



Factores que Limitan la Adopción del Trabajo Híbrido en el Área Administrativa de Cuatro Organizaciones de Bogotá: Estudio de Casos

Integrantes del grupo

Ana Milena Rincon Pérez

Angela Liliana Tenjo Parra

Lina del Mar Quintero Losada

William Aníbal Fulano Peña

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas FAFCE

Especialización en Gestión Humana y Administración Financiera

Bogotá D.C, Colombia

25/5/2026

Tabla de Contenido

Planteamiento del Problema	7
Delimitación del Problema	8
Pregunta de Investigación	9
Objetivos	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos.....	9
Justificación	10
Marco Teórico.....	13
Del Marco Legal	15
Teletrabajo	15
Trabajo Híbrido.....	17
Trabajo Virtual.....	17
Pandemia por COVID-19	18
Diseño Metodológico.....	23
Resultados.....	26
Resultados Cualitativos de las Preguntas Abiertas	28
Marco Metodológico del Análisis.....	28
Distribución Global de Factores	29

Perfil Organizacional por Empresa	30
Hallazgos por Pregunta del Instrumento	32
Hipótesis Emergentes.....	36
Recomendaciones	37
Hallazgo Crítico Transversal	40
Resultados Cuantitativos de las Preguntas Cerradas Tipo Likert	41
Triangulación de Fuentes Mixtas - Análisis Integrado de Resultados.....	53
Introducción al Análisis Integrado	53
Hallazgos Integrados por Dimensión.....	58
Síntesis de Convergencias y Divergencias	60
Conclusión Integradora	62
Conclusiones	64
Recomendaciones	66
Incidencias Entre los Resultados Cualitativos y Cuantitativos.....	71
Semejanzas Entre los Resultados Cualitativos y Cuantitativos	71
Diferencias Entre los Resultados Cualitativos y Cuantitativos.....	72
Recomendaciones	74
Promover la Cultura Organizacional la Cual se Basa en la Confianza.....	74
La Incorporación de Modelos o Sistemas de Evaluación para la Medición de Resultados..	74

Fortalecer la Infraestructura de Tecnología	75
Diseño de Políticas en Cuanto al Trabajo Híbrido.....	75
Competencias Digitales del Equipo de Trabajo.....	76
Resistencia al Cambio.....	76
Equilibrio Laboral y Personal	77
Bibliografía	78

Lista de Tablas

Tabla 1 Caracterización de los participantes.....	27
Tabla 2 Matriz de categorización cualitativa.	28
Tabla 3 Frecuencia y distribución de factores organizacionales dominantes (n = 171 respuestas).	29
Tabla 4 Perfil organizacional de las empresas participantes según factor dominante y tensión interna.	30
Tabla 5 Síntesis de hallazgos por pregunta: factor dominante y hallazgo principal.....	32
Tabla 6 Hipótesis emergentes sobre barreras al trabajo híbrido según factor organizacional.	36
Tabla 7 Recomendaciones para la adopción del trabajo híbrido por empresa y alcance transversal.	38
Tabla 8 Triangulación de resultados por dimensión: entrevistas semiestructuradas y escala Likert.....	54
Tabla 9 Resumen de convergencias y divergencias por dimensión entre instrumentos	60
Tabla 10 Recomendaciones organizacionales para la adopción del trabajo híbrido por empresa y alcance transversal.	66

Lista de Figuras

Figura 1 Liderazgo y control.	41
Figura 2 Tecnología e Infraestructura.	43
Figura 3 Cultura Organizacional.	45
Figura 4 Medición del Desempeño y Productividad.	47
Figura 5 Naturaleza de las Funciones.	49
Figura 6 Características del Equipo.	51
Figura 7 Triangulación metodológica posterior.	62
Figura 8 Triangulación metodológica posterior.	70

Planteamiento del Problema

Teniendo como referencia el COVID-19, las compañías experimentaron cambios en sus dinámicas laborales, impulsados en nuevas tendencias en el uso de tecnología y la comunicación. Dado este contexto las empresas se vieron impulsadas a adoptar la modalidad de trabajo remoto, que luego se transformó en el híbrido, que en la actualidad representa una alternativa viable para el desarrollo operativo con beneficios para los trabajadores, que les permite conciliar entre la vida laboral y personal, reducir los tiempos de desplazamiento, mejorar el bienestar mental y físico. De igual forma para las organizaciones representa oportunidades en cuanto a eficiencias en costos, atracción y retención de talento, incremento de la motivación y productividad.

Sin embargo, en la actualidad se identifican empresas que prefieren el sistema tradicional de presencialidad, a pesar de que las funciones de los trabajadores puedan ser desarrolladas de manera remota o mixta. Esta situación refleja la resistencia organizacional a cambiar el modelo convencional.

Lo anterior infiere el riesgo de las empresas y sus colaboradores al desconocer los beneficios que pueden obtener en términos de bienestar para los empleados, eficiencia operacional y competitividad empresarial.

Por lo anterior, esta investigación desea determinar ¿cuáles son los factores que limitan la adopción de la modalidad de trabajo híbrido en las áreas administrativas en las empresas CISA, Forus Colombia, AJ Telecom y SVI Precisión Lab. de Bogotá.

Delimitación del Problema

Esta investigación enmarca el análisis de la resistencia a la adopción de modalidad de trabajo híbrido, de las áreas administrativas en las empresas CISA, Forus Colombia, AJ Telecom y SVI Precisión Lab. de Bogotá, puntualmente donde las funciones y responsabilidades son técnicamente viables para ejecutar fuera de las instalaciones de la empresa.

Con este estudio se busca identificar los factores que consideran estas empresas al no implementar nuevas modalidades de trabajo, específicamente en las áreas administrativas; excluyendo las áreas operativas o aquellas que requieran una presencialidad obligatoria para su desarrollo.

Dentro de la investigación es necesario tener en cuenta aspectos como el liderazgo, la cultura organizacional, la definición y percepción de control - productividad y posibles dimensiones que justifiquen dicha resistencia.

Respecto a la delimitación espacial la investigación se desarrollará en las áreas administrativas de las cuatro empresas objeto de estudio: CISA, Forus Colombia, AJ Telecom y SVI Precisión Lab. de Bogotá. Las cuales actualmente ejecutan sus labores en modalidad presencial cien por ciento, aunque cuenten con recursos y herramientas funcionales que les permitiría implementar un modelo flexible para trabajar.

En cuanto a la delimitación temporal, el ciclo de análisis comprende desde el año 2025 a 2026, periodo posterior a la pandemia COVID –19 en la que se adoptó la modalidad de trabajo remoto e híbrido como una alternativa viable y útil, por lo cual es pertinente indagar las causas de porqué algunas empresas con la posibilidad no la consideran una opción para su implementación.

Se contempla como grupo objetivo en la delimitación poblacional a los líderes, directivos, gerentes y responsables de las áreas administrativas con participación directa en la toma de decisiones inherente a la modalidad de trabajo implementado en sus organizaciones, así como a colaboradores con fin de obtener información respecto a cómo impacta el ejecutar sus actividades laborales únicamente de forma presencial.

Pregunta de Investigación

¿Cuáles son los factores organizacionales que determinan la resistencia para que las áreas administrativas de CISA, Forus Colombia S.A.S. AJ Telecom, y SVI Precisión Lab adopten la modalidad del trabajo híbrido?

Objetivos

Objetivo General

Identificar los factores que limitan la adopción del modelo de trabajo híbrido en las áreas administrativas de las empresas CISA, Forus Colombia, AJ Telecom y SVI Precisión Lab., con el fin de comprender los aspectos organizacionales que justifican la persistencia en la presencialidad en estas organizaciones.

Objetivos Específicos

- Identificar las características organizacionales y las dimensiones que influyen en la continuidad del modelo de presencialidad de áreas administrativas en las empresas CISA, Forus, AJ Telecom y SVI Precisión Lab. de Bogotá.
- Analizar la pertinencia del modelo de trabajo híbrido según el contexto y las condiciones particulares de las organizaciones estudiadas.

- Formular recomendaciones organizacionales, a partir de los resultados obtenidos sobre la resistencia en la implementación del modelo híbrido en las empresas CISA, Forus, AJ Telecom y SVI Precisión Lab.

Justificación

La evolución del entorno laboral en Colombia ha experimentado una transformación profunda a partir de la crisis sanitaria por COVID-19, la cual obligó a las organizaciones a adoptar modelos de trabajo no convencionales para garantizar su sostenibilidad operativa. Aunque inicialmente estas medidas fueron de contingencia, la experiencia demostró que numerosas funciones de diversos sectores productivos, pueden ejecutarse con altos niveles de productividad fuera de las instalaciones físicas, y en mayor medida sus funciones administrativas. Según datos reportados por Microsoft (2022), el 70% de los empleados a nivel mundial prefiere esquemas flexibles de trabajo; de igual forma, un 40% manifiesta la intención de cambiar de empleo si su organización no ofrece suficiente flexibilidad. Estas cifras ilustran con claridad que el trabajo híbrido ha dejado de ser un beneficio opcional para convertirse en un elemento central de la propuesta de valor laboral actual.

De igual forma en América Latina, la consolidación del trabajo híbrido también es notable. Un estudio realizado por WeWork y Michael Page (2024) con más de 10.000 personas en Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México demuestra que, mientras antes de 2020 solo el 15% de los encuestados trabajaba de manera híbrida, en 2024 ese porcentaje alcanzó el 76%, con apenas un 9% retornando a la presencialidad total. Estos datos muestran que la región no ha sido indiferente al fenómeno, aunque su adopción ha presentado matices propios determinados por las condiciones sociales, tecnológicas e institucionales de cada país. Colombia en particular, ha sido

escenario de este proceso, con un marco normativo que ha evolucionado significativamente para regular las nuevas formas de trabajo, (Ley 1221 de 2008, Ley 2088 de 2021 y Ley 2121 de 2021) que avala la flexibilidad laboral; sin embargo, persiste una brecha entre la norma y la práctica empresarial real.

Pese a este avance normativo y a la expansión del fenómeno, la adopción efectiva del trabajo híbrido en las organizaciones bogotanas no ha sido uniforme ni exenta de dificultades. Diversas investigaciones señalan que la transición hacia este modelo enfrenta resistencias de naturaleza cultural, tecnológica, organizacional y gerencial que limitan su implementación exitosa Gutman et al. (2024). Comprender cuáles son estos factores limitantes en el contexto específico de las áreas administrativas de organizaciones medianas y grandes en Bogotá constituye no solo una pregunta académicamente relevante, sino una necesidad para la gestión empresarial.

Aunque académicamente el trabajo híbrido ha sido de interés investigativo a nivel internacional y especialmente a partir de 2021. Publicaciones en revistas de alto impacto han explorado sus efectos sobre la productividad, el bienestar laboral, la cultura organizacional y el liderazgo Naqshbandi et al. (2025). No obstante, la literatura presenta vacíos importantes cuando se trata de estudios centrados en economías emergentes y en particular, en el contexto colombiano y latinoamericano. La mayor parte de los estudios provienen de países desarrollados, donde las condiciones de infraestructura tecnológica, cultura organizacional y marcos regulatorios son muy diferentes a la realidad de ciudades como Bogotá.

En relación con la elección del estudio de casos múltiples permite responder e identificar fenómenos organizacionales, como la adopción o resistencia ante nuevas formas de trabajo, lo

que requiere una metodología que permita evidenciar la realidad de los procesos, los puntos de vista de los involucrados y las dinámicas corporativas propias de cada organización. El estudio de casos es la mejor estrategia para responder a preguntas de tipo ¿cómo? y ¿por qué? sobre eventos en los que quien investiga no tiene control, como lo plantea Yin (2018).

En investigaciones recientes sobre trabajo híbrido en contextos organizacionales se ha recurrido a diseños cualitativos y mixtos para profundizar en las barreras de implementación. Gutman et al. (2024), en su estudio sobre trabajo híbrido en una universidad pública del Reino Unido, utilizaron cuestionarios abiertos y entrevistas en profundidad para identificar barreras como la falta de competencias tecnológicas, la ausencia de políticas claras, la falta de equipamiento adecuado y el aislamiento social de los trabajadores remotos. Por lo tanto, este antecedente valida la pertinencia del enfoque metodológico adoptado en la presente investigación.

La selección de cuatro organizaciones con áreas administrativas en Bogotá como unidad de análisis permite, una comparación instrumental entre contextos organizacionales diversos, que pueden incluir diferencias sectoriales, de tamaño o de cultura corporativa lo que aporta valor y permite que los hallazgos se puedan aplicar a contextos más amplios, permitiendo así contribuir a la construcción de supuestos teóricos que puedan ser aplicadas a organizaciones que compartan características similares a nivel nacional, lo que representa una contribución académica al tejido empresarial del país.

Frente a los vacíos identificados en la literatura y las condiciones del contexto colombiano, la presente investigación se propone generar un aporte práctico respecto a la formulación de recomendaciones orientadas a directivos y tomadores de decisión en

organizaciones bogotanas para superar las barreras identificadas y avanzar hacia modelos híbridos más sostenibles y equitativos.

La pertinencia social de la investigación es incuestionable. En un contexto de alta congestión urbana, emisiones vehiculares y desigualdades en la movilidad que caracterizan a Bogotá, la adopción del trabajo híbrido puede contribuir a reducir la presión sobre el sistema de transporte, disminuir la huella de carbono asociada a los desplazamientos laborales y mejorar la calidad de vida de los trabajadores. Investigaciones sobre los impactos ambientales del trabajo híbrido (Naqshbandi, 2025) señalan que los modelos híbridos bien diseñados presentan oportunidades para alinear las prácticas laborales con los objetivos de sostenibilidad, lo que representa un aporte de interés público que trasciende el ámbito organizacional privado.

Finalmente, en términos de utilidad metodológica, el diseño de estudio de casos que se propone en esta investigación puede servir como referencia para investigadores que busquen abordar fenómenos similares en otras ciudades colombianas o latinoamericanas, contribuyendo al desarrollo de una tradición investigativa sobre nuevas formas de trabajo en la región.

Marco Teórico

La emergencia que sucumbió al mundo en el año 2020 y de la cual se originó el COVID-19 puso en jaque la vida, la sociedad, los gobiernos y el trabajo. Este último ítem obligó a las empresas a tener a sus empleados trabajando desde casa ya que el virus terminó con la vida de muchas personas y en nuestro país aún más, pues esto desencadenó en que las personas estuvieran en sus hogares realizando labores de sus trabajos. El trabajo remoto se convirtió en parte fundamental de las organizaciones con el fin de tener una continuidad sobre todo en la parte administrativa. Esto trajo desafíos y aciertos para las organizaciones, así como la

adaptación de las personas en sus vidas personales y laborales. Del mismo modo, su impacto fue significativo en las empresas, ya que trajo cambios en su estructura y una dinámica laboral (Atoche Pachettes et al., 2022).

Aunado a lo anterior, el modelo de trabajo híbrido se ha establecido como aquella posibilidad en la cual las organizaciones han empleado con el fin de tener una presencialidad y trabajo desde casa que buscaba generar impacto positivo en las personas. Dicho esto, el trabajo híbrido permite una adaptabilidad recíproca entre las organizaciones y los trabajadores, en la cual se ha primado el bienestar de las personas. Por otro lado, la implementación de este modelo de trabajo requiere comunicación y liderazgo con el fin de que se garantice la eficiencia en las organizaciones, esto es clave para tener una gestión del talento en el modelo de trabajo híbrido y las percepciones que las personas puedan obtener teniendo en cuenta las necesidades y roles de cada individuo resultando en una adaptación a la cultura organizacional (Ramírez Roa et al., 2025; Cartagena, 2023).

De acuerdo a la hipótesis de Rojas Gallego (2023), el trabajo híbrido ha logrado estar en una posición estratégica mediante la cual su aporte a la productividad en la organización se considera satisfactoria ya que las personas evitan desplazarse a un lugar físico de trabajo, permitiendo que las labores sean ejecutadas desde espacios amenos para los trabajadores, facilitando las actividades no solo laborales sino personales de los colaboradores y así, buscar su bienestar físico y emocional en el entorno laboral, social y familiar.

Del Marco Legal

Teletrabajo

El teletrabajo constituye una modalidad laboral que permite al trabajador desempeñar sus funciones fuera del espacio físico de la organización mediante el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. La Real Academia Española (RAE, 2018) lo define como “el trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas” (párr. 1). Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2011) lo concibe como una forma de trabajar en una ubicación alejada de una oficina central, en la que las TIC hacen posible la separación física entre el trabajador y sus colegas. En Colombia, esta modalidad cuenta con un amplio desarrollo normativo que se ha fortalecido especialmente a partir de la pandemia por COVID-19.

La reglamentación del teletrabajo se remonta a la ley 1221 de 2008, donde mencionan que:

El teletrabajo es una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (Ley 1221, 2008, art. 2).

Lo anterior quiere decir que a los trabajadores se les permite realizar sus funciones en otras instalaciones diferentes a su lugar de trabajo permitiendo que las condiciones laborales sean iguales como si estuviesen laborando en las instalaciones de la compañía teniendo en cuenta las condiciones de seguridad y salud en el trabajo implementado al teletrabajo.

Seguidamente, bajo la ley 2088 de 2021 que dice:

La presente ley tiene por objeto regular la habilitación de trabajo en casa como una forma de prestación del servicio en situaciones ocasionales, excepcionales o especiales, que se presenten en el marco de una relación laboral, legal y reglamentaria con el Estado o con el sector privado, sin que conlleve variación de las condiciones laborales establecidas o pactadas al inicio de la relación laboral (Ley 2088, 2021, art. 1).

La ley fue dada por ocasión de la pandemia el congreso incorporo el modelo de trabajo en casa como una alternativa para las organizaciones y empleados con el fin de no afectar laboralmente a las dos partes, así mismo la ley 2121 de 2021 por la que se implementó el modelo de trabajo remoto, que dice:

El trabajo remoto se fundamenta en la garantía de los derechos mínimos del trabajador, el cual gozará de las mismas garantías y derechos que tienen los trabajadores que prestan sus servicios de manera presencial, salvo aquellas que por su naturaleza sean incompatibles con la ejecución remota de las actividades (Ley 2121, 2021, art. 5).

En este sentido esta ley estandariza la flexibilidad laboral garantizando los derechos de los trabajadores como desconexión y flexibilidad laboral, estas se rigen bajo el marco jurídico de Colombia en las que se ajustan las necesidades de los colaboradores al mercado laboral.

Así las cosas, a través del decreto 1227 de 2022 el gobierno colombiano fortaleció las modalidades de trabajo permitiendo más flexibilidad a las organizaciones mencionando que "los planes de capacitación institucional deben orientarse al desarrollo de competencias laborales, con el fin de facilitar la movilidad laboral y el cumplimiento de las metas institucionales" (Decreto 1227, 2022, art. 1), a su vez, el Ministerio de Tecnologías de la información, impulsa el uso de

las tecnologías con el fin de que las organizaciones y empleados tengan una mejoría en la productividad laboral a su vez, esto implica un avance en los procesos de las organizaciones (Departamento Nacional de Planeación, 2026).

Trabajo Híbrido

El trabajo híbrido surge como una respuesta adaptativa a las limitaciones tanto del modelo presencial como del teletrabajo en su forma pura. Ramos-Zaga (2025) lo define como un modelo que combina la presencialidad y el trabajo remoto de manera estructurada, buscando equilibrar la productividad organizacional con el bienestar psicosocial de los trabajadores, señalando que no se trata simplemente de una mezcla de espacios, sino de una reconfiguración de las relaciones laborales, los tiempos, las tecnologías y las culturas organizacionales (p. 390). Este modelo implica que una parte del equipo labora en las instalaciones físicas de la organización, mientras otra lo hace de forma remota, con posibilidad de alternar ambas condiciones según acuerdos previamente establecidos.

Trabajo Virtual

El trabajo virtual hace referencia a una forma de organización laboral en la que los trabajadores desempeñan sus funciones a través de medios digitales, sin necesidad de compartir un espacio físico común. Gassmann y Von Zedtwitz (2003, citados en Díaz et al., 2022) definen los equipos virtuales como un grupo de personas que interactúan por medio de tareas interdependientes, guiados por un propósito común y apoyados en herramientas tecnológicas de comunicación. Su rasgo distintivo reside en que la actividad laboral se realiza a través de plataformas digitales con equipos distribuidos geográficamente, lo que exige liderazgo eficaz y una gestión adecuada de los recursos tecnológicos (Management Study Guide, 2025).

Pandemia por COVID-19

La Organización Mundial de la Salud (OMS, 2020) define pandemia como la propagación mundial de una nueva enfermedad, condición que implica que la epidemia se ha extendido por varios países, continentes o en todo el mundo, afectando a un gran número de personas. El 11 de marzo de 2020, el Director General de la OMS declaró oficialmente que el COVID-19 reunía las características para ser caracterizado como pandemia (Organización Panamericana de la Salud [OPS], 2020). En el ámbito laboral, este evento actuó como catalizador sin precedentes para la adopción masiva de modalidades de trabajo no presenciales: según la OIT (2020, citada en Alarcón et al., 2022), el teletrabajo se implementó en 59 países, mientras que el Banco Mundial reportaba que 136 Estados habían adoptado algún tipo de modalidad de trabajo desde el hogar. En Colombia, esta coyuntura impulsó el desarrollo normativo descrito en el apartado 2.1, consolidando el teletrabajo, el trabajo en casa y el trabajo remoto como alternativas formales dentro del ordenamiento jurídico nacional.

A continuación, se detallan las barreras que se identifican en la implementación del trabajo híbrido en las diferentes dimensiones del entorno laboral:

La digitalización ha modificado de manera significativa la forma en que se desarrollan las labores en las áreas administrativas de las empresas colombianas, promoviendo esquemas como el teletrabajo y los modelos híbridos. Según la ANDI (2022), existen numerosas organizaciones que han podido fortalecer su infraestructura tecnológica, pero se siguen encontrando obstáculos que se encuentran vinculados a la cultura organizacional por la carencia de competencias dificultades, donde dichas dificultades impactan en gran medida a los cargos administrativos, existiendo todavía la predominancia de una supervisión presencial, del mismo modo se observa

que hay una implementación desigual entre los distintos sectores, poniendo en evidencia las brechas estructurales. En este escenario, la transformación digital no se limita a la incorporación de tecnología, sino que también exige cambios en la mentalidad empresarial. Por ello, avanzar hacia esquemas híbridos implica una transformación integral.

En esta línea, Buompadre (2022), sostiene que uno de los retos principales en las áreas administrativas radica en pasar de una cultura centrada en la presencialidad a otra orientada a resultados. Esto supone replantear los métodos de control y evaluación del desempeño. La autora indica que muchas empresas siguen vinculando la productividad con la presencia física, lo que dificulta una aplicación efectiva del trabajo híbrido. Esta resistencia cultural constituye un obstáculo relevante. Además, se hace necesario fortalecer la confianza dentro de las organizaciones. En consecuencia, el éxito de este modelo depende en gran medida de la evolución cultural interna.

Por su parte, Hernández y Pérez (2022), examinan cómo el liderazgo autocrático en las pymes colombianas contribuye a la resistencia frente al cambio. Considerando lo dicho por diversos autores, este tipo de estilo limita la delegación de las funciones y la autonomía que requiere un entorno híbrido, de igual forma, se fomenta la desconfianza hacia los empleados y el temor de perder el control, así que estas condiciones afectan específicamente a las áreas administrativas, ya que la toma de decisiones se suele contrastar. Ante este panorama, se encuentra la ausencia de un liderazgo transformacional que restringe la innovación y por tanto no se lleva a cabo la adopción de un trabajo híbrido requiere de modificaciones en los estilos de dirección.

A nivel internacional, Bloom et al. (2024), presentan evidencia empírica sobre las ventajas que trae el trabajo híbrido, mostrando su investigación que el modelo puede incrementar la productividad sin perjudicar la cultura organizacional, destacando que la flexibilidad laboral ayuda a mejorar la satisfacción de los trabajadores, pero se requiere la necesidad de que se implemente de forma organizada, contando con políticas definidas y una comunicación clara, siendo esta última fundamental, concluyendo en que los autores respaldan la viabilidad del trabajo híbrido en funciones administrativas.

En Colombia, Fedesarrollo (2021) señala que el trabajo remoto fue clave para garantizar la continuidad operativa durante la pandemia, especialmente en tareas administrativas. Sin embargo, advierte que su adopción ha sido heterogénea, con diferencias según el tamaño de la empresa y el sector económico. También identifica limitaciones relacionadas con la infraestructura y la conectividad, lo que afecta la sostenibilidad de este modelo. Por ello, se hace necesario implementar políticas que contribuyan a cerrar estas brechas.

Desde la perspectiva del bienestar laboral, García-Martínez et al. (2022) concluyen que los esquemas flexibles se asocian con mayores niveles de satisfacción y productividad. En el sector servicios, el personal administrativo valoran el poder realizar el trabajo con autonomía y la existencia de equilibrio entre la vida laboral y personal, factores que inciden positivamente en el desempeño. No obstante, también es indispensable una adecuada gestión organizacional, ya que la falta de estructura puede generar efectos adversos. En consecuencia, el trabajo híbrido debe desarrollarse con estrategias bien definidas.

De igual forma, Deloitte Colombia (2023), identifica la presencia de brechas de confianza entre empleadores y trabajadores, lo que dificulta la consolidación del trabajo híbrido en

empresas de servicios. Algunos directivos perciben una reducción en el compromiso bajo esquemas remotos, lo que ha impulsado el regreso progresivo a la presencialidad. Las áreas administrativas se ven especialmente afectadas por estas decisiones. A esto se suma la carencia de métricas claras de desempeño, lo que agrava la situación. Así, la confianza emerge como un factor clave en la implementación del modelo.

En la misma línea, Gartner (2023), señala que los líderes de recursos humanos enfrentan diversas barreras al implementar el trabajo híbrido, entre ellas la ausencia de indicadores de productividad y la resistencia interna. Las funciones administrativas y de apoyo presentan mayores dificultades de adaptación debido a la naturaleza de sus tareas y su dependencia de procesos tradicionales. Asimismo, la gestión del cambio organizacional suele ser limitada. Por ello, es necesario diseñar estrategias más estructuradas, ya que la adopción efectiva del modelo depende de una gestión adecuada.

Respecto al impacto organizacional, McKinsey y Company (2023), analiza cómo el trabajo híbrido ha influido en el uso de espacios físicos. En ciudades como Bogotá y Medellín, se ha reducido la ocupación de oficinas, lo que plantea desafíos en términos de costos inmobiliarios. Las áreas administrativas son las que más tienden a adoptar esquemas flexibles. Sin embargo, muchas empresas aún no han redefinido completamente sus estrategias, lo que genera incertidumbre sobre el futuro del trabajo. En consecuencia, se requieren nuevos enfoques para la gestión del espacio.

Desde un enfoque psicosocial, Miglioretti et al. (2021), mencionan que el teletrabajo permite la existencia de equilibrio entre la vida personal y la laboral, en especial en el personal administrativo; sin embargo, se advierten riesgos de la existencia de aislamiento y de la

sobrecarga de trabajo, por lo que la falta de límites claros puede ser un factor que afecte el bienestar, resultando fundamental el establecimiento de normas organizaciones, jugando un papel central la gestión del tiempo. Así, el trabajo híbrido debe ser regulado de manera adecuada.

A nivel regional, la OIT (2023), indica que el trabajo híbrido plantea retos para la inspección laboral en América Latina, debido a las dificultades para supervisar las condiciones laborales en entornos remotos. Esto impacta particularmente a las áreas administrativas. Además, existen vacíos normativos en varios países, lo que complica la protección de los derechos laborales. Por ello, es necesario actualizar los marcos regulatorios y fortalecer la capacidad institucional.

En el caso colombiano, Riaño-Casallas y Palencia-Sánchez (2022), analizan la regulación del teletrabajo y la salud ocupacional, resaltando la importancia de garantizar condiciones ergonómicas adecuadas y atender los riesgos psicosociales. Las áreas administrativas resultan especialmente vulnerables en este aspecto. Si bien la implementación del trabajo remoto debe ajustarse a los estándares legales, su aplicación práctica aún presenta dificultades, lo que evidencia la necesidad de mecanismos de seguimiento.

Desde el ámbito académico, la Universidad de los Andes (2022), ha señalado que el trabajo híbrido puede mejorar la productividad al tiempo del bienestar organizacional, considerando que su efectividad depende de la existencia de indicadores de desempeño, así como de una comunicación interna que sea sólida, en especial, las áreas administrativas pueden obtener beneficios importantes siempre y cuando se cuente con procesos debidamente estructurados, por lo tanto, son fundamentales la medición del impacto y la gestión que esté basada en datos.

En cuanto a la gestión organizacional, Vartiainen y Vanharanta (2023), identificaron factores clave para el éxito en el trabajo híbrido entre los que se encuentran el liderazgo adaptativo, la integración tecnológica y la comunicación efectiva, destacándose también la necesidad de que se redefinan los procesos en las áreas administrativas y se incorpore la colaboración virtual como elemento esencial, requiriendo de una cultura organizacional flexible con adaptación continua.

Finalmente, el panorama actual en Colombia evidencia tensiones en torno a la adopción del trabajo híbrido. Muchas empresas consideran este modelo una oportunidad para mejorar la productividad, aunque persisten dudas sobre su eficacia. Algunas organizaciones han optado por retornar a la presencialidad total, lo que refleja la existencia de barreras culturales y estructurales. A pesar de ello, el trabajo híbrido continúa siendo una alternativa viable, cuya consolidación dependerá de la capacidad de adaptación de las empresas. (Portafolio, 2024; Rojas Gallego, 2023).

Diseño Metodológico

Para esta investigación, el enfoque mixto, con un diseño no experimental de tipo descriptivo comparativo bajo un modelo convergente paralelo de triangulación (Hernández Sampieri, 2025), permitiendo identificar, comparar y analizar los factores que limitan la adopción del trabajo híbrido en áreas administrativas de las cuatro empresas que son casos de estudio seleccionado de esta investigación.

La población objeto de estudio está conformada por líderes directivos y coordinadores con capacidad de influir en la decisión de implementar la modalidad híbrida en las áreas administrativas en sus equipos de trabajo de cuatro organizaciones del sector privado y público,

ubicadas en Bogotá. Las empresas CISA, Forus Colombia, AJ Telecom y SVI Precisión Lab. Aunque pertenecen a distintos sectores económicos, se consideran comparables y oportunas bajo el criterio de homogeneidad funcional ya que comparten procesos de gestión de información, supervisión por resultados y requerimientos tecnológicos. Se caracterizan también por haber operado antes, durante y después de la pandemia COVID-19, de igual forma se considera a las empresas que disponen de personal administrativo y que han tenido algún nivel de exposición a modalidades de trabajo híbrido, tanto de forma formal como informal, estableciendo dentro de esta población unidades de análisis a nivel administrativo que este integrado por los empleados que desarrollan funciones propias de estas áreas administrativas.

El muestreo será no probabilístico del tipo intencional, seleccionando los participantes entre uno (1) y tres (3) directivos o coordinadores por cada empresa, debido a que son los principales responsables en la toma de decisiones relacionadas con la implementación de la modalidad híbrida. Además, justificado en la heterogeneidad sectorial para identificar barreras compartidas, debido a que el objetivo del estudio no es la generalización de los resultados a toda la población, sino el llevar a cabo un análisis en profundidad de casos específicos que permitan la comprensión de las dinámicas organizacionales y las percepciones frente al trabajo híbrido.

La selección de las empresas y participantes se realizará con base en criterios de inclusión como su ubicación en Bogotá, su clasificación como organizaciones del sector privado y público, formalmente constituidas, la existencia de un área administrativa estructurada y la disposición para participar en el estudio. De igual forma, se considerará que las organizaciones hayan tenido algún acercamiento al trabajo remoto o híbrido. Por otro lado, se excluirán aquellas empresas que no cuenten con áreas administrativas definidas, que desarrollen actividades exclusivamente

operativas o que no autoricen el acceso a la información requerida para el desarrollo de la investigación.

Finalmente, la muestra seleccionada permite abordar el fenómeno desde un enfoque comparativo entre organizaciones, facilitando el análisis tanto a nivel organizacional, en términos de características y políticas internas, como a nivel individual, en relación con las percepciones de directivos. Esto contribuye a una comprensión más integral de los factores que limitan la adopción del trabajo híbrido en el contexto específico de las cuatro empresas seleccionadas.

Las variables independientes se componen de los factores que influyen o limitan la adopción de trabajo híbrido, incluyendo la cultura organizacional, que es reflejo de las preferencias por lo esquemas presenciales, seguida de la resistencia al cambio que está relacionada con la oposición a nuevas formas de trabajo, continua la infraestructura tecnológica que se entiende como la disponibilidad de herramientas digitales, se sigue con las capacidades digitales del personal haciendo referencias a las habilidades tecnológicas de los empleados, continua el tipo de liderazgo dado en especial en cuanto a la predominancia del enfoque tradicional basado y en el control, finalizando con los costos de implementación que están asociados a la inversión necesaria para adoptar un modelo híbrido.

Las variables dependientes establecidas para esta investigación son la adopción del trabajo híbrido, comprendida como el nivel de interés, apertura y factibilidad que tienen las empresas para implementar esta modalidad laboral en el futuro.

Las variables planteadas permiten analizar de manera integral las barreras que enfrentan las cuatro empresas de estudio seleccionadas como muestra para considerar la implementación del trabajo híbrido.

La información se obtendrá a través de un instrumento mixto de recolección de datos, teniendo en cuenta las variables determinadas en la investigación.

Este instrumento estará integrado por dos secciones, la primera con diecinueve (19) preguntas abiertas orientadas a tener información cualitativa y la segunda con seis (6) preguntas en cuestionario tipo Likert para obtener información cuantitativa. Inicialmente se recolectarán los datos generales de los participantes; seguido de preguntas con ítems relacionados con los factores culturales, organizacionales y tecnológicos, con el fin de identificar patrones que brinden contexto sobre la identidad empresarial. Adicionalmente y, por último, se evaluará la disposición de las empresas y de sus directivos o coordinadores a cargo en el área administrativa que tengan participación en toma decisiones frente a la implementación del trabajo híbrido.

Los ítems serán valorados a través de una escala Likert de cinco puntos, permitiendo evaluar la opinión mediante cinco (5) categorías de respuesta que oscilaron entre totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo.

Como prueba piloto se realizará la aplicación a un grupo de cuatro (4) personas para confirmar la comprensión de los ítems y proceder a ajustar si es necesario para aplicar el instrumento definitivo.

Resultados

En esta sección se presentan los resultados que se obtuvieron posterior a la aplicación del instrumento semiestructurado, aplicado.

El análisis se desarrolló a partir de los siguientes componentes:

- Resultados cualitativos obtenidos de las preguntas abiertas
- Resultados cuantitativos obtenidos de las preguntas cerradas tipo Likert

El objetivo del análisis fue identificar los factores organizacionales que limitan la adopción del modelo de trabajo híbrido en las organizaciones estudiadas.

Tabla 1

Caracterización de los participantes.

Empresa	Sector	Cargo	Nivel Jerárquico
Cisa	Público –	Coordinador	Coordinador de área – mando
	privado	Coordinador de cartera	medio
Forus Colombia	Privado - Retail	Gerente Comercial	Rep. Legal
		Gerente Cadenas	Rep. Legal
AJ Telecom	Privado	Coordinador	Rep. Legal
		Supervisor	Supervisor de área
SVI Precisión Lab.	Privado- Salud	Gerente	Socio Directivo
		Director Ad	Directivo
		Jefe T. Humano	Jefatura

Nota. La tabla presenta la caracterización de los participantes de la investigación.

La participación de cargos de jefatura y dirección permitió recopilar información desde una perspectiva estratégica y organizacional, especialmente en relación con la toma de decisiones sobre las modalidades laborales implementadas en las empresas estudiadas.

Resultados Cualitativos de las Preguntas Abiertas

Las preguntas abiertas permitieron profundizar en la percepción de los directivos y jefes frente a las condiciones y factores organizacionales relacionados con la implementación del trabajo híbrido. A través de éstas los participantes expresaron sus experiencias valoraciones y posiciones respecto a la viabilidad de este modelo en su contexto organizacional, abordando dimensiones

Marco Metodológico del Análisis

Para el procesamiento de la información recolectada se diseñó una matriz de categorización cualitativa orientada a identificar el factor organizacional predominante en cada respuesta. De esta manera cada respuesta fue asignada a una única categoría, lo que permitió identificar patrones recurrentes y reconocer principales limitaciones percibidas por los líderes organizacionales frente a la adopción el trabajo híbrido. Este enfoque de eje único de análisis garantizó la coherencia en el proceso de categorización evitando ambigüedades en la interpretación de datos facilitando la comparación entre respuestas.

Tabla 2

Matriz de categorización cualitativa.

Factor	Descripción
Cultural	Valores, creencias y preferencias de líderes o dueños sobre el trabajo presencial. Confianza, compromiso percibido, cultura organizacional.
Tecnológico	Disponibilidad de sistemas, conectividad, herramientas colaborativas y seguridad de la información.

Productividad	Métricas de rendimiento, autonomía del colaborador, visibilidad del trabajo y KPIs disponibles.
Gobernanza	Instrucciones de alta dirección, políticas formales, normativa interna y procesos de toma de decisión.
Económico	Inversión requerida en infraestructura, equipos, licencias o adecuaciones para habilitar el modelo.
Equidad	Heterogeneidad de cargos (manufactura vs. administrativo), percepción de trato diferencial entre áreas.

Distribución Global de Factores

A partir de las 171 respuestas obtenidas (9 entrevistas × 19 preguntas), se identificó la distribución de los seis factores organizacionales dominantes que condicionan la adopción del modelo de trabajo híbrido en las empresas estudiadas. Cada respuesta fue asignada a un único factor dominante mediante el modelo de análisis de eje simple.

Tabla 3

Frecuencia y distribución de factores organizacionales dominantes (n = 171 respuestas).

Factor	Apariciones	% del total	Interpretación general
Cultural	38	34%	Factor dominante. Valores y creencias de dueños y directivos sobre la presencialidad.
Productividad	24	22%	Condición de entrada y argumento de resistencia — paradójicamente en las mismas empresas.

Gobernanza	17	15%	Instrucciones top-down sin política formal. Decisiones centralizadas.
Equidad	11	10%	Barrera estructural exclusiva de empresas con modelo operativo mixto (manufactura + servicios).
Tecnológico	10	9%	Menor peso del esperado. La infraestructura existe; la voluntad de usarla es la variable ausente.
Económico	7	6%	Barrera de inversión en equipos y sistemas. Más relevante en AJ Telecom y SVI Precisión Lab.

Nota. Los porcentajes corresponden a la proporción de apariciones de cada factor sobre el total de respuestas codificadas. El factor cultural concentra el mayor peso relativo del instrumento.

Perfil Organizacional por Empresa

Cada organización participante presenta un perfil diferenciado según el factor dominante identificado, las tensiones internas entre niveles jerárquicos y el factor crítico que determina el tipo de intervención requerida.

Tabla 4

Perfil organizacional de las empresas participantes según factor dominante y tensión interna.

Empresa	Sector	Tamaño	Factor principal	Factor crítico / Tensión interna
Forus	Retail / Consumo	231–323	Cultural (47%)	Creencias directivas sobre
Colombia	masivo	emp. 80– 83 adm.		presencialidad como cultura. E1 (mando medio)

				apoya el híbrido; E6 (dirección) lo rechaza formalmente.
				Confidencialidad financiera refuerza la barrera cultural.
		~500		
CISA	Financiero / Inversiones	emp. ~100 adm.	Cultural (53%)	E2 concentra la mayor resistencia; E3 tiene postura pragmática.
SVI	Manufatura + Servicios	75–80 emp. 10– 20 adm.	Equidad (38%)	80% operativo vs. 20% administrativo. Política diferenciada necesaria antes de implementar.
Precisión Lab				
AJ				Mayor madurez para el modelo. Barrera concreta:
Telecom	Telecomunicaciones	50 emp. 5 adm.	Productividad (50%)	equipos físicos y temor a caída de indicadores de venta.
SAS				

Nota. El factor principal corresponde al de mayor frecuencia relativa por empresa. El factor crítico identifica la variable que determina el tipo de intervención necesaria para avanzar hacia el modelo híbrido.

Hallazgos por Pregunta del Instrumento

La siguiente tabla presenta, de forma condensada, los factores dominantes y el hallazgo principal para cada una de las 19 preguntas del instrumento. El análisis completo por entrevistado se encuentra en el Anexo A.

Tabla 5

Síntesis de hallazgos por pregunta: factor dominante y hallazgo principal.

P	Pregunta	Factor(es) dominante(s)	Hallazgo principal
P1	<i>¿Han evaluado formalmente el trabajo híbrido?</i>	Gobernanza + Cultural	Solo Forus (E6) y AJ Telecom han evaluado formalmente. El resto decide por omisión; la ausencia de evaluación es indicador de gobernanza débil.
P2	<i>¿Qué tendría que ocurrir para implementarlo?</i>	Cultural + Productividad	Las condiciones son mayoritariamente subjetivas. AJ Telecom y SVI E9 articulan condiciones técnicas medibles.
P3	<i>¿Existe instrucción explícita de mantener presencialidad?</i>	Gobernanza	La instrucción existe, pero sin política escrita en ninguna empresa.
P4	<i>¿Cuenta con sistemas para operar remotamente?</i>	Tecnológico	7/9 confirman tener sistemas. La brecha tecnológica no es el obstáculo principal.

P5	¿Se ha invertido o evaluado tecnología para el modelo híbrido?	Tecnológico + Económico	Forus y SVI muestran mayor madurez. AJ Telecom no ha invertido por temor a indicadores — barrera de gobernanza disfrazada de prudencia económica.
P6	¿Qué brechas tecnológicas impedirían el modelo?	Tecnológico + Económico	Las brechas son heterogéneas: ninguna en Forus, conectividad doméstica en Cisa, ERP en SVI, equipos en AJ Telecom.
P7	¿Cómo describe la postura institucional frente a la flexibilidad?	Cultural + Equidad	Mayor dispersión del instrumento. La postura "flexible" de Forus contrasta con su resistencia en otras preguntas.
P8	¿El híbrido reduce el compromiso o la productividad?	Productividad + Cultural	Paradoja central: E1, E2, E9 sostienen que no; E3, E4, E7, E8 afirman que sí. La pandemia fue interpretada de manera opuesta según cargo y empresa.
P9	¿Ha habido presión interna para flexibilizar?	Cultural + Gobernanza	Solo AJ Telecom y Forus E1 reportan presión interna real. En Forus ya produce rotación no gestionada institucionalmente.

	<i>¿Tienen indicadores para medir productividad sin ver físicamente?</i>	Productividad	La mayoría declara tener métricas. Paradoja: las usan para gestionar presencialidad, no para habilitar el modelo híbrido.
P10			
	<i>¿Se ha discutido el impacto de la movilidad en bienestar?</i>	Cultural + Gobernanza	AJ Telecom y Forus E6 lo han discutido activamente. Cisa nunca lo ha llevado a junta.
P11			
	<i>¿Qué funciones son imposibles de ejecutar fuera de la oficina?</i>	Productividad + Equidad	La mayoría no identifica funciones estrictamente presenciales en lo administrativo. Valida técnicamente la viabilidad del modelo.
P12			
	<i>¿Han mapeado tareas presenciales por necesidad vs. costumbre?</i>	Gobernanza — CONSENSO	HALLAZGO CRÍTICO: 8/9 no han realizado ningún mapeo. La presencialidad se sostiene por inercia, no por evidencia documentada.
P13			
	<i>¿La confidencialidad es barrera para el modelo híbrido?</i>	Tecnológico + Gobernanza	Percepción polarizada: barrera total en Cisa (financiero), parcial en SVI, inexistente en Forus y AJ Telecom.
P14			

P15	<i>¿Han consultado a colaboradores sobre el modelo?</i>	Gobernanza + Cultural	La voz del colaborador no se incorpora en la mayoría. Solo Cisa E3, AJ Telecom y SVI E9 han consultado formalmente.
			Los factores habilitadores (KPIs, autonomía, liderazgo) son más maduros que las decisiones actuales; ninguna empresa ha construido ese sistema.
P16	<i>¿Qué factores consideraría para implementar el modelo?</i>	Productividad + Cultural	La preocupación es concreta en SVI (riesgo real de conflicto por heterogeneidad) y difusa en Forus y Cisa.
			Los factores citados espontáneamente coinciden con el marco: cultura/confianza (Forus, Cisa); presupuesto (SVI); implementos (AJ Telecom).
P17	<i>¿Hay preocupación sobre clima laboral o cohesión del equipo?</i>	Cultural + Equidad	Mayor resistencia al cambio. Cisa E2, Forus E6 y SVI E5 declaran que ninguna condición los haría reconsiderar.
P18	<i>¿Cuáles son los factores que más pesan para no avanzar?</i>	Cultural + Económico	
P19	<i>¿Qué condiciones harían reconsiderar la posición?</i>	Productividad + Cultural	

Nota. P = número de pregunta. Los factores dominantes se asignaron por consenso metodológico a partir de la codificación individual de cada respuesta. P13 representa el hallazgo más significativo del instrumento por su nivel de consenso (8/9).

Hipótesis Emergentes

El análisis inductivo de los datos generó seis hipótesis específicas sobre los mecanismos que sostienen la presencialidad en las organizaciones estudiadas. Cada hipótesis se plantea como proposición verificable mediante fases posteriores de investigación.

Tabla 6

Hipótesis emergentes sobre barreras al trabajo híbrido según factor organizacional.

ID	Dimensión	Hipótesis
H1	<i>Cultural / sector tradicional</i>	En empresas de consumo masivo y financiero con liderazgo centralizado, la resistencia es función del nivel jerárquico. Los mandos medios ven el modelo como viable; la alta dirección lo percibe como amenaza a la cultura. La implementación requiere evidencia interna generada desde un piloto controlado.
H2	<i>Equidad / empresa mixta</i>	En organizaciones con manufactura y servicios coexistentes, el modelo solo es viable si existe una política diferenciada por tipo de cargo con beneficios equivalentes para el área operativa. Sin este diseño, el costo en clima laboral supera el beneficio en productividad administrativa.
H3	<i>Métricas / paradoja del piloto</i>	Las cuatro empresas poseen indicadores básicos, pero ninguna los ha adaptado para productividad remota. La condición de "demostrar resultados" no puede cumplirse sin un piloto, y el piloto no se

		aprueba sin resultados previos. Romper este ciclo requiere un piloto de 60–90 días con métricas predefinidas.
	<i>Económica /</i>	AJ Telecom es la única empresa donde la barrera económica es relevante y superable. La falta de equipos tiene un costo de inversión bajo y retorno medible. El factor económico encubre un temor
H4	<i>tamaño y tecnología</i>	directivo a la pérdida de control sobre indicadores de venta.
	<i>Gobernanza /</i>	La ausencia de consulta formal genera un costo oculto no cuantificado. En Forus E1, la rigidez ya produce rotación voluntaria
H5	<i>costo oculto de talento</i>	reconocida pero no gestionada. Las organizaciones subestiman el impacto en retención y marca empleadora.
		Los datos sugieren una relación inversa entre tamaño organizacional y madurez para el modelo híbrido. AJ Telecom (50 emp., sector tecnológico) presenta el perfil más favorable; Cisa (~500 emp., sector financiero) presenta el mayor peso del factor cultural.
H6	<i>Tamaño inverso</i>	

Nota. Las hipótesis fueron construidas inductivamente a partir de los patrones identificados en el análisis cruzado de las 171 respuestas codificadas.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos del instrumento, se formulan ocho recomendaciones: cuatro específicas para cada empresa participante y cuatro de alcance transversal aplicables al conjunto de la muestra.

Tabla 7

Recomendaciones para la adopción del trabajo híbrido por empresa y alcance transversal.

ID	Recomendación	Alcance	Descripción
R1	Piloto con evidencia interna	<i>Forus</i> <i>Colombia</i>	La infraestructura está lista; la barrera es cultural-directiva. Diseñar un piloto de 90 días con 2–3 áreas administrativas (wholesale, finanzas, mercadeo), KPIs predefinidos y reporte ejecutivo mensual. Incluir rotación voluntaria como métrica secundaria.
R2	Política formal de elegibilidad	<i>CISA</i>	Crear un comité interno que defina criterios objetivos: tipo de cargo, historial de desempeño, protocolo de confidencialidad. Separar la decisión de la percepción de compromiso individual.
R3	Política diferenciada + ERP unificado	<i>SVI</i> <i>Precisión</i> <i>Lab</i>	Política de dos velocidades: área administrativa accede al híbrido bajo criterios de objetivos medibles; área operativa recibe beneficios equivalentes (flexibilidad horaria, bonificación). Priorizar la unificación del ERP como condición habilitante.
R4	Implementación inmediata 3×2	<i>AJ Telecom</i> <i>SAS</i>	Iniciar con modelo 3 días presencial / 2 días remoto para las 5 personas del área

			administrativa. Resolver la barrera económica con esquema BYOD + subsidio de internet. Establecer indicadores de venta como proxy de productividad remota.
			Taller de 2 horas por área para clasificar tareas en:
	Mapeo de tareas		(a) requieren presencia física, (b) sincrónicas pero
R5	presenciales (urgente)	Transversal	ejecutables remotamente, (c) completamente asíncronas. Transforma la conversación cultural en una técnica.
			Encuesta anónima de 5 preguntas sobre disposición, capacidad percibida y condiciones mínimas requeridas. Cuantifica la demanda interna real y transforma la percepción directiva en datos accionables.
R6	Incorporar la voz del colaborador	Transversal	
	Marco de métricas		Diseñar un tablero de indicadores: cumplimiento de entregables, participación en reuniones
R7	para productividad remota	Transversal	remotas, tiempo de respuesta en canales digitales. Herramientas como OKRs en Google Sheets / Notion son suficientes como punto de partida.

		Calcular: rotación de talento (Forus E1 reconoce
	Cuantificar el costo	renuncias), horas perdidas en desplazamiento,
R8	oculto de la	Transversal
	presencialidad	impacto en bienestar y menor atracción de perfiles
		jóvenes. Sin este balance la resistencia cultural
		tiene ventaja por defecto.

Nota. Las recomendaciones R1–R4 son específicas por empresa; R5–R8 son transversales a las cuatro organizaciones. La prioridad de implementación debe determinarse en función del factor crítico identificado en cada organización (ver Tabla 2).

Hallazgo Crítico Transversal

La pregunta 13 del instrumento —referida al mapeo de tareas presenciales por necesidad real versus costumbre— constituyó el hallazgo de mayor consenso: 8 de 9 entrevistados confirmaron que sus organizaciones no han realizado ningún análisis de este tipo. Este resultado evidencia que la decisión de mantener la presencialidad en todas las empresas participantes carece de sustento operativo documentado.

La pertinencia del modelo híbrido no puede evaluarse objetivamente en ninguna de las cuatro organizaciones porque ninguna ha respondido la pregunta base: ¿qué requiere realmente presencia física? La presencialidad se sostiene, en todos los casos, por inercia cultural y no por evidencia operativa.

Nota Metodológica. El instrumento aplicó un modelo de análisis de eje único: cada respuesta fue asignada al factor organizacional dominante entre seis categorías predefinidas (cultural, tecnológico, productividad, gobernanza, económico, equidad). Las entrevistas fueron de tipo semiestructurado e individuales. La muestra intencional incluyó a directivos y mandos

medios de cuatro empresas bogotanas de sectores distintos, con un total de 9 participantes (E1–E9).

Resultados Cuantitativos de las Preguntas Cerradas Tipo Likert

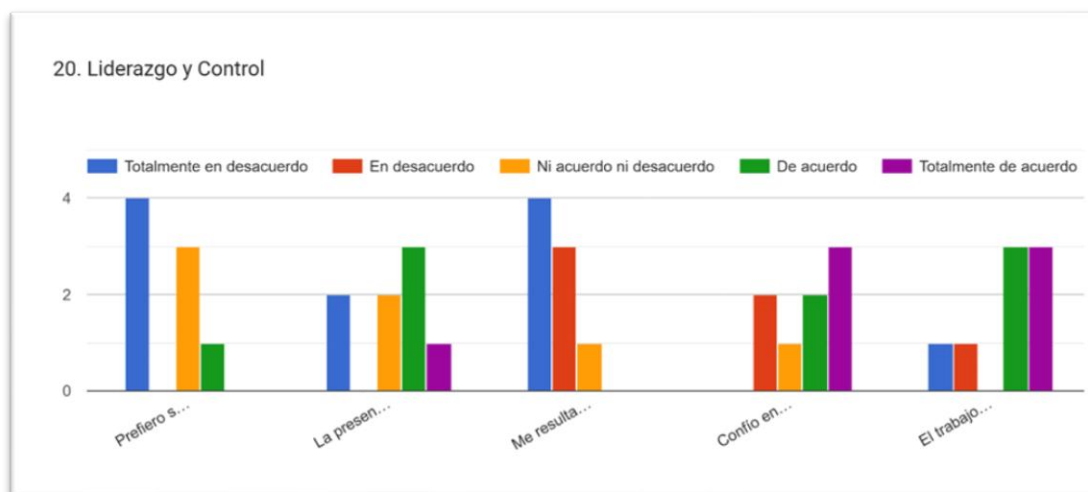
Según las encuestas realizadas en la medición de los resultados cuantitativos donde a través de la escala de Likert con preguntas en afirmativo los candidatos debían escoger la opción que más se adecuaba a sus respuestas y experiencias según los criterios:

- Totalmente en desacuerdo (color azul)
- En desacuerdo (color rojo)
- Ni acuerdo ni desacuerdo (color naranja)
- De acuerdo (color verde)
- Totalmente de acuerdo (color morado)

Los anteriores criterios aplican de la pregunta 20 a la 25

Figura 1

Liderazgo y control.



Nota. Elaboración propia (2026) a través de la herramienta Google Forms.

©Universidad Ean SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl 79 n° 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: 601 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

universidadean.edu.co

- Prefiero supervisar directamente a mi equipo para asegurar la calidad del trabajo.

En este primer ítem hay una tendencia muy clara al totalmente en desacuerdo con 4 de los 9 encuestados donde manifiestan una resistencia del líder a la supervisión de tareas. Por otro lado, de color naranja se presenta una posición neutral con 3 encuestados. Esto indica que los encuestados tienden a dejar a su equipo de trabajo con autonomía.

- La presencia física facilita la coordinación y comunicación dentro del equipo.

En este segundo ítem 5 encuestados tuvieron respuestas con tendencia positiva y donde se valora enormemente el rol del líder y su injerencia en los resultados del equipo de trabajo a través de una comunicación asertiva.

- Me resulta difícil evaluar el desempeño de mi equipo cuando no está en la oficina.

En este tercer ítem la tendencia es estar en totalmente en desacuerdo con 7 de los 9 encuestados, puesto que indica que no se requiere una presencialidad en el trabajo que indique que el desempeño sea mejor.

- Confío en que mis colaboradores cumplirían sus responsabilidades sin supervisión directa.

En este cuarto ítem 5 encuestados respondieron a tendencia positiva donde las tareas pueden cumplirse si no se cuenta con una supervisión del líder, caso contrario, los restantes 4 encuestados sienten que el trabajo de las personas debe tener algún tipo de supervisión lo cual indica que no hay una confianza total en el equipo de trabajo.

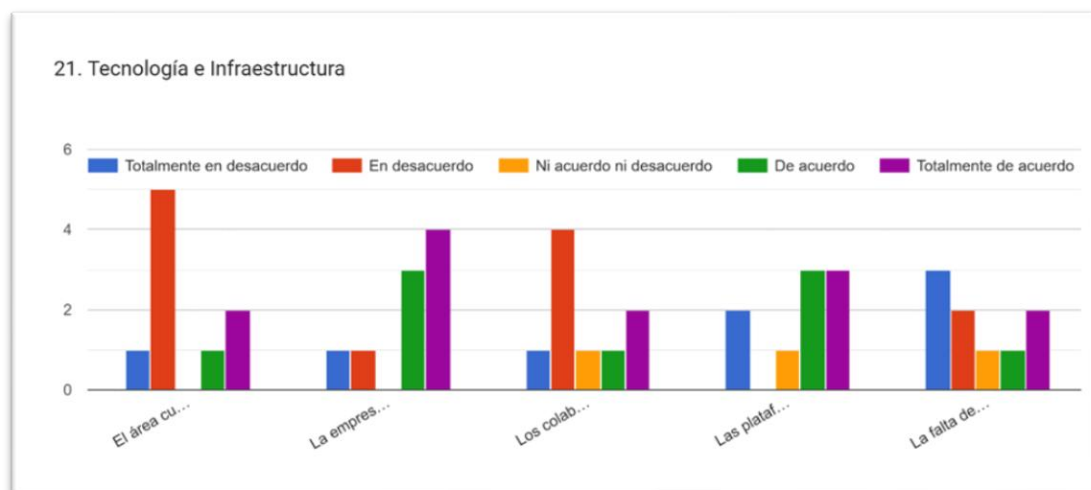
- El trabajo presencial favorece el liderazgo y la cohesión del equipo.

En este último ítem 7 de los 9 encuestados están de acuerdo en que el liderazgo que se ejerce en el equipo de trabajo es importante puesto a que ayuda que las tareas se realicen de una manera natural de manera presencial evidenciando confianza y colaboración, mientras que los otros 2 encuestados indican estar en desacuerdo pues la presencialidad no representa del todo el liderazgo en los colaboradores.

A grandes rasgos el liderazgo y control nos indica que los participantes en la encuesta dan un voto de confianza al equipo de trabajo cuando hay una autonomía y comunicación efectiva, aun cuando hay encuestados que consideran el rol del empleado en la presencialidad busca fortalecer el rol del líder y su liderazgo, así mismo, se observa una tendencia al tener el control absoluto de una persona sobre el equipo de trabajo.

Figura 2

Tecnología e Infraestructura.



Nota. Elaboración propia (2026) a través de la herramienta Google Forms.

- El área cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para operar en la modalidad híbrida.

En este primer ítem más de la mitad de los encuestados indica estar en desacuerdo indicando que en sus áreas la parte tecnológica no está del todo adaptada que permita la implementación del modelo de trabajo híbrido.

- La empresa proporciona acceso seguro a los sistemas desde fuera de la oficina.

En este segundo ítem predomina el color verde y morado con un total de 7 encuestados donde se puede percibir un positivismo donde se valoran esfuerzos de las compañías por tener tecnologías en condiciones aceptables.

- Los colaboradores tienen los equipos adecuados para trabajar desde casa.

Este rubro nos muestra una división de los encuestados con 5 votos en la parte negativa (desacuerdo) y 3 votos hacia la parte positiva (de acuerdo) donde el color rojo nos indica una posible dificultad que es considerada respecto a limitaciones tecnológicas, mientras que la otra parte considera que se cuentan con condiciones y equipos tecnológicos óptimos.

- Las plataformas digitales actuales son suficientes para mantener la productividad en remoto.

En este ítem el color verde y morado tienden a indicar de manera positiva que las plataformas digitales o tecnológicas funcionan de una manera óptima ya que permitiría el desarrollo de funciones en modalidad híbrida mientras que, 3 participantes indicaron que pueden existir inconvenientes en el uso de plataformas que no les permitiría tener una productividad óptima en sus tareas.

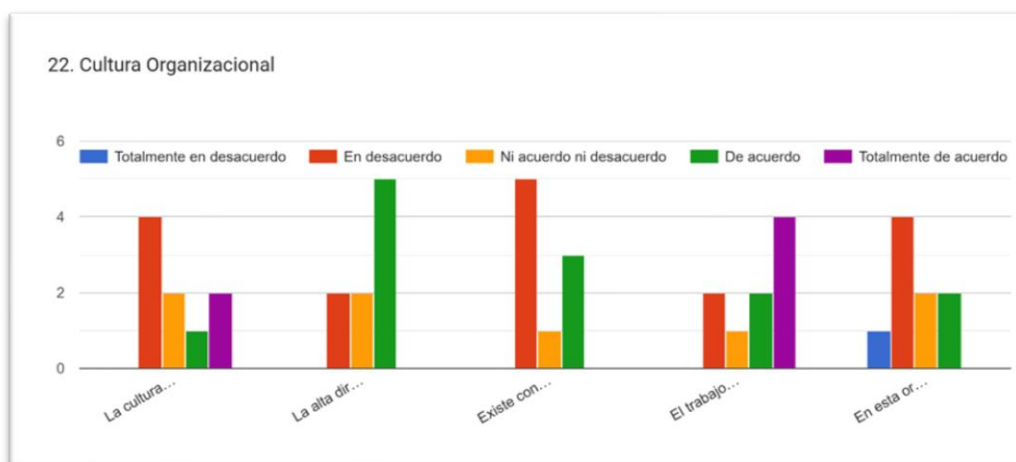
- La falta de tecnología es una barrera importante para implementar el trabajo híbrido.

En este último ítem 5 encuestados indican que la tecnología como barrera no impide ejecutar funciones desde un lugar diferente al del trabajo, en cambio los demás votantes perciben que a falta de un recurso de tecnología o infraestructura podría representar esa limitación en la ejecución de tareas.

En cuanto a tecnología e infraestructura la gráfica muestra que hay una percepción mixta en sus respectivas organizaciones, si bien es cierto que hay encuestados que indican tener infraestructura y tecnología adecuadas hay una leve tendencia al desacuerdo en lo que refiere a la disponibilidad de recursos o herramientas lo que podría afectar en el desarrollo de tareas disminuyendo la eficiencia y el desempeño en los equipos de trabajadores.

Figura 3

Cultura Organizacional.



Nota: Elaboración propia (2026) a través de la herramienta Google Forms.

- La cultura de la empresa promueve la flexibilidad y la autonomía laboral.

Hay una tendencia de 4 de los encuestados a estar en desacuerdo en la afirmación pues no ven que en sus compañías hay una influencia significativa en la autonomía laboral, mientras que 3 encuestados indicaron que la influencia de la cultura organizacional si puede influir de manera positiva en los trabajadores la flexibilidad laboral.

- La alta dirección apoya la posibilidad de adoptar esquemas de trabajo flexibles.

En este segundo ítem 5 encuestados los cuales representan más de la mitad indican que si ven un apoyo de sus directivos en que los trabajadores ejecuten tareas desde otros espacios distintos a la oficina.

- Existe confianza organizacional para que los empleados trabajen sin supervisión constante.

Según los resultados la mayoría (5 encuestados) optó por indicar que no hay una confianza total en la que los empleados puedan realizar sus labores sin supervisión pues esto puede significar distracciones en sus labores y esto debe a que si el jefe no está presente se puede interpretar que las personas no hacen sus labores como se espera que se hagan.

- El trabajo presencial hace parte del modelo de negocio y la identidad de la empresa.

En este caso el color morado y verde indica que 6 encuestados muestran una percepción a favor en relación con el trabajo realizado y su dinámica donde la presencialidad es bien acogida por los líderes.

- En esta organización, trabajar desde casa podría percibirse negativamente.

En este último ítem de los 9 encuestados 5 dicen estar en desacuerdo la afirmación, ya que laborar desde casa no implica cambios negativos en los objetivos de las organizaciones y que el desempeño de los empleados disminuya, por el contrario, solo 2 encuestados ven que trabajar

©Universidad Ean **SNIES 2812** | Vigilada Mineducación | **Personería Jurídica Res. n°. 2898** del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl 79 n° 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

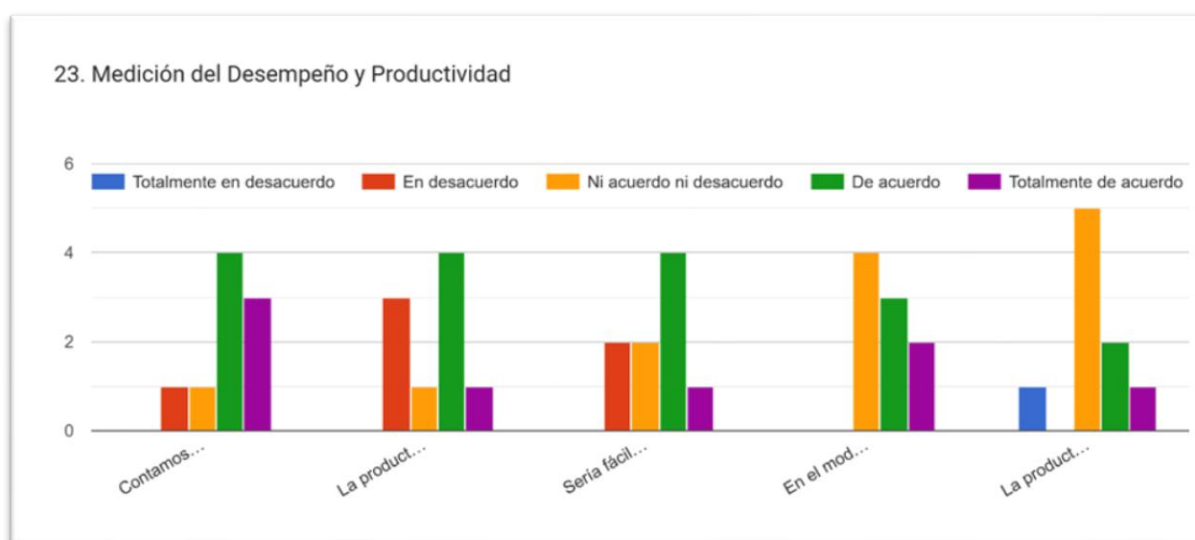
Centro de contacto: **601 593 6464** | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica
universidadean.edu.co

desde casa no es viable pues se puede evidenciar negativismo para la organización. Por otro lado, las 2 respuestas restantes no muestran signos de que sea positivo o negativo.

La grafica nos muestra una percepción mixta para el total de los encuestados donde hay puntuaciones positivas hacia la cultura organizacional y donde hay signos de conformidad de los encuestados. Por el contrario, en varios ítems hay un desacuerdo por lo que se presume existen debilidades en la cultura organizacional que puede verse a una comunicación frágil interna.

Figura 4

Medición del Desempeño y Productividad.



Nota. Elaboración propia (2026) a través de la herramienta Google Forms.

- Contamos con indicadores claros (KPIs u otros) para medir el desempeño por resultados.

7 de las 9 respuestas obtenidas indican una clara apreciación en que la medición de los resultados se ven reflejados a través de KPIs indicando que si hay objetivos los cuales deben cumplirse, mientras que solo 1 estuvo en desacuerdo.

- La productividad del equipo de trabajo se mide por entregables y no por tiempo en oficina.

Se evidencia una respuesta mixta, indicando que 5 de los encuestados ven medibles los objetivos propuestos referente a las tareas asignadas, mientras que 3 de los encuestados indican que la productividad no es medible por objetivos o por tiempos de ejecución.

- Sería fácil adaptar nuestros sistemas de evaluación a un esquema de trabajo híbrido.

En este tercer ítem más de la mitad de los encuestados concuerdan en que los sistemas de evaluación se podrían adaptar al modelo híbrido de trabajo, mientras que 2 encuestados están en un punto intermedio, y 2 indican que definitivamente no sería viable la adaptación de un sistema de evaluación al esquema híbrido.

- En el modelo presencial es más sencillo identificar cuando un colaborador tiene dificultades.

En este ítem 4 encuestados indican un punto intermedio donde identificar un problema a un colaborador puede ser o no identificado, así mismo, el restante de los encuestados, es decir, 5, concordaron que en la presencialidad se podrían identificar falencias de los colaboradores y esto se puede tratar implementando un plan de acción con el fin de convertir aquella falencia en una fortaleza.

- La productividad del equipo de trabajo aumentaría si tuviera flexibilidad de horario y lugar.

Al igual que el anterior punto, se evidencia un punto intermedio donde marcaron “ni acuerdo ni desacuerdo” (5 encuestados) lo que indica que la percepción de productividad laboral

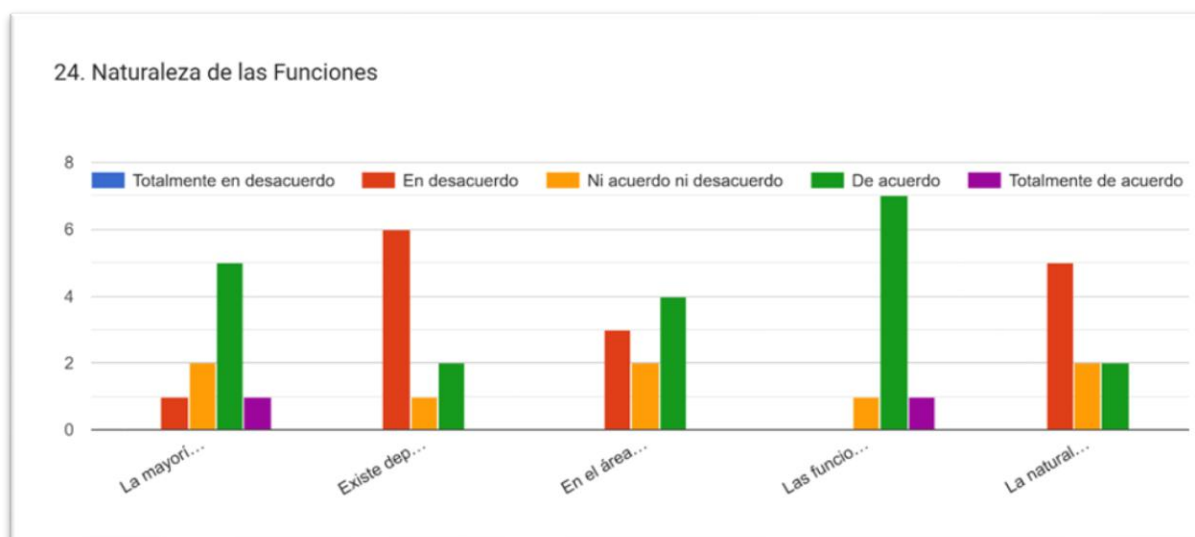
podría aumentar si se cuenta con flexibilidad en cuanto a espacios, tiempos y desplazamientos.

Por otro lado, 3 de los encuestado indicaron que la productividad laboral aumentaría si las personas contaran con poder de decidir desde donde y el tiempo de trabajo.

En síntesis, los encuestados indicaron que en sus organizaciones cuentan con bases que les permite medir el desempeño y productividad de los empleados más, sin embargo, esto requiere de reforzar esa apreciación permitiendo que todos los empleados perciban que el trabajo bajo mediciones de KPIs u otros sea medible y se vea como algo positivo.

Figura 5

Naturaleza de las Funciones.



Nota. Elaboración propia (2026) a través de la herramienta Google Forms.

- La mayoría de las tareas del área pueden realizarse sin necesidad de estar en la oficina.

Claramente en este ítem 6 de los 9 encuestados concuerdan en que, si es posible realizar las labores sin necesidad de la presencialidad lo que indica que, si existe un grado de confianza

en las personas, caso contrario una sola respuesta indico que esto era imposible y las otras 2 respuestas se encuentran en un punto medio.

- Existe dependencia de documentos físicos o equipos que impiden el trabajo remoto.

Claramente 6 encuestados indicaron en estar en desacuerdo en la apreciación pues ahora la mayoría de información se maneja de manera digital, lo que agiliza tramites o procesos y no se requiere documentación física en muchos casos, y en cuanto a los equipos en las compañías es de fácil acceso obtener un equipo para que las personas realicen sus labores de manera remota o híbrida, por el contrario, 2 encuestados indicaron que sin estos elementos no es posible hacer trabajo híbrido o remoto.

- En el área se requiere interacción presencial frecuente con clientes internos o externos.

En el tercer ítem las respuestas se encuentran un poco equilibradas pues 2 encuestados puntuaron en “ni acuerdo ni desacuerdo”, 3 encuestado indicaron estar “en desacuerdo” y 4 encuestados concordaron en estar “de acuerdo” indicando que para unos requiere esa interacción en persona y otras dicen que no, lo cual la percepción puede ser muy personal.

- Las funciones administrativas del área son compatibles con un modelo híbrido.

Claramente en este ítem el color verde sobresale para 7 de los 9 encuestados, donde hay más que un patrón de que las tareas administrativas se pueden ejecutar desde un lugar diferente a la oficina en modalidad híbrida ya que son labores que están definidas y claras.

- La naturaleza de las actividades del área es el principal obstáculo para el trabajo híbrido.

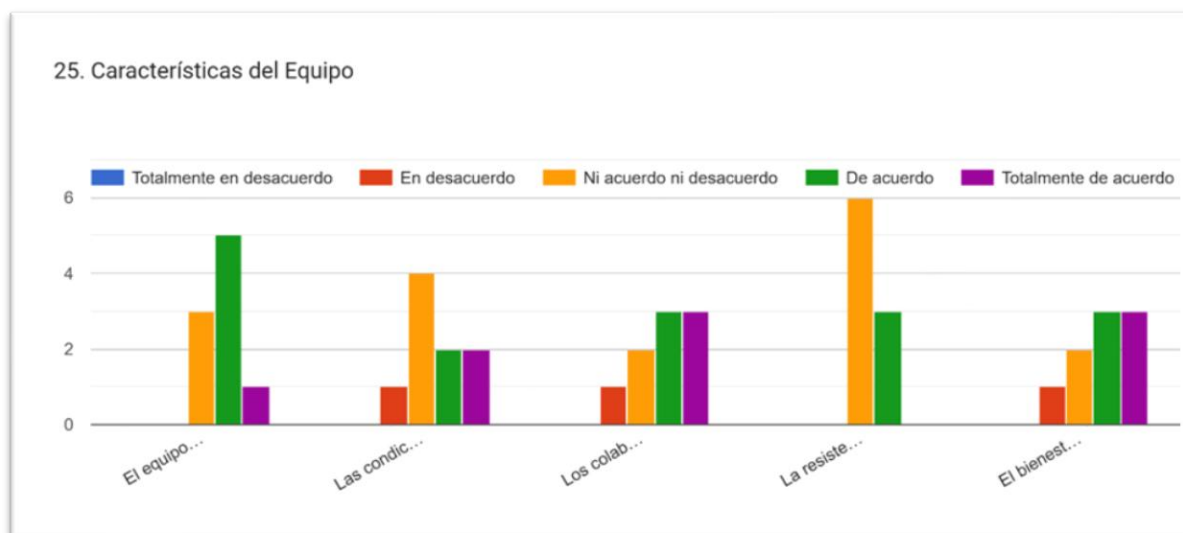
En este último ítem 5 encuestados indicaron estar “en desacuerdo” pues no hay ninguna injerencia en que el trabajo híbrido se establezca, por otro lado, se obtienen 2 respuestas en un

punto medio, y otras 2 respuestas indican que debido a la naturaleza de las actividades no es posible acceder al trabajo híbrido.

En general, las organizaciones cuentan con fortalezas en cuanto a las tareas a desempeñar, pero esto requiere una revisión de cómo se puede mejorar buscando un equilibrio para las compañías y los empleados.

Figura 6

Características del Equipo.



Nota. Elaboración propia (2026) a través de la herramienta Google Forms.

- El equipo de trabajo tiene las competencias digitales necesarias para trabajar de forma híbrida.

En este ítem más de la mitad de los encuestados concordaron en estar “de acuerdo” en que los equipos de trabajo cuentan con las herramientas y competencias que les permite acceder a desarrollar sus funciones desde un lugar diferente del sitio físico de trabajo, por otro lado, 2 de las respuestas se encuentran en un punto intermedio, donde la tendencia negativa desaparece.

- Las condiciones del hogar de los colaboradores son adecuadas para el trabajo híbrido.

En este ítem se evidencia 4 respuestas con tendencia “ni acuerdo ni desacuerdo” indicando un punto medio en la afirmación ya que este punto no se conoce a profundidad por parte de los líderes, por otro lado, de manera positiva 4 encuestados concordaron en que las condiciones de espacio, disponibilidad y tecnología están adecuadas para que los trabajadores desempeñen funciones en modalidad híbrida.

- Los colaboradores estarían dispuestos a adoptar un modelo híbrido.

En este ítem la tendencia es positiva con 6 respuestas puesto que la adopción del modelo de trabajo híbrido es bien aceptada ya que posiblemente las razones sean por evitar desplazamientos al lugar de trabajo y por comodidad de los empleados. Por otro lado, solo un encuestado indica de manera negativa en que los colaboradores preferirían la presencialidad y esto puede obedecer a razones de índole personal.

- La resistencia al cambio del equipo es un factor que dificulta la adopción del modelo híbrido

En este ítem los encuestados se inclinaron por el rubro “ni acuerdo ni desacuerdo” con 6 respuestas y 3 encuestados indicaron estar “en de acuerdo”, esto puede indicar una resistencia al cambio o quizá dificultades al interior de los equipos de trabajo que conlleven a tener la posibilidad de un cambio en el modelo de trabajo, esto requiere atención por parte de los líderes pues no está generando una respuesta totalmente positiva.

- El bienestar y la conciliación familia-trabajo mejorarían con un modelo más flexible.

En este último ítem 6 de los 9 encuestados se inclinaron por tener un positivismo en cuanto al bienestar del trabajador en el equipo de trabajo buscando ese equilibrio laboral para la mayoría de los empleados permitiendo flexibilidad laboral. Por otro lado, nos encontramos con 2 respuestas neutras y una respuesta negativa.

La gráfica nos muestra en términos generales la inclinación de manera positiva donde el equipo percibe un ambiente agradable y colaborativo que conllevan al bienestar de los empleados. Sin embargo, en el color naranja, podemos evidenciar respuestas neutrales que van directamente relacionadas con la resistencia y las condiciones laborales indicando que hay que trabajar en fortalecer la comunicación con el fin de tener una mejor claridad quizá en procesos.

Triangulación de Fuentes Mixtas - Análisis Integrado de Resultados

Introducción al Análisis Integrado

El presente análisis integra los resultados obtenidos a partir de dos instrumentos aplicados a los mismos nueve participantes: una entrevista semiestructurada de 19 preguntas orientada a la exploración cualitativa de barreras organizacionales (preguntas 1–19) y una escala Likert de 30 ítems distribuidos en seis dimensiones (preguntas 20–25), diseñada para cuantificar percepciones sobre las mismas variables.

La estrategia de integración utilizada es la triangulación metodológica posterior, en la que los resultados de cada instrumento se analizan de forma independiente y posteriormente se confrontan dimensión por dimensión para identificar convergencias, divergencias y hallazgos complementarios. Esta aproximación es metodológicamente válida en diseños mixtos y permite fortalecer la validez interna de los hallazgos cuando ambas fuentes apuntan en la misma dirección.

Tabla 8

Triangulación de resultados por dimensión: entrevistas semiestructuradas y escala Likert.

Dimensión	Hallazgo cualitativo (entrevistas)	Hallazgo cuantitativo (Likert)	Relación	Interpretación integrada
Cultura organizacional	Factor dominante (34% de respuestas). Las creencias directivas sobre presencialidad son la principal barrera. Alta dirección rechaza el modelo; mandos medios lo apoyan.	Percepción mixta: 4/9 ven que la cultura no promueve flexibilidad; 5/9 perciben apoyo directivo a esquemas flexibles. 6/9 valoran la presencialidad como parte de la identidad.	Coincidencia parcial	Ambas fuentes confirman que la cultura es la barrera central. La divergencia interna (dirección vs. mando medio) también aparece en el Likert, lo que valida la tensión jerárquica identificada cualitativamente.
Tecnología e infraestructura	Factor con menor peso del esperado (9%). La	Percepción mixta: mayoría en desacuerdo	Convergencia	Las dos fuentes coinciden: la tecnología existe

Productividad y métricas	infraestructura existe; la voluntad de usarla es la variable ausente. 7/9 confirman tener sistemas para operar remotamente.	sobre equipos adecuados en casa (5/9 negativo), pero 7/9 valoran el acceso seguro a sistemas. La tecnología no se percibe como barrera principal.	Convergencia con matiz	pero no está del todo adaptada para el modelo híbrido. La brecha no es de infraestructura sino de disposición y equipamiento doméstico.
	22% de respuestas. Paradoja central: los mismos líderes que tienen KPIs los usan para controlar presencialidad, no para habilitar el modelo remoto. Ninguna	7/9 confirman tener KPIs. Percepción mixta sobre si la productividad aumentaría con flexibilidad (5/9 neutral). La mayoría cree que los sistemas de evaluación son		Ambas fuentes revelan la paradoja de las métricas: existen pero no se usan para habilitar el modelo. El Likert muestra mayor optimismo sobre la adaptabilidad, lo que sugiere una

Gobernanza y toma de decisiones	empresa ha adaptado sus métricas.	adaptables al híbrido.		oportunidad concreta aún no aprovechada.
	15% de respuestas.	No hay pregunta		La divergencia revela un punto crítico: los líderes dicen en el Likert que apoyan la flexibilidad, pero en entrevistas admiten que no existe política formal ni mapeo de funciones. El discurso y la práctica no son coherentes.
Naturaleza de las funciones	Instrucciones top-down sin política formal.	Likert directa sobre gobernanza, pero 5/9 reportan que la alta dirección apoya la flexibilidad, en aparente contradicción con las entrevistas.	Divergencia	
	8/9 no han mapeado tareas presenciales por necesidad vs. costumbre — hallazgo crítico. La presencialidad se sostiene por inercia.			
	La mayoría no identifica funciones administrativas	6/9 confirman que la mayoría de las tareas pueden realizarse sin	Convergencia fuerte	Es el punto de mayor acuerdo entre ambas fuentes. Las

Características del equipo y bienestar	estrictamente presenciales (P12). Valida técnicamente la viabilidad del modelo.	presencialidad. 7/9 consideran que las funciones administrativas son compatibles con el modelo híbrido.	Convergencia	funciones administrativas son compatibles con el trabajo híbrido en todas las organizaciones. La barrera no es técnica sino cultural y de gobernanza.
	La presión interna de colaboradores es real en AJ Telecom y Forus (E1), donde ya genera rotación. La voz del colaborador no se incorpora	6/9 reportan disposición positiva de colaboradores al modelo híbrido. 6/9 perciben bienestar y conciliación familia-trabajo mejorarían con flexibilidad.		Ambas fuentes confirman que los colaboradores están dispuestos y que el bienestar mejoraría. La resistencia al cambio identificada cualitativamente se refleja en las respuestas neutras

formalmente en	Resistencia al		del Likert, no en un
la mayoría.	cambio marcada		rechazo explícito.
	como neutral por		
	6/9.		

Nota. La columna 'Relación' sintetiza el grado de correspondencia entre ambas fuentes para cada dimensión. Verde = convergencia (fuerte o parcial); amarillo = matiz o ambigüedad; rojo = divergencia. Los porcentajes cualitativos corresponden al análisis de eje único sobre 171 respuestas codificadas.

Hallazgos Integrados por Dimensión

Cultura organizacional-Convergencia parcial. La cultura organizacional emerge como la barrera de mayor peso tanto en el análisis cualitativo (34% de respuestas codificadas) como en el cuantitativo. El Likert muestra que seis de nueve participantes valoran la presencialidad como parte de la identidad empresarial, mientras que cuatro no perciben que la cultura promueva flexibilidad. Esta dualidad es coherente con la tensión jerárquica identificada en las entrevistas: los mandos medios tienden a ver el modelo híbrido como viable, mientras que la alta dirección lo percibe como una amenaza cultural. La triangulación fortalece la hipótesis H1 del análisis cualitativo.

Tecnología e infraestructura-Convergencia. Ambos instrumentos coinciden en que la infraestructura tecnológica existe, pero presenta brechas específicas. El análisis cualitativo señalaba que la voluntad de usar la tecnología era la variable ausente; el Likert matiza esto: la brecha principal está en los equipos domésticos de los colaboradores y no en los sistemas de la

empresa. Siete de nueve participantes valoran positivamente el acceso remoto a sistemas corporativos, pero cinco señalan dificultades con los equipos disponibles en casa.

Productividad y métricas-Convergencia con matiz. Las entrevistas revelaron una paradoja: las empresas tienen KPIs pero los usan para gestionar presencialidad, no para habilitar el modelo remoto. El Likert confirma que siete de nueve participantes reportan tener indicadores claros, y que la mayoría considera que los sistemas de evaluación son adaptables al esquema híbrido. El matiz es relevante: el instrumento cuantitativo sugiere mayor optimismo sobre la adaptabilidad de las métricas del que se observa en las respuestas cualitativas, lo que puede indicar una disposición declarativa que aún no se traduce en acción.

Gobernanza — Divergencia. Esta es la dimensión con mayor tensión entre fuentes. En las entrevistas, el hallazgo más crítico fue que ocho de nueve organizaciones no han realizado ningún mapeo de tareas presenciales por necesidad versus costumbre, evidenciando una gobernanza débil y decisiones sostenidas por inercia. Sin embargo, en el Likert cinco de nueve participantes señalan que la alta dirección apoya esquemas flexibles. La divergencia no implica que una fuente sea incorrecta: revela que el discurso directivo es favorable pero no se ha convertido en política formal ni en práctica documentada. Esta brecha discurso-acción es en sí misma un hallazgo de alto valor.

Naturaleza de las funciones — Convergencia fuerte. Es el punto de mayor acuerdo entre ambas fuentes y el hallazgo técnicamente más sólido de la investigación. En las entrevistas, la mayoría no identificó funciones administrativas estrictamente presenciales. El Likert lo confirma con claridad: siete de nueve participantes consideran que las funciones administrativas son compatibles con el modelo híbrido, y seis afirman que la mayoría de las tareas pueden

realizarse sin presencia física. La barrera al modelo no es operativa sino cultural y de gobernanza.

Características del equipo y bienestar — Convergencia. Ambas fuentes apuntan en la misma dirección: los colaboradores están dispuestos a adoptar el modelo híbrido y su bienestar mejoraría con mayor flexibilidad. La resistencia al cambio, identificada en las entrevistas como un factor latente, aparece en el Likert no como rechazo sino como neutralidad: seis de nueve participantes eligieron la opción intermedia ante la pregunta sobre resistencia del equipo. Esto sugiere incertidumbre más que oposición, lo que es consistente con la hipótesis H5 sobre el costo oculto de no gestionar esta variable.

Síntesis de Convergencias y Divergencias

Tabla 9

Resumen de convergencias y divergencias por dimensión entre instrumentos

Dimensión	Dirección	Hallazgo integrado clave
Cultura organizacional	Convergencia parcial	Barrera central confirmada por ambas fuentes; tensión jerárquica validada.
Tecnología e infraestructura	Convergencia	Infraestructura existe; brecha está en equipos domésticos y disposición.
Productividad y métricas	Convergencia con matiz	KPIs existen, pero no están adaptados al modelo remoto; oportunidad identificada.

Gobernanza	Divergencia	Discurso pro-flexibilidad no se traduce en política ni en mapeo de funciones.
Naturaleza de las funciones	Convergencia fuerte	Las funciones administrativas son compatibles con el híbrido en todos los casos.
Equipo y bienestar	Convergencia	Colaboradores dispuestos; bienestar mejoraría; resistencia aparece como neutralidad, no rechazo.

Nota. Azul claro oscuro = convergencia fuerte (ambas fuentes apuntan en la misma dirección con claridad); verde claro = convergencia general; amarillo = convergencia parcial o con matiz relevante; rojo = divergencia (las fuentes ofrecen señales distintas que requieren interpretación).

Figura 7

Triangulación metodológica posterior.

Triangulación metodológica posterior — 9 participantes · 2 instrumentos · 6 dimensiones

Dimensión	Cualitativo — entrevistas	Cuantitativo — Likert	Relación
Cultura organizacional	Factor dominante (34%). Creencias directivas sostienen presencialidad. Alta dirección vs. mandos medios.	4/9 no ven cultura flexible · 6/9 valoran presencialidad como identidad · 5/9 perciben apoyo directivo.	Convergencia parcial
Tecnología e infraestructura	Menor peso (9%). Infraestructura existe. 7/9 tienen sistemas remotos. Barrera es disposición, no herramienta.	7/9 valoran acceso remoto · 5/9 señalan dificultad con equipos domésticos. No perciben como barrera principal.	Convergencia
Productividad y métricas	22% de respuestas. KPIs existen pero se usan para controlar presencialidad, no para habilitar el remoto.	7/9 tienen KPIs · mayoría ve métricas adaptables al híbrido · 5/9 neutrales sobre aumento de productividad.	Convergencia con matiz
Gobernanza y decisiones	15% respuestas. ★ 8/9 nunca mapearon tareas. Presencialidad por inercia. Sin política formal.	5/9 dicen que la alta dirección apoya flexibilidad — contradice lo observado en entrevistas.	Divergencia
Naturaleza de las funciones	Mayoría no identifica funciones admin. estrictamente presenciales. Viabilidad técnica validada.	7/9 ven funciones compatibles con híbrido · 6/9 confirman tareas realizables sin presencia física.	Convergencia fuerte
Equipo y bienestar	Colaboradores dispuestos. Rotación ya ocurre en Forus. Voz del colaborador no se incorpora formalmente.	6/9 reportan disposición positiva · 6/9 ven mejora en bienestar · resistencia aparece como neutralidad (6/9).	Convergencia

Relación: ■ Convergencia fuerte ■ Convergencia ■ Convergencia parcial / matiz ■ Divergencia

Hallazgo integrador: Las funciones son técnicamente compatibles y los colaboradores están dispuestos. Lo que falta es una decisión de gobernanza formalizada. La presencialidad se sostiene por inercia cultural, no por evidencia operativa — conclusión consistente en ambas fuentes.

Nota. Elaboración propia (2026) a través de la herramienta Google Forms.

Conclusión Integradora

La triangulación de los dos instrumentos permite establecer con mayor solidez que las barreras al trabajo híbrido en las organizaciones estudiadas no son de naturaleza técnica u

©Universidad Ean SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl 79 n° 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: 601 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

universidadean.edu.co

operativa. Cinco de las seis dimensiones analizadas muestran convergencia entre fuentes, y la única divergencia identificada — en gobernanza — no contradice los hallazgos cualitativos, sino que los enriquece al revelar una brecha entre el discurso directivo y la práctica institucional.

El hallazgo integrador más significativo es la combinación de dos convergencias fuertes: las funciones administrativas son técnicamente compatibles con el modelo híbrido, y los colaboradores están dispuestos a adoptarlo. Lo que falta no es capacidad técnica ni disposición humana, sino una decisión de gobernanza respaldada en evidencia y formalizada en política. La presencialidad se sostiene, en todos los casos, por inercia cultural y no por evidencia operativa — y esta conclusión emerge de manera consistente en ambas fuentes.

La dimensión cultural, que concentra el 34% del peso cualitativo y aparece de forma transversal en el Likert, opera como la variable moderadora del sistema: no bloquea directamente ninguna función, pero condiciona todas las decisiones de gobernanza. Intervenir sobre la cultura sin evidencia interna (piloto, métricas adaptadas, mapeo de funciones) tiene baja probabilidad de éxito. Por ello, las recomendaciones transversales R5, R6 y R7 mapeo de tareas, incorporación de la voz del colaborador y marco de métricas adquieren carácter prioritario a la luz del análisis integrado.

Nota Metodológica. La triangulación posterior es metodológicamente válida cuando los instrumentos miden las mismas variables conceptuales con enfoques distintos y son aplicados a la misma muestra. En este estudio, las preguntas cualitativas (1–19) y los ítems Likert (20–25) comparten el marco de seis dimensiones organizacionales, lo que permite el cruce sistemático de hallazgos. Las divergencias identificadas no representan inconsistencias metodológicas sino hallazgos sustantivos sobre la brecha entre percepción declarada y práctica documentada.

Conclusiones

El análisis mixto realizado sobre las nueve entrevistas semiestructuradas y la escala Likert aplicada a los mismos participantes de CISA, Forus Colombia, AJ Telecom SAS y SVI Precisión Lab permite concluir que las barreras a la adopción del modelo de trabajo híbrido en las áreas administrativas estudiadas no son de naturaleza técnica ni operativa, sino predominantemente culturales y de gobernanza.

El factor cultural concentró el 34% del peso total en el análisis cualitativo y emergió de forma transversal en el instrumento cuantitativo, confirmando que las creencias y valores de la alta dirección sobre la presencialidad constituyen la variable de mayor influencia en la persistencia del modelo actual. La presencialidad no se sostiene porque las funciones lo requieran — el análisis de ambos instrumentos confirmó que las tareas administrativas son técnicamente compatibles con el modelo híbrido — sino porque la cultura organizacional no ha sido cuestionada desde la evidencia interna.

El hallazgo crítico más significativo del estudio fue que ocho de nueve organizaciones no han realizado ningún mapeo de tareas presenciales por necesidad real versus costumbre. Esto evidencia que la decisión de mantener la presencialidad en todas las empresas participantes carece de sustento operativo documentado y se sostiene, en todos los casos, por inercia.

Las características organizacionales que más influyen en la continuidad del modelo presencial son tres. Primero, la centralización de las decisiones en la alta dirección, sin participación formal de mandos medios ni colaboradores, lo que genera una tensión jerárquica constante: los mandos medios perciben el modelo híbrido como viable mientras la dirección lo rechaza. Segundo, la ausencia de política formal: en ninguna de las cuatro organizaciones existe

un documento que regule el acceso al modelo flexible, lo que deja la decisión sujeta a criterios subjetivos y variables. Tercero, la no consulta a los colaboradores: solo tres de nueve participantes reportaron haber incorporado la voz de sus equipos en alguna instancia de decisión.

Cada empresa presenta además un perfil diferenciado. En Forus Colombia y CISA el factor dominante es cultural, asociado a creencias directivas sobre identidad y control. En SVI Precisión Lab la barrera estructural es la equidad, dado que el 80% de su planta es operativa y no podría acceder al modelo en las mismas condiciones que el área administrativa. En AJ Telecom SAS la barrera es más concreta y superable: equipos físicos y temor a la caída de indicadores de venta, lo que la convierte en la organización con mayor madurez para implementar el modelo.

Los resultados de ambos instrumentos permiten concluir que el modelo de trabajo híbrido es pertinente y técnicamente viable para las áreas administrativas de las cuatro organizaciones estudiadas. Siete de nueve participantes en el Likert confirmaron que las funciones administrativas son compatibles con el esquema híbrido, y la misma proporción señaló que la empresa proporciona acceso seguro a sistemas desde fuera de la oficina. En las entrevistas, la mayoría no identificó funciones estrictamente presenciales en el área administrativa.

La pertinencia varía en grado según la empresa. AJ Telecom presenta las condiciones más favorables para una implementación inmediata. Forus Colombia tiene la infraestructura lista, pero requiere una decisión directiva respaldada en evidencia interna. CISA necesita primero construir un protocolo de confidencialidad que separe la percepción de riesgo de la realidad operativa. SVI Precisión Lab requiere un diseño de política diferenciada que resuelva la inequidad estructural antes de avanzar.

La triangulación de fuentes refuerza esta conclusión: la única dimensión donde los dos instrumentos divergieron fue gobernanza, y esa divergencia reveló un hallazgo sustantivo — los directivos declaran apoyar la flexibilidad, pero ninguno ha traducido ese discurso en política formal ni en práctica documentada.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos integrados del estudio, se formulan ocho recomendaciones orientadas al objetivo específico 3. Cuatro son específicas para cada empresa participante y cuatro son de alcance transversal aplicables al conjunto de la muestra.

Tabla 10

Recomendaciones organizacionales para la adopción del trabajo híbrido por empresa y alcance transversal.

ID	Empresa / Alcance	Dimensión	Recomendación	Acción concreta
R1	Forus Colombia	Cultural / Gobernanza	Piloto híbrido con evidencia interna	Diseñar un piloto de 90 días en 2–3 áreas administrativas con KPIs predefinidos y reporte ejecutivo mensual. Incluir rotación voluntaria como métrica secundaria para visibilizar el costo de la rigidez.

R2	CISA	Cultural / Gobernanza	Política formal de elegibilidad	Crear un comité interno que defina criterios objetivos de acceso al modelo: tipo de cargo, historial de desempeño y protocolo de confidencialidad. Separar la decisión directiva de la percepción subjetiva de compromiso.
R3	SVI Precisión Lab	Equidad / Tecnológico	Política diferenciada y ERP unificado	Implementar una política de dos velocidades: acceso híbrido para el área administrativa bajo métricas de objetivos; beneficios equivalentes para el área operativa (flexibilidad horaria, bonificación). Priorizar la unificación del ERP como condición habilitante.
R4	AJ Telecom SAS	Productividad / Económico	Implementación inmediata 3×2	Iniciar con modelo 3 días presencial / 2 días remoto para las 5 personas del área administrativa. Resolver la barrera de equipos con esquema BYOD más subsidio de internet. Establecer indicadores de

venta como proxy de

productividad remota.

R5	Transversal	Gobernanza	Mapeo urgente de tareas presenciales	Realizar un taller de dos horas por área para clasificar tareas en: (a) requieren presencia física, (b) sincrónicas pero ejecutables remotamente, y (c) completamente asíncronas. Transforma la decisión cultural en una decisión técnica basada en evidencia.
R6	Transversal	Equipo y bienestar	Incorporar la voz del colaborador	Aplicar una encuesta anónima de cinco preguntas sobre disposición, capacidad percibida y condiciones mínimas requeridas. Cuantifica la demanda interna real y transforma la percepción directiva en datos accionables.
R7	Transversal	Productividad	Marco de métricas para productividad remota	Diseñar un tablero de indicadores: cumplimiento de entregables, participación en reuniones remotas y tiempo de respuesta en canales

R8	Transversal	Cultural / Económico	Cuantificar el costo oculto de la presencialidad	digitales. Herramientas como OKRs en Google Sheets o Notion son suficientes como punto de partida.
				Calcular: rotación de talento (Forus E1 ya registra renunciadas), horas perdidas en desplazamiento, impacto en bienestar y menor atracción de perfiles jóvenes. Sin este balance, la resistencia cultural tiene ventaja por defecto en toda decisión directiva.

Nota. Las recomendaciones R1–R4 son específicas por empresa y responden al factor crítico identificado en cada organización. Las recomendaciones R5–R8 son transversales y deben implementarse en paralelo como condiciones habilitantes del modelo. La prioridad de implementación recomendada es R5, R7, R6, R8, seguida de las recomendaciones específicas por empresa.

Figura 8

Triangulación metodológica posterior.

Triangulación metodológica posterior — 9 participantes · 2 instrumentos · 6 dimensiones

Dimensión	Cualitativo — entrevistas	Cuantitativo — Likert	Relación
Cultura organizacional	Factor dominante (34%). Creencias directivas sostienen presencialidad. Alta dirección vs. mandos medios.	4/9 no ven cultura flexible · 6/9 valoran presencialidad como identidad · 5/9 perciben apoyo directivo.	Convergencia parcial
Tecnología e infraestructura	Menor peso (9%). Infraestructura existe. 7/9 tienen sistemas remotos. Barrera es disposición, no herramienta.	7/9 valoran acceso remoto · 5/9 señalan dificultad con equipos domésticos. No perciben como barrera principal.	Convergencia
Productividad y métricas	22% de respuestas. KPIs existen pero se usan para controlar presencialidad, no para habilitar el remoto.	7/9 tienen KPIs · mayoría ve métricas adaptables al híbrido · 5/9 neutrales sobre aumento de productividad.	Convergencia con matiz
Gobernanza y decisiones	15% respuestas. ★ 8/9 nunca mapearon tareas. Presencialidad por inercia. Sin política formal.	5/9 dicen que la alta dirección apoya flexibilidad — contradice lo observado en entrevistas.	Divergencia
Naturaleza de las funciones	Mayoría no identifica funciones admin. estrictamente presenciales. Viabilidad técnica validada.	7/9 ven funciones compatibles con híbrido · 6/9 confirman tareas realizables sin presencia física.	Convergencia fuerte
Equipo y bienestar	Colaboradores dispuestos. Rotación ya ocurre en Forus. Voz del colaborador no se incorpora formalmente.	6/9 reportan disposición positiva · 6/9 ven mejora en bienestar · resistencia aparece como neutralidad (6/9).	Convergencia

Relación: ■ Convergencia fuerte ■ Convergencia ■ Convergencia parcial / matiz ■ Divergencia

Hallazgo integrador: Las funciones son técnicamente compatibles y los colaboradores están dispuestos. Lo que falta es una decisión de gobernanza formalizada. La presencialidad se sostiene por inercia cultural, no por evidencia operativa — conclusión consistente en ambas fuentes.

Nota. Elaboración propia (2026) a través de la herramienta Google Forms.

Esta investigación permite afirmar que la pregunta relevante para estas organizaciones no es si el trabajo híbrido es posible, sino por qué no se ha decidido implementarlo cuando la evidencia técnica, operativa y humana indica que las condiciones están dadas. La respuesta, en

©Universidad Ean SNIES 2812 | Vigilada Mineducación | Personería Jurídica Res. n°. 2898 del Minjusticia - 16/05/69

El Nogal: Cl 79 n° 11 - 45 | NIT: 860.026.058-1

Centro de contacto: 601 593 6464 | Bogotá D.C., Cundinamarca, Colombia, Suramérica

universidadean.edu.co

todos los casos, remite a la misma variable: la cultura organizacional operando sin cuestionamiento desde la evidencia.

Las organizaciones que logren traducir su disposición declarada hacia la flexibilidad en política concreta, métricas adaptadas y consulta formal a sus colaboradores, estarán en condiciones de implementar el modelo híbrido con bajo riesgo operativo y alto potencial de impacto en retención de talento, bienestar y eficiencia. El primer paso y el más urgente es responder colectivamente la pregunta que ninguna de las cuatro organizaciones ha respondido aún: ¿qué requiere realmente presencia física en el área administrativa?

Incidencias Entre los Resultados Cualitativos y Cuantitativos

Semejanzas Entre los Resultados Cualitativos y Cuantitativos

Uno de los principales puntos en común encontrados entre ambos análisis es que la cultura organizacional sigue siendo una de las mayores barreras para la implementación del trabajo híbrido. En los resultados cualitativos se evidenció que muchos directivos continúan asociando la presencialidad con el control, el compromiso y la productividad de los trabajadores. Esta misma percepción se observa en los resultados cuantitativos, donde varios encuestados consideran que el trabajo presencial favorece el liderazgo, la supervisión y la cohesión de los equipos.

Otra semejanza importante es que ambos enfoques muestran que, desde el punto de vista técnico y operativo, las organizaciones sí cuentan con condiciones que permitirían avanzar hacia un modelo híbrido, especialmente en las áreas administrativas. En las entrevistas cualitativas, la mayoría de los participantes afirmó que muchas funciones no requieren estrictamente presencia física y que las empresas ya cuentan con herramientas tecnológicas para operar remotamente.

Del mismo modo, en los resultados cuantitativos, gran parte de los encuestados manifestó que las funciones administrativas son compatibles con el trabajo híbrido y que las plataformas digitales actuales permiten mantener la productividad.

Asimismo, tanto el análisis cualitativo como el cuantitativo coinciden en la importancia de medir el desempeño mediante indicadores. En ambos casos se reconoce que las organizaciones cuentan con KPIs y sistemas de evaluación; sin embargo, estos todavía no se utilizan completamente para respaldar modelos de trabajo flexible. Esto demuestra que, aunque existen herramientas de seguimiento, aún predomina una visión tradicional donde la productividad se relaciona con la presencia física del trabajador.

Finalmente, los dos análisis coinciden en que el bienestar y la flexibilidad laboral son factores positivos asociados al trabajo híbrido. Los participantes reconocen que este modelo puede contribuir al equilibrio entre la vida personal y laboral, disminuir desplazamientos y mejorar la satisfacción de los colaboradores.

Diferencias Entre los Resultados Cualitativos y Cuantitativos

A pesar de las coincidencias encontradas, también surgieron diferencias importantes entre ambos enfoques. Una de las principales se relaciona con la percepción del apoyo de la alta dirección frente al trabajo híbrido. En los resultados cualitativos, varios entrevistados señalaron que las decisiones continúan siendo centralizadas y que algunos directivos mantienen una postura resistente frente a la flexibilidad laboral. Incluso, algunos manifestaron que ninguna condición los haría reconsiderar la presencialidad. Sin embargo, en el análisis cuantitativo, varios encuestados perciben que sí existe cierto apoyo por parte de la dirección hacia esquemas de

trabajo flexible. Esto refleja una diferencia entre la percepción de apertura al cambio y las decisiones que realmente se implementan dentro de las organizaciones.

Otra diferencia importante aparece en el componente tecnológico. En el análisis cualitativo, la tecnología no fue identificada como la principal barrera para implementar el trabajo híbrido, ya que muchas empresas cuentan con herramientas y sistemas suficientes para operar de manera remota. Por el contrario, en los resultados cuantitativos algunos participantes manifestaron desacuerdo respecto a la disponibilidad de equipos, conectividad e infraestructura tecnológica, mostrando una percepción más crítica sobre la preparación tecnológica de las organizaciones.

También existen diferencias frente a la confianza y autonomía de los trabajadores. En las entrevistas cualitativas algunos líderes reconocieron que el trabajo híbrido puede funcionar adecuadamente y que muchas tareas pueden desarrollarse sin supervisión constante. Sin embargo, en los resultados cuantitativos todavía se observa que varios encuestados consideran necesaria la supervisión presencial y expresan dudas sobre la autonomía total de los colaboradores. Esto evidencia que aún persisten creencias organizacionales relacionadas con el control y el seguimiento directo del trabajo.

En conclusión, aunque ambos análisis muestran que el trabajo híbrido es viable y presenta beneficios para las organizaciones y los colaboradores, también permiten identificar que las principales barreras continúan siendo culturales y relacionadas con los estilos de liderazgo tradicionales. Las diferencias encontradas reflejan que todavía existe una brecha entre la percepción favorable hacia la flexibilidad laboral y la aplicación real de este modelo dentro de las empresas estudiadas.

Recomendaciones

De acuerdo con los hallazgos que se obtuvieron en las respuestas de los encuestados mediante la escala de Likert y, una vez analizados los datos podemos evidenciar hay factores que están a favor y en contra a la implementación del trabajo híbrido en la cuatro (4) empresas) en las áreas administrativas, es por ello que, a continuación, se plantearan las recomendaciones de la presente investigación:

Promover la Cultura Organizacional la Cual se Basa en la Confianza

Una vez realizado el análisis pudimos evidenciar que aún existen dudas en cuanto a la autonomía que ejerce el trabajador, es por ello por lo que, se recomienda:

- La implementación de programas enfocados al liderazgo y la confianza que permitan tener una gestión más autónoma con el fin de que el grado de autonomía sea mayor y la supervisión constante disminuya poco a poco.
- Brindar una sensibilización a los directivos y/o líderes que les permita entender su entorno y los beneficios de implementar el modelo de trabajo híbrido.
- Implementar capacitaciones tipo coaching que permita incentivar la comunicación asertiva entre directivos y empleados así como reforzar el trabajo en equipo.

La Incorporación de Modelos o Sistemas de Evaluación para la Medición de Resultados

Los encuestados reconocen que es importante implementar el desempeño de los trabajadores mediante indicadores, por ello:

- Rediseñar KPIs que sean claros acompañado de métricas con el fin de que sean medibles en cada cargo.
- Adaptar el sistema de evaluación de cada compañía al modelo de trabajo híbrido.

- Realizar capacitaciones a los líderes con el fin de que puedan obtener información valiosa y poner en práctica ya que es necesario que se pueda evaluar el desempeño laboral remoto mediante el cumplimiento de tareas.

Fortalecer la Infraestructura de Tecnología

Como se mencionó durante el análisis las percepciones fueron divididas en cuanto a la disponibilidad de herramientas de la tecnología por lo cual se sugiere:

- Garantizar que los colaboradores tengan acceso completo a software, equipos y conectividad que les permita realizar de una manera óptima la ejecución de las labores.
- Con la ayuda de las plataformas digitales adecuar el sistema de evaluación que permita el seguimiento de tareas, medición de métricas y así mismo, haya otro puente de comunicación entre el equipo de trabajo y los líderes.
- Realizar un seguimiento periódico en el diagnóstico de los equipos de tecnología para cada área y fortalecer el acceso seguro a la información laboral e institucional remoto.

Diseño de Políticas en Cuanto al Trabajo Híbrido

Según la investigación y sus hallazgos la ejecución de tareas es posible realizarla bajo la modalidad de trabajo híbrido, por lo cual se recomienda:

- Implementar en un inicio y paulatinamente un plan piloto adoptando el modelo híbrido en tiempos.
- Definir horarios de trabajo y horarios de descanso para la presencialidad e híbrido.
- Establecer cuales funciones deberán realizarse de manera presencial y cuales funciones aplican para ejecutarse de manera remota.

Competencias Digitales del Equipo de Trabajo

Si bien es cierto existe una percepción positiva frente a las competencias digitales, hay una leve presencia neutra por lo cual es recomendable:

- Hacer capacitaciones en el uso adecuado de herramientas de la tecnología y el correcto uso de las plataformas digitales.
- Por parte de los líderes incentivar al equipo de trabajo en el aprendizaje autónomo e innovación.
- Implementar capacitaciones con el área de tecnología con el fin de que impartan soluciones a problemas derivados de tecnología.

Resistencia al Cambio

Si bien la adopción del trabajo híbrido es una opción favorable para ambas partes, se evidencian percepciones con tendencia negativa, es por ello por lo que es importante:

- Incluir a los trabajadores en los procesos que cada compañía tiene en la transición de la presencialidad a la remota.
- Implementar charlas coaching que permita comunicar los beneficios de tener la posibilidad de trabajar de manera híbrida para las organizaciones y los empleados.
- Estar abierto al diálogo entre los directivos y empleados con el fin de generar espacios que les permitan tener una retroalimentación en cuanto a la modalidad de trabajo, funciones y sistemas de evaluación.

Equilibrio Laboral y Personal

La flexibilidad laboral es percibida como un factor que puede contribuir a mejorar el bienestar de los trabajadores buscando un equilibrio personal y laboral, por lo cual es recomendable:

- Implementar horarios que sean flexibles para los trabajadores.
- Realizar un plan de trabajo que permite reducir las cargas laborales y evitar desplazamientos a las instalaciones cuando no sea necesario.
- Involucrar al área de SST implementando políticas de bienestar mental y físico.

A modo de conclusión general, los resultados cuantitativos se evidencian que hay una percepción con tendencia positiva a la implementación del trabajo híbrido en las cuatro (4) empresas estudiadas en esta investigación, por otro lado, hay barreras que se relacionan con la cultura organizacional, la confianza, la tecnológica y la resistencia al cambio, es así que, se recomienda que las organizaciones orienten todos sus esfuerzos en fortalecer la infraestructura tecnológica, los resultados, el desarrollo de las competencias digitales de la mano de la confianza por parte de la gobernanza y la flexibilidad laboral cuyo objetivo final es que el modelo de trabajo híbrido sea implementado paulatinamente fortaleciendo el bienestar de los colaboradores y aumentando su productividad que permita alcanzar los objetivos organizacionales.

Bibliografía

- Annosi, M. C., Martini, A., Brunetta, F., & Marchegiani, L. (2023). Managing digital transformation in hybrid work: Barriers and enablers. *Frontiers in Human Dynamics*.
<https://doi.org/10.3389/fhumd.2025.1622625>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia [ANDI]. (2022). Encuesta de transformación digital y nuevas modalidades de trabajo en el sector empresarial colombiano.
<https://www.andi.com.co/Uploads/Colombia%20un%20Pa%C3%ADs%20Digital%20vol%203%20ANDI%20CIDS%202022.pdf>
- Atoche Pacherres, M. Á., García Chacchi, D. V., & Medina Sotelo, C. G. (2022). El trabajo remoto en tiempos de pandemia. *Apuntes universitarios*, 13(1), 319–332. <https://doi.org/10.17162/au.v13i1.1330>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How hybrid working from home works out. National Bureau of Economic Research. <https://doi.org/10.3386/w30292>
- Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2024). How hybrid working from home calls the shots on productivity and office culture. *Nature*, 631, 120–126. <https://doi.org/10.3386/w30292>
- Buompadre, M. C. (2022). La cultura de la presencialidad vs. la cultura de resultados: El gran reto de las áreas administrativas. *Revista Latinoamericana de Administración*, 15(2), 45–60.
- Cartagena, G. (2023). Eficiencia en la gestión de talento humano bajo modelos híbridos de trabajo. *Revista internacional de Investigación y Desarrollo Global*, 2(2), 1–17. <https://doi.org/10.64041/riidg.v2i2.9>

Congreso de Colombia. (2021). Ley 2121 de 2021: Por medio de la cual se regula el trabajo en casa. <https://www.funcionpublica.gov.co>

Decreto 1227 de 2022. (2022, 18 de julio). Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Único Reglamentario del Sector de Función Pública, en lo relacionado con la gestión del talento humano al servicio del Estado. Departamento Administrativo de la Función Pública. Diario Oficial No. 52.099.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=189617>

Deloitte Colombia. (2023). El futuro del trabajo: Brechas de confianza y el retorno a la oficina en las empresas de servicios. <https://www.deloitte.com/latam/es/issues/work/el-futuro-del-trabajo.html>

Departamento Nacional de Planeación (2026). Gov.co. *Estrategia Nacional Digital de Colombia*.
https://www.dnp.gov.co/LaEntidad_/subdireccion-general-prospectiva-desarrollo-nacional/direccion-desarrollo-digital/Paginas/estrategia-nacional-digital-de-colombia.aspx

Fedesarrollo. (2021). Impacto del trabajo remoto en el mercado laboral colombiano: Un análisis post-pandemia. Informe de Tendencias Económicas.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007).

The good, the bad, and the unknown about telecommuting. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.

García-Martínez, A., García-Álvarez, J., & Suárez Jiménez, A. (2022). Satisfacción laboral y productividad en modelos flexibles: Un estudio en el sector servicios. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 38(1), 10-22.

Gartner. (2023). Why HR leaders struggle with hybrid work adoption: Barriers in administrative and support functions. Executive Report.

Gutman, L. M., Bazley, A., Schilder, J., & Brown, C. (2024). Making hybrid work for diverse staff in higher education: A behaviour change approach. *Higher Education Quarterly*, 78(1), 45–67. <https://doi.org/10.1111/hequ.12487>

Hernández Sampieri, R. (2025). Fundamentos de investigación. McGraw-Hill.

Hernández, R., & Pérez, M. (2022). Resistencia al cambio y liderazgo autocrático: ¿Por qué las pymes colombianas temen al trabajo híbrido? *Estudios Gerenciales*, 38(163), 215-230.

Ley 1221 de 2008. (16 de julio de 2008). Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 47.052.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1221_2008.html

Ley 2088 de 2021. (12 de mayo de 2021). Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 51.672.
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2088_2021.html

Ley 2121 de 2021. (3 de Agosto de 2021). Por la cual se crea el régimen jurídico del trabajo remoto y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial No. 51.755.
https://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2121_2021.html

McKinsey & Company. (2023). The empty office challenge: Hybrid work and the real estate dilemma in Bogota and Medellin.

Messenger, J. (2019). Telework in the 21st century: An evolutionary perspective. International Labour Organization.

Microsoft. (2022). *2022 Work Trend Index: Annual report*. Microsoft Corporation.

<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index>

Miglioretti, M., Gragnano, A., Margheritti, S., & Picco, E. (2021). Telework and conscious work-life balance in administrative staff. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(18), 9502.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2021). Encuesta Nacional de Salud Mental. Gobierno de Colombia.

Moovit. (2022). Índice de transporte público urbano: *Bogotá*. <https://moovitapp.com>

Naqshbandi, M. M. (2025). Beyond office walls: Rethinking management practices in the hybrid workspace. *Management and Organization Review*, 21(3), 1–28.

<https://doi.org/10.1177/30499240251356878>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2023). El teletrabajo y el trabajo híbrido en América Latina: Desafíos para la inspección del trabajo en áreas de oficina.

Portafolio. (2024, 15 de febrero). El dilema de las empresas en Colombia: ¿Por qué algunas exigen volver al 100% presencial? <https://www.portafolio.co/economia/empleo/>

Ramírez Roa, D, Castro Ramírez, G y Manjarrés Roca, J. (2025). Percepciones sobre las modalidades de trabajo y viabilidad de una política híbrida segmentada en una empresa interventora. Universidad Ean. <https://hdl.handle.net/10882/15298>

Riaño-Casallas, M. I., & Palencia-Sánchez, F. (2022). Teletrabajo y salud ocupacional en Colombia: Una revisión de la normativa y su aplicación práctica. *Revista de Salud Pública*, 24(2), 1-12.

Rojas Gallego, D. (2023). EL TRABAJO REMOTO O HÍBRIDO, UNA BUENA OPCIÓN PARA LA PRODUCTIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN. Trabajo de grado.

Universidad Militar Nueva Granada.

<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/7493395b-e414-4a10-972b-a7f0d60b3360/content>

Universidad de los Andes. (2022). Productividad y bienestar: Midiendo el impacto del trabajo híbrido en las organizaciones colombianas. Facultad de Administración.

Vartiainen, M., & Vanharanta, M. (2023). Evolution of hybrid work models: Critical success factors for administrative integration. Journal of Workplace Learning, 35(4), 312-328.

Díaz, M. Pérez, L., Torres, R. (2022). Funciones y dificultades de los equipos de trabajo virtual integrados por estudiantes de educación media superior. AmeliCA.

<https://portal.amelica.org/ameli/journal/6433921003/html>

Management Study Guide. (2025). Equipo virtual: origen, definición y alcance. }

<https://www.managementstudyguide.com/es/virtual-team,htm>

Organización Internacional del Trabajo [OIT]. (2011). Manual de buenas prácticas en teletrabajo.

Oficina Internacional del Trabajo

Organización Mundial de la Salud [OMS]. (2020, 11 de marzo). La OMS caracteriza a COVID – 19 como una pandemia. <https://www.who.int/es/health-topics/pandemics>

Organización Panamericana [OPS]. (2020, 11 de marzo). La OMS caracteriza a COVID-19 como una pandemia. <https://www.paho.org/es/noticias/11-3-2020-oms-caracteriza.covid-19-como-pandemia>

Ramos-Zaga, F (2025) Del trabajo forzado al trabajo híbrido sostenible: propuesta de marco teórico- normativo para América Latina. *Innovar*,35(88),388-402.

<https://doi.org/10.15446/innovar.v35n88.116000>

Real Academia Española [RAE]. (2018) Teletrabajo. En diccionario de la lengua española (23.^a ed.) .<https://dle.rae.es/teletrabajo>

WeWork & Michael Page. (2024). *Trabajo híbrido en Latinoamérica: Informe 2024*. WeWork & PageGroup.

Yin, R. K. (2018). Case study research and applications: Design and methods (6.^a ed.). SAGE Publications.