



# Estrategias de flexibilidad organizacional: estudio de caso en una entidad bancaria estatal colombiana para el año 2020

## Strategies for Organizational Flexibility: Case Study in a Colombian State-Owned Bank for the year 2020

DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Org.6>

Artículo de estudio de caso.  
Fecha de recepción: 23/11/2020  
Fecha de devolución: 15/04/2021  
Fecha de aceptación: 23/04/2021  
Fecha de publicación: 03/05/2021

**Lemy Bran-Piedrahita** 


Corporación Universitaria Americana  
Medellín, Antioquia (Colombia)  
[lbpedrahita@americana.edu.co](mailto:lbpedrahita@americana.edu.co)

**Lina Marcela Castro-Sánchez** 

J&D Distribuciones  
Medellín, Antioquia (Colombia)  
[lmcastros@escolme.edu.co](mailto:lmcastros@escolme.edu.co)

**Luis Diego Toro-Rivera** 

Banco Agrario de Colombia  
Medellín, Antioquia (Colombia)  
[ldtoror@escolme.edu.co](mailto:ldtoror@escolme.edu.co)

**Erika Johana Torres-Salas** 

Grupo EMI S.A.S /  
Institución Universitaria Escolme  
Medellín, Antioquia (Colombia)  
[ejtorress@escolme.edu.co](mailto:ejtorress@escolme.edu.co)

**Alejandro Valencia-Arias** 

Institución Universitaria Escolme  
Medellín, Antioquia (Colombia)  
[ciesadministracion@escolme.edu.co](mailto:ciesadministracion@escolme.edu.co)

Para citar este artículo:  
Bran-Piedrahita, B., Castro-Sánchez, L. M., Toro-Rivera, L. D., Torres-Salazar, E. J. & Valencia-Arias, A. (2021). Estrategias de flexibilidad organizacional: estudio de caso en una entidad bancaria estatal colombiana para el año 2020. *Económicas CUC*, 42(2), 115–132. DOI: <https://doi.org/10.17981/econcuc.42.2.2021.Org.6>

JEL: D21, D23, G21.

### Resumen

La flexibilización a nivel organizacional es un fenómeno arraigado no sólo a la dinámica empresarial, sino también con el orden social; la cual puede entenderse como la capacidad de adaptación que poseen las compañías respecto a las nuevas demandas del entorno. Por ende, se propuso un estudio cuyo objetivo consistió determinar las estrategias de flexibilidad organizacional que se llevan a cabo dentro del sector bancario de Colombia y de qué manera impactan en el clima organizacional, tomando como caso de estudio una entidad bancaria en la ciudad de Medellín (Colombia). La investigación se condujo a partir de un enfoque cualitativo de alcance descriptivo, donde participaron 16 funcionarios de la entidad de referencia, seleccionados a partir de un muestreo teórico; garantizando además la diversidad de la muestra en función de variables sociodemográficas. Como principales resultados se identifica la existencia de tres estrategias de flexibilidad en este tipo de organizaciones, vinculadas con el teletrabajo, la rotación de horarios y las jornadas de trabajo intensivas; las cuales impactan las dimensiones de relaciones, responsabilidad, estándares e identidad del clima organizacional.

**Palabras clave:** Banca; capacidades para el cambio; clima organizacional; flexibilidad laboral; teletrabajo

### Abstract

Flexibilization at the organizational level is a phenomenon rooted not only in business dynamics, but also in the social order, which can be understood as the ability of companies to adapt to the new demands of the environment. Therefore, a study was proposed whose objective was to determine which are the organizational flexibility strategies carried out within the banking sector in Colombia and how they impact the organizational climate, taking as a case study a banking entity in the city of Medellín (Colombia). The research was conducted from a qualitative approach of descriptive scope, with the participation of 16 employees of the entity of reference, selected from a theoretical sampling; also guaranteeing the diversity of the sample according to sociodemographic variables. The main results identified the existence of three flexibility strategies in this type of organizations, linked to teleworking, rotation of schedules and intensive working hours; which impact the dimensions of relationships, responsibility, standards and identity of the organizational climate.

**Keywords:** Banking; capacities for change; organizational climate; work flexibility; teleworking

## INTRODUCCIÓN

Los cambios en materia social, económica y cultural que se han gestado en los últimos años en el mundo, han llevado al surgimiento de una sociedad globalizada, donde el establecimiento de conexiones entre una latitud y otra, cobra cada vez más importancia, lo que ha conducido además a nuevas formas de asumir las relaciones comerciales y económicas de los países (Coppelli, 2018).

No en vano el fenómeno globalizador ha demostrado un interés por fomentar movimientos de integración económica que permitan a los países desarrollarse, como ha sido el caso de la Unión Europea (UE), la Organización Mundial del Comercio (OMC) o el Mercado Común del Sur (MERCOSUR), lo que lleva cada vez más a la adopción de prácticas y normas en común que las organizaciones deben atender (Bertot, 2017).

En este sentido, frente a una sociedad cada vez más interconectada y cambiante las empresas enfrentan diferentes retos, donde incluso las relaciones laborales resultan impactadas; por lo que se ha referido la influencia de fenómenos como la globalización, la inmersión de las Tecnologías de la Información y la Comunicación-TIC (Franco-López y Bedoya-Zapata, 2018), la robotización de la producción, el cambio climático y los cambios culturales que han reconfigurado la visión del trabajo por parte de las personas (Villalón, 2017).

Por ello, los cambios experimentados en el mundo y que impactan a las organizaciones naturalmente, han llevado a que éstas mejoren su rendimiento, no sólo desde la perspectiva de generación de bienes y servicios con calidad, sino también eficientes e innovadores, lo que demanda cada vez más flexibilidad de su parte; en aras de poder afrontar un contexto cada vez más hostil y cambiante (Martínez, Pérez y Oliva, 2018)

Así, la flexibilización a nivel organizacional se caracteriza por ser un fenómeno que se arraiga no sólo a la dinámica empresarial, sino también con raíces del orden social; la cual puede entenderse como la capacidad de adaptación que poseen las compañías con respecto a las nuevas demandas del entorno, lo que implica reconfiguraciones a nivel estratégico, en el sistema de producción, la estructura organizativa y en la fuerza de trabajo misma (Adames, 2019). En términos de beneficios, las estrategias de flexibilización organizacional representan el equilibrio que pueden lograr los trabajadores entre las responsabilidades laborales y la vida personal.

Así pues, tales beneficios contribuyen entre otras cosas, a la satisfacción laboral, el bienestar y la salud de los colaboradores (Kumar, 2018), lo que influye en la percepción de los colaboradores sobre el clima organizacional (Cárdenas, Arciniegas y Barrera, 2009). Por esta razón, los cambios globales demandan un interés por estos temas. De hecho, el abandono de modelos de gestión rígidos legados del fordismo han dado paso a estrategias de flexibilidad laboral, que permiten alcanzar a las empresas mayores niveles de productividad y competitividad; un hecho que ha permitido otorgar a la flexibilización un papel instrumental para que las industrias se adapten a los cambios del entorno (Martín, 2017).

Sin embargo, la literatura demuestra una escasez de estudios en este tema que, suscita un interés incremental por determinar la influencia de la flexibilidad en la

estrategia y estructura organizacional, teniendo en cuenta aspectos como la cultura organizacional, la innovación y la alineación estratégica (Madero y Barboza, 2015).

En ese sentido, la dinámica flexible exige que las organizaciones puedan reaccionar y redefinirse en sus estructuras organizacionales utilizando factores disponibles para adaptarse a los cambios inmediatos y al entorno competitivo, en busca de un desarrollo permanente, mediante el uso por ejemplo de Tecnologías de Información y Comunicación-TIC. Por ello, la presencia de las TIC ha redefinido la presencia y el espacio empresarial como una herramienta fundamental en la estrategia y estructura organizacional desde la flexibilidad en el sector bancario en Colombia (Mesa, 2019).

Bajo el panorama expuesto, este estudio tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias de flexibilidad organizacional que se llevan a cabo dentro del sector bancario de Colombia y de qué manera impactan en el clima organizacional. Esto porque la ausencia de literatura en estos temas suscita interés, sobre todo en el sector bancario, en el cual se presentan flujos de trabajos más imprevisibles y con plazos más ajustados en comparación con otros trabajos (Kumar, 2018). Por esta razón, es común que en este sector se presentan síntomas de estrés y desequilibrios entre la vida laboral y la vida personal, lo que puede afectar el clima laboral de las organizaciones (Adikaram, 2006).

Por tanto, se llevó a cabo una investigación a través de la cual pudiese darse respuesta a las preguntas ¿cuáles son las estrategias de flexibilidad organizacional empleadas en las organizaciones del sector bancario en Colombia? Y ¿cómo impactan dichas estrategias el clima organizacional percibido por los colaboradores?; las cuales surgen ante el planteamiento de una hipótesis preliminar por parte de los autores respecto a cómo las situaciones contingentes llevan a que las organizaciones flexibilicen sus estructuras, adoptando estrategias que les permitan alcanzar dicha flexibilidad —en el contexto en que se plantea esta hipótesis, la emergencia sanitaria global por el COVID 19—.

De este modo, en la estructura del artículo el lector encontrará en primer lugar la construcción de los antecedentes que sustentan teóricamente el estudio, seguido por la ruta metodológica trazada para dar respuesta a los interrogantes planteados; posteriormente, se exponen los hallazgos de la investigación divididos en dos capítulos, el primero, que evidencia las estrategias de flexibilidad organizacional empleadas en el sector objeto de estudio, y el segundo, donde se exponen los impactos que la adopción de este tipo de estrategias tienen en el clima laboral. Igualmente, se presenta la discusión de los resultados en perspectiva de otros estudios en el campo, así como las implicaciones de estos a partir del ejercicio llevado a cabo por los autores; y finalmente, son relatadas las principales conclusiones derivadas del trabajo realizado.

### CONTEXTUALIZACIÓN TEORICA

La implementación de estrategias de flexibilidad a nivel organizacional cobró fuerza en el mundo a partir de los años 70, específicamente en el continente europeo; donde a partir del desarrollo de este tipo de estrategias fue posible mejorar los procesos de atracción y de retención del personal, favoreciendo así los niveles de productividad y

competitividad de las empresas. Posteriormente en la década de los 90 comenzarían también a implementar estas estrategias empresas de América Latina, motivadas en responder a diferentes desafíos como el desempleo, afianzar la competitividad de sus sistemas productivos, mejorar el uso de su talento humano e imprimir dinamismo en la economía (Madero y Barboza, 2015).

Básicamente, el término de flexibilización suele ser asumido desde varios puntos de vista. De acuerdo con Madero y Barboza (2015), desde la perspectiva de la empresa, la flexibilización del trabajo incluye elementos de certidumbre —al posibilitar contar con talento humano estable y calificado—, por el contrario, desde la perspectiva del trabajador, incluye incertidumbre —salvo en aquellas situaciones donde las medidas de flexibilización están reglamentadas y, por tanto, generan tranquilidad al trabajador—.

En cuanto a estrategias, la flexibilidad organizativa ha sido reconocida bajo factores internos, externos, cuantitativos y cualitativos. Según Johnson (2004), los factores internos corresponden a la capacidad que tiene la organización para hacer frente a diversos cambios en las necesidades de mano de obra mediante el uso de la mano de obra existente. Los factores externos sugieren utilizar la mano de obra externa al máximo, cuando sea necesario, por ejemplo, con más contratos laborales temporales.

Los factores cuantitativos indican la variación de la cantidad de trabajo; mientras los cualitativos implican la variación del contenido de trabajo, en relación con la cualificación de los trabajadores, por ejemplo, rotación de puestos. Teniendo presente esta información, como explica Kumar (2018), si bien cada una de estas estrategias generan múltiples beneficios a las empresas y a los trabajadores, al mismo tiempo, pueden generar desventajas.

Por tanto, la flexibilidad ha sido definida como una habilidad de las compañías para adaptarse a las dinámicas externas de su contexto, lo que posibilita que puedan responder de forma efectiva a los cambios; de allí que cada vez más cobra importancia la adopción de modelos gerenciales flexibles (Madero y Barboza, 2015). En este sentido, han surgido diferentes aproximaciones desde la literatura científica para explorar la flexibilidad en el ámbito organizacional, como es el caso de la investigación realizada por Ballina (2015), quien cuantifica los rendimientos y beneficios económicos de la implementación del outsourcing-tercerización- en pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal en México.

De hecho, el autor refiere la importancia de los procesos de flexibilidad en el plano organizacional para la adaptación del cambio, lo que involucra no sólo a las empresas, sino también a sus colaboradores; además de obtener beneficios sustanciales en reducción de costos, reorientación de procesos productivos y en medidas de adopción frente a crisis económicas (Ballina, 2015).

Sin embargo, pese a que diferentes autores reconocen la flexibilización como una estrategia relevante frente a los cambios acaecidos con el fenómeno globalizador, existen otros autores que refieren efectos adversos frente a su implementación, específicamente por la reconfiguración que ha representado en las relaciones laborales y la calidad de vida del trabajador —refiriéndose específicamente a procesos como la tercerización— (Añez, 2016); un asunto sobre el que también se han ocupado en el

contexto chileno autores como **Coluccio, Muñoz y Ferrer (2016)**, quienes señalaron las implicaciones de este asunto en el campo de la docencia.

Por su parte, el estudio realizado por **Roa y Yépez (2018)** en empresas del sector de telecomunicaciones en Venezuela, demuestra la importancia que ha adquirido para este tipo de empresas implementar procesos y estructuras flexibles, toda vez que ello garantiza su adaptación a los cambios tecnológicos propios del sector; considerando además que la flexibilización no precisa efectuarse en la totalidad de la compañía, sólo sobre procesos que así lo ameriten.

Otras aproximaciones en la literatura refieren características sobre las compañías flexibles que trascienden los beneficios hasta aquí referidos, como es el caso del estudio de **Pinilla y López (2017)**, quienes refieren que el trabajo en equipo se considera un elemento insignia de organizaciones flexibles; además, toman en consideración otros para profundizar en el análisis de este tipo de empresas, como la intensidad del trabajo realizado y sus efectos en materia de riesgos ocupacionales.

Aun así, pese a las desventajas que algunos autores han referido sobre la flexibilidad en el ámbito organizacional, no queda duda que su implementación constituye una ventaja competitiva para las empresas, puesto que permite fomentar los procesos de innovación al interior de las compañías. Sin embargo, precisará también considerarse que el éxito de las estrategias de flexibilización dependerá también de la consolidación de una cultura y el nivel de consciencia adquirido por sus colaboradores (**Juárez-Artigas, Vargas-Salcedo y Gómez-Bull, 2018**).

En consecuencia, según **Madero y Barboza (2014)**, las estrategias de flexibilidad organizacional se podrán abordar dentro de las organizaciones bajo los siguientes elementos: i) La cultura organizacional como factor determinante en el desempeño empresarial y que interviene en el clima organizacional; ii) la alineación estratégica que se refiere al diseño, desarrollo e implementación de estrategias organizacionales y; iii) las prácticas de flexibilidad laboral, en la cual intervienen factores como la diversidad del equipo directivo, el nivel de inserción en la macro cultura de la industria, el grado de centralización y formalización en la toma de decisiones, el análisis del entorno de la empresa y la identidad de la organización.

En este último elemento, actúan algunas variables como teletrabajo, flexibilidad salarial, prestaciones flexibles, Trabajo temporal y subcontratación, las cuales aportan una visión de la organización y los trabajadores en la intervención de cambios estructurales, tecnológicos y psicológicos necesarios para llevar a cabo las estrategias de flexibilización organizacional (**Madero y Barboza, 2014; Kumar, 2018**).

## METODOLOGÍA

Se llevó a cabo una investigación de enfoque cualitativo con alcance descriptivo, reconociendo en este enfoque su relevancia para aplicarse en los estudios de las áreas afines a las ciencias sociales, el cual se sustenta en principios teóricos de la fenomenología, que busca la comprensión de los fenómenos, su profundización y más allá de la generalización, encontrar la significancia en términos cualitativos (**Guerrero, 2016**).

De este modo, en aras de dar respuesta a las preguntas trazadas por el estudio se fijó como objetivo analizar el impacto de las estrategias de flexibilidad organizacional en el clima laboral, tomando como caso de estudio una entidad bancaria estatal —de economía mixta— de la ciudad de Medellín (Colombia) para el año 2020, contando con la participación de sus 16 funcionarios.

Frente a sus características sociodemográficas, se identifica que la mayoría —el 50% de los participantes— se encontraban con un rango de edad entre los 18 y 30 años; solteros, con formación profesional universitaria, entre los estratos socioeconómicos 3 y 4; y que percibían un ingreso superior a los 5 Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes —SMMLV— (lo que corresponde a más de 4 900 000 COP).

En cuanto a su selección, los investigadores consideraron un muestreo teórico, considerado como aquel donde los sujetos participantes se van seleccionando en el estudio a partir del conocimiento teórico de los investigadores frente a la temática explorada, en contraste con los hallazgos que se van identificando en la implementación de la investigación (Martínez-Salcedo, 2012).

Como técnicas de recolección de información se empleó una entrevista semi estructurada con 15 preguntas, instrumento que se estructuró en 2 apartados, en el primero, se exploraron asuntos afines al clima organizacional, y en el segundo lo concerniente a las estrategias de flexibilidad organizacional identificadas por los participantes en la compañía de referencia.

Para su análisis las entrevistas fueron transcritas, codificadas y analizadas para identificar el valor subyacente en cada uno de los fragmentos obtenidos con los participantes del estudio, generando posteriormente categorías descriptivas que permiten dar cuenta del cumplimiento del objetivo trazado.

Finalmente, como consideraciones éticas garantes del estudio, los investigadores han tomado en cuenta lineamientos del orden internacional como la Declaración de Helsinki, la cual se ha constituido en el documento de referencia para los estudios que implican la participación de seres humanos (Casas, 2016); y en el nivel nacional la Resolución 8430 de 1993 que regula los aspectos éticos de las investigaciones en el sector salud —pero que no es excluyente de las ciencias sociales— (Mateus et al, 2019).

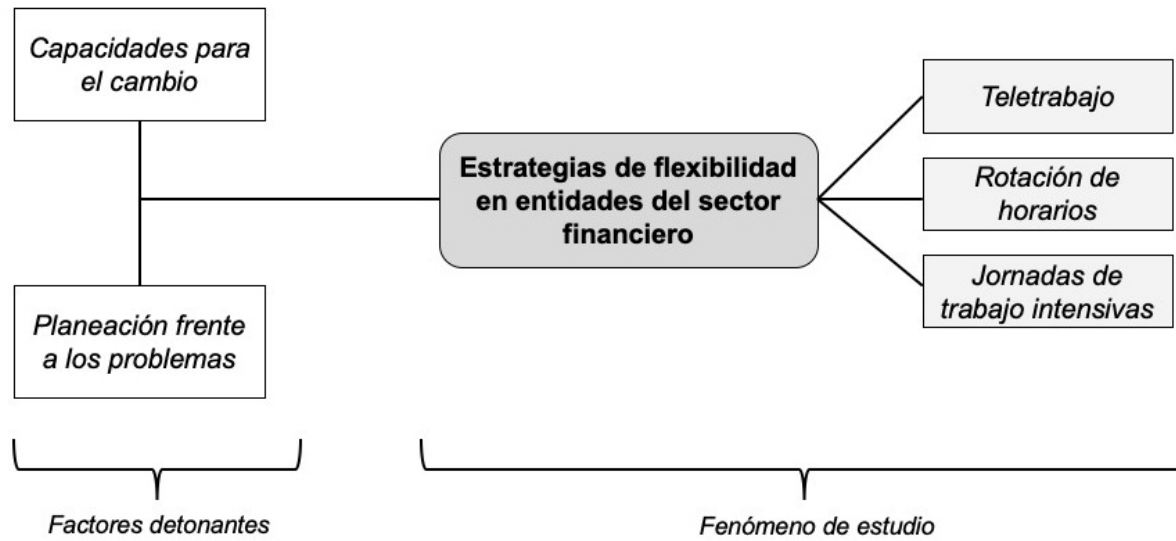
## RESULTADOS

Para la exposición de los hallazgos de esta investigación se presentan como apartados en primer lugar las estrategias de flexibilidad en entidades del sector financiero, y en segundo, los impactos de éstas en el clima organizacional de este tipo de compañías, dando respuesta a las preguntas orientadoras del estudio.

### *Estrategias de flexibilidad organizacional en el sector financiero*

A partir del estudio realizado ha sido posible identificar una serie de estrategias de flexibilidad organizacional al interior de las entidades del sector financiero en Colombia, donde se destacan el teletrabajo, los sistemas de rotación horaria y las jornadas de trabajo intensivas para la obtención de días compensatorios como las más significativas de acuerdo con las entrevistas realizadas; éstas cuentan con factores

detonantes —o favorecedores— como las capacidades para el cambio desarrolladas por las compañías y la planeación frente a las situaciones problemáticas, tal como se refleja en la **Figura 1**.



**Figura 1.** Estrategias de flexibilidad organizacional empleadas en el sector financiero.  
Fuente: elaboración propia.

En este sentido, la incorporación de estrategias de flexibilidad laboral como el teletrabajo son congruentes con los beneficios explorados por **Benjumea-Arias, Villa-Enciso y Valencia-Arias (2016)**, quienes aprecian su utilidad como una herramienta innovadora a nivel organizacional, posibilitando beneficios como el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, su rendimiento, productividad y por ende, fortalecimiento de la competitividad de la empresa.

Sobre este asunto, algunos de los testimonios recolectados en el estudio permiten validar la relevancia que adquiere el teletrabajo al interior de las organizaciones bancarias:

(...) el teletrabajo permite mayor confianza y crecimiento para los colaboradores, lo cual hace que haya mejor rendimiento y de esta manera se llegue a los objetivos de la compañía (E – 13).

El teletrabajo bien implementado hace que el personal se organice y sea más productivo, porque un personal satisfecho hace que sea más valiosa su labor, la cual la desempeña mejor (E – 15).

Ahora bien, en cuanto a las estrategias de rotación de horarios y jornadas extensivas de trabajo, se identifican como las más comunes en este tipo de organizaciones a la luz de las entrevistas que fueron realizadas en este estudio, con recomendaciones de una mayor incorporación al interior de las compañías. Los participantes refieren su importancia no sólo como una medida de flexibilización en las entidades bancarias, sino también como alternativa para fortalecer sus espacios de socialización familiar y atención de cuestiones personales, las cuales debido a las dinámicas de arduo trabajo que demanda la pertenencia a una entidad del sector financiero, se ven en muchas ocasiones limitadas. Ello puede evidenciarse a través de los siguientes testimonios:

Es importante tener horarios más flexibles, de manera que nos permitiera tener vida familiar, vida social, porque en los últimos años paso más tiempo en mi trabajo que con mis seres queridos (E – 14).

Yo recomiendo el manejo de horarios más flexibles, donde podamos escoger dos o tres horarios y de esta manera tener más tiempo para otras actividades tales como: familia, estudio, vida social. Ya la empresa para ser mi casa y he olvidado otras cosas que también le dan sentido a mi vida con son la familia, amigos y tener tiempo de calidad para mí (E – 11).

Contar con horarios flexibles, para poder realizar nuestras tareas y vueltas personales, y así estar un poco más relajados en todo nuestro entorno (E – 04).

De este modo, es posible evidenciar que, pese a la existencia de diferentes estrategias de flexibilidad organizacional en las entidades del sector financiero colombiano, aún existen retos para su implementación; toda vez que los trabajadores ven cada vez más en ellas una alternativa para mejorar su calidad de vida y, por ende, el desempeño al interior de este tipo de organizaciones, un asunto que según **Guzmán-Narciso, Sánchez-García, Placencia-Medina y Silva-Valencia (2020)** requiere de mayor profundización respecto a la utilidad que puede representar para las políticas de bienestar y compensación a nivel empresarial.

En efecto, a la luz de algunos de los participantes, su implementación exitosa al interior de las entidades financieras dependerá no sólo de su incorporación (un asunto sobre el que la pandemia por la COVID - 19 abocó a las organizaciones en la adopción de estrategias de este tipo), sino también de la alineación de las necesidades de los trabajadores con las estrategias de flexibilidad organizacional existentes en la compañía, un asunto que garantizará una mayor efectividad con beneficios para el empleado y la empresa, tal como lo manifestaron algunos participantes:

(...) me gustaría que los horarios fueran flexibles y se acomodaran a las necesidades de cada empleado, pero con el compromiso de cada empleado de tener listo su trabajo (E – 08).

(...) hay estrategias buenas y otras no tanto, es algo en lo que se debe trabajar con el día a día para ir mejorarlo, sin embargo, hay que proponer horarios más flexibles para que los colaboradores podamos compartir con nuestras familias y tener espacios más apropiados para el estudio (E – 12).

Con respecto a los factores detonantes de este tipo de estrategias al interior de entidades del sector financiero, los participantes manifestaron la importancia de asuntos como las capacidades para el cambio existentes en las compañías y la planeación frente a las situaciones problemáticas.

Así, el reconocimiento de estos dos detonantes para la adopción de este tipo de estrategias en las organizaciones, es consecuente con lo que se ha explorado desde la literatura científica, donde se asume el cambio como un proceso a través del cual se conducen esfuerzos en las compañías para el logro de un objetivo común, el cual debe presentarse en la organización como un acto planificado, y no como un evento fortuito (**Martínez, Carrasco y Bull, 2018**) —un asunto relativo si se considera por ejemplo la actual coyuntura por la declaratoria de pandemia, que llevó claramente a que las organizaciones tuvieran una postura reactiva sin planes contingentes sólidos—.



En concordancia, las habilidades para planear frente a las situaciones problemáticas es un asunto que cobra cada vez más relevancia, de cara a los cambios permanentes que enfrentan las organizaciones en el siglo XXI. De hecho, algunos autores han identificado la planificación como una herramienta clave para promover la competitividad empresarial (Leyva, Cavazos y Espejel, 2018).

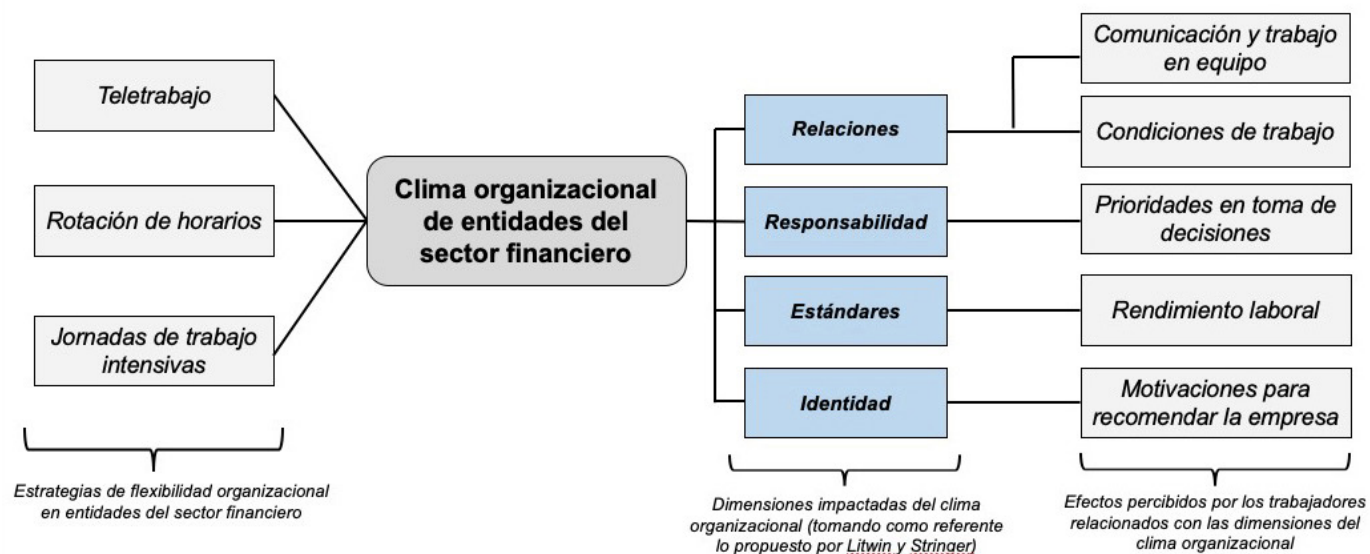
Frente a lo anteriormente referido, se exponen a continuación algunos testimonios de los participantes que dan cuenta del estado de los procesos de cambio y planificación en este tipo de entidades, como elementos detonantes de la implementación de estrategias de flexibilidad organizacional:

La planeación en el banco es efectiva, por lo que se puede evidenciar en estos momentos por el COVID- 19, se ha realizado una buena planificación para hacerle frente a esta problemática (E – 01).

(...) desde mi percepción sí está lista para una situación problemática, pues hasta ahora nos hemos defendido frente a la que estamos pasando —el participante se refiere a la coyuntura del coronavirus— (E – 02).

El proceso de planeación es bueno, la empresa tiene planes de contingencia para las problemáticas como la que se está presentando, pero podría mejorar, poniendo un sistema más rápido y que se nos facilite más el trabajo, así nos rendiría mucho más y ayudaremos a los clientes y a la misma empresa (E – 07).

Sin embargo, a criterio de los autores, los hallazgos identificados respecto las capacidades para planificar pueden deberse a la naturaleza de la organización —una compañía de economía mixta—, dado que por ser una empresa industrial y comercial del Estado, tiene influencia de los procesos mismos de consolidación de la planificación en Colombia que datan desde la década de los años 30 del siglo pasado; razón por la cual se requerirán nuevos estudios para profundizar sobre la relevancia de estos factores detonantes, considerando también entidades bancarias cuya propiedad no tenga un porcentaje de participación del Estado, y así establecer un panorama diferenciado que enriquezca los estudios en este campo de conocimiento.



**Figura 2.** Impacto de las estrategias de flexibilidad en entidades bancarias en el clima organizacional.

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, bajo la dimensión de relaciones —que valora la percepción de los trabajadores sobre la existencia de un ambiente laboral sano y buenas relaciones sociales (Hernández, Agudelo y Valencia, 2018)—, se encontraron asuntos propios de la comunicación y equipo de trabajo, así como de las condiciones laborales percibidas por los empleados de la compañía de referencia. Mientras tanto, en la dimensión de responsabilidad —que mide la percepción del individuo respecto a su compromiso con el trabajo, así como la potestad para tomar decisiones (Hernández et al., 2018)—, se identificaron las prioridades en la toma de decisiones.

En cuanto al componente de estándares —donde se considera el énfasis que la organización pone frente al rendimiento de los empleados, fijación de metas y demás (Hernández et al., 2018)—, surgen elementos afines al rendimiento laboral; y finalmente, en la categoría de identidad —donde se valora el sentido de pertenencia de los empleados hacia la organización (Hernández et al., 2018)—, se identificaron las motivaciones que aducen los trabajadores de las entidades del sector financiero para recomendar la empresa en que trabajan.

Así las cosas, ante la existencia de estrategias de flexibilidad organizacional —sin desconocer las iniciativas de bienestar laboral y demás acciones implementadas por las entidades del sector financiero en Colombia—, se identifica una percepción positiva por parte de los participantes respecto a la comunicación y el trabajo en equipo, especialmente por las dinámicas de colaboración existente dentro de la organización con los compañeros de trabajo, tal como puede apreciarse en los siguientes aportes:

(...) todos los compañeros tratamos de ayudarnos para lograr objetivos (E – 03).

(...) todos tratamos en colaborarnos en lo que más que se pueda, para adelantar trabajo y emocionalmente me siento bien trabajando en equipo (E – 07).

(...) todos generamos ideas diferentes y las compartimos para un mejor funcionamiento entre nosotros como compañeros (E – 08).

Sobre estos asuntos, cobra relevancia en consideración de los autores la fuerza que se ha imprimido en los últimos años en fomentar la asertividad en los procesos de comunicación tanto en entidades públicas como privadas, así como los beneficios de potenciar el trabajo articulado al interior de las compañías, mediante la incorporación de discursos de corresponsabilidad que generan redes colaborativas en las mismas empresas.

Frente a las condiciones de trabajo, los participantes manifestaron sentirse a gusto con el ambiente laboral, debido a las garantías existentes al interior de la organización, especialmente en cuanto a la retribución económica y beneficios adquiridos que motivan el desempeño de cada individuo, tal como se puede apreciar a continuación:

Las condiciones son buenas, es una empresa que se renueva permanentemente y ofrece a sus empleados posibilidades de crecimiento (E – 15).

Las condiciones son buenas, es una compañía que se renueva permanentemente y ofrece a sus colaboradores posibilidades de crecer (E – 10).

Al respecto, la adopción de estrategias de flexibilidad organizacional, demuestra una relación favorable con el clima laboral, siempre y cuando puedan acompañarse de otras iniciativas propias de la gestión y retención del talento humano, como las com-

pensaciones económicas, tipos de contratación y la incorporación de acciones propias de la concepción de salario emocional; un asunto que deriva no sólo de las entrevistas realizadas con la población objeto de estudio, sino también de aproximaciones teóricas que han develado este asunto —como Coluccio et al (2016)—.

De este modo, aunque las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer (citados por Hernández et al., 2018) para la medición de clima organizacional son una apuesta usualmente abordada desde enfoques cuantitativos; a partir de los hallazgos de este estudio es posible apreciar que frente al componente de relaciones, la percepción frente al ambiente de trabajo y el relacionamiento social es adecuado, alimentado por el trabajo en equipo, la orientación al logro y las estrategias de bienestar provistas a los empleados —que incluye no sólo elementos económicos, sino también, la implementación de estrategias de flexibilización el entorno laboral—; favoreciendo así su adopción desde enfoques metodológicos cualitativos.

Ahora bien, respecto a la dimensión de responsabilidad, los participantes del estudio develan la existencia en la compañía de ejercicios de prospectiva que permiten proyectar las consecuencias que trae para la misma el trabajo de cada uno de los colaboradores, otorgando una perspectiva clara con relación a las responsabilidades asumidas y la toma de decisiones, tal como se puede apreciar en los siguientes fragmentos:

Hay que tener claro el tema y las posibles consecuencias, bien sean positivas o negativas al momento de tomar las decisiones (E – 01).

Se deben considerar las necesidades de los clientes y la capacidad del personal a sus requerimientos (E – 10).

Por tanto, con relación al componente de responsabilidad valorado también en el modelo de medición de clima organizacional propuesto por Litwin y Stringer (citados por Hernández et al., 2018); los resultados obtenidos permiten apreciar que ante la existencia de estrategias de flexibilidad organizacional en entidades del sector financiero, se perciben impactos también respecto a la percepción de los individuos sobre su empoderamiento a nivel corporativo y asunción de responsabilidades; reflejado en el nivel de consciencia que éstos adquieren sobre sus decisiones y la necesidad de contar con procesos de planificación estratégica que les lleven a dimensionar los impactos de sus acciones.

De otro lado, al explorar asuntos afines al rendimiento laboral —una categoría consonante con la dimensión de estándares propuesta por Litwin y Stringer— (citados por Hernández et al., 2018), los participantes refieren un buen desempeño, el cual está determinado por su orientación al logro, el cumplimiento de las metas propuestas y la motivación que generan los beneficios otorgados a nivel laboral -como el tipo de contrato con que estos cuentan-; tal como se devela en los aportes de distintos informantes:

Soy dinámico, servicial, estratégico, cumplidor de mi deber y respetuoso con mi superior (E – 02).

Hago lo que me corresponde y cumplo con todas las funciones, y si puedo, ayudo a algún compañero a terminar sus funciones (E – 05).

Bien -el informante califica su desempeño-, debido a mi tipo de contrato se me facilita mi desempeño y me da la oportunidad de crecimiento (E – 11).

Finalmente, respecto a las motivaciones de los trabajadores para recomendar la organización en que laboran —vinculado con la dimensión de identidad de la propuesta de medición del clima organizacional de Litwin y Stringer— (citados por [Hernández et al., 2018](#)), los participantes manifiestan aspectos propios del ambiente laboral, prestaciones sociales, confiabilidad de la empresa y las oportunidades de crecimiento, tal como puede evidenciarse en los siguientes fragmentos:

Muy buena escuela, se aprende de todo, buenas prestaciones sociales y trabajo en equipo (E – 01).

(..) es una empresa confiable, que nos brinda beneficios, hay buen trabajo en equipo y pagan bien (E – 07).

(..) es una empresa del Estado y esto genera muchos beneficios y oportunidades (E – 11).

Por ende, partiendo del caso de estudio que orienta la investigación aquí expuesta al lector, puede evidenciarse que tal como se planteó en la hipótesis preliminar, ante la existencia de situaciones contingentes las entidades del sector bancario en Colombia se han visto en la necesidad de adoptar estrategias de flexibilidad laboral —como el teletrabajo y la flexibilización horaria—, consiguiendo a su vez impactar de manera favorable el clima organizacional; puesto que la incorporación de estas acciones mejoran el nivel de comunicación y trabajo de los equipos, empoderan a los trabajadores para cumplir sus responsabilidades, afianzan su rendimiento y crean vínculos de identidad —pertenencia— del trabajador hacia la institución.

## DISCUSIÓN

De acuerdo con [Ballina \(2015\)](#), la flexibilidad organizacional se ha convertido en una herramienta para el fomento de ventajas competitivas por parte de las empresas en mercados cada vez más cambiantes, posibilitándoles así anticiparse a los cambios que puedan ocurrir. Prueba de esta situación ha quedado planteada como lo refieren [Nicola et al. 2020](#)) en la coyuntura global experimentada por la COVID 19, que ha dejado severos impactos económicos —sin hacer referencia a los sociales—; un asunto que plantea retos significativos en la flexibilización de las empresas.

Así, lo referido anteriormente se evidencia en la investigación aquí presentada al lector, toda vez que a partir de la coyuntura global que se experimenta con la declaratoria de emergencia sanitaria, las organizaciones se vieron abocadas a flexibilizar muchos de sus procesos para garantizar la continuación de sus operaciones, adoptando medidas de flexibilidad laboral como el teletrabajo —entre ellas las entidades del sector financiero—.

En este sentido, el estudio realizado develó la existencia de diferentes estrategias de flexibilidad al interior de las entidades del sector financiero, destacando entre ellas el teletrabajo; que constituye una medida con amplia difusión en la literatura disponible y que además en el contexto colombiano ya se viene adoptando años atrás en entidades privadas y públicas, desde que en 2008 a través de la Ley 1221 el gobierno nacional inicia con la promoción y regulación de esta estrategia de flexibilidad laboral, a partir de la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación-TIC, tal como lo evidencia [Monsalve \(2016\)](#) en su publicación.

Sin embargo, de cara al caso de estudio en el que se ha basado esta investigación, resulta contradictorio que pese a que la adopción del teletrabajo como medida de flexibilización laboral no es una temática reciente en el país —pues como se ha visto, normativamente ha sido incluida desde 2008—, sólo hasta el año 2020 se haya comenzado a adoptar en esta entidad, un asunto que se explica sólo por la contingencia de la pandemia declarada por la OMS por el coronavirus; lo que manifiesta en gran medida los aportes de los participantes al aducir que uno de los factores favorecedores para la adopción de este tipo de estrategias radique en las capacidades para el cambio de las organizaciones.

Con respecto a la rotación de horarios y las jornadas de trabajo intensivas —que son las otras dos estrategias de flexibilidad identificadas en el estudio—, se evidencian hallazgos similares en el ejercicio de revisión realizado por [Stecher \(2012\)](#), identificando la existencia de acciones para flexibilizar las operaciones laborales, tales como los turnos de trabajo flexibles, horas extras, labores nocturnas y en fines de semana. Aún así, en perspectiva del estudio aquí expuesto, pese a que los participantes definen estas acciones como estrategias de flexibilidad, habría que profundizar en nuevas investigaciones sobre este particular, pues a criterio de los autores podrían corresponder a dinámicas de organización del trabajo, propias de la administración del personal —por ser elementos vinculados con la gestión de turnos de trabajo—.

No obstante, no puede desconocerse que a partir de las contribuciones recolectadas en el estudio los participantes manifiestan el impacto positivo que tiene la adopción de este tipo de estrategias en el clima organizacional, un asunto que también ha sido evidenciado por [Llano \(2014\)](#), quien manifiesta cómo las medidas de flexibilización no sólo impactan favorablemente la estructura de costos de las compañías, sino que también contribuyen con el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados.

Por su parte, la investigación realizada por [Coluccio et al. \(2016\)](#) trae a colación también la significancia de las medidas laborales flexibles en perspectiva de la satisfacción de los empleados —en el caso de los autores, docentes de colegios urbanos en Chile—, así como el fortalecimiento del clima organizacional en dimensiones como conocimiento del cargo y compromiso institucional; siendo este último factor un punto en el que los hallazgos coinciden con lo expuesto al lector a lo largo de este manuscrito, frente a cómo la adopción de medidas como el teletrabajo, los horarios flexibles y jornadas extensivas impactan la dimensión de identidad abordada en las mediciones de clima laboral por Litwin y Stringer (citados por [Hernández et al., 2018](#)).

Así, los hallazgos identificados en este estudio se erigen en una contribución para el ámbito de las investigaciones organizacionales, al abordar una temática que cobra cada vez mayor relevancia, más aún si se considera la situación coyuntural que atraviesa el mundo; además por el abordaje realizado desde organizaciones del sector financiero al partir de un estudio de caso —un asunto del cual poco se encontró entre la literatura consultada—. Sin embargo, deja también dos cuestiones por abordar en futuras investigaciones que al contrastarse con la bibliografía explorada no fueron identificadas por la pesquisa aquí documentada: las percepciones en torno a las estrategias de flexibilización según el género y el fomento de la innovación como alternativa flexible en el trabajo.

## CONCLUSIONES

A partir de la investigación presentada en este manuscrito al lector, ha sido posible validar la hipótesis preliminar con la que se dio origen a este estudio, respecto a cómo las situaciones contingentes llevan a que las organizaciones deban flexibilizar sus estructuras, adoptando diversas estrategias que les permiten alcanzar cierto grado de flexibilidad; una situación que quedó manifiesta con la declaratoria en marzo de 2020 por parte de la Organización Mundial de la Salud-OMS de la pandemia por el coronavirus COVID-19, reconfigurando así las dinámicas organizacionales, lo que incluyó la incorporación de medidas flexibles para dar continuidad a los propósitos de distintas compañías, entre ellas aquellas pertenecientes al sector bancario.

Así, partiendo del caso de estudio de una entidad bancaria estatal —perteneciente al régimen de Empresas Industriales y Comerciales del Estado, que en el contexto colombiano se rigen por el derecho privado según la Ley 489 (1998), salvo algunas excepciones—, fue posible evidenciar que las medidas de flexibilidad organizacional adoptadas por este tipo de compañías giran en torno al teletrabajo, la rotación de horarios y las jornadas de trabajo intensivas; siendo así la primera la medida de flexibilidad más reconocida en la literatura científica.

De ello puede inferirse que pese a que la flexibilidad laboral es un campo estudiado desde hace décadas por los estudios organizacionales, su adopción ha sido más amplia y documentada en la literatura desde organizaciones del sector privado; toda vez que sólo la estrategia de teletrabajo fue referida por los participantes de este estudio como medida de flexibilización —consecuente con otras aproximaciones en la literatura—, aunque reconocen otras como la rotación de horarios y jornadas de trabajo intensivas; las cuales claramente representan una oportunidad de profundización de otros estudios, puesto que a criterio de los autores podrían incluso obedecer más a dinámicas de gestión del talento humano para la organización de turnos laborales que a estrategias conscientes de flexibilidad organizacional.

Por tanto, un aporte sustancial de este estudio radica en poner en evidencia la necesidad de profundizar este tipo de investigaciones, especialmente en las entidades del Estado y organizaciones de economía mixta —como el caso aquí estudiado—, donde puedan evidenciarse otras estrategias de flexibilidad laboral que repercutan no sólo en el clima organizacional y políticas de bienestar para los trabajadores; sino también en el rendimiento de este tipo de entidades, las cuales precisan cada vez más compaginar sus principios de eficiencia —altamente significativos en este tipo de entidades— con las nuevas tendencias de los estudios organizacionales, que no son excluyentes de las compañías mixtas y públicas.

Igualmente, el estudio devela que la adopción de estas medidas se percibe por los trabajadores como favorables para el clima organizacional, especialmente en las dimensiones de relaciones —por las dinámicas de comunicación en los equipos y condiciones de trabajo—, responsabilidad —por el establecimiento de prioridades en la toma de decisiones—, estándares —en perspectiva del rendimiento en el trabajo— e identidad —en función de las motivaciones de los colaboradores para recomendar a otros su empresa—.

Por ende, en términos cualitativos podría colegirse una relación directa entre la adopción de estrategias de flexibilidad organizacional con el fortalecimiento del clima laboral, con impactos en dimensiones claves previamente referidas; sin embargo, el estudio por su alcance descriptivo precisará de nuevas investigaciones que profundicen en esta relación, tal vez a partir de abordajes metodológicos mixtos que le confieran mayor consistencia y validez a la inferencia hecha por los autores de cara a los hallazgos.

Así mismo, en aras de obtener un panorama más complejo en perspectiva de las entidades financieras, partiendo de los resultados obtenidos los autores consideran relevante la realización de estudios futuros donde la unidad de análisis pueda efectuar comparaciones del fenómeno entre entidades bancarias del sector privado y organizaciones de economía mixta -como la del caso aquí estudiado-, de tal manera que pueda hacerse una generalización en términos cualitativos con mayor riqueza argumentativa.

### RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS

El presente artículo es producto del proyecto de investigación titulado: “Estrategias de flexibilidad organizacional en entidades del sector bancario”.

Los autores expresan su agradecimiento con la Corporación Universitaria Americana y la Institución Universitaria Escolme, como entidades financiadoras de esta iniciativa.

### REFERENCIAS

- Adames, R. (2020). La flexibilidad laboral en la banca panameña, fusiones y adquisiciones. *Revista FAECO Sapiens*, 3(1), 1–20. <https://doi.org/10.48204/j.faeco.v3n1a1>
- Adikaram, D. S. R. (2016). Impact of Work Life Balance on Employee Job Satisfaction in Private Sector Commercial Banks of Sri Lanka. *International Journal of Scientific Research and Innovative Technology*, 3(11), 17–31. Available from [https://ijsrit.com/uploaded\\_all\\_files/3554395309\\_n2.pdf](https://ijsrit.com/uploaded_all_files/3554395309_n2.pdf)
- Añez, C. (2016). Flexibilidad laboral ¿fin del trabajo permanente? *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(2), 250–265. Disponible en <http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/751>
- Ballina, F. (2015). Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del Distrito Federal. *Revista Problemas del Desarrollo*, 46(183), 165–188. <https://doi.org/10.1016/j.rpd.2015.10.008>
- Benjumea-Arias, M., Villa-Enciso, E., & Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 2(4), 59–73. Available: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3519571](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3519571)
- Bertot, H. B. (2017). La globalización económica y sus consecuencias en la relación Estado, Derecho y Economía: Breves apuntes sobre Cuba. *Revista de estudios políticos y estratégicos*, 5(1), 94–115. Disponible en <https://revistaepe.utem.cl/articulos/la-globalizacion-economica-y-sus-consecuencias-en-la-relacion-estado-derecho-y-economia-breves-apuntes-sobre-cuba-economic-globalization-consequences-relationship-state-law-eco/>

- Cárdenas, L., Arciniegas, Y.C. y Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2), 121–127. Disponible en <https://revistas.usb.edu.co/index.php/IJPR/article/view/867>
- Casas, M. (2016). Declaración de Helsinki: reflexiones y propuestas para su renovación. *Bioethics Update*, 2(1), 41–55. <https://doi.org/10.1016/j.bioet.2016.05.004>
- Coluccio, Á., Muñoz, C. y Ferrer, R. (2016). Situación contractual y su relación con satisfacción laboral, clima organizacional y absentismo en docentes. *Salud & Sociedad*, 7(1), 98–111. <https://doi.org/10.22199/S07187475.2016.0001.00006>
- Coppelli, G. (2018). La globalización económica del siglo XXI. Entre la mundialización y la desglobalización. *Estudios internacionales (Santiago)*, 50(191), 57–80. Disponible en <https://revistaei.uchile.cl/index.php/REI/article/view/52048/57285#toc>
- Franco-López, J. A. y Bedoya-Zapata, J. (2018). Análisis de modelos del talento humano aplicados en organizaciones pymes. *Revista CEA*, 4(7), 85–101. <https://doi.org/10.22430/24223182.761>
- Guerrero, M. (2016). La investigación cualitativa. *INNOVA Research Journal*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n2.2016.7>
- Guzmán-Narciso, G. A., Sánchez-García, W., Placencia-Medina, M. D., & Silva-Valencia, J. (2020). Asociación de los factores motivacionales y el desempeño laboral del tecnólogo médico en radiología. *Revista CEA*, 6(12), 87–103. <https://doi.org/10.22430/24223182.1543>
- Hernández, C., Agudelo, D. y Valencia, A. (2018). Estudio de clima organizacional en una pyme de telecomunicaciones de Florencia, Caquetá, Colombia: aproximación al modelo Litwin y Stringer. *Revista Criterios*, 25(1), 39–59. <https://doi.org/10.31948/rev.criterios.25.1-art-3>
- Johnson, J. (2004). Flexible working: changing the manager's role. *Management Decision*, 42(6), 721–737. <http://dx.doi.org/10.1108/00251740410542302>
- Juárez-Artigas, C., Vargas-Salgado, M. y Gómez-Bull, K. (2018). Incidencia de la cultura organizacional en la implementación de procesos de innovación en las empresas. *Vincula Téctica EFAN*, 3(1), 196–202. Recuperado de [http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategieca\\_4/27%20JUAREZ\\_VARGAS\\_GOMEZ.pdf](http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Vinculategieca_4/27%20JUAREZ_VARGAS_GOMEZ.pdf)
- Kumar, P. D. A. S. (2018). The Concept of Work-Life Balance: It's Applicability for the Female Employees in Sri Lankan Context. *International Journal of Advancements in Research & Technology*, 7(7), 136–142. <https://doi.org/10.14299/ijoart.07.07.010>
- Leyva, A., Cavazos, J. y Espejel, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial en las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1–21. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1085>
- Llano, P. (2014). La flexibilidad laboral y el salario emocional. *Revista Aglala*, 5(1), 34–68. <https://doi.org/10.22519/22157360.700>
- Madero, S. y Barboza, G. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60, 735–756. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>



- Martín, O. (2017). Flexibilidad y distribución del tiempo de trabajo. Especial referencia al caso español. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, 25, 3–35. Disponible en <https://revistas.juridicas.unam.mx/index.php/derecho-social/article/view/11495>
- Martínez-Salcedo, C. (2012). El muestreo en investigación cualitativa. Principios básicos y algunas controversias. *Ciência & Saúde Coletiva*, 17(3), 613–619. <https://dx.doi.org/10.1590/S1413-81232012000300006>
- Martínez, E., Carrasco, C. y Bull, M. (2018). Propuesta metodológica para implementar la primera fase del modelo de gestión del cambio organizacional de Lewin. *Estudios Gerenciales*, 34(146), 88–98. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2018.146.2813>
- Martínez, Á. M., Pérez, M. P. y Oliva, S. V. (2018). Agilidad, flexibilidad de producción e innovación en la empresa manufacturera española. *Dirección y Organización*, 65, 60–71. <https://doi.org/10.37610/dyo.v0i65.528>
- Mateus, J., Varela, M., Caicedo, D., Arias, N., Jaramillo, C., Morales, L. y Palma, G. (2019). ¿Responde la resolución 8430 de 1993 a las necesidades actuales de la ética de la investigación en salud con seres humanos en Colombia? *Biomédica*, 39(3), 448–463. <https://doi.org/10.7705/biomedica.4333>
- Mesa, N. (2019). Estrategia de modernización de los servicios financieros del BBVA Colombia 2014 – 2016 en el municipio de Popayán, Cauca. [Tesis de Maestría]. Universidad Cooperativa de Colombia, Cauca, Colombia. Disponible en <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/13055>
- Monsalve, M. (2016). La transformación del teletrabajo. El teletrabajo en Colombia. *Revista Internacional y Comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 41(1), 1–12. Disponible en [http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde\\_adapt/article/view/362](http://ejcls.adapt.it/index.php/rlde_adapt/article/view/362)
- Nicola, M., Alsafi, Z., Sohrabi, C., Kerwan, A., Al – Jabir, A., Iosifidis, C., Agha, M. & Aghaf, R. (2020). The socio-economic implications of the coronavirus pandemic (COVID-19): A review. *International Journal of Surgery*, 78, 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijssu.2020.04.018>
- Pinilla, F. y López, A. (2017). La intensificación del trabajo en España (2007-2011): trabajo en equipo y flexibilidad. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 160, 79–94. <https://doi.org/10.5477/cis/reis.160.79>
- Roa, I. y Yépez, N. (2018). Flexibilidad organizacional de las empresas de telecomunicaciones ante el fenómeno de empoderamiento digital de los usuarios. *Revista del Centro de Investigación y Estudios Gerenciales*, (31), 63–83. Recuperado de [https://www.grupocieg.org/archivos\\_revista/Ed.%2031\(63-83\)-Roa%20Ivan-Yeppez%20Nohemy%20\(1\)\\_articulo\\_id359.pdf](https://www.grupocieg.org/archivos_revista/Ed.%2031(63-83)-Roa%20Ivan-Yeppez%20Nohemy%20(1)_articulo_id359.pdf)
- Stecher, A. (2012). Perfiles Identitarios de Trabajadores de Grandes Empresas del Retail en Santiago de Chile: Aportes Psicosociales a la Comprensión de las Identidades Laborales. *Psykhé*, 21(2), 9–20. <https://doi.org/10.7764/psykhe.21.2.538>
- Villalón, J. (2017). El futuro del trabajo y su gobernanza. *Temas laborales*, (137), 13–39. Disponible en <https://hdl.handle.net/11441/69736>

**BIODATA**

**Lemy Bran-Piedrahita** es Administrador en Salud de la Universidad de Antioquia, Especialista en Gerencia del CEIPA Business School y Magíster en Gobierno y Políticas Públicas de la Universidad EAFIT; con más de 7 años de experiencia en procesos de docencia, investigación y gestión de editoriales científicas. Actualmente se desempeña como docente investigador de la Corporación Universitaria Americana, vinculado al grupo de investigación GISELA. Sus principales líneas de investigación giran en torno a los estudios organizacionales, políticas públicas y procesos de paz y conflicto. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5114-9081>

**Lina Marcela Castro-Sánchez** es Administradora de Empresas de la Institución Universitaria Escolme. Se desempeña actualmente como Coordinadora Administrativa en la empresa J&D Distribuciones. Así mismo, participó durante un año como semillerista de la I.U Escolme, interesándose por temas como la flexibilidad laboral y el clima organizacional. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8549-960X>

**Luis Diego Toro-Rivera** es Administrador de Empresas de la Institución Universitaria Escolme. Actualmente se desempeña como director de Oficina en la sede Sopetrán (Antioquia) del Banco Agrario; además participó durante un año como semillerista de la I.U Escolme, interesándose por temas como la gestión de entidades bancarias. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5908-8671>

**Erika Johana Torres-Salas** es Administradora de Empresas de la Institución Universitaria Escolme. Se ha desempeñado como Analista de Servicios al Personal del Grupo EMI desde hace más de cuatro años. Así mismo, participó durante un año como semillerista de la I.U Escolme, interesándose por temas como la gestión del talento humano. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4999-1509>

**Alejandro Valencia-Arias** es Investigador Senior en MinCiencias. Doctor en Ingeniería - Industria y Organizaciones. Magister en Ingeniería de Sistemas. Editor de la Revista CEA. Interés en los campos del emprendimiento, modelos de adopción de tecnología y aprendizaje móvil. Tiene 10 años de experiencia laboral en el ámbito académico. Entre sus ofertas se encuentran 3 libros y 65 artículos de revistas académicas. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9434-6923>