



**Percepciones sobre las modalidades de trabajo y viabilidad de una política
híbrida segmentada en una empresa interventora**

Devison Hernando Ramírez Roa

Gerson Felipe Castro Ramírez

Juan Fernando Manjarrés Roca

Especialización en Gerencia de Proyectos

Tutor: Mauricio Bolivar Ramires

Bogotá D.C. , Mayo 2025

Resumen

El presente informe expone los resultados de una investigación aplicada en una empresa interventora con sede en Bogotá, cuyo objetivo fue analizar la percepción de los colaboradores frente a las modalidades de trabajo (presencial, remoto e híbrido), así como evaluar la viabilidad de implementar una política híbrida segmentada. A través de una encuesta estructurada aplicada a 44 empleados de distintas áreas y funciones, se recopilaron datos sobre desempeño percibido, bienestar laboral y preferencias frente a esquemas de presencialidad. Los hallazgos revelan una percepción positiva general sobre el entorno laboral y el rendimiento, independientemente de la modalidad actual. Si bien el modelo híbrido no es valorado de forma entusiasta por todos los equipos, se identifican condiciones organizacionales y funcionales que permiten su implementación progresiva y diferenciada. Finalmente, se formulan recomendaciones estratégicas orientadas a una transición efectiva, gradual y basada en evidencia.

Palabras clave: trabajo híbrido, percepción laboral, desempeño, bienestar organizacional, modalidad flexible

Abstract

This report presents the results of an applied research project conducted within an oversight and project management company based in Bogotá. The main objective was to analyze employees' perceptions of different work modalities (on-site, remote, and hybrid), and to assess the feasibility of implementing a segmented hybrid work policy. A structured survey was administered to 44 employees across diverse departments and roles, collecting data on perceived performance, job satisfaction, and preferences regarding physical attendance. The findings reveal a broadly positive perception of workplace conditions and individual performance, regardless of the current work modality. While not all areas express strong support for the hybrid model, the organizational and functional conditions are present to enable a gradual and

differentiated implementation. Strategic recommendations are proposed to guide an evidence-based and participatory transition toward a flexible model.

Key words: hybrid work, employee perception, performance, organizational well-being, flexible modality

Planteamiento del Problema

Antecedentes del problema

Las tecnologías de la información y la comunicación han transformado significativamente las dinámicas laborales a nivel global, fomentando nuevas formas de organización del trabajo. En particular, la pandemia de COVID-19 aceleró la adopción del teletrabajo y el trabajo híbrido en múltiples sectores, incluyendo el de la interventoría en Colombia. Según el Ministerio del Trabajo (2021), la Ley 2088 de 2021 formalizó el trabajo en casa como una modalidad flexible que permite a los empleados desempeñar sus funciones fuera de la oficina sin necesidad de modificar su contrato laboral. Este marco normativo ha impulsado a muchas organizaciones a replantear sus modelos laborales para optimizar la eficiencia operativa y mejorar el bienestar de sus colaboradores.

Si bien el teletrabajo ha demostrado ser una herramienta eficaz para garantizar la continuidad empresarial, es un modelo completamente remoto puede presentar desafíos en la cohesión de equipo, la comunicación y el sentido de pertenencia organizacional. García-Martínez, García-Álvarez y Suárez Jiménez (2022) señalan que la satisfacción laboral tiene un impacto directo en la productividad, destacando que "una mayor satisfacción laboral se traduce en un incremento en la eficiencia y eficacia de los trabajadores" (p. 10). En este contexto, la implementación de un modelo híbrido, que combine trabajo remoto con presencialidad, podría representar un punto medio ideal entre flexibilidad y la necesidad de interacción social en el entorno laboral.

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2023) resalta en su Estrategia Nacional Digital que la digitalización laboral puede incrementar la productividad y la eficiencia. Sin embargo, advierte que una gestión inadecuada puede derivar en problemas como la desconexión laboral, la fatiga digital y la desigualdad en el acceso a herramientas tecnológicas. De manera similar, Vartiainen y Vanharanta (2023) argumentan que el trabajo híbrido es una evolución del teletrabajo que no solo implica la alternancia entre espacios físicos y virtuales, sino que también debe considerar la flexibilidad horaria y el uso de plataformas digitales para garantizar una integración efectiva entre empleados y empleadores. Los autores destacan que un modelo híbrido bien estructurado puede optimizar la productividad y la satisfacción laboral, siempre que se diseñe con criterios claros de accesibilidad, autonomía y cohesión organizacional.

En este contexto, es fundamental que las empresas diseñen políticas de trabajo híbrido adaptadas a sus necesidades particulares, garantizando un entorno laboral inclusivo y eficiente que equilibre los beneficios del trabajo remoto y presencial.

Descripción del problema

En la actualidad, una empresa interventora en Bogotá opera bajo un esquema predominantemente remoto, lo que ha generado diversas inquietudes respecto a la colaboración y la comunicación interna. Aunque el teletrabajo ha facilitado la continuidad de las operaciones, se han identificado limitaciones en la integración de equipos, la supervisión de actividades y la construcción de una cultura organizacional sólida. El Ministerio del Trabajo (2022) establece que el trabajo híbrido, al permitir una combinación de jornadas presenciales y virtuales, puede facilitar la adaptación de los empleados a las nuevas dinámicas laborales y mejorar la eficiencia operativa.

Diversos estudios han destacado que la implementación de políticas híbridas exitosas requiere de una planificación estratégica que contemple aspectos como la asignación de espacios físicos, la flexibilidad horaria y el uso de herramientas tecnológicas adecuadas (Universidad de San Buenaventura,

2023). Vartiainen y Vanharanta (2023) también señalan que para garantizar una transición eficiente hacia el trabajo híbrido es necesario desarrollar estrategias organizacionales que aborden tanto los desafíos operativos como el impacto en la cultura organizacional. No obstante, la falta de lineamientos claros sobre el trabajo híbrido puede derivar en inconsistencias en la gestión del talento humano y afectar el rendimiento general de la organización. En este sentido, es crucial evaluar cómo la adopción de un modelo híbrido segmentado por proyecto o área puede influir en la productividad y satisfacción laboral de los empleados, contribuyendo al desarrollo sostenible de la empresa.

Pregunta de investigación

¿Cómo impactaría la implementación de una política de trabajo híbrido, segmentada por proyecto o área, en la productividad y satisfacción laboral de los empleados de una empresa interventora en Bogotá, Colombia?

Objetivos

Objetivo general.

Evaluar el impacto de la implementación de una política de trabajo híbrido segmentada por proyecto o área en la productividad y satisfacción laboral de los empleados de una empresa interventora en Bogotá, Colombia.

Objetivos específicos.

1. Analizar las percepciones de los empleados sobre el trabajo remoto y presencial en relación con su desempeño y bienestar.
2. Identificar las áreas o proyectos que se beneficiarían más de una modalidad híbrida.

3. Determinar los principales desafíos y oportunidades asociados con la transición a un modelo de trabajo híbrido.
4. Proponer recomendaciones para la implementación efectiva de la política híbrida, considerando las particularidades de la empresa y su entorno.

Conveniencia de la Investigación

Este estudio es fundamental para comprender los efectos de una política de trabajo híbrido en la productividad y el bienestar de los empleados de una empresa interventora. La información obtenida permitirá tomar decisiones basadas en evidencia, optimizando los procesos laborales y alineando las necesidades organizacionales con las expectativas de los trabajadores. Además, el estudio contribuirá a la discusión académica sobre la gestión del talento humano en entornos híbridos, proporcionando datos empíricos que podrían ser replicados en otros sectores.

A nivel organizacional, la implementación de un modelo híbrido bien diseñado podría traducirse en mejoras en el compromiso laboral, la satisfacción y la retención del talento, reduciendo costos asociados al ausentismo y la rotación. También facilitaría la creación de estrategias para fortalecer la cohesión del equipo y promover una cultura organizacional más dinámica y resiliente. En términos prácticos, este análisis brindará recomendaciones específicas para garantizar una transición efectiva hacia un esquema híbrido que beneficie tanto a la empresa como a sus colaboradores.

Marco Teórico

1. Evolución del Trabajo Híbrido

El trabajo híbrido ha emergido como una evolución natural de las modalidades de trabajo remoto y desde casa, especialmente impulsado por la pandemia de COVID-19. Este enfoque combina elementos

de trabajo presencial y remoto, ofreciendo una flexibilidad que busca satisfacer tanto las necesidades organizacionales como las de los empleados. La evolución del trabajo híbrido se ha visto influenciada por el uso creciente de tecnologías avanzadas, como la inteligencia artificial y las plataformas virtuales, que han transformado los modelos de trabajo tradicionales.

El concepto de trabajo híbrido no se limita simplemente a la división del tiempo de trabajo entre la oficina y otros lugares. En cambio, se entiende como una entidad flexible y sistémica que combina múltiples elementos físicos, virtuales, sociales y temporales, lo que permite un diseño más rico y sostenible del trabajo. Este enfoque busca superar las limitaciones del trabajo remoto y desde casa, ofreciendo un equilibrio entre la colaboración en persona y las ventajas del trabajo a distancia (Khanna et al., 2024).

La implementación del trabajo híbrido ha demostrado tener un impacto positivo en el bienestar y el rendimiento de los empleados, al ofrecer un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, sin el aislamiento de los colegas (Cassiday, 2023). Sin embargo, los resultados pueden variar dependiendo de cómo se configuren los elementos híbridos en relación con los objetivos organizacionales y las expectativas de los empleados (Santos et al., 2024).

2. Impacto del Trabajo Híbrido en la Productividad

Uno de los principales objetivos del trabajo híbrido es mejorar la productividad, pero su efectividad depende de la forma en que se implemente. Según García-Martínez, García-Álvarez y Suárez Jiménez (2022), la productividad de los empleados está directamente relacionada con su nivel de satisfacción laboral. En su estudio, los autores concluyen que un trabajador motivado y con un buen equilibrio entre su vida laboral y personal tiende a ser más eficiente y comprometido con sus responsabilidades. Además, estudios realizados en Latinoamérica han evidenciado que el trabajo híbrido puede incrementar el

rendimiento, siempre que se implemente con herramientas digitales adecuadas y estrategias claras (Ulate-Araya, 2020).

Sin embargo, no todo es positivo. La falta de interacción presencial puede afectar la comunicación interna, la cohesión del equipo y la supervisión de tareas. La Universidad de San Buenaventura (2023) resalta que, para que un modelo híbrido sea exitoso, es clave definir horarios flexibles, contar con plataformas digitales eficientes y establecer indicadores claros de desempeño.

Estudios recientes han explorado estos factores en mayor profundidad. Russo et al. (2021) realizaron un análisis longitudinal de dos años sobre cómo los desarrolladores de software experimentaron cambios en la productividad y bienestar durante la pandemia, destacando la importancia del trabajo híbrido como una solución flexible. Ullate (2023) también encontró que el trabajo híbrido puede disminuir el estrés laboral y el riesgo de burnout si se implementa con criterios adecuados.

3. Satisfacción Laboral y Bienestar en Entornos Híbridos

El bienestar de los empleados es otro factor fundamental en este modelo de trabajo. Según Vartiainen y Vanharanta (2023), el trabajo híbrido bien estructurado no solo facilita la flexibilidad laboral, sino que también mejora la percepción de autonomía y reduce los niveles de estrés. No obstante, si no se gestiona adecuadamente, puede generar problemas como la sobrecarga laboral o la falta de límites entre la vida personal y el trabajo.

Además, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2023) advierte que una mala gestión del trabajo híbrido puede generar desigualdades en el acceso a recursos tecnológicos, afectando la experiencia de los trabajadores. Es por ello que las empresas deben diseñar estrategias personalizadas que equilibren la flexibilidad con la productividad y el bienestar (Vargas-Reinoso, 2024).

4. Retos y Oportunidades del Trabajo Híbrido

Implementar un esquema híbrido trae consigo desafíos importantes, entre ellos:

- Dificultades en la supervisión del trabajo: sin una adecuada planificación, los líderes pueden tener problemas para monitorear el desempeño de sus equipos (Khanna et al., 2024).
- Desconexión laboral y fatiga digital: el uso excesivo de herramientas digitales puede llevar a agotamiento y desmotivación.
- Impacto en la cultura organizacional: la falta de interacción física puede debilitar el sentido de pertenencia de los empleados.

Por otro lado, también presenta oportunidades significativas:

- Mayor flexibilidad y satisfacción laboral, permitiendo que los empleados organicen su tiempo de manera eficiente (Cassiday, 2023).
- Reducción de costos operativos, ya que las empresas pueden optimizar el uso de oficinas y recursos físicos.
- Atracción y retención de talento, dado que los trabajadores valoran cada vez más la posibilidad de elegir dónde y cuándo trabajar (Russo et al., 2021).

De acuerdo con **Economist Impact (2021)**, la correcta implementación del trabajo híbrido es clave para que las empresas logren mejoras en productividad sin comprometer el bienestar de los empleados.

5. Regulaciones y Políticas sobre Trabajo Híbrido

La evolución del trabajo híbrido ha llevado a la necesidad de establecer regulaciones y políticas que garanticen condiciones justas tanto para empleados como para empleadores. En Colombia y en el mundo, varios marcos normativos han surgido para regular esta modalidad, asegurando derechos laborales, accesibilidad a herramientas digitales y equilibrio entre la vida laboral y personal.

5.1 Regulaciones en Colombia

En Colombia, el trabajo híbrido ha sido regulado principalmente a través de leyes y decretos que buscan establecer derechos y obligaciones tanto para empleadores como para trabajadores.

Ley 2088 de 2021 – Trabajo en Casa

Esta ley, expedida por el Ministerio del Trabajo (2021), regula el trabajo en casa como una modalidad flexible que permite a los empleados desempeñar sus funciones fuera de la oficina sin necesidad de modificar su contrato laboral. A diferencia del teletrabajo, que requiere acuerdos previos y condiciones específicas, el trabajo en casa es temporal y puede ser adoptado en situaciones excepcionales.

Decreto 1227 de 2022 – Regulación del Teletrabajo y el Trabajo Híbrido

Este decreto complementa la Ley 2088 y establece lineamientos para las empresas que desean implementar modelos híbridos. Según el Ministerio del Trabajo (2022), este decreto regula aspectos clave como:

- La desconexión laboral, garantizando que los empleados no sean obligados a trabajar fuera de su jornada establecida.
- La provisión de herramientas tecnológicas por parte del empleador para garantizar condiciones de trabajo adecuadas.
- La equidad en la modalidad híbrida, asegurando que no existan desigualdades entre quienes trabajan de manera presencial y quienes lo hacen de forma remota.

Estrategia Nacional Digital 2023-2026

El Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2023) publicó esta estrategia con el fin de impulsar la transformación digital en las empresas, fomentando el uso de herramientas tecnológicas para facilitar el trabajo híbrido. Sin embargo, advierte que una mala gestión de esta modalidad puede llevar a problemas como fatiga digital, desigualdad en el acceso a la tecnología y dificultades en la supervisión de equipos.

5.2 Regulaciones Internacionales

A nivel mundial, varios países han desarrollado normativas específicas para regular el trabajo híbrido, garantizando derechos laborales y estableciendo límites para evitar abusos por parte de las empresas.

Unión Europea – Derecho a la Desconexión (Directiva 2019/1158)

La Directiva 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo de la Unión Europea establece el derecho a la desconexión digital de los trabajadores, asegurando que no se les exija responder correos electrónicos o mensajes fuera de su horario laboral. Este derecho es fundamental para evitar la sobrecarga de trabajo y garantizar el bienestar de los empleados en un entorno híbrido (Parlamento Europeo, 2019).

España – Ley del Teletrabajo (Ley 10/2021)

España ha sido uno de los países pioneros en regular el trabajo híbrido y el teletrabajo mediante la Ley 10/2021. Esta norma establece que:

- Los empleados deben contar con condiciones laborales equivalentes a las de quienes trabajan de manera presencial.
- Se deben firmar acuerdos escritos entre empleadores y empleados para definir horarios, compensaciones y herramientas necesarias para el trabajo remoto.

- Se garantiza la protección de datos y la privacidad de los trabajadores en el entorno digital (Gobierno de España, 2021).

Francia – Ley de Desconexión (Ley El Khomri, 2017)

Desde 2017, Francia implementó la Ley El Khomri, que otorga a los empleados el derecho legal a desconectarse fuera de su horario laboral. Esto significa que las empresas no pueden exigir disponibilidad permanente de sus trabajadores, promoviendo así un equilibrio entre la vida laboral y personal (Gobierno de Francia, 2017).

En América Latina, **la Fundación Nodo XXI (2022)** realizó un análisis comparativo de las legislaciones nacionales sobre teletrabajo en el empleo público, concluyendo que muchos países aún necesitan fortalecer sus marcos regulatorios para garantizar condiciones equitativas en los modelos híbridos.

5.3 Impacto de las Regulaciones en el Trabajo Híbrido

Las regulaciones sobre el trabajo híbrido buscan garantizar que esta modalidad beneficie tanto a las empresas como a los empleados. Sin embargo, su efectividad depende de su implementación en cada organización.

- En Colombia, la normatividad ha permitido a muchas empresas adoptar esquemas híbridos con mayor seguridad jurídica, pero aún existen desafíos en la fiscalización del cumplimiento de estas leyes.
- A nivel internacional, países como España y Francia han establecido precedentes importantes en cuanto al derecho a la desconexión, una política que podría ser adoptada en más países en el futuro.

- La digitalización del trabajo requiere regulaciones más dinámicas que se adapten a los cambios tecnológicos y a las necesidades de los empleados.

6. El Trabajo Híbrido en el Ámbito Corporativo en Colombia

En los últimos años, el trabajo híbrido ha ganado relevancia en el sector corporativo colombiano debido a la creciente necesidad de flexibilizar las jornadas laborales y optimizar los recursos empresariales. La pandemia de COVID-19 aceleró la adopción de esta modalidad, impulsando a las organizaciones a replantear sus estructuras operativas y redefinir la forma en que gestionan el talento humano.

6.1 Tendencias del Trabajo Híbrido en Colombia

De acuerdo con un informe de la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI, 2023), el 54% de las empresas en Colombia han implementado algún tipo de modalidad híbrida, mientras que un 40% planea mantener este esquema a largo plazo. Las razones principales de esta transición incluyen la reducción de costos operativos, el aumento en la productividad y la mejora en la satisfacción laboral de los empleados.

Un estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá (2023) reveló que sectores como tecnología, servicios financieros y consultoría han liderado la implementación del trabajo híbrido, mientras que otras industrias, como manufactura y retail, han encontrado mayores dificultades para su adopción.

6.2 Desafíos del Trabajo Híbrido en Empresas Colombianas

Si bien la adopción del trabajo híbrido ha generado beneficios, también ha presentado retos significativos para las organizaciones. Según el Ministerio del Trabajo (2022), los principales desafíos incluyen:

Supervisión y medición del desempeño: La falta de interacción física ha dificultado la evaluación del rendimiento y la productividad de los empleados.

Brecha digital: No todos los trabajadores cuentan con acceso a herramientas tecnológicas adecuadas para desempeñar sus funciones de manera remota.

Impacto en la cultura organizacional: La menor presencialidad ha generado dificultades en la integración de equipos, afectando el sentido de pertenencia y la comunicación interna.

6.3 Políticas Corporativas para la Gestión del Trabajo Híbrido

Ante estos desafíos, las empresas han desarrollado estrategias para optimizar la modalidad híbrida.

Entre las políticas más comunes se encuentran:

- Definición de horarios y días de presencialidad, estableciendo reglas claras sobre la alternancia entre trabajo remoto y presencial.
- Implementación de indicadores de desempeño basados en resultados, en lugar de enfocarse en la cantidad de horas trabajadas.
- Estrategias para el bienestar y la salud mental, con el fin de evitar la fatiga digital y promover la desconexión laboral.

El Decreto 1227 de 2022 del Ministerio del Trabajo establece que las empresas deben garantizar la desconexión digital y asegurar condiciones equitativas para los empleados que trabajan de manera remota y presencial.

6.4 Oportunidades del Trabajo Híbrido en Colombia

La implementación de un modelo híbrido bien estructurado puede generar múltiples beneficios para las empresas en Colombia, entre ellos:

- Mayor atracción y retención de talento, ya que los empleados valoran la flexibilidad laboral.
- Optimización de costos operativos, al reducir el uso de espacios físicos y gastos en infraestructura.
- Impacto positivo en la sostenibilidad, al disminuir la necesidad de desplazamientos diarios y reducir la huella de carbono corporativa.

7. Modelos de Trabajo Híbrido

El trabajo híbrido se ha consolidado como una alternativa efectiva para las organizaciones que buscan equilibrar la productividad y la flexibilidad laboral. Este enfoque combina la presencialidad con el trabajo remoto, adaptándose a las necesidades de cada empresa y a las expectativas de los empleados. Sin embargo, su implementación varía según factores como la cultura organizacional, la industria y las herramientas tecnológicas disponibles.

De acuerdo con Gartner (2022), el trabajo híbrido no es un modelo único, sino una estrategia organizativa que puede adoptar diversas formas dependiendo de los objetivos de cada compañía. Algunas empresas optan por esquemas con días fijos de presencialidad, lo que facilita la planificación de actividades en equipo, mientras que otras brindan mayor autonomía a sus empleados, permitiéndoles elegir cuándo y dónde trabajar. La clave del éxito radica en establecer políticas claras que garanticen tanto la eficiencia operativa como el bienestar de los colaboradores.

Diversas organizaciones han experimentado con estructuras de trabajo híbrido, encontrando beneficios como la optimización de recursos, la reducción de costos operativos y un incremento en la satisfacción laboral. Según Deloitte (2023), este modelo ha permitido a las empresas mejorar su capacidad de retención de talento al ofrecer esquemas más flexibles y orientados a resultados. No obstante, también ha planteado retos significativos en términos de supervisión del desempeño y cohesión organizacional.

En este sentido, estudios recientes señalan que las compañías que han logrado integrar exitosamente el trabajo híbrido han apostado por la digitalización y la implementación de herramientas que facilitan la colaboración remota. Empresas como Microsoft y Dropbox han adoptado estrategias donde el espacio físico se convierte en un punto de encuentro ocasional, mientras que la productividad se mide con base en entregables y no en la cantidad de horas trabajadas. Este enfoque ha demostrado ser eficaz para mantener un equilibrio entre la autonomía de los empleados y la necesidad de interacción presencial para fortalecer la cultura corporativa.

A pesar de sus ventajas, el trabajo híbrido también conlleva desafíos, como la desconexión laboral y el agotamiento digital. Según McKinsey & Company (2023), la falta de una estructura adecuada puede generar desigualdades entre quienes trabajan de manera remota y quienes asisten con mayor frecuencia a la oficina, afectando la percepción de equidad dentro de la organización. Para mitigar estos riesgos, las empresas han comenzado a desarrollar políticas enfocadas en la desconexión digital, asegurando que los colaboradores puedan mantener un balance saludable entre sus responsabilidades laborales y su vida personal.

Marco Institucional

La presente investigación se enmarca en una empresa interventora ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia. Esta organización, con una trayectoria consolidada en la supervisión y acompañamiento técnico, administrativo y jurídico de proyectos públicos y privados, desarrolla su actividad en el contexto nacional con una amplia cobertura sectorial. Su misión se centra en garantizar la correcta ejecución de recursos y el cumplimiento de los objetivos trazados en proyectos de diversa índole, asegurando altos estándares de calidad y transparencia en cada proceso.

El portafolio de la empresa es diverso e incluye proyectos sociales, tecnológicos, de infraestructura, educativos y de dotación. Esta variedad le ha permitido posicionarse como un actor clave en el ecosistema de la interventoría en Colombia, desarrollando capacidades técnicas y administrativas que le permiten adaptarse a las exigencias de múltiples sectores. La organización estructura su operación a través de equipos interdisciplinarios conformados específicamente para cada proyecto, permitiendo una gestión especializada y eficiente.

Cada proyecto cuenta con un equipo de trabajo dedicado, el cual puede incluir perfiles técnicos, jurídicos, administrativos, de análisis de datos y revisión documental, entre otros. La composición de estos equipos responde a las características particulares del contrato de interventoría, su objeto, alcance y la entidad contratante. Esta forma de organización por proyecto otorga flexibilidad y capacidad de adaptación, elementos esenciales para el éxito en entornos complejos y cambiantes como los que caracterizan a los sectores público y privado en Colombia.

Adicionalmente, la empresa cuenta con áreas transversales que dan soporte a todos los proyectos en ejecución. Estas áreas incluyen compras, comercial, contabilidad y finanzas, aseguramiento de la calidad, talento humano, salud y seguridad en el trabajo (SST), la Oficina de Proyectos (PMO) y la gerencia general. Estas unidades funcionales cumplen un rol clave en la armonización de procesos, la definición de políticas internas, la gestión estratégica de recursos y la promoción de buenas prácticas organizacionales.

La estructura organizacional combina una lógica matricial, en la que conviven jerarquías formales con dinámicas colaborativas, facilitando el flujo de información y la toma de decisiones ágil. Esta configuración permite atender de manera simultánea múltiples proyectos, respetando la especificidad de cada uno, pero bajo lineamientos institucionales comunes que garantizan la coherencia operativa y estratégica.

En cuanto a su clasificación económica, la empresa se encuentra dentro del sector de servicios profesionales, científicos y técnicos, de acuerdo con la Clasificación Industrial Internacional Uniforme

(CIU). Su actividad principal se enfoca en la prestación de servicios de interventoría, consultoría y supervisión de proyectos financiados por recursos públicos o privados, contribuyendo al fortalecimiento institucional y al control eficiente del gasto.

La cultura organizacional de la entidad promueve valores como la responsabilidad, la integridad, el compromiso con la calidad y la orientación al servicio. Asimismo, ha comenzado a transitar hacia modelos de trabajo más flexibles, adoptando esquemas híbridos que combinan presencialidad y trabajo remoto, en línea con las tendencias globales y las necesidades particulares del talento humano.

En este contexto, la empresa se presenta como un escenario propicio para el desarrollo de investigaciones relacionadas con la transformación digital, la gestión del talento humano y la productividad organizacional. La implementación de políticas laborales innovadoras, como el trabajo híbrido segmentado por proyecto o área, representa una oportunidad significativa para generar conocimiento aplicado y fortalecer las capacidades internas de la organización, alineando su operación con principios de sostenibilidad, eficiencia y bienestar laboral.

Metodología:

Primer nivel

Enfoque, alcance y diseño de la investigación

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque cuantitativo, ya que se centra en la recolección y análisis de datos numéricos a partir de las percepciones de los empleados respecto a la implementación de un modelo de trabajo híbrido en una empresa interventora en Bogotá. Este enfoque permite examinar relaciones entre variables, medir fenómenos observables y obtener resultados objetivos que faciliten la toma de decisiones organizacionales fundamentadas.

El diseño adoptado es de tipo no experimental, dado que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que se observa y analiza la realidad tal como se presenta en el contexto organizacional. La

investigación es además transversal, ya que los datos se recolectarán en un único momento del tiempo, lo cual es adecuado para evaluar percepciones actuales de los colaboradores respecto a su productividad y satisfacción laboral en relación con la modalidad de trabajo.

En cuanto al tipo de estudio, se trata de una investigación de alcance descriptivo-correlacional. Es descriptivo en la medida en que permite caracterizar las percepciones de los empleados sobre el trabajo remoto y presencial, sus niveles de satisfacción laboral, su sentido de pertenencia y la percepción de su desempeño. Es correlacional porque busca explorar posibles relaciones entre estas percepciones y la modalidad de trabajo implementada, en particular, el impacto que podría tener una política de trabajo híbrido segmentada por área o proyecto.

El uso de una encuesta estructurada como instrumento principal permitirá recoger datos de manera sistemática en diferentes áreas funcionales y operativas de la empresa, tanto a nivel de los equipos de proyecto (jurídico, técnico, administrativo, revisión documental, entre otros) como de las áreas transversales (compras, talento humano, SST, contabilidad, calidad, PMO y gerencia). Esta estrategia facilitará una visión integral sobre los efectos del trabajo híbrido en distintas unidades organizacionales, permitiendo comparar y analizar diferencias o similitudes entre ellas.

Este enfoque metodológico se alinea con los objetivos del estudio y con la naturaleza del problema de investigación, al proporcionar un marco adecuado para evaluar cuantitativamente la relación entre la modalidad laboral y las variables clave de productividad y satisfacción laboral. Asimismo, brinda información valiosa para formular recomendaciones basadas en evidencia empírica, orientadas a la implementación de una política de trabajo híbrido más eficiente y ajustada a las necesidades específicas de la empresa.

Definición de Variables

Para el desarrollo de la presente investigación se han definido tres variables centrales: productividad laboral, satisfacción laboral y modalidad de trabajo. Estas variables están directamente relacionadas con el objetivo general del estudio, el cual busca evaluar el impacto de una política de trabajo híbrido segmentada por proyecto o área en una empresa interventora en Bogotá.

La productividad laboral y la satisfacción laboral se consideran variables de percepción, ya que serán valoradas a partir de las respuestas de los empleados mediante una encuesta estructurada. La modalidad de trabajo, por su parte, será considerada como una variable de clasificación o segmentación, al permitir identificar el tipo de esquema bajo el cual opera cada colaborador (presencial, remoto o híbrido).

Para cada variable se establecen una definición conceptual y una definición operacional, además de las dimensiones que permiten descomponerla en componentes específicos. La recolección de datos se realizará a través de una escala tipo Likert de cinco puntos, en la que los participantes calificarán su nivel de acuerdo o frecuencia respecto a diferentes afirmaciones. Los valores asignados para las respuestas oscilarán entre 1 (totalmente en desacuerdo / nunca) y 5 (totalmente de acuerdo / siempre), permitiendo posteriormente realizar análisis estadísticos sobre tendencias, promedios y correlaciones.

La siguiente tabla resume la definición conceptual, operacional y las dimensiones para cada variable:

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones
Productividad Laboral	La productividad laboral se refiere al nivel de eficiencia con que un empleado realiza sus tareas y alcanza los objetivos establecidos, considerando el tiempo,	Se medirá mediante una encuesta con ítems en escala Likert (1 a 5), donde los empleados evaluarán su percepción del cumplimiento de metas, eficiencia en el uso del	Cumplimiento de objetivos; eficiencia temporal; calidad del trabajo; autonomía.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Dimensiones
	recursos y calidad del trabajo entregado. (García-Martínez et al., 2022)	tiempo, autonomía y calidad del trabajo bajo distintas modalidades laborales.	
Satisfacción Laboral	Estado emocional positivo derivado de la experiencia laboral, incluyendo factores como ambiente de trabajo, relaciones interpersonales, reconocimiento y equilibrio vida-trabajo. (Vartiainen & Vanharanta, 2023)	Se evaluará mediante ítems en escala Likert (1 a 5) en los que se consultará sobre ambiente laboral, motivación, reconocimiento, relación con líderes y bienestar emocional.	Ambiente laboral; motivación; reconocimiento; equilibrio vida-trabajo; liderazgo.
Modalidad de Trabajo	Esquema laboral bajo el cual el empleado desempeña sus funciones: presencial, remoto o híbrido. (Ministerio del Trabajo, 2022)	Se identificará mediante preguntas cerradas sobre la modalidad actual y la preferida, así como la frecuencia de trabajo remoto o presencial. Se codificará como: 1 = presencial, 2 = remoto, 3 = híbrido.	Tipo de modalidad; frecuencia presencial/remota; adecuación al rol.

Población y Muestra

La población objetivo de esta investigación está conformada por los colaboradores de una empresa interventora ubicada en Bogotá, Colombia, que participan en diversos proyectos de carácter social, tecnológico, de infraestructura, educativo y de dotación. Esta población incluye tanto a los equipos de trabajo asignados a proyectos específicos (áreas técnica, jurídica, administrativa, revisión documental, análisis de datos, entre otras) como a los colaboradores que integran las áreas transversales (compras, talento humano, salud y seguridad en el trabajo, contabilidad, calidad, PMO y gerencia).

Dado que la empresa maneja un portafolio amplio y dinámico de proyectos, con personal que opera en modalidad presencial, remota o híbrida, y considerando que no se cuenta con acceso total a la base completa de empleados en el momento de la recolección de datos, se ha optado por emplear un muestreo no probabilístico por conveniencia. Esta técnica consiste en seleccionar a los participantes que se encuentren disponibles y dispuestos a participar durante el periodo de aplicación de la encuesta, garantizando una cobertura mínima en las distintas áreas funcionales de la organización. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), este tipo de muestreo “se utiliza con frecuencia en investigaciones aplicadas cuando es difícil acceder a toda la población o cuando se busca obtener información inicial de forma práctica y rápida” (p. 174).

La muestra estará compuesta por aquellos colaboradores que respondan voluntariamente la encuesta, priorizando la inclusión de perfiles diversos tanto en rol como en modalidad de trabajo. Si bien este enfoque no asegura representatividad estadística de toda la población, permite recoger información relevante para el análisis del impacto del modelo de trabajo híbrido en términos de productividad y satisfacción laboral desde la experiencia directa de los actores involucrados.

Se estima que la muestra estará conformada por al menos 40 a 60 participantes, distribuidos entre distintas áreas de la empresa. Este rango es adecuado para un estudio exploratorio de tipo descriptivo-correlacional, permitiendo obtener tendencias, correlaciones y hallazgos preliminares útiles para la toma de decisiones internas en la organización. La selección se realizará asegurando criterios mínimos de diversidad

en cuanto a roles, áreas y modalidades laborales, para enriquecer el análisis desde una perspectiva comparativa.

Es importante señalar que las limitaciones inherentes al muestreo por conveniencia serán consideradas en la interpretación de los resultados, reconociendo que las conclusiones del estudio reflejan las percepciones de los participantes accesibles en el marco temporal de la investigación, y no pretenden generalizarse estadísticamente a toda la organización.

Segundo nivel

Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

Para la presente investigación se ha seleccionado como método principal de recolección de información la aplicación de una encuesta estructurada, diseñada específicamente para medir las percepciones de los empleados en relación con su nivel de productividad y satisfacción laboral, en función de la modalidad de trabajo que actualmente desempeñan (presencial, remota o híbrida).

La elección de este instrumento responde al enfoque cuantitativo del estudio, el cual requiere de datos medibles, sistematizados y comparables que permitan establecer relaciones entre las variables propuestas. La encuesta es una técnica ampliamente utilizada en investigaciones organizacionales, ya que facilita la recolección eficiente de información de una muestra amplia de participantes en un tiempo reducido, respetando además el principio de anonimato de los encuestados. Según Sampieri, Collado y Lucio (2022), este tipo de instrumento permite “recolectar datos estandarizados que facilitan la descripción de fenómenos y la identificación de patrones generales en la población de estudio” (p. 236).

El cuestionario estará compuesto por preguntas cerradas con escala tipo Likert de cinco puntos, en la cual los participantes indicarán su grado de acuerdo o frecuencia frente a distintas afirmaciones relacionadas con sus condiciones laborales, el ambiente organizacional, el cumplimiento de objetivos, el equilibrio vida-trabajo y la modalidad de trabajo actual y preferida. Esta escala permitirá posteriormente

realizar análisis estadísticos descriptivos y correlacionales. De acuerdo con Robles y Rojas (2015), las escalas Likert “ofrecen una alternativa eficaz para medir actitudes y percepciones en contextos organizacionales, permitiendo cuantificar juicios subjetivos de manera estandarizada” (p. 88).

El instrumento se estructurará en cuatro secciones principales:

1. **Datos sociodemográficos y laborales:** edad, género, área de trabajo, tipo de contrato, modalidad actual de trabajo.
2. **Percepción de productividad:** ítems relacionados con el cumplimiento de objetivos, autonomía, eficiencia en el uso del tiempo y calidad del trabajo.
3. **Percepción de satisfacción laboral:** preguntas sobre motivación, reconocimiento, relaciones interpersonales, liderazgo, ambiente laboral y bienestar general.
4. **Valoración de la modalidad de trabajo:** preferencia por modalidades, percepción de compatibilidad con sus funciones, frecuencia de trabajo remoto/presencial.

La encuesta será aplicada mediante un formulario digital, lo que facilitará su distribución a través de canales internos de la organización y permitirá alcanzar a colaboradores que trabajen de manera remota. Este método es coherente con el diseño no experimental y transversal del estudio, y garantiza la recolección estandarizada de información de acuerdo con los objetivos y las variables planteadas.

En caso de que el instrumento sea diseñado completamente por el equipo investigador, se realizará un proceso previo de validación de contenido con expertos en temas organizacionales y gestión del talento humano, a fin de asegurar la claridad, relevancia y pertinencia de cada ítem incluido en la encuesta. La encuesta se incluirá como anexo al final del informe, con el fin de brindar transparencia metodológica y permitir su replicabilidad en futuras investigaciones similares.

Técnicas de Análisis de Datos

Dado que la presente investigación se enmarca dentro de un enfoque cuantitativo con un diseño no experimental y transversal, se emplearán técnicas de análisis estadístico descriptivo y correlacional para examinar los datos recolectados mediante la encuesta.

Técnica 1: Estadística descriptiva

La estadística descriptiva fue la primera técnica aplicada al conjunto de datos recolectados. Se utilizaron medidas de tendencia central como la media y la mediana; medidas de dispersión como la desviación estándar; y medidas de frecuencia para calcular la distribución porcentual de las respuestas por cada ítem de la escala Likert. El objetivo fue proporcionar una primera aproximación general al comportamiento de los datos, identificar valores dominantes y comprender la estructura de las percepciones organizacionales.

Este tipo de análisis es fundamental en investigaciones cuantitativas porque permite caracterizar el comportamiento de las variables antes de aplicar procedimientos más complejos. Según Field (2018), las medidas descriptivas ofrecen una representación resumida de los datos y permiten identificar patrones, asimetrías, valores extremos y posibles errores de registro. En este caso, los análisis descriptivos revelaron niveles elevados de acuerdo en ítems relacionados con la motivación, la eficiencia en el uso del tiempo, la percepción de liderazgo y el entorno de trabajo adecuado. Estos primeros resultados fueron clave para establecer líneas de interpretación más detalladas en fases posteriores del análisis.

Técnica 2: Correlación de Spearman

Para explorar relaciones entre variables ordinales, se aplicó el coeficiente de correlación de Spearman. Esta técnica no paramétrica se seleccionó debido a que las variables evaluadas, derivadas de escalas tipo Likert, no cumplen con los supuestos de normalidad requeridos por otras técnicas como la correlación de Pearson. Spearman permite detectar relaciones monotónicas, es decir, aquellas en las que,

al aumentar una variable, la otra también tiende a aumentar (o disminuir), sin necesidad de que dicha relación sea lineal.

El análisis correlacional permitió evaluar relaciones como las existentes entre la percepción de productividad y la eficiencia, entre motivación y liderazgo, y entre satisfacción general y entorno de trabajo. Entre los hallazgos más destacados se identificó una fuerte asociación entre la percepción de desempeño con variables como el cumplimiento de objetivos, la eficiencia en el uso del tiempo y el ambiente laboral. Esto sugiere que los colaboradores que consideran que han mantenido o mejorado su desempeño laboral tienden a reportar niveles más altos de eficiencia, concentración y calidad en sus relaciones laborales.

El uso de Spearman está respaldado teóricamente en contextos organizacionales donde se trabaja con escalas ordinales o en investigaciones exploratorias con muestras pequeñas. Gauthier (2001) destaca que este coeficiente permite detectar asociaciones significativas sin requerir distribución normal ni homogeneidad de varianzas, lo cual lo convierte en una herramienta confiable para estudios de percepción. Asimismo, Chen et al. (2018) argumentan que la correlación de Spearman es útil para interpretar variables psicológicas y organizacionales, donde las mediciones suelen ser subjetivas y no lineales.

Técnica 3: Prueba de Kruskal-Wallis

Con el objetivo de comparar las percepciones entre grupos de colaboradores con diferentes niveles de presencialidad, se utilizó la prueba de Kruskal-Wallis. Esta técnica no paramétrica es una extensión de la prueba de Mann-Whitney y permite comparar tres o más grupos independientes con respecto a una variable ordinal o continua. Su principal ventaja es que no requiere que los datos cumplan los supuestos de normalidad ni de varianza homogénea, siendo ideal para análisis con muestras pequeñas o distribuciones asimétricas.

Para la aplicación de esta prueba se clasificó a los participantes en tres grupos según su frecuencia de trabajo presencial: baja presencialidad (asistencia solo cuando se requiere), moderada presencialidad (una vez por semana) y alta presencialidad (dos o más veces por semana). A partir de esta agrupación se evaluaron diferencias significativas en la percepción de productividad, satisfacción laboral y valoración del modelo híbrido. Dado que uno de los propósitos de este análisis era comparar si la percepción de variables como productividad, satisfacción y valoración del modelo híbrido variaba según el nivel de presencialidad de los colaboradores, se implementó la prueba de Kruskal-Wallis. Esta técnica, como prueba no paramétrica, permite detectar diferencias significativas entre grupos sin requerir supuestos de normalidad, lo cual la hace idónea para contextos organizacionales con datos ordinales y muestras no balanceadas.

En esta investigación, su uso estuvo orientado a evaluar si los niveles de presencialidad laboral (baja, moderada y alta) estaban asociados con diferencias en las percepciones de los encuestados. La agrupación de los casos se basó en la frecuencia semanal con la que los colaboradores indicaron asistir a la oficina. Este enfoque permitió explorar cómo varían las percepciones en función del esquema de trabajo sin entrar en los resultados específicos, reservando dichos hallazgos para el capítulo correspondiente.

La aplicación combinada de estas tres técnicas permitió abordar el análisis de manera progresiva y complementaria. Primero, la estadística descriptiva brindó una panorámica general del comportamiento de los datos. Luego, la correlación de Spearman permitió descubrir relaciones internas entre variables clave, aportando una visión relacional al fenómeno. Finalmente, la prueba de Kruskal-Wallis permitió realizar comparaciones entre grupos y verificar si las percepciones variaban significativamente de acuerdo con la modalidad de trabajo.

Este enfoque metodológico mixto dentro del análisis cuantitativo fortalece la validez interna del estudio y permite formular recomendaciones estratégicas basadas en evidencia. En el contexto de esta

empresa interventora, donde se evalúa la posibilidad de implementar una política de trabajo híbrido segmentada por áreas o proyectos, estos hallazgos ofrecen insumos concretos para la toma de decisiones informadas.

En la siguiente tabla se resumen los instrumentos aplicados:

Instrumento	Técnica de Análisis	Descripción
Encuesta estructurada	Estadística descriptiva	Permite caracterizar tendencias, promedios y dispersión en las respuestas por ítem.
Encuesta estructurada	Correlación de Spearman	Evalúa relaciones entre variables ordinales sin asumir distribuciones normales.
Encuesta estructurada	Prueba de Kruskal-Wallis	Compara diferencias entre tres niveles de presencialidad para variables clave de percepción laboral.

Análisis y discusión de los resultados

Este capítulo presenta el análisis interpretativo de los resultados obtenidos mediante la aplicación de la encuesta estructurada a 44 colaboradores de una empresa interventora con sede en Bogotá. El análisis busca responder a los objetivos específicos del proyecto, integrando datos cuantitativos con interpretación crítica y referentes teóricos actualizados. Se incorporan visualmente los gráficos generados por el formulario de Google Forms y por procesamiento de datos en Excel. Asimismo, el archivo con los resultados completos y sus respectivos análisis estadísticos será incluido como anexo del informe.

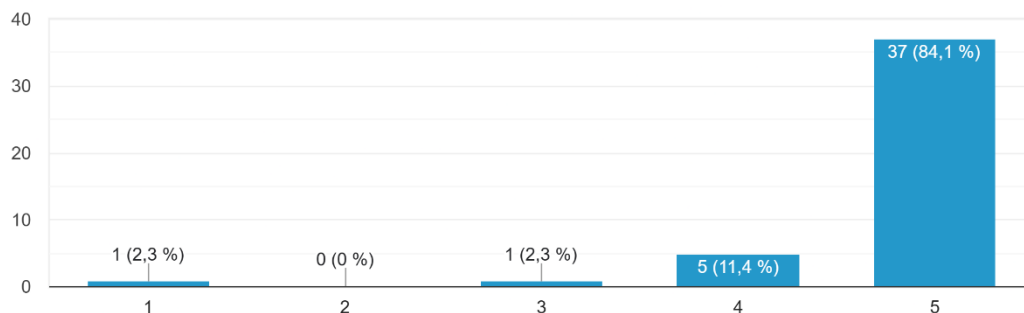
Desde el enfoque metodológico, es importante reconocer que la encuesta fue difundida por medio de la gerencia general de la empresa. Este canal, aunque eficaz para lograr participación interárea, puede haber influido en la manera en que los empleados respondieron. Como señalan Podsakoff et al. (2003),

cuando los instrumentos son distribuidos por figuras de autoridad, existe un riesgo alto de sesgo de deseabilidad social, el cual lleva a los participantes a emitir respuestas socialmente aceptables o esperadas por la organización, en lugar de sus verdaderas opiniones. Este fenómeno podría haber impactado particularmente las secciones vinculadas a desempeño y satisfacción, cuyos resultados fueron predominantemente altos. También debe considerarse un segundo sesgo bien documentado: la validación cognitiva de la modalidad laboral actual. Allen et al. (2015) demuestran que los empleados tienden a justificar como “ideal” el esquema de trabajo que ya experimentan, lo cual puede distorsionar las respuestas sobre modelos alternativos como el híbrido.

Con estos elementos en cuenta, el análisis permite afirmar que los colaboradores valoran de forma altamente positiva su entorno de trabajo. Las afirmaciones con promedios más elevados fueron: “mi relación con los líderes inmediatos es positiva” (M = 4.75), “el entorno de trabajo actual me permite concentrarme y rendir adecuadamente” (M = 4.72) y “percibo un buen ambiente laboral en mi equipo” (M = 4.61). Estas respuestas muestran una cultura organizacional estable y relaciones funcionales entre colaboradores y líderes.

Mi relación con los líderes inmediatos es positiva.

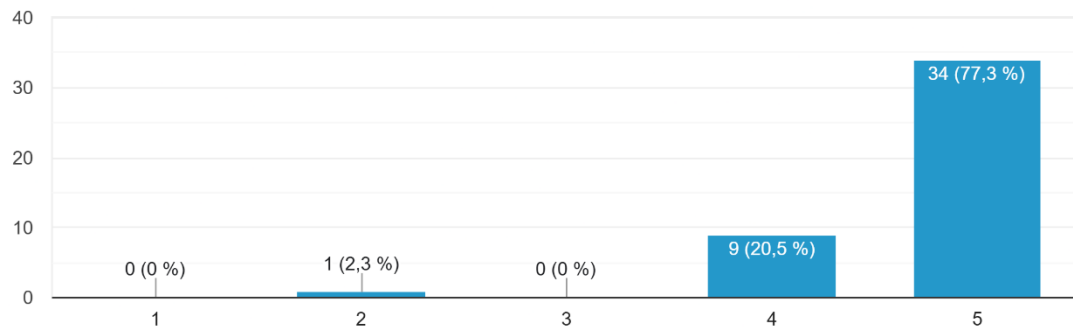
44 respuestas



De forma complementaria, “cumplimiento los objetivos establecidos para mi rol en los plazos definidos” y “me siento eficiente en el uso de mi tiempo durante la jornada laboral” alcanzaron ambas un promedio de 4.59. Estos datos confirman una percepción generalizada de cumplimiento, autorregulación y autonomía laboral. Además, la afirmación “mi desempeño se ha mantenido o mejorado con la modalidad de trabajo actual” también obtuvo una media de 4.59, sugiriendo que los trabajadores no perciben afectación negativa derivada del esquema que tienen asignado, ya sea presencial, remoto o mixto.

El entorno de trabajo actual me permite concentrarme y rendir adecuadamente.

44 respuestas

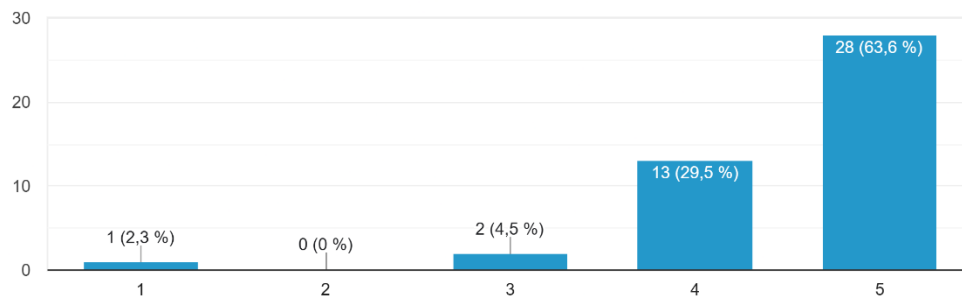


Estas variables están altamente correlacionadas, como lo demostró el análisis de Spearman, que evidenció relaciones sólidas entre percepción de desempeño, eficiencia, concentración y entorno laboral. Este hallazgo coincide con estudios recientes como el de Wang et al. (2021), quienes sostienen que el rendimiento en modelos de trabajo flexibles se explica más por factores internos como la autonomía, el liderazgo y la claridad de roles que por el espacio físico donde se desarrolla la labor.

Respecto al bienestar, las percepciones también son positivas. “Me siento motivado(a) en mi trabajo diario” y “me siento satisfecho(a) con las condiciones actuales de trabajo que tengo” obtuvieron ambas una media de 4.52. Aunque ligeramente inferior, “logro mantener un equilibrio adecuado entre mi vida laboral y personal” alcanzó una media de 4.18, indicando un balance funcional entre las dimensiones personal y profesional.

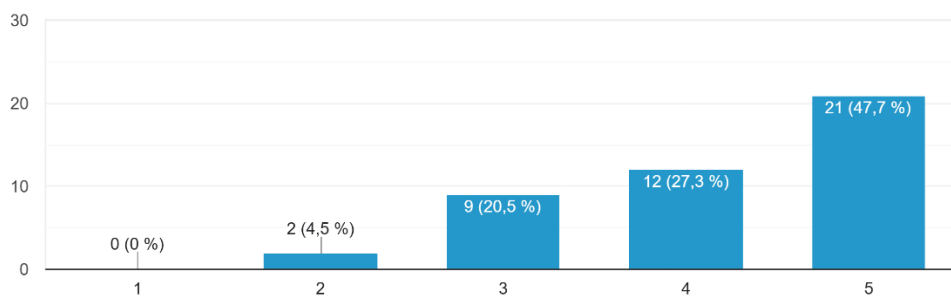
Me siento motivado(a) en mi trabajo diario.

44 respuestas



Logro mantener un equilibrio adecuado entre mi vida laboral y personal.

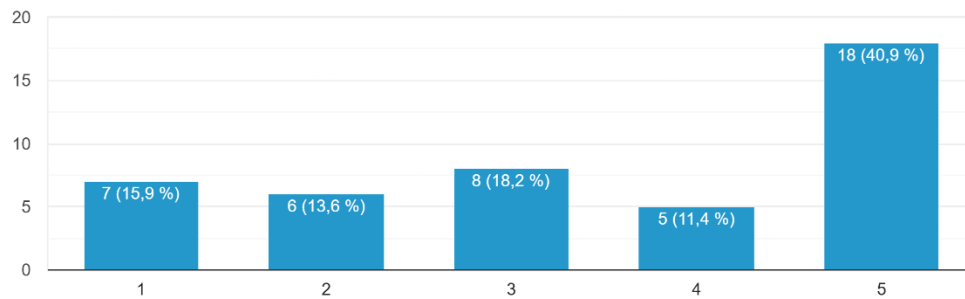
44 respuestas



En conjunto, estas respuestas reflejan una percepción favorable de las condiciones laborales actuales, lo cual representa una base sólida para la exploración de alternativas como el trabajo híbrido. Sin embargo, al abordar las percepciones sobre este modelo específico, los resultados muestran una postura más cautelosa. La afirmación “el trabajo híbrido favorece la productividad en mi rol” obtuvo una media de 3.47, mientras que “la modalidad híbrida permite una mejor organización del tiempo” registró 3.57, y “el trabajo híbrido ayuda a reducir el estrés y mejorar mi bienestar” alcanzó 3.61. Estas cifras, aunque positivas, no reflejan entusiasmo, sino una evaluación prudente posiblemente condicionada por la falta de experiencia sistemática con este modelo.

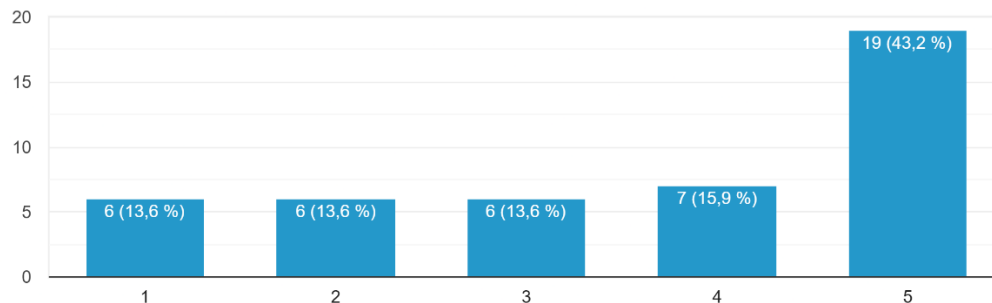
El trabajo híbrido favorece la productividad en mi rol.

44 respuestas



El trabajo híbrido ayuda a reducir el estrés y mejorar mi bienestar.

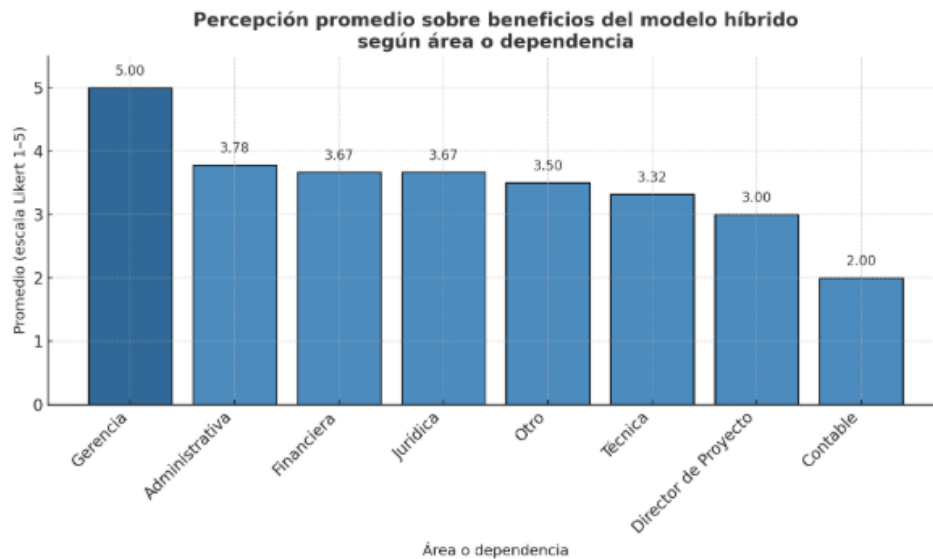
44 respuestas



El análisis de correlaciones entre estas percepciones híbridas y otras variables como motivación o productividad no arrojó asociaciones fuertes. Esto sugiere que los participantes no asocian directamente su desempeño o satisfacción con la modalidad laboral, sino con factores como el liderazgo, el entorno y la organización del trabajo. Esta interpretación está en línea con lo argumentado por Golden y Eddleston (2020), quienes advierten que los beneficios del modelo híbrido no emergen automáticamente, sino que dependen de estructuras de apoyo, claridad normativa y competencias de liderazgo distribuido.

Uno de los hallazgos más significativos del estudio fue la diferencia estadísticamente significativa encontrada mediante la prueba de Kruskal-Wallis. Al comparar la percepción de productividad entre colaboradores con diferente nivel de presencialidad, se evidenció que aquellos con presencialidad moderada (1 vez por semana) reportaron mayor rendimiento percibido. Este patrón apoya la tesis de que el modelo híbrido intermedio permite un balance funcional entre flexibilidad y estructura. Estudios como el de Bloom et al. (2015) han demostrado que asistir a la oficina entre 1 y 2 veces por semana puede maximizar la productividad en contextos de trabajo basado en conocimiento.

En desarrollo del objetivo específico 2, se analizó si ciertas áreas o proyectos se consideran más aptos para beneficiarse del modelo híbrido. Al calcular el promedio de la afirmación “en mi opinión, mi área/proyecto se beneficiaría de una modalidad híbrida” por dependencia, se identificó que la gerencia obtuvo una media perfecta ($M = 5.00$), seguida por administrativa ($M = 3.78$), financiera ($M = 3.67$) y jurídica ($M = 3.67$). La categoría “otro” ($M = 3.50$) reflejó una postura intermedia.



Estas diferencias en la valoración del modelo híbrido, observadas al comparar áreas funcionales, reflejan de manera clara la influencia del tipo de función desempeñada en la apertura hacia esquemas laborales flexibles. Las áreas directivas o gerenciales, cuyas responsabilidades suelen estar orientadas a la toma de decisiones estratégicas, la planeación organizacional y la supervisión transversal de procesos, tienden a favorecer modelos con mayor flexibilidad espacial y temporal. Este tipo de cargos se beneficia de la autonomía, la movilidad y la necesidad de enfocarse en metas de mediano y largo plazo, lo cual hace que el modelo híbrido —especialmente en su versión parcial o intermedia— resulte altamente compatible con sus dinámicas laborales. En contraste, las áreas normativas, de control o soporte, como jurídica, financiera o administrativa, tienden a mantener esquemas más estructurados y con mayor presencia física. Estas funciones implican interacciones frecuentes con sistemas institucionales, manejo de documentación confidencial, trámites presenciales y cumplimiento de procesos secuenciales, lo cual hace que la presencialidad no sea solo una cuestión de preferencia, sino de viabilidad operativa.

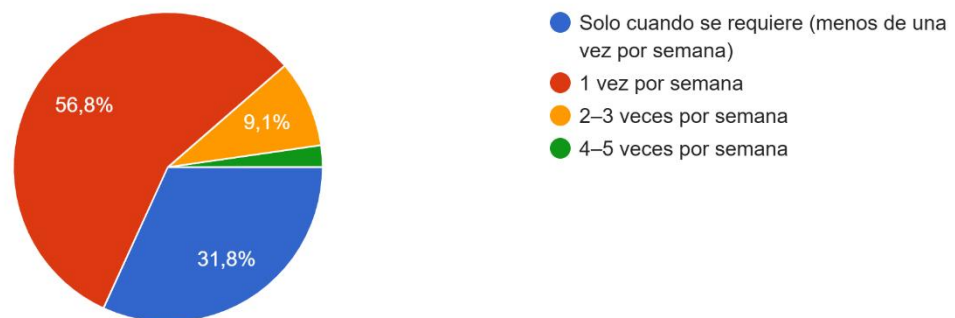
Este patrón refuerza lo planteado por Van Yperen y Hagedoorn (2022), quienes argumentan que las políticas híbridas deben diseñarse en función de variables como la demanda cognitiva, la interdependencia funcional y el nivel de autonomía requerido para la ejecución de tareas. Intentar aplicar

un modelo híbrido de forma universal, sin diferenciar entre las condiciones propias de cada área o rol, no solo sería ineficiente, sino que podría generar tensiones innecesarias y frustración en los equipos. Por tanto, la evidencia empírica recogida en esta investigación sustenta con claridad la necesidad de estructurar una política híbrida segmentada por función, ajustada a las características de cada puesto y sus condiciones de ejecución.

Adicionalmente, uno de los hallazgos más consistentes a lo largo de la encuesta fue la coincidencia entre la modalidad actual de trabajo y la modalidad ideal declarada por los participantes. La mayoría de quienes trabajan presencialmente indicaron preferir seguir en esa modalidad, mientras que quienes operan en esquemas remotos o mixtos declararon que ese formato les resulta más adecuado. Esta correspondencia cercana entre realidad y preferencia sugiere la presencia de un fenómeno psicológico conocido como racionalización adaptativa, mediante el cual las personas tienden a justificar como deseable la situación que conocen o que les resulta familiar.

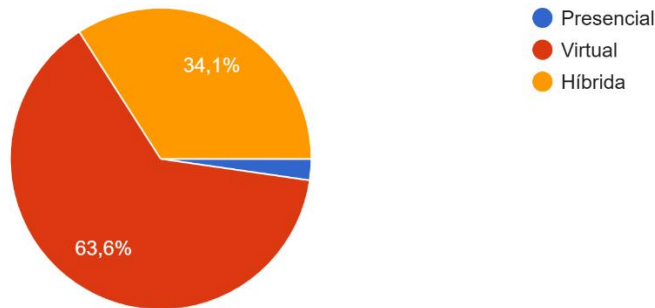
¿Con qué frecuencia trabajas presencialmente en la oficina o sede de la empresa?

44 respuestas



¿Cuál es su modalidad laboral preferida?

44 respuestas



Este comportamiento, documentado por Allen et al. (2015), representa una resistencia cognitiva al cambio que debe ser considerada con seriedad en el diseño de futuras transformaciones organizacionales. Más allá de los argumentos técnicos o logísticos sobre la viabilidad del trabajo híbrido, lo que está en juego es también la disposición emocional y psicológica de los equipos para adoptar nuevas formas de trabajar. Por ello, la gestión del cambio organizacional no puede limitarse a la implementación de herramientas digitales o la redefinición de protocolos, sino que debe incorporar estrategias de comunicación empática, participación activa, espacios de escucha, acercamientos progresivos, y pilotos controlados que permitan evaluar la efectividad del modelo sin imponerlo abruptamente. Solo mediante este enfoque adaptativo será posible superar las barreras de percepción y lograr una aceptación sostenible de cualquier nuevo esquema de trabajo.

Otro hallazgo complementario que enriquece la lectura de los resultados surge del análisis de la variable antigüedad laboral. Al observar las respuestas agrupadas por tiempo de permanencia en la organización, se identificó que los colaboradores con más de tres años reportan niveles superiores de percepción de eficiencia y calidad en la relación con sus líderes inmediatos, en comparación con aquellos que llevan menos tiempo vinculados. Esta diferencia, aunque no extrema, es significativa desde el punto de vista interpretativo. Puede entenderse que la familiaridad prolongada con los procesos internos, la cultura

organizacional y los canales de comunicación actúa como un amortiguador frente a los desafíos propios del modelo de trabajo, sea este híbrido o no. La experiencia acumulada parece brindar a estos empleados mayor capacidad para autorregularse, adaptarse a contextos cambiantes y mantener una percepción positiva del entorno laboral. A su vez, este hallazgo sugiere que cualquier política organizacional orientada a implementar una modalidad híbrida debería contemplar trayectorias internas diferenciadas, ajustando los mecanismos de acompañamiento, formación y autonomía de acuerdo con el nivel de experiencia institucional de cada colaborador. Una transición homogénea podría no resultar efectiva, especialmente para los empleados más recientes, quienes podrían requerir más orientación estructurada para sostener su rendimiento en esquemas menos presenciales.

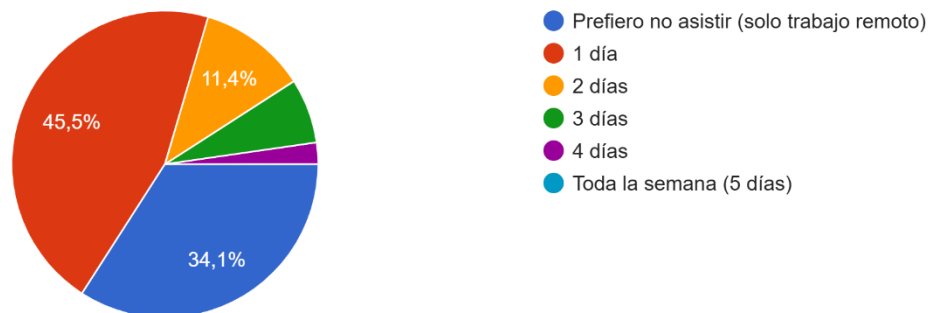
En paralelo, se evaluó la variable tipo de proyecto en el cual se encuentra asignado el participante (social, educativo, tecnológico, de infraestructura, entre otros). Si bien este análisis no arrojó diferencias estadísticamente significativas en las percepciones sobre el modelo híbrido, su inclusión permitió explorar posibles patrones sectoriales. La falta de diferencias no necesariamente indica que la modalidad de trabajo es irrelevante para el tipo de proyecto, sino que probablemente existan otros factores transversales —como la cultura del equipo, el estilo de liderazgo o el nivel de madurez digital del área— que modulan esta percepción. Por tanto, se recomienda que futuras investigaciones aborden esta dimensión con una metodología cualitativa o mixta, que permita capturar matices asociados al tipo de tarea, la interacción requerida, y la carga operativa del proyecto. De este modo, se podría identificar si ciertos tipos de proyecto presentan mejores condiciones para adoptar esquemas híbridos o si, por el contrario, demandan mayor presencia y coordinación directa.

Finalmente, uno de los elementos más prácticos y directamente vinculados con el diseño de políticas internas tiene que ver con la frecuencia de presencialidad preferida. Cuando se preguntó cuántos días a la semana preferirían asistir a la oficina bajo un modelo híbrido, la mayoría de los colaboradores eligió una opción entre uno y dos días semanales. Este resultado es coherente con los demás hallazgos del

estudio y fortalece la hipótesis de que un esquema híbrido de tipo intermedio —ni completamente remoto ni plenamente presencial— es el más valorado por los empleados. Este tipo de modalidad permite mantener vínculos sociales, coordinación sincrónica y sentido de pertenencia, sin sacrificar autonomía ni tiempo de concentración individual. Además, tal preferencia puede ser interpretada como un punto de partida estratégico para el diseño de programas piloto de trabajo híbrido segmentado, donde se pueda combinar el trabajo remoto con espacios presenciales planificados.

Pensando en un esquema de trabajo híbrido, ¿Cuántos días a la semana preferiría asistir a la oficina?

44 respuestas



Conclusiones

La presente investigación permitió conocer las percepciones de los colaboradores sobre las modalidades laborales en una empresa interventora, así como explorar el potencial de implementación de una política híbrida segmentada. A continuación, se presentan las conclusiones principales, organizadas en función de los objetivos planteados.

En relación con el desempeño y el bienestar laboral, se evidenció una percepción ampliamente positiva por parte de los colaboradores. Independientemente de la modalidad que actualmente desempeñan,

los participantes manifestaron altos niveles de motivación, eficiencia, cumplimiento de objetivos y satisfacción general con su entorno laboral. Esto sugiere que el desempeño no está condicionado directamente por la presencialidad, sino por factores organizacionales como la autonomía, la claridad de roles y el liderazgo cercano.

En cuanto a las áreas o proyectos que podrían beneficiarse de un modelo híbrido, los resultados mostraron que esta percepción varía según el tipo de función. Mientras cargos directivos o estratégicos se mostraron altamente favorables a esta modalidad, áreas operativas o normativas expresaron una valoración más moderada. Se concluye que la viabilidad del trabajo híbrido no depende únicamente de la disposición individual, sino de la naturaleza funcional de cada cargo.

Respecto a los desafíos y oportunidades del modelo híbrido, se identificó una valoración general moderadamente favorable. Aunque no todos los colaboradores consideran que el modelo mejora directamente su productividad o bienestar, sí existe apertura, especialmente hacia esquemas intermedios de presencialidad (1–2 días a la semana). Esto representa una oportunidad concreta para avanzar hacia un modelo más flexible, siempre que se haga con estrategia.

Finalmente, en relación con las recomendaciones para implementar una política híbrida, los hallazgos conducen a una conclusión clave: no existe una única fórmula válida para toda la organización. La política deberá diseñarse con criterios claros y adaptados a las particularidades de cada área. A continuación, se desarrollan cinco recomendaciones estratégicas para una implementación efectiva:

1. Segmentación funcional del modelo híbrido:

La política debe diferenciar entre funciones que requieren presencia física constante (como tareas operativas, logísticas o normativas) y aquellas que pueden ejecutarse con mayor autonomía (como análisis, planeación o seguimiento). Esta segmentación permitirá asignar niveles de presencialidad adecuados a cada cargo y evitará tensiones innecesarias por decisiones uniformes.

2. **Adopción de esquemas intermedios como punto de partida:**

Los datos sugieren que los empleados valoran modelos híbridos que combinan presencialidad parcial con trabajo remoto. Iniciar con esquemas de 1–2 días a la semana puede facilitar la transición sin afectar la coordinación ni el sentido de pertenencia, y permitirá a la organización evaluar progresivamente su impacto.

3. **Implementación gradual mediante pilotos segmentados:**

Antes de formalizar una política institucional, se recomienda implementar pilotos en áreas que ya manifestaron alta disposición al modelo híbrido. Estos pilotos servirán para validar procedimientos, resolver obstáculos y ajustar detalles operativos antes de una aplicación generalizada.

4. **Acompañamiento formativo y liderazgo adaptativo:**

La transición requerirá que los líderes desarrollen competencias en gestión remota, establecimiento de objetivos claros y mantenimiento del vínculo con sus equipos a través de canales digitales. A su vez, los equipos necesitarán orientación para estructurar su jornada, manejar el tiempo y mantener la coordinación.

5. **Estrategia de comunicación y retroalimentación continua:**

La aceptación del modelo híbrido dependerá en gran parte de la forma en que se comunique y del grado de participación que tengan los empleados. Es fundamental construir una narrativa institucional clara, coherente con los valores organizacionales, que promueva la flexibilidad como un proceso de confianza, no como una concesión. Asimismo, se recomienda aplicar instrumentos de seguimiento periódico para evaluar el impacto real de la modalidad híbrida y realizar ajustes oportunos.

En conclusión, la organización se encuentra en una posición favorable para transitar hacia una política de trabajo híbrido, siempre que esta sea diseñada con realismo, sensibilidad y estrategia. Los

hallazgos del estudio no solo ofrecen un diagnóstico del estado actual, sino que delinean una ruta viable para avanzar hacia un modelo más flexible, eficiente y centrado en el bienestar de los equipos.

Si bien esta investigación permite comprender las percepciones actuales de los colaboradores y plantea una ruta clara para la implementación de una política híbrida segmentada, también abre el camino a nuevas preguntas que exceden el alcance del presente estudio. ¿Cómo evolucionan estas percepciones a lo largo del tiempo una vez implementado el modelo híbrido? ¿Qué efectos concretos tiene esta modalidad en indicadores organizacionales como la rotación, el ausentismo o la calidad del trabajo? ¿Cómo influyen factores como el género, el rol familiar o la distancia al lugar de trabajo en la preferencia por una modalidad u otra?

Futuros estudios podrían adoptar un enfoque longitudinal que permita observar los cambios en la percepción de desempeño y bienestar tras la implementación del modelo. También sería valioso incorporar herramientas cualitativas —como entrevistas o grupos focales— que profundicen en los significados, resistencias y expectativas subjetivas que los colaboradores asocian con el trabajo híbrido. Finalmente, investigaciones comparativas entre empresas del mismo sector podrían arrojar luz sobre qué elementos organizacionales fortalecen o debilitan la efectividad de estos modelos, contribuyendo así a la construcción de políticas laborales más adaptativas y sostenibles.

Referencias:

1. García-Martínez, E. J., García-Álvarez, A. D., & Suárez Jiménez, R. del C. (2022). *Influencia de la satisfacción laboral en la productividad. Publicaciones e Investigación*, 16(2), 1-15.
2. Ministerio del Trabajo. (2021). *Ley 2088 de 2021: Trabajo en Casa*.
3. Ministerio del Trabajo. (2022). *Decreto 1227 de 2022*.

4. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2023). *Estrategia Nacional Digital de Colombia 2023 - 2026*.
5. Universidad de San Buenaventura. (2023). *Política de Trabajo Híbrido*.
6. Vartiainen, M., & Vanharanta, O. (2023). *Hybrid work: Definition, origins, debates, and outlook*. Working Paper No. WPEF23002, European Foundation.
7. Gobierno de España. (2021). *Ley 10/2021, de 9 de julio, de trabajo a distancia*.
8. Gobierno de Francia. (2017). *Loi El Khomri: Droit à la déconnexion*.
9. Ministerio del Trabajo. (2021). *Ley 2088 de 2021: Trabajo en casa*.
10. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2023). *Estrategia Nacional Digital de Colombia 2023 - 2026*.
11. Parlamento Europeo. (2019). *Directiva (UE) 2019/1158 del Parlamento Europeo y del Consejo sobre la conciliación de la vida familiar y la vida profesional de los progenitores y cuidadores*.
12. ANDI. (2023). *Tendencias del trabajo híbrido en Colombia*. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.
13. Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Impacto del trabajo híbrido en la productividad empresarial en Colombia*.
14. Ministerio del Trabajo. (2022). *Decreto 1227 de 2022*. Diario Oficial de Colombia.
15. Harvard Business Review. (2022). *Managing hybrid teams: Best practices for leaders*. Harvard Business Publishing.
16. McKinsey & Company. (2023). *The state of hybrid work: Employee preferences and business outcomes*.
17. Deloitte. (2023). *Hybrid work: Building a flexible workforce for the future*. Deloitte Insights.
18. Gartner. (2022). *The future of hybrid work models: Trends and insights*. Gartner Research.
19. Microsoft. (2023). *Hybrid work policy updates and employee feedback*. Microsoft corporation.

20. *Cassiday, L. (2023). El trabajo híbrido mejora la retención de colaboradores sin afectar el rendimiento. NeuroLeadership Institute Latam.*
21. *Deel. (2021). Ley de teletrabajo en LATAM: Todo lo que tienes que saber. Deel.*
22. *Economist Impact. (2021). Implementación del trabajo híbrido. The Economist.*
23. *Fundación Nodo XXI. (2022). Análisis actualizado de las legislaciones nacionales sobre teletrabajo en el empleo público en América Latina y el Caribe. Fundación Nodo XXI.*
24. *Khanna, D., Edison, H., Duc, A. N., & Kemell, K. K. (2024). Software companies responses to hybrid working. arXiv preprint arXiv:2407.14857.*
25. *Ros, U. (2023). La hibridez como forma de organizar el trabajo, ¿puede aportar por sí sola mayor satisfacción laboral? Universitat Oberta de Catalunya.*
26. *Russo, D., Hanel, P. H. P., & van Berkel, N. (2021). Understanding developers well-being and productivity: A 2-year longitudinal analysis during the COVID-19 pandemic. arXiv preprint arXiv:2111.10349.*
27. *Santos, R. de S., Grillo, W., Cabral, D., de Castro, C., Albuquerque, N., & França, C. (2024). Post-pandemic hybrid work in software companies: Findings from an industrial case study. arXiv preprint arXiv:2401.08922.*
28. *Ullate, Y. (2023). Modelo de trabajo híbrido y su influencia en el estrés laboral y síndrome de Burnout. Universitat Oberta de Catalunya.*
29. *Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.ª ed.). McGraw-Hill.*
30. *Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2022). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7.ª ed.). McGraw-Hill Education.*
31. *Robles, M., & Rojas, G. (2015). Técnicas de investigación en psicología organizacional. Editorial Trillas.*

32. Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (5.^a ed.)*. SAGE Publications.
33. Chen, I. S., Chen, N. S., & Kinshuk. (2018). Examining the correlations among mental workload, learning style, and learners' performance in an online learning environment. *Interactive Learning Environments*, 26(4), 426–442.
34. Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics (5. ed.)*. SAGE Publications.
35. Gauthier, J. (2001). *Statistique et analyse des données*. Presses Universitaires de France.
36. Hollander, M., Wolfe, D. A., & Chicken, E. (2014). *Nonparametric statistical methods (3. ed.)*. John Wiley & Sons.
37. Robles, M., & Rojas, G. (2015). *Técnicas de investigación en psicología organizacional*. Editorial Trillas.
38. Sampieri, R. H., Collado, C. F., & Lucio, M. P. B. (2022). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta (7. ed.)*. McGraw-Hill Education.
39. □ Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68.
40. □ Bloom, N., Liang, J., Roberts, J., & Ying, Z. J. (2015). Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165–218.
41. □ Golden, T. D., & Eddleston, K. A. (2020). Is telecommuting good for you? Exploring the moderating role of gender on the relationship between telecommuting and well-being. *Journal of Business and Psychology*, 35(3), 317–330.
42. □ Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.

43. □ Van Yperen, N. W., & Hagedoorn, M. (2022). *Designing hybrid work arrangements: The importance of job characteristics and employee psychological needs. Journal of Organizational Behavior, 43(2), 263–277.*
44. □ Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). *Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. Applied Psychology, 70(1), 16–59.*