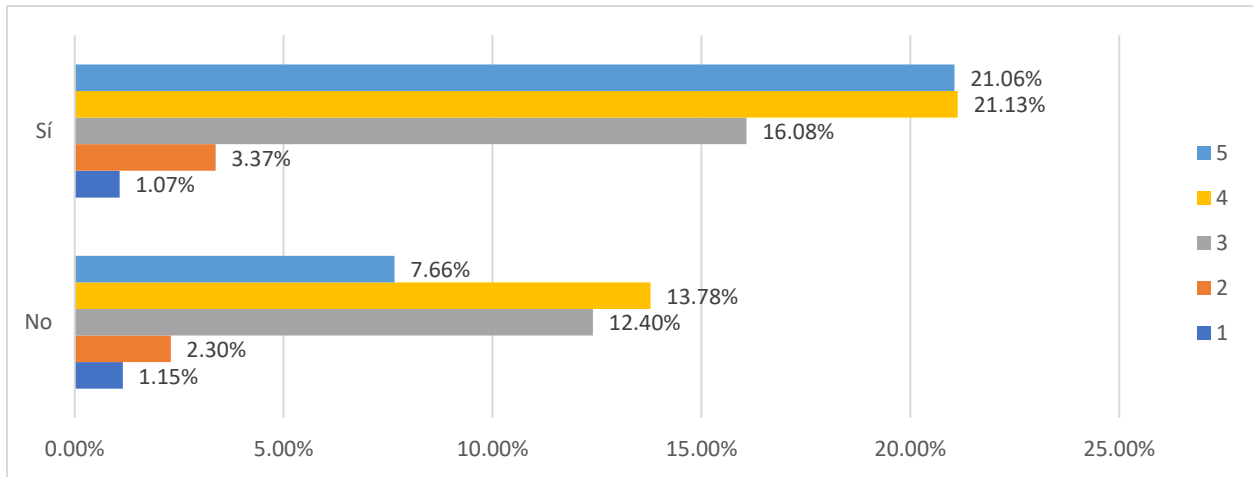


**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 63.69% de las personas respondieron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. Estas personas calificaron estar o no de acuerdo con que su concentración aumentó durante el periodo de home office en una escala de Likert del 1 al 5, en donde 1 es “muy en desacuerdo” y 5 es “muy de acuerdo”. La distribución encontrada se concentra en un 0.73 % en escala 1, 2.49 % en escala 2, 12.1 % en escala 3, 22.58% en escala 4 y finalmente 26.03 % en escala 5. Así mismo, el 36.31% de las personas respondieron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. De estas personas, la distribución encontrada, de acuerdo con la calificación en la escala de Likert, al evaluar si su concentración aumentó durante el periodo de home office, el resultado se concentra en un 0.81 % en escala 1, 3.96 % en escala 2, 9.68 % en escala 3, 11.73 % en escala 4 y finalmente 9.9% en escala 5.

**IEBEM – Espacios de procrastinación**

## Gráfico 28 Análisis bivariado – Espacios de procrastinación

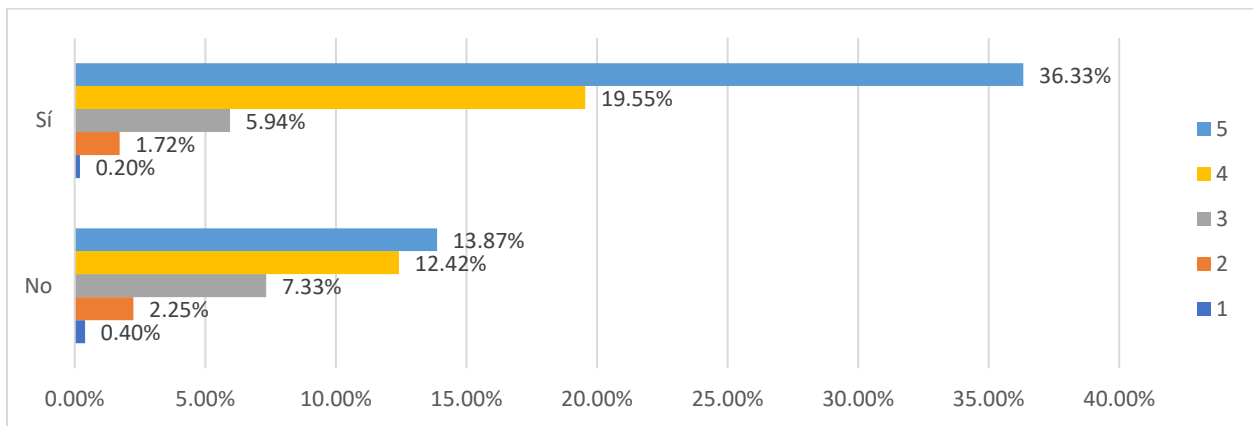


**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 62.71% de las personas respondieron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. Estas personas calificaron estar o no de acuerdo con que los espacios de procrastinación disminuyeron en el período que estuvo trabajando desde casa en una escala de Likert del 1 al 5, en donde 1 es “muy en desacuerdo” y 5 es “muy de acuerdo”. La distribución encontrada se concentra en un 1.07 % en escala 1, 3.37 % en escala 2, 16.08% en escala 3, 21.13% en escala 4 y finalmente 21.06% en escala 5. Así mismo, el 36.31% de las personas respondieron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. De estas personas, la distribución encontrada, de acuerdo con la calificación en la escala de Likert al evaluar si los espacios de procrastinación disminuyeron en el período que estuvo trabajando desde casa, el resultado se concentra en un 1.15 % en escala 1, 2.3% en escala 2, 12.4% en escala 3, 13.78% en escala 4 y finalmente 7.66% en escala 5.

## IEBEM – Productividad en labores a desempeñar

**Gráfico 29** Análisis bivariado – Productividad en labores a desempeñar



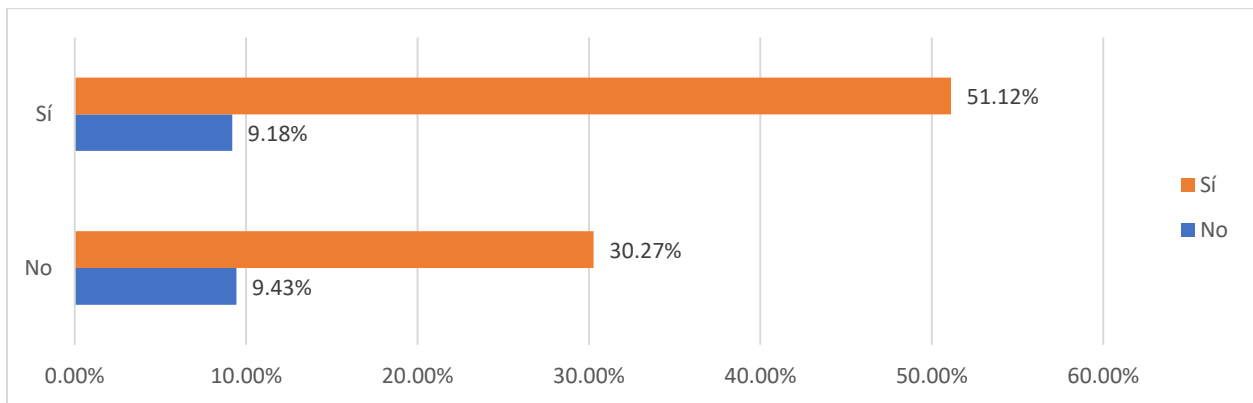
**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 63.74% de las personas respondieron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. Estas personas calificaron estar o no de acuerdo con que trabajar desde casa ha resultado en una mayor productividad en las labores a desempeñar en una escala de Likert del 1 al 5, en donde 1 es “muy en desacuerdo” y 5 es “muy de acuerdo”. La distribución encontrada se concentra en un 0.2% en escala 1, 1.72% en escala 2, 5.94% en escala 3, 19.55% en escala 4 y finalmente 36.33% en escala 5. Así mismo, el 36.31% de las personas respondieron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. De estas personas, la distribución encontrada, de acuerdo con la calificación en la escala de Likert al evaluar si trabajar desde casa ha resultado en una mayor productividad en las

labores a desempeñar, el resultado se concentra en un 0.4% en escala 1, 2.25% en escala 2, 7.33% en escala 3, 12.42% en escala 4 y finalmente 13.87% en escala 5.

## **IEBEM – Interacción con compañeros de trabajo**

### **Gráfico 30 Análisis bivariado – Interacción con compañeros de trabajo**

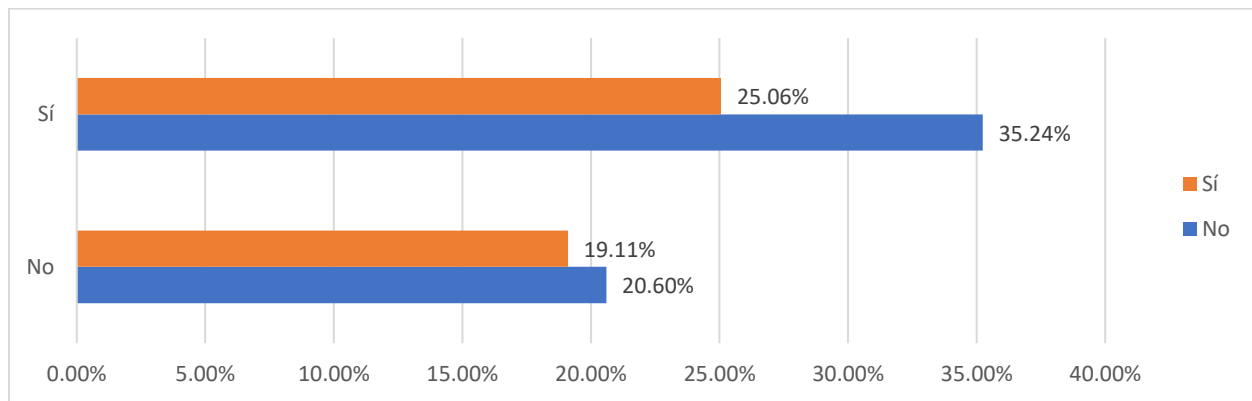


**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

A partir de la gráfica se evidencia que el 60.3% de las personas afirmaron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. De estas últimas, el 51.12% considera que la interacción con compañeros de trabajo se disminuyó debido a las medidas sanitarias del Covid-19, mientras que el 9.18% no lo considera. Por otro lado, el 39.7% de las personas afirmaron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, de estas últimas, el 30.27% considera que la interacción con compañeros de trabajo se disminuyó debido a las medidas sanitarias del Covid-19, mientras que el 9.43% considera lo contrario.

## IEBEM – Inestabilidad emocional

### Gráfico 31 Análisis bivariado – Inestabilidad emocional



**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

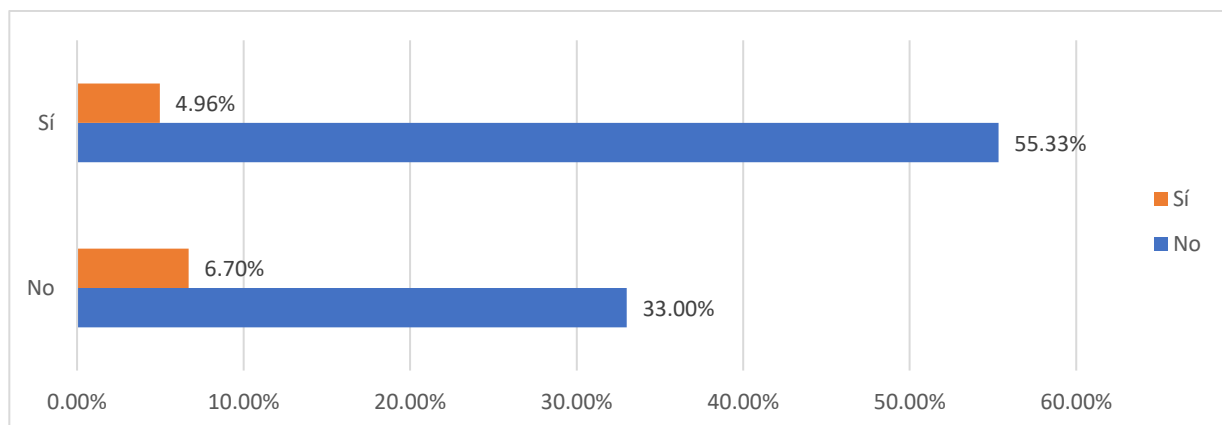
A partir de la gráfica se evidencia que el 60.3% de las personas afirmaron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. De estas últimas, el 25.06% afirma que sintió algún tipo de inestabilidad emocional durante el periodo de home office, mientras que el 35.24% no lo sintió. Por otro lado, el 39.7% de las personas afirmaron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, de estas últimas, el 19.11% afirma que sintió algún tipo de inestabilidad emocional durante el periodo de home office, mientras que el 20.6% no lo sintió.

### Desglose Síntomas de la inestabilidad emocional

Las siguientes gráficas (desde Gráfico 32 hasta Gráfico 47) relacionadas a los síntomas de la inestabilidad emocional corresponden a las respuestas de las personas que respondieron positivamente a la pregunta “¿Sentí algún tipo de inestabilidad emocional durante el periodo de home office?”.

## **IEBEM – Depresión**

### **Gráfico 32 Análisis bivariado – Depresión**



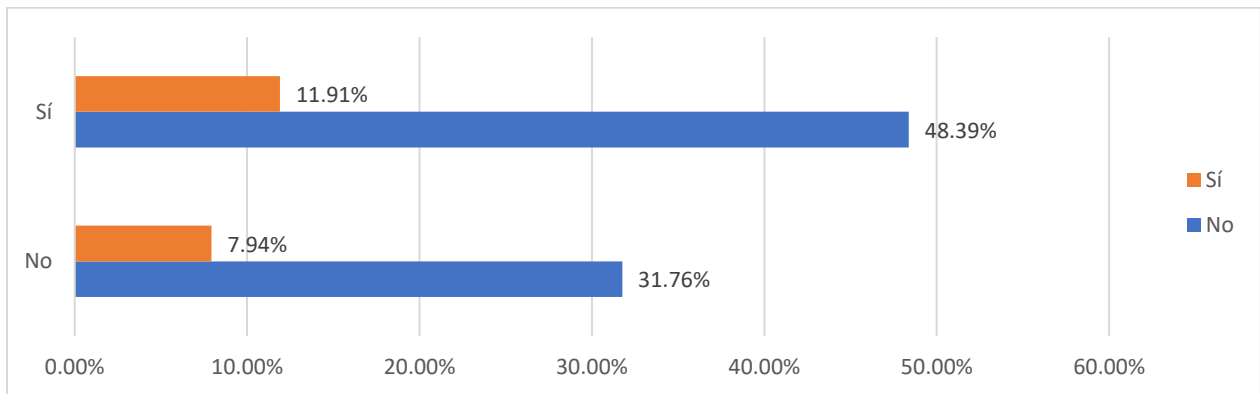
**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

Del 60.3% de las personas que afirmaron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 4.96% presentaron síntomas de depresión, mientras que el 55.33% no. A su vez, del 39.7% de las personas que afirmaron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 6.7% presentaron síntomas de depresión, mientras

que el 33% no. Con lo cual se puede afirmar que mientras el 11.66% de las personas encuestadas presentaron síntomas de depresión, el 88.34% no presentó el síntoma.

## **IEBEM – Tensión**

### **Gráfico 33 Análisis bivariado – Tensión**

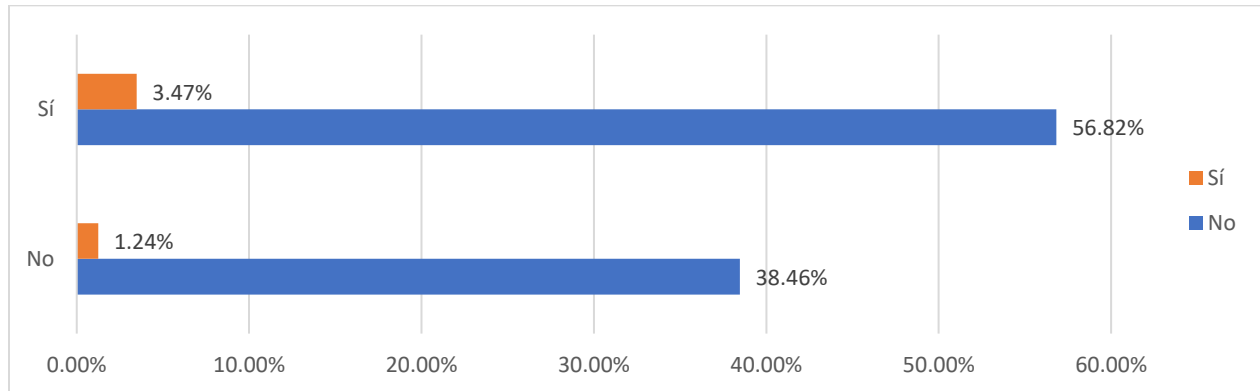


**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

Del 60.3% de las personas que afirmaron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 11.91 % presentaron síntomas de tensión, mientras que el 48.39% no. A su vez, del 39.7% de las personas que afirmaron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 7.94% presentaron síntomas de tensión, mientras que el 31.76% no. Con lo cual se puede afirmar que mientras el 19.85% de las personas encuestadas presentaron síntomas de tensión, el 80.15% no presentó el síntoma.

## IEBEM – Pánico

### Gráfico 34 Análisis bivariado – Pánico



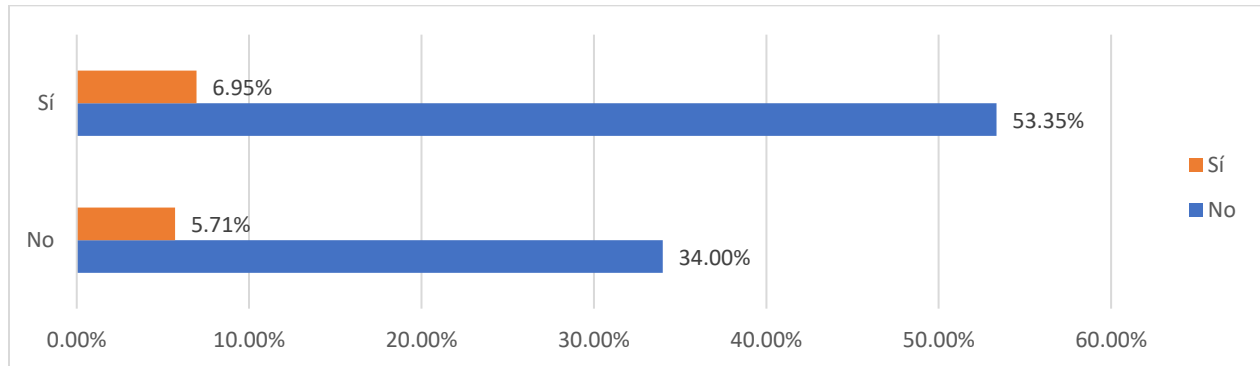
**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

Del 60.3% de las personas que afirmaron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 3.47 % presentaron síntomas de pánico, mientras que el 56.82 % no. A su vez, del 39.7% de las personas que afirmaron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 1.24 % presentaron síntomas de pánico, mientras que el 38.46 % no. Con lo cual se puede afirmar que mientras el 4.71% de las personas encuestadas presentaron síntomas de pánico, el 95.29% no presentó el síntoma.



## IEBEM – Miedo

### Gráfico 35 Análisis bivariado – Miedo

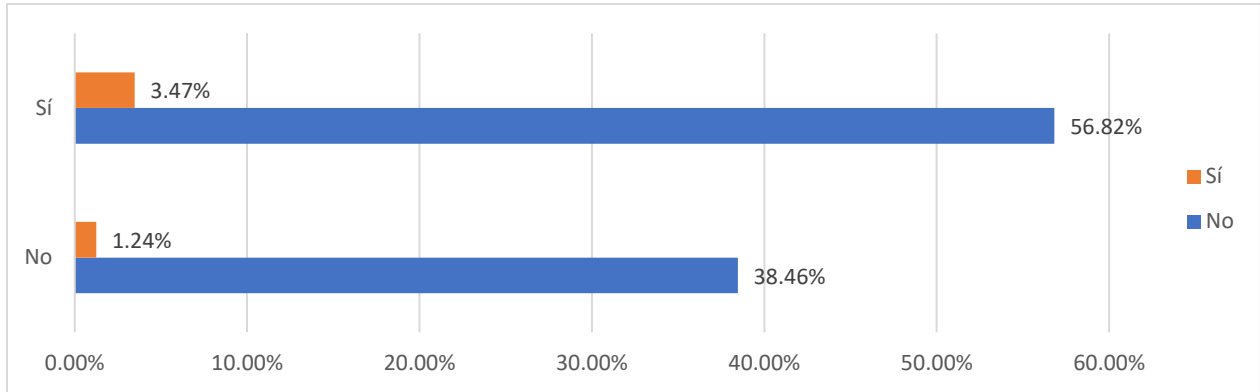


**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

Del 60.3% de las personas que afirmaron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 6.95 % presentaron síntomas de miedo, mientras que el 53.35 % no. A su vez, del 39.7% de las personas que afirmaron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 5.71% presentaron síntomas de miedo, mientras que el 34% no. Con lo cual se puede afirmar que mientras el 12.66% de las personas encuestadas presentaron síntomas de miedo, el 87.34% no presentó el síntoma.

## IEBEM – Tristeza

### Gráfico 36 Análisis bivariado – Tristeza

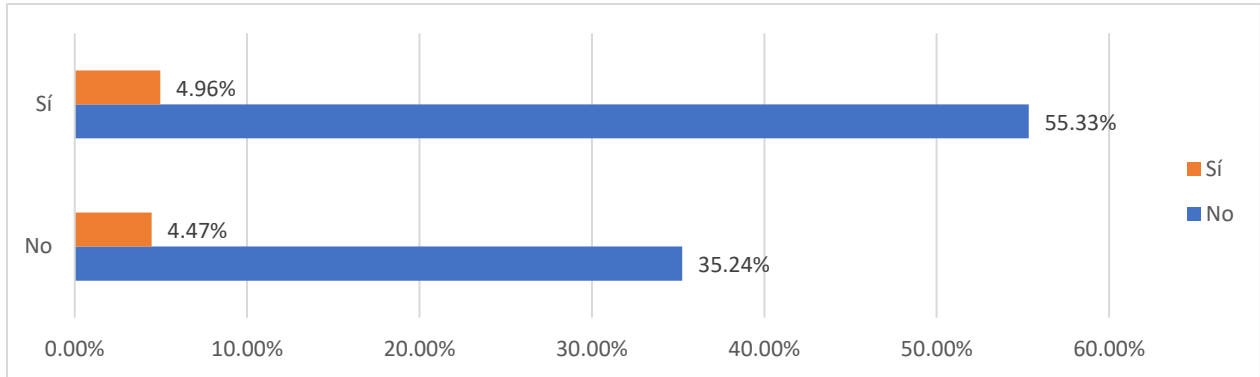


**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

Del 60.3% de las personas que afirmaron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 3.47% presentaron síntomas de tristeza, mientras que el 56.82% no. A su vez, del 39.7% de las personas que afirmaron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 3.23% presentaron síntomas de tristeza, mientras que el 36.48% no. Con lo cual se puede afirmar que mientras el 6.7% de las personas encuestadas presentaron síntomas de tristeza, el 93.3% no presentó el síntoma.

### IEBEM – Impotencia

### Gráfico 37 Análisis bivariado – Impotencia

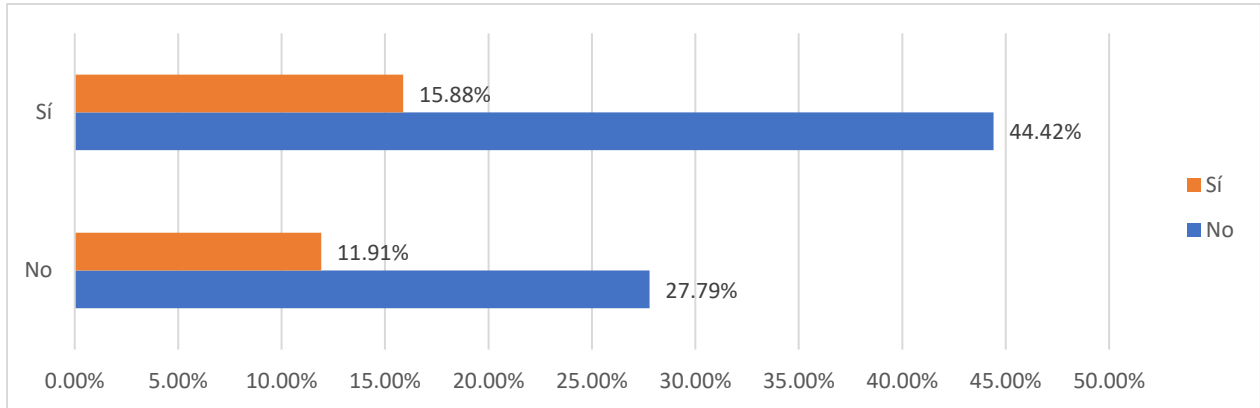


**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

Del 60.3% de las personas que afirmaron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 4.96 % presentaron síntomas de impotencia, mientras que el 55.33 % no. A su vez, del 39.7% de las personas que afirmaron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 4.47% presentaron síntomas de impotencia, mientras que el 35.24% no. Con lo cual se puede afirmar que mientras el 9.43% de las personas encuestadas presentaron síntomas de impotencia, el 90.57 % no presentó el síntoma.

### IEBEM – Agotamiento

### Gráfico 38 Análisis bivariado – Agotamiento

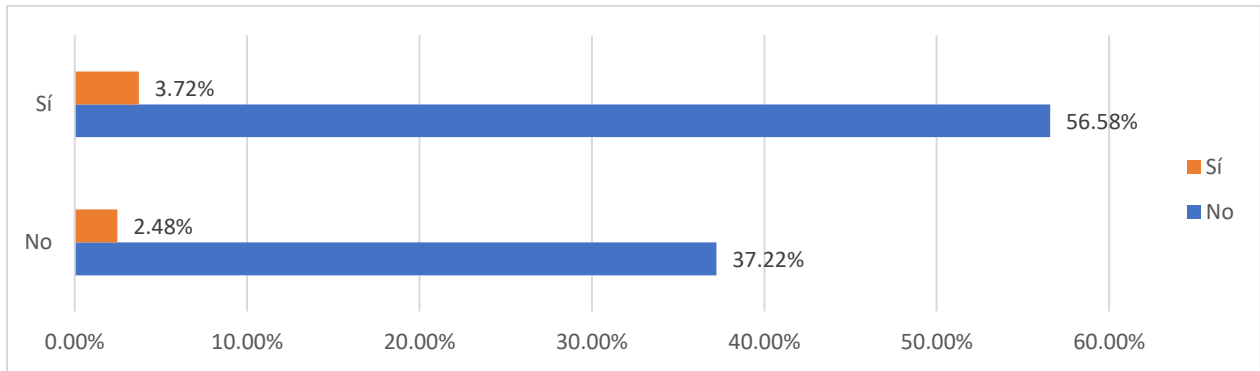


**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

Del 60.3% de las personas que afirmaron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 15.88 % presentaron síntomas de agotamiento, mientras que el 44.42 % no. A su vez, del 39.7% de las personas que afirmaron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 11.91% presentaron síntomas de agotamiento, mientras que el 27.79% no. Con lo cual se puede afirmar que mientras el 27.79% de las personas encuestadas presentaron síntomas de agotamiento, el 72.21 % no presentó el síntoma.

### IEBEM – Hipersensibilidad

### Gráfico 39 Análisis bivariado – Hipersensibilidad

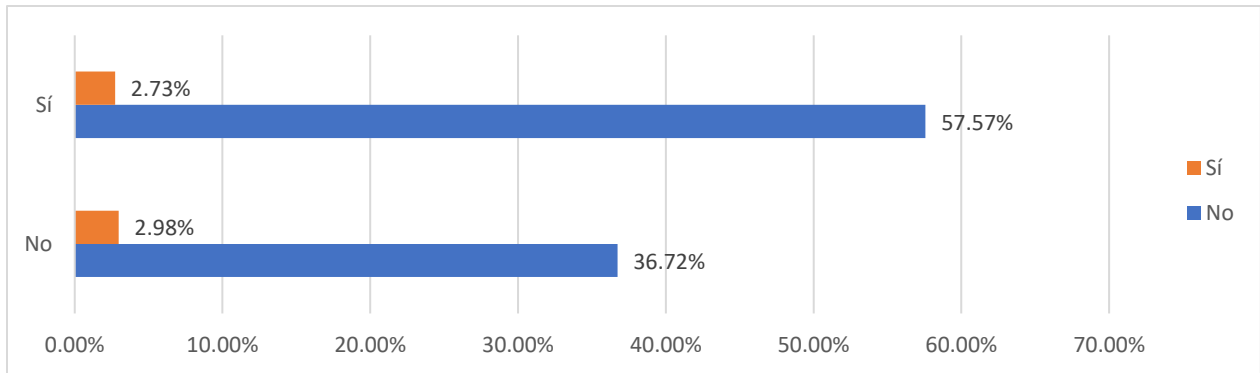


**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

Del 60.3% de las personas que afirmaron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 3.72 % presentaron síntomas de hipersensibilidad, mientras que el 56.58 % no. A su vez, del 39.7% de las personas que afirmaron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 2.48% presentaron síntomas de hipersensibilidad, mientras que el 37.22% no. Con lo cual se puede afirmar que mientras el 6.2% de las personas encuestadas presentaron síntomas de hipersensibilidad, el 93.8% no presentó el síntoma.

### IEBEM – Furia

## Gráfico 40 Análisis bivariado – Furia

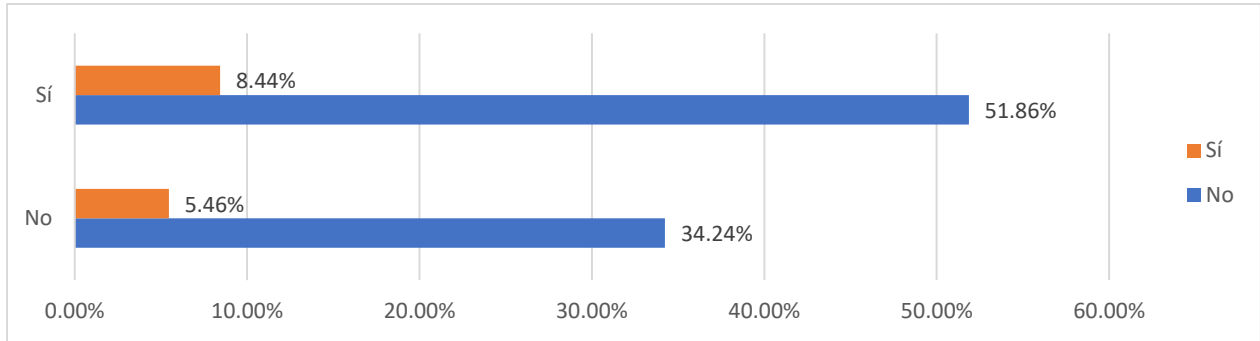


**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

Del 60.3% de las personas que afirmaron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 2.73 % presentaron síntomas de furia, mientras que el 57.57 % no. A su vez, del 39.7% de las personas que afirmaron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 2.98% presentaron síntomas de furia, mientras que el 36.72% no. Con lo cual se puede afirmar que mientras el 5.71% de las personas encuestadas presentaron síntomas de furia, el 94.29% no presentó el síntoma.

## IEBEM – Soledad

### Gráfico 41 Análisis bivariado – Soledad

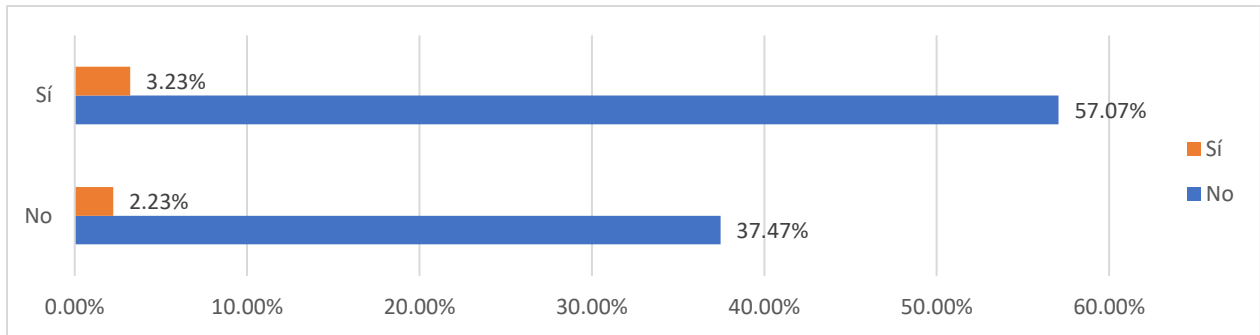


**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

Del 60.3% de las personas que afirmaron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 8.44 % presentaron síntomas de soledad, mientras que el 51.86 % no. A su vez, del 39.7% de las personas que afirmaron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 5.46% presentaron síntomas de soledad, mientras que el 34.24% no. Con lo cual se puede afirmar que mientras el 13.9% de las personas encuestadas presentaron síntomas de soledad, el 86.1% no presentó el síntoma.

### IEBEM – Otro

## Gráfico 42 Análisis bivariado – Otro



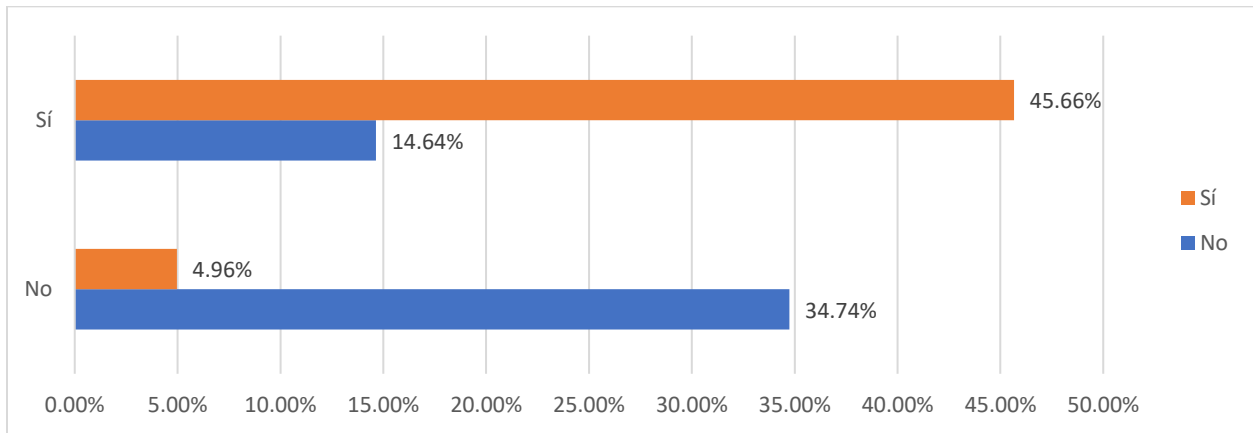
**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

Del 60.3% de las personas que afirmaron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 3.23% presentó algún otro síntoma diferente a los anteriormente mencionados, mientras que el 57.07 % no. A su vez, del 39.7% de las personas que afirmaron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, el 2.23% presentó algún otro síntoma diferente a los anteriormente mencionados, mientras que el 37.47% no. Con lo cual se puede afirmar que mientras el 5.46% de las personas encuestadas presentaron algún otro síntoma diferente a los mencionados, el 94.54% no.

## **IEBEM – Suficiencia de la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental**



### Gráfico 43 Análisis bivariado – Suficiencia de la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental

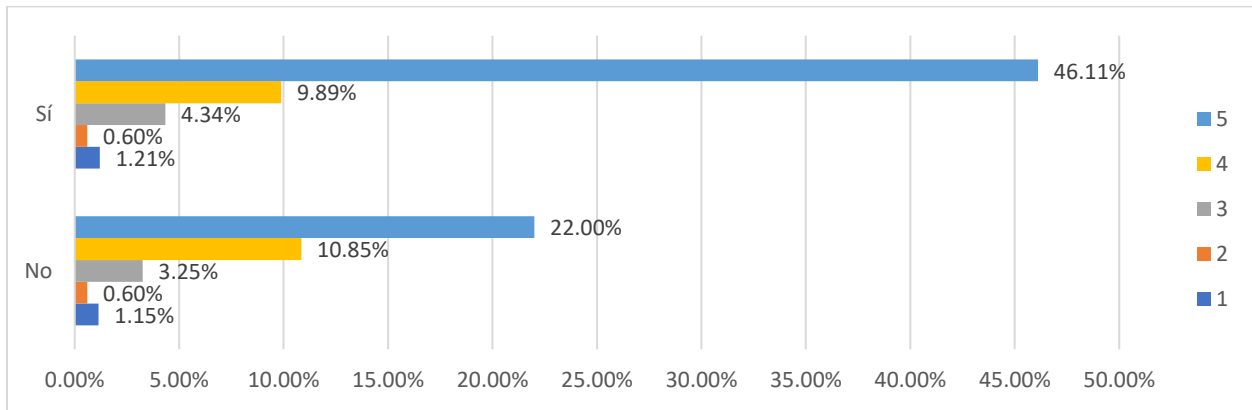


**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

A partir de la gráfica se evidencia que el 60.3% de las personas afirmaron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. De estas últimas, el 45.66% considera que las anteriores estrategias fueron suficientes para ayudarle a mantener su salud mental y bienestar durante el periodo de home office, mientras que el 14.64% considera que no fueron suficientes. Por otro lado, el 39.7% de las personas afirmaron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia, de estas últimas, el 4.96% considera que las anteriores estrategias fueron suficientes para ayudarle a mantener su salud mental y bienestar durante el periodo de home office, mientras que el 34.74% considera que no fueron suficientes.

### IEBEM – Trabajo remoto como diferenciador en la selección de empleo

### Gráfico 44 Análisis bivariado – Trabajo remoto como diferenciador en la selección de empleo



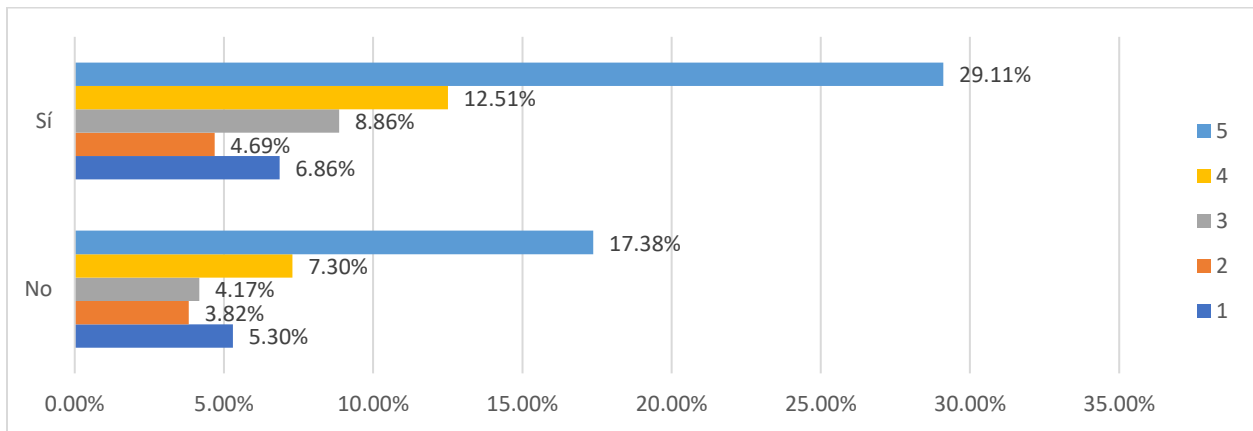
**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 62.15% de las personas respondieron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. Estas personas calificaron estar o no de acuerdo con que consideran que la posibilidad de realizar el trabajo de manera remota es un diferenciador a la hora de escoger una empresa en donde trabajar, en una escala de Likert del 1 al 5, en donde 1 es “muy en desacuerdo” y 5 es “muy de acuerdo”. La distribución encontrada se concentra en un 1.21% en escala 1, 0.6% en escala 2, 4.34% en escala 3, 9.89% en escala 4 y finalmente 46.11% en escala 5. Así mismo, el 37.85% de las personas respondieron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. De estas personas, la distribución encontrada, de acuerdo con la calificación en la escala de Likert al evaluar si consideran que la posibilidad de realizar el trabajo de manera remota es un diferenciador a la hora de escoger una

empresa en donde trabajar, el resultado se concentra en un 1.15% en escala 1, 0.60 % en escala 2, 3.25 % en escala 3, 10.85% en escala 4 y finalmente 22% en escala 5.

## IEBEM – Resultados con la existencia de una figura de liderazgo

**Gráfico 45 Análisis bivariado – Resultados con la existencia de una figura de liderazgo**



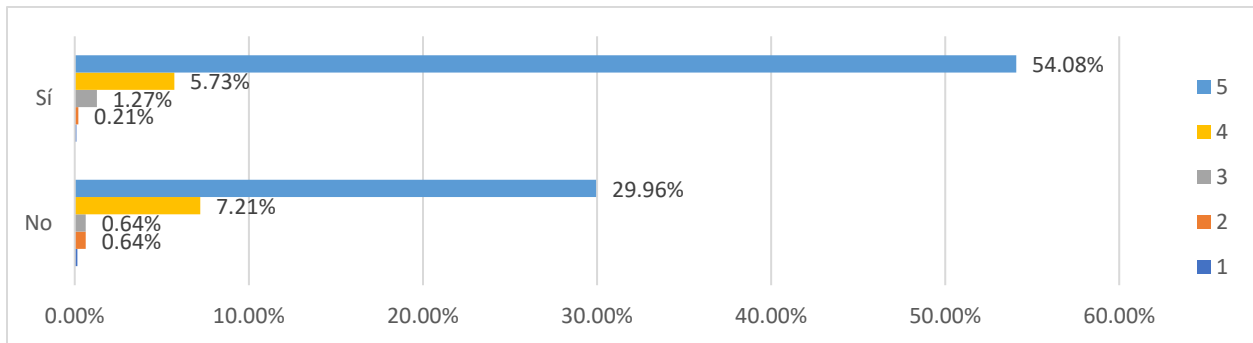
**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 62.03% de las personas respondieron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. Estas personas calificaron estar o no de acuerdo con que sus resultados se ven afectados cuando no existe una figura de liderazgo clara en la organización en una escala de Likert del 1 al 5, en donde 1 es “muy en desacuerdo” y 5 es “muy de acuerdo”. La distribución encontrada se concentra en un 6.86% en escala 1, 4.69% en escala 2, 8.86 % en escala 3, 12.51% en escala 4 y finalmente 29.11% en escala 5. Así mismo, el 37.97% de las personas respondieron que sus empresas no

implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. De estas personas, la distribución encontrada, de acuerdo con la calificación en la escala de Likert al evaluar si sus resultados se ven afectados cuando no existe una figura de liderazgo clara en la organización, el resultado se concentra en un 5.30% en escala 1, 3.82 % en escala 2, 4.17% en escala 3, 7.3% en escala 4 y finalmente 17.38% en escala 5.

## IEBEM – Comunicación Organizacional

### Gráfico 46 Análisis bivariado – Comunicación Organizacional



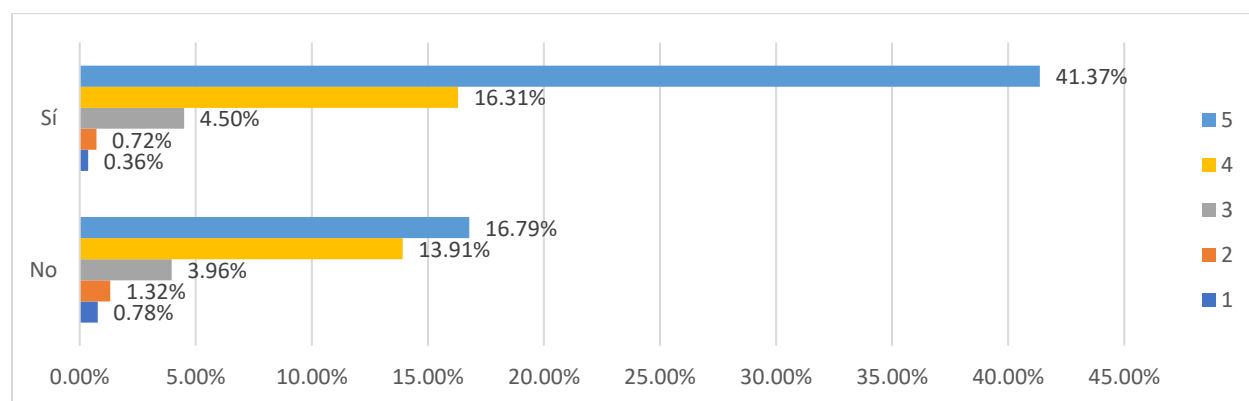
**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 61.40% de las personas respondieron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. Estas personas calificaron estar o no de acuerdo con que considera que la comunicación organizacional es clave para el buen desempeño de labores y alineamiento con los objetivos de una empresa en una escala de Likert del 1 al 5, en donde 1 es “muy en desacuerdo” y 5 es “muy de acuerdo”. La distribución encontrada se concentra en un 0.11% en escala 1, 0.21% en escala 2, 1.27% en

escala 3, 5.73% en escala 4 y finalmente 54.08% en escala 5. Así mismo, el 38.6% de las personas respondieron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. De estas personas, la distribución encontrada, de acuerdo con la calificación en la escala de Likert al evaluar si considera que la comunicación organizacional es clave para el buen desempeño de labores y alineamiento con los objetivos de una empresa, el resultado se concentra en un 0.16% en escala 1, 0.64% en escala 2, 0.64% en escala 3, 7.21% en escala 4 y finalmente 29.96% en escala 5.

## IEBEM – Reconocimiento por la empresa

**Gráfico 47 Análisis bivariado – Reconocimiento por la empresa**



**Elaboración propia a partir de los análisis realizados de las encuestas aplicadas entre junio y agosto del 2022.**

El 63.25% de las personas respondieron que sus empresas implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. Estas personas calificaron estar o no de acuerdo con ser reconocido en su empresa por su labor y logros

alcanzados a lo largo de su gestión en una escala de Likert del 1 al 5, en donde 1 es “muy en desacuerdo” y 5 es “muy de acuerdo”. La distribución encontrada se concentra en un 0.36 % en escala 1, 0.72% en escala 2, 4.5% en escala 3, 16.31% en escala 4 y finalmente 41.37% en escala 5. Así mismo, el 38.6% de las personas respondieron que sus empresas no implementaron estrategias para ayudarle a mantener su bienestar y estabilidad mental durante la pandemia. De estas personas, la distribución encontrada, de acuerdo con la calificación en la escala de Likert al evaluar si considera ser reconocido en su empresa por su labor y logros alcanzados a lo largo de su gestión, el resultado se concentra en un 0.78% en escala 1, 1.32% en escala 2, 3.96% en escala 3, 13.91% en escala 4 y finalmente 16.79% en escala 5.

## Chi Cuadrado

Análisis Chi Cuadrado – Asociación de la variable IEBEM (implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental):

Al realizar el análisis Chi Cuadrado a las diferentes variables objeto del estudio, se encontró que de las 28 variables analizadas en el estudio, 11 se correlacionan con la variable IEBEM, su grado de significancia está por debajo de 0.05. Las siguientes tablas ilustran el resultado del análisis para cada una de las variables:

Variable	Sector
<b>H<sub>0</sub></b>	El sector no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H<sub>1</sub></b>	El sector influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas

<b>Chi Cuadrado</b>	39.3
<b>Grados Libertad</b>	14
<b>Significancia</b>	< .001

Debido a que el nivel de significancia es menor al .001, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, el sector influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Cargo dentro de la organización</b>
<b>Ho</b>	El cargo no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	El cargo influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	31
<b>Grados Libertad</b>	14
<b>Significancia</b>	0.005

Debido a que el nivel de significancia es de 0.005, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, el cargo influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Departamento dentro de la organización</b>
<b>Ho</b>	El departamento no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	El departamento influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	8.67
<b>Grados Libertad</b>	11

<b>Significancia</b>	0.652
----------------------	-------

Debido a que el nivel de significancia es de 0.652, la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto, el departamento no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Trasladar lugar de trabajo a la casa debido a la pandemia</b>
<b>Ho</b>	El traslado del lugar de trabajo a la casa no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	El traslado del lugar de trabajo a la casa influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	0.401
<b>Grados Libertad</b>	1
<b>Significancia</b>	0.527

Debido a que el nivel de significancia es de 0.527, la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto, el traslado del lugar de trabajo a la casa no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

### **Sección Productividad**

<b>Variable</b>	<b>Herramientas tecnológicas para desempeñar labores</b>
<b>Ho</b>	La entrega de herramientas tecnológicas para desempeñar labor no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	La entrega de herramientas tecnológicas para desempeñar labor influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	6.33



<b>Grados Libertad</b>	4
<b>Significancia</b>	0.176

Debido a que el nivel de significancia es de 0.176, la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto, la entrega de herramientas tecnológicas para desempeñar labor no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Intensidad laboral debido a la transición hacia home office</b>
<b>Ho</b>	La intensidad laboral debió al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	La intensidad laboral debió al home office influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	0.874
<b>Grados Libertad</b>	4
<b>Significancia</b>	0.928

Debido a que el nivel de significancia es de 0.928, la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto, la intensidad laboral debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Flexibilidad horaria gracias a modalidad de home office</b>
<b>Ho</b>	Una mayor flexibilidad horaria no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	Una mayor flexibilidad horaria influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	21
<b>Grados Libertad</b>	4
<b>Significancia</b>	< .001

Debido a que el nivel de significancia es menor al .001, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, una mayor flexibilidad horaria influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Aumento de concentración debido al home office</b>
<b>Ho</b>	Una mayor concentración debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	Una mayor concentración debido al home office influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	18.5
<b>Grados Libertad</b>	4
<b>Significancia</b>	< .001

Debido a que el nivel de significancia es menor al .001, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, una mayor concentración debido al home office influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Disminución espacios de procrastinación</b>
<b>Ho</b>	La disminución de espacios de procrastinación no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	La disminución de espacios de procrastinación influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	7.86
<b>Grados Libertad</b>	4
<b>Significancia</b>	0.097

Debido a que el nivel de significancia es de 0.097, la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto, la

disminución de espacios de procrastinación no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Mayor productividad debido al home office</b>
<b>Ho</b>	Una mayor productividad por el trabajo desde casa no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	Una mayor productividad por el trabajo desde casa influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	22.4
<b>Grados Libertad</b>	4
<b>Significancia</b>	< .001

Debido a que el nivel de significancia es menor al .001, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, una mayor productividad por el trabajo desde casa influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

### Sección Salud Mental

<b>Variable</b>	<b>Disminución interacción con compañeros de trabajo</b>
<b>Ho</b>	Una menor interacción con los compañeros de trabajo debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	Una menor interacción con los compañeros de trabajo debido al home office influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	4.63
<b>Grados Libertad</b>	1
<b>Significancia</b>	0.031

Debido a que el nivel de significancia es de 0.031, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, una menor interacción con los compañeros de trabajo debido al home office influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Inestabilidad durante el periodo de home office</b>
<b>Ho</b>	Sentir inestabilidad debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	Sentir inestabilidad debido al home office influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	1.68
<b>Grados Libertad</b>	1
<b>Significancia</b>	0.194

Debido a que el nivel de significancia es de 0.194, la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto, sentir inestabilidad debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Sentir depresión durante el periodo de home office</b>
<b>Ho</b>	Sentir depresión debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	Sentir depresión debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Pearson</b>	1.9
<b>Grados Libertad</b>	1
<b>Significancia</b>	0.169

Debido a que el nivel de significancia es de 0.169, la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto, sentir

depresión debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Sentir inestabilidad durante el periodo de home office</b>
<b>Ho</b>	Sentir tensión debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	Sentir tensión debido al home office influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	0.0999
<b>Grados Libertad</b>	1
<b>Significancia</b>	0.752

Debido a que el nivel de significancia es de 0.752, la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto, sentir tensión debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Sentir pánico durante el periodo de home office</b>
<b>Ho</b>	Sentir pánico debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	Sentir pánico debido al home office influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	0.55
<b>Grados Libertad</b>	1
<b>Significancia</b>	0.458

Debido a que el nivel de significancia es de 0.458, la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto, sentir pánico debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Sentir miedo de perder el trabajo durante el periodo de home office</b>
<b>Ho</b>	Sentir miedo de perder el trabajo debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	Sentir miedo de perder el trabajo debido al home office influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	0.288
<b>Grados Libertad</b>	1
<b>Significancia</b>	0.592

Debido a que el nivel de significancia es de 0.592, la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto, sentir miedo de perder el trabajo debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Sentir tristeza durante el periodo de home office</b>
<b>Ho</b>	Sentir tristeza debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	Sentir tristeza debido al home office influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	4.62
<b>Grados Libertad</b>	1
<b>Significancia</b>	0.032

Debido a que el nivel de significancia es de 0.032, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, sentir tristeza debido al home office influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Sentir impotencia durante el periodo de home office</b>
-----------------	--

<b>Ho</b>	Sentir impotencia debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	Sentir impotencia debido al home office influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	0.143
<b>Grados Libertad</b>	1
<b>Significancia</b>	0.705

Debido a que el nivel de significancia es de 0.705, la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto, sentir impotencia debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Sentir agotamiento emocional durante el periodo de home office</b>
<b>Ho</b>	Sentir agotamiento debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	Sentir agotamiento debido al home office influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	0.111
<b>Grados Libertad</b>	1
<b>Significancia</b>	0.739

Debido a que el nivel de significancia es de 0.739, la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto, sentir agotamiento debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Sentir hipersensibilidad durante el periodo de home office</b>
<b>Ho</b>	Sentir hipersensibilidad debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	Sentir hipersensibilidad debido al home office influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas

<b>Chi Cuadrado</b>	0.206
<b>Grados Libertad</b>	1
<b>Significancia</b>	0.65

Debido a que el nivel de significancia es de 0.65, la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto, sentir hipersensibilidad debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Sentir furia durante el periodo de home office</b>
<b>Ho</b>	Sentir furia debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	Sentir furia debido al home office influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	0.672
<b>Grados Libertad</b>	1
<b>Significancia</b>	0.412

Debido a que el nivel de significancia es de 0.412, la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto, sentir furia debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Sentir soledad durante el periodo de home office</b>
<b>Ho</b>	Sentir soledad debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	Sentir soledad debido al home office influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	0.0509
<b>Grados Libertad</b>	1



<b>Significancia</b>	0.821
----------------------	-------

Debido a que el nivel de significancia es de 0.821, la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto, sentir soledad debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Sentir otros síntomas durante el periodo de home office</b>
<b>Ho</b>	Sentir otros síntomas debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	Sentir otros síntomas debido al home office influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	0.0142
<b>Grados Libertad</b>	1
<b>Significancia</b>	0.905

Debido a que el nivel de significancia es de 0.905, la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto, sentir otros síntomas debido al home office no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Estrategias suficientes para mantener salud mental</b>
<b>Ho</b>	La suficiencia de las estrategias de bienestar para mantener la salud mental no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	La suficiencia de las estrategias de bienestar para mantener la salud mental influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	154
<b>Grados Libertad</b>	1
<b>Significancia</b>	< .001

Debido a que el nivel de significancia es menor al .001, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto,

la suficiencia de las estrategias de bienestar para mantener la salud mental influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

### Sección Endomarketing o Marketing Interno

<b>Variable</b>	<b>Home office como diferenciador al escoger trabajo</b>
<b>Ho</b>	El home office como diferenciador al buscar empleo no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	El home office como diferenciador al buscar empleo influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	12.8
<b>Grados Libertad</b>	4
<b>Significancia</b>	0.012

Debido a que el nivel de significancia es de 0.012, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, el home office como diferenciador al buscar empleo influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Afectación labores por falta de liderazgo</b>
<b>Ho</b>	La falta de liderazgo no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	La falta de liderazgo influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	3.1
<b>Grados Libertad</b>	4
<b>Significancia</b>	0.541

Debido a que el nivel de significancia es de 0.541, la hipótesis nula se acepta. Por lo tanto, la

falta de liderazgo no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Comunicación como factor clave para el desempeño</b>
<b>Ho</b>	La comunicación como factor clave de desempeño influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	La comunicación como factor clave de desempeño no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	14
<b>Grados Libertad</b>	4
<b>Significancia</b>	0.007

Debido a que el nivel de significancia es de 0.007, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, la comunicación como factor clave de desempeño influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

<b>Variable</b>	<b>Reconocimiento por el buen desempeño de las labores</b>
<b>Ho</b>	El reconocimiento por el buen desempeño no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>H1</b>	El reconocimiento por el buen desempeño influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas
<b>Chi Cuadrado</b>	23.6
<b>Grados Libertad</b>	4
<b>Significancia</b>	< .001

Debido a que el nivel de significancia es menor al .001, la hipótesis nula se rechaza. Por lo tanto, el reconocimiento por el buen desempeño sí influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

## **Descripción perfiles IEBEM – Análisis bivariado y Chi Cuadrado**

Al contrastar, tanto el análisis bivariado como el de Chi Cuadrado, y las variables que se correlacionan, es posible realizar una descripción general de las personas a quienes sus respectivas empresas implementaron estrategias de bienestar y estabilidad mental, y a las que no se les implementaron estas estrategias:

### **VARIABLES QUE SE CORRELACIONAN CON IEBEM**

1. Sector
2. Cargo
3. Flexibilidad
4. Concentración
5. Productividad
6. Interacción compañeros
7. Tristeza
8. Suficiencia de las estrategias
9. Home office como diferenciador
10. Comunicación
11. Reconocimiento

## **Segmento de personas a quienes se les realizaron IEBEM**

Personas que en su mayoría se encuentran en los sectores de servicios de marketing y publicidad (13,40%), informáticos y tecnológicos (7,94%), y financieros y banca (7,20%), y que ocupan de forma mayoritaria cargos de ejecutivos (11,91%), analistas (8,93%), y gerentes.

Adicionalmente, la mayoría de las personas a quienes se les aplicaron IEBEM estuvieron muy de acuerdo con que el home office les proporcionó mayor flexibilidad horaria (37,45%), mayor concentración (26,03%) y mayor productividad (36,33%). También se encontró que estas personas disminuyeron significativamente la interacción con sus compañeros de trabajo (51,12%), pocas sufrieron de tristeza (3,47%) y consideraron que la IEBEM fueron suficientes para ayudar a mantener su salud mental (45,66%).

Finalmente, se encontró que la gran mayoría de personas está muy de acuerdo con que la posibilidad de hacer home office es un diferenciador a la hora de escoger una empresa (46,11%), que la comunicación es clave para realizar sus labores de forma óptima (54,08%) y que son reconocidas por su buen desempeño de labores (41,37%).

## **Segmento de personas a quienes no les realizaron IEBEM**

Personas que en su mayoría se encuentran en los sectores de servicios de contact centers y BPO (10,17%), marketing y publicidad (6,20%), y financieros y banca (3,97%), y que ocupan de forma mayoritaria cargos de asesor (8,93%), analista (4,71%), y coordinador (3,97%).

Adicionalmente, la mayoría de las personas a quienes no se les aplicaron IEBEM estuvieron muy de acuerdo con que el home office les proporcionó mayor flexibilidad horaria (17,12%), de acuerdo con que hubo un incremento de su concentración (11,73%), y muy de acuerdo con que su

productividad aumentó (13,87%). También se encontró que estas personas disminuyeron significativamente la interacción con sus compañeros de trabajo (30,27%), pocas sufrieron de tristeza (3,23%) y consideraron que la IBEM no fueron suficientes para ayudar a mantener su salud mental (34,74%).

Finalmente, se encontró que la gran mayoría de personas está muy de acuerdo con que la posibilidad de hacer home office es un diferenciador a la hora de escoger una empresa (22%), que la comunicación es clave para realizar sus labores de forma óptima (29,96%) y que son reconocidas por su buen desempeño de labores (16,79%).

## Hallazgos

Para el desarrollo del presente trabajo, se tomó como base una investigación de tipo cuantitativa, basada en la metodología de Sampieri (2014), lo que permitió desarrollar el instrumento de investigación enfocado en cumplimiento de los objetivos propuestos para responder la pregunta de investigación.

Así mismo, y gracias al análisis de Chi cuadrado, fue posible correlacionar las variables estudiadas y encontrar hallazgos relevantes que permiten establecer la existencia o no de correlación entre las variables. Con los hallazgos, las empresas se pueden apalancar en variables estudiadas para la generación de estrategias de marketing interno, así como identificar su relevancia en el momento de descartar acciones de bienestar para sus empleados.

Con base en lo anteriormente expuesto, es posible abordar el primer objetivo, enfocado en conocer y entender en detalle la manera en que el liderazgo y la comunicación influyen en la generación de estrategias de marketing interno. De acuerdo con los hallazgos de la encuesta aplicada, se comprobó que la falta de liderazgo no influye en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas de servicio en la ciudad de Bogotá.

En cuanto a los elementos que influyen en la generación de estrategias de marketing interno en los diferentes cargos de las empresas de servicio de Bogotá, se comprueba que tanto la comunicación como el liderazgo son fundamentales para el desempeño de labores y alineamiento con los objetivos de las empresas. Así mismo, estos elementos se convierten en factores clave de desempeño que influye directamente en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

Ahora bien, en cuanto al segundo objetivo planteado fue posible analizar la manera en que las empresas de servicio abordan estrategias enfocadas en el bienestar y motivación de los empleados, entendidos como pilares fundamentales del marketing interno. Se encontró que las empresas de servicio de Bogotá pueden utilizar elementos como la posibilidad del trabajo remoto, la flexibilidad horaria, el reconocimiento por el buen desempeño y la comunicación interna organizacional, como pilares fundamentales en la aplicación del marketing interno, enfocadas hacia el bienestar y la motivación.

Finalmente, en cuanto al tercer objetivo, la metodología implementada permite conocer la percepción de los empleados de diferentes cargos sobre su desempeño durante la implementación del Home Office por parte de las empresas. Cuando se analiza la correlación existente entre el desempeño de un empleado, entendido como la productividad, y la posibilidad del home office, es posible determinar que se evidencia una mayor productividad por el trabajo desde casa, y que además hace parte de la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental por parte de las empresas.

Por último, el entendimiento de los hallazgos de los objetivos planteados permite entender una relación entre los mismos, debido a que la implementación de estrategias de bienestar y motivación influye en el desarrollo de iniciativas de marketing interno, además de potenciar el home office como un elemento diferenciador.

En cuanto a las hipótesis planteadas, y a partir del entendimiento de los objetivos del estudio, es posible rechazar la Hipótesis 1 “El liderazgo y una comunicación eficaz impacta positivamente el bienestar de los colaboradores.”, debido a que si bien la comunicación es un elemento clave que influye en el bienestar y estabilidad mental de los colaboradores, se encontró que el liderazgo no lo es.



Así mismo, se puede validar la Hipótesis 2 “La implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental juega un papel importante en la gestión del home office”, pues, se evidenció que gracias a la IEBEM, los empleados lograron mantener una estabilidad mental sana y controlada a pesar de los posibles síntomas de afectación estudiados en la presente investigación.

Se valida la Hipótesis 3 “La implementación del home office en las empresas de servicio de Bogotá evidencia un aumento en la productividad de los colaboradores”, pues los encuestados afirman tener un mejor desempeño en el cumplimiento de logros y responsabilidades, además de una mejor concentración acompañado de una mayor productividad, durante periodo home office.

## **Discusión**

El home office no es un concepto nuevo que ha surgido luego de la pandemia ocasionada por el COVID 19, existe y se ha aplicado incluso antes de la pandemia por muchas empresas que adoptaron la modalidad híbrida de trabajo con el fin de generar un entorno de trabajo productivo y más autónomo desde casa. Ahora bien, desde la pandemia, el home office no fue algo opcional para las empresas, fue una adaptación necesaria debido a que las personas no podían salir de sus casas, y se vieron en la obligación de adaptar los entornos domésticos a aquellos laborales. Tal y como lo mencionan B.Z. Larson, et al., 2020 desde casa las rutinas de trabajo y los procesos se han vuelto cada vez más exigentes, en donde la empresa tiene que gestionar desde diferentes frentes para asegurarle al trabajador un entorno de trabajo óptimo, asegurando el desempeño. Además,

algunos de los resultados encontrados en los colaboradores ha sido una disminución en el desempeño de sus funciones, baja motivación y compromiso, elementos que son agravados aún más cuando no hay una preparación adecuada para enfrentar el trabajo desde casa. Así mismo, A. Markman 2020 afirma que los desafíos más comunes enfrentados por los colaboradores son aislamiento social, falta de concentración, falta de interacción con compañeros de trabajo, falta de comunicación, y por ende un vacío en el acceso a la información.

Tal y como lo menciona A. Markman 2020, desde la pandemia ocasionada por el Covid 19, expertos han estudiado las diferentes circunstancias que enfrentan y experimentan los colaboradores de una empresa desde el trabajo en casa, y resaltan elementos como el espacio familiar y laboral en casa, estrés ocasionado por las noticias difundidas del Covid 19 alrededor del mundo, retrasos de todo tipo debido a problemas de comunicación virtual, e interrupciones laborales por la falta de reglas de juego establecidas en casa con familiares.

El objetivo de la presente investigación fue analizar y observar la percepción de la influencia del Home Office en el clima organizacional de empresas de servicio de Bogotá. La presente investigación contribuye a un mejor entendimiento de la incidencia de la adopción del home office en la generación de estrategias de marketing interno para la gestión del recurso humano en las empresas de servicio de Bogotá, en donde los resultados presentados respaldan las hipótesis propuestas. De esta manera, se confirmó que, aunque una comunicación eficaz impacta positivamente el bienestar de los colaboradores, el liderazgo no tiene un impacto relevante – H1, y que, a su vez, la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental juega un papel importante en la gestión del home office – H2, y finalmente, se evidencia una mayor productividad de los colaboradores por el trabajo desde casa – H3.

Se puede concluir que para lograr una adaptación al home office, la gestión de las organizaciones tiene un rol fundamental para el desempeño de sus colaboradores, en donde se deben abordar estrategias de comunicación, bienestar y estabilidad mental ya que estos tienen una gran incisión en el clima organizacional y el marketing interno. Además, al validar la influencia de las estrategias adoptadas por las empresas durante los periodos de Home Office, los hallazgos sugieren tener en cuenta variables psicográficas como la tristeza, ya que es un síntoma común encontrado entre los encuestados. Así mismo, los hallazgos afirman la importancia del fomento de espacios de interacción y relacionamiento entre colegas debido a su influencia en la salud mental de los trabajadores durante el home office.

La presente investigación ha representado el entorno laboral de empresas de servicio de Bogotá como estudio para el entendimiento de la percepción de la influencia del home office debido a las medidas de aislamiento de Covid 19 en el clima organizacional de las empresas. Con la metodología aplicada en esta investigación, se confirma la teoría aplicada de B.Z Larson et al., 2020, en donde se valida la importancia de la gestión de las organizaciones para asegurarle a sus colaboradores entornos de trabajo óptimo que no afecten el desempeño individual. Así mismo, la investigación confirma la teoría de A. Markman 2020, que logra un entendimiento y la identificación de síntomas comunes de la inestabilidad emocional debido al aislamiento social durante el home office. Las conclusiones derivadas de los resultados planteados de esta investigación evidencian estar de acuerdo con la literatura previa que estudia el desempeño laboral de colaboradores que deben llevar a cabo sus funciones bajo la modalidad del home office.

Finalmente, esta investigación permitió encontrar variables comunes entre colaboradores que trabajan en empresas que implementaron estrategias de bienestar y estabilidad mental que de alguna manera impactan en la gestión de las organizaciones y el desempeño de cada colaborador.

## **Limitaciones y futuras líneas de investigación**

Si bien los hallazgos y resultados de la presente investigación logran un acercamiento y una comprensión de la influencia del home office en el clima organizacional de las empresas de servicio de Bogotá tras una pandemia, las conclusiones de cierre evidencian limitaciones que abren puertas para futuras investigaciones. En primer lugar, es fundamental reconocer que, para llegar a conclusiones generalizadas, es importante la fundamentación en datos de un estudio mucho más extenso que tenga la capacidad de recopilar una mayor cantidad de datos representativos a un universo más amplio de una industria en particular. Así mismo, aunque la investigación permite entender los elementos que influyen y se tomaron en cuenta para el estudio de la generación de estrategias de marketing interno en las empresas, las dimensiones actuales estudiadas, como el home office, marketing interno, gestión del recurso humano, bienestar, estabilidad mental y liderazgo, podrían ser ampliadas a otros conceptos que pueden llegar a tener una fuerte influencia como satisfacción, rotación de personal, desarrollo profesional, team building, entre otros.

Así mismo, tal y como se encontró que la tristeza es uno de los síntomas más comunes encontrados entre los encuestados durante el home office tras la pandemia, puede llegar a ser de gran utilidad y valor investigar más a fondo los estados psicológicos, como bien lo introduce I. Arpaci et al., 2020, con el fin de abordarlos desde la base del origen y entender realmente la causa y los factores externos que producen tales sentimientos.

## Recomendaciones

Gracias al entendimiento del resultado de la encuesta aplicada, fue posible determinar algunas recomendaciones para tener en cuenta durante la implementación del home office en las organizaciones. Se encontró que, si las empresas desean implementar de manera exitosa estrategias de bienestar y estabilidad mental, es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Tristeza: se encontró que de todas las variables psicográficas estudiadas, la tristeza es la única que se correlaciona con la IEBEM, por lo que se recomienda un abordaje específico de este síntoma para evitar que se presente.
- Interacción con los compañeros: la investigación permitió entender la importancia de la disponibilidad de espacios de interacción y relacionamiento entre colegas debido a su influencia en la salud mental de los trabajadores durante el home office. Por lo anterior, se recomienda a las empresas que quieran realizar IEBEM, considerar iniciativas de interacción y facilitar espacios de relacionamiento.
- El enfoque de la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental deben estar diseñadas para cubrir todos los cargos de una organización, y no únicamente a unos específicos. Debido a que se encontró vacíos en la IEBEM en cargos de Asesor, Analista y Coordinador, se recomienda un enfoque global de las organizaciones para

cubrir todos los niveles de personal en la aplicación de las estrategias.

- Para la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental, la comunicación organizacional efectiva y el reconocimiento al personal por cumplimiento de logros es fundamental para mantener la motivación de los colaboradores durante la modalidad del home office.

## **Conclusiones**

El desarrollo del presente estudio permitió responder a la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo ha incidido la adopción del home office, ocasionado por la pandemia del COVID-19, en la generación de estrategias de marketing interno para la gestión del recurso humano en las empresas de servicio de Bogotá? Con lo anterior, fue posible determinar un grupo objetivo para enfocar el estudio, y entender la manera en que la adopción del home office impacta en los diferentes ámbitos organizacionales y en la implementación de estrategias de bienestar y estabilidad mental para la gestión de iniciativas de marketing interno y recursos humanos.

Gracias al desarrollo de la metodología de investigación, se logró un entendimiento profundo de los aspectos fundamentales que componen al marketing interno, así como de los elementos de la gestión de recursos humanos que utilizan las empresas para apalancarse durante periodos de home office en las empresas de servicio de Bogotá.

Como cierre, nos interesa dejar un mensaje de entendimiento por parte de las compañías cuando consideren realizar IEBEM, sobre la importancia de integrar aspectos que, tal y como muestra el estudio, pueden ser ignorados por organizaciones pertenecientes al sector económico de servicios en la ciudad de Bogotá. Invitamos a las empresas de servicios a que se tomen el tiempo y la rigurosidad necesaria en el entendimiento de cada aspecto fundamental que incide en la adopción del home office a partir de la generación de estrategias de marketing interno para la gestión de sus recursos humanos.

## Bibliografía

- Agba, M.S., AM Agba, A.M.O., & Chukwurah, D.C.Jr. (2020). COVID-19 Pandemic and Workplace Adjustments/Decentralization: A Focus on Teleworking in the New Normal. BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience, 11(4), 185-200. <https://doi.org/10.18662/brain/11.4/148>
- Albert S. King (1990). Evolution of Leadership Theory; INDIAN COUNCIL OF SOCIAL SCIENCE RESEARCH PUBLICATIONS
- Alzahmi, R. A., AlMazrouei, H., & Zacca, R. (2021). Developing future leaders: Evidence of talent management planning. International Journal of Customer Relationship Marketing and Management, 12(4), 46-60. doi:10.4018/IJCRMM.2021100104
- Back, K.J.; Lee, C.K. & Abbott, J. Internal relationship marketing: Korean casino employees' job satisfaction and organizational commitment. Cornell Hosp. Q. 2011, 52, 111–124.
- Banco Mundial. (2020). La COVID-19 (coronavirus) hunde a la economía mundial en la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial. Recuperado de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2020/06/08/covid-19-to-plunge-global-economy-into-worst-recession-since-world-war-ii>
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the context of the Covid-19 crisis. Sustainability, 12(9), 3662. <https://doi.org/10.3390/su12093662>
- Berry, L.L.; Hensel, J.S.; Burke, M.C. Improving retailer capability for effective consumerism response. J. Retail. 1976, 52, 3–14.



Berry, L.L. & Parasuraman, A. Marketing Services: Competing through Quality; The Free Press: New York, NY, USA, 1991.

Boland, B., De Smet, A., Palter, R., & Sanghvi, A. (08 de junio de 2020). Reimagining the office and work life after COVID-19. *McKinsey & Company*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19#>

Burns, J M (1978). Leadership. New York: Harper and Row.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). Principales resultados del mercado laboral a julio de 2021. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/observatorio/Analisis-Economico/Analisis-Economico/Crecimiento-economico/Noticias/Principales-resultados-del-mercado-laboral-a-julio-de-2021>

Cataldo, M. (2020). Empresas conscientes. Recuperado de [https://drive.google.com/file/d/1Z2jFKYhuNrHRJ6iw1waWqDRuABODwB\\_5/view](https://drive.google.com/file/d/1Z2jFKYhuNrHRJ6iw1waWqDRuABODwB_5/view)

Cepal. (2020). La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/1/S2000387_es.pdf)

Chen, W. (1997), "The human side of total quality management in Taiwan: leadership and human resource management", *International Journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 24-45. <https://doi.org/10.1108/02656719710156761>

Çoban, S. (2021). Gender and telework: Work and family experiences of teleworking professional, middle-class, married women with children during the Covid-19 pandemic

in Turkey. *Gender, Work, and Organization*, gwao.12684.

<https://doi.org/10.1111/gwao.12684>

Connelly, S. and Torrence, B.S. (2018), "The Relevance of Discrete Emotional Experiences for Human Resource Management: Connecting Positive and Negative Emotions to HRM", Buckley, M.R., Wheeler, A.R. and Halbesleben, J.R.B. (Ed.) *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 36)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, pp. 1-49.

<https://doi.org/10.1108/S0742-730120180000036001>

De Guzmán, A. N. (2018) HOME OFFICE AS A STRATEGY FOR ORGANIZATIONAL MOTIVATION AND EFFICIENCY. *Palermo Business Review*; Buenos Aires N. ° 18. 337-351.

<https://www.proquest.com/openview/7b6ace6ca83933343fba4f2af4638a6f/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2035878>

Dunn, Halbert L. 1961. *High-Level Wellness: A Collection of Twenty-Nine Short Talks on Different Aspects of the Theme "High-Level Wellness for Man and Society."* Arlington, VA: R. W. Beatty

Foreman, S.K.; Money, A.H. Internal marketing: Concepts, measurement and application. *J. Mark. Manag.* 1995, 11, 755–768.

Fournier, J. (2020). El teletrabajo en la era COVID. *Documento de Opinión IEEE*. Recuperado de [http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs\\_opinion/2020/DIEEEO128\\_2020JOAFOU\\_teletrabajo.pdf](http://www.ieee.es/Galerias/fichero/docs_opinion/2020/DIEEEO128_2020JOAFOU_teletrabajo.pdf)

- George, W.R. Internal marketing and organizational behavior: A partnership in developing customer-conscious employees at every level. *J. Bus. Res.* 1990, 20, 63–70.
- Great Place to Work Institute, G. (2017). Esquemas Flexibles: ¿Sí o no? Obtenido de [http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/Publications/Esquemas\\_de\\_trabajo\\_flexibles.pdf](http://www.greatplacetowork.com.mx/storage/Publications/Esquemas_de_trabajo_flexibles.pdf), recuperado el 09/27/2021
- Hernández Sampieri Roberto, Fernández Collado Carlos & Baptista Lucio Pilar; Metodología de la Investigación, sexta edición, 2014. ISBN: 978-1-4562-2396-0
- H. Gilmour (2014) Statistics Canada, Catalogue no. 82-003-X - Health Reports, Vol. 25, no. 9, pp. 3-9. Positive mental health and mental illness - Health Matters
- World Health Organization. (2016). Mental health: Strengthening our response.
- I. Arpaci, K. Karatas , M. Balog lu. (2020). *The development and initial tests for the psychometric properties of the COVID-19 Phobia Scale (C19P-S)*, *Pers. Individ. Differ.* 110108
- Ilona Bučiūnienė & Vida Škudienė (2008). Impact of Leadership Styles on Employees' Organizational Commitment in Lithuanian Manufacturing Companies. DOI: 10.2478/v10033-008-0015-7
- Inversor Latam. (2020). Home Office, una transformación acelerada con un impacto favorable en los clientes y las compañías. Recuperado de <https://inversorlatam.com/home-office-una-transformacion-acelerada-con-un-impacto-favorable-en-los-clientes-y-las-companias/>
- Isaac Prilleltensky (2011) *Am J Community Psychol* (2012) 49:1–21. Wellness as Fairness; 2-3. DOI 10.1007/s10464-011-9448-8

Iwona Staniec & Magdalena Kalińska-Kula; Internal Employer Branding as a Way to Improve Employee Engagement. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 19, Issue 3, 2021. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(3\).2021.04](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(3).2021.04)

Kanyurhi, E.B. & Akonkwa, B.M.D. Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. *Int. J. Bank Mark.* 2016, 34, 773–796.

Kazdin, A. E. (1993) Adolescent mental health: promotion and treatment programs. *American Psychologist*, 48 (2) 127.

Kirkland (2014). *Journal of Health Politics, Policy and Law*. What is Wellness now? 3-4

Kotler, P.; Bowens, J.T.; Makens, J.C.; Baloglu, S. *Marketing for Hospitality and Tourism*, 7th ed.; Prentice Hall: Pearson Education, NJ, USA, 2017.

Lajčin, D., & Porubčanová, D. (2021). Teamwork during the COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(0), 1–10 <https://ijournalse.org/index.php/ESJ/article/view/460>

La República. (2022). Así es la vuelta híbrida a la oficina en 20 empresas españolas hacia la postpandemia. Recuperado de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/hacia-la-pospandemia-asi-es-la-vuelta-hibrida-a-la-oficina-en-20-empresas-espanolas-3336383>

Larson, B. Z., Vroman, S. R. & Makarius, E. E. (2020, marzo). *A guide to managing your (newly) remote workers*, *Harv. Bus. Rev.* (Business Harvard Review). <https://HBR.ORG>

La Vanguardia. (2020). ¿Cómo afecta el coronavirus a la economía? Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20200316/474199840484/coronavirus-economia-mundial.html>

La Vanguardia. (2022). El 81% de las empresas prevé ofrecer a sus empleados modelos híbridos de trabajo tras la pandemia. Recuperado de

<https://www.lavanguardia.com/economia/20220814/8465886/81-empresas-preve-ofrecer-empleados-modelos-hibridos-trabajo-pandemia.html>

Lee, H. (2021), "Changes in workplace practices during the COVID-19 pandemic: the roles of emotion, psychological safety and organization support", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 8 No. 1, pp. 97-128.

<https://doi.org/10.1108/JOEPP-06-2020-0104>

Lemos, A. H. D. A. C., Barbosa, A. D. E. O., & Monzato, P. P. (2020). MULHERES EM HOME OFFICE DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 E AS CONFIGURAÇÕES DO CONFLITO TRABALHO-FAMÍLIA. *RAE*, 60(6), 388–399.

<https://doi.org/10.1590/S0034-759020200603>

Markman, A. (2020). *Slow down to make better decisions in a crisis, coronavirus bus.* (Business Harvard Review). <https://HBR.ORG> p. 67-69

Matta, F. K., & Van Dyne, L. (2020). Understanding the disparate behavioral consequences of LMX differentiation: The role of social comparison emotions. *Academy of Management Review*, 45(1), 154–180. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0264>

Mihailović, A., Cerović Smolović, J., Radević, I., Rašović, N., & Martinović, N. (2021). COVID-19 and Beyond: Employee Perceptions of the Efficiency of Teleworking and Its Cybersecurity Implications. *Sustainability*, 13(12), 6750. <https://doi:10.3390/su13126750>

Mihalca, L., Lucia Ratiu, L., Brendea, G., Metz, D., Dragan, M., & Dobre, F. (2021). Exhaustion while teleworking during COVID-19: a moderated-mediation model of role clarity, self-

efficacy, and task interdependence. *Oeconomia Copernicana*, 12(2), 269–306.

<https://doi.org/10.24136/oc.2021.010>

Moreira, M.N.; Hidalgo, F.A.; Loor, A.M.I. & González, S.C.F. Influence of Internal Marketing Dimensions on Organizational Commitment: An Empirical Application in Ecuadorian Co-Operativism. *Sage Open* 2020, 1–10.

M.R. Azizi, R. Atlasi, A. Ziapour, J. Abbas, R. Naemi. (2021) Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach, *HELIYON*, <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07233>.

M.S. Nemteanu & D.C. Dabija; The Influence of Internal Marketing and Job Satisfaction on Task Performance and Counterproductive Work Behavior in an Emerging Market during the COVID-19 Pandemic. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 2021, 18, 3670.

<https://doi.org/10.3390/ijerph18073670>

Narayanamurthy, G., & Tortorella, G. (2021). Impact of COVID-19 outbreak on employee performance – Moderating role of industry 4.0 base technologies. *International Journal of Production Economics*, 234(108075), 108075. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108075>

Nilles, J. M. (1998). *Managing telework: Strategies for managing the virtual workforce*. John Wiley & Sons.

Olah, J.; Szolnok, A.; Nagy, G.; Lengyel, P. & Popp, J. The Impact of Lean Thinking on Workforce Motivation: A success Factor at Lego Manufacturing Ltd. *J. Compet.* 2017, 9, 93–109.

Ordóñez de Pablos, P. and Lytras, M.D. (2008), "Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage", *Journal of*

Knowledge Management, Vol. 12 No. 6, pp. 48-55.

<https://doi.org/10.1108/13673270810913612>

Organización Internacional del Trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella Guía práctica. Recuperado de

[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms\\_758007.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf)

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2020). Coronavirus: La economía mundial en riesgo. Recuperado de <http://www.oecd.org/perspectivas-economicas/marzo-2020/>

Oviedo Vega, A., & Vásquez Flores, N. (1). El teletrabajo: una estrategia de motivación. Revista Nacional De Administración, 5(2), 41-56. <https://doi.org/10.22458/rna.v5i2.744>

Piers Bishop, (2016),"Reducing the cost of mental health problems at work – what can companies do?", Human Resource Management International Digest, Vol. 24 Iss 4 pp. 1 – 4

Preston, G. H. (1943) The Substance of Mental Health. New York: Rinehart and Co. Inc. P 112

Pulido-Martos, M., Cortés-Denia, D., & Lopez-Zafra, E. (2021). Teleworking in times of COVID-19: Effects on the acquisition of personal resources. *Frontiers in Psychology*, 12, 685275. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.685275>

Raosoft (2022). Sample Size Calculator. Obtenido de <http://www.raosoft.com/samplesize.html>

Redfern, N. (2020). Saturday Essay: Could Covid-19 Mean the End for Office Working?

*Yorkshire Times*. Recuperado de <https://www.yorkshiretimes.co.uk/article/Saturday-Essay-Could-Covid-19-Mean-The-End-For-Office-Working>

Rožman, M. and Tominc, P. (2021), "The physical, emotional and behavioral symptoms of health problems among employees before and during the COVID-19 epidemic", *Employee Relations*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/ER-10-2020-0469>

Rubino, C., Wilkin, C.L. and Malka, A. (2013), "Under pressure: examining the mediating role of discrete emotions between job conditions and well-being. In *The Role of Emotion and Emotion Regulation in Job Stress and Well Being*", *Research in Occupational Stress and Well Being*, Emerald Group Publishing Limited, Vol. 11, pp. 195-223, ISSN: 1479-3555, [https://doi:10.1108/S1479-3555\(2013\)0000011011](https://doi:10.1108/S1479-3555(2013)0000011011).

Sandy Herron & Rebecca Mortimer (1999) *International Journal of Mental Health Promotion* VOLUME 1 ISSUE 1 'Mental Health': A Contested Concept <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1108/17465729199900002>

Savić, D. (2020). COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce. *Grey Journal (TGJ)*, 16(2), 101–104.

Schmidtner, M., Doering, C., & Timinger, H. (2021). Agile working during COVID-19 pandemic. *IEEE Engineering Management Review*, 49(2), 18–32. <https://doi.10.1109/EMR.2021.3069940>

Statista. (2022). Colombia: población en 2022, por departamento. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/1191612/numero-de-personas-en-colombia-por-departamento/>

Stogdill, R M (1974). *Handbook of Leadership*.



Strenitzerová, M., & Achimský, K. (2019). Employee Satisfaction and Loyalty as a Part of Sustainable Human Resource Management in Postal Sector. *Sustainability*, 11(17), 4591. doi:10.3390/su11174591. <https://doi.org/10.3390/su11174591>

T.A. Reis, T.D. Brugnerotto, I.C. Sevilha, G.G. Cremonesi & Y.C. Oswaldo; Endomarketing, Liderança e Comunicação: Reflexos na Organização. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, São Paulo, Vol. 17, N. 1. Janeiro/Março. 2018

The Power of Perceptions: Measuring Wellness in a Globally Acceptable, Philosophically Consistent Way. *Wellness Management*. [www.hedir.org](http://www.hedir.org)

Toniolo-Barrios, M., & Pitt, L. (2021). Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis. *Business Horizons*, 64(2), 189–197. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.09.004>

UdeA. (2022). Teletrabajo en Colombia, dos años después de la pandemia.

[https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia/!ut/p/z0/nZDLTsMwEEV\\_JV1kGdlxXu0yiqKoVVRaQKV4g6axBS527DomQnw9DirvXTejuTNXo3sGUbRHtIdRPIITugfp9T3NH-aLisRlilucpzku802aFaRJbncYrRD9aWiuV5U3VGvd3OxaMifTBXE8nWiJaKd7x18d2htHcgXxiHEMPxWT1rxc99x20HAeCAh-Fx\\_3OgF08OkpBgcMB3iXlvIM4\\_AuAHrRCcMdB7hnG-9zeqYVLi9WiY13i7W2SZpliQtkovz\\_SX\\_5rLyaca9HrCAM\\_5xTy5vseGW6GZ6DRIBZ6e2xA7LrmzcICjjgyoiDNRxGmkwL5pgglB5pkeMjmqu3I2ewfKIsQ1/](https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-noticias/udea-noticia/!ut/p/z0/nZDLTsMwEEV_JV1kGdlxXu0yiqKoVVRaQKV4g6axBS527DomQnw9DirvXTejuTNXo3sGUbRHtIdRPIITugfp9T3NH-aLisRlilucpzku802aFaRJbncYrRD9aWiuV5U3VGvd3OxaMifTBXE8nWiJaKd7x18d2htHcgXxiHEMPxWT1rxc99x20HAeCAh-Fx_3OgF08OkpBgcMB3iXlvIM4_AuAHrRCcMdB7hnG-9zeqYVLi9WiY13i7W2SZpliQtkovz_SX_5rLyaca9HrCAM_5xTy5vseGW6GZ6DRIBZ6e2xA7LrmzcICjjgyoiDNRxGmkwL5pgglB5pkeMjmqu3I2ewfKIsQ1/)

Vyas, L., & Butakhieo, N. (2020). The impact of working from home during COVID-19 on work and life domains: an exploratory study on Hong Kong. *Policy Design and Practice*, 1–18.

<https://doi.org/10.1080/25741292.2020.1863560>

Yehuda Baruch & Nigel Nicholson (1997). Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working. *Journal of General Management*. Vol 23 No 2. Winter 1997.

## **Anexos**

### **Instrumento / Encuesta**

1. ¿Cuál es el sector de la organización en la que trabaja?

- i. Servicios de actividad comercial y distribución
- ii. Servicios de consultoría
- iii. Servicios de contact center y BPO
- iv. Servicios de la administración pública
- v. Servicios de marketing y publicidad
- vi. Servicios de salud
- vii. Servicios de seguros
- viii. Servicios de telecomunicación e internet
- ix. Servicios de transporte
- x. Servicios educativos
- xi. Servicios financieros y de banca
- xii. Servicios hoteleros y turísticos
- xiii. Servicios informáticos y tecnológicos
- xiv. Servicios jurídicos y legales
- xv. Servicios públicos

2. ¿Cuál es su cargo dentro de la organización?

3. ¿Cuál es su departamento dentro de la organización?

4. ¿Cómo respuesta a la contingencia sanitaria del Covid-19, debió usted trasladar su lugar de trabajo para su hogar? (Sí, no, otro)

De aquí en adelante, escala likert del 1 al 5, dónde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo:

### **Productividad**

5. Mi organización me entregó todas las herramientas tecnológicas para desempeñar mis labores durante la contingencia sanitaria (pandemia).

6. Mi horario e intensidad laboral se vio afectado por la transición al trabajo desde casa (home office).

7. Desde que inició la modalidad del trabajo desde casa (home office), mi empresa me ha permitido tener una mayor flexibilidad horaria.

8. Mi concentración aumentó durante el periodo de home office.

9. Los espacios de procrastinación disminuyeron en el período que estuve trabajando desde casa.

10. Trabajar desde mi casa ha resultado en una mayor productividad en las labores que debo desempeñar en mi empresa.

**Salud mental (En esta sección las respuestas son sí y no)**

11. ¿La interacción con mis compañeros de trabajo se disminuyó debido a las medidas sanitarias del Covid-19?

12. ¿Sentí algún tipo de inestabilidad emocional durante el periodo de home office?

13. Si su respuesta es sí, qué tipo de síntomas presentó (Seleccione todas las que apliquen):

- i. Depresión
- ii. Tensión
- iii. Pánico
- iv. Miedo de perder el trabajo
- v. Tristeza
- vi. Impotencia
- vii. Agotamiento emocional
- viii. Hipersensibilidad
- ix. Furia
- x. Soledad
- xi. Otro

14. ¿Mi empresa implementó estrategias para ayudarme a mantener mi bienestar y estabilidad mental durante la pandemia?

14a. Para enriquecer más esta investigación, ¿podría por favor mencionar algunas de las estrategias que implementó su organización?

15. ¿Estas estrategias fueron suficientes para ayudarme a mantener mi salud mental y bienestar durante el periodo de home office?

**Marketing Interno (Nuevamente escala de likert del 1 al 5, dónde 1 es totalmente en desacuerdo y 5 es totalmente de acuerdo)**

16. La posibilidad de realizar el trabajo de manera remota es un diferenciador a la hora de escoger una empresa en donde trabajar.

17. Mis resultados se ven afectados cuando no existe una figura de liderazgo clara en mi organización.

18. Considero que la comunicación organizacional es clave para el buen desempeño de mis labores y alineamiento con los objetivos de mi empresa.

19. Soy reconocido en mi empresa por mi labor y logros alcanzados a lo largo de mi gestión.