

IMPACTO DE LA FLEXIBILIDAD LABORAL EN LA PRODUCTIVIDAD Y SATISFACCIÓN DE LOS  
COLABORADORES DE COLPENSIONES.

Andrea del Pilar Pacheco Abril, Carolina Montealegre Mera, Katerine Isabel Rodríguez Martínez y Zorany

Alejandra Rodríguez Castro

Liliana Fernández Gualtero



Seminario de Investigación de Posgrado

Universidad EAN

Bogotá

2025

## Tabla de contenido

RESUMEN .....	6
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	7
ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	8
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	10
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	11
OBJETIVOS .....	11
JUSTIFICACIÓN.....	11
MARCO TEÓRICO .....	12
MARCO INSTITUCIONAL.....	29
METODOLOGÍA.....	29
ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	37
RECOMENDACIONES.....	65
CONCLUSIONES.....	67
BIBLIOGRAFÍA.....	69
ANEXOS .....	74
ANEXO 1- MAPA CONCEPTUAL COLPENSIONES .....	74
ANEXO 2- ENCUESTA APLICADA EN MICROSOFT FORMS.....	74
ANEXO 3- RESULTADOS ENCUESTA COLPENSIONES .....	74

## Lista de Figuras

<b>Figura 1</b> Mi nivel de estrés en la modalidad de trabajo actual por rango de edad.....	38
<b>Figura 2</b> Mi nivel de estrés en la modalidad de trabajo actual por género.....	39

**Figura 3** Mi modalidad de trabajo actual me permite mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y laboral ..... 40

**Figura 4** Mi modalidad de trabajo actual me permite mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y laboral por estado civil ..... 41

**Figura 5** Mi modalidad de trabajo actual me permite mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y laboral con o sin hijos ..... 42

**Figura 6** Considero que el tiempo y el costo de desplazamiento al lugar de trabajo tienen un impacto negativo en mi bienestar general por regional..... 43

**Figura 7** Considero que el tiempo y el costo de desplazamiento al lugar de trabajo tienen un impacto negativo en mi bienestar general por estrato socioeconómico ..... 44

**Figura 8** Considero que tengo autonomía para organizar mi tiempo y tareas en mi modalidad de trabajo actual por Edad..... 45

**Figura 9** Considero que tengo autonomía para organizar mi tiempo y tareas en mi modalidad de trabajo actual por Genero: ..... 46

**Figura 10** Mi modalidad de trabajo actual me permite mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y laboral por Estado Civil ..... 47

**Figura 11** Mi modalidad de trabajo actual me permite mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y laboral por Regional..... 48

**Figura 12** Mi modalidad de trabajo actual me permite mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y laboral por si tienen Hijos..... 50

**Figura 13** Creo que el trabajo remoto (total o parcial) puede ser tan productivo como el presencial por Edad ..... 51

**Figura 14** Creo que el trabajo remoto (total o parcial) puede ser tan productivo como el presencial por Nivel de cargo..... 52

**Figura 15** La flexibilidad laboral podría aumentar mi motivación en el trabajo..... 53

**Figura 16** La flexibilidad laboral podría aumentar mi motivación en el trabajo por edad ..... 54

**Figura 17** La flexibilidad laboral podría aumentar mi motivación en el trabajo por genero..... 55

**Figura 18** ¿El teletrabajo aumentó mi compromiso con mis responsabilidades laborales? ..... 56

**Figura 19** El teletrabajo aumentó mi compromiso con mis responsabilidades laborales por edad  
..... 56

**Figura 20** El teletrabajo aumentó mi compromiso con mis responsabilidades laborales por  
genero ..... 57

**Figura 21** El teletrabajo aumentó mi compromiso con mis responsabilidades laborales por nivel  
educativo..... 58

**Figura 22** El teletrabajo me permitió cumplir con los plazos de entrega de manera más eficiente  
..... 59

**Figura 23** El teletrabajo me permitió cumplir con los plazos de entrega de manera más  
eficiente por edad..... 59

**Figura 24** El teletrabajo me permitió cumplir con los plazos de entrega de manera más  
eficiente por estado civil..... 60

**Figura 25** El teletrabajo me permitió cumplir con los plazos de entrega de manera más  
eficiente por nivel educativo ..... 61

**Figura 26** La mayoría de mis tareas no requieren estar físicamente presente en Colpensiones  
por nivel de cargo ..... 62

**Figura 27** Colpensiones proporcionó los recursos necesarios para mantener mi productividad en  
teletrabajo por nivel de cargo..... 63

**Figura 28** Colpensiones proporcionó los recursos necesarios para mantener mi productividad en  
teletrabajo por regional ..... 64

**Lista de Tablas**

**Tabla 1** Definición de Variables ..... 30

### Resumen

En Colombia, la modalidad de teletrabajo ha sido regulada desde 2008 y reglamentada mediante el Decreto 884 de 2012, esto ha facilitado su implementación en sectores públicos y privados bajo condiciones laborales y reglamentaciones específicas. Durante los últimos años, esta modalidad de trabajo ha demostrado ser una estrategia efectiva para reducir costos, incrementar la productividad y mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Según datos del MINTIC, entre 2012 y 2018, el número de organizaciones que han decidido adoptar esta modalidad de flexibilidad laboral conocida como teletrabajo ha aumentado en un 300 % en el país. El COVID-19 aceleró la adopción de este modelo, impulsando a las organizaciones a incorporar modelos laborales más flexibles, lo cual ha consolidado el teletrabajo, el trabajo en casa y el trabajo remoto como alternativas viables para garantizar la continuidad operativa de las organizaciones a la vez que mejorando la calidad de vida de los colaboradores.

Sin embargo, a pesar de los progresos en la flexibilización laboral en Colombia, Colpensiones aún no cuenta con un modelo de flexibilización estructurado en esta materia, lo cual ha generado un alto índice de rotación de personal, falta de motivación y una disminución en el sentido de pertenencia en general dentro de la organización. La falta de estrategias que favorezcan el equilibrio entre la vida personal y laboral podría impactar directamente tanto el compromiso de los colaboradores como la eficiencia organizacional a largo plazo.

En este contexto, el propósito de esta investigación es proponer un modelo de flexibilidad laboral que se adapte a las necesidades actuales de Colpensiones, con el fin de mejorar el bienestar y la productividad de sus colaboradores. Para ello, se analizarán distintas perspectivas teóricas sobre la flexibilidad laboral y su impacto en el desempeño organizacional, además de considerar el marco normativo vigente en Colombia y analizar casos de éxito existentes en otras organizaciones.

### Problema de Investigación

El teletrabajo un modelo de trabajo regulado en Colombia desde el año 2008 reconocido como una modalidad de trabajo, reglamentada por el decreto 884 de 2012 en este se establecieron las condiciones laborales del teletrabajo en cuanto a las relaciones entre empleadores y teletrabajadores para los sectores público y privado donde prevalece la relación de dependencia. (TIC, Teletrabajo en Colombia, 14 años de evolución normativa, 2021). Este modelo de trabajo ha permitido a las organizaciones reducir los costos fijos, aumento de la productividad, mejorar la calidad de vida y facilitar la movilidad de sus colaboradores que tienen acceso a esta modalidad de empleo. Un estudio realizado por MINTIC en el año Mar 12, 2020 revela que el número de empresas que implementan teletrabajo se triplicó en los últimos años, pasando de 4.300 en 2012 a 12.900 en 2018, es decir que se presentó un aumento de un 300 %. (TIC, Todo lo que se debe saber sobre el teletrabajo, 2020).

Con la llegada del Covid-19 las organizaciones debieron dar un paso acelerado en cuanto a la implementación de nuevas modalidades de trabajo con el fin de garantizar la continuidad de las actividades laborales durante esta pandemia, esto demostró a las organizaciones el valor potencial de las modalidades como el teletrabajo, trabajo en casa y trabajo remoto contribuyendo a impulsar la flexibilización del trabajo en las organizaciones colombianas. En Colombia, la empresa Colpensiones no cuenta con un modelo de flexibilización laboral, lo que ha generado en los últimos años una alta rotación de personal, desmotivación y una creciente pérdida del sentido de pertenencia entre sus colaboradores. La ausencia de estrategias que promuevan el equilibrio entre la vida laboral y personal puede afectar no solo el compromiso de los empleados, sino también la eficiencia y sostenibilidad de la organización a largo plazo.

### Antecedentes del Problema

La flexibilidad laboral es un concepto que ha ganado bastante relevancia durante los últimos años, motivado entre otros factores, por el desarrollo de nuevas tecnologías, cambios en las expectativas de los colaboradores frente al trabajo y su bienestar, cambios en la cultura organizacional y más recientemente por la pandemia del Covid-19, la cual aceleró la adopción de nuevas modalidades de trabajo remoto y flexible en las organizaciones, permitiendo a los colaboradores tener una mayor autonomía en la gestión del tiempo y en el desarrollo de las funciones a su cargo.

Colombia, un país donde la estructura laboral se caracterizó por ser bastante tradicional durante muchos años, se convirtió en uno de los pioneros en América Latina en adoptar y reglamentar el teletrabajo mediante la Ley 1221 de 2008. Continuando en esta misma línea, el trabajo flexible se ha venido regulando por varias normas que buscan adaptarse a las necesidades de los empleadores y colaboradores, promoviendo el equilibrio entre la eficiencia laboral y el bienestar de estos últimos, entre ellas se encuentran la Ley 1857 de 2017 que permite adecuar los horarios laborales para facilitar el acercamiento del colaborador con su familia, la Ley 2101 de 2021 que estableció la reducción de la jornada laboral de 48 a 42 horas semanales, la Ley 2088 de 2021 que regula el trabajo en casa en situaciones excepcionales, la Ley 2191 de 2012 que garantiza el derecho a la desconexión, la Ley 2338 de 2023 que fomenta las modalidades de trabajo flexible para colaboradoras con endometriosis, entre otras, las cuales ponen a Colombia a la vanguardia en la reglamentación de estas modalidades de trabajo.

Estudios como el adelantado por Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020) han puesto en evidencia los beneficios que trae consigo la flexibilidad laboral, entre ellos el incremento en la productividad, la satisfacción de los colaboradores y la reducción de costos operativos, sin embargo, también ha reflejado grandes desafíos para el futuro de estas modalidades de trabajo, tales como la

desigualdad para acceder a ellas y la necesidad de regularlas más a fondo para evitar que se desmejoren las condiciones laborales.

En Colombia, el Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (Mintic, 2022) ha realizado varias mediciones sobre el impacto del trabajo remoto en el sector privado, revelando que el 71,8% de las empresas encuestadas que han implementado el teletrabajo, percibieron mejoras en la productividad y calidad de vida de sus colaboradores. Como debilidades, encontraron que el acceso a estas modalidades de trabajo sigue siendo desigual, ya que las empresas priorizan a los colaboradores con habilidades tecnológicas o que ejercen cargos administrativos y generalmente, no tienen en cuenta a aquellos que desempeñan funciones de índole operativo, de servicio al cliente o contratistas, coincidiendo con el hallazgo realizado por el BID.

A pesar de los avances que ha tenido la implementación del trabajo flexible en empresas del sector privado colombiano y los efectos positivos que han sido demostrados por diferentes estudios, otro ha sido el escenario en el sector público donde este proceso ha sido más lento y limitado, debido a normas preexistentes y la necesidad de garantizar transparencia y supervisión de cara al ciudadano. Esto se ha hecho evidente en empresas como Colpensiones, en la cual el acceso a modalidades de trabajo flexible es restringido únicamente a situaciones excepcionales y solo para ciertos colaboradores, lo cual, no solo no está acorde con las tendencias laborales actuales, sino que también podría estar generando efectos negativos en el bienestar de los colaboradores en general, al reforzar su percepción de desigualdad en la organización, afectando su motivación, desempeño y compromiso, aspectos que a futuro pueden traducirse en una menor atracción y retención del talento humano y una desmejora en la calidad del servicio que se presta al ciudadano.

Teniendo en cuenta este panorama, surge la necesidad de investigar sobre qué beneficios genera la implementación de la flexibilidad laboral en los colaboradores de Colpensiones y cómo influye en su productividad y satisfacción laboral. Este estudio busca analizar cómo la implementación de

esquemas de trabajo flexible con una cobertura más amplia podría beneficiar a esta organización, identificando oportunidades de mejora en la gestión del talento humano y bienestar, la optimización de recursos y productividad. Adicionalmente, se explorarán las barreras que impiden que un mayor número de colaboradores puedan acogerse al modelo de flexibilidad laboral, proponiendo estrategias para una cobertura de manera más equitativa y eficiente.

### **Descripción del Problema**

En la actualidad, Colpensiones cuenta con un modelo laboral un poco rígido al ser en su mayoría presencial, con limitadas opciones de trabajo híbrido o teletrabajo. La posibilidad de acceder a este beneficio depende de un proceso riguroso de evaluación por parte del área de Recursos Humanos, donde las solicitudes deben estar respaldadas por razones muy específicas. Además, esta alternativa solo está disponible para los trabajadores de planta, dejando por fuera a colaboradores con otro tipo de contrato, que no les permite beneficiarse de esquemas más flexibles.

Esta rigidez en materia de flexibilidad laboral puede generar múltiples dificultades en el bienestar de los colaboradores. La poca oportunidad de equilibrar mejor la vida personal y laboral puede derivar en un aumento del estrés y desmotivación, afectando no solo su calidad de vida sino también su desempeño laboral. Adicionalmente, la falta de flexibilidad podría traducirse en una menor retención del talento, ya que muchos profesionales buscan nuevas dinámicas en entornos laborales.

A largo plazo, estas condiciones pueden ser perjudiciales en la eficiencia y satisfacción de la entidad. Un equipo con altos niveles de estrés y desmotivación tiende a presentar un menor compromiso con la organización, lo que puede afectar la calidad del servicio ofrecido a los ciudadanos. También, al no contar con modelos flexibles, Colpensiones podría enfrentar dificultad en su capacidad de atraer y retener talento altamente calificado.

### **Pregunta de Investigación**

¿Qué beneficios genera la implementación de la flexibilidad laboral en los colaboradores de Colpensiones y cómo influye en su productividad y satisfacción laboral?

### **Objetivos**

#### **Objetivo general**

Proponer un modelo de flexibilidad laboral que permita aumentar el nivel de bienestar y productividad en los colaboradores de Colpensiones.

#### **Objetivos específicos**

- Realizar un diagnóstico de la percepción de bienestar que tienen los colaboradores frente a su modelo de trabajo actual.
- Analizar el impacto de la flexibilidad laboral en la eficiencia y productividad de los colaboradores de Colpensiones, identificando oportunidades de mejora en el modelo laboral vigente.
- Proponer estrategias que permita adoptar el modelo de flexibilidad laboral propuesto para los colaboradores de Colpensiones.

### **Justificación**

La flexibilidad laboral en Colpensiones es una herramienta estratégica clave para potenciar la productividad y el bienestar de los empleados. Esta propuesta busca demostrar que la implementación de horarios flexibles, teletrabajo y políticas de equilibrio entre la vida laboral y personal generará beneficios tangibles para la empresa. Los beneficios de este proyecto incluyen un incremento en la satisfacción y motivación del personal, lo que se traduce en una mejora del servicio al cliente y un

aumento de la productividad. Además, se logrará una mayor retención de talento humano y reducción del ausentismo laboral.

La relevancia de este estudio radica en la necesidad que requieren las empresas de adaptarse a las demandas laborales contemporáneas. Las implicaciones prácticas incluyen la implementación de políticas de recursos humanos más efectivas, mientras que la utilidad metodológica se basará en la escasez actual de modalidades como el teletrabajo. Se llevará a cabo un análisis exhaustivo del impacto del trabajo en casa en comparación con las modalidades tradicionales, utilizando encuestas y entrevistas para obtener datos precisos y comparar resultados.

El valor teórico se centra en la aplicación de teorías de recursos humanos y gestión del cambio para sustentar los beneficios de la flexibilidad laboral. Este proyecto ampliará el cuerpo de conocimientos sobre la integración de la flexibilidad laboral como una estrategia de desarrollo organizacional, brindando un enfoque innovador que podrá ser replicado en otras industrias.

### **Marco Teórico**

La flexibilidad laboral hace referencia a acuerdos alternativos que permiten que el trabajo se realice fuera de los límites tradicionales de una organización en función de diversas dimensiones, como la relación laboral, la programación del trabajo y la ubicación en donde se realiza. A través de estos acuerdos, los colaboradores tienen la posibilidad de organizar su jornada laboral y el lugar en el que desarrollan sus actividades de manera más flexible, buscando mejorar el equilibrio entre la vida personal y profesional, optimizar la productividad y reducir costos operativos para la organización. Sin embargo, su implementación también presenta desafíos, en el acceso a la flexibilidad según el tipo de trabajo y la sobrecarga laboral que puede surgir en algunos casos. (Yeves et al., 2024).

A partir de la pandemia del Covid-19 se creó la necesidad en las empresas de aumentar la resiliencia corporativa y ayudar a garantizar el bienestar de sus colaboradores al adoptar herramientas, prácticas y

esquemas de trabajo flexibles para responder a las necesidades de los colaboradores y poder dar continuidad al negocio. Con una mirada al futuro del trabajo, las empresas que están adoptando prácticas laborales flexibles buscan mantener sus operaciones y responder rápidamente a los cambios que se puedan presentar desde la pandemia. Las experiencias laborales buscan estar soportadas por un ecosistema de recursos de trabajo remoto, tecnología y esquemas flexibles (Deloitte, 2020).

Un aspecto importante que Fernández (2022) considera, es que el trabajo flexible no tiene por qué significar estar siempre activo. Una de las razones por las que la productividad ha aumentado en los últimos dos años es que muchas personas han estado trabajando más intensamente que antes, participando en más reuniones, respondiendo más mensajes, extendiendo su jornada laboral y realizando tareas incluso los fines de semana.

De acuerdo con datos de Microsoft Teams, la carga de trabajo ha aumentado considerablemente para los usuarios. En promedio, la duración de la jornada laboral se incrementó en un 13 %, el trabajo fuera del horario habitual creció un 28 % y las actividades durante los fines de semana aumentaron en un 14 %. Además, el tiempo dedicado a reuniones se elevó en un 252 %, mientras que la cantidad de reuniones semanales subió un 153 % y los chats aumentaron en un 32 %. Pero al mismo tiempo los colaboradores han cambiado su día laboral para satisfacer mejor sus necesidades, como reuniones que comienzan más tarde los lunes y terminan más temprano los viernes, menos reuniones a la hora del almuerzo y un aumento del 10 % en el tiempo fuera de la oficina para atender asuntos personales (Fernández, 2022).

Para Toro y Pulido (2023), las estrategias focalizadas en fortalecer la gestión del talento humano están relacionadas con el teletrabajo como una alternativa de desarrollo organizacional e innovación laboral, ya que la flexibilidad en el tiempo genera una mayor productividad, fomenta la inversión tecnológica y promueve una mejor relación familiar para los colaboradores, permitiendo equilibrar la actividad personal y profesional. También señalan que la organización debe aportar a la creación de

valor social y ético a través de acciones que motiven al talento humano hacia la excelencia. Al referirse al término de la felicidad y su relación con el bienestar laboral, se destaca la importancia de las políticas organizacionales para mantener un óptimo clima laboral.

También, se contempla que las estrategias de flexibilización laboral deben ir acompañadas de procesos de formación para la apropiación de tecnologías de la información y la comunicación. Es decir, que las estrategias no sólo se refieren a cambios y adecuación de horarios de trabajo, sino que también son importantes atributos que reflejan funciones motivadoras para el colaborador, como la existencia de metas o retos acordes con las competencias laborales del cargo (Toro y Pulido, 2023).

Según un estudio realizado a una entidad bancaria estatal en Colombia sobre la flexibilidad laboral, Bran-Piedrahita et al. (2021) determinaron estrategias de flexibilidad que pueden impactar el clima organizacional, como el teletrabajo, los sistemas de rotación horaria y las jornadas de trabajo intensivas para la obtención de días compensatorios como las más significativas. Consideran las prácticas de flexibilidad laboral que se pueden abordar dentro de las organizaciones a través de factores como:

- La cultura organizacional como factor determinante en el desempeño empresarial y que interviene en el clima organizacional.
- La alineación estratégica debe ser acorde con los objetivos y estrategias de la empresa para que realmente aporten valor y sean sostenibles.
- La diversidad del equipo directivo, para aportar diferentes experiencias y puntos de vista, lo cual puede facilitar la adopción de prácticas laborales flexibles.
- El nivel de inserción en la macro cultura de la industria, al analizar si la empresa se adapta a las tendencias y normas del sector en el que opera.
- El grado de centralización y formalización en la toma de decisiones, ya que, si hay mucha rigidez, sería más difícil aplicar los cambios flexibles en la organización.

- El análisis del entorno de la empresa permite observar los cambios del mercado y ayuda a tomar decisiones más acertadas.
- La identidad de la organización evalúa la forma en que la empresa se percibe a sí misma e influye en su disposición para adoptar prácticas flexibles.

Para Deloitte (2020), al pasar el tiempo el trabajo flexible se normaliza cada vez más, ayudando al empleador a atraer y retener al talento en un contexto altamente competitivo. Así como la flexibilidad forma parte de los procesos de cambio y modernización, Madero-Gómez et al. (2021) consideran que, si las estrategias de flexibilidad no se implementan adecuadamente, pueden generar molestia y frustración, sin embargo, con el paso del tiempo se pueden ir corrigiendo, aunque puede afectar la satisfacción del colaborador y su permanencia en la organización.

Desde la experiencia de Mckinsey, las empresas que aprenden cómo los colaboradores utilizan los espacios de trabajo y comprenden qué cambios son necesarios para satisfacer sus necesidades, pueden asignar el capital de manera más eficiente y diseñar lugares de trabajo más eficaces (Kirschner et al., 2023). Mediante los procesos de flexibilidad se pueden lograr una serie de beneficios, tanto para las personas como para las empresas, como la reducción de tiempos muertos en los traslados casa-lugar de trabajo-casa, ahorro en gastos para las empresas, al no tener toda la plantilla laboral en el lugar de trabajo asignado y para los colaboradores, el ahorro en gastos se podría dar cuando las distancias son mayores o se ocupa uno o más servicios de transporte público que pudieran ser más costosos que el gasto de la energía eléctrica en casa por realizar el trabajo asignado (Madero-Gómez et al., 2021).

El horario flexible se define como una jornada flexible, que otorga a los colaboradores la opción de elegir las horas de entrada y salida, siempre y cuando trabajen cierta cantidad de horas por día o semana (Snell et al., 2020). Colpensiones intenta avanzar en el tema de la flexibilidad laboral al contar

con horarios flexibles, sin embargo, esto no puede ser suficiente para los colaboradores que preferirían laborar en otro lugar para obtener más flexibilidad.

Aún muchas empresas tienen una visión tradicional de trabajo, basada en la supervisión directa y la presencia física como sinónimo de compromiso. Robbins y Judge (2023), consideran que el teletrabajo aumenta el rendimiento y la satisfacción laboral; además contribuye con la reducción del estrés y los índices de rotación. También, contempla que los colaboradores que trabajan virtualmente más de 2,5 días a la semana tienden a experimentar los beneficios de la reducción de los conflictos entre el trabajo y la familia con más intensidad, que aquellos que están en la oficina la mayor parte de su semana laboral. Este tipo de trabajo puede tener desventajas, como los colaboradores que evitan la responsabilidad en un entorno de equipo, al tener más responsabilidades familiares, sentir aislamiento, no percibir un liderazgo efectivo por parte de los jefes, entre otras.

Pero se considera que este beneficio de flexibilidad tiene más puntos a favor que en contra, y lograr un acuerdo efectivo permite el éxito del teletrabajo, Robbins y Judge (2023), expresan que los teletrabajadores más exitosos y satisfechos se fijaron en lograr objetivos, por ende, se premiaron por realizar un gran trabajo y prosperaron con autonomía. Además, usar herramientas de colaboración inteligente, comunicarse con frecuencia, unas políticas claras y transparentes, y generar confianza entre los miembros del equipo virtual ayuda a mejorar la eficacia del teletrabajo para todos.

El trabajo híbrido sería dar un gran paso, ya que Fernández (2022) expresa que es un modelo que combina el trabajo presencial en una oficina o empresa y el trabajo remoto, realizado desde fuera de la oficina. Las empresas y colaboradores que optan por este modelo trabajan en la oficina durante parte de la semana o de su jornada laboral, y trabajan fuera de la oficina central el resto de los días o horas.

Para ManpowerGroup (2025), la flexibilidad laboral hace parte de los espacios de trabajo creativos e innovadores, pero el aumento de la flexibilidad para algunos podría estar causando descontento entre sus compañeros de trabajo presencial obligatorio, ya que sienten que sus compañeros con más

flexibilidad tienen mejores condiciones. De hecho, la mayoría de los colaboradores que trabajan presencialmente y que participaron en este estudio, consideran que su organización no apoya lo suficiente el bienestar y el equilibrio entre la vida laboral y personal.

Según las diferentes perspectivas sobre flexibilidad laboral, Microsoft (s.f) da a conocer los beneficios que más se destacan e impactan entre las diferentes formas de trabajar de manera flexible, van encaminados a:

- **Inclusión:** Las reuniones virtuales han hecho que muchas personas se sientan más valoradas y escuchadas, especialmente al poder participar a través del chat con sus opiniones.
- **Empatía:** Ver un poco más de la vida personal de los compañeros ha ayudado a que las personas desarrollen mayor empatía en el trabajo.
- **Integración vida-trabajo:** Trabajar desde casa facilita la conciliación entre el empleo y otras responsabilidades, como el autocuidado, la formación o el cuidado de familiares.
- **Menos estrés:** Tener horarios laborales más compatibles con la vida personal ayuda a disminuir los niveles de estrés relacionados con el trabajo.
- **Reducción de la necesidad de permisos pagados:** Con mayor flexibilidad, es más fácil atender asuntos personales sin necesidad de usar días de baja, reservándolos para cuando realmente se requieran.
- **Aumento general del bienestar:** Incorporar pausas activas, llamadas caminando o prácticas de mindfulness puede mejorar el estado de ánimo y la productividad, sin importar desde dónde se trabaje.
- **Aumento de la retención de colaboradores:** Los trabajadores valoran la flexibilidad; muchos prefieren un empleo con horarios adaptables, lo que se traduce en mayor lealtad y menos rotación.

- Colaboradores con mayor sentido de pertenencia: Combinar trabajo remoto y presencial fomenta una mayor conexión con el trabajo, y trabajadores más comprometidos tienden a ser más productivos.
- Mayores ventajas: Cuando los colaboradores están realmente comprometidos, hay menos ausentismo, mejor calidad del trabajo y mayor rentabilidad para las organizaciones.

Bienestar es el estado en el que se integran la salud física, mental y emocional de las personas; se manifiesta en la medida que perciben satisfacción y equilibrio en diferentes aspectos de su vida. Este concepto guarda estrecha relación con la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow, la cual establece que las personas tienen necesidades que van desde las más básicas como las fisiológicas hasta las más complejas como las de afiliación y autorrealización y que su motivación para actuar depende de la satisfacción de cada nivel (Robbins y Judge, 2023).

En el ámbito laboral, el bienestar se relaciona con las condiciones del entorno de trabajo que favorecen la motivación, la productividad y la calidad de vida de los colaboradores. Según Cáceres-Lozano et al. (2023) el bienestar laboral comprende la percepción positiva de las condiciones laborales, la calidad de las relaciones interpersonales y la alineación entre los valores personales y organizacionales. Según los autores, el bienestar se convierte en un factor determinante para fomentar el compromiso con la organización, ya que los colaboradores que se sienten a gusto en su entorno laboral desarrollan un mayor sentido de pertenencia.

Deloitte Uruguay (2024) resalta que la fuerza laboral está viviendo una revolución derivada de factores que han transformado las dinámicas de trabajo habituales. Entre ellos se destaca la creciente diversidad de los colaboradores con sus diferentes necesidades, preocupaciones y expectativas, así como un entorno globalizado y digitalizado marcado por el impacto de la pandemia, motivo por el cual considera necesario que las organizaciones dejen de lado las prácticas tradicionales de gestión del

bienestar que se están quedando obsoletas, para abordarlo de una manera más integral priorizando la parte humana.

Basados en esa premisa, esta entidad recomienda a las organizaciones implementar un modelo de bienestar holístico en el que los líderes enfoquen sus esfuerzos y acciones en las dimensiones de salud, propósito, trabajo y económico. En este modelo, la flexibilidad laboral es considerada una herramienta fundamental para incentivar el bienestar de los colaboradores, por lo que sugiere adoptarla de una manera más amplia, articulando diferentes frentes como la cultura, políticas, herramientas tecnológicas y espacios para alcanzar los resultados esperados por la organización.

La adopción de modelos de trabajo flexible trae consigo beneficios y retos en diferentes áreas, incluida la salud, esto se evidenció durante la pandemia, cuando las organizaciones implementaron el teletrabajo masivamente para garantizar la continuidad del negocio durante la emergencia sanitaria.

Tomasina y Pisani (2022) examinaron los beneficios y riesgos del teletrabajo en la salud física y mental. Entre los aspectos positivos resaltan la disminución de los tiempos de traslado, la posibilidad de realizar actividades domésticas y laborales, tener una mayor flexibilidad y autonomía en el desempeño de las funciones propias del cargo y la inclusión de personas con discapacidad o cuidadoras quienes en otras circunstancias no tendrían las mismas oportunidades de empleo.

En cuanto a los riesgos relacionados con la salud mental, se destaca que la dificultad para conciliar las tareas domésticas y laborales, el desbalance entre el tiempo de descanso, trabajo y ocio, así como el aislamiento social se convierten en causas principales del estrés y fatiga entre los trabajadores. Así mismo, se menciona como el uso intensificado y permanente de las TICs ha derivado en una forma de estrés denominada tecnoestrés, entendida como el malestar generado por el uso intensivo de tecnologías digitales que afecta a las personas a nivel cognitivo, fisiológico, afectivo y conductual (Vivas-Manrique et al., 2022).

Por último, advierte que las mujeres que teletrabajan son más vulnerables a la sobrecarga de responsabilidades de cuidado y al mayor riesgo de ser víctimas de violencia doméstica en contextos de aislamiento.

Respecto a los riesgos para la salud física, Tomasina y Pisani (2022) encontraron que el teletrabajo ha favorecido el desarrollo de enfermedades como la obesidad, diabetes, hipertensión y problemas cardiovasculares debido a la reducción de la actividad física al eliminar desplazamientos diarios. Así mismo, reportaron un aumento en los trastornos musculoesqueléticos por posturas prolongadas e inadecuadas frente a pantallas y la falta de condiciones ergonómicas apropiadas. También evidenciaron un aumento de patologías inflamatorias en miembros superiores originadas por el sobreuso de articulaciones, movimientos repetitivos y falta de descansos adecuados, así como la aparición del síndrome Visual Informático caracterizado por sequedad ocular, visión borrosa y cefaleas, asociado a la exposición prolongada a pantallas.

A pesar de los retos evidenciados, la adopción de modelos de trabajo flexibles se ha convertido en un aspecto fundamental para el futuro del trabajo, no solo en Colombia sino también a nivel mundial. Por ello, esta implementación debe hacerse de una manera responsable, apoyada en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG SST) con el fin de mitigar los riesgos y maximizar los beneficios para los trabajadores, además de dar cumplimiento a la normatividad aplicable en la materia.

Según Valero-Pacheco y Riaño-Casallas (2020), las organizaciones deben ajustar los componentes de su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG SST) en la medida que se incorporan nuevos modelos laborales, ya que muchas siguen aplicando las mismas estrategias del trabajo presencial sin considerar las condiciones particulares de las otras, lo que dificulta la mitigación de los riesgos para la salud física y mental de los colaboradores y afecta la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales. Para tal fin recomiendan:

- **Planeación:** Incorporar estrategias tecnológicas para detectar y controlar oportunamente los riesgos laborales, recopilar y tratar información relacionada con seguridad y salud en el trabajo, buscar soluciones a necesidades de prevención de accidentes de trabajo y enfermedades laborales adaptadas al teletrabajo.
- **Hacer:** Reforzar programas de salud física y mental adaptados al contexto remoto, realizar intervenciones ergonómicas en el puesto de trabajo que comprendan adecuación del mobiliario, iluminación y demás herramientas necesarias para ejecutar la labor fuera de la oficina, adaptar las políticas de información para mejorar la comunicación y participación del trabajador, adecuar planes de emergencia incluyendo escenarios de trabajo a distancia.
- **Verificar:** Realizar mediciones del impacto del trabajo remoto sobre el desempeño del SG SST, implementar indicadores específicos para esta modalidad de trabajo.
- **Actuar:** Revisar y actualizar los planes de acción y planes de capacitación del sistema de acuerdo con los hallazgos que se realicen, retroalimentar el sistema según los resultados de las evaluaciones e indicadores ajustando políticas y procedimientos.

Con la implementación de las medidas adecuadas, las organizaciones garantizan un entorno laboral flexible y seguro, promoviendo el bienestar de sus colaboradores (Valero-Pacheco & Riaño-Casallas, 2020).

Uno de los principales retos a los cuales se enfrentan las organizaciones y los colaboradores es el de conciliar la vida laboral y familiar en un escenario complejo como el actual, donde las empresas al tratar de ser más competitivas y mantenerse vigentes en el mercado, operan de forma permanente y hombres y mujeres que buscan la manera de atender adecuadamente los roles familia - trabajo.

Según Garrosa Hernández y Moreno Jiménez (2013), existen dos tipos de conflictos en este aspecto, el de trabajo - familia y el de familia - trabajo, los cuales se presentan cuando actividades relacionadas con uno de ellos afectan el desempeño del otro, lo que refuerza la necesidad de adoptar medidas que

promuevan la armonía entre estos roles, mejorando el bienestar general de los colaboradores, reduciendo los conflictos interpersonales y favoreciendo una actitud positiva hacia el trabajo.

De acuerdo con el estudio adelantado por Kemp (2024), las modalidades de trabajo flexibles son consideradas como atractivas para equilibrar la vida laboral y personal: El 76% de los trabajadores híbridos y el 85% de los trabajadores remotos encuestados en Estados Unidos lo confirman. Sin embargo, la experiencia muestra que, solo el 33% de los trabajadores totalmente remotos logran mantener un equilibrio saludable en ambos roles, mientras que el 27% de los trabajadores híbridos y el 25% de los presenciales no muestran diferencias significativas en cuanto a la conciliación entre su trabajo y vida personal. Adicionalmente, se observó que el agotamiento es frecuente en todas las modalidades de trabajo, ya que las responsabilidades diarias se mantienen independientemente de donde desarrollen sus funciones, lo que indica que pese los beneficios percibidos, aún quedan oportunidades de mejora.

Si bien es cierto el lugar de trabajo es importante para los colaboradores, su bienestar se ve más impulsado por una cultura organizacional centrada en la parte humana, un liderazgo efectivo y buenas prácticas que, al combinarse con modelos de trabajo flexible, generan un impacto positivo más a largo plazo, por lo que en el estudio se recomienda:

**Establecer expectativas claras:** En el estudio se encontró que los colaboradores que comprenden bien sus responsabilidades diarias tienen un 47% menos de riesgo de agotamiento y un 23% menos de dificultades para equilibrar ambos roles (trabajo - familia). Para lograr esto, los líderes deben comunicar sus expectativas con precisión, colaborar en la priorización de tareas y mantenerse accesibles para ajustar los objetivos cuando así se requiera.

**Establecer conjuntamente objetivos de desempeño realistas:** Este proceso colaborativo, alineado a la idea de lograr un equilibrio saludable entre el trabajo y familia, facilita la prevención del agotamiento.

En este caso, llevar a cabo reuniones periódicas de seguimiento permite revisar los avances, realizar ajustes y garantizar el cumplimiento de las metas.

Motivar a los colaboradores y comunicar valores por medio del reconocimiento: El reconocimiento auténtico, entendido como valorar al colaborador más allá de su aporte laboral, es fundamental para su bienestar ya que siente que la organización se preocupa por él. Adicionalmente funciona para comunicar valores y reforzar comportamientos deseados, por este motivo los líderes también deben destacar logros personales y actividades realizadas por el equipo.

La productividad es uno de los pilares fundamentales en la gestión organizacional moderna, ya que mide la capacidad de transformar recursos en bienes o servicios, considerando tanto los aspectos cuantitativos como cualitativos del proceso. Tradicionalmente, la productividad ha sido vista como una relación entre los insumos utilizados y los productos obtenidos, pero en el contexto actual, también se reconocen factores como la innovación, la calidad del trabajo y la satisfacción de los colaboradores como elementos esenciales. En particular, modalidades laborales como el teletrabajo han evidenciado su impacto positivo en este ámbito. Un estudio realizado en BA&P Colombia S.A.S. reportó un aumento del 10% en la productividad tras la adopción del trabajo remoto, atribuido a la reducción de tiempos de desplazamiento, la mayor autonomía en la gestión de actividades y la mejora en la calidad de vida de los trabajadores (Lozada, Torres, & Quintero, 2024). Así mismo, investigaciones adicionales muestran que el 55% de los trabajadores remotos considera que la autonomía contribuye de manera significativa a su productividad (Félix Cejudo, 2024), resaltando la importancia de crear condiciones de trabajo flexibles y orientadas a resultados.

Mientras la productividad se centra en los resultados generados, la eficiencia se refiere a la optimización del uso de recursos para alcanzar esos resultados. Ser eficiente implica lograr los objetivos planteados empleando la menor cantidad posible de recursos materiales, humanos o temporales. En este sentido, el teletrabajo ha demostrado ser un modelo efectivo para mejorar la eficiencia

organizacional. Pérez y Otálora (2021) documentan que varias PYMES en Bogotá lograron reducir considerablemente sus costos operativos y aumentar su eficiencia mediante la implementación de esquemas de trabajo remoto. Casos como el de Colsubsidio también evidencian esta tendencia, ya que la reducción del ausentismo en un 10% tras la adopción parcial del teletrabajo permitió mejorar la disponibilidad operativa y fortalecer la continuidad de los procesos internos (Reina, García & Velasco, 2021).

Sin embargo, alcanzar resultados no depende únicamente de la eficiencia, sino también de la eficacia. Este concepto se enfoca en la capacidad de cumplir las metas y objetivos establecidos, independientemente de los recursos utilizados en el proceso. La eficacia en el trabajo remoto se mide a través del cumplimiento de indicadores de desempeño, como la consecución de objetivos de ventas, el desarrollo exitoso de proyectos y la satisfacción de clientes. En Pearson Colombia, por ejemplo, la implementación de estrategias de teletrabajo facilitó que los equipos lograran cumplir sus metas de ventas y optimizaran sus reuniones virtuales, mejorando así la coordinación interna y los resultados comerciales (Casas, 2020). Entonces, la eficacia no solo refleja la ejecución correcta de las tareas asignadas, sino la alineación efectiva entre la planificación y la acción, un elemento clave en entornos empresariales dinámicos.

En estrecha relación con estos principios se encuentra la orientación al logro, una competencia que impulsa a las personas a plantearse metas desafiantes y a persistir en su consecución. Según McClelland, los individuos con alta necesidad de logro prefieren entornos donde puedan asumir responsabilidad por sus resultados, buscar retroalimentación y enfrentarse a desafíos constantes (Mejía Trejo, 2023). Esta competencia resulta especialmente relevante en contextos de teletrabajo, donde la autogestión y la disciplina personal son fundamentales para mantener niveles elevados de productividad y eficiencia. Locke, a través de su teoría del establecimiento de metas, también respalda la importancia de definir objetivos claros y desafiantes, al señalar que la existencia de metas específicas incrementa de forma

significativa el rendimiento laboral. De acuerdo con datos recientes, el 48% de los colaboradores en trabajo remoto considera que la claridad en los objetivos es un factor determinante para mejorar su desempeño (Félix Cejudo, 2024), lo que resalta la necesidad de estructuras de trabajo bien definidas y orientadas a resultados.

Finalmente, el cumplimiento de metas se configura como el indicador que integra de manera concreta todos los principios anteriores. Alcanzar los objetivos propuestos valida no solo el desempeño individual y colectivo, sino también la eficacia de las estrategias organizacionales implementadas. Casas (2020) señala que, en Pearson Colombia, el teletrabajo permitió mejorar el cumplimiento de metas gracias a la creación de un ambiente de trabajo que promovía la autonomía, la colaboración y la retroalimentación constante. Así mismo, se observó que un clima organizacional favorable tiene un impacto directo en la motivación de los colaboradores y en su compromiso con los objetivos de la empresa. El logro de metas, por tanto, no debe considerarse únicamente como una evidencia de productividad, sino como el resultado de un ecosistema organizacional coherente, donde la eficiencia en el uso de los recursos, la eficacia en la ejecución de planes, y la orientación al logro personal y colectivo convergen para impulsar el desarrollo sostenible de las organizaciones.

En suma, los principios de productividad, eficiencia, eficacia, orientación al logro y cumplimiento de metas son interdependientes y constituyen la base sobre la cual se construyen organizaciones resilientes y exitosas. Especialmente en entornos de cambio y mejora continua como el actual, donde el teletrabajo y la transformación digital han reconfigurado las dinámicas laborales, comprender y aplicar estos conceptos de manera integrada (unificada) es esencial para alcanzar altos niveles de desempeño y competitividad.

La flexibilidad laboral es un concepto que ha ganado relevancia a nivel global en las últimas décadas, impulsada por la necesidad de las empresas de adaptarse rápidamente a las dinámicas cambiantes del mercado. En Colombia, la legislación ha evolucionado con el objetivo de brindar un marco normativo

flexible que permita tanto a los empleadores como a los trabajadores ajustarse a nuevas modalidades de trabajo. Sin embargo, la implementación de estas políticas presenta desafíos particulares cuando se trata del sector público, como en el caso de Colpensiones, que, a pesar de ser una entidad pública, enfrenta la necesidad de ser eficiente y competitiva.

El Código Sustantivo del Trabajo (Congreso de Colombia, 1950) fue la piedra angular de la regulación laboral en Colombia. A lo largo del tiempo, este código ha sido modificado para incorporar formas de contratación más flexibles, adaptadas a las demandas de la economía moderna. La Ley 50 de 1990 (Congreso de Colombia, 1990) fue una de las reformas clave, pues introdujo la posibilidad de realizar contratos a término fijo, por obra o labor, y por prestación de servicios, lo que permitió una mayor flexibilidad en la contratación laboral.

En la práctica, estas modalidades contractuales permiten a las empresas (y en este caso, a las entidades públicas como Colpensiones) ajustar la cantidad y tipo de personal según las necesidades operativas, sin tener que comprometerse a un contrato indefinido. Sin embargo, esta flexibilidad también plantea preocupaciones sobre la seguridad laboral, ya que los trabajadores en contratos de prestación de servicios, por ejemplo, no tienen acceso a los mismos beneficios que los colaboradores permanentes, como pensiones, salud y seguridad social integral.

En Colpensiones, el uso de estos contratos ha sido frecuente. Según un informe de Semana (2024), la entidad ha incrementado el número de trabajadores tercerizados, pasando de 531 en 2019 a 1.025 en 2024, lo que refleja un aumento del 93% en el empleo bajo estas modalidades flexibles. Esta tendencia genera interrogantes sobre la calidad del empleo y la estabilidad laboral de los colaboradores, particularmente cuando se compara con los estándares del sector privado.

La Ley 789 de 2002 (Congreso de Colombia, 2002) permitió la implementación de esquemas salariales más dinámicos, como el salario por productividad, comisiones o participación en las utilidades, lo cual es aplicable a trabajadores tanto del sector público como privado. Esta modalidad busca

incentivar la productividad individual y grupal, y es especialmente común en sectores donde el desempeño directo de los trabajadores influye en los resultados financieros.

Además, la Ley 1221 de 2008 (Congreso de Colombia, 2008) establece las bases legales para el teletrabajo en Colombia, definiéndolo como una modalidad de trabajo donde el empleado realiza sus tareas fuera de las instalaciones físicas del empleador, utilizando las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Este modelo de trabajo ha ganado importancia en la última década, especialmente debido a la pandemia de COVID-19, que obligó a muchas empresas y organizaciones públicas a adoptar el teletrabajo como medida de contingencia.

Para Colpensiones, el teletrabajo ha sido una de las respuestas para mantener la operatividad durante períodos de crisis sanitaria. Sin embargo, la implementación efectiva de esta modalidad también requiere la adaptación de los procesos administrativos y tecnológicos para asegurar que los colaboradores puedan cumplir con sus responsabilidades sin perder eficacia. A este respecto, el Decreto 1227 de 2022 (Colpensiones, 2022) regula las condiciones y requisitos para la implementación del teletrabajo en el sector público, indicando que debe existir un acuerdo claro sobre las funciones a realizar, los medios tecnológicos necesarios, y la forma en que se realizará el monitoreo del desempeño.

El teletrabajo en Colombia está regulado por la Ley 1221 de 2008, que establece las bases de su implementación y los derechos laborales de los colaboradores que se acogen a esta modalidad. El teletrabajo debe cumplir con ciertas condiciones que aseguren que los trabajadores no sean objeto de discriminación o precarización laboral. Entre las condiciones más destacadas, la ley estipula que el empleador debe proveer los medios tecnológicos necesarios para el desempeño de las funciones laborales, así como garantizar que el colaborador tenga acceso a los mismos derechos que los empleados presenciales, como el pago de prestaciones y la seguridad sociales integral.

En cuanto a su adaptación a Colpensiones, la entidad ha comenzado a implementar el teletrabajo, especialmente después de la pandemia de COVID-19, como medida para garantizar la continuidad de sus funciones administrativas. No obstante, la transición al teletrabajo ha planteado varios retos, como la necesidad de ajustar los sistemas de supervisión, controlar la calidad del trabajo a distancia, y garantizar que los empleados no enfrenten una sobrecarga laboral por la falta de límites claros entre la vida personal y profesional.

Además, el Decreto 1227 de 2022 establece que el teletrabajo debe ser voluntario para los colaboradores, lo que implica que la implementación de esta modalidad en Colpensiones debe hacerse con el consentimiento de los trabajadores. También se debe considerar que los trabajadores no deben estar sujetos a condiciones de desigualdad respecto a sus compañeros presenciales en términos de salario, beneficios sociales, u oportunidades de desarrollo profesional.

Colombia ha ratificado varios convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), entre los que se destacan el Convenio 111 sobre discriminación en el empleo y el Convenio 155 sobre seguridad y salud en el trabajo. Estos convenios son fundamentales para garantizar que las políticas de flexibilidad laboral no infrinjan los derechos humanos ni laborales de los trabajadores.

En el contexto de Colpensiones, la aplicación de estos convenios implica que las políticas laborales deben ser cuidadosamente evaluadas para asegurarse de que no se vulneren los derechos de los trabajadores tercerizados o de aquellos colaboradores bajo modalidades de contratación más flexibles. La OIT ha señalado que, si bien la flexibilidad laboral puede mejorar la competitividad, esta debe estar acompañada de medidas que protejan la estabilidad laboral, los derechos de los trabajadores y su bienestar general.

A pesar de los avances en la implementación de la flexibilidad laboral y el teletrabajo, Colpensiones enfrenta varios desafíos. Uno de los principales es equilibrar la eficiencia operativa con la necesidad de garantizar condiciones laborales dignas y estables para todos sus trabajadores. El aumento en el número

de trabajadores tercerizados y la adopción de modalidades flexibles como el teletrabajo requieren una evaluación constante de su impacto en la calidad del servicio, la productividad y el bienestar de los colaboradores.

### **Marco Institucional**

La Administradora Colombiana de Pensiones (Colpensiones) es una empresa industrial y comercial del Estado, con autonomía administrativa y financiera, organizada como entidad financiera de carácter especial y vinculada al Ministerio de Trabajo. Su principal función es administrar el Régimen de Prima Media con Prestación Definida (RPM), garantizando el acceso a pensiones de vejez, invalidez y sobrevivencia, así como la administración del Sistema de Ahorro de Beneficios Económicos Periódicos (BEPS), conforme al Acto Legislativo 01 de 2005 y demás disposiciones legales.

Colpensiones fue creada mediante la Ley 1157 de 2007, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, y su operación se rige bajo los lineamientos de la Ley 100 de 1993, que establece el Sistema General de Pensiones en Colombia. Su gestión se fundamenta en los principios de eficiencia, transparencia y sostenibilidad financiera.

Como entidad clave para la seguridad social en el país, Colpensiones trabaja para garantizar el derecho a una pensión digna, promoviendo alternativas de ahorro para la vejez. Su visión es consolidarse como una institución reconocida por su eficiencia y cercanía con los ciudadanos.

### **Metodología**

#### **Primer nivel**

#### ***Enfoque, alcance y diseño de la investigación***

Este estudio se enmarca en un enfoque cuantitativo y se clasifica como aplicado, ya que, aunque se fundamenta en teorías existentes sobre flexibilidad laboral y bienestar en el ámbito organizacional, su principal objetivo es generar resultados que puedan impactar directamente sobre la dinámica laboral

de Colpensiones. El estudio tiene como fin proporcionar información útil y práctica que permita entender cómo la falta de flexibilidad laboral influye en el bienestar y motivación de los colaboradores y cómo estas variables pueden estar relacionadas con la fidelización del talento humano.

Desde el punto de vista de su grado de profundidad, este estudio es descriptivo, ya que busca describir la percepción de los colaboradores sobre la flexibilidad laboral, el bienestar, la motivación y productividad. Para ello, se recopilarán datos suficientes mediante una encuesta que permitirá abordar estas variables y tener una visión clara y detallada del objeto de estudio.

En cuanto a la fuente de datos, se utilizarán datos cuantitativos, obtenidos a través de una encuesta con preguntas dicotómicas (Sí/No), lo que garantiza que los resultados sean objetivos y medibles. Las respuestas serán analizadas para obtener conclusiones claras y objetivas sobre la relación entre las variables estudiadas.

En términos de su inferencia, el enfoque es deductivo, ya que se parte de teorías y antecedentes generales sobre flexibilidad laboral y bienestar organizacional para obtener conclusiones particulares sobre la situación en Colpensiones. Se busca identificar si los hallazgos observados en el estudio se alinean con los principios generales establecidos en la literatura.

Desde el punto de vista de temporalidad, este estudio tiene un enfoque transversal, ya que se llevará a cabo en un intervalo de tiempo determinado, permitiendo obtener datos representativos del momento actual en la organización sin involucrar análisis longitudinales.

### **Definición de Variables**

Mediante elaboración propia y colaboración de ChatGPT (2025a), se lograron determinar los atributos que se medirán en la investigación, a través de las siguientes variables:

#### **Tabla 1**

Definición de Variables

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones
Flexibilidad Laboral	Capacidad que tiene una organización para adaptar condiciones laborales como lugar, horario y modalidad de trabajo a las necesidades de los colaboradores.	Se medirá mediante una encuesta con preguntas dicotómicas (Sí/No) sobre la percepción que tienen los trabajadores de Colpensiones frente a su modalidad de trabajo actual y la posibilidad de implementar una flexible.	Modalidad de trabajo (presencial, híbrido, remoto), acceso equitativo y horario flexible.
Bienestar	Estado físico, mental y emocional que permite a las personas desarrollarse plenamente en sus entornos personales y laborales.	Se medirá a través de preguntas dicotómicas sobre percepción de equilibrio vida-trabajo, niveles de estrés, satisfacción laboral y salud emocional vinculada al entorno laboral actual.	Equilibrio vida-trabajo; estrés laboral; satisfacción; salud emocional.
Productividad	Relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados, expresada generalmente en términos de eficiencia y rendimiento.	Se evaluará con preguntas dicotómicas respecto a si el esquema laboral actual facilita el cumplimiento de metas, concentración, motivación y aprovechamiento del tiempo laboral.	Cumplimiento de metas; concentración; motivación; aprovechamiento del tiempo.

Legislación	Conjunto de normas y regulaciones legales que rigen las condiciones de trabajo, incluyendo los derechos relacionados con la flexibilidad laboral.	Se medirá por medio de preguntas dicotómicas sobre el conocimiento del marco legal vigente (teletrabajo, modalidades contractuales) y percepción de cumplimiento de estos derechos por parte de la entidad.	Conocimiento legal; percepción de cumplimiento; equidad contractual según régimen laboral.
-------------	---	---	--

### ***Población y Muestra***

- Población: Colaboradores de planta de Colpensiones.
- Muestra: Se recomienda una muestra representativa de ambos grupos (planta y contratistas), considerando cargos, áreas y tipo de contrato.
- Tamaño de la muestra: En esta investigación se empleará la técnica de muestreo por conveniencia, dado que se requiere acceder a un grupo específico de colaboradores de Colpensiones que estén disponibles y dispuestos a participar en el estudio, motivo por el cual se establece la aplicación de 100 encuestas. Esta técnica permite seleccionar la muestra en función de la cercanía, la accesibilidad y la disposición de los participantes, lo cual resulta especialmente útil en contextos organizacionales donde no es posible acceder a la totalidad de la población por razones de logística, distribución geográfica, tiempo o recurso.

Aunque esta estrategia no garantiza una representación estadística de toda la organización, su aplicación es pertinente en estudios aplicados que buscan comprender dinámicas internas, percepciones y tendencias dentro de un entorno definido. En este caso, la finalidad es obtener información relevante sobre la relación entre la flexibilidad laboral, el bienestar y la productividad

desde la experiencia directa de los trabajadores, lo cual permitirá generar conclusiones valiosas para la toma de decisiones internas.

### **Segundo nivel**

#### ***Selección de métodos o instrumentos para recolección de información***

Para la recolección de datos de esta investigación se utilizará un cuestionario tipo encuesta estructurada con preguntas sociodemográficas y dicotómicas (SI/NO), para medir percepción, frecuencia, acuerdo, entre otros. Esta se realizará a través de la herramienta digital (Microsoft Forms), garantizando anonimato y confidencialidad de la información para mayor tranquilidad de los participantes. La encuesta de puede revisar en Anexo 2.

#### ***Técnicas de análisis de datos***

El análisis de los datos recolectados constituye una de las etapas más críticas en el desarrollo de cualquier investigación cuantitativa. Su adecuada ejecución permite traducir los resultados obtenidos en evidencia útil para la toma de decisiones, en este caso, en relación con la necesidad de implementar esquemas de flexibilidad laboral en Colpensiones, y su impacto en el bienestar y desempeño de los colaboradores. Para este estudio se aplicarán técnicas de estadística descriptiva, dada la naturaleza de los objetivos planteados, que buscan principalmente describir y representar los datos obtenidos a partir de la encuesta diseñada.

Según ChatGPT (2025b), la estadística descriptiva se encarga de organizar y resumir la información obtenida en una investigación de manera clara y comprensible. Esta rama de la estadística es esencial cuando se pretende caracterizar fenómenos sociales, organizacionales o humanos, como es el caso de la presente investigación, en la que se busca comprender cómo perciben los colaboradores de Colpensiones las condiciones actuales de flexibilidad laboral y cómo estas inciden en su bienestar y compromiso laboral.

Al tratarse de un estudio aplicado y descriptivo, enfocado en generar conocimiento útil para la mejora de procesos internos de una entidad pública, la estadística descriptiva se convierte en una herramienta fundamental. A través de su implementación es posible identificar patrones, comportamientos frecuentes y tendencias relevantes en los datos recolectados, lo cual permite emitir conclusiones claras y fundamentadas sobre el estado actual del problema.

Dentro del marco de la estadística descriptiva, se emplearán las siguientes técnicas específicas (ChatGPT, 2025b):

### **1. Frecuencias absolutas y relativas**

La frecuencia absoluta hace referencia al número de veces que aparece una determinada respuesta o valor dentro de una variable. Por ejemplo, en una pregunta cerrada dicotómica del tipo “¿Me adaptaría sin problema a un modelo de trabajo remoto (total o parcial)? (Sí/No)”, la frecuencia absoluta nos indicará cuántos colaboradores respondieron “Sí” y cuántos “No”. Esta información es fundamental para comprender la distribución de respuestas y el nivel de consenso entre los participantes.

Por su parte, la frecuencia relativa se calcula como el cociente entre la frecuencia absoluta y el total de casos observados, expresado generalmente en porcentaje. Así, si 50 de 100 colaboradores encuestados respondieron afirmativamente a una pregunta, la frecuencia relativa será del 50%. Esta forma de representar los datos permite comparaciones más claras y comprensibles, especialmente cuando se trabaja con grupos de distinto tamaño o cuando se desea observar la proporción de una característica dentro del conjunto.

Estas dos medidas se utilizarán ampliamente a lo largo del análisis, sobre todo teniendo en cuenta que el instrumento principal del estudio (la encuesta) estará compuesto en su mayoría por preguntas dicotómicas, lo que hace más efectivo el uso de frecuencias y porcentajes como técnicas de análisis.

## **2. Porcentajes**

El cálculo de porcentajes permite expresar de manera más intuitiva y gráfica los resultados de las frecuencias relativas. En el contexto de una organización como Colpensiones, los porcentajes ayudarán a comunicar de forma sencilla los hallazgos a los tomadores de decisiones, quienes podrán interpretar de inmediato la magnitud de una problemática o la aceptación de una propuesta.

Por ejemplo, si un 72% de los encuestados manifiesta sentir mayor bienestar cuando se les permite trabajar desde casa un día a la semana, esta cifra tiene un impacto comunicativo mucho más claro que presentar únicamente el número de personas que así lo indicaron. Además, los porcentajes permiten realizar comparaciones entre diferentes variables y entre diferentes segmentos de la población encuestada (por ejemplo, por rango de edad, regional o nivel de cargo), lo que agrega profundidad al análisis.

## **3. Promedios**

El promedio es útil para determinar el valor central de las respuestas. La media resume el comportamiento general de una variable, y es especialmente eficaz para identificar tendencias generales o niveles de percepción en variables continuas u ordinales. Además, puede servir como punto de comparación con otros grupos o con futuras mediciones si se decide replicar el estudio en otro momento.

## **4. Desviación estándar**

Es una medida de dispersión que indica cuánto varían los datos con respecto a la media. Es decir, nos muestra si las respuestas de los colaboradores son relativamente homogéneas o si, por el contrario, existe una gran variabilidad en las percepciones y experiencias.

## **5. Representación Gráfica**

Junto con estas medidas estadísticas, se emplearán herramientas de representación visual como gráficos de barras, gráficos de pastel (circulares) y tablas de frecuencia, que facilitarán la interpretación

y presentación de resultados. Estos gráficos permiten una lectura rápida de los datos y serán incluidos en el análisis final para apoyar los hallazgos obtenidos.

Por ejemplo, un gráfico de barras puede mostrar visualmente cuántos colaboradores por área han solicitado esquemas de teletrabajo, mientras que un gráfico circular puede ilustrar qué porcentaje del total se siente motivado con su esquema laboral actual. La inclusión de estas herramientas mejora la comunicación de resultados y hace que los datos sean accesibles a un público más amplio, no necesariamente familiarizado con la estadística.

## **6. Validación de los Resultados**

Aunque la estadística descriptiva no pretende establecer relaciones causales entre variables (como sí lo haría un análisis inferencial), permite detectar tendencias que podrían ser exploradas en futuras investigaciones.

Por consiguiente, la encuesta fue diseñada de acuerdo con los criterios de claridad, pertinencia y coherencia con las variables de investigación. Se recomienda realizar una prueba piloto para verificar su funcionalidad antes de su aplicación definitiva.

## **7. Utilidad para la Toma de Decisiones**

Los hallazgos obtenidos a partir del uso de estadística descriptiva permitirán generar recomendaciones basadas en evidencia, orientadas a mejorar la calidad de vida laboral en Colpensiones. Por ejemplo, si una mayoría significativa expresa desmotivación por la rigidez del modelo actual, y al mismo tiempo se observa una alta intención de abandonar la entidad en busca de mejores condiciones laborales, estos datos podrían respaldar decisiones estratégicas como la implementación de planes piloto de trabajo híbrido.

Del mismo modo, los porcentajes de aceptación o rechazo hacia determinadas propuestas pueden guiar la formulación de nuevas políticas internas o programas de bienestar organizacional.

### Análisis de Resultados

La encuesta fue aplicada a 105 colaboradores de Colpensiones, pertenecientes a diferentes rangos de edad, que van desde los 18 hasta más de 51 años, abarcando así una muestra representativa de las distintas etapas del ciclo laboral. La recolección de datos incluyó participantes de diversas regionales del país, entre ellas Bogotá, Antioquia, Caribe, Centro, Eje Cafetero, Occidente y Sur, lo que permitió obtener una visión amplia de las percepciones y experiencias frente a las modalidades de trabajo implementadas en la entidad.

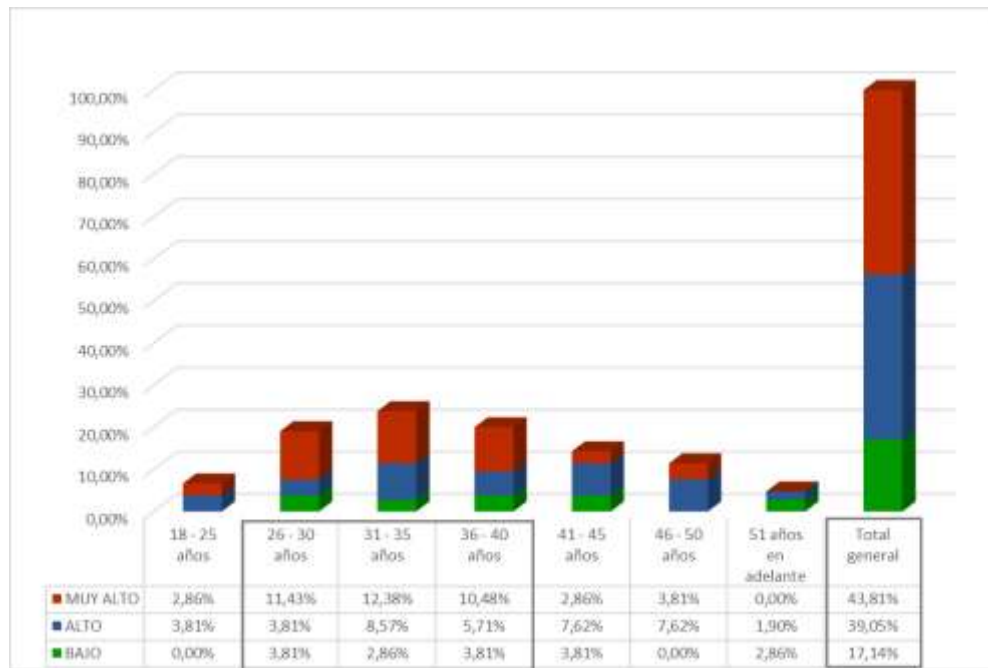
Los resultados obtenidos en la investigación reflejan que la mayoría de los colaboradores de Colpensiones perciben positivamente la implementación de modalidades de trabajo flexible. Se identificó una alta disposición hacia el trabajo remoto, ya sea total o parcial, tanto en términos de productividad como de adaptación. La gran mayoría manifestó sentirse capaz de gestionar su tiempo y tareas sin necesidad de supervisión constante, y reportó experiencias satisfactorias en relación con el cumplimiento de objetivos, el uso de herramientas tecnológicas y la participación en reuniones virtuales.

También se evidenció un interés generalizado en que la entidad amplíe las opciones de trabajo flexible y actualice su normativa interna en torno a estas modalidades. La flexibilidad laboral es vista como un factor que puede contribuir significativamente al aumento de la motivación y al bienestar de los empleados. No obstante, el análisis por grupos muestra que ciertos perfiles, como los mayores de 51 años o aquellos con responsabilidades familiares, enfrentan mayores desafíos para alcanzar un equilibrio entre su vida personal y laboral, lo cual sugiere la necesidad de implementar estrategias diferenciadas según las características de los colaboradores.

A continuación, se presentan los principales resultados de la encuesta aplicada (Ver anexo 3), los cuales se reflejan en las siguientes gráficas que nos permiten visualizar con mayor claridad los hallazgos más significativos.

**Figura 1**

Mi nivel de estrés en la modalidad de trabajo actual por rango de edad.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados obtenidos evidencian que la mayoría de los colaboradores de Colpensiones experimenta altos niveles de estrés bajo la modalidad de trabajo presencial, donde el 43,81% calificó su nivel de estrés como “muy alto” y el 39,05% como “alto”, lo cual se alinea con lo planteado por Robbins y Judge (2023), quienes afirman que el trabajo remoto no solo mejora el rendimiento, sino que también reduce el estrés laboral y los índices de rotación, lo cual sugiere que mantener un esquema laboral exclusivamente presencial puede estar afectando negativamente el bienestar emocional de los colaboradores de la entidad.

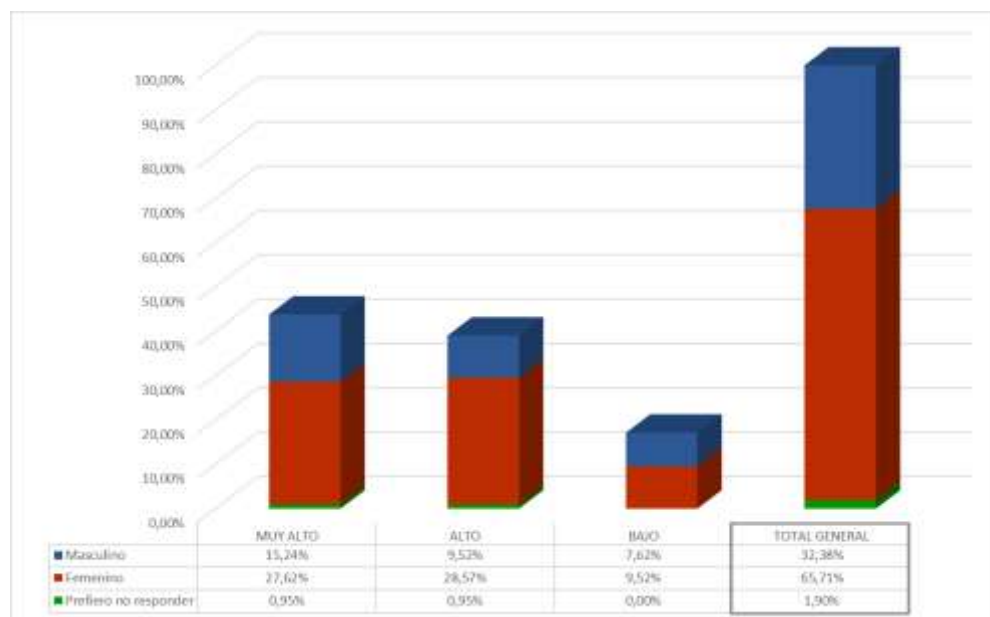
Los niveles de estrés más altos se concentran en los rangos de edad entre 26 y 40 años, etapa de vida caracterizada por múltiples responsabilidades personales y profesionales, así como por mayores exigencias en términos de resultados y crecimiento. Esto coincide con lo mencionado por Tomasina y Pisani (2022), en cuanto a que la sobrecarga laboral, el desbalance entre las tareas personales y

laborales, y la falta de tiempo de descanso contribuyen significativamente al estrés, especialmente en personas con responsabilidades familiares.

En contraste, los colaboradores mayores de 51 años presentan una tendencia distinta: el 60% de ellos reportó un nivel de estrés “bajo” y ninguno expresó tener un nivel “muy alto”. Este hallazgo sugiere que la experiencia, la estabilidad laboral o incluso una mejor capacidad de adaptación pueden estar influyendo positivamente en la percepción de estrés dentro de este grupo etario.

**Figura 2**

Mi nivel de estrés en la modalidad de trabajo actual por género.



Fuente: Elaboración propia

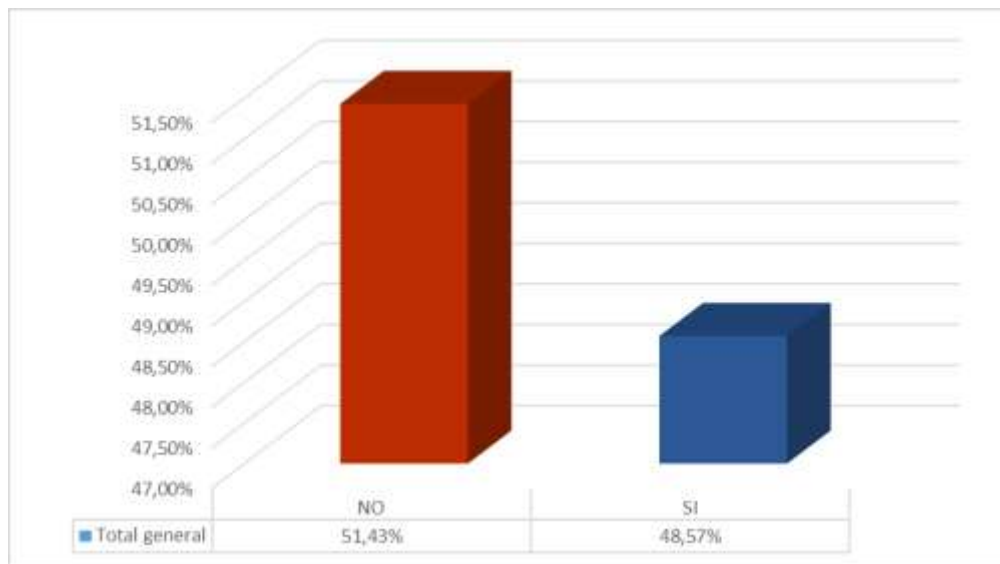
Este análisis muestra que la mayoría de los encuestados reportan niveles de estrés elevados en la modalidad de trabajo actual (presencial). Las mujeres, que representan el 65,71% de la muestra, concentraron la mayor participación de sus respuestas en los niveles de estrés más altos: el 28,57% manifestó tener un estrés “alto” y el 27,62% lo calificó como “muy alto”. Esto indica que más de la mitad de ellas perciben una carga de estrés considerable en su entorno laboral.

Por su parte, aunque los hombres representan un porcentaje menor de la muestra (32,38%), también reportaron niveles significativos de estrés, con un 15,24% en la categoría “muy alto” y un 9,52% en “alto”. Además, las personas que prefirieron no indicar su género, aunque corresponden a un porcentaje muy bajo (1,90%), se ubicaron exclusivamente en las categorías de estrés elevado.

Estos resultados refuerzan la conclusión de que el modelo de trabajo presencial está generando una presión significativa sobre la mayoría de los colaboradores, lo cual respalda la necesidad de que Colpensiones explore e implemente esquemas más flexibles. Estas estrategias permitirían mejorar el bienestar general de los trabajadores y reducir los niveles de estrés, especialmente en los grupos que muestran mayor afectación frente a la rigidez del modelo actual.

**Figura 3**

Mi modalidad de trabajo actual me permite mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y laboral.

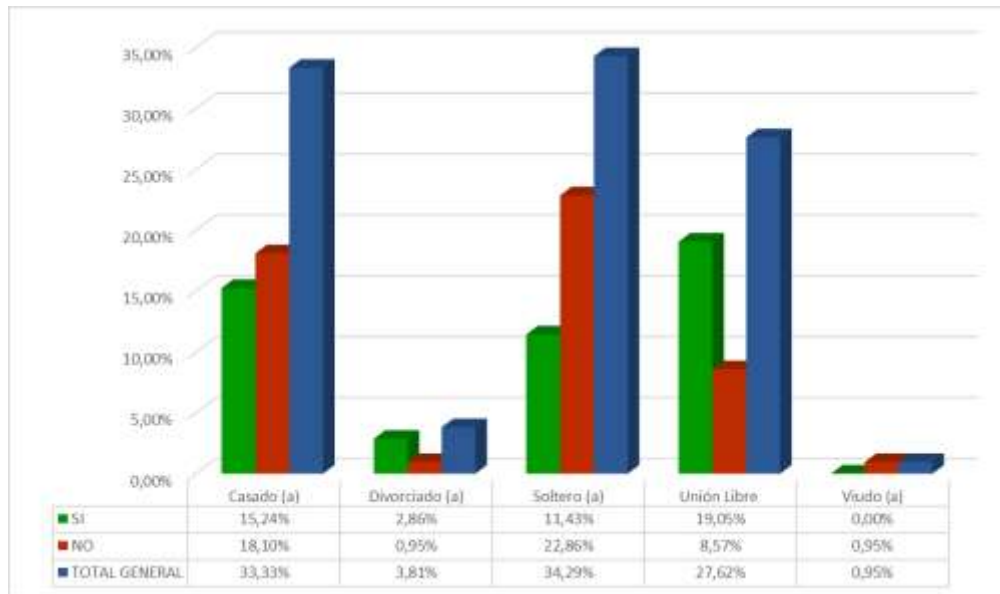


Fuente: Elaboración propia

Los resultados indican que el 51,43% de los encuestados considera que no logra mantener un equilibrio entre la vida personal y laboral en la modalidad de trabajo actual (presencial), mientras que el 48,57% siente que sí.

**Figura 4**

Mi modalidad de trabajo actual me permite mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y laboral por estado civil.



Fuente: Elaboración propia

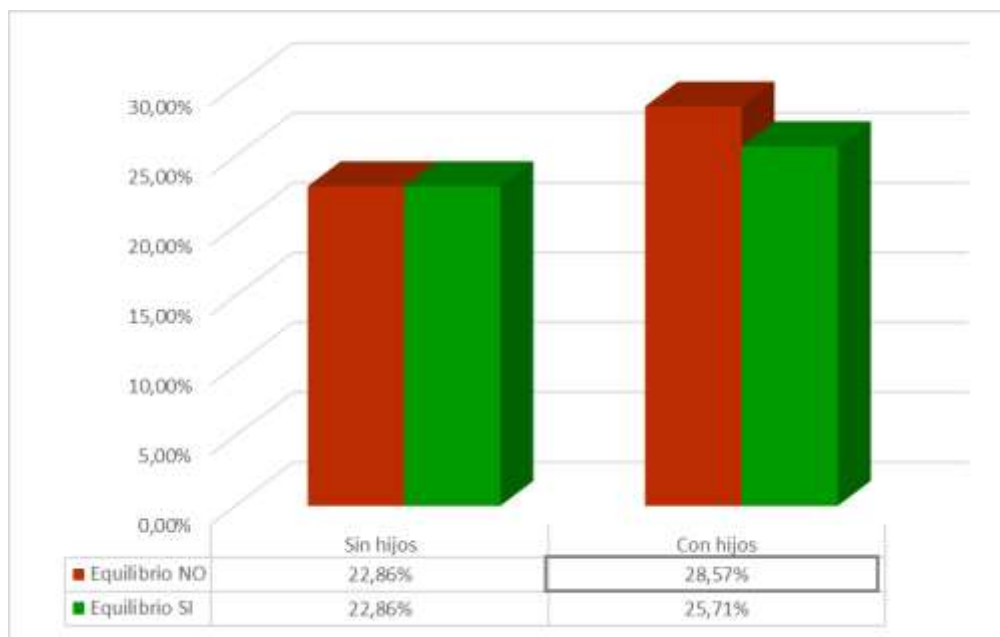
El análisis del equilibrio entre la vida personal y laboral y el estado civil de los encuestados revela diferencias significativas. Mientras que el 22,86% de los colaboradores solteros y el 18,10% de los casados consideran que no logran ese equilibrio, el 19,05% de los colaboradores en unión libre afirma que sí mantiene un equilibrio entre ambos roles. Esta tendencia indica que los solteros tienen mayor dificultad para equilibrar su vida, posiblemente debido a que enfrentan solos todas sus responsabilidades personales, sin redes de apoyo inmediatas. En el caso de los casados, aunque cuentan con una estructura familiar más estable, las responsabilidades compartidas como el cuidado del hogar o de los hijos podrían limitar su capacidad para conciliar efectivamente las exigencias laborales con la vida personal.

Estos hallazgos refuerzan lo planteado por Tomasina y Pisani (2022), quienes advierten que los esquemas rígidos de trabajo tienden a generar conflictos entre el ámbito personal y laboral,

especialmente cuando no se cuenta con apoyo familiar o con condiciones organizacionales que ofrezcan flexibilidad. En contextos como el de Colpensiones, donde la modalidad presencial es predominante, esta falta de adaptabilidad puede aumentar las tensiones cotidianas, afectando el bienestar emocional y la calidad de vida de los colaboradores.

**Figura 5**

Mi modalidad de trabajo actual me permite mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y laboral con o sin hijos.

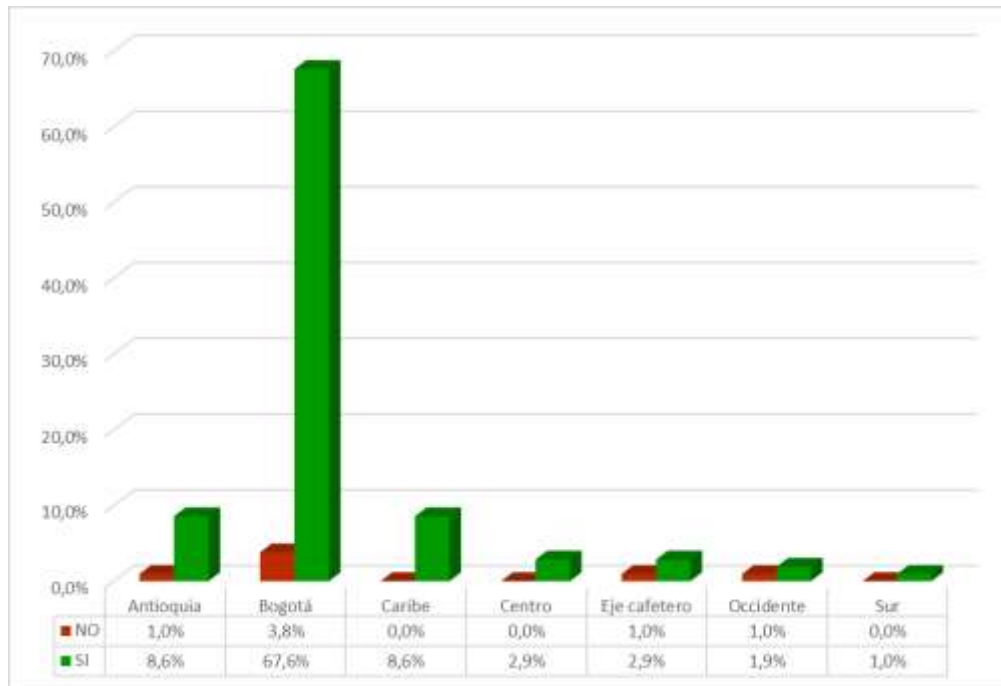


Fuente: Elaboración propia

Este análisis muestra como ambos grupos de colaboradores (con y sin hijos) presentan una percepción muy similar frente al equilibrio entre la vida personal y laboral. Sin embargo, los colaboradores con hijos muestran una ligera tendencia más negativa, con un 28,57% indicando que no logran un equilibrio entre estos roles. Esta diferencia, aunque pequeña, se podría asociar a las responsabilidades adicionales de crianza, cuidado y apoyo familiar, que se ven más afectadas por la rigidez del modelo de trabajo presencial que prevalece en Colpensiones actualmente.

Figura 6

Considero que el tiempo y el costo de desplazamiento al lugar de trabajo tienen un impacto negativo en mi bienestar general por regional.



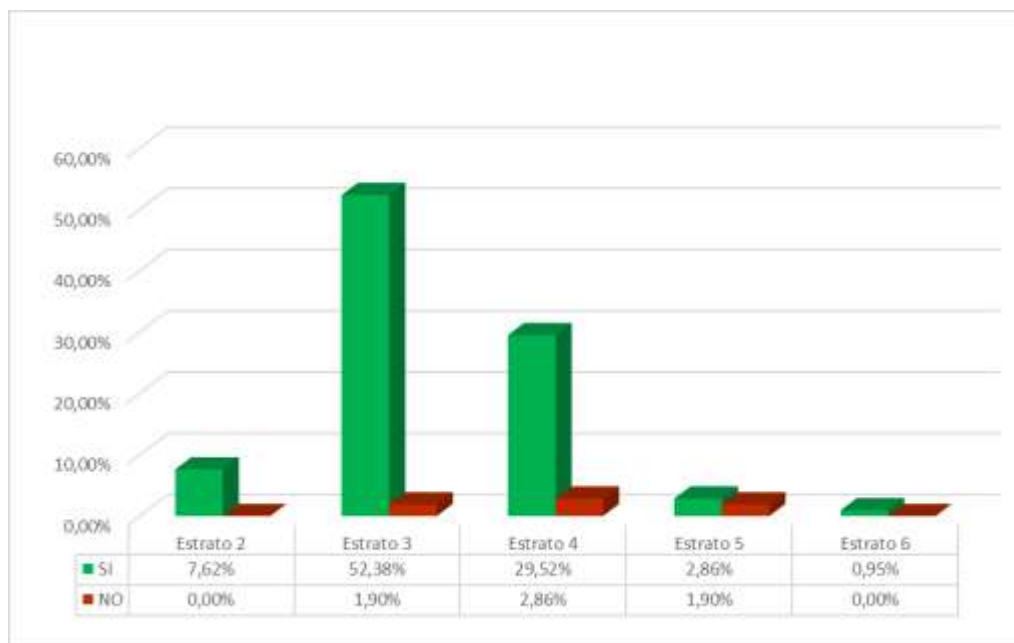
Fuente: Elaboración propia

La pregunta “Considero que el tiempo y el costo de desplazamiento al lugar de trabajo tienen un impacto negativo en mi bienestar general” analizada por regional, muestra que el 67,6% de los colaboradores ubicados en Bogotá considera que el tiempo y costo de desplazamiento al lugar de trabajo impactan negativamente su bienestar general, frente a porcentajes mucho menores en otras regionales como Antioquia y Caribe (8,6%) respectivamente, Centro y Eje cafetero (2,9%) respectivamente, Occidente (1,9%) y Sur (1,0%). Esta respuesta evidencia que el malestar asociado al modelo de trabajo presencial se concentra principalmente en Bogotá, siendo coherente con las condiciones de movilidad propias de la capital caracterizadas por congestión vehicular, tiempos de desplazamiento prolongados y costos elevados de transporte público y privado.

Estos hallazgos se alinean con lo dispuesto en el Decreto 1227 de 2022, que habilita a las entidades del sector público para implementar esquemas de teletrabajo voluntario. En este caso, Bogotá se presenta como la región prioritaria para aplicar modelos híbridos o remotos que disminuyan la carga del traslado y, por ende, mejoren la calidad de vida de los colaboradores.

**Figura 7**

Considero que el tiempo y el costo de desplazamiento al lugar de trabajo tienen un impacto negativo en mi bienestar general por estrato socioeconómico.



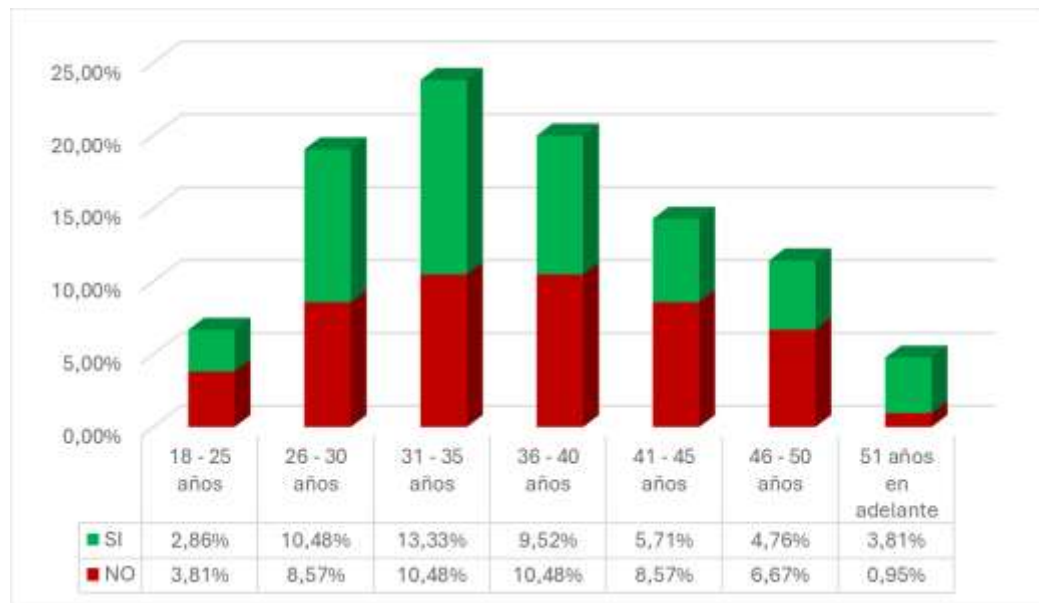
Fuente: Elaboración propia

El análisis de esta pregunta por estrato socioeconómico revela que los colaboradores de estratos 2, 3 y 4 son quienes más reportan que el tiempo y el costo de desplazamiento afectan negativamente su bienestar general. Destaca el estrato 3, con un 52,38% de las respuestas afirmativas, seguido del estrato 4 con 29,52%, y el estrato 2 con 7,62%. En cambio, los colaboradores de estratos 5 y 6 apenas representan el 2,86% y 0,95% respectivamente, de quienes se sienten afectados.

Estos resultados evidencian que el impacto del modelo presencial no es homogéneo: los colaboradores de menores ingresos son quienes más sufren por los costos y tiempos de traslado, lo cual puede agravar desigualdades al interior de la organización.

**Figura 8**

Considero que tengo autonomía para organizar mi tiempo y tareas en mi modalidad de trabajo actual por edad.



*Fuente: Elaboración propia*

Los resultados muestran que la percepción de autonomía en Colpensiones varía según la edad. Los colaboradores entre 31 y 35 años tienen la mayor percepción positiva (13,33%), seguidos por el grupo de 26 a 30 años (10,48%), lo cual indica que en estas etapas se ha logrado mayor autogestión y dominio de tareas. Esto se relaciona con lo planteado por Félix Cejudo (2024), quien destaca que la autonomía mejora la productividad y la satisfacción laboral.

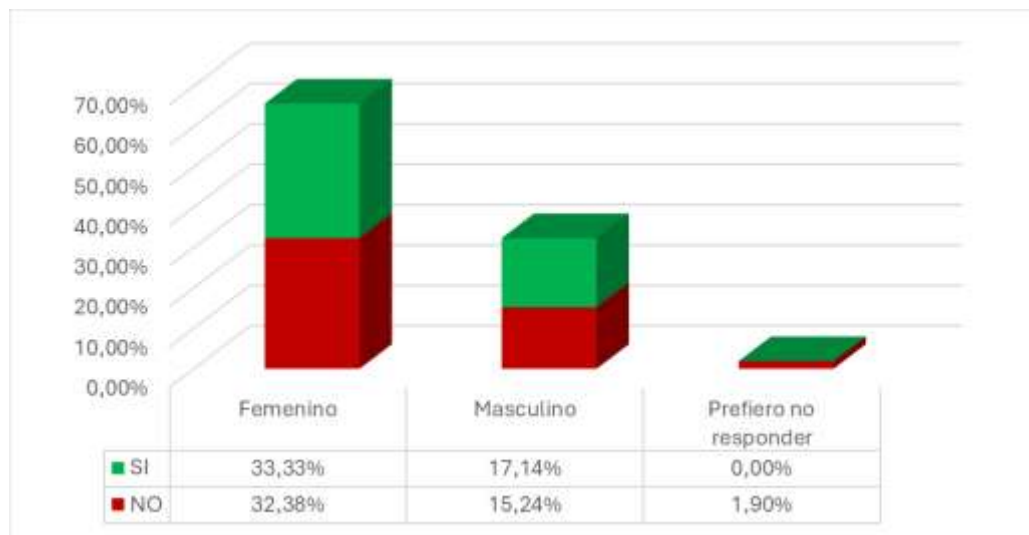
En contraste, los grupos entre 36 y 45 años reportan los mayores niveles de percepción negativa (hasta 10,48%), lo cual puede deberse a una mayor carga laboral y dificultad para equilibrar responsabilidades, como señalan Fernández (2022) y Tomasina y Pisani (2022).

El grupo más joven (18 a 25 años) presenta baja percepción de autonomía, posiblemente por su menor experiencia, mientras que los mayores de 51 años, aunque son pocos, destacan por una percepción positiva superior a la negativa, lo que sugiere que la experiencia y el rol dentro de la organización les permite mayor libertad.

Este análisis evidencia la importancia de diseñar estrategias de flexibilidad adaptadas a las necesidades de cada grupo etario, garantizando condiciones equitativas que promuevan tanto el bienestar como la productividad.

**Figura 9**

Considero que tengo autonomía para organizar mi tiempo y tareas en mi modalidad de trabajo actual por Genero.



*Fuente: Elaboración propia*

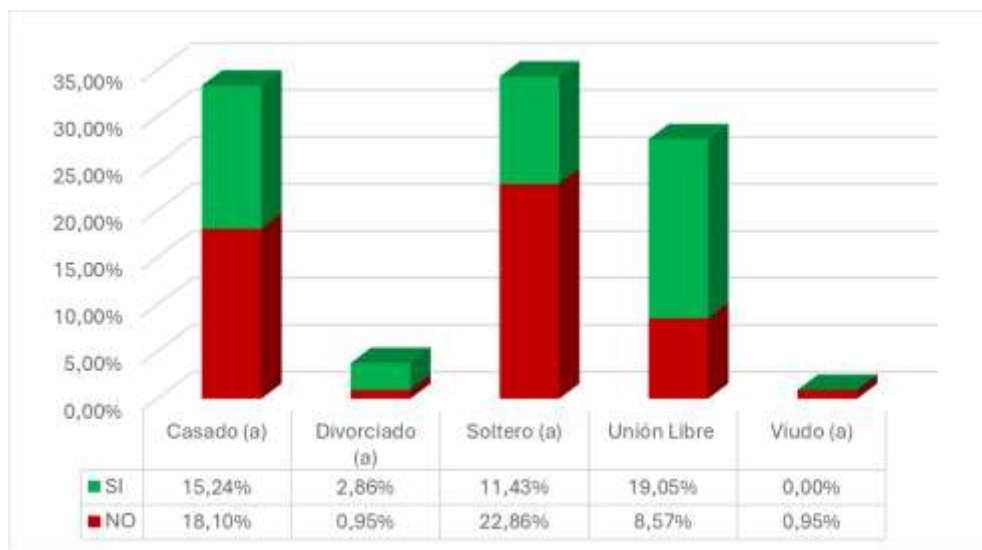
Al analizar los resultados por género, se observa una distribución relativamente equilibrada en la percepción de autonomía laboral. En el grupo femenino, que representa el 65,71% de la muestra, un 33,33% manifestó sentir autonomía para organizar su tiempo y tareas, mientras que el 32,38% respondió negativamente. En el caso de los hombres (32,38% del total), el 17,14% considera que sí tiene autonomía y el 15,24% no. Aunque las diferencias entre ambos géneros no son extremas, los datos

revelan una ligera tendencia a una mayor percepción positiva entre los hombres, lo que puede estar influido por factores estructurales o culturales que afectan de forma diferenciada las condiciones laborales.

Autores como Toro y Pulido (2023) destacan la importancia de que la flexibilidad laboral esté acompañada de condiciones equitativas que promuevan el bienestar y la productividad. Asimismo, Fernández (2022) advierte que, a pesar de los beneficios del trabajo flexible, muchas veces este puede traducirse en una sobrecarga, especialmente para las mujeres, quienes suelen enfrentar una doble carga laboral relacionada con el trabajo y el cuidado. Estos resultados respaldan esa perspectiva, ya que, aunque el acceso a la autonomía parece ser similar, su percepción efectiva puede estar condicionada por el contexto personal y familiar de cada colaborador. Esto subraya la necesidad de promover un modelo de flexibilidad laboral sensible al género, que permita realmente equilibrar las responsabilidades y mejorar el bienestar general.

**Figura 10**

Mi modalidad de trabajo actual me permite mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y laboral por Estado Civil.



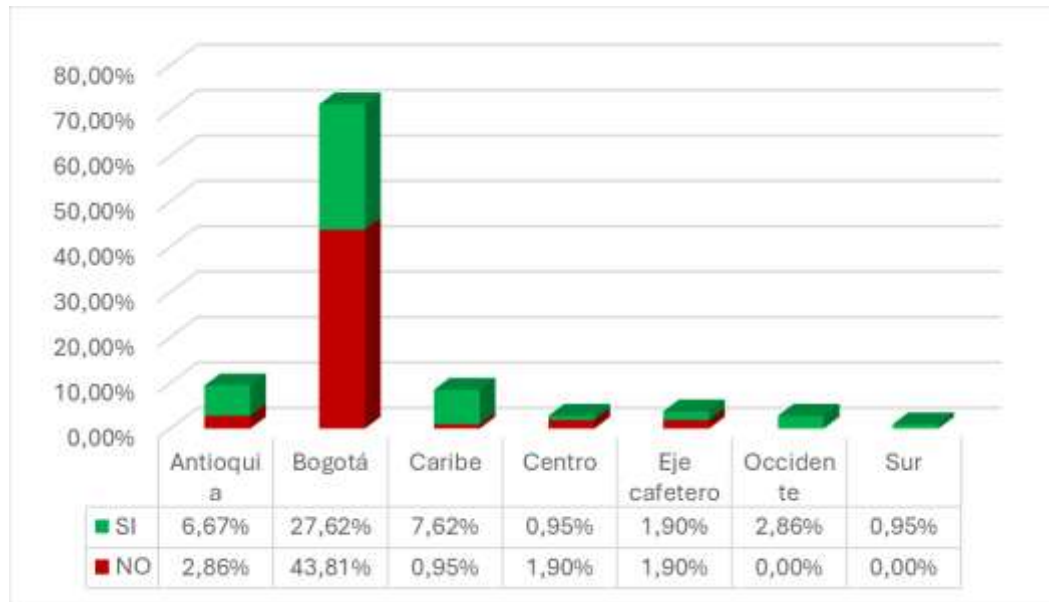
*Fuente: Elaboración propia*

Los resultados muestran diferencias notables en la percepción del equilibrio entre vida personal y laboral según el estado civil de los colaboradores. Los participantes en unión libre son quienes reportan el mayor nivel de satisfacción en este aspecto: 19,05% del total general considera que su modalidad de trabajo actual les permite mantener un equilibrio adecuado. Les siguen los casados, con un 15,24% de respuestas afirmativas. En el caso de los solteros, aunque constituyen el grupo con mayor peso poblacional (34,29%), solo 11,43% perciben un equilibrio, frente a un 22,86% que considera lo contrario. Por su parte, los divorciados (2,86%) y viudos (0%) representan un porcentaje menor de la muestra, pero también evidencian dificultades para conciliar sus ámbitos personal y laboral.

Estos hallazgos se alinean con las reflexiones de Garrosa y Moreno (2013), quienes explican que los conflictos trabajo-familia se manifiestan de forma distinta según las condiciones individuales. La mayor percepción de equilibrio en quienes viven en pareja (casados o en unión libre) podría relacionarse con el apoyo compartido en la vida cotidiana, mientras que los solteros y viudos podrían estar enfrentando desafíos adicionales, como la falta de redes de apoyo o mayor carga individual. Desde una perspectiva organizacional, Toro y Pulido (2023) y Deloitte Uruguay (2024) destacan que la flexibilidad laboral, si se aplica con enfoque humano y adaptado a las necesidades de los colaboradores, puede ser una herramienta poderosa para mejorar el bienestar. Sin embargo, como señala Yeves et al. (2024), su éxito depende de cómo se gestionen factores como la sobrecarga laboral, la cultura organizacional y la claridad en los límites entre los espacios personales y laborales.

### **Figura 11**

Mi modalidad de trabajo actual me permite mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y laboral por Regional.



Fuente: Elaboración propia

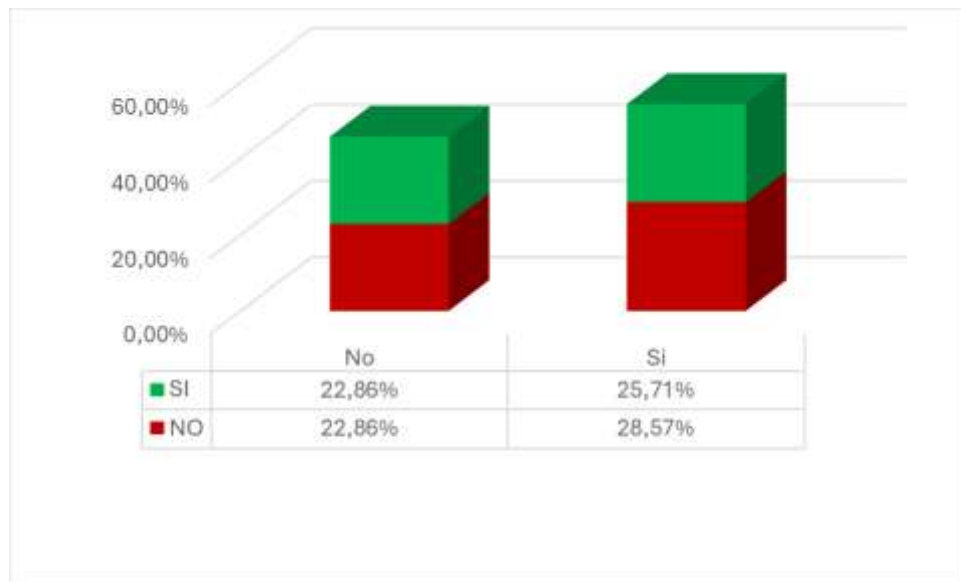
Desde el enfoque regional, se observa que Bogotá, que representa el 71,43% del total de la muestra, concentra tanto el mayor porcentaje de respuestas afirmativas (27,62%) como negativas (43,81%) respecto al equilibrio entre vida personal y laboral. Esto sugiere que, si bien algunos colaboradores logran adaptarse a los esquemas de trabajo actuales, una parte significativa aún enfrenta dificultades, posiblemente relacionadas con la alta carga operativa, el entorno urbano o una cultura organizacional más tradicional. En contraste, regiones como el Caribe (7,62% respuestas positivas), Antioquia (6,67%) y el Eje Cafetero (1,90%) muestran una percepción más equilibrada entre quienes consideran que han logrado conciliar ambos aspectos.

Este análisis se relaciona con lo planteado por Madero-Gómez et al. (2021), quienes afirman que la percepción de bienestar y equilibrio puede verse afectada por las condiciones regionales y la forma como las organizaciones adaptan sus modelos de trabajo a las dinámicas locales. También respalda lo expuesto por Kirschner et al. (2023), en cuanto a que las empresas deben comprender cómo sus colaboradores utilizan los espacios de trabajo en distintos contextos para diseñar soluciones más efectivas. En este sentido, los hallazgos refuerzan la importancia de adoptar estrategias de flexibilidad

diferenciadas según el entorno regional, priorizando no solo el acceso a modalidades remotas o híbridas, sino también el acompañamiento, liderazgo y recursos que promuevan el bienestar integral en cada zona del país.

**Figura 12**

Mi modalidad de trabajo actual me permite mantener un equilibrio adecuado entre mi vida personal y laboral por si tienen Hijos.



*Fuente: Elaboración propia*

Al analizar la relación entre tener hijos y la percepción del equilibrio vida personal-laboral, se observa que el 54,29% de los encuestados tiene hijos, y dentro de este grupo, 25,71% considera que su modalidad de trabajo actual sí le permite mantener un equilibrio adecuado, mientras que 28,57% siente que no lo logra. Por su parte, entre quienes no tienen hijos (45,71% de la muestra), las respuestas se dividen equitativamente: 22,86% respondieron afirmativamente y 22,86% negativamente. Estos resultados indican que, aunque el equilibrio no depende exclusivamente de tener hijos, sí se perciben más barreras entre quienes son padres, posiblemente por la dificultad de conciliar el trabajo con las responsabilidades del cuidado.

Estos hallazgos están en línea con lo que plantean Tomasina y Pisani (2022), quienes advierten que las personas con responsabilidades familiares, especialmente quienes tienen hijos, tienden a experimentar mayor estrés y dificultad para separar el tiempo laboral del personal, incluso en esquemas flexibles. A su vez, Deloitte (2024) y Toro y Pulido (2023) destacan que la flexibilidad solo mejora el bienestar cuando va acompañada de una cultura organizacional comprensiva y herramientas reales que faciliten la conciliación. En el caso de Colpensiones, estos datos resaltan la importancia de implementar estrategias que no solo ofrezcan modalidades flexibles, sino que también estén diseñadas para responder a las necesidades específicas de quienes tienen responsabilidades familiares.

**Figura 13**

Creo que el trabajo remoto (total o parcial) puede ser tan productivo como el presencial por Edad.



*Fuente: Elaboración propia*

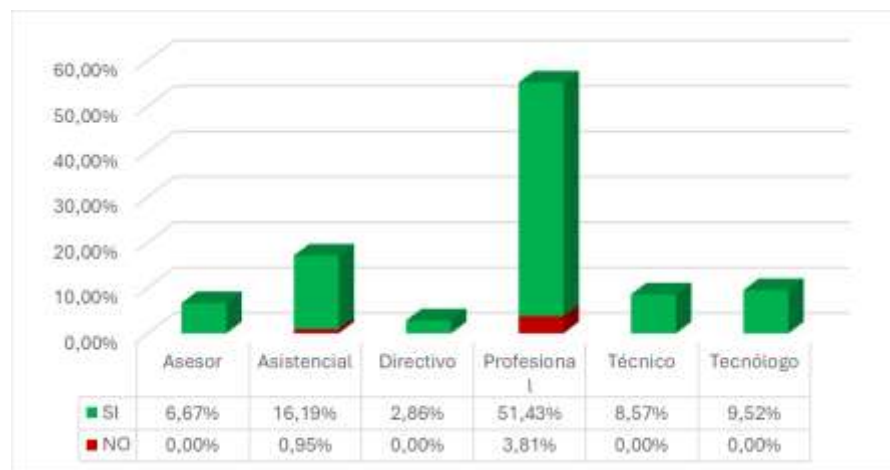
Los resultados reflejan una percepción ampliamente favorable hacia la productividad del trabajo remoto en casi todos los rangos de edad. A nivel general, el 95,24% de los encuestados considera que esta modalidad puede ser tan productiva como el trabajo presencial. Grupos como los de 31 a 35 años

(22,86%), 36 a 40 años (19,05%) y 26 a 30 años (18,10%) son los que más respaldan esta afirmación, lo que sugiere una alta aceptación entre colaboradores jóvenes y adultos que, posiblemente, han tenido mayor exposición al uso de tecnologías digitales o mayor flexibilidad en la ejecución de sus funciones. Por otro lado, los grupos de 41 a 50 años también muestran total respaldo (14,29% y 11,43%, respectivamente), sin registrar respuestas negativas.

Sin embargo, el grupo de 51 años en adelante presenta la mayor proporción de respuestas negativas dentro del total, con un 1,90% que no considera el trabajo remoto igual de productivo. Aunque esta cifra sigue siendo baja, resulta significativa en comparación con el consenso general, y puede interpretarse como una señal de resistencia generacional o menor confianza en las dinámicas digitales. Este patrón es coherente con lo planteado por Robbins y Judge (2023), quienes señalan que la percepción de productividad en el trabajo remoto depende en gran parte del nivel de adaptación a la tecnología, el tipo de tareas y el estilo de liderazgo. Así mismo, Deloitte (2020) resalta que la adopción de modelos remotos exitosos requiere acompañamiento y herramientas adecuadas, especialmente para quienes están menos familiarizados con estos entornos.

**Figura 14**

Creo que el trabajo remoto (total o parcial) puede ser tan productivo como el presencial por Nivel de cargo.



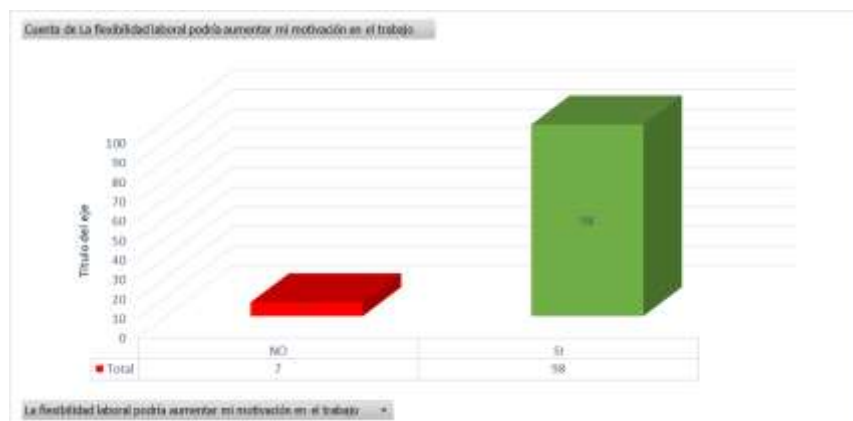
Fuente: Elaboración propia

La percepción de que el trabajo remoto puede ser tan productivo como el presencial es ampliamente positiva en todos los niveles de cargo, con un 95,24% de respuestas afirmativas a nivel general. El grupo profesional concentra el mayor peso de la muestra (55,24%) y presenta también la mayor proporción de respuestas positivas (51,43%), lo que demuestra una fuerte confianza en el modelo remoto. Le siguen los cargos asistenciales (16,19%) y tecnólogos (9,52%) con una alta aceptación del trabajo remoto. Los cargos técnicos, asesores y directivos también registran una aceptación del 100%, sin respuestas negativas.

El único grupo que presenta un porcentaje relativamente más alto de dudas es el profesional, donde el 3,81% considera que el trabajo remoto no es igual de productivo. Esta diferencia podría estar asociada a la carga operativa o la necesidad de interacción constante con otras áreas, lo cual puede verse limitado en entornos virtuales. Esta percepción está en línea con lo planteado por Toro y Pulido (2023), quienes afirman que la productividad del trabajo remoto depende no solo de la modalidad sino de las condiciones organizacionales y tecnológicas que la acompañan. Además, Robbins y Judge (2023) resaltan que el éxito del teletrabajo está estrechamente ligado a la claridad de objetivos, la autonomía y la confianza, factores que pueden variar según el nivel de responsabilidad del cargo.

Figura 15

La flexibilidad laboral podría aumentar mi motivación en el trabajo.

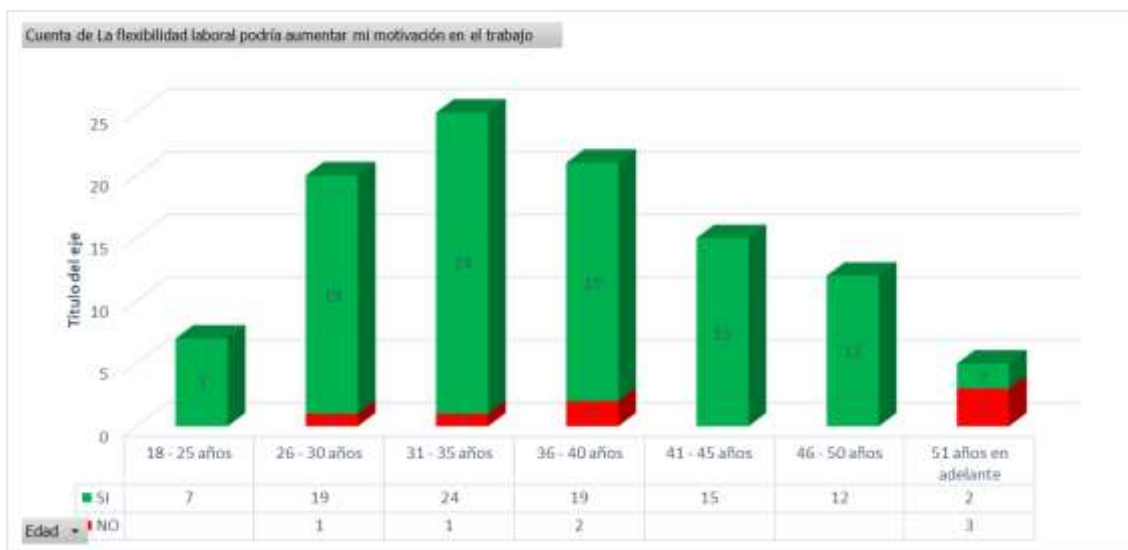


Fuente: Elaboración propia

De los 105 trabajadores encuestados en Colpensiones, 98 personas (93.3 %) respondieron afirmativamente, mientras que solo 7 personas (6.7 %) respondieron negativamente. Este resultado revela una clara inclinación hacia el reconocimiento del valor que representa la flexibilidad laboral como factor motivador dentro de la organización. La mayoría de los colaboradores perciben que tener mayor autonomía sobre su tiempo y espacio de trabajo contribuiría directamente a su implicación y entusiasmo por las tareas asignadas.

**Figura 16**

La flexibilidad laboral podría aumentar mi motivación en el trabajo por edad.

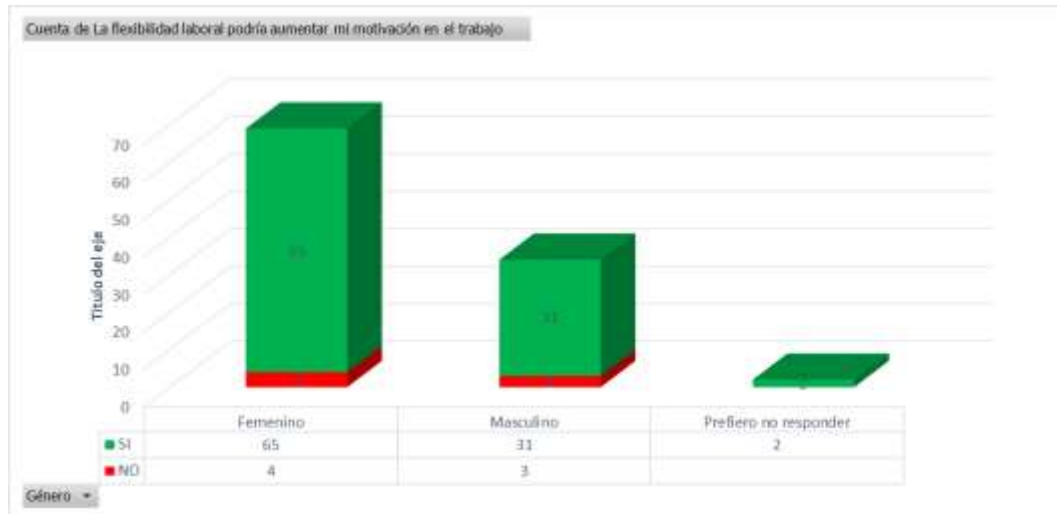


Fuente: Elaboración propia

El grupo etario con mayor representación entre los que respondieron afirmativamente fue el de 31 a 40 años. Esta etapa de vida suele estar marcada por un alto grado de compromiso familiar y laboral, por lo que los esquemas de trabajo flexibles permiten equilibrar mejor las demandas personales y profesionales, lo que se traduce en una mayor disposición a participar activamente en los procesos organizacionales.

Figura 17

La flexibilidad laboral podría aumentar mi motivación en el trabajo por genero.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al género, el 65.7 % de los encuestados fueron mujeres, quienes en su mayoría expresaron que la flexibilidad incrementaría su motivación. Esto puede explicarse por la doble jornada que muchas de ellas asumen, al combinar el empleo con labores de cuidado en el hogar. Por ello, los esquemas de trabajo adaptativos pueden generar un impacto positivo más significativo para este grupo.

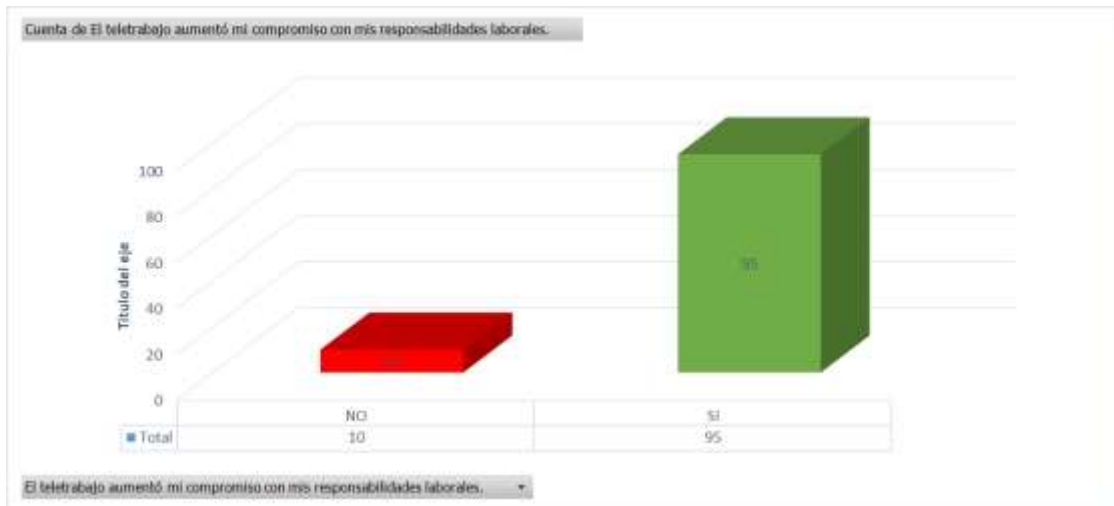
Los hallazgos coinciden con autores como Yeves et al. (2024), quienes sostienen que la flexibilidad promueve el bienestar, el equilibrio entre la vida personal y laboral y un mayor sentido de pertenencia. Deloitte (2020) enfatiza que la adaptabilidad de los modelos laborales pospandemia se ha convertido en un factor de resiliencia organizacional. Además, Toro y Pulido (2023) argumentan que la autonomía y confianza en los empleados incrementan los niveles de motivación y desempeño, mientras que Robbins y Judge (2023) relacionan la flexibilidad con el fortalecimiento de la satisfacción laboral y la salud emocional.

La alta proporción de colaboradores que asocian la flexibilidad con una mayor motivación evidencia que esta estrategia puede ser un motor fundamental para transformar la cultura laboral en

Colpensiones. Esto es especialmente relevante en trabajadores con hijos, mujeres y profesionales jóvenes, quienes experimentan presiones sociales y personales que pueden ser mejor gestionadas mediante esquemas de trabajo no tradicionales.

**Figura 18**

¿El teletrabajo aumentó mi compromiso con mis responsabilidades laborales?.

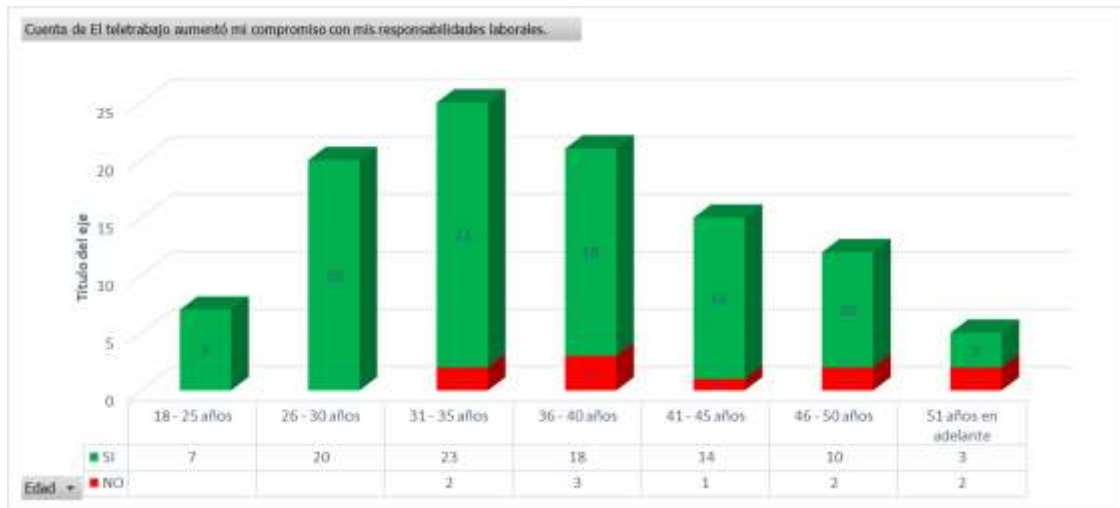


Fuente: Elaboración propia

De los 105 colaboradores encuestados, 95 afirmaron que el teletrabajo aumentó su compromiso con sus responsabilidades laborales. Esta cifra representa un 90.5 % del total, lo cual indica una percepción ampliamente positiva sobre el impacto de esta modalidad en el sentido de responsabilidad individual. Este nivel de aceptación sugiere que los colaboradores sienten mayor pertenencia y disciplina en sus tareas cuando se les otorga autonomía y flexibilidad.

**Figura 19**

El teletrabajo aumentó mi compromiso con mis responsabilidades laborales por edad.

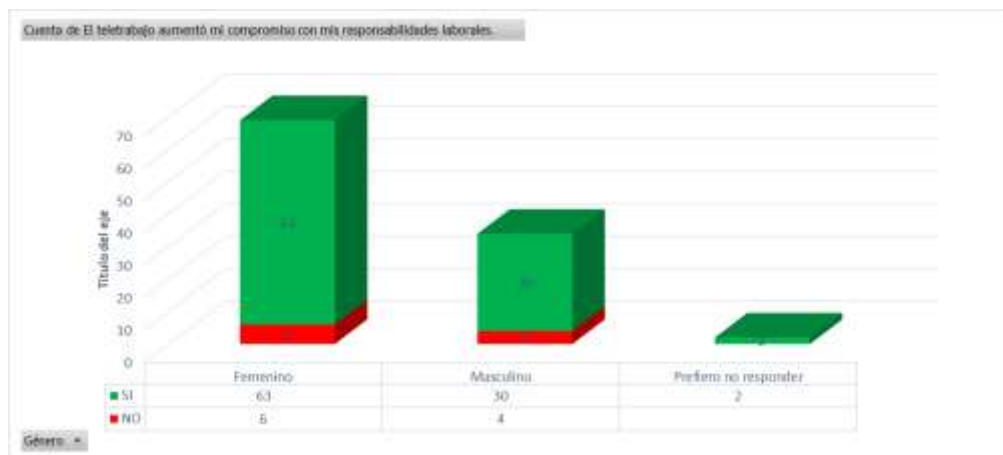


Fuente: Elaboración propia

El mayor número de respuestas afirmativas provino de personas entre los 26 y 40 años, una etapa de la vida laboral donde se consolidan metas profesionales y familiares. Este grupo podría haber encontrado en el teletrabajo una forma más efectiva de conciliar sus objetivos laborales y personales, desarrollando una conexión más profunda con sus responsabilidades.

Figura 20

El teletrabajo aumentó mi compromiso con mis responsabilidades laborales por genero.



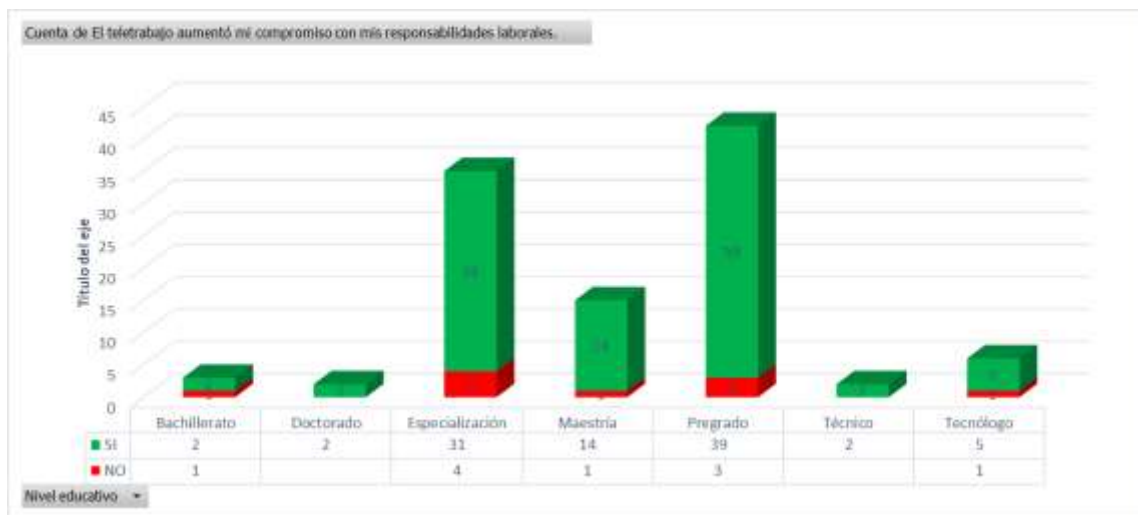
Fuente: Elaboración propia

Por género, el 66.3 % de las respuestas positivas correspondieron a mujeres, lo que refleja que esta modalidad ha sido particularmente valorada por ellas. Esto puede relacionarse con la posibilidad de

equilibrar múltiples roles, como el cuidado familiar y las responsabilidades del hogar. El 31.6 % fueron hombres y el 1.9 % prefirió no declarar.

**Figura 21**

El teletrabajo aumentó mi compromiso con mis responsabilidades laborales por nivel educativo.



Fuente: Elaboración propia

En cuanto al nivel educativo, el 41.1 % tiene pregrado, el 32.6 % especialización, el 2.1 % doctorado y el 9.5 % formación técnica o bachillerato. Esta variedad muestra que el compromiso fortalecido no se limita al nivel educativo más alto, sino que se distribuye de forma amplia.

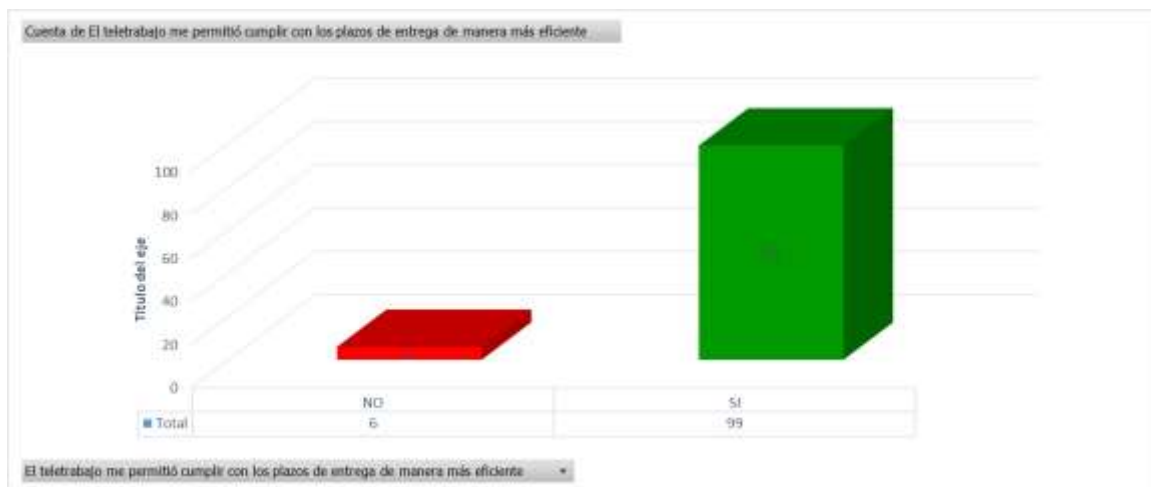
Este hallazgo coincide con los planteamientos de Toro y Pulido (2023), quienes afirman que el teletrabajo, al permitir la autogestión y reducir el estrés, fortalece el compromiso organizacional. Fernández (2022) señala que el empoderamiento laboral derivado del teletrabajo se traduce en mayor sentido de responsabilidad. Además, Robbins y Judge (2023) destacan que los entornos laborales basados en confianza generan mayor compromiso y fidelidad por parte de los empleados.

El incremento en el compromiso laboral tiene repercusiones positivas en la productividad, la estabilidad del talento humano y el logro de los objetivos institucionales. El teletrabajo ha actuado como

un catalizador para reforzar el vínculo emocional y operativo entre el colaborador y la organización, particularmente en grupos con mayores responsabilidades familiares y en niveles profesionales.

**Figura 22**

El teletrabajo me permitió cumplir con los plazos de entrega de manera más eficiente.



Fuente: Elaboración propia

Del total de encuestados, 99 colaboradores, equivalentes al 94.3 %, afirmaron que el teletrabajo les permitió cumplir con los plazos de entrega de manera más eficiente, mientras que solo 6 personas (5.7 %) respondieron negativamente. Este resultado evidencia una percepción generalizada de que el teletrabajo ha favorecido la gestión del tiempo, la concentración y la autonomía en la ejecución de tareas. La amplia aceptación indica que esta modalidad ha mejorado notablemente la capacidad de respuesta operativa de los trabajadores y la reducción de retrasos, lo que fortalece la eficiencia institucional.

**Figura 23**

El teletrabajo me permitió cumplir con los plazos de entrega de manera más eficiente por edad.

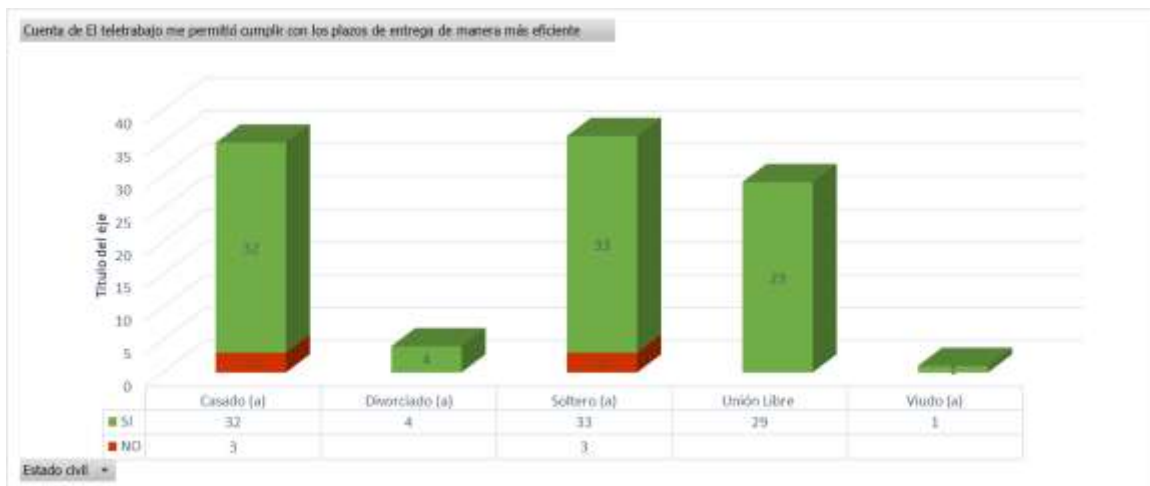


Fuente: Elaboración propia

Entre quienes respondieron afirmativamente, el 58.1 % se encuentra entre los 26 y 45 años (61 personas), un rango etario altamente productivo que coincide con etapas laborales en las que se gestionan múltiples responsabilidades. Este grupo puede haber encontrado en el teletrabajo una oportunidad para organizar mejor sus jornadas y reducir los tiempos muertos.

Figura 24

El teletrabajo me permitió cumplir con los plazos de entrega de manera más eficiente por estado civil.

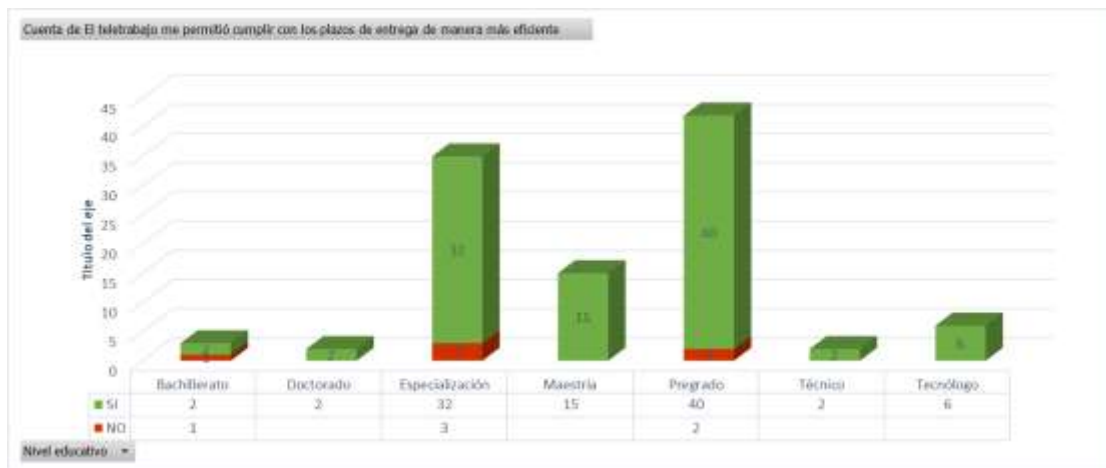


Fuente: Elaboración propia

Respecto al estado civil, 33 son solteros (34.7 %), 32 casados (33.7 %), 29 en unión libre (30.5 %), 4 divorciados (4.2 %) y 1 viudo (1.1 %). Esta distribución evidencia que el impacto positivo del teletrabajo en la eficiencia no está condicionado por la situación conyugal, lo que reafirma su aplicabilidad general.

**Figura 25**

El teletrabajo me permitió cumplir con los plazos de entrega de manera más eficiente por nivel educativo.



Fuente: Elaboración propia

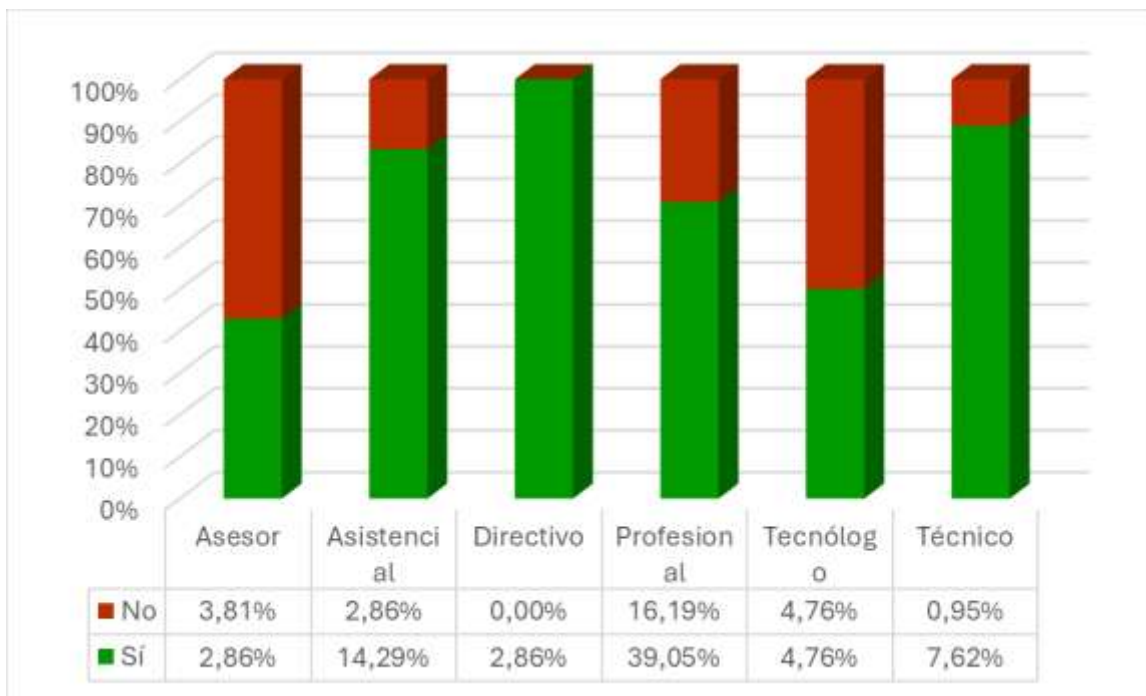
En cuanto al nivel educativo, un 51.6 % cuenta con estudios de posgrado, mientras que el 42.1 % tiene pregrado. Esto sugiere que los colaboradores con mayor formación académica, acostumbrados a entornos de alta exigencia, encuentran en el teletrabajo una modalidad compatible con sus hábitos de organización y planificación.

Este hallazgo es coherente con lo planteado por Lozada, Torres y Quintero (2024), quienes afirman que la productividad mejora cuando los colaboradores tienen autonomía y menores interrupciones externas. Robbins y Judge (2023) destacan que los trabajadores remotos exitosos son aquellos orientados al logro y con metas claras, condiciones que favorecen directamente el cumplimiento de plazos. Además, Madero-Gómez et al. (2021) señalan que el teletrabajo permite ahorrar tiempos de desplazamiento y mejorar la concentración, optimizando así la eficiencia operativa.

Los datos reflejan que el teletrabajo contribuye significativamente al cumplimiento eficiente de tareas, consolidándose como una estrategia clave para optimizar procesos internos. La alta aceptación del 94.3 % indica que esta modalidad se percibe no solo como una comodidad, sino como una herramienta real de mejora del rendimiento. El impacto positivo es evidente tanto en los niveles técnicos como profesionales, y especialmente en quienes tienen mayores cargas familiares.

**Figura 26**

La mayoría de mis tareas no requieren estar físicamente presente en Colpensiones por nivel de cargo.



Fuente: Elaboración propia

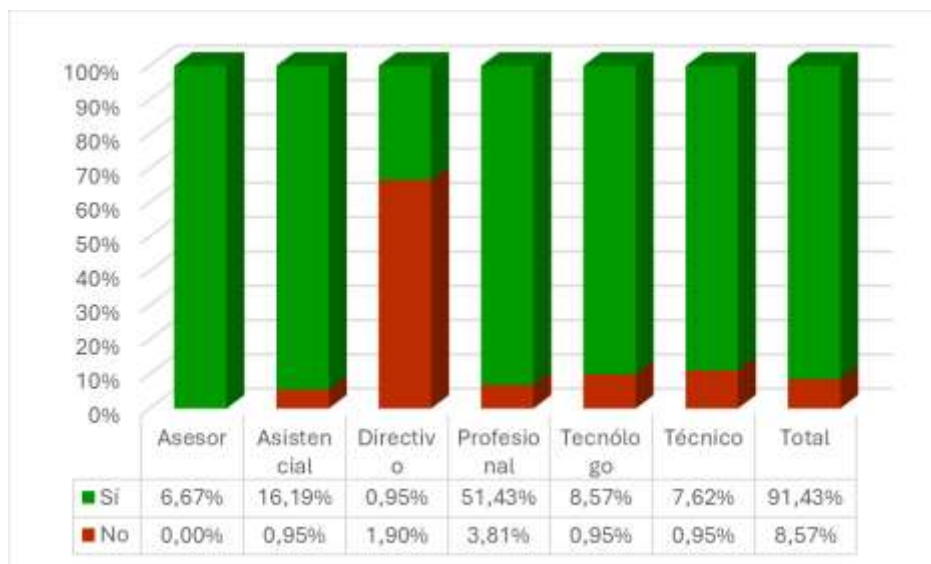
Al analizar los datos según el nivel del cargo, se evidencia que los profesionales concentran la mayor proporción de respuestas afirmativas (39.05%), seguidos por el personal asistencial (14.29%) y técnico (7.62%). Esto indica que estos tres niveles agrupan la mayoría de las funciones que pueden desempeñarse de forma remota o híbrida, lo que resalta su alto potencial de adaptación al trabajo flexible.

En el caso del nivel asesor, las opiniones están divididas, con porcentajes similares de respuestas afirmativas (2.86%) y negativas (3.81%), lo que refleja una percepción similar sobre la necesidad de presencialidad. En el nivel directivo muestra consenso en que no es necesario estar físicamente (2.86%), probablemente debido a la autonomía y el enfoque estratégico de sus funciones. Por parte del nivel tecnólogo presenta un equilibrio entre quienes consideran necesaria la presencialidad y quienes no (4.76%), lo que sugiere que esta percepción varía según las tareas específicas que desempeñan.

Estos resultados refuerzan la perspectiva de Yeves et al. (2024) y Toro y Pulido (2023), quienes coinciden en que la flexibilidad laboral, al permitir adaptar la jornada y el lugar de trabajo según las características del cargo, no solo optimiza la productividad y el equilibrio vida-trabajo especialmente en funciones que pueden gestionarse de forma autónoma, sino que también se consolida como una estrategia de desarrollo organizacional que impulsa la inversión en tecnología y mejora la gestión del tiempo.

**Figura 27**

Colpensiones proporcionó los recursos necesarios para mantener mi productividad en teletrabajo por nivel de cargo.



Fuente: Elaboración propia

Al analizar los datos por nivel del cargo, se observa que los profesionales fueron quienes más valoraron este respaldo (51.43%), seguidos por los niveles asistencial (16.19%), tecnólogo (8.57%) y técnico (7.62%). El grupo asesor también mostró una percepción positiva (6.67%) sin reportar respuestas negativas, lo que sugiere una satisfacción uniforme.

En general, el 91.43% de los encuestados considera que Colpensiones les brindó los recursos necesarios para mantener su productividad durante el teletrabajo, mientras que solo el 8.57% opinó lo contrario. Esto refleja una percepción generalizada de apoyo institucional en términos de herramientas, conectividad y condiciones adecuadas para trabajar desde casa. Este resultado se articula con lo planteado por Kirschner et al. (2023), quienes afirman que el éxito de los modelos flexibles depende, en gran medida, de la capacidad de las organizaciones para proporcionar los recursos y condiciones necesarias que permitan a los colaboradores desempeñar eficazmente sus funciones desde cualquier lugar. Además, lo señalado por Valero-Pacheco y Riaño-Casallas (2020) sobre la necesidad de adaptar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) a entornos remotos, refuerza la importancia de este acompañamiento organizacional.

**Figura 28**

Colpensiones proporcionó los recursos necesarios para mantener mi productividad en teletrabajo por regional.



Fuente: Elaboración propia

La regional Bogotá se destaca por concentrar la mayor proporción de respuestas afirmativas (64.76%), otras regionales como Antioquia y Caribe también reflejan una buena valoración del apoyo recibido, con 8.57% y 7.62% de respuestas afirmativas respectivamente, y apenas un 0.95% de respuestas negativas cada una. En general, la amplia mayoría de los encuestados (91.43%) considera que Colpensiones les proporcionó los recursos necesarios para trabajar de manera productiva desde casa, mientras que solo un 8.57% expresó insatisfacción. Esta percepción positiva, sin embargo, varía entre las diferentes regionales.

En contraste, las regionales Centro, Eje Cafetero, Occidente y Sur no registraron resultados negativos y aunque su participación en la encuesta fue menor, todos los encuestados de estas zonas manifestaron una experiencia positiva, lo que sugiere una percepción uniforme de satisfacción con los recursos entregados para el teletrabajo. Por lo tanto, esta perspectiva de los encuestados esta alienada con Kirschner et al. (2023), quienes sostienen que cuando las organizaciones comprenden cómo sus colaboradores usan los espacios y recursos y responden con soluciones flexibles y adaptadas, se logra una mayor eficiencia y satisfacción. No obstante, sin importar la ubicación geográfica ni el nivel del cargo desempeñado, como lo indica Bran-Piedrahita et al. (2021), se debe lograr una alineación estratégica y de una cultura organizacional que promueva la equidad y la confianza en todos los niveles.

### **Recomendaciones**

La implementación de un modelo de trabajo híbrido en Colpensiones representaría una estrategia efectiva para mejorar tanto la productividad como la satisfacción laboral de sus colaboradores. Esta modalidad ofrece mayor autonomía, facilita el equilibrio entre la vida personal y profesional, y contribuye al bienestar emocional, especialmente en grupos como mujeres con responsabilidades familiares, jóvenes profesionales y empleados en cargos intermedios.

Además de optimizar recursos y fortalecer el compromiso institucional, el trabajo híbrido permitiría adaptar las condiciones laborales a las necesidades reales de cada perfil, promoviendo un entorno más equitativo, humano y eficiente. Su éxito dependerá de políticas claras, formación en autogestión y un enfoque diferenciado que garantice una implementación sostenible. Por lo tanto, se recomienda lo siguiente:

- En primer lugar, se recomienda realizar una clasificación de cargos y funciones que permita identificar con claridad cuáles tareas pueden desempeñarse de manera remota y cuáles requieren presencialidad. Esta segmentación facilitará el diseño de un modelo híbrido adaptado a la naturaleza del trabajo, evitando enfoques homogéneos que no reconozcan las diferencias entre áreas, niveles de responsabilidad y dinámicas operativas.
- Asimismo, es clave actualizar las políticas internas para formalizar el trabajo híbrido, estableciendo lineamientos claros sobre tiempos, responsabilidades, derechos, deberes y condiciones de seguimiento. Esta normativa debe ser flexible, pero también garantizar equidad y transparencia, con criterios objetivos para acceder a la modalidad. Es importante que contemple mecanismos para evaluar el desempeño por resultados y no por presencialidad, así como herramientas de retroalimentación continua.
- Otra recomendación central es fortalecer la infraestructura tecnológica para asegurar que todos los colaboradores cuenten con los recursos necesarios para trabajar de forma eficiente desde cualquier lugar. Esto implica no solo el acceso a equipos y conectividad, sino también formación en herramientas digitales y habilidades de autogestión. Se debe prestar especial atención a los grupos con menor familiaridad tecnológica, como algunos trabajadores de mayor edad o de áreas menos digitalizadas.
- Desde el enfoque humano, se recomienda implementar estrategias de acompañamiento y liderazgo inclusivo, en las que los jefes promuevan la confianza, el trabajo por objetivos y el

bienestar emocional de sus equipos. Para ello, es importante capacitar a los líderes en gestión de equipos remotos, comunicación efectiva y resolución de conflictos en entornos híbridos.

- Además, se sugiere desarrollar estrategias diferenciadas por perfil sociodemográfico, reconociendo que factores como el género, la edad, la presencia de hijos o la ubicación geográfica influyen en las necesidades de flexibilidad. Por ejemplo, las personas con responsabilidades familiares pueden beneficiarse de esquemas con mayor trabajo remoto, mientras que en regiones con mayores dificultades de movilidad como Bogotá, el modelo híbrido debe priorizar la reducción de desplazamientos.
- Finalmente, se recomienda establecer un plan piloto por fases que permita probar el modelo híbrido en determinados equipos o áreas antes de su adopción generalizada. Este piloto debe ir acompañado de mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan hacer ajustes oportunos, recoger buenas prácticas y resolver dificultades operativas, con el fin de construir una experiencia institucional que consolide el modelo como parte integral del funcionamiento de Colpensiones.

### **Conclusiones**

La investigación demuestra que la implementación de un modelo de flexibilidad laboral en Colpensiones representa una oportunidad estratégica para mejorar la productividad, el bienestar y el compromiso de los colaboradores. A diferencia de los estudios centrados en el sector privado, este análisis enfoca su atención en el contexto público colombiano, evidenciando que incluso en estructuras organizacionales más rígidas es posible avanzar hacia esquemas laborales más humanos y adaptativos. La percepción positiva del trabajo remoto y la disposición de los colaboradores a mantener esquemas flexibles son señales claras de una transformación cultural en marcha.

Además, los hallazgos revelan que los beneficios del trabajo híbrido no son homogéneos, sino que varían según el perfil del colaborador. Grupos como mujeres con responsabilidades familiares, jóvenes profesionales y colaboradores en cargos intermedios tienden a experimentar mayores niveles de bienestar, motivación y compromiso cuando pueden alternar entre el trabajo remoto y presencial. Esta modalidad les permite equilibrar de mejor manera sus responsabilidades personales y laborales, sin perder el vínculo con el entorno organizacional. Por tanto, cualquier modelo híbrido que se implemente debe ser flexible, garantizando así una aplicación equitativa, eficiente y alineada con las funciones de cada rol.

Sin embargo, también se identificaron desafíos relevantes, como la dificultad para mantener el equilibrio entre la vida personal y laboral en ciertos cargos y la limitada representatividad de la muestra. Estas limitaciones invitan a interpretar los resultados como un punto de partida para futuras investigaciones más amplias y profundas. Asimismo, se reconoce la necesidad de fortalecer aspectos como el liderazgo basado en confianza, la autogestión y el uso adecuado de herramientas tecnológicas.

En síntesis, este estudio aporta evidencia valiosa sobre cómo la flexibilidad laboral puede integrarse de forma efectiva en una entidad pública como Colpensiones. Más allá de los beneficios individuales, se vislumbra un impacto positivo en la eficiencia institucional y en la modernización del servicio público. La flexibilidad laboral no debe verse como un privilegio, sino como una herramienta estratégica para responder a los retos contemporáneos del trabajo, promover el bienestar del talento humano y consolidar una cultura organizacional más sostenible, equitativa y centrada en las personas.

### Bibliografía

Teletrabajo. (s/f). Gov.co. <https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-238484.html>

Todo lo que se debe saber sobre el teletrabajo - Todo lo que se debe saber sobre el teletrabajo. (s/f).

MINTIC Colombia. <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/126148:Todo-lo-que-se-debe-saber-sobre-el-teletrabajo>

BID. (9 de 2020). <https://publications.iadb.org>. <https://publications.iadb.org/es/el-futuro-del-trabajo-en-america-latina-y-el-caribe-como-puede-la-tecnologia-facilitar-la>

Mintic. (31 de 12 de 2022). Séptimo estudio de penetración y percepción diciembre 2022.

<https://www.teletrabajo.gov.co/814/w3-propertyvalue-461877.html>

ALL Abogados. (2023). Flexibilidad laboral en Colombia: Nuevos horizontes en el mundo del trabajo.

<https://allabogados.com/noticias/flexibilidad-laboral-en-colombia/>

Historia de la Empresa. (2023). Beneficios del trabajo flexible (con definición y tipos).

<https://historiadelaempresa.com/beneficios-del-trabajo-flexible>

Pluxee. (2024). Flexibilidad laboral en Colombia: ¿cuál es la situación?

<https://www.pluxee.co/blog/flexibilidad-laboral/>

OCDE. (2023). Mercados laborales y políticas sociales en Colombia.

<https://www.oecd.org/employment/>

ManpowerGroup. (2023). Informe sobre la flexibilidad laboral y su impacto en la productividad.

<https://www.manpowergroup.com/>

Yeves, J., Bargsted, M., Orlandini, E., & Ureta, S. (2024). Flexibilidad Laboral en Pandemia y sus Efectos en Estrés, Inseguridad y Satisfacción Laboral. *Psykhe*, 33(1), 1–22. [https://doi-](https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.7764/psykhe.2021.41401)

[org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.7764/psykhe.2021.41401](https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.7764/psykhe.2021.41401)

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2023). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. [https://www-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=32860)

[ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=32860](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=32860)

Snell, S. A., Morris, S. S., García Becomo, M. I. (2020). *Administración de recursos humanos*. Cengage Learning.

<https://www-ebooks7-24.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=10763>

ManpowerGroup. (2025). *Acelerar la adaptabilidad. tendencias laborales 2025*.

[https://manpowergroupcolombia.co/wp-content/uploads/dlm\\_uploads/MPG-2025-Accelerating-Adaptability-Trends-Report-1-comprimido.pdf](https://manpowergroupcolombia.co/wp-content/uploads/dlm_uploads/MPG-2025-Accelerating-Adaptability-Trends-Report-1-comprimido.pdf)

Madero-Gómez, S., Ortiz-Mendoza, O. E., & Guerra-Leal, E. M. (2021). *Estrategias de flexibilidad y su relación con el ambiente laboral, la dedicación y el reto intelectual*. *Revista CienciaUAT*, 15(2), 122–134.

<https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.29059/cienciauat.v15i2.1462>

Toro Chalá, E., & Jesús Pulido, S. (2023). *Innovación de la gestión del talento humano en el sector público*. *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*, 12(23), 7–35.

<https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.15174/remap.v12i23.397>

Fernández García, R. (2022). *El trabajo híbrido, una realidad que se impone*.

*Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, 207, 5–21. <https://research-ebSCO.com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/c/usp2gg/viewer/pdf/rjqjji5q5>

Deloitte. (2020). *Esquemas de flexibilidad*.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/gt/Documents/human-capital/Esquemas-Flexibilidad.pdf>

"Bran-Piedrahita, L., Marcela Castro-Sánchez, L., Diego Toro-Rivera, L., Johana Torres-Salas, E., & 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.

<https://doi-org.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/10.17981/econcuc.42.2.2021.Org.6>

Microsoft. (s. f.). Bienestar del empleado | Microsoft Viva. <https://www.microsoft.com/es-es/microsoft-viva/employee-wellbeing>

Cáceres-Lozano, L. F., Acevedo-Cárdenas, J. A., Barrios-Martínez, V. A., Romero-Salinas, L. A., Pérez-Peña, A. G., & Contreras-Pacheco, F. (2023). Bienestar laboral y su correlación con el compromiso organizacional. *Revista Investigación En Salud Universidad de Boyacá*, 10(1), 94-111. <https://doi.org/10.24267/23897325.742>

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2023). *Comportamiento Organizacional*. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=32860>

Deloitte Uruguay. (2024, marzo 18). *Reimaginando el bienestar para el futuro del trabajo*. <https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/reimaginando-el-bienestar-para-el-futuro-del-trabajo.html>

Tomasina, F., & Pisani, A. (2022). Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: una revisión narrativa exploratoria. *Archivos De Prevención De Riesgos Laborales*, 25(2), 147–161. <https://doi.org/10.12961/aprl.2022.25.02.07>

Vivas-Manrique, S. D. (II.) & Rojas Peña, O. M. (II.). (2022). *Tecnoestrés y trabajo remoto: aportes multidisciplinares*: (1 ed.). Corporación Universitaria Minuto de Dios. <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/lc/bibliotecaean/titulos/232102>

Garrosa Hernández, E., & Moreno Jiménez, B. (2013). *Salud laboral : riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral*. Ediciones Pirámide.

Kemp, A. (2024, agosto 15). *Employee wellbeing hinges on management, not work mode*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/648500/employee-wellbeing-hinges-management-not-work-mode.aspx>

Valero-Pacheco, I. C., & Riaño-Casallas, M. I. (2020). *Teletrabajo: Gestión de la seguridad y salud en el trabajo en Colombia*. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 23(1), 22–33.

<https://doi.org/10.12961/aprl.2020.23.01.03>

Félix Cejudo, C. (2024). *Impacto del liderazgo en entornos remotos: percepciones de personas trabajadoras*. *Universidad Oberta de Catalunya*.

Lozada Quintero, J. E., Torres Páez, F. A., & Quintero Quintero, M. A. (2024). *Implementación del teletrabajo en la firma BA&P Colombia S.A.S. Maestría en Gestión Financiera*.

Pérez Salazar, M. A., & Otálora Gacha, S. M. (2021). *Análisis de la transición del trabajo presencial al teletrabajo en las Pymes del sector real en Bogotá*. *Universidad Ean*.

Álvarez Ramírez, P. A., García Reina, L. C., & Velasco Guerra, N. C. (2021). *Medición de la implementación de teletrabajo en la dirección de tecnología de Colsubsidio*. *Universidad EAN*.

MEJÍA-TREJO, J. (2023). *CAPÍTULO 6. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN*. In *Teoría de la Innovación Organizacional: una Descripción de Las Principales Escuelas y Sus Contribuciones Por Autor*. *Universidad de Guadalajara*.

MEJÍA-TREJO, J. (2023). *CAPÍTULO 6. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN*. In *Teoría de la Innovación Organizacional: una Descripción de Las Principales Escuelas y Sus Contribuciones Por Autor*. *Universidad de Guadalajara*.

Casas Piñeros, L. J. (2020). *Diagnóstico y propuesta de intervención de clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de servicios y contenidos educativos*. *Universidad Ean*.

Congreso de Colombia. (1950). *Código Sustantivo del Trabajo*. Bogotá, Colombia

Congreso de Colombia. (1990). *Ley 50 de 1990*. Bogotá, Colombia.

Congreso de Colombia. (2002). *Ley 789 de 2002*. Bogotá, Colombia.

Congreso de Colombia. (2008). *Ley 1221 de 2008*. Bogotá, Colombia.

*Organización Internacional del Trabajo (OIT). (s.f.). Convenios ratificados por Colombia.*

*[https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:11200:0::NO::P11200\\_COUNTRY\\_ID:102595](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=1000:11200:0::NO::P11200_COUNTRY_ID:102595)*

*OpenAI. (2025a). ChatGPT (versión del 1 de mayo) [Definición conceptual, operacional y dimensiones de las variables]. <https://chatgpt.com/>*

*OpenAI. (2025b). ChatGPT (versión del 1 de mayo) [Técnicas de análisis de datos]. <https://chatgpt.com/>*

*Hogarty, S. (2021, abril 1). ¿Qué es el modelo de espacio de trabajo híbrido? WeWork.*

*<https://www.wework.com/es-LA/ideas/workspace-solutions/flexible-products/hybrid-workplace>*

*SAP. (s.f.). ¿Qué es un modelo de espacio de trabajo híbrido? SAP.*

*[https://www.sap.com/products/hcm/what-is-a-hybrid-workplace-](https://www.sap.com/products/hcm/what-is-a-hybrid-workplace-model.html#:~:text=El%20modelo%20de%20trabajo%20h%C3%ADbrido,de%20trabajo%20%C3%A1giles%20y%20resilientes.)*

*[model.html#:~:text=El%20modelo%20de%20trabajo%20h%C3%ADbrido,de%20trabajo%20%C3%A1giles%20y%20resilientes.](https://www.sap.com/products/hcm/what-is-a-hybrid-workplace-model.html#:~:text=El%20modelo%20de%20trabajo%20h%C3%ADbrido,de%20trabajo%20%C3%A1giles%20y%20resilientes.)*

*Branch. (2024). 10 estrategias para un entorno de trabajo híbrido exitoso. Branch.*

*<https://branch.com.co/marketing-digital/estrategias-para-un-entorno-de-trabajo-hibrido-exitoso/>*

*Leitz. (2023). 10 formas de crear el mejor entorno de trabajo híbrido. Leitz. [https://www.leitz.com/es-](https://www.leitz.com/es-es/blog/leitz/workleitzbalance/10-formas-de-crear-el-mejor-espacio-de-trabajo-hibrido/#:~:text=10%20formas%20de%20crear%20el%20mejor%20entorno,de%20la%20protecci%C3%B3n%20de%20datos%20%C2%B7%207)*

*[blog/leitz/workleitzbalance/10-formas-de-crear-el-mejor-espacio-de-trabajo-](https://www.leitz.com/es-es/blog/leitz/workleitzbalance/10-formas-de-crear-el-mejor-espacio-de-trabajo-hibrido/#:~:text=10%20formas%20de%20crear%20el%20mejor%20entorno,de%20la%20protecci%C3%B3n%20de%20datos%20%C2%B7%207)*

*[hibrido/#:~:text=10%20formas%20de%20crear%20el%20mejor%20entorno,de%20la%20protecci%C3%B3n%20de%20datos%20%C2%B7%207](https://www.leitz.com/es-es/blog/leitz/workleitzbalance/10-formas-de-crear-el-mejor-espacio-de-trabajo-hibrido/#:~:text=10%20formas%20de%20crear%20el%20mejor%20entorno,de%20la%20protecci%C3%B3n%20de%20datos%20%C2%B7%207)*

