



# **Estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional en un entorno híbrido en la Caja de Compensación Confa de la ciudad de Manizales**

Angelica Aristizabal Hurtado

Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Asesora: Angela Ocampo Mosquera, Magíster (MSc) en Gerencia del Talento Humano

Asesores de recursos académicos: Juan Pablo Charry Osorio (asesor bibliográfico)

Universidad de Manizales  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
Especialización en Gerencia del Talento Humano  
Manizales, Caldas, Colombia

2025

---

<b>Cita</b>	(Aristizabal Hurtado, 2025)
<b>Referencia</b>	Aristizabal Hurtado, A. (2025). <i>Estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional en un entorno híbrido en la Caja de Compensación Confa de la ciudad de Manizales</i> [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Manizales. RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.

---



Especialización en Gerencia del Talento Humano , XXX

**Declaración de inteligencia artificial:** el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como ChatGPT, de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

**Biblioteca y Centro de Recursos:** <https://biblioteca.umanizales.edu.co/>

**Repositorio Institucional:** <http://ridum.umanizales.edu.co/>

**Universidad de Manizales:** [www.umanizales.edu.co](http://www.umanizales.edu.co)

**Revistas:** <http://revistasum.umanizales.edu.co/>

**Fondo Editorial:** <https://editorialum.umanizales.edu.co/>

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

**Tabla de contenido**

Descripción del problema.....	7
1.1 Caracterización de la empresa.....	8
1.2 Pregunta Problema .....	11
1.3 Importancia para el campo del Talento Humano .....	12
1.4 Objetivos .....	13
Objetivo general .....	13
Objetivos específicos.....	13
2 Revisión de la Literatura y Marco Teórico .....	14
2.1 Estado del Arte .....	14
2.2 Marco Teórico .....	16
2.2.1 El Diseño Organizacional .....	16
2.2.2 La Importancia Estratégica del Diseño Organizacional en la Gestión del Talento Humano Híbrido .....	17
2.2.3 Impacto en la Productividad, Satisfacción y Resiliencia Empresarial.....	19
2.2.4 Modalidades laborales y su impacto en la cultura organizacional.....	22
2.2.5 La Flexibilidad laboral.....	23
2.2.6 El modelo de trabajo Híbrido.....	24
2.2.6.1 Tipos de Modelos Híbridos .....	25
2.2.7 Cultura Organizacional .....	27
2.2.8 Calidad de vida laboral .....	28
2.2.9 Propuesta Teórica para la solución del problema .....	29
Metodología .....	31
Resultados .....	33
4.1 Fase I.....	33

4.2 Fase II.....	43
4.2.1 Claridad sobre las responsabilidades y objetivos del trabajo en modalidad hibrida o remota .....	43
4.2.2 Posibilidad de organizar el tiempo de trabajo de forma flexible, equilibrando las tareas laborales y personales.....	43
4.2.3 Disponibilidad recursos y herramientas necesarias para realizar mi trabajo desde casa o en modalidad híbrida.....	43
4.2.4 Ser reconocido por el trabajo que se realiza, incluso trabajando a distancia .....	43
4.2.5 En la organización se promueven valores de respeto y confianza, independientemente de dónde se trabaja.....	44
4.2.6 Existen oportunidades de capacitación y aprendizaje, aunque el trabajo sea híbrido o remoto. ....	44
4.2.7 Posibilidad de expresar ideas y comentarios durante reuniones virtuales o presenciales sin temor a ser juzgado.....	44
4.2.8 Los programas y estrategias que la organización ha implementado realmente contribuyen al bienestar en el trabajo remoto o híbrido. ....	44
4.2.9 El líder o jefe inmediato brinda el apoyo para superar dificultades en el trabajo a distancia. ....	45
4.2.10 El trabajo, en modalidad híbrida o remota, permite mantener una buena calidad de vida.....	45
4.3 Fase III.....	45
4.3.1 Mecanismos para el fortalecimiento de la cultura organizacional que se han visto afectados por el modelo de trabajo híbrido.....	46
Recomendaciones.....	49
Discusión.....	49
Conclusiones .....	52
Referencias .....	54
Referencias .....	57

**Lista de tablas**

Tabla 1 .....9

Tabla 2..... **¡Error! Marcador no definido.**

Tabla 3.....26

Tabla 4.....31

Tabla 5.....48

**Lista de figuras**

<b>Figura 1</b> .....	33
<b>Figura 2</b> .....	34
<b>Figura 3</b> .....	35
<b>Figura 4</b> .....	36
<b>Figura 5</b> .....	37
<b>Figura 6</b> .....	38
<b>Figura 7</b> .....	39
<b>Figura 8</b> .....	40
<b>Figura 9</b> .....	41
<b>Figura 10</b> .....	42

## Descripción del problema

En los últimos años, Confa adoptó un esquema de trabajo híbrido que actualmente involucra a 367 empleados. Esta forma de organización combina tareas presenciales con trabajo remoto, lo cual ha traído beneficios como una mayor flexibilidad para los colaboradores y un uso más eficiente de los recursos organizacionales, pero también ha planteado desafíos importantes en términos de cohesión interna, especialmente en lo relacionado con el fortalecimiento de la cultura organizacional. Se han evidenciado dificultades para mantener el sentido de pertenencia, fomentar la interacción entre equipos y alinear a todos los colaboradores con los principios y valores de la entidad.

Un aspecto que preocupa a la organización es la baja participación de quienes laboran bajo esta modalidad. Aunque la organización ha desarrollado acciones orientadas a la integración, la capacitación y el bienestar, se ha observado que los trabajadores híbridos asisten con menos frecuencia a encuentros presenciales, formaciones y eventos internos, en comparación con quienes cumplen su jornada de forma completamente presencial.

Existen diversas razones por las cuales algunos colaboradores perciben que su presencia física en ciertas actividades no impacta directamente en sus funciones; otros priorizan la productividad personal sobre el trabajo colectivo; también puede influir la ausencia de estrategias específicas que promuevan la inclusión activa de este grupo en la vida organizacional y la desconexión progresiva con la cultura institucional debido a la limitada presencia en las instalaciones físicas de la misma.

La cultura organizacional se fortalece a través de la convivencia, la comunicación fluida y la vivencia compartida de valores. Llevándolo al contexto de la Caja de Compensación *Confa*, cuya esencia organizacional ha estado históricamente ligada a la cercanía, al contacto directo con las personas y a una identidad de servicio social, la cultura organizacional adquiere un papel estratégico en escenario laboral híbrido y la Gestión del Talento Humano, puede verse afectada por esta modalidad de trabajo, por lo que resulta crucial examinar a fondo el impacto del trabajo híbrido en estos elementos, para que *Confa* pueda garantizar que todos sus colaboradores, sin importar desde dónde trabajen, se sientan parte integral del proyecto organizacional y así se comprometan con la misión y visión.

Así que se hace necesario analizar a fondo cómo está incidiendo el modelo híbrido en la construcción, transmisión y sostenimiento de la cultura organizacional en Confa. También se debe reflexionar sobre las formas en que el área de talento humano puede liderar procesos que refuercen el sentido de colectividad, el compromiso y la identidad organizacional, sin importar la ubicación física de los colaboradores. Solo a través de una estrategia integral y coherente será posible asegurar que todos los miembros de la entidad se sientan parte activa de su misión, visión y objetivos institucionales.

En Confa, donde la cultura organizacional ha estado tradicionalmente ligada a lo presencial, fortalecer la calidad de vida laboral en modalidad híbrida representa una oportunidad de innovar sin perder la esencia del servicio, adaptando sus valores institucionales a nuevas dinámicas tecnológicas y sociales.

### **1.1 Caracterización de la empresa**

En la caracterización de la Caja de Compensación Familiar de Caldas, Confa, se presentará la visión y misión de la empresa, el número de personal híbrido y tipo de vínculo laboral, lo relacionado con la Seguridad Laboral, flexibilidad en el sitio y horario de trabajo, condiciones de trabajo, satisfacción laboral, reconocimiento y valoración, seguridad y bienestar, estabilidad laboral, posibilidades de crecimiento, motivación como pilar de fidelización, capacitación y desarrollo y mecanismos para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

#### **Caja de Compensación Familiar de Caldas CONFA**

Entidad con vocación de servicio social, orientada al bienestar de sus afiliados y sus familias.

Misión (implícita): "Apoyamos a nuestros afiliados y beneficiarios en el mejoramiento de su calidad de vida y la realización de sus sueños de bienestar".

Valores clave: Reciprocidad, Corresponsabilidad, Equidad, Sostenibilidad.

#### **Número de personal híbrido y tipo de vínculo laboral**

367 empleados en modalidad híbrida, con diversos perfiles: directivos, ejecutivos, profesionales, técnicos y operativos. No se especifica el número exacto por tipo de contrato, hay personal de planta y temporal, con beneficios diferenciados (p. ej., en descuentos o programas de bienestar).

Dentro del modelo híbrido conviven diferentes perfiles laborales. Según datos internos, los colaboradores distribuidos en esta modalidad se clasifican así:

**Tabla 1**

*Personal de Confa que opera en la modalidad del trabajo híbrido*

<b>Modalidad del personal</b>	<b>No. de empleados</b>
Profesionales que aportan conocimientos especializados en diversas áreas	<b>181</b>
Técnicos encargados de ejecutar tareas operativas y técnicas	<b>128</b>
Ejecutivos responsables de la dirección estratégica y coordinación de equipos	<b>44</b>
Directivos que lideran la orientación general de la organización	<b>12</b>
Operativos que cumplen funciones clave en el funcionamiento diario	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>367</b>

*Fuente.* Confa.

Esta distribución demuestra que el trabajo híbrido no es exclusivo de los niveles superiores, sino que está presente en diferentes rangos dentro de la estructura organizacional. Sin embargo, el rol que juegan los ejecutivos y directivos sigue siendo fundamental, especialmente en la toma de decisiones y el impulso de la identidad corporativa.

### **Seguridad Laboral**

Confa cuenta con los instrumentos que provee la legislación colombiana: Sistema de Seguridad Social (EPS, ARL, Administradoras de Pensiones y Cesantías) y Caja de Compensación Familiar (como parte del sistema de protección); y de manera particular, los definidos por la organización a través de las políticas y lineamientos de la Gestión Humana: Reglamento interno de trabajo, reglamento de medicina, higiene y seguridad, pacto colectivo y políticas y programas (de Salud Ocupacional, Bienestar y Capacitación y Desarrollo).

La empresa cuenta con programas para promover el desarrollo integral y la protección de los colaboradores y sus familias, para lo cual dispone de beneficios para el equilibrio entre la productividad y la calidad de vida laboral. Entre los beneficios que tiene, se encuentran:

Flexibilidad en sitio de trabajo: los colaboradores pueden conciliar ocasionalmente, realizar una parte de la jornada laboral desde una ubicación diferente a la oficina.

**Flexibilidad en horario laboral:** Los colaboradores cuentan con la oportunidad de conciliar su horario laboral, dentro de las opciones establecidas en el reglamento interno de trabajo. Aplica para áreas y cargos administrativos, siempre y cuando no se afecte la prestación del servicio.

**Fragmentación de las vacaciones:** Las vacaciones son un derecho establecido por la ley, y consiste en el descanso remunerado de todo trabajador que hubiere prestado sus servicios a un empleador, durante un año calendario, consistente en 15 días hábiles. Los trabajadores pueden conciliar con su jefe inmediato la posibilidad de fragmentar las vacaciones causadas, tomando como mínimo bloques de 4 días.

#### **Satisfacción laboral - Condiciones de trabajo:**

- Flexibilidad en **horarios** y **ubicación** del trabajo.
- Espacios de **movilidad sostenible**, pausas activas, jornadas en movimiento.
- Promoción del equilibrio vida personal-laboral (jornada continua en festividades, días especiales, permisos por calamidad, etc.).

#### **Reconocimiento y valoración:**

- Programas como **bonificación por reemplazo, remuneración por productividad, reconocimientos académicos** para hijos y empleados.
- Apoyo a estudios con **licencias, auxilios económicos y promociones internas** basadas en desempeño.

#### **Seguridad y bienestar:**

- Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) completo.
- Apoyo psicosocial, póliza de vida institucional, salud oral, auxilios económicos por calamidad, etc.

#### **- Estabilidad laboral**

#### **Contratación temporal vs. directa:**

- Hay **colaboradores de planta** con beneficios plenos y **personal temporal** (ej., sin ciertos descuentos o licencias extendidas).
- Los **contratos temporales tienen menor cobertura** en auxilios y bonificaciones.
- Hay contratos a 6 meses, cuando inicia se renueva por otros 6 meses, luego se pasa a un año y se renueva por un año más, y luego se firma el contrato a término indefinido. De por medio, se realizan las respectivas evaluaciones de desempeño.

#### **Posibilidades de crecimiento:**

- Se promueven **promociones internas, reubicaciones, y traslados** como estrategias para mantener el talento.
- Se exige un mínimo de desempeño y antigüedad para aplicar (mínimo 1 año).

#### **Motivación como pilar de fidelización:**

##### • **Motivadores extrínsecos:**

- Bonificaciones, aumento salarial por desempeño ( no existen ), descuentos en servicios recreativos y educativos.
- Póliza de vida, auxilios económicos, créditos socioeconómicos.

##### • **Motivadores intrínsecos:**

- Reconocimiento simbólico, oportunidades de liderazgo, clima organizacional flexible.
- Actividades de integración, sentido de pertenencia institucional.

#### **Capacitación y desarrollo:**

- Programas permanentes de **inducción, desarrollo de competencias técnicas y corporativas, y patrocinio de estudios.**
- Permisos y licencias para estudio (previo acuerdo con líderes y Vinculación Laboral).

#### **Mecanismos para el fortalecimiento de la cultura organizacional en CONFA**

Los mecanismos incluyen:

- **Actividades de integración y jornadas internas.**
- **Inducción estructurada** en tres niveles (general, bienvenida, específica).
- Promoción del liderazgo participativo y valores organizacionales.
- Uso de canales internos como **ConfaNet**, boletines, correos y reuniones para comunicación organizacional.
- Fomento de la **transparencia, equidad, y justicia laboral**, con canales éticos y comités de convivencia.

### **1.2 Pregunta Problema**

¿Cómo se han visto afectados los mecanismos de fortalecimiento de la cultura organizacional con la implementación del modelo de trabajo híbrido en la Caja de compensación *Confa Manizales*?

### **1.3 Importancia para el campo del Talento Humano**

El modelo de trabajo híbrido, que combina la presencialidad y la virtualidad, ha transformado radicalmente el panorama laboral en la actualidad. En los escenarios laborales donde se combina el trabajo presencial con el remoto, como es el caso del modelo híbrido, el papel del talento humano es aún de mayor relevancia en la consolidación de una cultura organizacional sólida (Quiroz, 2022).

El panorama laboral contemporáneo ha sido redefinido por la adopción generalizada del modelo de trabajo híbrido, una modalidad que amalgama el trabajo presencial con el remoto. Este cambio no es una tendencia efímera, sino una transformación fundamental que marca el futuro del trabajo, exigiendo una adaptación estratégica por parte de las empresas. La implementación de este modelo trasciende la mera flexibilidad de ubicación; se convierte en un imperativo estratégico para la competitividad y la sostenibilidad organizacional a largo plazo (Rosario & Espinosa, 2023). Este cambio de paradigma eleva el papel de la Gestión del Talento Humano (GTH) a una posición central y estratégica. Ya no se trata solo de gestionar personal, sino de ser arquitectos de los modelos operativos y las estrategias de talento, integrando nuevas funciones, y fomentando la resiliencia organizacional. Esta evolución transforma la GTH de una función de apoyo a un socio estratégico clave, influyendo directamente en el éxito futuro de la empresa y su capacidad de innovación (Ullate, 2024).

El diseño organizacional estratégico emerge como un pilar fundamental para el éxito en este nuevo entorno. Su relevancia radica en su capacidad para ir más allá de la flexibilidad superficial, enfocándose en la optimización de las personas, el fortalecimiento de la cultura, la promoción de la colaboración y la consecución de resultados tangibles (Carzodo & Méndez, 2021). Un diseño intencional permite potenciar el rendimiento de los empleados y la resiliencia empresarial, redefiniendo las estructuras, los flujos de trabajo, los roles y las redes para maximizar los beneficios de la flexibilidad y la productividad, al tiempo que se mitigan los desafíos inherentes a la dispersión geográfica.

De otro lado, un diseño organizacional que incorpora la flexibilidad del modelo híbrido es un diferenciador clave para atraer y retener talento. Los profesionales de hoy buscan un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral, y la opción de trabajar desde casa o la oficina se ha convertido en un factor decisivo. Al no estar limitado por la ubicación geográfica, las empresas

pueden acceder a un abanico mucho mayor de candidatos, lo que fortalece sus equipos (Ojeda, 2024). Además, al disminuir la interacción presencial directa, la comunicación digital se convierte en el principal canal de conexión entre las personas, lo que plantea nuevos retos en términos de identidad organizacional y cohesión grupal. La gestión del talento en este contexto no solo debe enfocarse en lo operativo, sino también en generar vínculos que fortalezcan el sentido de pertenencia, sin importar desde dónde se labore (Villadangos, 2024).

## 1.4 Objetivos

### Objetivo general

- Determinar qué mecanismos implementados para el fortalecimiento de la cultura organizacional se han afectado con el modelo de trabajo híbrido de la caja de compensación *Confa* Manizales.

### Objetivos específicos

- Conocer la percepción que tienen los colaboradores de la empresa *Confa* acerca del modelo de trabajo híbrido.
- Analizar la información obtenida sobre la percepción de los colaboradores con respecto al modelo de trabajo híbrido, contrastándola con los mecanismos implementados para el fortalecimiento de la cultura organizacional de la empresa *Confa* - Manizales.
- Identificar los mecanismos para el fortalecimiento de la cultura organizacional que se han visto afectados con el modelo de trabajo híbrido, en la empresa *Confa*-Manizales.

## 2 Revisión de la Literatura y Marco Teórico

### 2.1 Estado del Arte

En el desarrollo del Estado del Arte, se presentan los estudios investigativos que sirven de referencia para la presente investigación sobre el trabajo híbrido:

Cardozo & Méndez (2021), realizaron un estudio sobre el fortalecimiento de la cultura organizacional en la empresa Transmilenio S.A de Bogotá, desde el momento de adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19. Los autores analizaron las transformaciones en la dinámica laboral y los desafíos derivados de la virtualidad, considerando tendencias globales en gestión organizacional (Carzodo & Méndez, 2021).

El estudio destaca cómo la modalidad híbrida de trabajo impactó las relaciones laborales, la comunicación y la identidad corporativa. Se identifican desafíos como la disminución del sentido de pertenencia, la necesidad de nuevos enfoques en liderazgo y la adaptación de prácticas de bienestar organizacional. Como resultado, se plantea un plan estructurado con indicadores clave que permiten monitorear el impacto del fortalecimiento de la cultura organizacional en el contexto del teletrabajo.

Este plan busca garantizar que los valores institucionales se mantengan alineados con la estrategia corporativa de la empresa, promoviendo un entorno laboral flexible y eficiente. Asimismo, se propone un mecanismo de seguimiento para evaluar la efectividad de las iniciativas implementadas.

Rosario y Espinosa, (2023), diseñaron una guía enfocada al diseño de estrategias para el manejo del trabajo remoto, híbrido y teletrabajo, en la gestión humana. A raíz de los cambios generados por la pandemia del Covid-19, las organizaciones han debido adaptar sus modelos laborales para equilibrar la productividad con el bienestar de los empleados. Además, los autores describen los beneficios de estas modalidades, como un mejor equilibrio entre la vida personal y laboral, lo que reduce el estrés y aumenta la productividad.

Igualmente, identifican los principales desafíos del trabajo a distancia, incluyendo la comunicación efectiva, la evaluación del desempeño y la necesidad de establecer mecanismos de control sin afectar la autonomía de los colaboradores. Además, se presentan herramientas digitales y metodologías innovadoras que facilitan la implementación y seguimiento de estas modalidades. El documento destaca que el éxito del trabajo híbrido depende de una adecuada planificación

estratégica, donde se incluyan políticas claras, uso eficiente de la tecnología y una cultura organizacional orientada a la flexibilidad y el alto rendimiento (Rosario & Espinosa, 2023).

De igual forma, resaltan la necesidad de implementar sistemas de evaluación para gestionar y medir la eficiencia y el cumplimiento de los objetivos empresariales en este contexto y mencionan la necesidad de implementar medidas para mejorar la productividad y calidad de vida de los colaboradores (Rosario & Espinosa, 2023).

Por su parte, Ullate (2024) analiza la forma como el modelo de trabajo híbrido influye en el estrés laboral y el síndrome de burnout en los empleados. En un contexto donde el teletrabajo se ha vuelto una alternativa común, se exploran los beneficios y desafíos que conlleva esta modalidad, considerando factores como la autonomía, el aislamiento profesional y el ajuste a nuevas dinámicas laborales (Ullate, 2024)

A través de un enfoque empírico y cuantitativo, se examinan datos de empleados que trabajan bajo esquemas híbridos, evaluando cómo la flexibilidad laboral y el apoyo organizacional pueden mitigar el impacto negativo del teletrabajo en la salud mental. Se destaca que una adecuada gestión del tiempo y un equilibrio entre vida personal y profesional pueden reducir el agotamiento y mejorar el bienestar de los trabajadores (Ullate, 2024)

Los hallazgos sugieren que el éxito del trabajo híbrido depende de la implementación de estrategias que fortalecen la comunicación, la integración del equipo y el sentido de pertenencias. Se concluye que el teletrabajo, cuando se gestiona de manera eficiente, puede ser una herramienta valiosa para mejorar la calidad de vida laboral y minimizar el riesgo de burnout.

De otro lado, Villadangos (2024) realiza una investigación para examinar en los retos y oportunidades que trae el modelo híbrido. Se analiza cómo la transición del trabajo presencial al teletrabajo impacta la productividad, la motivación y la cultura organizacional dentro de las empresas.

El estudio se basa en un enfoque cualitativo y deductivo, incorporando perspectivas de compañías líderes en España que han adoptado modelos híbridos con distintos enfoques. A partir de estos casos, se proponen estrategias para lograr una implementación efectiva del teletrabajo sin perder los beneficios de la presencialidad. Se incluyen recomendaciones sobre infraestructura, herramientas tecnológicas, gestión del desempeño y bienestar laboral.

Como resultado, se presentan lineamientos prácticos para organizaciones que buscan optimizar la flexibilidad laboral sin afectar la cohesión de los equipos ni la eficiencia operativa. Se

concluye que un modelo híbrido bien diseñado puede mejorar la calidad de vida laboral y la sostenibilidad de las empresas en el contexto actual (Villadangos, 2024).

## 2.2 Marco Teórico

### 2.2.1 *El Diseño Organizacional*

Para la Gestión del Talento Humano, el diseño organizacional dentro de las empresas que trabajan con este modelo adquiere una importancia fundamental, por cuanto un diseño organizacional flexible les permite adaptarse a cambios inesperados, crisis o nuevas tendencias del mercado. Al promover la colaboración y el intercambio de ideas entre equipos dispersos, el modelo híbrido puede fomentar la innovación y la diversidad de pensamiento (Villadangos, 2024).

Es fundamental que las estrategias de gestión en este nuevo modelo incluyan no solo políticas operativas, sino también acciones deliberadas que refuercen la cultura organizacional: espacios virtuales para la interacción social, prácticas de liderazgo transformacional adaptadas al entorno digital, mecanismos de reconocimiento y comunicación que mantengan vivos los valores institucionales, y acompañamiento psicosocial constante (Rosario & Espinosa, 2023).

De otro lado, es algo que potencia la productividad y eficiencia, optimizando el espacio y los costos. El diseño organizacional permite una reconfiguración inteligente de los espacios físicos, reduciendo costos de alquiler y servicios, y asignando los recursos de manera más eficiente. Además, un buen diseño promueve un enfoque en los resultados y la confianza, en lugar de la micro gestión, lo que puede aumentar la autonomía y la productividad de los empleados. El trabajo remoto puede ofrecer un ambiente más propicio para tareas que requieren alta concentración, mientras que la oficina se reserva para la colaboración y el trabajo en equipo (Ojeda, 2024).

Otra ventaja es en cuanto a la cultura y bienestar del empleado. Un diseño organizacional bien pensado busca integrar a todos los empleados, sin importar su ubicación, fomentando un sentido de pertenencia y evitando la división entre *trabajadores de oficina* y *trabajadores remotos*. Igualmente, la flexibilidad y el ahorro en tiempos y de desplazamiento, contribuyen a un mayor bienestar y salud mental de los empleados, reduciendo el estrés y el agotamiento. Asimismo, un diseño efectivo de trabajo híbrido posibilita el fortalecimiento de la comunicación y colaboración, siempre que se establezcan canales y herramientas claras para la colaboración y el intercambio de conocimientos, tanto en entornos virtuales como presenciales (Argenti, 2017).

### ***2.2.2 La Importancia Estratégica del Diseño Organizacional en la Gestión del Talento Humano Híbrido***

El diseño organizacional en un entorno híbrido trasciende la mera logística de la ubicación; se centra en la optimización de las personas, el fortalecimiento de la cultura y la consecución de resultados empresariales. Un diseño organizacional eficaz no solo permite la adaptación, sino que mejora y potencia significativamente el rendimiento de los empleados. Es la base para que las empresas puedan superar los desafíos inherentes al trabajo híbrido, como la dispersión y la posible desconexión, y, en cambio, fomentar una cultura conectada, inclusiva y equitativa que funcione de manera óptima en un entorno distribuido (Lauring & Jonasson, 2025).

Autores como Edgar Schein han señalado que la cultura en las organizaciones se construye a partir de valores compartidos, prácticas comunes y creencias que dan forma al comportamiento colectivo, pero cuando el espacio físico compartido desaparece o se reduce, ese tejido cultural puede debilitarse, dificultando así transmisión natural de dichos valores. Esta desconexión puede reflejarse en una menor identificación con los objetivos o una participación más limitada en la vida organizacional (Schein, 2010).

Desde otra mirada, Denison (2000) sostiene que la cultura influye directamente en la capacidad de una organización para adaptarse, innovar y mantener un alto rendimiento. Según su modelo, aspectos como la participación, la adaptabilidad y la alineación estratégica son esenciales para el éxito (Denison, 2000). En entornos híbridos, si los colaboradores no se sienten parte activa del proceso organizacional, es probable que disminuya su motivación y su compromiso, como está ocurriendo en ciertos sectores de Confa.

De otro lado, el enfoque del capital social organizacional, desarrollado por Nahapiet y Ghoshal, resalta la importancia de las relaciones interpersonales en la construcción y circulación del conocimiento. En un esquema híbrido, donde las interacciones informales son menos frecuentes, es necesario repensar cómo fortalecer los lazos entre colaboradores. El área de talento humano tiene la responsabilidad de facilitar esos encuentros, tanto formales como informales, que promuevan el trabajo colaborativo y la confianza mutua (Nahapiet & Allen, 1998).

En efecto, en un entorno empresarial caracterizado por la incertidumbre económica, la rápida disrupción tecnológica y las cambiantes expectativas de los empleados, un diseño organizacional bien pensado es clave para construir la resiliencia empresarial y la capacidad de adaptación a los cambios continuos. El éxito a largo plazo del modelo híbrido no es accidental;

depende de un diseño intencional, estructurado y adaptable que logre un equilibrio dinámico entre la flexibilidad deseada por los empleados y la necesidad de colaboración y cohesión organizacional (Nonaka & Takeuchi, 1995).

La siguiente tabla detalla los componentes del diseño organizacional para el trabajo híbrido, destacando su importancia para la gestión del talento:

**Tabla 2**

*Componentes del Diseño Organizacional para el Trabajo Híbrido*

<b>Componente</b>	<b>Descripción Breve</b>	<b>Elementos Clave para el Modelo Híbrido</b>	<b>Importancia para la Gestión del Talento</b>
<b>Espacio de Trabajo Digital</b>	Infraestructura tecnológica que permite la colaboración y productividad.	Herramientas de comunicación gestión de proyectos (Asana), análisis de productividad, ciberseguridad.	Facilita la comunicación y colaboración, mejora la productividad, asegura la seguridad de datos.
<b>Espacio de Trabajo Físico</b>	Estrategia de bienes raíces y diseño de oficinas.	Oficinas reconfiguradas para colaboración, zonas comunes, mobiliario flexible, reducción de espacio.	Fomenta la cultura, facilita la socialización, optimiza costos, atrae talento.
<b>Formas Trabajar</b>	Procesos y expectativas sobre cómo se realiza el trabajo.	Enfoque en resultados (no en presencia), autonomía, simplificación de jerarquías.	Aumenta la productividad, empodera al empleado, mejora el desempeño y desarrollo.
<b>Políticas y Cumplimiento</b>	Normativas internas y marco legal que rigen el trabajo.	Políticas claras y equitativas, horarios flexibles, derechos/deberes, seguridad de la información, prevención de riesgos laborales.	Garantiza la equidad, reduce la confusión, asegura el cumplimiento legal, protege al empleado.
<b>Modelos de Negocio y Organizacionales</b>	Estructura general de la empresa y su adaptación al entorno híbrido.	Ruptura de silos, unidades de trabajo ágiles, integración de IA, fomento de la "inteligencia amplificada".	Impulsa la innovación, mejora la agilidad, optimiza la asignación de talento y recursos.

### ***2.2.3 Impacto en la Productividad, Satisfacción y Resiliencia Empresarial***

Un diseño organizacional adecuado en un modelo híbrido tiene un impacto profundo y positivo en diversas dimensiones clave del desempeño empresarial y del talento:

#### **Atracción y Adquisición de Talento**

El diseño organizacional que incorpora el modelo híbrido amplía significativamente el grupo de talentos disponibles, permitiendo a las empresas contratar a los mejores profesionales independientemente de su ubicación geográfica. Esto no solo aumenta la diversidad de perfiles y experiencias dentro de la organización, sino que también mejora la capacidad de encontrar habilidades especializadas en un mercado global (Carzodo & Méndez, 2021).

La flexibilidad que ofrece el trabajo híbrido se ha convertido en un factor relevante y altamente valorado por los candidatos al buscar nuevas oportunidades laborales. Esto convierte al modelo híbrido en una ventaja competitiva crucial en el mercado de talento actual, además las organizaciones que cultivan una cultura inclusiva a través de su diseño organizacional tienen un 83% más de probabilidades de captar talento diverso, lo que enriquece aún más la fuerza laboral (González, 2022).

#### **Retención de Talento**

Un diseño organizacional que implementa eficazmente el trabajo híbrido mejora la satisfacción laboral de los empleados y, consecuentemente, su intención de permanecer en la empresa a largo plazo. Estudios recientes demuestran el impacto directo en la retención: el trabajo híbrido puede reducir la tasa de renuncias en un tercio y el ausentismo laboral en un 37%, con un notable incremento del 45% en la retención de talento (Terrones & Haro, 2024). La flexibilidad y la mejora en el equilibrio entre la vida personal y profesional, facilitados por un diseño híbrido adecuado, son factores clave que contribuyen a la lealtad y la permanencia de los empleados.

#### **Desarrollo y Capacitación**

El modelo híbrido, lejos de ser un obstáculo, expande las oportunidades de desarrollo profesional al obligar a las organizaciones a innovar y abandonar enfoques tradicionales que dependían de la ubicación física. Facilita la implementación de programas de capacitación que combinan sesiones virtuales y presenciales, adaptándose a las necesidades individuales de aprendizaje y promoviendo un acceso más amplio a cursos en línea y recursos de desarrollo profesional (Argenti, 2017). La inversión constante en formación para el dominio de herramientas digitales y nuevas tecnologías

es indispensable para asegurar que todos los empleados puedan desempeñar sus funciones con éxito en un entorno híbrido.

#### Bienestar y Compromiso del Empleado

El trabajo híbrido contribuye significativamente a un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional, lo que eleva la satisfacción laboral y reduce las posibilidades de sufrir del síndrome de burnout (Ullate, 2024). Las empresas que combinan políticas de flexibilidad con iniciativas proactivas de experiencia del empleado reportan un mayor índice de recomendación por parte de sus colaboradores y un sentido de pertenencia más fuerte. Es crucial que el diseño organizacional incluya mecanismos para monitorear la carga de trabajo y definir horarios flexibles que permitan una desconexión efectiva, previniendo así el agotamiento. Promover interacciones sociales significativas y generar un sentido de pertenencia en el entorno laboral, tanto virtual como presencial, es fundamental para el bienestar general de los empleados (Aldana, Bejarano, Casas, Molina, & Rodríguez, 2023).

#### Cultura Organizacional y Comunicación Interna

Mantener y fortalecer una cultura empresarial sólida en un entorno híbrido requiere un esfuerzo intencional y una planificación estratégica. La dispersión geográfica puede dificultar la cohesión si no se gestiona proactivamente. La comunicación transparente, temprana y frecuente es esencial para la cohesión, la eficiencia del equipo y para reducir la fricción y la ansiedad entre los empleados (Argenti, 2017). Un diseño organizacional efectivo debe adaptar los valores y la misión de la empresa a la nueva realidad híbrida, asegurando que se reflejen en las prácticas diarias y en la interacción de los equipos.

Por otra parte, fomentar la colaboración y el trabajo en equipo en un ambiente híbrido implica establecer reuniones periódicas (tanto remotas como presenciales), fomentar la comunicación abierta y la confianza entre los miembros del equipo, y brindar apoyo tecnológico para facilitar la interacción en tiempo real. La inclusión y la diversidad son pilares fundamentales de una cultura híbrida exitosa, requiriendo políticas que aseguren acceso equitativo a recursos, oportunidades y un canal de denuncias virtual para todos los empleados (Yopan, Palmero, & Santos, 2020).

#### Compensación y Beneficios

El diseño organizacional híbrido puede influir en las estrategias de compensación al permitir la reducción de costos operativos (como alquiler de oficinas y suministros), lo que potencialmente

libera recursos para invertir en otros beneficios para los empleados. Las empresas deben considerar cuidadosamente los ajustes salariales basados en la ubicación geográfica para equipos distribuidos, buscando un equilibrio entre la competitividad del mercado y el costo de vida local, para evitar desigualdades salariales injustificadas (Wilches, 2018).

*Productividad:* Un modelo híbrido bien estructurado puede aumentar la productividad al permitir a los empleados elegir el entorno donde son más productivos, reducir interrupciones innecesarias y optimizar los tiempos de traslado, lo que se traduce en más horas productivas reales (Ojeda, 2024).

*Satisfacción y Bienestar:* El diseño híbrido genera una mayor percepción de bienestar entre los empleados, al ofrecerles mayor autonomía y control sobre su jornada. Esto se traduce en un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional, una reducción significativa del síndrome de burnout y un aumento general de la motivación y el compromiso laboral (Ojeda, 2024).

*Resiliencia:* Las empresas que adoptan un diseño organizacional adaptativo y proactivo están inherentemente mejor preparadas para afrontar los retos tecnológicos y de mercado del futuro. Este enfoque fomenta la innovación y la agilidad como parte integral de la cultura empresarial, creando una fuerza laboral más adaptable y robusta (Ojeda, 2024).

Existe un riesgo significativo de lo que podría denominarse "hibridez nominal", donde las organizaciones describen sus estrategias como híbridas, pero se centran únicamente en la flexibilidad de ubicación, manteniendo requisitos rígidos de presencialidad. Investigaciones demuestran que los modelos que fracasan a menudo se centran en la ubicación y exigen requisitos rígidos *in situ* (Quiroz, 2022). Esto implica que simplemente permitir cierto trabajo remoto sin una reconfiguración fundamental de cómo se realiza el trabajo, es decir, sin un rediseño organizacional profundo, es insuficiente y puede conducir al fracaso. La flexibilidad superficial no aborda los problemas subyacentes ni libera el verdadero potencial del modelo híbrido.

El éxito del trabajo híbrido está directamente ligado a un cambio fundamental: de la gestión basada en la "presencia" a una evaluación basada en los "resultados". Este cambio implica una redefinición de las métricas de rendimiento, la simplificación de las cadenas jerárquicas y el empoderamiento de la autonomía del empleado. Si el diseño organizacional no apoya esta transición, las ganancias de productividad serán limitadas y la frustración de los empleados aumentará. Este cambio en el enfoque de la evaluación del desempeño no es trivial; requiere que las empresas abandonen el "presentismo" y el control, para adoptar una cultura de confianza y

autonomía (Rosario & Espinosa, 2023). Esto, a su vez, redefine la naturaleza misma de la gestión y el liderazgo, exigiendo nuevas habilidades como la empatía y la colaboración intencional por parte de los líderes.

Es crucial mantener la equidad en las condiciones laborales y las oportunidades de crecimiento entre los empleados que trabajan predominantemente de forma presencial y aquellos que lo hacen de forma remota. Un aspecto crítico a considerar es el "costo oculto" de la inequidad en el diseño híbrido. La falta de igualdad de condiciones y la insuficiencia de inclusión y diversidad pueden generar sentimientos de exclusión, desmotivación y resentimiento entre los empleados. Esta inequidad, aunque no siempre se traduce en un costo financiero inmediato, puede generar costos ocultos significativos en la gestión del talento: una disminución de la moral, reducción de la productividad, aumento de la rotación y, en última instancia, socavar toda la estrategia híbrida, impidiendo que la organización coseche los beneficios de esta modalidad (Escandón, 2024).

#### ***2.2.4 Modalidades laborales y su impacto en la cultura organizacional***

Para comprender las estrategias que puedan fortalecer la cultura organizacional en un entorno híbrido, es fundamental comprender las diferencias normativas y prácticas entre tres modalidades de trabajo no presencial que se han hecho cada vez más frecuentes en las organizaciones colombianas: el teletrabajo, el trabajo en casa y el trabajo remoto (De-la -Hoz & Guerrero, 2023). Cada una de ellas tiene elementos que influyen en la construcción o debilitamiento de la cultura organizacional, como se explica a continuación.

El **teletrabajo**, regulado por la Ley 1221 de 2008, establece un marco laboral estructurado, con acuerdos formales entre empleador y empleado. Al ser una modalidad establecida por contrato, permite una planeación más consistente de las dinámicas laborales y organizacionales, lo que puede favorecer la continuidad de prácticas culturales compartidas, siempre que se acompañen de estrategias comunicativas y de liderazgo adecuadas (Escandón, 2024)

El **trabajo en casa**, que surge como una solución transitoria regulada por la Ley 2088 de 2021, se caracteriza por su carácter ocasional y excepcional. Esta modalidad implica una ruptura abrupta con la presencialidad, sin necesariamente estar acompañada de una transformación estructural en la cultura organizacional. En el contexto de Confa, esta forma de trabajo pudo haber generado tensiones o desconexiones entre los equipos y áreas al no estar respaldada por procesos formativos ni canales simbólicos que refuercen la pertenencia.

El **trabajo remoto**, regulado por la Ley 2121 de 2021, plantea una lógica completamente deslocalizada, lo que representa un reto mayúsculo para la cultura organizacional. La ausencia de presencialidad exige a las instituciones redefinir sus mecanismos de cohesión, reconocimiento y comunicación. En este caso, cobra especial relevancia la necesidad de desarrollar estrategias que reemplacen o transformen los espacios presenciales (como reuniones, encuentros informales o celebraciones internas), por nuevas formas de interacción digital que conserven el espíritu colectivo (De-la -Hoz & Guerrero, 2023).

Este análisis permite comprender que el modelo híbrido no es una simple combinación de presencialidad y virtualidad, sino un ecosistema complejo que requiere decisiones conscientes en cuanto a la cultura, liderazgo, comunicación y tecnología, por lo que se debe implementar estrategias específicas para fortalecer su cultura organizacional en este nuevo entorno para mantener la identidad, el compromiso y la cohesión del talento humano (Yopan, Palmero, & Santos, 2020).

### ***2.2.5 La Flexibilidad laboral***

La flexibilidad inherente a los modelos híbridos se ha convertido en un diferenciador competitivo fundamental y un potente motor de retención de talento. Numerosas fuentes enfatizan que la flexibilidad es un beneficio clave para los empleados, mejorando su bienestar y equilibrio entre la vida laboral y personal. Esta preferencia se traduce directamente en una ventaja competitiva para las empresas. Los empleados están más inclinados a buscar empleo en organizaciones que ofrecen opciones de trabajo remoto y reportan mayor satisfacción y productividad cuando tienen flexibilidad. Por lo tanto, ofrecer modelos híbridos no es solo una cuestión de satisfacer a los empleados; es una herramienta estratégica fundamental para la atracción y retención de talento (Carzodo & Méndez, 2021).

Las empresas que no ofrecen flexibilidad corren el riesgo de perder a sus mejores profesionales frente a aquellas que sí lo hacen. Investigaciones demuestran que los modelos rígidos centrados en la ubicación tienden a fracasar, mientras que los flexibles impulsan el rendimiento y la intención de permanencia. Este cambio en las expectativas de los empleados altera fundamentalmente la dinámica de poder en el mercado laboral. Las empresas ya no solo ofrecen puestos de trabajo; ahora compiten en función de sus modelos de trabajo. Esto exige una

reevaluación continua de las políticas de GTH y los paquetes de beneficios para seguir siendo atractivas en un mercado de talento cada vez más global y exigente (Ojeda, 2024).

### ***2.2.6 El modelo de trabajo Híbrido***

El modelo de trabajo híbrido se define como la combinación de trabajo tradicional en la oficina con arreglos de trabajo remoto, ofreciendo a los empleados la flexibilidad de trabajar desde diversas ubicaciones mientras mantienen la colaboración presencial regular. Es importante tener en cuenta que el trabajo híbrido no se debe confundir con el trabajo remoto. Mientras el trabajo remoto implica desempeñar las funciones desde fuera de las instalaciones en su totalidad, el modelo híbrido combina momentos presenciales con sesiones virtuales, buscando un equilibrio entre flexibilidad y cohesión (Escandón, 2024).

Según Escandón (2024), el trabajo híbrido se ha convertido en una fórmula intermedia que muchas organizaciones adoptan para no perder los beneficios de la virtualidad sin sacrificar la interacción humana necesaria para fortalecer la cultura. Este modelo ha experimentado una evolución notable, pasando de ser una respuesta de emergencia a la pandemia de COVID-19 en 2020 a consolidarse como una tendencia global y el "futuro del trabajo". Este cambio marca una transformación significativa en la forma en que las empresas operan y los empleados interactúan. La creciente adopción del modelo híbrido está impulsada en gran medida por las cambiantes expectativas de los empleados. La fuerza laboral actual valora profundamente la flexibilidad, el ahorro de tiempo y dinero en desplazamientos, y la posibilidad de lograr un mejor equilibrio entre la vida personal y profesional. Esta preferencia se ha vuelto tan arraigada que muchos trabajadores remotos actuales buscarán empleo en empresas que sigan ofreciendo opciones de trabajo a distancia a largo plazo (Ullate, 2024).

Sin una estrategia clara de comunicación y liderazgo, estas modalidades pueden profundizar brechas internas y afectar la pertenencia de los trabajadores, especialmente cuando las relaciones interpersonales se limitan a lo operativo y no a lo relacional. Sin embargo, la tecnología ha sido un facilitador clave para esta transformación, permitiendo que las exigencias de presencialidad cambien y que los procesos de trabajo se adapten de manera fluida. Herramientas digitales para la comunicación, colaboración y gestión de proyectos han hecho posible la interacción a distancia, superando las barreras geográficas y temporales (Villadangos, 2024).

### **2.2.6.1 Tipos de Modelos Híbridos**

Existen diversas modalidades de trabajo híbrido, cada una con características importantes y diferencias que definen cómo se estructura la flexibilidad, lo que impacta directamente tanto en las rutinas laborales de los empleados como en la colaboración organizativa, según Ojeda (2024)

#### ***Modelo híbrido fijo/estructurado***

La empresa establece los días específicos de trabajo presencial y los días de teletrabajo. Este enfoque ofrece previsibilidad y facilita la optimización del espacio de oficina. Ejemplos incluyen Google, Microsoft y Salesforce, que designan un número predeterminado de días para trabajar desde la oficina.

#### ***Modelo híbrido flexible***

Este modelo concede a los empleados y directivos cierta autonomía para elegir desde dónde trabajan, lo que lo hace particularmente adecuado para organizaciones que valoran la elección individual y reconocen la diversidad de estilos de trabajo y circunstancias personales.

#### ***Modelo híbrido centrado en la oficina***

Fomenta el trabajo presencial como la modalidad principal, ofreciendo flexibilidad para el trabajo remoto en ciertos días. Este modelo facilita una cultura empresarial sólida, interacciones cara a cara y supervisión directa. Ejemplos incluyen Twitter, Disney y Amazon.

#### ***Modelo híbrido centrado en el trabajo remoto***

Prioriza el trabajo a distancia, limitando las interacciones presenciales a uno o dos días por semana o por mes. Este modelo maximiza el potencial de ahorro de costos operativos y permite a las empresas acceder a un grupo de talentos más amplio, independientemente de la ubicación geográfica.

#### ***Modelo híbrido según necesidades***

El formato de trabajo se adapta de manera dinámica según las tareas específicas, los proyectos en curso o las necesidades del equipo.

### ***Modelo híbrido por equipo***

Permite que diferentes departamentos o equipos operen bajo distintos arreglos de trabajo basados en sus necesidades específicas, lo que puede mejorar la eficiencia y productividad en la comunicación y reducir los costos operativos generales.

### ***Estructura rotacional***

Implica que los equipos alternan entre el trabajo remoto y el trabajo en la oficina en un horario fijo. Este modelo ayuda a las organizaciones a gestionar la capacidad de la oficina mientras mantienen la colaboración presencial regular (Ojeda, 2024).

**Tabla 2**

*Tipos de modelos de Trabajo Híbrido y sus características clave.*

<b>Tipo de Modelo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Nivel de Flexibilidad</b>	<b>Ventajas Clave</b>	<b>Desafíos Potenciales</b>	<b>Ejemplos de Empresas</b>
<b>Fijo/Estructurado</b>	La empresa establece días específicos presenciales y remotos.	Bajo a Medio	Previsibilidad, optimización de espacio, consistencia.	Rigidez, menor autonomía individual.	Google, Microsoft, Salesforce
<b>Flexible</b>	Empleados y directivos eligen dónde y cuándo trabajar.	Alto	Autonomía individual, adaptación a circunstancias personales, mayor satisfacción.	Coordinación de reuniones, posibles inconsistencias.	Airbnb, Spotify, Slack
<b>Centrado en la Oficina</b>	Prioriza la presencialidad, con flexibilidad para el trabajo remoto.	Bajo	Cultura empresarial sólida, interacciones cara a cara, supervisión directa.	Menor atractivo para talento remoto, costos operativos.	Twitter, Disney, Amazon
<b>Centrado en Remoto</b>	Prioriza el trabajo a distancia, con interacciones presenciales limitadas.	Alto	Amplio grupo de talentos, ahorro de costos operativos, mayor autonomía.	Posible aislamiento, dependencia tecnológica, desafíos de cultura.	
<b>Según Necesidades</b>	El formato se adapta dinámicamente a tareas o proyectos.	Alto	Eficiencia por tarea, adaptabilidad a flujos de trabajo.	Complejidad de gestión, requiere alta confianza.	
<b>Por Equipo</b>	Diferentes departamentos	Medio a Alto	Optimización por función,	Desigualdad percibida entre	

	operan bajo distintos arreglos.		mejora de eficiencia departamental.	equipos, complejidad de políticas.
<b>Rotacional</b>	Equipos alternan entre remoto y oficina en horario fijo.	Medio	Gestión de capacidad de oficina, colaboración presencial regular.	Menor flexibilidad individual, requiere planificación detallada.

*Fuente.*(Ojeda, 2024).

### 2.2.7 Cultura Organizacional

La cultura organizacional puede entenderse como el conjunto de significados compartidos, valores, símbolos, hábitos y prácticas que emergen de la historia viva de una organización, moldeando la manera en que sus miembros perciben, piensan y actúan dentro del colectivo laboral. No es una simple variable más en el engranaje administrativo, sino que es sistema simbólico complejo que se manifiesta en las rutinas cotidianas, en la forma de comunicarse, en la distribución del poder, en los rituales internos, e incluso en lo que no se dice, pero se entiende (Bohlander, 2008).

Esta cultura no surge de manera espontánea, sino que es producto de procesos de aprendizaje colectivo frente a los retos del entorno y a la necesidad de integración interna. En este sentido, tal como plantea Schein (1988), la cultura organizacional representa el aprendizaje acumulado del grupo frente a sus desafíos de adaptación externa e integración interna, lo que la convierte en una especie de “memoria institucional viviente” (Schein, 2010).

La transición hacia un modelo que combina lo presencial con lo remoto implica una reconfiguración simbólica: la cultura que antes se transmitía cara a cara, ahora debe reinventarse en espacios virtuales y descentralizados, si no se implementan estrategias intencionales para fortalecer y actualizar esa cultura compartida, se corre el riesgo de una fragmentación de identidad (Pedraza, Obispo, Vásquez, & Gómez, 2015).

Los colaboradores pueden comenzar a operar como islas independientes, perdiendo de vista el propósito común y debilitando los lazos simbólicos que sostienen la cohesión organizacional. comprender la cultura organizacional no solo como un elemento accesorio, sino una dimensión estructural que da sentido y dirección a la organización, es la clave para diseñar estrategias que mantengan el sentido de pertenencia, la confianza y la integración, aún en entornos mediados por la tecnología y el trabajo virtual (Ullate, 2024).

### ***2.2.8 Calidad de vida laboral***

La calidad de vida laboral (CVL) es un concepto complejo, multidimensional y en constante evolución, que va mucho más allá de las condiciones físicas del lugar de trabajo. Es algo que depende de la articulación entre diferentes factores objetivos, como el entorno, la remuneración y la seguridad laboral, y de factores subjetivos, como la percepción de bienestar, el reconocimiento y el sentido de pertenencia del trabajador (Aldana, Bejarano, Casas, Molina, & Rodríguez, 2023). La CVL es un concepto que ha transitado por distintos desplazamientos conceptuales a partir de su estudio académico inicial, para convertirse en un criterio esencial para determinar la sostenibilidad, eficiencia y competitividad de las organizaciones. A través de la percepción que se realice dentro de las organizaciones, se pueden identificar las estrategias que desarrollen para promover la participación, el reconocimiento, la libertad y el desarrollo personal de sus colaboradores (Aldana, et al., 2023).

El fortalecimiento de la cultura organizacional en entornos híbridos debe considerar aquellos factores que puedan afectar la CVL, donde se pueden presentar fallas al respecto a causa de la combinación entre presencialidad y virtualidad, lo que exige rediseñar muchas de las condiciones que tradicionalmente garantizan un ambiente laboral saludable (Villadangos, 2024). Por ejemplo, el sentido de comunidad o los espacios informales de socialización, que aportan a la calidad de vida y a la cultura organizacional, tienden a diluirse cuando no se gestionan de forma intencional en los espacios digitales.

Desde esta perspectiva, la CVL debe convertirse en uno de los pilares estratégicos para sostener y proyectar la cultura organizacional en entornos híbridos. Elementos como el bienestar emocional, la participación efectiva, el reconocimiento simbólico y la formación continua deben formar parte de un conjunto de estrategias institucionales. Estas no solo apuntan al cumplimiento de metas, sino al fortalecimiento de la identidad colectiva, al compromiso y al desarrollo humano dentro del nuevo paradigma laboral (Ullate, 2024).

Si bien el modelo de trabajo híbrido, aunque ofrece múltiples beneficios en términos de flexibilidad, también presenta riesgos importantes para la salud mental de los empleados. El teletrabajo y el trabajo híbrido influyen en el estrés laboral y el síndrome de burnout, aspectos que si no se gestionan adecuadamente, pueden incrementar el agotamiento emocional, la despersonalización y la pérdida de motivación en los trabajadores (Ullate, 2024).

Ullate (2024) realizó un estudio con una muestra de 103 personas, e identificó que quienes sienten mayor autonomía y mejor adaptación al teletrabajo reportan menores niveles de burnout. Sin embargo, aquellos que se sienten aislados o poco conectados con su equipo tienden a manifestar mayor desgaste psicológico. Esto se relaciona directamente por cómo mantener una cultura organizacional fuerte cuando la interacción física se reduce, como ocurre en los entornos híbridos (Ullate, 2024).

De acuerdo con el estudio el aislamiento profesional, la interdependencia forzada y un bajo ajuste al modelo híbrido se relacionan directamente con mayores niveles de burnout. En contraste, la autonomía y el apoyo organizacional se destacan como factores protectores frente al desgaste emocional. La cultura organizacional en entornos híbridos como el de Confa no puede sostenerse sin un diseño consciente de estas variables.

### ***2.2.9 Propuesta Teórica para la solución del problema***

La propuesta para implementar en la Caja de Compensación Confa de Manizales, se basa en un diseño organizacional específico para el personal que trabaja dentro del modelo híbrido. Las recomendaciones clave para un diseño organizacional exitoso en este contexto incluyen fomentar una flexibilidad centrada en las personas, realizar una inversión estratégica en tecnología y herramientas adecuadas, promover la colaboración intencional y la comunicación transparente, desarrollar un liderazgo basado en la empatía y la confianza, establecer políticas claras y equitativas, adaptar los espacios físicos y asegurar la capacitación continua para empleados y líderes.

Es pertinente establecer políticas claras en cuanto a pautas sobre horarios, días de presencialidad, expectativas de comunicación, seguridad de la información y uso de herramientas tecnológicas. Se debe comunicar claramente las expectativas de rendimiento y los objetivos para cada rol, independientemente de la ubicación.

Por otra parte, las organizaciones deben invertir en tecnología y proporcionar herramientas digitales necesarias para la comunicación sincrónica y asincrónica (videoconferencias, plataformas de gestión de proyectos, mensajería instantánea), asegurar la ciberseguridad y el acceso seguro a la información desde cualquier lugar, todo lo cual requiere de capacitación y soporte técnico a los empleados para el uso efectivo de estas herramientas.

La Gestión del Talento Humano, en entornos laborales híbridos requiere empoderar a los empleados para gestionar su propio tiempo y tareas, enfocándose en los resultados, promover el liderazgo basado en la confianza y el apoyo, en lugar del control, así como diseñar programas de reconocimiento y celebración de logros que sean inclusivos para todos los empleados, estén donde estén.

Otra de las recomendaciones se relaciona con fortalecer la comunicación, estableciendo protocolos claros y frecuentes para ello como reuniones periódicas, actualizaciones de equipo, canales informales, entre otros, así como espacios propicios para la interacción social, el diálogo abierto entre líderes y equipos, tanto virtual como presencial, que refuercen la cultura y los valores de la empresa.

De igual forma, se sugiere garantizar la equidad y la inclusión para que todos los empleados, independientemente de su modalidad de trabajo, tengan igualdad de oportunidades de desarrollo, crecimiento profesional y acceso a la información, y realizar procesos periódicos de evaluación en cuanto a productividad, compromiso y satisfacción del empleado para determinar la efectividad y detectar problemas en el trabajo híbrido.

A partir de esta realidad, se propone una estrategia de intervención basada en estos tres ejes principales:

### *1. Comunicación Organizacional Inclusiva y Bidireccional*

Es vital que los colaboradores que trabajan desde casa o en modalidad mixta se mantengan informados y conectados con la organización. Argenti (2017) sostiene que una comunicación interna bien estructurada debe ser clara, comprensible y permitir la retroalimentación. Para poder lograrlo se recomienda usar plataformas colaborativas, reuniones frecuentes en línea y canales informativos que incluyan tanto a quienes están en la oficina como a quienes no lo están físicamente (Argenti, 2017).

### *2. Fomento del Compromiso y la Motivación*

El compromiso con la organización se construye desde distintas dimensiones. Meyer y Allen identifican tres tipos: afectivo (vínculo emocional), normativo (por responsabilidad moral) y de continuidad (por los costos de abandonar). Cuando el personal híbrido se siente excluido de la vida interna de la institución, el compromiso afectivo suele deteriorarse. Para contrarrestarlo, se pueden implementar programas de reconocimiento, bienestar emocional, desarrollo profesional y liderazgo empático (Meyer & Allen, 1991).

### 3. *Cultura de Integración y Aprendizaje Permanente*

Las organizaciones que promueven espacios de formación continua fortalecen no solo las habilidades de su gente, sino también la identidad colectiva. Según Nonaka y Takeuchi, el conocimiento se genera y se comparte en comunidad, a través de la interacción humana. iniciativas como mentorías virtuales, talleres colaborativos, sesiones de aprendizaje compartido y comunidades de práctica pueden ser mecanismos valiosos para mantener viva la cultura organizacional en el contexto híbrido (Nonaka & Takeuchi, 1995).

#### **Metodología**

Se emplea el enfoque cualitativo y cuantitativo, de tipo descriptivo y exploratorio, para identificar las estrategias para el fortalecimiento de la cultura organizacional en un entorno híbrido en la Caja de Compensación Confa de la ciudad de Manizales. Se desarrollará a partir de tres fases: **Fase I** (Objetivo 1) Conocer la percepción que tienen los colaboradores de la empresa Confa acerca del modelo de trabajo híbrido.

El instrumento utilizado es una encuesta estructurada con escala tipo Likert, diseñada para medir percepciones de bienestar y cultura organizacional en modalidad híbrida, tomando como referencia la estructura de la encuesta Gallup Q12 y adaptada según las necesidades de la organización.

#### **Tabla 3**

*Encuesta Gallup Q12 que se aplicó al personal de Confa Manizales*

---

1. Tengo claridad sobre las responsabilidades y objetivos de mi trabajo en modalidad híbrida o remota
2. Puedo organizar mi tiempo de trabajo de forma flexible, equilibrando mis tareas laborales y personales
3. Cuento con los recursos y herramientas necesarias para realizar mi trabajo desde casa o en modalidad híbrida
4. Me siento reconocido por el trabajo que realizo, incluso trabajando a distancia
5. En esta organización se promueven valores de respeto y confianza, independientemente de dónde estemos trabajando.

---

- 
6. Tengo oportunidades de capacitación y aprendizaje, aunque mi trabajo sea híbrido o remoto.

---

  7. Puedo expresar mis ideas y comentarios durante reuniones virtuales o presenciales sin temor a ser juzgado.

---

  8. Siento que los programas y estrategias que la organización ha implementado realmente contribuyen a mi bienestar en el trabajo remoto o híbrido.

---

  9. Mi líder o jefe inmediato me brinda el apoyo para superar dificultades en el trabajo a distancia.

---

  10. Percibo que mi trabajo, en modalidad híbrida o remota, me permite mantener una buena calidad de vida.
- 

Nota: elaboración propia con base en el modelo encuesta Gallup Q12

**Fase II** (Objetivo 2) Analizar de la información obtenida sobre las percepciones de los distintos colaboradores de la empresa Confa con respecto al modelo de trabajo híbrido, contrastándola con los mecanismos implementados para el fortalecimiento de la cultura de la empresa Confa.

En desarrollo de esta fase, se procede a analizar las respuestas dadas por parte de los colaboradores con respecto al modelo de trabajo híbrido, identificando las deficiencias que manifiestan y contrastándolas con los mecanismos que ha implementado la empresa Confa para el fortalecimiento de la cultura organizacional.

**Fase III:** (objetivo 3) Identificar los mecanismos para el fortalecimiento de la cultura organizacional que se han visto afectados con el modelo de trabajo híbrido, en la empresa Confa de Manizales.

Para el logro de esta fase, se identifican las afectaciones manifestadas por los colaboradores y desarrolladas en las fases I y II y su impacto en la cultura organizacional que ha tratado de implementar la empresa Confa de Manizales, con el fin de realizar recomendaciones desde el diseño organizacional.

## Resultados

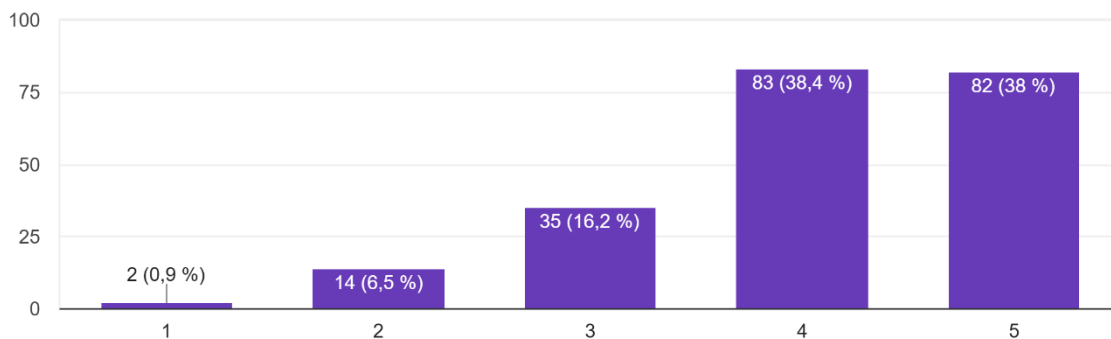
### 4.1 Fase I

Con el fin de conocer la percepción que tienen los colaboradores de la empresa Confa acerca del modelo de trabajo híbrido, que corresponde al primer objetivo de la investigación, se aplicó la encuesta Gallup Q12 consistente en 10 preguntas realizadas a 216 empleados de la empresa. A continuación, se presentan los resultados de la encuesta y su análisis respectivo en cada una de las preguntas formuladas.

#### Figura 1

1. Tengo claridad sobre las responsabilidades y objetivos de mi trabajo en modalidad híbrida o remota.

216 respuestas



#### Resultados:

- 38.4% valor 4
- 38% valor 5
- 16.2% valor 3
- 6.5% valor 2
- 0.9% valor 1

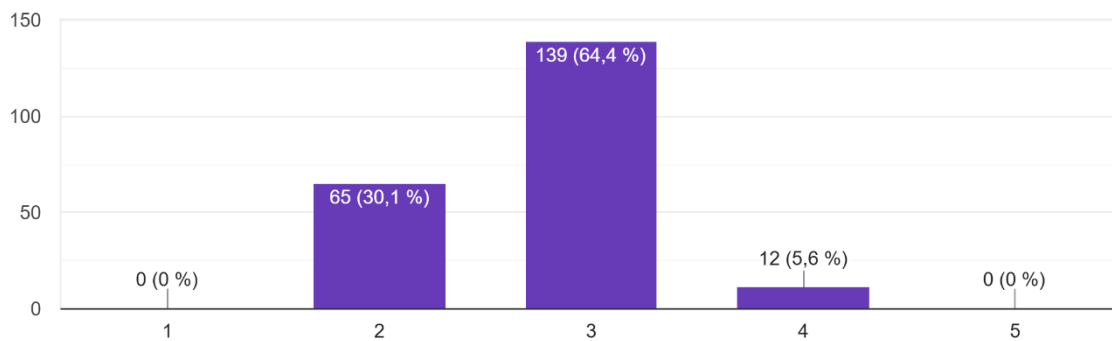
**Análisis:**

Existe alta percepción de claridad en las funciones y objetivos en el modelo híbrido, dado que más del 76% se ubica en rangos altos (4 y 5). Un 16% indica nivel medio, y solo un 7% niveles bajos. Esto evidencia que las estrategias de comunicación de responsabilidades y objetivos están funcionando, aunque un pequeño grupo puede requerir refuerzos con sesiones de retroalimentación individual, manuales de roles o *check-ins* quincenales para reforzar objetivos específicos.

**Figura 2**

2. Puedo organizar mi tiempo de trabajo de forma flexible, equilibrando mis tareas laborales y personales.

216 respuestas

**Resultados:**

- 64.4% valor 3
- 30.1% valor 2
- 5.6% valor 4
- 0% en 1 y 5

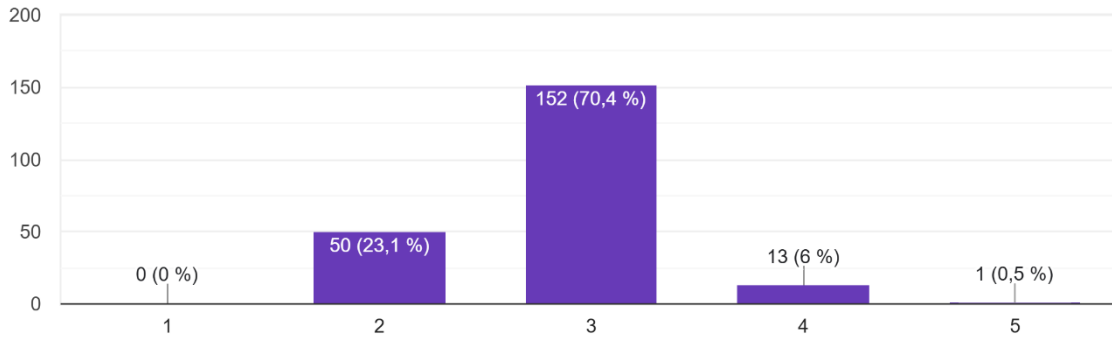
**Análisis:**

El 94.5% se encuentra en niveles medios o bajos (2 y 3), mostrando que la mayoría percibe cierta flexibilidad, pero no óptima para equilibrar lo laboral y personal. Esto indica que las estrategias de flexibilidad horaria son insuficientes o se aplican de manera desigual.

**Figura 3**

3. Cuento con los recursos y herramientas necesarias para realizar mi trabajo desde casa o en modalidad híbrida.

216 respuestas

**Resultados:**

- 70.4% valor 3
- 23.1% valor 2
- 6% valor 4
- 0% valores 1 y 5

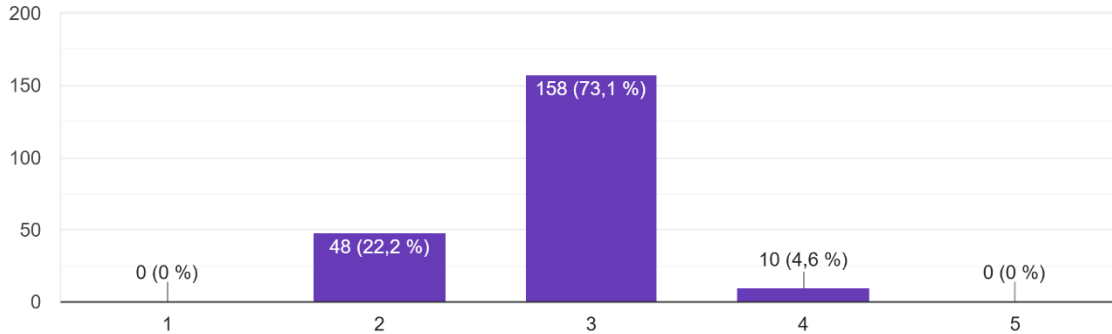
**Análisis:**

Los empleados en la modalidad de trabajo híbrido en un 70.4% cuentan con los recursos y herramientas requeridas para ejecutar su trabajo desde casa o en modalidad híbrida, lo cual significa que la entidad debe realizar un esfuerzo para que todo el personal cuente con estos recursos necesarios para desempeñar su labor.

**Figura 4**

4. Me siento reconocido por el trabajo que realizo, incluso trabajando a distancia.

216 respuestas

**Resultados:**

- 73.1% valor 3
- 22.2% valor 2
- 4.6% valor 4
- 0% valores 1 y 5

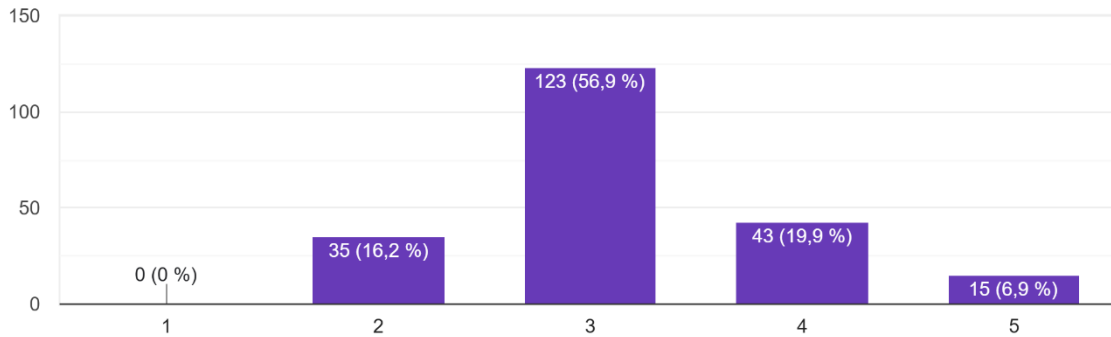
**Análisis:**

La percepción de reconocimiento es baja, con un 95% en valores medios y bajos (2 y 3). Esto evidencia que las estrategias de reconocimiento en modalidad híbrida no están generando impacto suficiente en los colaboradores.

**Figura 5**

5. En esta organización se promueven valores de respeto y confianza, independientemente de dónde estemos trabajando.

216 respuestas

**Resultados:**

- 56.9% valor 3
- 19.9% valor 4
- 16.2% valor 2
- 6.9% valor 5
- 0% valor 1

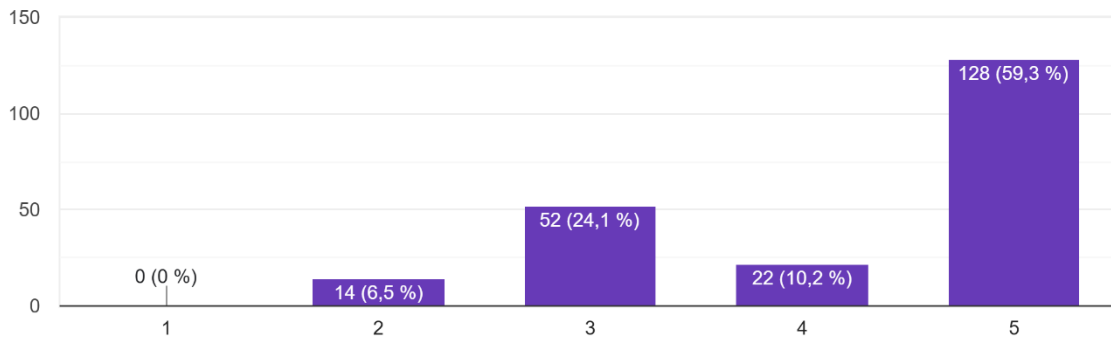
**Análisis:**

La percepción de respeto y confianza es moderada, con un 56.9% en nivel medio. Aunque no hay percepciones críticas (0% en 1), la distribución muestra que la estrategia de cultura organizacional necesita fortalecerse en el trabajo híbrido.

**Figura 6**

6. Tengo oportunidades de capacitación y aprendizaje, aunque mi trabajo sea híbrido o remoto.

216 respuestas

**Resultados:**

- 24.1% valor 3
- 10.2% valor 4
- 6.5 % valor 2
- 59,3 % valor 5
- 0% valor 1

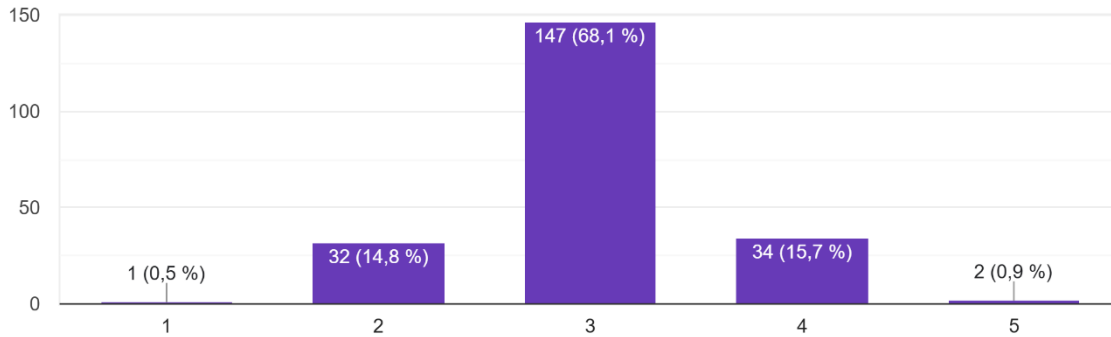
**Análisis:**

La percepción sobre las oportunidades de capacitación y aprendizaje son moderadas, lo que indica que un poco más de la mitad de los entrevistados consideran que han recibido algún tipo de capacitación. Esto significa que la entidad debe realizar un mayor esfuerzo en este sentido, para lograr una cobertura del 100% de capacitación y aprendizaje en la modalidad híbrida de ocupación.

**Figura 7**

7. Puedo expresar mis ideas y comentarios durante reuniones virtuales o presenciales sin temor a ser juzgado.

216 respuestas

**Resultados:**

- 68.1% valor 3
- 15.7% valor 4
- 14.8% valor 2
- 0.9% valor 5
- 0.5% valor 1

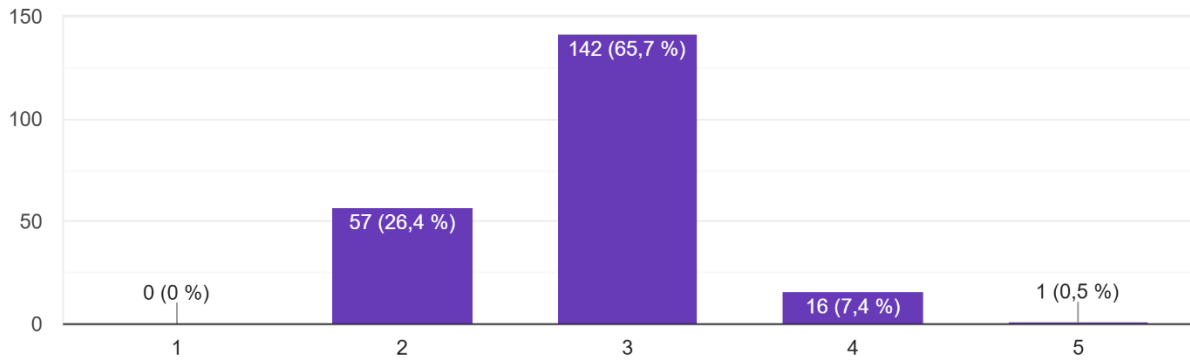
**Análisis:**

Un 68% se ubica en nivel medio, con un 15% en nivel bajo (valor 2). Esto indica que existe un clima de comunicación parcialmente abierto, pero limitado por temores de juicio.

**Figura 8**

8. Siento que los programas y estrategias que la organización ha implementado realmente contribuyen a mi bienestar en el trabajo remoto o híbrido.

216 respuestas

**Datos:**

- Escala 3: 142 (65,7%)
- Escala 2: 57 (26,4%)
- Escala 4: 16 (7,4%)
- Escala 5: 1 (0,5%)
- Escala 1: 0 (0%)

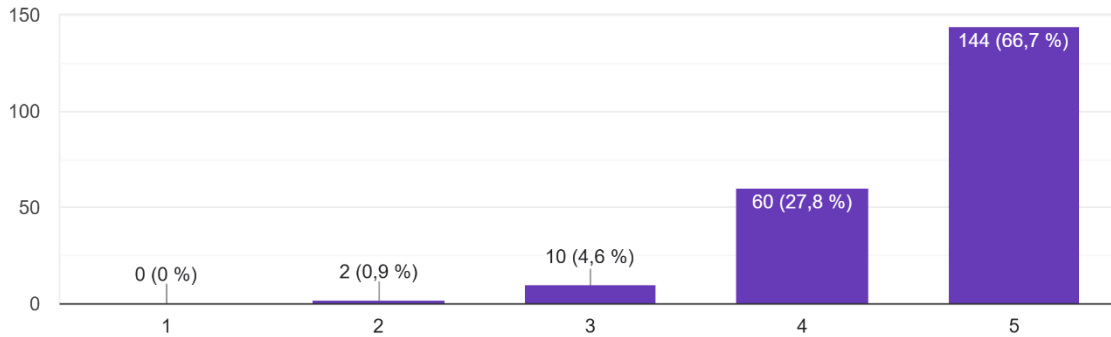
**Análisis:**

La mayoría de colaboradores se ubica en el nivel intermedio (65,7%) en cuanto a la percepción de que los programas de bienestar de la organización realmente impactan positivamente en su experiencia de trabajo remoto o híbrido. Sin embargo, un porcentaje considerable (26,4%) se encuentra en un nivel bajo, indicando que los esfuerzos actuales de bienestar no logran llegar de forma efectiva a todos los colaboradores, o no resultan tan relevantes para sus necesidades actuales.

**Figura 9**

9. Mi líder o jefe inmediato me brinda el apoyo necesario para superar dificultades en el trabajo a distancia.

216 respuestas

**Datos:**

- Escala 5: 144 (66,7%)
- Escala 4: 60 (27,8%)
- Escala 3: 10 (4,6%)
- Escala 2: 2 (0,9%)
- Escala 1: 0 (0%)

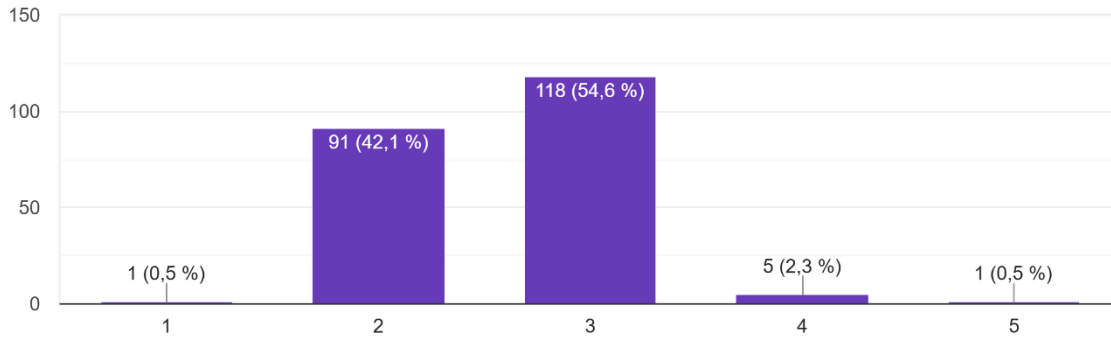
**Análisis:**

La gran mayoría de colaboradores perciben un respaldo sólido de sus líderes durante el trabajo remoto, lo cual refleja que existe una relación cercana y de confianza entre los equipos y sus superiores. Este resultado es una señal positiva, ya que tener líderes dispuestos a ayudar ante los retos del trabajo a distancia fortalece la percepción de apoyo y facilita que las tareas se realicen con menor nivel de estrés.

**Figura 10**

10. Percibo que mi trabajo, en modalidad híbrida o remota, me permite mantener una buena calidad de vida.

216 respuestas

**Datos**

- Escala 3: 118 (54.6%)
- Escala 2: 91 (42.1%)
- Escala 4: 5 (2.3%)
- Escala 1: 1 (0.5%)
- Escala 5: 1 (0.5%)

**Análisis:**

La mayoría se encuentra en un nivel medio de satisfacción (54.6%) y una proporción significativa en niveles bajos (42.1%). Esto indica que, aunque la modalidad híbrida facilita ciertos aspectos, no está garantizando una buena calidad de vida para todos, posiblemente por cargas laborales, desbalance entre vida personal y trabajo, o falta de espacios de bienestar físico y emocional.

## **4.2 Fase II**

Para cumplir con el segundo objetivo se procede a analizar la información obtenida sobre las percepciones de los distintos colaboradores de la empresa Confa con respecto al modelo de trabajo híbrido, contrastándola con los mecanismos para el fortalecimiento de la empresa *Confa*.

### ***4.2.1 Claridad sobre las responsabilidades y objetivos del trabajo en modalidad híbrida o remota***

Los resultados indican que los empleados conocen con claridad sus funciones y los objetivos del modelo híbrido de trabajo en Confa, lo que muestra que las estrategias de comunicación acerca de las responsabilidades y deberes, operan con efectividad, aunque un reducido porcentaje (7%) requiere programas específicos para reforzar objetivos y funciones dentro de la empresa.

### ***4.2.2 Posibilidad de organizar el tiempo de trabajo de forma flexible, equilibrando las tareas laborales y personales.***

Las respuestas indican que las estrategias de flexibilidad horaria son insuficientes o se aplican de manera desigual, por lo que la mayoría de los entrevistados concuerdan en que debe existir mayor flexibilidad para equilibrar lo laboral y personal.

### ***4.2.3 Disponibilidad recursos y herramientas necesarias para realizar mi trabajo desde casa o en modalidad híbrida***

Los empleados en la modalidad de trabajo híbrido en un 70.4% cuentan con los recursos y herramientas requeridas para ejecutar su trabajo desde casa o en modalidad híbrida, lo cual significa que la entidad debe realizar un esfuerzo para que todo el personal cuente con estos recursos necesarios para desempeñar su labor.

### ***4.2.4 Ser reconocido por el trabajo que se realiza, incluso trabajando a distancia***

Los resultados indican que en general, la percepción de reconocimiento es baja, lo que demuestra que las estrategias de reconocimiento implementadas por la entidad con respecto al modelo híbrido no son efectivas ni generan el impacto deseado en los trabajadores. Se requiere por

tanto, implementar mecanismos orientados a un mayor reconocimiento de los colaboradores dentro de esta modalidad.

#### ***4.2.5 En la organización se promueven valores de respeto y confianza, independientemente de dónde se trabaja.***

Se encontró que la percepción de respeto y confianza es moderada, lo que indica que los valores de respeto y confianza no se han fortalecido en la entidad y en consecuencia, se debe fortalecer la cultura organizacional con respecto al trabajo híbrido.

#### ***4.2.6 Existen oportunidades de capacitación y aprendizaje, aunque el trabajo sea híbrido o remoto.***

La percepción sobre las oportunidades de capacitación y aprendizaje son moderadas, lo que indica que un poco más de la mitad de los entrevistados consideran que han recibido algún tipo de capacitación. Esto significa que la entidad debe realizar un mayor esfuerzo en este sentido, para lograr una cobertura del 100% de capacitación y aprendizaje en la modalidad híbrida de ocupación.

#### ***4.2.7 Posibilidad de expresar ideas y comentarios durante reuniones virtuales o presenciales sin temor a ser juzgado.***

Existe un clima de comunicación parcialmente abierto, es decir, existe una percepción moderada sobre las implicaciones que tiene expresar ideas y comentarios en reuniones algo que está limitado por temores de juicio. Se sugiere a la entidad, establecer canales de comunicación con profesionales que incentiven el diálogo y la comunicación abierta y sin restricciones para que exista un flujo de ideas y opiniones amplio que contribuyan a enriquecer la experiencia laboral del personal en modalidad híbrida.

#### ***4.2.8 Los programas y estrategias que la organización ha implementado realmente contribuyen al bienestar en el trabajo remoto o híbrido.***

La mayoría de colaboradores se ubica en el nivel intermedio en cuanto a la percepción de que los programas de bienestar de la organización realmente impactan positivamente en su experiencia de trabajo remoto o híbrido. Además, un porcentaje considerable se encuentra en un nivel bajo, indicando que los esfuerzos actuales de bienestar no logran llegar de forma efectiva a

todos los colaboradores, o no resultan tan relevantes para sus necesidades actuales. Por lo anterior, la entidad debería analizar los programas y estrategias que contribuyen al bienestar, detectando las deficiencias y necesidades en este aspecto en el trabajo híbrido.

#### ***4.2.9 El líder o jefe inmediato brinda el apoyo para superar dificultades en el trabajo a distancia.***

En este aspecto, se percibe en casi todos los trabajadores, que cuentan con el respaldo de sus jefes inmediatos, lo que refleja la existencia de una relación cercana y de confianza entre los equipos y sus superiores. Este resultado es una señal positiva, ya que tener líderes dispuestos a ayudar ante los retos del trabajo a distancia fortalece la percepción de apoyo y facilita que las tareas se realicen con menor nivel de estrés.

#### ***4.2.10 El trabajo, en modalidad híbrida o remota, permite mantener una buena calidad de vida.***

Se presenta un nivel moderado de satisfacción, un poco superior a la mitad de los encuestados indica que si bien la modalidad híbrida tiene sus ventajas, no garantiza una buena calidad de vida para todos, debido entre otros factores, a demasiada carga laboral, y dificultades para conjugar la vida personal y el trabajo, además de la carencia de oportunidades para ejercitarse en espacios físico y se presenta en ocasiones demasiada carga emocional.

### **4.3 Fase III**

Para desarrollar el tercer objetivo, se procede a identificar los mecanismos para el fortalecimiento de la cultura organizacional que se han visto afectados con el modelo de trabajo híbrido en la empresa Confa de Manizales.

En *Confa*, la cultura organizacional ha estado tradicionalmente ligada a lo presencial, por lo que fortalecer la calidad de vida laboral en modalidad híbrida representa un desafío y a su vez, una oportunidad de innovar sin perder la esencia del servicio, adaptando sus valores institucionales a nuevas dinámicas tecnológicas y sociales.

En general, se percibe que la empresa ha implementado programas tendientes al fortalecimiento de la cultura organizacional, seguridad laboral, satisfacción y condiciones de trabajo, implementando flexibilidad en horarios y ubicación del trabajo, espacios de movilidad

sostenible, con pausas activas y jornadas en movimiento, promoción de equilibrio en la vida personal – laboral, reconocimiento y valoración, con programas como bonificación por reemplazo, remuneración por productividad, apoyo a estudios con licencias, auxilios económicos y promociones internas basadas en el desempeño.

Además, cuenta con programas de bienestar, cuenta con un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, apoyo psicosocial, póliza de vida institucional, salud oral, auxilios económicos por calamidad, entre otros. Existen posibilidades de crecimiento, con promociones internas, reubicaciones y traslados como estrategias para mantener el talento. Igualmente, la motivación es un pilar importante de fidelización, con motivadores extrínsecos (bonificaciones, descuentos en servicios recreativos y educativos, póliza de vida, auxilios económicos, créditos socio económicos) e intrínsecos (reconocimiento simbólico, oportunidades de liderazgo, clima organizacional flexible, actividades de integración).

Entre los mecanismos explícitos para el fortalecimiento de la cultura organizacional, se encuentran:

- Actividades de integración y jornadas internas.
- Inducción estructurada en tres niveles (general, bienvenida, específica).
- Promoción del liderazgo participativo y valores organizacionales.
- Uso de canales internos como *ConfaNet*, boletines, correos y reuniones para comunicación organizacional.
- Fomento de la transparencia, equidad, y justicia laboral, con canales éticos y comités de convivencia.

#### ***4.3.1 Mecanismos para el fortalecimiento de la cultura organizacional que se han visto afectados por el modelo de trabajo híbrido.***

En los últimos años, *Confa* adoptó el esquema de trabajo híbrido que en la actualidad involucra a 367 empleados, que operan a través de tareas presenciales y trabajo remoto, incluyendo profesionales, técnicos, ejecutivos, directivos y personal operativo. Esta organización demuestra que el trabajo híbrido no es exclusivo de los niveles superiores, sino que está presente en diferentes rangos dentro de la estructura organizacional. Sin embargo, el rol que juegan los ejecutivos y directivos sigue siendo fundamental, especialmente en la toma de decisiones y el impulso de la identidad corporativa.

Es algo que redundará en beneficios para los colaboradores como una mayor flexibilidad y un uso más eficiente de los recursos organizacionales, aunque ha planteado desafíos importantes en términos de cohesión interna, especialmente en lo relacionado con el fortalecimiento de la cultura organizacional.

Se evidencian problemas para mantener el sentido de pertenencia y la interacción entre equipos conservando los principios y valores de la entidad. Igualmente, preocupa a la entidad la baja participación de quienes laboran bajo esta modalidad. Aunque la organización ha desarrollado acciones orientadas a la integración, la capacitación y el bienestar, se ha observado que los trabajadores híbridos asisten con menos frecuencia a encuentros presenciales, formaciones y eventos internos, en comparación con quienes cumplen su jornada de forma completamente presencial.

El estudio señala las principales afectaciones, entre las que se encontraron la necesidad de implementar programas específicos para reforzar objetivos y funciones dentro de la empresa y de mejorar las estrategias de flexibilidad horaria para todos por igual con el fin de equilibrar lo laboral y personal. De otro lado, es preciso implementar mecanismos orientados a un mayor reconocimiento de los colaboradores dentro de esta modalidad y fortalecer la cultura organizacional con miras a preservar los valores de respeto y confianza entre los colaboradores. Además, la entidad debe realizar un mayor esfuerzo, para lograr una cobertura del 100% de capacitación y aprendizaje en la modalidad híbrida de ocupación.

De otro lado, *Confa* debe enfocarse de mejor manera a las formas de comunicación entre el personal, motivando el diálogo abierto y sin restricciones, que permita enriquecer la experiencia laboral, realizar ajustes ante posibles inconvenientes, para la toma de decisiones informadas en el desempeño diario de sus colaboradores. Asimismo, se requiere prestarle mayor atención a los programas de bienestar para que atiendan a todos los colaboradores sin discriminación, conforme a sus necesidades actuales. Se deben analizar las políticas de la entidad en este sentido con el fin de detectar las deficiencias y necesidades que se presentan para elevar la calidad de vida de los trabajadores.

Con respecto a la calidad de vida, el estudio arroja que en este aspecto es donde se presenta mayor inconformismo entre los colaboradores, puesto que, si bien la modalidad de trabajo híbrido

tiene sus ventajas, para algunos se presenta demasiada carga laboral y emocional, limitaciones para separar la vida personal y el trabajo, además de la falta de oportunidades para ejercitarse en espacios físicos.

Frente a esta situación, algunos trabajadores reducen su participación en actividades presenciales considerando que no afecta directamente sus tareas, mientras que otros empleados priorizan la productividad personal sobre el trabajo en equipo. En esto, se considera que puede influir la falta de estrategias específicas para la inclusión activa en la vida organizacional de Confa y la desconexión progresiva con la cultura institucional a causa de la poca presencia en las instalaciones de la entidad.

#### **Tabla 4**

*Mecanismos para el fortalecimiento de la cultura organizacional en Confa y afectaciones dentro del modelo de trabajo híbrido.*

<b>Mecanismos para el fortalecimiento de la cultura organizacional CONFA</b>	<b>Afectaciones</b>
Un alto número de colaboradores trabaja bajo la modalidad híbrida.	Existe poca participación de los empleados que operan bajo la modalidad híbrida.
En general, existe conocimiento de los empleados acerca de sus funciones, objetivos y responsabilidades. Hay programas de inducción, desarrollo de competencias técnicas y corporativas, y patrocinio de estudios.	Se requieren programas de capacitación para un reducido porcentaje en desarrollo de competencias.
El modelo de trabajo híbrido cuenta con la estrategia de flexibilidad laboral en horarios y ubicación del trabajo.	Mejorar las estrategias de flexibilidad horaria, para conjugar la vida laboral y familiar adecuadamente
La entidad cuenta con programas de reconocimiento como bonificación por reemplazo, remuneración por productividad, reconocimientos académicos, entre otros.	Sin embargo, se debe mejorar el reconocimiento para preservar los valores de respeto y confianza.
La entidad ejecuta planes de cultura organizacional para mejorar las relaciones interpersonales. Actividades de integración y jornadas internas.	Atender las deficiencias en cuanto a cultura organizacional.
Existen algunos programas de bienestar al interior de la entidad.	Es necesario prestarle más atención a los programas de bienestar, pues no logran los objetivos propuestos.
Existe buena relación entre los equipos de trabajo y los jefes inmediatos.	Mejorar los canales de comunicación
Programas orientados a mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Existen programas de seguridad y salud en el trabajo.	Se requiere fortalecer los programas para mejorar la calidad de vida de los colaboradores.

### **Recomendaciones**

1. Fortalecer la cultura organizacional mediante la convivencia, la comunicación fluida y la vivencia compartida de valores.
2. Potenciar los procesos de capacitación, el diálogo sobre responsabilidades, funciones y la mejor forma de usar la flexibilidad laboral, que permita un equilibrio entre la vida personal y laboral.
3. Prestar mayor atención a los programas de reconocimiento para conservar los valores de respeto, confianza y sentido de pertenencia.
4. Atender deficiencias en cuanto a cultura organizacional y programas de bienestar para los colaboradores.
5. Mejorar los canales de comunicación entre empleados y jefes inmediatos, así como entre los equipos de trabajo para coordinar acciones y tomar decisiones informadas.

### **Discusión**

Los resultados obtenidos del estudio, permiten evidenciar que efectivamente la modalidad del trabajo híbrido involucra transformaciones en cuanto a la cultura organizacional de las empresas, y adaptaciones constantes que ameritan un proceso constante de revisión y diagnóstico acerca de las necesidades que se vayan presentando.

El caso concreto de Confa, requiere fortalecer la cultura organizacional preservando los valores institucionales y el sentido colectivo de pertenencia, para conservar la eficiencia y el bienestar del talento humano. La entidad debe realizar un esfuerzo para que todo el personal cuente con estos recursos necesarios para desempeñarse en esta modalidad, además de formas de capacitación, y los recursos físicos necesarios para mejorar la comunicación interna, la convivencia y los valores propios de una cultura organizacional dinámica y eficiente.

Conforme a lo expuesto por Cardozo & Méndez (2021), el diseño organizacional estratégico se configura como un aliado estratégico en estos nuevos entornos de desempeño laboral, puesto que de forma inherente implica ir más allá de la flexibilidad superficial, enfocándose en la

optimización del talento humano, considerando sus dificultades para adaptarse a entornos cambiantes, pero sin sacrificar la eficiencia y la productividad.

En este sentido, un diseño organizacional que incorpora la flexibilidad del modelo híbrido puede ser un diferenciador clave para atraer y retener talento humano, puesto que la tendencia contemporánea ante los grandes avances informáticos y en comunicación, es la posibilidad del trabajo remoto, híbrido en casa u oficina, con modelos mixtos con muchas posibilidades. La reducción de la interacción presencial directa, potencia los beneficios de la comunicación digital lo que plantea nuevos retos en términos de identidad organizacional y cohesión grupal (Carzodo & Méndez, 2021).

De acuerdo con los estudios de Rosario y Espinosa (2023), el común denominador actualmente, principalmente después de la crisis sanitaria de 2020, es que las organizaciones analicen y readequen sus modelos de trabajo para equilibrar la productividad con el bienestar de los empleados, lo cual puede mantenerse en el trabajo remoto, híbrido y el teletrabajo, mediante una adecuada gestión humana.

Los autores identifican los principales desafíos del trabajo a distancia incluyendo la comunicación efectiva, la evaluación del desempeño y la necesidad de establecer mecanismos de control, respetando la autonomía de los colaboradores (Rosario & Espinosa, 2023). En este sentido, para la empresa Confa, sería interesante conocer estudios similares, puesto que la comunicación efectiva figura como una de las principales afectaciones en la entidad por la implementación de este modelo laboral.

De otro lado, es necesario tener en cuenta que el Diseño Organizacional dentro de las empresas que trabajan con este modelo, presenta retos constantes a futuro, ya que las organizaciones siempre deben estar atentas a cambios inesperados, crisis o nuevas tendencias del mercado. En tal sentido, se recomienda el intercambio permanente de ideas, tomar decisiones informadas, contar con equipos para promover la innovación y la diversidad de pensamiento, siempre buscando el equilibrio entre las necesidades laborales y las necesidades de la empresa (Villadangos, 2024). De otro lado, el estudio confirma lo planteado por Ullate (2024) de que este cambio de paradigma demanda mayores retos para la GTH que se ubica en una posición central y estratégica para integrar nuevas funciones y fomentar la resiliencia organizacional con miras al éxito futuro de las empresas y su capacidad de innovación.

Igualmente, con respecto al diseño organizacional que ha sido la propuesta teórica desarrollada en el presente estudio, esta figura como un pilar fundamental para el éxito de este nuevo entorno. Allí radica la capacidad para ir más allá de la flexibilidad superficial y comprender que se deben considerar una serie de variables que, para el caso de Confa, se deben ajustar conforme a los cambios que se van percibiendo dentro de los colaboradores, sus dificultades y opiniones, que se relacionan directa o indirectamente con su bienestar y calidad de vida. Un diseño intencional permite potenciar el rendimiento de los empleados y la resiliencia empresarial, redefiniendo las estructuras, los flujos de trabajo, los roles y las redes para maximizar los beneficios de la flexibilidad y la productividad, al tiempo que se mitigan los desafíos inherentes a la dispersión geográfica (Carzodo & Méndez, 2021).

Se recomienda prestarle atención a la optimización de las personas, el fortalecimiento de la cultura, la promoción de la colaboración y la consecución de resultados tangibles, respetando la flexibilidad laboral y teniendo en cuenta la importancia de la comunicación y el diálogo entre equipos de trabajo y directivos para mantener el ritmo de trabajo en niveles óptimos, pero evitando la sobre carga laboral y el estrés emocional o síndrome de Burnout (Ojeda, 2024).

Finalmente, dentro de la propuesta teórica, se hizo mención al fomento del compromiso y la motivación, que se construye de forma integral, prestando atención al bienestar y la calidad de vida de los empleados, las motivaciones intrínsecas y extrínsecas, la cultura de integración y aprendizaje permanente, que se configuran dentro de las tendencias administrativas modernas como herramientas clave para un diseño organizacional exitoso centrado en las personas a partir de un liderazgo basado en la empatía y la confianza.

## Conclusiones

La modalidad del trabajo híbrido es una realidad que tiende a imponerse, mediante el teletrabajo, el trabajo en caso y el trabajo remoto debido a que ofrecen grandes ventajas en entornos altamente competitivos, pero a su vez, representan desafíos para las organizaciones que se esfuerzan por asegurar la calidad de vida laboral y la adhesión del personal.

El diseño organizacional es clave para fortalecer la comunicación, mejorar la convivencia y la vivencia compartida de valores dentro de la entidad, para superar las limitaciones que se detectan en el modelo de trabajo híbrido. El tránsito de una organización que tradicionalmente ha estado ligada a la cercanía y el contacto directo entre los colaboradores en una entidad como Confa estrechamente ligada al servicio social, hacia un modelo de trabajo híbrido es un proceso que requiere atención y seguimiento, con el fin de sortear dificultades y lograr la excelencia.

La Gestión del Talento Humano puede verse afectada por esta modalidad de trabajo, pero de su correcta implementación es posible preservar valores, la misión institucional, la calidad de vida de los colaboradores y su bienestar, para que ellos tengan sentido de pertenencia a la entidad. Este estudio ha permitido observar cómo el modelo híbrido puede ser una alternativa que aporte nuevos valores en la construcción, transmisión y sostenimiento de una cultura organizacional eficiente y colaborativa, mediante un adecuado diseño organizacional y una correcta GTH.

Para la Gestión del Talento Humano, el diseño organizacional dentro de las empresas que trabajan con este modelo adquiere una importancia fundamental, por cuanto un diseño organizacional flexible les permite adaptarse a cambios inesperados, crisis o nuevas tendencias del mercado. Al promover la colaboración y el intercambio de ideas entre equipos dispersos, el modelo híbrido puede fomentar la innovación y la diversidad de pensamiento (Villadangos, 2024).

De acuerdo con Quiroz (2022), combinar la presencialidad con la virtualidad en escenarios laborales presenta desafíos para la GTH, donde el papel del talento humano es aún de mayor relevancia en la consolidación de una cultura organizacional sólida. En opinión de Rosario y Espinosa (2023), no se trata solo de una tendencia pasajera, sino de un cambio fundamental que redefinirá la forma de trabajar hacia el futuro de forma definitiva, lo que exige una adaptación estratégica de las organizaciones. La implementación de este modelo trasciende la mera flexibilidad de ubicación; se convierte en un imperativo estratégico para la competitividad y la sostenibilidad organizacional a largo plazo (Rosario & Espinosa, 2023).

Por otra parte, es preciso señalar que el diseño organizacional incorpora la flexibilidad del modelo híbrido como un factor diferenciador clave para atraer y tener talento. Los profesionales en la actualidad optan por buscar un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral, con la opción de trabajar en distintos lugares, bajo la flexibilidad en horarios y ubicación, lo cual no debe afectar la competitividad empresarial, pero se debe implementar bajo un correcto diseño organizacional.

Además, al disminuir la interacción presencial directa, la comunicación digital se convierte en el principal canal de conexión entre las personas, lo que plantea nuevos retos en términos de identidad organizacional y cohesión grupal. La gestión del talento en este contexto no solo debe enfocarse en lo operativo, sino también en generar vínculos que fortalezcan el sentido de pertenencia, sin importar desde dónde se labore (Villadangos, 2024).

Como se mencionó con antelación, es fundamental que las estrategias de gestión en este nuevo modelo incluyan no solo políticas operativas, sino también acciones deliberadas que refuercen la cultura organizacional: espacios virtuales para la interacción social, prácticas de liderazgo transformacional adaptadas al entorno digital, mecanismos de reconocimiento y comunicación que mantengan vivos los valores institucionales, y acompañamiento psicosocial constante (Rosario & Espinosa, 2023).

## Referencias

- Aldana, L., Bejarano, S., Casas, S., Molina, S., & Rodríguez, J. (2023). *Aproximaciones al concepto de calidad de vida laboral*. Bogotá, Colombia: Universidad Piloto de Colombia.
- Argenti, P. (2017). *Comunicación corporativa*. London: McGrawHill Education.
- Bohlander, G. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. London: Gengage Learning. 11a. ed.
- Carzodo, A., & Méndez, C. (2021). *Plan de fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A a partir de la adopción del Teletrabajo durante la pandemia Covid 19*. Bogotá, Colombia: URL: <https://acortar.link/7ElAIR>
- De-la -Hoz, M., & Guerrero, D. (2023). *Tensiones originadas en la normativa laboral bajo el análisis de la Ley 2088 del 2021*. Cartagena, Colombia: Universidad de la Costa. Tesis de Grado. .
- Denison, D. R. (2000). Cultura organizacional: ¿Puede ser una palanca clave para impulsar el cambio organizacional? En S. Cartwright & C. L. Cooper (Eds.), *Manual de cultura y clima organizacional*, (pp. 347–372). John Wiley & Sons.
- Escandón, F. (2024). *¿Cuál es la diferencia entre teletrabajo, trabajo en casa y trabajo remoto?* Bogotá, Colombia: Universidad Sergio Arboleda. URL: <https://acortar.link/JG0zT5>
- González, A. (2022). Las perspectivas del capital social, Parte I. . *Cinta de Moebio*, DOI: <https://acortar.link/yUOKoJ>
- Lauring, J., & Jonasson, C. (2025). What is hybrid work? Towards greater conceptual clarity of a common term and understanding its consequences. *Human Resource Management Review*, DOI: <https://acortar.link/WoGHy0>
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). Una conceptualización del compromiso organizacional en tres componentes. *Revisión de Gestión de Recursos Humanos*, 1(1), 61-89 DOI: <https://acortar.link/TX4tc3>
- Nahapiet, J., & Allen, N. (1998). Capital social, capital intelectual y la ventaja organizacional. . *Academia de Revisión de Gestión*, 23(2), 242–266. DOI: <https://acortar.link/XPr7C9>
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La empresa creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas generan la dinámica de la innovación*. London: Oxford University Press.
- Ojeda, D. (23 de 10 de 2024). Así ha impactado el teletrabajo y trabajo híbrido a las empresas y trabajadores. *El Espectador*, págs. URL: <https://acortar.link/8fSQug>

- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Revista Clío América*, vol. 9 No. 17 pp. 17-25.
- Quiroz, M. (2022). Retos laborales en las modalidades de trabajo. . *Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo* , 4(5), 26–28. URI: <https://acortar.link/7WpIG7>
- Rosario, J., & Espinosa, R. (2023). *Trabajo remoto híbrido y teletrabajo como estrategia de beneficio en gestión humana*. Santo Domingo. República Dominicana. : UAPA. Departamento de Curso Final de Grado. URI: <https://acortar.link/mlsqbw>
- Schein, E. H. (2010). *Cultura organizacional y liderazgo (4.ª ed.)*. Madrid, España: Jossey-Bass.
- Terrones, M., & Haro, K. (2024). Impacto del clima organizacional sobre la rotación de los trabajadores: Revisión 2013-2023. *Tendencias* , DOI: <https://doi.org/10.22267/rtend.242502.261> .
- Ullate, Y. (2024). *Modelo de trabajo híbrido y su influencia en el estrés laboral y síndrome de burnout*. Cataluña, España: Universidad Abierta de Cataluña. URI: <https://acortar.link/ooCBDM>
- Villadangos, L. (2024). *Adaptación a la nueva realidad laboral: estrategias para la implementación efectiva del modelo Híbrido de trabajo*. Madrid, España: URL: <https://acortar.link/F6KTxO>
- Wilches, N. (2018). *Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Minería Texas, Colombia*. Bogotá, Colombia: Universidad Externado. Tesis de Maestría. URL: <https://acortar.link/apErmw>
- Yopan, J., Palmero, N., & Santos, J. (2020). Cultura Organizacional. *Rev. Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, Redalyc: <https://acortar.link/aYLEOE>



## Referencias

- American Psychological Association [APA]. (2020). *Publication Manual of the American Psychological Association* (7<sup>a</sup> ed.). American Psychological Association.
- Arango, J. L. (2000). Enfermedades respiratorias del recién nacido. En J. A. Correa, J. F. Gómez, & R. Posada (Eds.), *Fundamentos de pediatría: generalidades y neonatología* (pp. 463–467). Fondo Editorial CIB.
- Baker, D. W., Gazmararian, J. A., Williams, M. V, Scott, T., Parker, R. M., Green, D., Ren, J., & Peel, J. (2002). Functional Health Literacy and the Risk of Hospital Admission Among Medicare Managed Care Enrollees. *American Journal of Public Health*, 92(8), 1278–1283. <https://doi.org/c7fvj5>
- Biblioteca Universidad de San Buenaventura [@BiblioUSB]. (2016, mayo 3). *Consulta Biblioteca Digital USB Colombia* [http://bibliotecadigital.usb.edu.co/acceso a más de 2.600 documentos en texto completo](http://bibliotecadigital.usb.edu.co/acceso%20a%20m%C3%A1s%20de%202.600%20documentos%20en%20texto%20completo). #Biblioteca #USBMed [tweet]. Twitter. <http://bit.ly/2MmUp88>
- Comisión Económica para América Latina y El Caribe (s.f.). *Participación ciudadana en la gestión pública*. <https://tinyurl.com/mr3suf2j>
- El Espectador. (2012). Tutelas por un acetaminofén: tratamientos, medicamentos y cirugías, las mayores causas de reclamo. El 67,81% de los casos correspondían a servicios incluidos en el plan de beneficios. En *El Espectador*. <https://tinyurl.com/3bvbx6nt>
- Fundación del Español Urgente [Fundéu]. (2012). *Fundéu BBVA: cómo diferenciar «si no» y «sino»*. <https://tinyurl.com/57smv775>
- González Pérez, Y., Rosell León, Y., Piedra Salomón, Y., Leal Labrada, O., & Marín Milanés, F. (2006). Los valores del profesional de la información ante el reto de la introducción de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación. *ACIMED*, 14(5). <https://tinyurl.com/bdfx8skj>
- Hooper, T. (2010). *El Discurso del Rey [The King's Speech]*. UK Film Council; See Saw Films; Bedlam Productions.
- Institute of Electrical and Electronics Engineers [IEEE]. (2006). *IEEE Std P802.15.4/D6: Approved Draft Revision for IEEE Standard for Information Technology-Telecommunications and information exchange between systems-Local and metropolitan area networks-Specific requirements-Part 15.4b: Wireless Medium Access Control*. IEEE.
- International Business Machine [IBM]. (2020). *SPSS (Versión 27.0)* [software]. IBM.
- Rioja, G. (2008). *¿Judicialización de la salud? el caso de las personas sordas* [conferencia]. XIII Congreso de la Caja de Abogados de la Provincia de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina.
- Ruiz Rojas, G. A. (2014). *Hacia la comprensión de la retórica como contenido formativo para la configuración de un sujeto deliberativo* [tesis de maestría, Universidad de San Buenaventura Medellín]. Biblioteca Digital Universidad de San Buenaventura Colombia.








## Anexos

En los anexos se incluye material complementario que apoya la documentación investigativa, tales como consentimientos informados, entrevistas, material fotográfico, etc. Evite incluir material que puede estar protegido por derechos de autor, tales como pruebas psicológicas, fragmentos de libros, artículos de revistas, patentes, etc. Recuerda no incluir en tu documento datos de personas o entidades objetos de la investigación, tales como nombres, apellidos, cédulas, números telefónicos, consentimientos informados con datos personales (Resolución 8430 de 1993), nombres de empresas sin el consentimiento escrito del representante legal, fotografías en primer plano de personas (especialmente de menores de edad) y demás información que pueda contravenir los principios emitidos en la Ley Estatutaria 1581 de 2012 (Ley de protección de datos personales).

Los siguientes anexos contienen documentos de interés para el proceso de trabajo de grado, así como trucos y recomendaciones que surgen constantemente en la elaboración de un documento en Word.

## Anexo 1. Nombrar documentos

Inicialmente, verifica que el trabajo de grado tenga el aval final del asesor de facultad y de los asesores de recursos académicos de la Biblioteca. Te indicamos los pasos para preparar y nombrar los archivos. Para el ejemplo “Elementos de gestión de la innovación y marketing para la competitividad del sector metalmeccánico Manizales” de Jesús David Jiménez Quintero, 2021, se nombrarán el Word y el PDF con las dos primeras palabras del título o las dos primeras palabras representativas de tu preferencia (no incluyas tildes, eñes, diéresis, símbolos especiales, artículos ni preposiciones), más el primer apellido de primer autor, más año, separadas todas por guion bajo; ejemplos de documento principal, acta de sustentación, formato de autorización y/o anexos:

Documento principal		Elementos_Gestion_Jimenez_2021
		Elementos_Gestion_Jimenez_2021
Acta de sustentación		Acta_Jimenez_2021
Formato autorización		Autorizacion_Jimenez_2021
Anexos (si aplicaran)		Elementos_Gestion_Jimenez_2021_Anexo1
		Elementos_Gestion_Jimenez_2021_Anexo2
		Elementos_Gestion_Jimenez_2021_Anexo3

La Biblioteca acepta documentos que se editan en otros programas diferentes a Microsoft Word, tales como Indesign, Corel Draw, Illustrator, LaTeX, entre otros, pero deben contener los elementos y la distribución de las plantillas. En ese caso, incluya la fuente original (.ind, .cdr, .ai, .tex) y el correspondiente documento en PDF; si bien son programas para diseño de alta calidad, procure que el documento PDF tenga el menor tamaño posible (máximo 20 MB).

## **Anexo 2. Formato de autorización para la publicación de obras en el Repositorio Institucional (RIDUM)**

Descarga y diligencia este formato de autorización solo en formato digital en Microsoft Word, versión escritorio o en línea, firma, exporta a formato PDF y anexa en el Repositorio durante el autoarchivo. No imprimir en papel ni escanear.









Mediante este formato de autorización editable, interactivo y automático, el autor o los autores y el asesor o los asesores aceptan las condiciones de entrega y publicación en el Repositorio. Igualmente, se expresan las circunstancias de consulta, restricción, embargo, retiro, limitaciones, condiciones legales de uso y opciones de acceso al texto completo. En la Biblioteca UManizales permitimos firmas digitales escaneadas insertadas en el formato de autorización; sin embargo, de forma opcional, autorizamos otros sistemas de autenticación digital o firmas electrónicas si el autor o los autores lo prefieren, unas con posible costo (Adobe Acrobat Reader, Adobe Sign, AutenticSign, entre otros) o el servicio gratuito del Estado, la firma Electrónica de la Agencia Nacional Digital de MinTIC, la cual te recomendamos incluso para tus trámites personales y laborales, proceso avalado por el Decreto 620 de 2020; puedes consultar el servicio en el sitio web <https://firmaautenticaciondigital.and.gov.co/> o a través del video <https://www.youtube.com/watch?v=OBDFf3qKeMM>

Si el documento se entregara sin la firma del asesor, se acepta la voluntad del autor o los autores. Verificación y descarga de versión actualizada de este formato en: <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/7386>

Consulta el ejemplo de formato de autorización diligenciado con firma electrónica: <https://ridum.umanizales.edu.co/xmlui/handle/20.500.12746/7390>

### Anexo 3. Autoarchivo en Repositorio Institucional Universidad de Manizales (RIDUM)

A través de estos pasos puedes realizar la entrega de tu trabajo de grado durante el autoarchivo en el Repositorio en <https://ridum.umanizales.edu.co>

-  Crea tu cuenta en RIDUM y verifica correo (en trabajo grupal, solo uno de los integrantes realiza este proceso)
-  Inicia sesión y clic en Mi Cuenta
-  Comenzar un nuevo envío
-  Seleccionar la colección (programa académico)
-  Diligenciar los datos del documento (título, resumen, año, entre otros).
-  Subir documentos: tesis (Word y PDF), acta de sustentación (PDF), formato de autorización (PDF) y/o anexos.
-  Aceptar licencia
-  Finalizar envío

Los asesores de recursos académicos de la Biblioteca verifican la calidad de la presentación del documento, por lo que es posible que realicen devoluciones a través del mismo Repositorio (te llega una notificación al mismo correo de registro). Posteriormente, la Biblioteca emite el paz y salvo a través de la plataforma SIGUM. Otros documentos de interés para el proceso de entrega de trabajos de grado en el Repositorio Institucional:

Plantilla artículo APA. <a href="#">Descargar.</a>	Plantilla tesis APA. <a href="#">Descargar.</a>
Plantilla artículo IEEE. <a href="#">Descargar.</a>	Plantilla tesis IEEE. <a href="#">Descargar.</a>
Plantilla artículo Vancouver. <a href="#">Descargar.</a>	Plantilla tesis Vancouver. <a href="#">Descargar.</a>
Formato de autorización para la publicación de obras en el Repositorio Institucional (RIDUM). <a href="#">Descargar.</a>	
Acuerdo 002 (julio 26 de 2023): por medio de la cual se aprueba la Política de Propiedad Intelectual e Inteligencia Artificial (IA) de la Universidad de Manizales. <a href="#">Descargar.</a>	
Acuerdo 001 de octubre 03 de 2012 del Consejo Académico: por el cual se crea y reglamenta el Repositorio Digital Institucional de la Universidad de Manizales. <a href="#">Descargar.</a>	
Acuerdo 003 de 10 de mayo de 2013: por medio del cual se deroga el Acuerdo No. 02 del 24 de agosto de 2000 y se establece el procedimiento para la presentación de Tesis, Monografías o Trabajos de Grado, Seminarios e Informes de Prácticas al Centro de Biblioteca e Información en la Universidad de Manizales. <a href="#">Descargar.</a>	

**Anexo 4. Publicación de tesis como libro o capítulo de libro en el Fondo Editorial UManizales**

Eventualmente, los jurados de posgrados recomiendan la publicación de tesis meritorias en formato de libro / monografía o en capítulo de libro a través del Fondo Editorial de la Universidad de Manizales, caso en el cual el documento inicia un proceso de postulación y evaluación a través de la coordinación de investigaciones de la respectiva facultad. Los requerimientos, postulaciones y documentación pueden ser consultados en el sitio web del Fondo Editorial de la Universidad de Manizales: <https://editorialum.umanizales.edu.co/>

## **Anexo 5. Escaneo de documento en Turnitin (integridad académica y prevención del plagio)**

En el contexto académico actual, la integridad y la originalidad son pilares fundamentales para garantizar la calidad de los trabajos de investigación. En este sentido, el uso de herramientas como Turnitin se ha convertido en una práctica esencial para evaluar la autenticidad de las tesis y otros trabajos académicos. Escanear las tesis en Turnitin no solo contribuye a identificar posibles casos de plagio, sino que también fomenta una cultura de honestidad y rigor en la producción intelectual. Además de su función como herramienta de detección, Turnitin actúa como un recurso educativo. Al revisar los informes de similitud generados, los estudiantes tienen la oportunidad de reflexionar sobre su trabajo y corregir posibles errores antes de la entrega final. Esto refuerza habilidades clave, como la capacidad de parafrasear, citar adecuadamente y construir argumentos propios basados en fuentes confiables. De esta manera, el uso de Turnitin no debe percibirse como un mecanismo punitivo, sino como una guía para el aprendizaje y la mejora continua.



La Biblioteca UManizales te brinda la asesoría necesaria para activar la cuenta en Turnitin y escanear el documento en Turnitin Originality o en el plugin Turnitin Draft Coach disponible en Microsoft Word en línea con las credenciales institucional de UManizales. El promedio aceptado de coincidencias (siempre citadas) es del 30% o menos, incluyendo similitudes textuales o parafraseadas y con inteligencia artificial. Contacta a tu asesor de integridad académica al correo [biblio\\_data@umanizales.edu.co](mailto:biblio_data@umanizales.edu.co) para ampliar la información sobre este proceso.

## **Anexo 6. Inteligencia artificial en el entorno universitario y la presentación de tesis.**

Las herramientas de inteligencia artificial (IA) se han convertido en recursos valiosos para estudiantes e investigadores al facilitar procesos complejos como la recopilación de información, el análisis de datos y la redacción de textos. Sin embargo, su uso también plantea retos éticos y académicos que deben ser abordados para garantizar la integridad y la calidad en la presentación de tesis y otros trabajos académicos. Emplear estas tecnologías de manera ética y adecuada no solo contribuye al desarrollo personal del estudiante, sino que también preserva los valores fundamentales de la educación y la investigación. Una de las principales ventajas de la inteligencia artificial es su capacidad para optimizar tareas tediosas y repetitivas, lo que permite a los estudiantes dedicar más tiempo a las fases creativas y analíticas de su trabajo. Por ejemplo, herramientas como gestores de referencias automatizados, asistentes de escritura y software de análisis estadístico pueden acelerar significativamente el proceso de elaboración de una tesis. No obstante, es crucial que el uso de estas herramientas no sustituya la reflexión crítica, la investigación rigurosa ni la contribución intelectual del estudiante. El uso indebido de la inteligencia artificial, como la generación automática de contenido sin atribución adecuada o la dependencia excesiva de modelos de IA, puede comprometer la originalidad y autenticidad de una tesis. Además, estas prácticas podrían infringir códigos de ética académica y dar lugar a sanciones disciplinarias. Por ello, es fundamental que los estudiantes de la UManizales comprendan los límites de estas herramientas y las utilicen como complementos, no como reemplazos, de su propio trabajo intelectual. De hecho, la construcción de este párrafo tuvo apoyo generativo de inteligencia artificial (OpenAI, 2025, [ChatGPT]).

Los asesores de recursos académicos de la Biblioteca te guían en herramientas de IA como ChatGPT (OpenAI), Copilot (Microsoft), Gemini (Google), DeepSeek, Consensus, Perplexity, Claude, entre muchas otras.

### Anexo 7. Citas y referencias de material legal (leyes, decretos, sentencias, etc.)

Uno de los aspectos que más puede causar confusión en Normas APA es lo referente a la citación de material legal y jurídico; de hecho, la misma American Psychological Association refiere al uso del manual internacional “Bluebook: A Uniform System of Citation” (este estilo está incluido en Zotero, Mendeley y otros gestores bibliográficos), pues estos dos estilos difieren en su formato de cita y referencia, pues las publicaciones legales citan las referencias al pie de página, en tanto que en el estilo APA se ubican todas las fuentes bibliográficas, incluyendo aquellas de materiales legales, en la lista de referencias. Si deseas conocer y adaptar los lineamientos del Bluebook, puedes consultarlos en <https://www.legalbluebook.com/>; asimismo, algunos ejemplos del manual de la APA están basados en el sistema jurídico estadounidense, lo que sin duda podría causar cierto conflicto con el entorno legal colombiano; ambos serán aceptados en los trabajos de grado y tesis de la Universidad de Manizales. Sin embargo, para facilitar y adaptar las citas y referencias al sistema legal y jurídico colombiano, recomendamos los siguientes lineamientos basados en Normas APA como primera alternativa de citación y referenciación de los materiales más comunes en Colombia, a saber, leyes, decretos, sentencias, resoluciones, códigos, constitución política, entre otros. La primera recomendación está basada en el prefijo Colombia. como autor corporativo estatal, luego la subentidad y el año. Ejemplos de citas y referencias (se incluye un ejemplo internacional de España).

Cita (al interior del texto)	Referencias
(Colombia. Presidencia de la República, 1991)	Colombia. Presidencia de la República. (1991). <i>Constitución Política de Colombia</i> . Presidencia de la República.
(Colombia. Congreso de la República, 1994)	Colombia. Congreso de la República. (1994). <i>Ley 133 de 1994 (mayo 23): por la cual se desarrolla el Decreto de Libertad Religiosa y de Cultos, reconocido en el artículo 19 de la Constitución Política</i> . Diario Oficial.
(Colombia. Presidencia de la República, 1998)	Colombia. Presidencia de la República. (1998). <i>Decreto 1504 de 1998: por el cual se Reglamenta el Manejo del Espacio Público en los Planes de Ordenamiento Territorial</i> . Diario Oficial.
(Colombia. Congreso de la República, 2014)	Colombia. Congreso de la República. (2014). <i>Ley 1733 de 2014: Ley Consuelo Devis Saavedra, mediante</i>

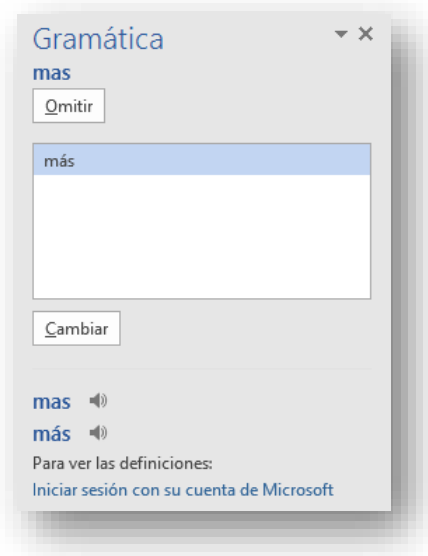
	<i>la cual se regulan los servicios de cuidados paliativos para el manejo integral de pacientes con enfermedades terminales, crónicas, degenerativas e irreversibles en cualquier fase de la enfermedad de alto impacto en la calidad de vida. Diario Oficial.</i>
(Colombia. Corte Constitucional, 2003a)	Colombia. Corte Constitucional. (2003a). <i>Sentencia SU.805 de 2003: vía de hecho en proceso de lanzamiento por ocupación de hecho / debido proceso de querrelados - vulneración por actuaciones arbitrarias. M. P. Jaime Córdoba Triviño. Corte Constitucional.</i>
(Colombia. Corte Constitucional, 2003b)	Colombia. Corte Constitucional. (2003b). <i>Sentencia T-361 de 2003: acción de tutela instaurada por Elkis Patricia Jiménez Castro contra la Universidad Cooperativa de Colombia – Seccional Santa Marta. M. P. Manuel José Cepeda Espinosa. Corte Constitucional.</i>
(Colombia. Corte Constitucional, 2006)	Colombia. Corte Constitucional. (2006). <i>Sentencia T-264 de 2006: acción de tutela instaurada por Fanny Stella Lesmes Galarza, en representación de su menor hijo Paul Andrés Rodríguez Lesmes contra la Universidad de los Andes. M. P. Jaime Araújo Rentería. Corte Constitucional.</i>
(Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social, 2012)	Colombia. Ministerio de Salud y Protección Social. (2012). <i>Resolución 4331 de 2012 (diciembre 19): por medio de la cual se adiciona y modifica parcialmente la Resolución 3047 de 2008 modificada por la resolución 416 de 2009. Diario Oficial.</i>
(Colombia. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Superintendencia Financiera, 2006)	Colombia. Ministerio de Hacienda y Crédito Público. Superintendencia Financiera. (2006). <i>Circular Externa 048 de 2006 (diciembre 22). Superfinanciera.</i>
(Colombia. Ministerio de Minas y Energía, 2010)	Colombia. Ministerio de Minas y Energía. (2010). <i>Reglamento técnico de iluminación y alumbrado público. Ministerio de Minas y Energía.</i>
(España. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo, 1996)	España. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el Trabajo. (1996). <i>Evaluación de riesgos laborales. INSHT.</i>
(Colombia. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial, 2007)	Colombia. Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial. (2007). <i>Decreto 3600 de 2007: por el cual se Reglamentan las Disposiciones de las Leyes 99 de 1993 y 388 de 1997 Relativas a las Determinantes de Ordenamiento del Suelo Rural y al Desarrollo de Actuaciones Urbanísticas de Parcelación y Edificación en este tipo de suelo y se adoptan otras disposiciones. Diario Oficial.</i>
(Colombia. Ministerio de Comunicaciones, 2001)	Colombia. Ministerio de Comunicaciones. (2001). <i>Resolución 000797 DE 2001 (junio 8): por la cual se atribuyen unas bandas de frecuencias radioeléctricas para su libre utilización dentro del territorio nacional. Diario Oficial.</i>

(Colombia. Ministerio de Educación Nacional, 2006)	Colombia. Ministerio de Educación Nacional. (2006). <i>Plan Decenal de Educación 2006-2016: Pacto Social por la Educación</i> . Ministerio de Educación Nacional.
(Colombia. Congreso de la República, 2010)	Colombia. Congreso de la República. (2010). <i>Código penal y de procedimiento penal anotado</i> . Leyer.
(Colombia. Congreso de la República, 2006)	Colombia. Congreso de la República. (2006). <i>Ley 1098 de 2006 (noviembre 8): por la cual se expide el Código de la Infancia y la Adolescencia en Colombia</i> . Diario Oficial.
(Colombia. Contraloría General de la Nación, 2003)	Colombia. Contraloría General de la Nación. (2003). <i>La deserción escolar en la educación básica media</i> . Contraloría General de la Nación.
(Colombia. Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres, 2012)	Colombia. Unidad Nacional para la Gestión del Riesgo de Desastres. (2012). <i>Guía para la formulación del Plan Municipal de Gestión del Riesgo de Desastres</i> . Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres.
(Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2011)	Colombia. Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2011). <i>Encuesta de convivencia escolar y circunstancias que la afectan - ECECA, para estudiantes de 5º a 11º de Bogotá</i> . DANE.
(Colombia. Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2015)	Colombia. Departamento Administrativo de Ciencia Tecnología e Innovación. (2015). <i>Resultados finales de la Convocatoria Nacional para el Reconocimiento y Medición de Grupos de Investigación, Desarrollo Tecnológico o de Innovación y para el Reconocimiento de Investigadores del SNCTeI</i> . Colciencias.
(Colombia. Procuraduría General de la Nación, 2012)	Colombia. Procuraduría General de la Nación. (2012). <i>Financiamiento del Sistema General de Seguridad Social en Salud: seguimiento y control preventivo a las políticas públicas</i> . Procuraduría General de la Nación.

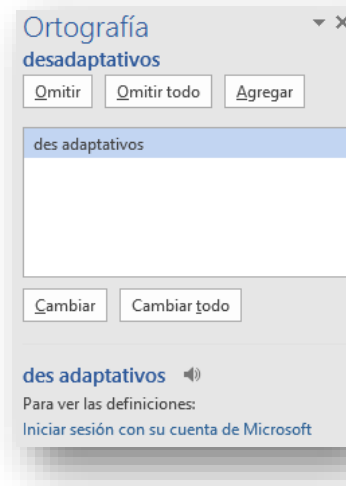
## Anexo 8. Ortografía y gramática

La ortografía y la gramática hacen parte fundamental del trabajo de grado; al finalizar la redacción de tu escrito, realiza una revisión ortográfica de todo el documento. En todo caso, siempre será recomendada y preferible la labor de un corrector de estilo que corrija redacción, ortografía, sintaxis, coherencia, citas, referencias y demás aspectos de estilo. En Microsoft Word, oprime la tecla **F7**. Tendrá dos tipos de sugerencias: Gramática y Ortografía, donde tendrás la opción de:

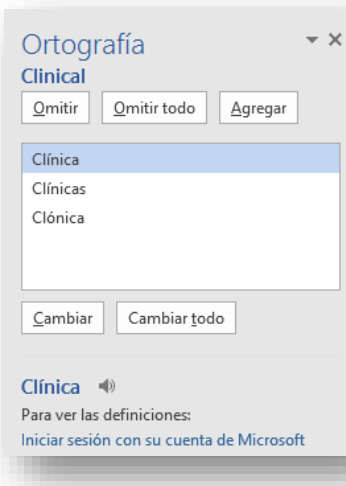
- “Cambiar”, si consideras que efectivamente había un error, ejemplo (mas, sin tilde):



- “Omitir”, si a pesar de la sugerencia consideras que está correctamente, ejemplo (desadaptativos):



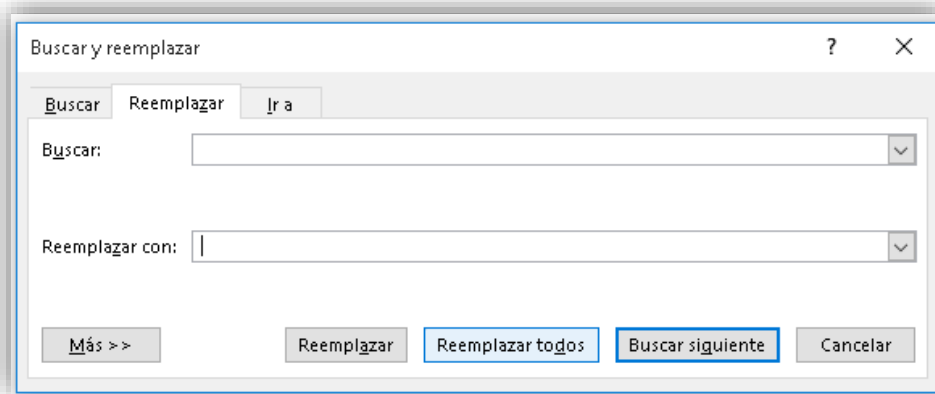
- “Omitir todo” si deseas ignorar la sugerencia de esa palabra u oración en todo el texto.
- “Agregar” si deseas incluir esa palabra en el diccionario en futuras revisiones.



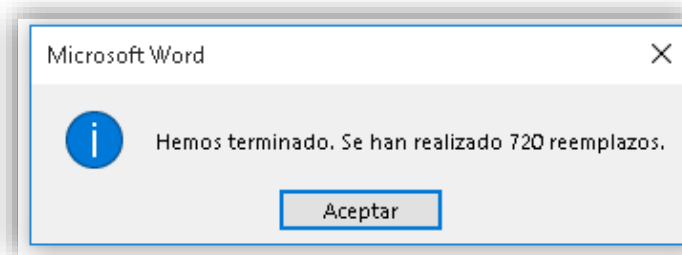
Ten precaución en aceptar cambios sugeridos, pues Microsoft Word no tiene la capacidad completa de interpretar con precisión algunos aspectos de la redacción o gramática en lengua española.

## **Anexo 9. Buscar, reemplazar y eliminar espacios (o palabras)**

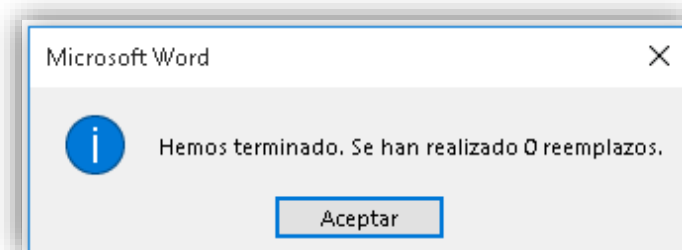
Uno de los errores más comunes al redactar un texto es incluir dobles, triples o cuádruples espacios, que en esencia son casi imperceptibles pero que afectan la distribución del documento. Para eliminar dobles espacios, realiza estos pasos: Ctrl + L (Reemplazar) > Digita 2 espacios en “Buscar” > Digita 1 espacio en “Reemplazar” > Clic en “Reemplazar todos”.



Word notificará cuántos espacios dobles se eliminaron y se han reemplazado por un espacio.



Haz clic en “Reemplazar todos” para eliminar dobles espacios que quedan, por ejemplo, de triples o cuádruples espacios anteriores, hasta que aparezca este mensaje:



## Anexo 10. Atajos de teclado útiles en Microsoft Word

**Ctrl +**

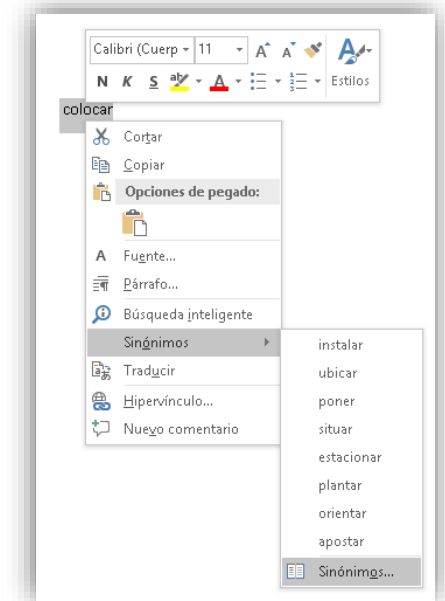
A= Abrir	N= Negrilla
B= Buscar	O= Disminuir tamaño
C= Copiar	P= Imprimir
D= Alinear derecha	Q= Alinear izquierda
E= Seleccionar todo	R= Cerrar documento
G= Guardar	S= Subrayado
H= Sangría	T= Centrar
I= Ir a página	U= Nuevo documento
J= Justificar	V= Pegar
K= Cursiva	X=Cortar
L= Reemplazar	Y= Rehacer
M= Formato	Z= Deshacer

**Anexo 11. Sinónimos y antónimos**

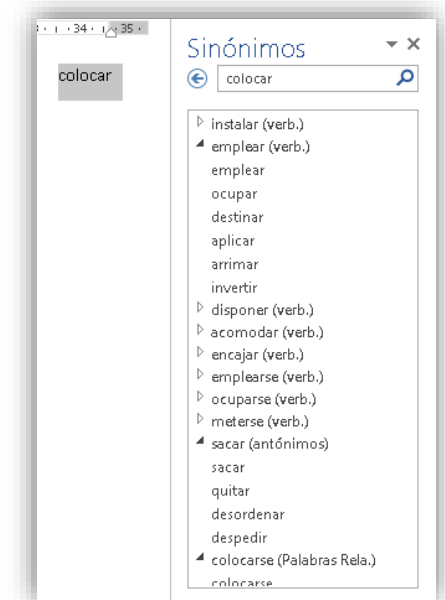
Constantemente surgen inconvenientes al redactar una oración, al no tener la palabra adecuada, un sinónimo o un antónimo. Microsoft Word apoya estas inquietudes, así:

Selecciona la palabra (en este ejemplo “colocar”) > Clic derecho > “Sinónimos”.

Inmediatamente aparecen las sugerencias más usadas.  
Si no es suficiente y se requieren más alternativas:

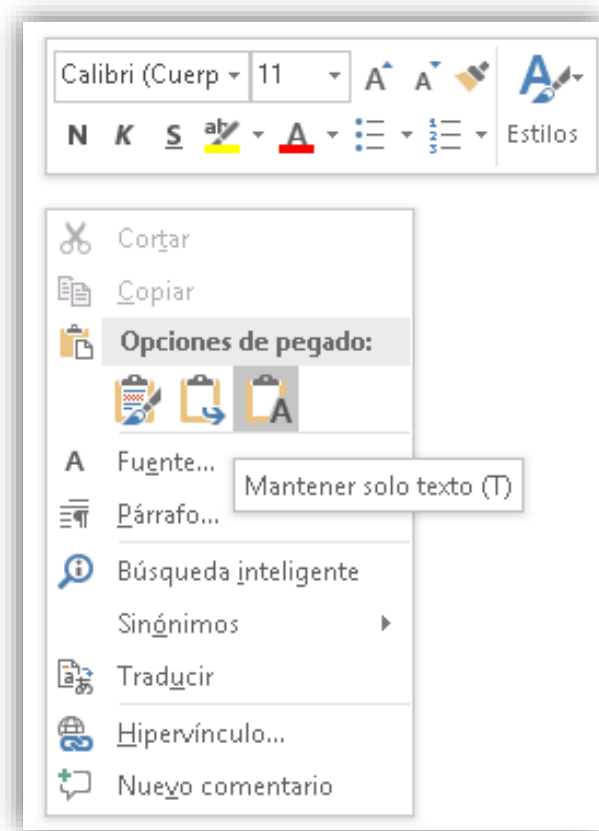


Clic de nuevo en “Sinónimos”, donde aparecen más opciones y los antónimos de esa palabra seleccionada.



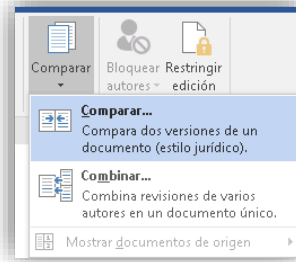
## Anexo 12. Copiar y pegar sin formato

En ocasiones copiamos y pegamos objetos o texto desde páginas web u otras fuentes hacia Word con el conocido Ctrl + C y Ctrl + V; sin embargo, se conservan colores, tipos de letras, tablas, y otros formatos indeseados. Para pegar solo el texto y sin formato alguno, clic derecho > “Mantener solo texto (T)”

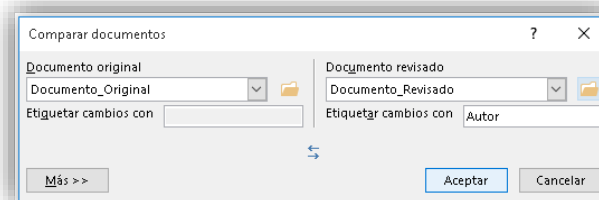


### Anexo 13. Comparar dos documentos

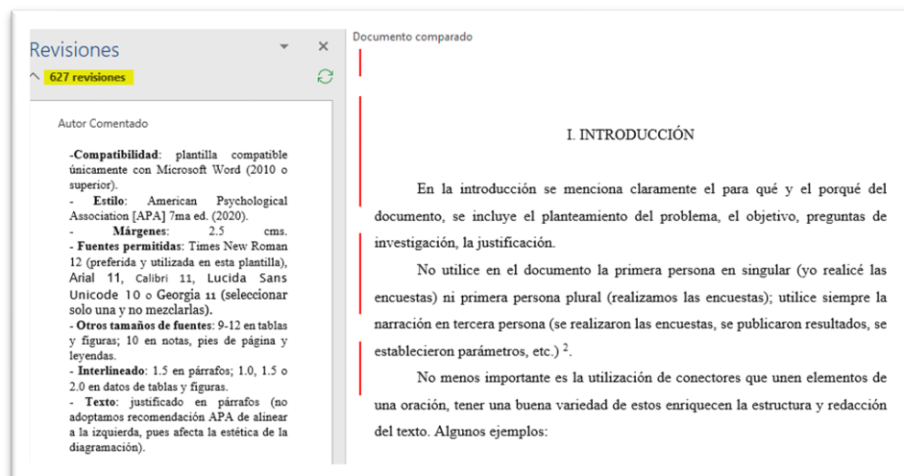
Frecuentemente tenemos inconvenientes al tener más de una versión de un mismo trabajo escrito y se desean conocer los cambios hechos en el documento 1 respecto del documento 2. Realiza estos pasos: Revisar > Comparar > Comparar... (estilo jurídico).



Busca la ruta en tu dispositivo donde se encuentra el documento original (izquierda) y luego el mismo procedimiento con el documento revisado (derecha). > clic en Aceptar.



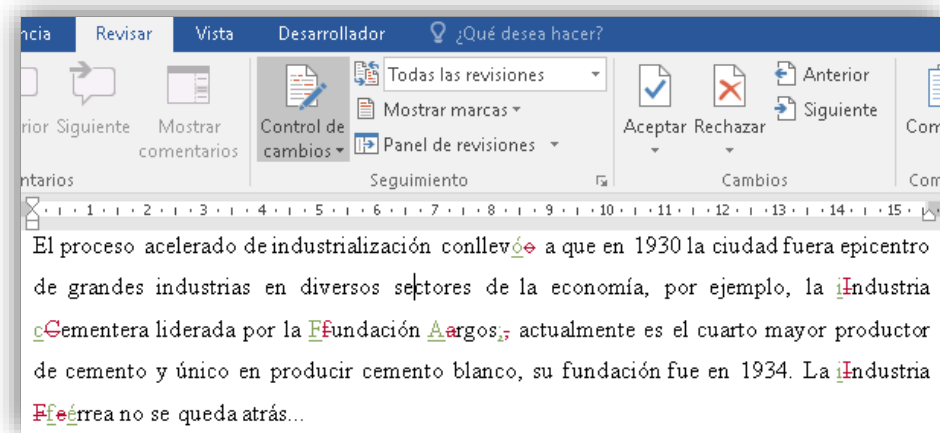
Posteriormente aparece el informe con la cantidad de revisiones hechas en el documento:



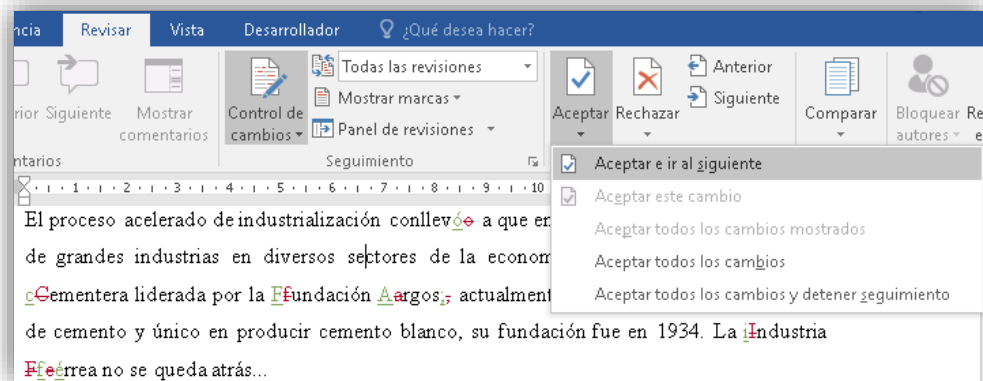
## Anexo 14. Control de cambios

Es una de las funciones más útiles, especialmente cuando se desea vigilar, revisar y aceptar cualquier cambio en un documento. Supongamos la interacción entre un estudiante que elabora la tesis y su asesor. El asesor considera que hay que hacer cambios, pero no desea modificar sin que el estudiante se entere y que, por consiguiente, acepte o rechace los cambios y aprenda de las sugerencias. Activa esta opción, así: Revisar > Control de Cambios.

**Modo asesor:** el asesor corrige los errores; es visible lo que se pretende eliminar con tachado guion medio (color rojo) y la sugerencia con guion bajo (color verde):

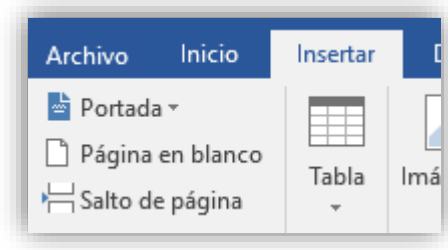


**Modo estudiante:** estudiante recibe archivo con sugerencias (el botón “Control de cambios” debe estar activo), clic en “Siguiete” y tiene la opción de “Aceptar” o “Rechazar” una a una las sugerencias visibles del asesor.



## Anexo 15. Insertar salto de página

Existe una sencilla función llamada “Salto de página” que ahorra tiempo en la estructura del texto, cuando se requiere iniciar en una nueva página en blanco, sin necesidad de insertar “Enter” una y otra vez en cada línea: Insertar > Salto de página. Su método abreviado con el teclado es: Ctrl + Enter.



## **Anexo 16. Recortar y abreviar direcciones web largas**

Eventualmente utilizamos páginas web, imágenes, documentos en línea, entre otros, y es necesario citarlas o mencionarlas en el texto; sin embargo, esos enlaces son supremamente largos, lo que le resta estética a la presentación del documento, ejemplo:

**Largo:** <https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=tRH59E1aybE&feature=youtu.be>

**Corto:** <https://acortar.link/6PfjpK>

Ejemplo realizado con Acortar.link

Utiliza una herramienta en línea para hacer de este enlace mucho más corto. Existe gran variedad de ellos, recomendamos algunos.

<https://cutt.ly/>

<https://tiny.cc/>

<https://tinyurl.com/>

<https://acortar.link>

Copiar y pega la URL larga en la casilla > Clic en Acortar link > Posteriormente aparece la nueva URL corta > Clic en Copy > Pégala en el lugar del texto que la necesites.