

Impacto del teletrabajo en la productividad laboral: Caso Altipal S.A.S.

Elaborado por:

Erika María Ibagué Acosta

Jenny Paola Beltrán Vargas

Jonathan David Baquero Pulido

Karen Magally Valenzuela Romero

Universidad Ean

Especialización en Administración Financiera

Seminario de Investigación de Posgrado

Bogotá, Colombia

06 de junio de 2025

Resumen (Abstract)

El presente trabajo aborda el impacto del teletrabajo en la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Altipal S.A.S. de las áreas de administrativos, comerciales y servicio al cliente, surge a raíz de los cambios organizacionales provocados por la pandemia.

La investigación se desarrollará con una metodología de enfoque cuantitativo y pretende establecer la relación entre la productividad de los empleados y las condiciones del trabajo remoto.

El proyecto busca identificar tanto los beneficios como las dificultades del teletrabajo en relación con la productividad laboral. Se aplica una encuesta en línea a una muestra de trabajadores de las áreas seleccionadas para evaluar percepciones sobre flexibilidad, productividad, adaptación tecnológica y balance vida-trabajo. El propósito es ofrecer una propuesta que contribuya a las decisiones organizacionales más informadas respecto a la implementación del teletrabajo como modelo productivo sostenible.

Palabras clave: Teletrabajo, productividad, Trabajo híbrido, Beneficios teletrabajo, Bienestar.

CONTENIDO

Resumen (Abstract).....	2
1. Problema De Investigación.....	7
2. Objetivos.....	10
2.1. Objetivo General.....	10
2.2. Objetivos específicos.....	10
3. Justificación o Conveniencia de la Investigación.....	11
4. Marco Teórico.....	13
4.1. Teletrabajo.....	13
4.1.1. <i>Teletrabajo.....</i>	13
4.1.2. <i>Trabajo en casa.....</i>	15
4.1.3. <i>Trabajo Remoto.....</i>	15
4.1.4. <i>Trabajo Híbrido.....</i>	15
4.1.5. <i>Desconexión Laboral.....</i>	16
4.1.6. <i>Caso de Éxito - Neotropic S.A.S.....</i>	16
4.2. Productividad.....	16
4.2.1. <i>Productividad Laboral.....</i>	17
4.2.2. <i>Modelos de Productividad Laboral.....</i>	17
4.2.3. <i>Teorías de Productividad Laboral.....</i>	18
4.2.4. <i>Productividad y eficiencia con el teletrabajo en Colombia.....</i>	19

4.2.5.	<i>Productividad y eficiencia con el teletrabajo en el mundo</i>	19
4.2.6.	<i>Factores que influyen en la productividad en el Teletrabajo</i>	20
4.2.7.	<i>Caso de Éxito - Toyota</i>	21
4.3.	Beneficios del teletrabajo	21
4.3.1.	<i>Beneficios del teletrabajo para los empleados</i>	21
4.3.2.	<i>Beneficios del teletrabajo para las organizaciones</i>	22
4.3.3.	<i>Beneficios del teletrabajo para la sociedad y el medio ambiente</i>	22
4.3.4.	<i>Caso de Éxito – Compensar y Bancolombia</i>	23
4.4.	Legislación en términos de teletrabajo	23
4.4.1.	<i>Leyes y decretos en relación con el teletrabajo</i>	25
4.4.2.	<i>Jornada Laboral en Colombia</i>	29
5.	Marco Institucional de Altipal S.A.S.	30
5.1.	Portafolio de productos de Altipal	31
5.2.	Procesos logísticos de Altipal	31
5.3.	Estructura Organizacional de Altipal	32
6.	Metodología	33
6.1.	Primer Nivel	33
6.1.1.	<i>Población y Muestra</i>	36
6.2.	Segundo Nivel	37
6.2.1.	<i>Selección de métodos o instrumentos para recolección de información</i>	37
6.2.2.	<i>Técnicas de análisis de datos</i>	38

7. Análisis Y Discusión De Los Resultados	44
7.1. Datos Sociodemográficos	44
7.2. Datos Generales	45
7.3. Condiciones del teletrabajo	47
7.4. Percepción de la productividad	48
7.5. Comunicación y supervisión	51
7.6. Satisfacción y Bienestar	53
CONCLUSIONES	58
ANEXO A “Encuesta Estructurada Aplicada Mediante Un Formulario En Línea”	60
BIBLIOGRAFÍA	65

Ilustración 1 - Cronología normativa del teletrabajo en Colombia	25
Ilustración 2 - Género por edades	44
Ilustración 3 - Estado civil e hijos	45
Ilustración 4 - Modalidad de trabajo por áreas	46
Ilustración 5 - % Edad por modalidad de trabajo	46
Ilustración 6 - Condiciones del teletrabajo	47
Ilustración 7 - Percepción de la productividad	48
Ilustración 8 - Nivel de productividad en teletrabajo	49
Ilustración 9 - Beneficios del teletrabajo por género	50
Ilustración 10 - Tiempo de desplazamiento	50
Ilustración 11 - Comunicación con el jefe y el equipo de trabajo	51
Ilustración 12 - Comunicación y satisfacción	52
Ilustración 13 - Nivel de satisfacción en teletrabajo	53
Ilustración 14 - Trabajar desde casa ha reducido el nivel de estrés laboral	54
Ilustración 15 - Motivación y compromiso en teletrabajo	55
Ilustración 16 - Bienestar emocional, impacto empleado y preocupación empresarial	56
Ilustración 17 - Bienestar emocional, modalidad de teletrabajo y preocupación empresarial ...	57

1. Problema De Investigación

En los últimos años, el teletrabajo se ha consolidado como una modalidad laboral prevalente en diversas industrias, impulsada por avances tecnológicos y circunstancias excepcionales como la pandemia de COVID-19. Este cambio ha generado interrogantes sobre su efectividad en términos de productividad laboral. Por un lado, el teletrabajo ofrece beneficios como mayor flexibilidad horaria, reducción de tiempos y costos de desplazamiento, y un ambiente de trabajo personalizado, lo que potencialmente incrementa la eficiencia y satisfacción de los empleados. Por otro lado, presenta desafíos relacionados con la comunicación efectiva, coordinación de equipos, gestión del rendimiento, y riesgos de aislamiento social, los cuales pueden impactar negativamente la productividad.

A pesar de la amplia adopción del teletrabajo, existe una falta de comprensión integral sobre cómo maximizar sus beneficios y mitigar sus desafíos para sostener o mejorar la productividad de los empleados. Las empresas enfrentan la necesidad de desarrollar estrategias efectivas que no solo faciliten el trabajo remoto, sino que también aseguren que los niveles de productividad se mantengan o incrementen en este nuevo paradigma laboral.

Como antecedentes en términos de teletrabajo se resalta que; según el ministerio TIC, Bogotá es la ciudad que más ha implementado el trabajo remoto en el país, con 574.705 teletrabajadores de los 868.792 que hay en el Colombia. Para el año 2012 Bogotá contaba con 23.485 teletrabajadores. Para la época de la pandemia Bogotá registro un total de 1.086.694 que trabajaron desde casa en los años 2020 – 2021.

Otra modalidad que ha ganado relevancia con el trabajo remoto en el país es el trabajo a distancia Según el estudio sobre la adopción del trabajo virtual a distancia en Colombia, realizado por el Ministerio TIC en 2022, se estima que hay 137.129 trabajadores remotos en el país, de los cuales 75.859 se encuentran en Bogotá. (López G., 2023).

A su vez, el ministerio de TIC resalta que uno de los beneficios que más han apreciado los empleados en modalidad de teletrabajo es el ahorro de tiempo en el momento de desplazamiento, la mejora de en la calidad de vida, aumento de productividad, disminución de costos y gastos operacionales y la motivación; el desplazamiento no solo representa un beneficio a los trabajadores sino también a la movilidad de las principales ciudades del país Según los resultados de la encuesta de movilidad 2019. (López G., 2023).

Según los resultados de la encuesta Pulso Social del DANE publicada en septiembre de 2023, una persona en Bogotá gasta en promedio 45,6 minutos de tiempo para trasladarse a la oficina, siendo Bogotá la ciudad donde más se gasta tiempo en traslados por encima de ciudades como Barranquilla, Medellín y Cali. (López G., 2023).

Según estudio realizado por la Cisco y la OEA publicado el 2023 evidencia que en América Latina el 20% de las empresas continuaron al 100% con trabajo remoto; 37% retornaron a la presencialidad; 44% están en modalidad híbrida; y se estima que en Colombia el 36% de las empresas estén en teletrabajo y el restante en modalidad híbrida o suplementaria. (Cisco Systems, Inc., 2022).

Para describir la problemática del teletrabajo y productividad, se tomará como fuente de investigación la empresa Altipal SAS, una empresa familiar fundada hace 62 años en Apartadó; dedicados a la comercialización y distribución de marcas líderes en el mercado con productos de consumo masivo y licores; cuentan con las de 1900 empleados. (Altipal, 2025).

La empresa Altipal, cuya área administrativa tiene su sede en Bogotá, inició la implementación del teletrabajo durante la pandemia de COVID-19, en cumplimiento de las disposiciones gubernamentales que obligaron a la mayoría de las áreas, excepto la de logística y operativa, a operar bajo esta modalidad. Durante esta etapa de confinamiento y en el reto del

teletrabajo, se evidenciaron tanto beneficios como desafíos en términos de productividad; lo cual abrió el panorama en la modalidad de trabajo de la compañía, lo que generó que una vez superada la emergencia sanitaria, la empresa iniciara un trance hacia un modelo híbrido.

Para finales del año 2023, se estableció un esquema de rotación (Trabajo Suplementario o Híbrido) en el que las áreas asistían a la oficina uno o dos días por semana; a partir de mediados del año 2024, este modelo evolucionó a un esquema en el que todos los empleados deben asistir de manera presencial, como mínimo, tres días a la semana.

Este ajuste ha puesto de manifiesto ciertos desafíos logísticos y operativos; por un lado, las oficinas de Altipal se han quedado pequeñas para manejar la creciente presencialidad, generando inconvenientes de espacio y coordinación; por otro lado, se ha identificado que la productividad de ciertas áreas varía significativamente dependiendo de si trabajan desde casa o en la oficina; en particular, el área de servicio al cliente (SAC), quienes presentan una disminución de rendimiento los días lunes y viernes bajo la modalidad remota, razón por la cual se han asignado estos días como fijos de trabajo presencial.

A pesar de estos avances, otras áreas como planeación financiera, Customer Marketing y operaciones comerciales, continúan en un proceso de validación, ya que los directivos perciben una disminución general de la productividad cuando los equipos operan desde casa. Esta situación representa una oportunidad de mejora significativa para Altipal, que requiere analizar las condiciones actuales del teletrabajo, establecer métricas claras de productividad y diseñar estrategias efectivas que permitan maximizar los beneficios del trabajo remoto sin comprometer los resultados operativos.

Esta investigación dará respuesta a la siguiente pregunta: ***¿Cuáles son los factores que impactan la productividad laboral en modalidad de teletrabajo en la empresa Altipal?***

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Analizar el impacto del teletrabajo en la productividad de los empleados dentro de la organización Altipal considerando variables como comunicación, coordinación y rendimiento.

2.2. Objetivos específicos

- 1) Identificar los factores que inciden en la baja productividad de los trabajadores en modalidad de teletrabajo para la empresa Altipal.
- 2) Determinar las mejores prácticas de gestión del teletrabajo que optimicen la productividad en la empresa Altipal para maximizar los beneficios y mitigar su impacto negativo.
- 3) Proponer los lineamientos para la modalidad de teletrabajo que permitan mejorar la productividad de los trabajadores en la empresa Altipal.

3. Justificación o Conveniencia de la Investigación

Con esta investigación descriptiva, con variables cualitativas y cuantitativas se pretende identificar los factores que impactan la productividad laboral en modalidad de teletrabajo en la empresa Altipal en algunas áreas de trabajo, con el fin de proponer posibles mejoras basados en los hallazgos.

La importancia en la investigación radica en que al ser Altipal una empresa del sector Retail en donde algunas áreas administrativas trabajan híbrido o remoto, y otras como el área logística son presenciales, la baja de productividad de las áreas híbridas o remotas y la poca comunicación entre ellas puede generar retrasos o incluso reprocesos para el área logística; considerando que en cualquiera de las modalidades el personal debería estar trabajando de acuerdo a los tiempos y políticas establecidas en la compañía, la productividad no debería verse afectada.

Se deben considerar los beneficios y las limitaciones que pueden tener los teletrabajadores; beneficios como disminución de costos y tiempos de transporte, mejor calidad de vida e inclusión total de personas ya sea por lugar de residencia, enfermedades o limitaciones de movilidad, amas de casa, cuidado de hijos o mascotas, entre otros; y limitaciones como no tener reuniones presenciales con su equipo de trabajo; no contar con las herramientas tecnológicas en casa que si se encuentran dentro de la empresa, ergonomía en sus puestos de trabajo, y la no desconexión laboral por compartir el trabajo con su hogar; en cuanto a la organización también se generan beneficios como disminución en gastos de planta física, servicios, entre otros de los trabajadores remotos; y en cuanto al medio ambiente también se contribuye a la disminución de congestión vehicular en pro de mejorar la movilidad y menores emisiones de gases contaminantes.

Es importante analizar la productividad entre los trabajadores presenciales y teletrabajadores, basados en el cumplimiento de sus objetivos y desempeño de acuerdo con sus actividades asignadas en un periodo de tiempo determinado, y analizar si efectivamente su productividad varía según la modalidad de trabajo o fechas específicas del mes; estas diferencias en la productividad repercuten en los resultados de la compañía.

Esta conveniencia de investigación, esta soportada en decretos y leyes que, aunque ya existían en Colombia, se impulsaron aún más a partir de la pandemia por COVID, donde se han modificado artículos para adaptarlos a las nuevas necesidades de la industria; el COVID al ser un caso fortuito e inesperado, obligo a muchas compañías a cambiar su modalidad de trabajo demostrando la posibilidad de trabajar desde un lugar diferente a las sedes de las compañías; existen muchas empresas que una vez levantada la cuarentena, decidieron continuar en teletrabajo por los beneficios ya mencionados y también otras que decidieron retornar a la presencialidad por los retos que el teletrabajo o por la dinámica misma de su negocio.

En el Marco de la universidad EAN, el Campo de investigación pertenece a Emprendimiento y Gerencia; grupo de investigación Grupo de gerencia en las grandes, medianas y pequeñas empresas G3PYMES de Omar Alonso Patiño Castro Categoría A1 - COL0016327; y en la línea de investigación Modernización de organizaciones.

4. Marco Teórico

En este marco teórico se presentarán conceptos, teorías, modelos y casos de éxito relacionados con el objeto de investigación; así como el marco Normativo aplicado al teletrabajo y Marco institucional de la empresa Altipal.

4.1. Teletrabajo

Se entiende como una modalidad laboral a distancia que usa las tecnologías de la información y las comunicaciones para alcanzar sus objetivos; modalidades como trabajo en casa, teletrabajo, trabajo remoto y trabajo híbrido son algunas de las modalidades de trabajo empleadas actualmente en Altipal. (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones)

4.1.1. Teletrabajo

Según el artículo 2 de la (Ley 1221 de 2008, 2008) “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”.

Se pueden implementar tres modalidades de teletrabajo (López G., 2023):

- Teletrabajo autónomo: son las personas que trabajan siempre fuera de la empresa y sólo acuden a la oficina en algunas ocasiones; el lugar de su trabajo puede ser su casa o un espacio diferente que ellos dispongan.

- Teletrabajo móvil: son aquellos trabajadores que no tienen un lugar de trabajo establecido y cuyas herramientas primordiales para desarrollar sus actividades profesionales son las TIC en dispositivos móviles
- Teletrabajo suplementario: quienes laboran unos días desde casa y otros desde oficina

El teletrabajador tiene las siguientes obligaciones:

- Cumplir eficientemente con las actividades establecidas, presentando los reportes e informes requeridos y manejando con responsabilidad la información a su cargo.
- Cumplir con las mismas actividades y resultados que se realizan de manera presencial, con la calidad y oportunidad esperada.
- Participar en las capacitaciones que se requieran para el correcto desempeño de su labor, las cuales se podrán realizar de manera virtual.
- Participar en las sesiones y actividades de bienestar, capacitación e incentivos desarrolladas por la empresa o entidad pública.

El empleador tiene las siguientes obligaciones (Decreto 1227 de 2022, 2022):

- Incluirlo en el sistema de generación de riesgos de la empresa
- Dar a conocer los mecanismos de comunicación
- Suministrar los equipos y herramientas de trabajo
- Garantizar del derecho de desconexión laboral
- Ordenar los exámenes médicos periódicos
- Dar las capacitaciones pertinentes

4.1.2. Trabajo en casa

El artículo 2 de la (Ley 2088 de 2021, 2021) especifica que: “Se entiende como trabajo en casa la habilitación al servidor público o trabajador del sector privado para desempeñar transitoriamente sus funciones o actividades laborales por fuera del sitio donde habitualmente las realiza, sin modificar la naturaleza del contrato o relación laboral, o legal y reglamentaria respectiva, ni tampoco desmejorar las condiciones del contrato laboral, cuando se presenten circunstancias ocasionales, excepcionales o especiales que impidan que el trabajador pueda realizar sus funciones en su lugar de trabajo, privilegiando el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones”.

4.1.3. Trabajo Remoto

La (Ley 2121 de 2021, 2021) define: “Es una forma de ejecución del contrato de trabajo en la cual toda la relación laboral, desde su inicio hasta su terminación, se debe realizar de manera remota mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones u otro medio o mecanismo, donde el empleador y trabajador, no interactúan físicamente a lo largo de la vinculación contractual. En todo caso, esta forma de ejecución no comparte los elementos constitutivos y regulados para el teletrabajo y/o trabajo en casa y las normas que lo modifique”.

4.1.4. Trabajo Híbrido

Es una combinación entre los trabajadores presenciales y los trabajadores remotos, donde ellos mismos o las empresas tienen la opción de elegir donde y cuando trabajar ya sea por equipos de trabajo o necesidades específicas en pro de la productividad (Garther, 2025); esta modalidad está aplicada para personas que solo requieran de un computador, Tablet, celular o internet para laborar; estas modalidades mejoran la productividad, reducen costos,

da un equilibrio al empleado entre su trabajo y su vida personal; así como genera desafíos como mejorar los modelos híbridos, programas de riesgos de seguridad, gestión del personal y desconexión laboral. (SAP, 2025)

4.1.5. *Desconexión Laboral*

El artículo 4 de la (Ley 2191 de 2022, 2022), establece la garantía del derecho a la desconexión laboral; es importante que tanto el empleado como el empleador establezcan los límites en cuanto al horario de la jornada laboral y las pausas que se generaran entre ella; determinar el plan del día para asignar tiempo a cada actividad, y tener un autocontrol y disciplina para que como empleado respetes el tiempo laboral y que este no sea usado para temas personales afectando la productividad de la jornada. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2021)

4.1.6. *Caso de Éxito - Neotropic S.A.S.*

Es una empresa dedicada al OSS (Sistema de Soporte de Operaciones), nació en Popayán Cauca hace siete años, desde sus inicios estaba planteado el teletrabajo como modalidad de operación, ya que no invertirían en gastos de locales y desplazamientos de sus trabajadores, por lo que la llegada de la pandemia no fue impedimento para continuar sus operaciones; manifiestan que el beneficio que genera que sus trabajadores estén desde casa los hace mas productivos, ya que dedican su tiempo para trabajar y una vez terminada su jornada pueden disfrutar de su vida evitando desplazamientos. (Ministerio de tecnologías de la Información y Las Telecomunicaciones, 2021)

4.2. **Productividad**

La productividad se define como la relación entre los resultados obtenidos y los recursos utilizados para alcanzarlos (Medina Fernández de Soto, 2010). En términos laborales,

se refiere a la eficiencia con la que un trabajador cumple sus tareas dentro de un periodo determinado. Según (Drucker, 1999) la productividad no solo depende del tiempo trabajado, sino también de la calidad del desempeño, la motivación y la organización de los procesos.

Se analizará que tan productivos son los empleados de Altipal dependiendo la modalidad de trabajo empleada, y comparándolos según las diferentes teorías de productividad relacionadas a continuación.

4.2.1. *Productividad Laboral*

Es un importante indicador económico que está estrechamente relacionado con el crecimiento económico, la competitividad y el nivel de vida de una economía. La productividad laboral representa el volumen total de producción (medido en términos de Producto Interior Bruto, PIB) producido por unidad de trabajo (medido en términos de número de personas empleadas u horas trabajadas) durante un periodo de referencia temporal determinado. El indicador permite a los usuarios de los datos evaluar los niveles y las tasas de crecimiento de la relación entre el PIB y la mano de obra a lo largo del tiempo, proporcionando así información general sobre la eficiencia y la calidad del capital humano en el proceso de producción para un contexto económico y social determinado, incluidos otros insumos complementarios e innovaciones utilizados en la producción. (ILOSTAT International Labour Organization, 2024)

4.2.2. *Modelos de Productividad Laboral*

Existen diferentes modelos que explican cómo se puede medir y mejorar la productividad:

- 1) Modelo de Gestión por Objetivos de (Drucker, 1999): La productividad se mide en función del cumplimiento de metas específicas.

2) Modelo de Indicadores Clave de Desempeño (KPI Model): Evalúa la productividad mediante métricas cuantificables como eficiencia, calidad y satisfacción del cliente.

3) Modelo de Recursos y Demandas Laborales (Bakker & Demerouti, 2013): Relaciona la productividad con el equilibrio entre las exigencias del trabajo y los recursos disponibles para desempeñarlo.

4.2.3. Teorías de Productividad Laboral

Algunas teorías relevantes en la presente investigación son la que permiten evaluar la motivación y el auto trabajo de los empleados:

1) Job Crafting: Es la manera en que una persona organiza y realiza cambios sus actividades, adaptando su necesidad personal considerando la demanda de trabajo y los recursos disponibles en pro de obtener mayor satisfacción, placer y encontrar significado a su trabajo; este modelo de trabajo motiva a los empleados y genera mayores rendimientos, ya que se enfoca en las fortalezas y pasiones de los trabajadores (Petrou, Demerouti, Peeters, Schaufeli, & Hetland, 2012). (Tims, Bakker, & Derks, 2013)

2) Teoría de la Autodeterminación (SDT): Enfatiza en los factores que impulsan y motivan la personalidad de alguien, basados en la crianza, la educación, los negocios, el deporte, la salud entre otras; todo analizado desde medios psicológicos para determinar el bienestar de las personas. (Ryan & Richard, 2023)

3) Teoría de los Dos Factores de Herzberg: Frederick Herzberg genero la teoría motivación-higiene basado en estudios psicológicos para medir que satisface a los empleados; el factor higiénico es lo que rodea al empleado como las condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo, políticas empresariales, salarios, estabilidad laboral, relación con el equipo de trabajo entre otros; y el factor motivacional depende netamente del cargo a emplear, donde se

busca que el cargo sea desafiante y motivacional para el empleado, reconocimiento profesional, libertad y optimización en sus procesos. Bajo el estudio de Herzberg, Se logro determinar que una persona motivada genera mayor rendimiento a una que no lo este, y que estos factores deben ser revisados periódicamente. (Alvarado Borrego & Argüello Silva, 2018)

4.2.4. *Productividad y eficiencia con el teletrabajo en Colombia*

En temas de productividad y eficiencia, el Sexto Estudio de Penetración y Percepción en las entidades del Estado en Colombia reflejó que uno de los beneficios observados por las instituciones fue mayor productividad la cual se ubicó en un 67%. Los trabajadores también vieron los beneficios de la modalidad, pues el 76% consideró que su calidad de vida mejoró. En cuanto a las empresas, la experiencia de Bancolombia, que tiene 4.500 teletrabajadores de los 10 mil que pueden hacer su trabajo de manera remota, es una muestra de lo que significa la modalidad para la eficiencia de las labores asignadas. "El desempeño de los empleados del Banco se mantiene por encima del 95%, porque la gente está contenta", asegura Trinidad Londoño, líder del trabajo flexible del Banco. Londoño asegura que, si las empresas en Colombia quieren cuidar y retener al talento se requiere implementar formas de trabajo flexible como el teletrabajo, porque genera bienestar, atracción y retención. De acuerdo con Harvard Business Review, un estudio de 2017 arrojó que el trabajador promedio estaba dispuesto a aceptar un 8% menos de pago por la opción de trabajar desde casa, lo que indica que los trabajadores asignan valor monetario a la flexibilidad. (Pandapé, 2025) (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2021).

4.2.5. *Productividad y eficiencia con el teletrabajo en el mundo*

(Bloom, 2024) y según encuestas realizadas en Estados Unidos, Europa y Asia, que muestran que el trabajo híbrido equivale a un aumento salarial de alrededor del 8%. El trabajo

híbrido es el régimen laboral típico de los oficinistas, gerentes y otros profesionales, y suele consistir en trabajar dos o tres días a la semana fuera de la oficina. Para entender por qué los empleados consideran que esto vale un 8% de su salario, hay que tener en cuenta que los trabajadores típicos pasan unas 45 horas a la semana en la oficina, pero dedican cerca de otras 8 horas a la semana a desplazarse. Por tanto, trabajar desde casa tres días a la semana les ahorra unas cinco horas semanales, aproximadamente el 10% de tiempo total de trabajo y desplazamiento.

4.2.6. Factores que influyen en la productividad en el Teletrabajo

De acuerdo con (Bakker & Demerouti, 2013), estos son algunos de los factores que influyen en la productividad

- 1) **Autogestión y Organización del Tiempo:** En el teletrabajo, la productividad depende en gran medida de la capacidad del trabajador para gestionar su tiempo. Establecer horarios estructurados y evitar distracciones son factores clave para mantener un alto rendimiento.
- 2) **Uso de Tecnología y Herramientas Digital:** Este artículo señala que el uso de herramientas digitales en el teletrabajo permite que la retroalimentación entre colaboradores reduzca hasta en un 34% el tiempo de respuesta y mejora la comunicación en el equipo hasta en un 20%.
- 3) **Bienestar Laboral y Motivación:** El bienestar emocional influye directamente en la productividad. Según el modelo de Recursos y Demandas Laborales, el estrés y la sobrecarga de trabajo pueden reducir el desempeño. Es clave promover estrategias como pausas activas, flexibilidad laboral y espacios adecuados de trabajo para mejorar la productividad (Bakker & Demerouti, 2013)

4.2.7. Caso de Éxito - Toyota

Toyota, conocida por su enfoque de progreso e innovador de los recursos humanos, se ha comprometido a conseguir una forma de trabajo más flexible. Con el espíritu de ese compromiso, Toyota ha implementado amplias soluciones de teletrabajo durante los últimos cinco años, lo que permite a 13 000 empleados conciliar sus trabajos y sus ajetreadas vidas privadas.

Como es habitual cuando se implementa algo nuevo, Toyota tuvo importantes desafíos técnicos al establecer estas nuevas capacidades. Toyota superó esos desafíos y allanó el camino para el futuro al permitir que los empleados trabajaran de forma remota. (Lenovo, 2021)

4.3. Beneficios del teletrabajo

Entre los principales beneficios del teletrabajo están: el aumento de la productividad (39%), la disminución de costos operacionales (37%), aumento de la eficiencia en los procesos (27%), mejoramiento del ambiente laboral (25%) y trabajadores más motivados (25%). (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2021).

El teletrabajo aporta múltiples beneficios a los empleados, las organizaciones y la sociedad en general, los cuales reflejan el impacto positivo del teletrabajo en múltiples dimensiones, consolidándolo como una modalidad laboral clave en la actualidad; basado en el Libro Blanco del Teletrabajo del Gobierno de Colombia (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones), se pueden identificar las siguientes ventajas:

4.3.1. Beneficios del teletrabajo para los empleados

1) Flexibilidad horaria: Permite gestionar mejor el tiempo de trabajo y las responsabilidades personales, promoviendo el equilibrio entre la vida laboral y familiar.

- 2) Ahorro en costos de transporte: Al trabajar desde casa, se eliminan gastos en desplazamientos diarios, reduciendo también el estrés asociado al tráfico.
- 3) Mayor autonomía y productividad: Al no estar sujetos a interrupciones constantes en la oficina, los empleados pueden enfocarse en sus tareas con mayor eficiencia.
- 4) Reducción del estrés y mejora de la calidad de vida: Evitar los desplazamientos y contar con un ambiente de trabajo más cómodo impacta positivamente en la salud mental y el bienestar.
- 5) Inclusión laboral: Facilita el acceso al empleo para personas con discapacidad o con dificultades para movilizarse.

4.3.2. Beneficios del teletrabajo para las organizaciones

- 1) Optimización de costos operativos: Disminuye la necesidad de mantener grandes oficinas y reduce gastos en servicios públicos, mobiliario y transporte.
- 2) Aumento de la productividad: Estudios han demostrado que los trabajadores remotos pueden ser más productivos al contar con un ambiente de trabajo personalizado y menos distracciones.
- 3) Acceso a talento global: La ubicación geográfica deja de ser una limitación para contratar a los mejores profesionales.
- 4) Reducción del ausentismo laboral: Al tener mayor flexibilidad, los empleados gestionan mejor sus tiempos y presentan menos faltas al trabajo.
- 5) Mejora en la imagen corporativa: Empresas que promueven el teletrabajo son vistas como innovadoras, responsables y comprometidas con el bienestar de sus empleados.

4.3.3. Beneficios del teletrabajo para la sociedad y el medio ambiente

- 1) Menos congestión vehicular y contaminación: Al reducir los desplazamientos diarios, disminuyen el tráfico y las emisiones de CO₂.

- 2) Descentralización del empleo: El teletrabajo permite que personas de zonas rurales o alejadas de los centros urbanos puedan acceder a mejores oportunidades laborales.
- 3) Mejora en la salud pública: Menos exposición a virus y enfermedades en el transporte público y los espacios de trabajo masivos.
- 4) Impulso de la economía digital: Fomenta el uso de herramientas tecnológicas y la digitalización de los procesos laborales.

4.3.4. Caso de Éxito – Compensar y Bancolombia

Alexander Matallana, coordinador de gestión documental en Compensar ve en el teletrabajo una oportunidad para ahorrar tiempo y ser más productivo; el teletrabajo le ha permitido tener un equilibrio entre su vida personal y laboral, eliminar el estrés por tiempo de desplazamiento y a su vez el costo que este genera; la gestión en sus equipos de trabajo en cuanto a empoderamiento y compromiso ha sido un reto en esta modalidad. (Matallana, 2023).

Trinidad Londoño, líder de esquemas de teletrabajo flexible en Bancolombia, dice que el teletrabajo es tiempo y calidad de vida, te hace ser más productivo orientado a los objetivos; bajo una encuesta de satisfacción, arrojo que el 98% de los trabajadores de Bancolombia se sienten a gusto con la modalidad de teletrabajo, esta modalidad les permite una inclusión social contando con trabajadores con alguna enfermedad o discapacidad, limitaciones en transporte, amas de casa; Londoño manifiesta que el teletrabajo es un hábito, donde debes saber cómo aprovechar el tiempo que esta modalidad te da. (Londoño, 2023)

4.4. Legislación en términos de teletrabajo

Desde el año 2008 Colombia empieza a tener un marco normativo para la modalidad de teletrabajo, a través de la (Ley 1221 de 2008, 2008) “por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo” y el decreto 0884 de 2012 “Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008”. La Normativa ha venido evolucionando una vez implementada la

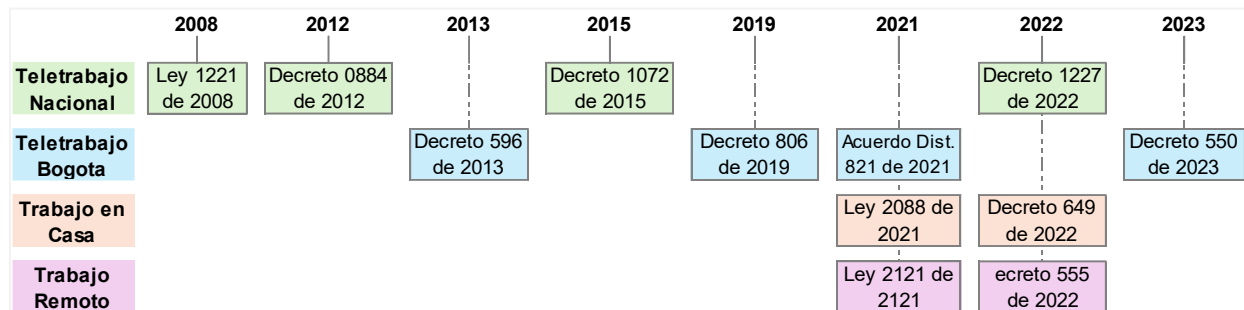
modalidad en las empresas públicas y privadas, en pro de facilitar el entendimiento la normatividad se actualizo con el decreto 1072 de 2015 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo” y el decreto 1227 de 2022 “Por el cual se modifican los artículos 2.2.1.5.3, 2.2.1.5.5, 2.2.1.5.8 y 2.2.1.5.9, y se adicionan los artículos 2.2.1.5.15 al 2.2.1.5.25 al Decreto 1072 de 2015”. (López G., 2023)

En Bogotá este enfoque inicia en el 2013 según el decreto 596 de 2013 “Por el cual se dictan medidas para la aplicación del teletrabajo en organismos y entidades del distrito capital” y en el decreto 806 de 2019 “Por medio del cual se dictan disposiciones para la implementación, apropiación, adopción, fomento y sostenibilidad del Teletrabajo en organismos y entidades distritales”, el Acuerdo Distrital 821 de 2021, “Por medio del cual se establecen disposiciones orientadas a la implementación, promoción y continuidad del teletrabajo en las entidades del distrito capital” y finalmente con la expedición del más reciente decreto 550 de 2023 “Por medio del cual se dictan y actualizan las disposiciones para la implementación, fomento y sostenibilidad del teletrabajo en organismos y entidades del Distrito Capital y se deroga el Decreto Distrital 806 del 2019”. (López G., 2023)

A partir de la pandemia del COVID – 19 genero la necesidad de implementar y regular el trabajo remoto – Teletrabajo- lo cual se logró con la promulgación de la (Ley 2088 de 2021, 2021), que establece las normativas para el trabajo desde casa, y el decreto 649 de 2022, que modifica el decreto 1072 de 2015 para incluir una nueva sección que regula el trabajo remoto. (López G., 2023).

En la **Ilustración 1 - Cronología normativa del teletrabajo en Colombia**. Se podrán observar las principales leyes, decretos y acuerdos relacionados con el Teletrabajo en Colombia, los cuales serán parte del presente marco teórico detallando su contexto.

Ilustración 1 - Cronología normativa del teletrabajo en Colombia



4.4.1. Leyes y decretos en relación con el teletrabajo

A continuación, se establecen las leyes y decretos que reglamentan el teletrabajo en Colombia (Alcaldía de Bogotá, 2024)

- (Codigo Sustantivo del trabajo, 2021). Regula íntegramente las relaciones con trabajadores a distancia, incluso cuenta con una disposición especial sobre la materia, la cual debe ser compatible en todo caso con cualquier reglamentación sobre teletrabajo.
- (Ley 1221 de 2008, 2008) “Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dicta otras disposiciones” Esta Ley establece el reconocimiento del teletrabajo en Colombia como modalidad laboral y como instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de las TIC. Así mismo, establece las bases para la generación de una política pública de fomento al teletrabajo y una política pública de teletrabajo para la población vulnerable. Por otra parte, crea la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo, con el fin de promover y difundir esta práctica en el país. Por último, establece las garantías y derechos que cobijan a los teletrabajadores y los principios rectores de este tipo de relación contractual.

- (Decreto 0884 de 2012, 2012) “Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones.” Este Decreto reglamenta el teletrabajo en relación de dependencia. Establece las condiciones de contrato o vinculación de teletrabajo, a través de los medios tecnológicos y ambientes requeridos y la forma de ejecutar el mismo en condiciones de tiempo y espacio. Establece las responsabilidades de las partes en materia de seguridad social, determinando sus obligaciones en materia de previsión de riesgos profesionales y medidas de seguridad informática que debe conocer y cumplir el teletrabajador.
- (Decreto 596 de 2013, 2013) “Por el cual se dictan medidas para la aplicación del teletrabajo en organismos y entidades del Distrito Capital”, para la puesta en marcha del teletrabajo, se organizará el Comité Coordinador del Teletrabajo el cual tiene como funciones la puesta en marcha del teletrabajo y su desarrollo como un trabajo digno, orientar la factibilidad de aplicación del teletrabajo; definir los mecanismos, estrategias, condiciones, alcances, y plan de acción para el seguimiento del teletrabajo; los criterios de selección del teletrabajador así como estrategias de acompañamiento y/o capacitación de los líderes de los procesos y de los teletrabajadores.
- (Decreto 1072 de 2015, 2015) Actualizado en Marzo de 2022 “Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo” Este decreto busca compilar la normatividad del sector trabajo, implementar el sistema de seguridad y salud en el trabajo, organizar las responsabilidades, identificar los riesgos, fomentar planes de capacitación y formación, monitoreo y seguimiento; su objetivo es mejorar las condiciones laborales en el país, reducir los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales, y asegurar el cumplimiento de los derechos laborales en materia de salud y seguridad.

- (Circular Externa 0027 de 2019, 2019) “Precisiones sobre la implementación del teletrabajo” relacionadas con visitas al puesto del teletrabajador, así como sus actividades, lugar, clase de riesgo, horario; y el suministro de equipo y herramientas para sus actividades.
- (Decreto 806 de 2019, 2019) “Por medio del cual se dictan disposiciones para la implementación, apropiación, adopción, fomento y sostenibilidad del Teletrabajo en organismos y entidades Distritales”
- (Acuerdo 821 de 2021, 2021) “Por medio del cual se establecen disposiciones orientadas a la implementación, promoción y continuidad del teletrabajo en las entidades del distrito capital” su objetivo es optimizar el desarrollo de las actividades, cuidar los servicios públicos y eficiencia de las entidades.
- (Ley 2088 de 2021, 2021) “Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones” Regula la habilitación del 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 2121 de 2021, 2021) “Por medio de la cual se crea el régimen de trabajo remoto y se establecen normas para promoverlo, regularlo y se dictan otras disposiciones” tiene por objeto crear una nueva forma de ejecución del contrato de trabajo, denominada trabajo remoto, la cual será pactada de manera voluntaria por las partes y podrá ser desarrollada a través de las tecnologías existentes y nuevas, u otros medios y mecanismos que permitan ejercer la labor contratada de manera remota. Esta nueva forma de ejecución del contrato de trabajo se efectuará de manera remota en su totalidad e implica una vinculación laboral con el reconocimiento de los derechos y garantías derivadas de un contrato de trabajo.

- (Ley 2191 de 2022, 2022) “por medio del cual se regula la desconexión laboral”

Esta ley tiene por objeto crear, regular y promover la desconexión laboral de los trabajadores en las relaciones laborales dentro de las diferentes modalidades de contratación vigentes en el ordenamiento jurídico colombiano y sus formas de ejecutarse, así como en las relaciones legales y/o reglamentarias, con el fin de garantizar el goce efectivo del tiempo libre y los tiempos de descanso, licencias, permisos y/o vacaciones para conciliar la vida personal, familiar y laboral.

- (Decreto 1227 de 2022, 2022) Modifica y adiciona artículos al Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo, relacionados con el Teletrabajo, señalando las obligaciones de las partes, de las administradoras de riesgos laborales y regulando lo relacionado a los equipos y herramientas de trabajo en el desarrollo del teletrabajo.

- (Decreto 649 de 2022, 2022) “Por el cual se adiciona la Sección 7 al Capítulo 6 del Título 1 de la Parte 2 del libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo, relacionado con la habilitación del trabajo en casa” una alternativa laboral para situaciones excepcionales como la pandemia.

- (Decreto 555 de 2022, 2022) “Por el cual se adiciona la Sección 6 al Capítulo 6 del Título 1, Parte 2, Libro 2 del Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo, y se reglamenta el artículo 17 de la Ley 2069 de 2020, y la Ley 2121 de 2021 y se regula el trabajo remoto” Regula las condiciones aplicables a las relaciones laborales entre empleadores del sector privado y trabajadores remotos; las funciones y obligaciones de las Entidades Administradoras de Riesgos Laborales, y los diferentes actores que participan en la implementación y ejecución del trabajo remoto en el país. Incluye también, las obligaciones que tienen tanto empleador como el trabajador, su ámbito de aplicación y a quienes aplica.

4.4.2. Jornada Laboral en Colombia

El artículo 161 del (Codigo Sustantivo del trabajo, 2021), modificado por el artículo 2 de la Ley 2101 de 2021 decreta que “La duración máxima de la jornada ordinaria de trabajo es de cuarenta y dos (42) horas a la semana, que podrán ser distribuidas, de común acuerdo, entre empleador y trabajador, en 5 o 6 días a la semana, garantizando siempre el día de descanso”.

5. Marco Institucional de Altipal S.A.S.

Altipal S.A.S. es una empresa colombiana con sede principal establecida en Bogotá DC donde cuenta allí con una de sus sedes administrativas y su centro de distribución más amplios; Altipal cuenta con una trayectoria sólida en la comercialización y distribución de productos de consumo masivo de acuerdo a su CIIU 4631 comercio al por mayor de productos alimenticios.

A lo largo de los años, ha evolucionado hasta convertirse en un actor clave dentro de la cadena de suministro, optimizando sus procesos para ofrecer soluciones eficientes a sus clientes (B2B-B2C-E-COMMERCE) y aliados comerciales. Su estructura organizacional y estrategias operativas le han permitido consolidarse como líder en el sector, generando valor tanto para sus socios como para la economía del país (Altipal, 2025).

Fundada en 1960, Y creada bajo razón social como Altipal S.A.S en 1994, Altipal comenzó como una empresa enfocada en la distribución de productos en pequeñas tiendas. Con el paso del tiempo, logró expandir su cobertura y diversificar su portafolio, estableciendo alianzas con marcas nacionales e internacionales. Actualmente, se ha consolidado como una de las principales empresas de distribución en Colombia, adaptándose a las tendencias del mercado y fortaleciendo sus operaciones a través de tecnología e innovación.

Altipal opera en el sector de distribución y comercialización de productos de consumo masivo en Colombia ya que cuenta con 23 centros de distribución a nivel nacional. Su modelo de negocio se basa en conectar marcas globales y nacionales con puntos de venta en todo el territorio, abarcando tiendas de cadena, supermercados, tiendas de barrio y otros canales de distribución, como por ejemplo SuartiApp y Cangu canales B2B y B2C. Este nicho es clave dentro de la economía, ya que facilita el acceso de los consumidores a productos esenciales y dinamiza el comercio en distintas regiones del país.

5.1. Portafolio de productos de Altipal

El portafolio de Altipal incluye una amplia variedad de productos en diferentes categorías, entre ellas:

- Alimentos y bebidas: Cereales, productos de panadería, lácteos y bebidas no alcohólicas.
- Cuidado personal y del hogar: Productos de higiene, limpieza y bienestar.
- Bebidas alcohólicas: Distribución de licores reconocidos en el mercado.
- Productos institucionales: Insumos para restaurantes, hoteles y grandes cadenas de abastecimiento.
- Productos de Industria: Lubricantes

5.2. Procesos logísticos de Altipal

Gracias a su red de distribución eficiente, Altipal asegura la disponibilidad de estos productos en todo el país, garantizando un servicio oportuno y de calidad a sus clientes.

Para garantizar la eficiencia en la distribución de productos, Altipal ha implementado procesos logísticos avanzados, los cuales incluyen:

- Gestión de inventarios: Uso de tecnologías para optimizar la disponibilidad de productos y minimizar costos (WMS-TradeGo).
- Red de transporte: Alianzas con operadores logísticos que permiten una cobertura nacional.
- Integración digital: Sistemas de información para mejorar la trazabilidad de los productos y la toma de decisiones en tiempo real.
- Atención al cliente: Canales de comunicación efectivos para atender las necesidades de clientes y consumidores.

Estos procesos han sido diseñados con el objetivo de mantener altos estándares de calidad, reduciendo tiempos de entrega y optimizando costos operativos.

5.3. Estructura Organizacional de Altipal

Altipal cuenta con una estructura organizacional que facilita la toma de decisiones estratégicas y operativas. Sus principales áreas incluyen:

- Dirección General: Encargada de liderar la visión y estrategia corporativa.
- Departamento Comercial: responsable de la relación con clientes y marcas aliadas.
- Logística y Operaciones: Supervisión de la distribución y gestión de la cadena de suministro.
- Finanzas y Administración: Manejo de los recursos económicos y financieros de la empresa.
- Recursos Humanos: Desarrollo del talento humano y gestión del bienestar organizacional.

Cada una de estas áreas contribuye al cumplimiento de los objetivos corporativos, asegurando un funcionamiento eficiente y alineado con la misión de la empresa.

6. Metodología

6.1. Primer Nivel

La presente investigación, está orientada a analizar las condiciones, percepciones y efectos del teletrabajo en los colaboradores de Altipal S.A.S, requiere la identificación y definición clara de las variables que serán medidas a través del instrumento de recolección de datos. Las variables seleccionadas responden al objetivo de caracterizar las experiencias laborales y emocionales de los trabajadores en modalidad remota, desde una perspectiva descriptiva y correlacional, donde se busca identificar relaciones entre las variables sin establecer causalidad.

Dado que el enfoque del estudio no pretende establecer relaciones causales, no se diferencian variables independientes y dependientes. En cambio, se contempla la interdependencia entre factores como condiciones laborales, percepción de productividad, comunicación, bienestar y satisfacción general, los cuales se relacionan entre sí en el contexto del teletrabajo.

Para una adecuada comprensión del objeto de estudio, cada variable se define conceptualmente desde el marco teórico que sustenta la investigación y operacionalmente, detallando la forma específica en que será medida o recolectada la información; además, se identifican las dimensiones que componen cada variable, facilitando un análisis más detallado y segmentado de los resultados.

En la **Tabla 1 - Variables Metodológicas**, se exponen las variables del estudio investigativo, junto con sus respectivas definiciones conceptuales y operacionales, así como las dimensiones asociadas que se evaluarán en la encuesta para medir la productividad en teletrabajo de los empleados administrativos de Altipal:

Tabla 1 - Variables Metodológicas

Variable	Definición Conceptual	definición Operacional	Dimensiones
Datos Sociodemográficos	Conjunto de características personales y laborales básicas de los participantes que permiten contextualizar los resultados de la investigación	Se recolectará mediante una encuesta estructurada con preguntas cerradas. Las respuestas serán clasificadas en categorías.	Edad, Genero, Estado Civil, tiene hijos, tiempo de recorrido casa-trabajo
Datos generales de teletrabajo	Información relacionada con las condiciones básicas de ejecución del teletrabajo. Incluye si se cuenta con espacio adecuado y convivencia en casa	Medida a través de preguntas de selección única dentro del cuestionario.	áreas en la que trabaja, modalidad de teletrabajo.
Condiciones de trabajo	Conjunto de elementos que influyen en el entorno físico y organizativo del trabajo remoto.	Evaluada mediante preguntas cerradas y tipo Likert de 5 Puntos aplicadas en la encuesta. Se identifican aspectos como espacios adecuada para trabajar en casa, herramientas disponibles, apoyos por parte de la empresa, horarios.	Recursos tecnológicos, flexibilidad horaria, entorno físico.

Variable	Definición Conceptual	definición Operacional	Dimensiones
percepción de productividad	Opinión o juicio del trabajador sobre su rendimiento y cumplimiento de metas en modalidad remota.	Se medirá mediante ítems en escala Likert de 5 puntos y preguntas cerradas. Las respuestas permitirán conocer como perciben si nivel de eficiencia en comparación con el trabajo presencial.	Nivel de productividad percibido, cumplimiento de metas, concentración.
Comunicación y supervisión	Calidad e intensidad de la interpretación con líderes y compañeros de trabajo durante el trabajo remoto.	Se evaluará mediante ítems en escala Likert de 5 puntos sobre claridad y preguntas dicotómicas sobre efectividad y comunicación, uso de herramientas, y apoyo de líderes o gestión humana.	Frecuencia de retroalimentación, efectividad de la comunicación, uso de canales tecnológicos.
satisfacción y bienestar emocional	Nivel de conformidad emocional del trabajador con la modalidad remota y su impacto en el equilibrio personal y laboral.	Evaluada con escala Likert de 5 puntos que mide la motivación, estrés, equilibrio emocional, sentido de pertenencia, percepción de apoyo institucional.	motivación, estrés, equilibrio vida-trabajo, apoyo institucional.
Sugerencias para mejorar	Aportes voluntarios de los trabajadores sobre posibles acciones para optimizar el teletrabajo en la empresa	Se obtendrá a través de una pregunta abierta incluida al final de la encuesta. Las respuestas serán analizadas de forma cualitativa con agrupación temática.	No aplica (Respuesta Abierta)

6.1.1. Población y Muestra

La población objetivo está compuesta por los empleados administrativos, comerciales y servicio al cliente de la empresa Altipal S.A.S. en Colombia, quienes han participado en esquemas de trabajo remoto desde el año 2020. El tamaño de la muestra finita estará delimitado por la siguiente ecuación: (Universidad EAN, 2025)

$$n = \frac{NZ^2PQ}{E^2 * (N - 1) + Z^2PQ}$$

Donde:

n= tamaño de la muestra de la investigación

N= tamaño de la población (135 Empleados Administrativos sede Bogotá)

P= Variabilidad positiva (50%)

Q= Variabilidad negativa (50%)

Z= Nivel de confianza (95% = 1.96)

E= Grado de Precisión o error (5%)

$$n = \frac{135 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 * (135 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = \frac{129.65}{1.30} = 100.09$$

En la empresa Altipal se cuenta con 135 colaboradores en las áreas administrativas y comerciales de la sede de Bogotá, donde por medio de muestreo con tamaño de muestra finita se encuestarán 100 colaboradores mediante muestreo aleatorio simple.

Es viable realizar el muestreo de los 100 colaboradores ya que se cuenta con el acceso a los correos electrónicos empresariales de los empleados; el link de la encuesta será enviado por este medio de difusión.

6.2. Segundo Nivel

6.2.1. Selección de métodos o instrumentos para recolección de información

De acuerdo con el enfoque metodológico de la investigación en curso, de tipo enfoque cuantitativo, la recolección de datos se orienta a la medición objetiva y numérica de las variables previamente definidas, con el fin de identificar relaciones, patrones o diferencias significativas mediante análisis estadísticos. Por tanto, la elección de los instrumentos se fundamenta en su capacidad para generar datos cuantificables, válidos y confiables.

Se seleccionó como instrumento principal una encuesta estructurada, construida con base en variables operativas del estudio y en instrumentos previamente validados en investigaciones similares, todas las preguntas son de autoría propia de los integrantes de la investigación. El cuestionario está compuesto por ítems cerrados y escalas de tipo Likert de 5 puntos, lo cual permite medir la intensidad de percepciones, actitudes o comportamientos de manera estandarizada.

Las variables incluidas en el instrumento están alineadas con los objetivos específicos del estudio y permiten recolectar datos suficientes para aplicar técnicas estadísticas como análisis de correlación, regresión u otras pruebas inferenciales, según sea pertinente.

En caso de no existir instrumentos existentes aplicables directamente al contexto de investigación, se diseñó un instrumento propio con las siguientes características:

- Claridad en los ítems, formulados de manera precisa y comprensible para la población objetivo.
- Escalas de respuesta definidas, que permiten la codificación numérica de las respuestas.
- Estructura uniforme, que facilita la tabulación y el análisis estadístico posterior.

Dado el carácter cuantitativo del estudio, no se emplearán técnicas cualitativas como entrevistas u observaciones. Sin embargo, en caso de una futura triangulación de datos o fase exploratoria, podrían considerarse como complemento.

El instrumento final de recolección de información se incluye en el **ANEXO A** “**Encuesta Estructurada Aplicada Mediante Un Formulario En Línea**” al final del documento junto con su justificación teórica, estructura y procedimiento de aplicación. Link de consulta: <https://forms.office.com/pages/responsepage.aspx?id=WbVvwGgbhEuhT0fQ2Delq0pkjnD1fSNNh9est-N8rlJURUVaVlhXTk1BWEIaWkpUWE84TE4zRks1NS4u&origin=IprLink&route=shorturl>

6.2.2. *Técnicas de análisis de datos*

Una vez se lleve a cabo la recolección de información a través del instrumento diseñado **una encuesta estructurada aplicada mediante un formulario en línea** se procederá a implementar un conjunto de técnicas de análisis de datos previamente seleccionadas, con el fin de transformar los datos brutos en resultados relevantes para los objetivos de esta investigación. La aplicación de dichas técnicas se desarrollará en coherencia con el enfoque cuantitativo del estudio, el cual busca medir, describir y establecer relaciones entre las variables relacionadas con el teletrabajo y su impacto en la productividad laboral de los colaboradores de la empresa Altipal.

El análisis de datos se realizará a partir de una muestra que será representativa de los trabajadores vinculados a modalidades de trabajo remoto o híbrido, considerando que el instrumento ha sido diseñado en torno a las siguientes dimensiones clave distribuidas en 26 preguntas:

- 1) Datos sociodemográficos y laborales: 5 preguntas
- 2) Datos generales de la modalidad de trabajo: 2 preguntas

- a. En este grupo de variables se encuentra una pregunta que determina si se continua o no con la encuesta dependiendo de la respuesta del colaborador; si el colaborador trabaja de manera remota o híbrida podrá continuar la encuesta, pero si por el contrario el trabajador trabaja de manera presencial, se dará por terminada la encuesta.
- 3) Condiciones del teletrabajo: 4 preguntas
- 4) Percepción del empleado sobre su productividad laboral: 3 preguntas
- 5) Comunicación / supervisión de la empresa en modalidad teletrabajo: 5 preguntas
- 6) Percepción del empleado sobre satisfacción y bienestar: 6 preguntas
- 7) Pregunta Abierta: 1 Pregunta

Las hipótesis para resolver en la presente investigación según resultados de la encuesta son:

- 1) **H0:** No hay diferencia significativa en la productividad percibida por los empleados entre modalidades de teletrabajo.
- 2) **H1:** Sí hay diferencias significativas en la productividad percibida por los empleados entre modalidades de teletrabajo.

A continuación, se detallan las técnicas de análisis que serán utilizadas, así como su justificación, propósito y aplicación en cada una de las dimensiones evaluadas:

6.2.2.1. Estadística descriptiva.

Una vez obtenida la base de datos consolidada, el primer nivel de análisis consistirá en aplicar estadística descriptiva, cuya función principal será resumir, organizar y presentar de forma clara y comprensible la información recolectada. Este tipo de análisis permitirá obtener una primera visión general de la población objeto de estudio, sus características, y los patrones iniciales en las respuestas.

Las técnicas que se aplicarán incluyen:

1) Tablas de frecuencia: Se emplearán para variables categóricas o dicotómicas, tales como género, rango de edad, nivel educativo, área funcional de desempeño, modalidad de trabajo (presencial, remoto o híbrido), entre otras. Las tablas mostrarán la frecuencia absoluta (número de casos) y relativa (porcentaje) de cada categoría.

2) Medidas de tendencia central: Estas medidas permiten identificar el valor promedio o más común de una variable:

a. Media aritmética: Se usará para variables numéricas continuas como edad, número de horas trabajadas semanalmente, u otras relacionadas con la productividad percibida.

b. Mediana: Útil para representar el valor central en variables ordinales o cuando los datos contienen valores extremos.

c. Moda: Identifica la categoría más frecuente en variables categóricas.

3) Medidas de dispersión: Permiten conocer el grado de variabilidad en los datos.

Se utilizarán:

a. Desviación estándar: Indicará qué tan dispersos están los datos con respecto a la media.

b. Rango intercuartílico y varianza: Complementarán la descripción de la variabilidad en escalas tipo Likert de 5 puntos.

4) Representaciones gráficas: El análisis descriptivo será reforzado mediante gráficos estadísticos que ayuden a visualizar tendencias, comparaciones y distribuciones.

Estos incluirán:

a. Gráficos de barras: Para representar frecuencias de respuestas en ítems cerrados.

- b. Diagramas de pastel: Para visualizar proporciones de categorías dentro de una variable.
- c. Histogramas: Para visualizar la distribución de variables cuantitativas.

6.2.2.2. Análisis de Consistencia del Instrumento

Antes de realizar cualquier análisis inferencial, será fundamental verificar la fiabilidad interna del instrumento de medición, especialmente en los ítems formulados en escala tipo Likert de 5 puntos que evalúan percepciones subjetivas como la productividad, concentración, nivel de estrés, entre otros.

Se aplicará el Alfa de Cronbach, coeficiente estadístico que permite determinar el grado de consistencia interna de un grupo de ítems que pretenden medir un mismo constructo. Un valor de alfa ≥ 0.70 se considerará aceptable para establecer que los ítems presentan coherencia entre sí.

Este análisis servirá para validar estadísticamente el instrumento de encuesta y garantizar que los datos recolectados son confiables.

6.2.2.3. Análisis de Correlación

Una vez comprobada la consistencia del instrumento, se buscará explorar posibles relaciones entre variables, por medio del análisis de correlación. Este análisis será especialmente útil para establecer si existe alguna relación lineal entre factores como:

- Horas de teletrabajo semanal y percepción de productividad.
- Nivel de concentración en el hogar y grado de cumplimiento de metas.
- Satisfacción con las condiciones de teletrabajo y motivación laboral.

Dependiendo del tipo de variables y su distribución, se aplicará:

- Coeficiente de correlación de Pearson: Cuando ambas variables sean continuas y normalmente distribuidas.

- Coeficiente de Spearman: Cuando al menos una variable sea ordinal o no presente distribución normal.

Este análisis no implica causalidad, pero sí permite establecer la fuerza y dirección de la relación entre variables clave del estudio.

6.2.2.4. Pruebas de Hipótesis

Para contrastar diferencias significativas entre distintos grupos de participantes, se utilizarán técnicas de estadística inferencial, las cuales permiten generalizar los resultados obtenidos a la población de interés.

Entre las pruebas a aplicar se encuentran:

- Prueba t de Student: Se aplicará para comparar las medias de dos grupos independientes como lo son:

- Productividad percibida entre hombres y mujeres.
- Diferencias entre trabajadores con y sin hijos en el hogar.

- Análisis de varianza (ANOVA): Cuando se requiera comparar más de dos grupos, se aplicará esta técnica. Por ejemplo:

- Comparar el nivel de productividad entre trabajadores 100% remotos, híbridos y presenciales.

- Evaluar si existen diferencias significativas en el estrés laboral en función del área funcional (comercial, administrativa, operativa).

- Prueba de chi-cuadrado: Se utilizará para establecer asociaciones entre variables categóricas, como por ejemplo:

- Relación entre el nivel educativo y la preferencia por continuar en modalidad remota.

- Asociación entre tipo de contrato y disposición para regresar a esquemas presenciales.

Estas pruebas permitirán validar o rechazar hipótesis previamente definidas en la investigación, aportando rigor metodológico a los hallazgos obtenidos.

6.2.2.5. Software de análisis

Todo el proceso de análisis de datos se realizará utilizando herramientas estadísticas reconocidas, entre las que destaca Microsoft Excel y Power BI, Será utilizado para el procesamiento preliminar de datos, limpieza de la base y elaboración de gráficos básicos.

La elección de estas herramientas garantiza precisión, rapidez y confiabilidad en la interpretación de los resultados obtenidos a partir del instrumento aplicado; dichas bases de datos tanto en Excel como en Power BI serán anexos de la presente investigación.

6.2.2.6. Consideraciones finales

La selección anticipada de estas técnicas garantiza una estructura metodológica robusta para el momento en que se realice el análisis estadístico posterior a la recolección de datos. Al trabajar con un instrumento cerrado, estandarizado y aplicado en línea, se asegura la obtención de datos fácilmente codificables, lo cual facilita su posterior tratamiento cuantitativo.

El análisis estadístico permitirá, entonces, responder a los objetivos de investigación, identificar patrones comunes entre los colaboradores de Altipal frente al teletrabajo y formular conclusiones basadas en evidencia empírica, que pueden orientar futuras decisiones de gestión del talento humano y bienestar organizacional.

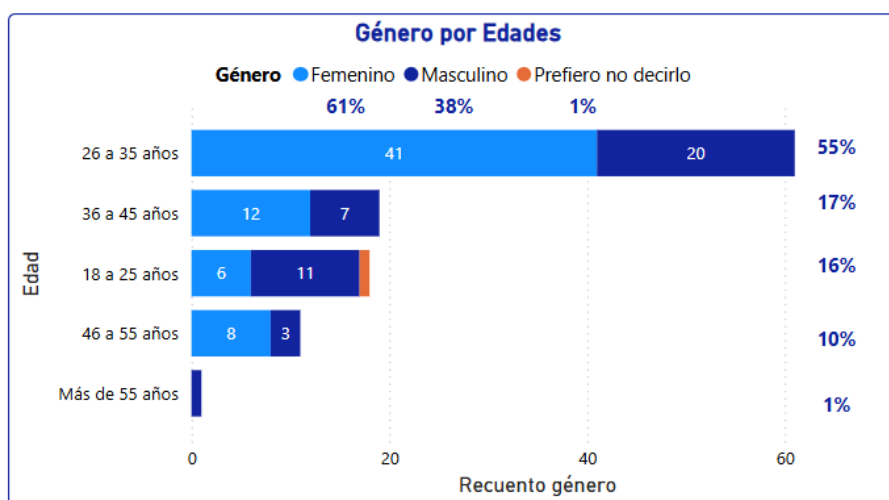
7. Análisis Y Discusión De Los Resultados

Una vez aplicado el instrumento de encuesta en línea en las áreas administrativas, comerciales y servicio al cliente de empresa Altipal sede Bogotá, se obtuvieron 110 respuestas, lo que supera la muestra objetivo de 100 encuestas.

7.1. Datos Sociodemográficos

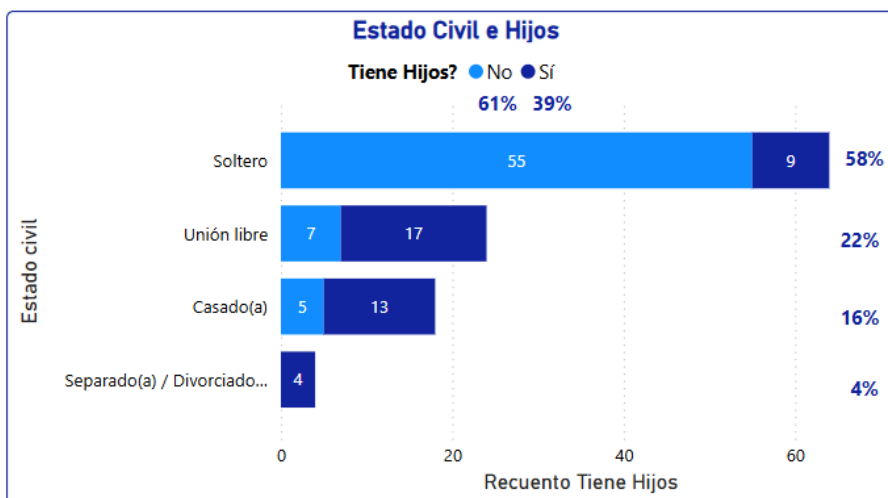
En la **Ilustración 2 - Género por edades**, se observa que población encuestada se concentra principalmente entre los 26 y 35 años con una participación del 55%, lo cual refleja un perfil laboral joven-adulto, etapa caracterizada por altos niveles de actividad productiva y cargas familiares. La distribución por género es relativamente equilibrada, de los 110 encuestados, 67 son mujeres con una participación del 61%, 42 son hombres con una participación del 38% y una persona decide no especificar su género representando el 1%; esta información es clave para entender cómo los factores de edad y género pueden incidir en la percepción del teletrabajo.

Ilustración 2 - Género por edades



En Cuanto al estado Civil, la **Ilustración 3 - Estado civil e hijos**, muestra que el 64 de los encuestados son Solteros (58%), 24 están en unión libre (22%); 18 son casados (16%) y 4 son separados o divorciados (4%); 67 de ellos no tienen hijos (61%) y 43 si tienen hijos (39%)

Ilustración 3 - Estado civil e hijos

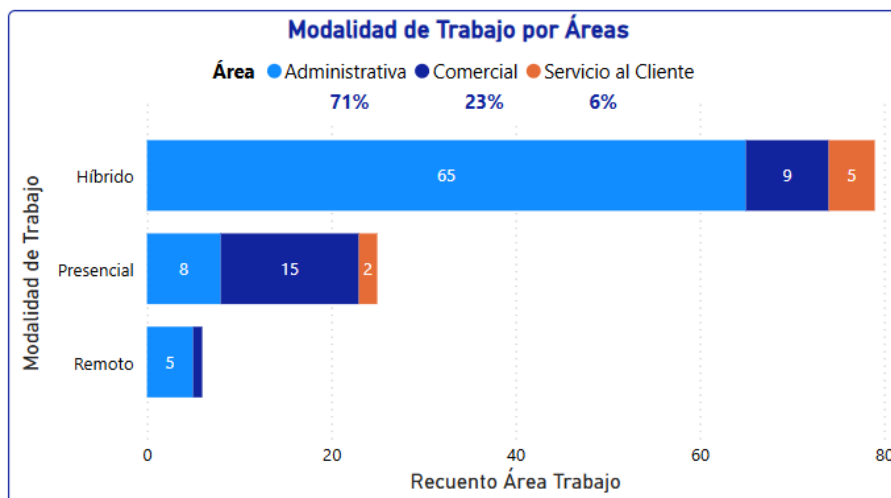


7.2. Datos Generales

De los 110 encuestados, la **Ilustración 4 - Modalidad de trabajo por áreas**, representa que 78 colaboradores dicen pertenecer al área administrativa (71%), 25 colaboradores son del área comercial (23%) y solo 6 colaboradores de servicio al cliente (6%).

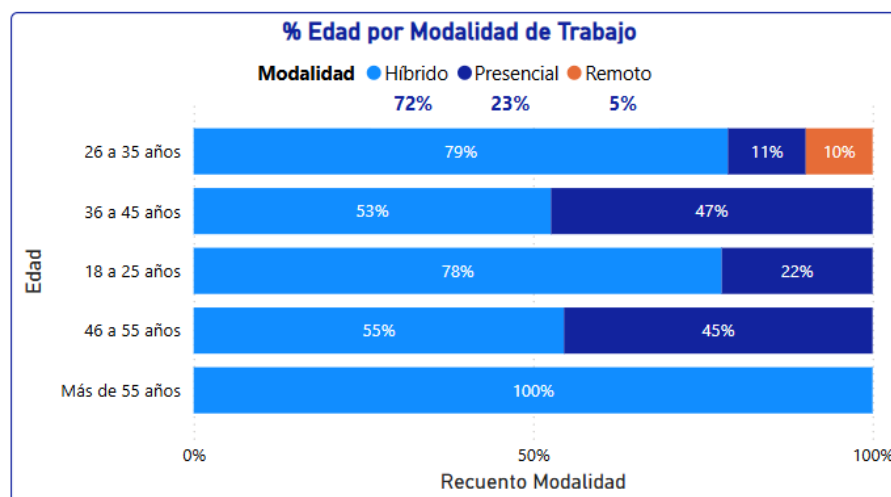
En la **Ilustración 5 - % Edad por modalidad de trabajo**; 79 colaboradores manifestaron estar trabajando bajo una modalidad híbrida (72%), en contraste, 25 empleados afirmaron realizar sus funciones de manera exclusivamente presencial (23%), mientras que solo 6 personas trabajan completamente en remoto (5%). Este hallazgo evidencia que el modelo híbrido ha sido adoptado como la estrategia principal para mantener el equilibrio entre la presencialidad y los beneficios del trabajo remoto, modalidad que sugiere una tendencia hacia esquemas de trabajo flexibles, los cuales permiten a los empleados experimentar una mayor autonomía, satisfacción y productividad de los empleados.

Ilustración 4 - Modalidad de trabajo por áreas



Se observa que en promedio el 78% de las personas entre los 18 y 35 años optan por la modalidad híbrida y un 12% aproximadamente por la presencialidad; en contraste, las personas mayores de 36 años, tienen una participación de 54% en modalidad híbrida y 46% presencial; esto puede relacionarse con el nivel de responsabilidad laboral y la naturaleza del cargo, adicionalmente, una persona joven se adapta más rápido al cambio de trabajar desde su hogar, y autogestionar el tiempo, que no una persona adulta, quienes prefieren estar en la presencialidad.

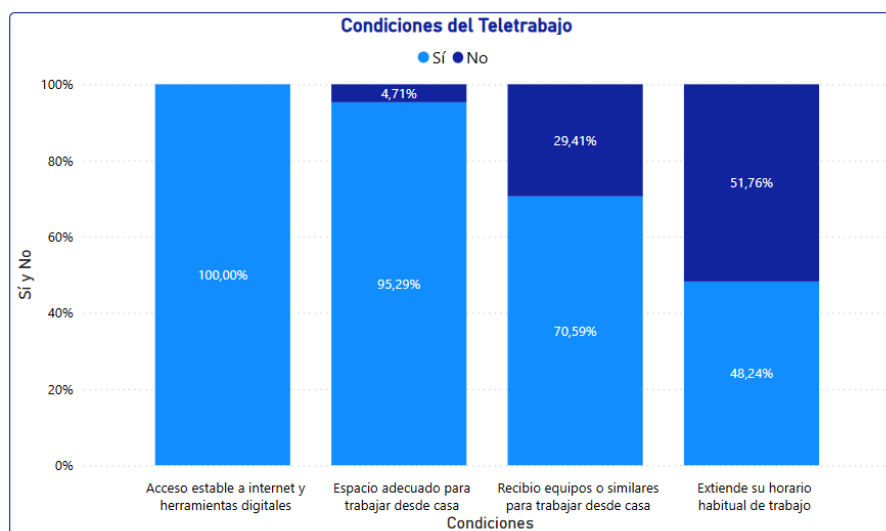
Ilustración 5 - % Edad por modalidad de trabajo



7.3. Condiciones del teletrabajo

Se observa en la **Ilustración 6** - Condiciones del teletrabajo, que de los 85 colaboradores en modalidad híbrida o remota, el 100% cuenta con una conexión estable a internet; el 95% cuenta con un lugar adecuado de trabajo en casa; el 71% comenta haber recibido herramientas de apoyo para su trabajo como lo son los portátiles o pantallas; esto indica que los empleados cuentan con unas condiciones óptimas para el teletrabajo y no debería afectar su productividad.

Ilustración 6 - Condiciones del teletrabajo

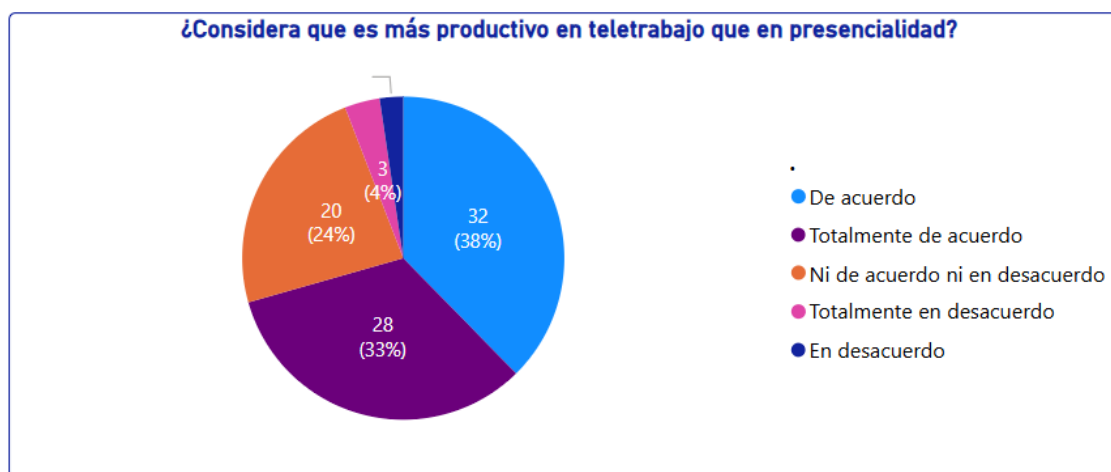


En cuanto a la jornada laboral, 41 de los 85 trabajadores en modalidad remota o híbrida, un 48% trabaja más de su jornada establecida, lo que se compara con otras investigaciones semejantes. Este comportamiento es común en los teletrabajadores, ya que al estar desde casa se suele perder la noción del tiempo y aprovecharlo para adelantar más actividades pendientes lo que permite ser más productivos, por ejemplo, los empleados suelen trabajar de más asumiendo el ahorro en tiempos de desplazamiento entre su hogar y la oficina, adicionalmente que al estar solos, no tienen distracciones o interrupciones laborales.

7.4. Percepción de la productividad

En proporciones muy semejantes, los encuestados tienen diferentes opciones referentes a si su productividad aumenta en modalidad de teletrabajo a la modalidad presencial, esto se observa en la **Ilustración 7** - Percepción de la productividad; 32 personas, un 38% están de acuerdo en que son más productivos en teletrabajo; 28 personas, un 33% está totalmente de acuerdo en que son mas productivos en teletrabajo; estos dos indicadores positivos representan el 71%; por otro lado 20 personas, un 24% no están de acuerdo ni en desacuerdo, su productividad es la misma sin importar su modalidad de trabajo; y 5 personas, un 5% están en desacuerdo o totalmente en desacuerdo que sean mas productivos en casa, ellos prefieren la presencialidad.

Ilustración 7 - Percepción de la productividad

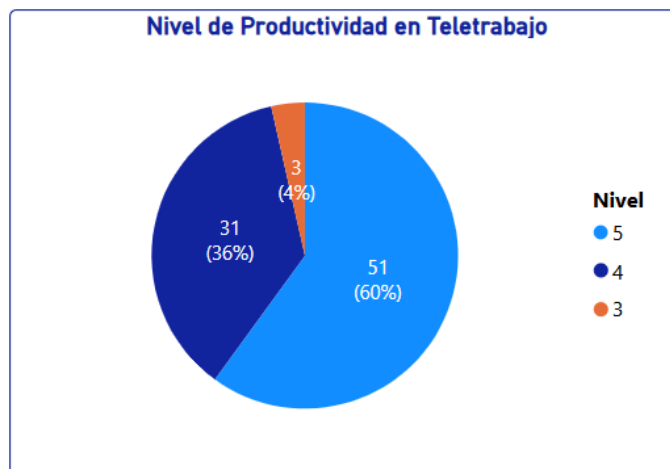


En la última pregunta de la encuesta, sobre la percepción de productividad también se obtuvo un hallazgo favorable, en la **Ilustración 8** - Nivel de productividad en teletrabajo; un total de 51 colaboradores (60%) calificó su productividad con 5 (muy productivo), 31 empleados (36%) la evaluaron con un 4 (Productivo), solo 3 personas (4%) otorgaron una calificación de 3 (Estable), y no se registraron respuestas por debajo de ese umbral.

Este resultado refuerza la idea de que el teletrabajo, especialmente bajo un enfoque híbrido, no reduce el rendimiento laboral, sino que puede incluso optimizarlo al facilitar un entorno personalizado y menos propenso a interrupciones; esto se alinea con investigaciones previas que han demostrado cómo el trabajo remoto puede incrementar la concentración y eficiencia en tareas individuales.

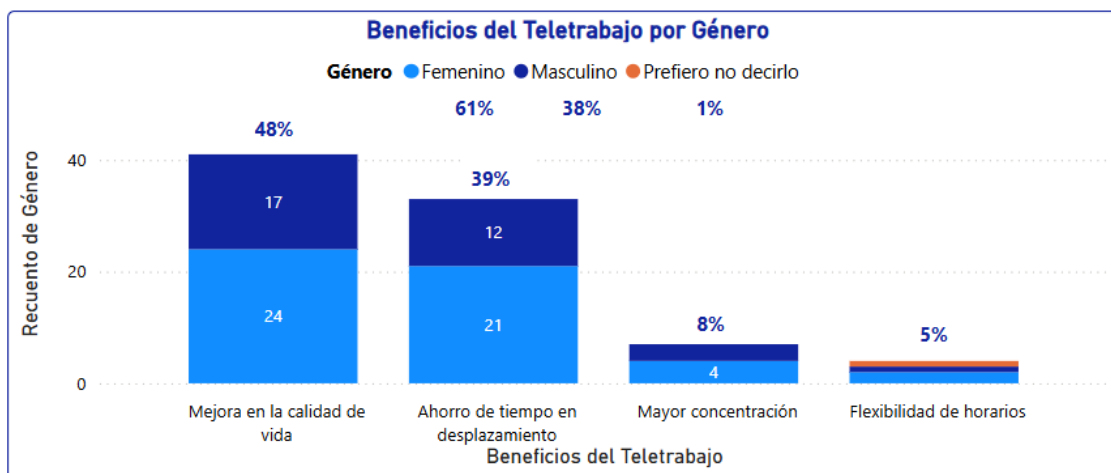
El personal que trabaja en modalidad híbrida, en promedio evalúa su productividad en 4,57 sobre 5; y los trabajadores remotos tienen una calificación similar con 4,50 sobre 5; esta percepción podría estar relacionada con un mejor manejo del tiempo cuando van a la oficina y su nivel de autonomía y trabajo individual cuando están en casa.

Ilustración 8 - Nivel de productividad en teletrabajo



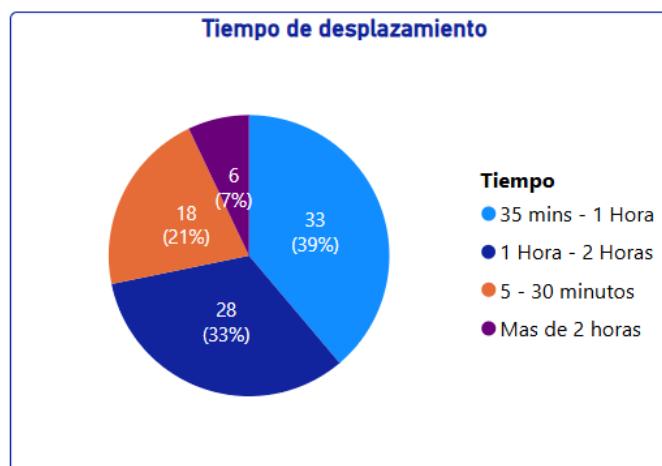
Entre los beneficios más destacados por los trabajadores en la modalidad híbrida o remota, se destacan dos, que representan el 87% de las respuestas; la primera es mejor calidad de vida con un 48%, y la segunda es ahorro de tiempo de desplazamiento con un 39%; la distribución por género representa la misma participación de 61% de mujeres y 38% de hombres establecidas al comienzo de los análisis de la encuesta, es decir que independientemente del género, todos los teletrabajadores tienen opiniones similares.

Ilustración 9 - Beneficios del teletrabajo por género



El tiempo de desplazamiento se observa en la **Ilustración 10** - Tiempo de desplazamiento, el cual oscila entre 35 a 120 minutos, un tiempo significativo que repercute en su mejor calidad de vida cuando están en teletrabajo; esto genera mejor bienestar emocional y compromiso de los trabajadores; adicionalmente en pro del medio ambiente existe menos congestión vehicular lo que repercute en mejoras ambientales; también algunas personas suelen usar este tiempo de desplazamiento para adelantar tareas pendientes de su trabajo ya que en sus hogares no tienen distracciones o interrupciones.

Ilustración 10 - Tiempo de desplazamiento

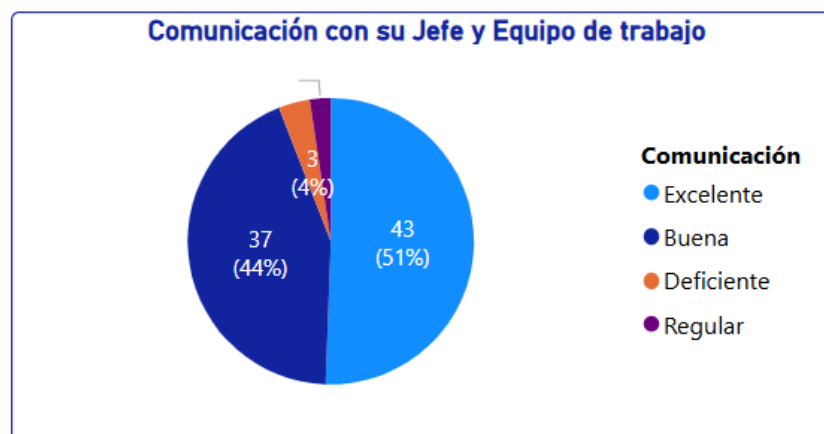


7.5. Comunicación y supervisión

Existe una relación directa entre la claridad comunicativa del jefe inmediato y la motivación laboral. La información clara y oportuna promueve seguridad en las tareas asignadas y fortalece la autonomía del trabajador. La ambigüedad o la falta de retroalimentación, en cambio, genera desmotivación, especialmente en esquema de trabajo remoto donde el aislamiento puede amplificar las dudas o inseguridades.

La **Ilustración 11** - Comunicación con el jefe y el equipo de trabajo, muestra que sobre el 51% de los teletrabajadores, dicen tener una excelente comunicación con sus jefes directos estando en teletrabajo, y el 44% es Buena comunicación, los dos indicadores son positivos, ya que demuestra que no es necesario llevar a cabo reuniones o retroalimentaciones presenciales para ejecutar las respectivas tareas, apoyados con herramientas corporativas como teams es viable llevar a cabo reuniones ágiles, dinámicas y productivas, asignado tareas definidas a cada miembro y orientados a los objetivos; tan solo el 5% de las personas dicen que la comunicación es regular o deficiente, esto puede variar dependiendo del área en la que trabaje, ya que existen procesos que si requieren ser explicados personalmente ya que pueden ser de actividades operativas.

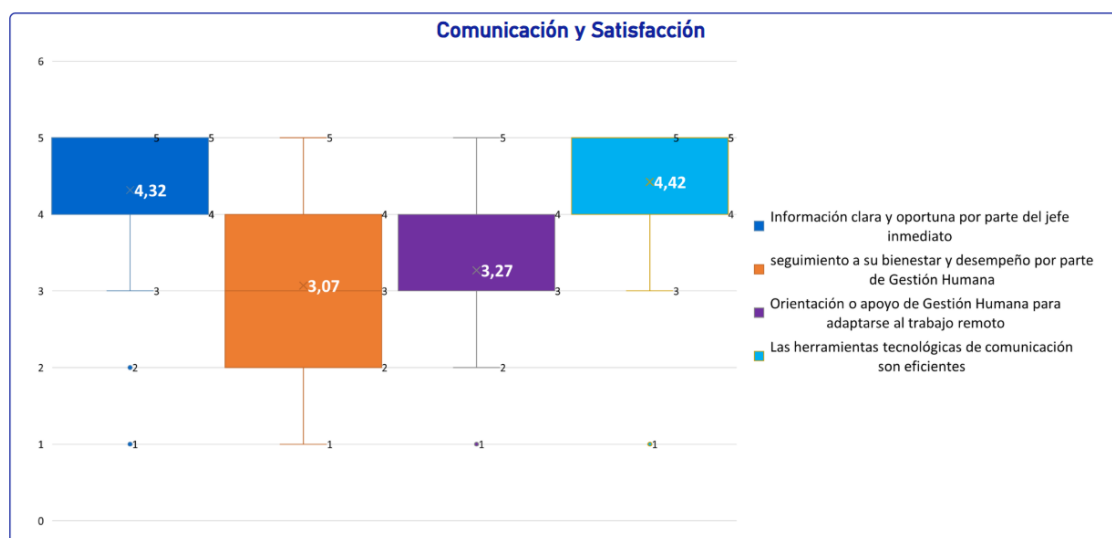
Ilustración 11 - Comunicación con el jefe y el equipo de trabajo



Para analizar las variables de la **Ilustración 12** - Comunicación y satisfacción, se le asignó una puntuación a cada opción de respuesta, Totalmente en desacuerdo (1), En desacuerdo (2), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), De acuerdo (4) y Totalmente de acuerdo (5).

Se observa que existe una fuerte relación entre la información clara y oportuna del jefe y las herramientas de comunicación utilizadas, ya que se mueven entre un rango de 4 a 5 con una mediana de 4,32 y 4,42. Muy por el contrario, se observan tendencias inferiores y también relacionadas en las preguntas de Gestión Humana, en cuanto al seguimiento del bienestar y desempeño y el apoyo en trabajo remoto, la primera se mueve en un rango de 2 a 4 con una mediana de 3,07 y la segunda entre un rango de 3 a 4 con mediana de 3,27.

Ilustración 12 - Comunicación y satisfacción



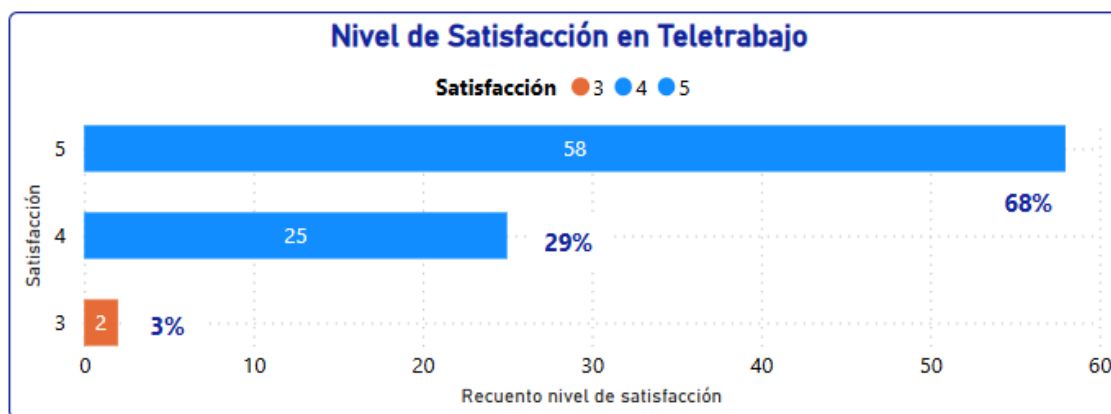
Los empleados que reportan haber recibido apoyo por parte del área de Gestión Humana presentan mayores niveles de satisfacción con el teletrabajo. Este apoyo incluye desde capacitaciones hasta acompañamiento emocional, lo cual resalta la importancia de la gestión del talento humano para que la modalidad remota sea exitosa. En contraste, la falta de acompañamiento institucional se asocia a una menor valoración del teletrabajo.

Lo anterior indica que las personas son consideran que su trabajo cuenta con un muy buen desempeño si este depende del jefe inmediato, pero si dependiera del área de gestión humana, para ellos es irrelevante si trabajan o no presencial; lo que resalta nuevamente la falta de compromiso del área de personal para mejorar el bienestar de sus trabajadores, es de suma importancia prestar atención a estos bajos indicadores para establecer las mejoras pertinentes.

7.6. Satisfacción y Bienestar

Frente a la pregunta sobre **Ilustración 13** - Nivel de satisfacción en teletrabajo, en una escala del 1 al 5 siendo 1 insatisfecho y 5 muy satisfecho, los resultados fueron positivos. 58 personas calificaron con 5 (68%), mientras que 25 evaluaron su experiencia con un 4 (29%), Solo 2 colaboradores calificaron con 3 (3%), y no se reportaron puntuaciones inferiores a esta.

Ilustración 13 - Nivel de satisfacción en teletrabajo

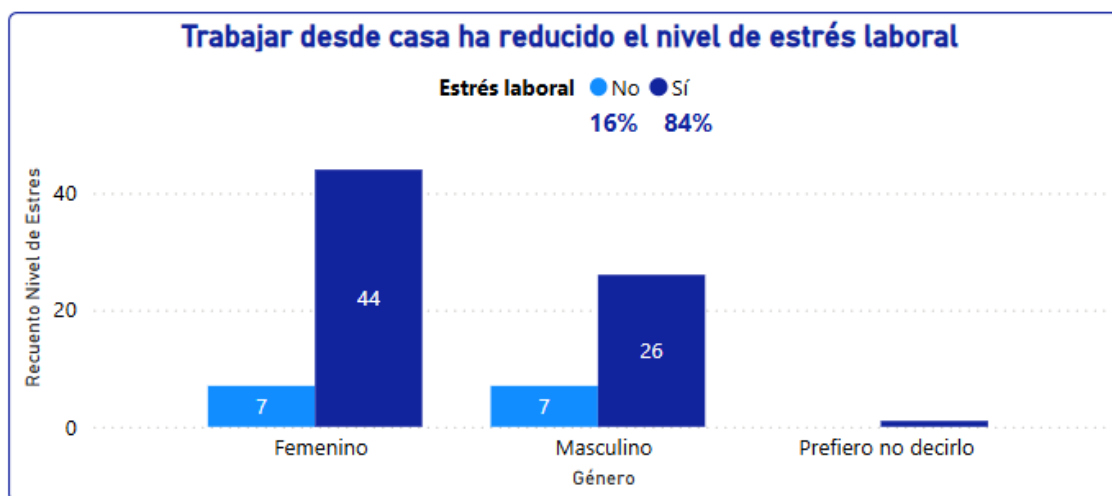


Estos resultados permiten concluir que los encuestados está muy satisfecho con el teletrabajo, lo cual sugiere una alta aceptación del modelo remoto por parte de los trabajadores, esta tendencia positiva puede asociarse a factores como la reducción de tiempos de desplazamiento, la flexibilidad horaria y una percepción de mayor control sobre las tareas laborales. Las áreas administrativas reflejan mayores niveles de satisfacción con el teletrabajo, evidenciando que estas funciones se adaptan más fácilmente a esquemas remotos,

en contraste, las áreas comerciales donde el contacto físico y la gestión en campo son claves, presentan niveles más bajos de satisfacción, lo que sugiere barreras para implementar esta modalidad de forma efectiva.

En cuanto a la variable **Ilustración 14** - Trabajar desde casa ha reducido el nivel de estrés laboral, 71 encuestados (84%) afirmaron que trabajar desde casa ha contribuido a reducir sus niveles de estrés, mientras que 14 personas (16%) señalaron que no ha tenido ese efecto; el hecho de que más de la mitad de los colaboradores perciban una reducción del estrés es un indicador de que el entorno doméstico, cuando es gestionado adecuadamente, puede generar condiciones más saludables que los entornos corporativos tradicionales; esta disminución del estrés se puede vincular a una menor exposición a factores como el tráfico, los desplazamientos largos y las interrupciones continuas en oficina; no obstante, la existencia de un 16% de empleados que no comparten esta percepción sugiere la necesidad de analizar individualmente los casos en los que el hogar representa un entorno de mayor tensión o falta de condiciones óptimas para el trabajo.

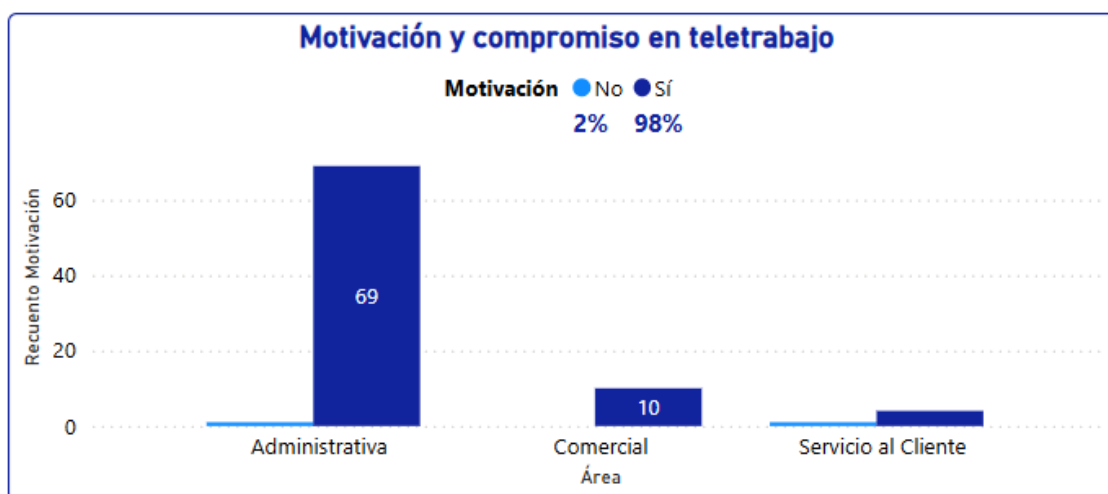
Ilustración 14 - Trabajar desde casa ha reducido el nivel de estrés laboral



Las mujeres reportan en mayor medida una reducción del estrés laboral como efecto positivo del teletrabajo; esta diferencia puede explicarse por el doble rol que muchas mujeres desempeñan (trabajo + tareas del hogar), donde el teletrabajo permite un mejor equilibrio. Aunque algunos hombres también reportan este beneficio, la proporción es menor.

Una de las variables más destacadas es la **Ilustración 15 - Motivación y compromiso** en teletrabajo, un total de 83 trabajadores (98%) indicaron sentirse motivados y comprometidos con su trabajo durante el tiempo en modalidad remota, mientras que solo 2 personas (2%) respondieron negativamente, estas dos personas se encuentran en el área administrativa y servicio al cliente. es de considerar que la mayoría de los encuestados son personas del área administrativa, quienes general alto impacto en las variables de teletrabajo.

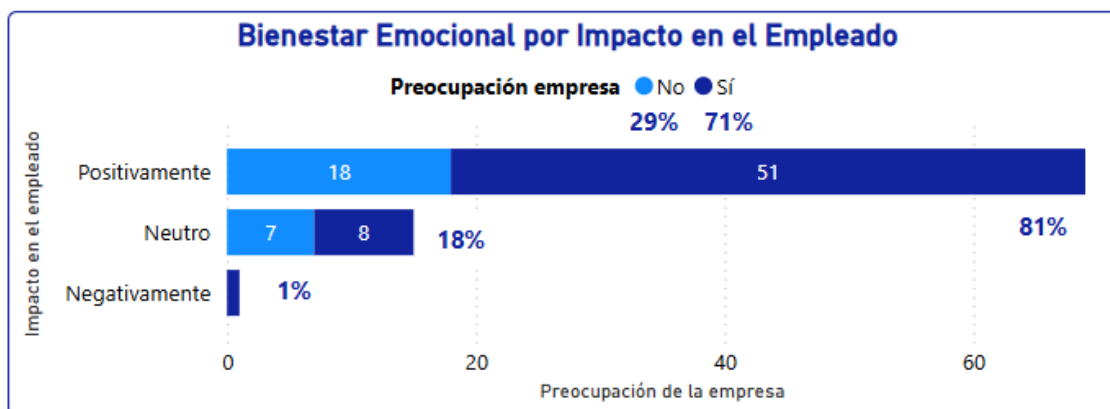
Ilustración 15 - Motivación y compromiso en teletrabajo



Este hallazgo resalta el hecho de que la motivación no se ve afectada negativamente por la distancia física respecto a la oficina, siempre que existan condiciones estructurales que lo permitan, como liderazgo efectivo, herramientas tecnológicas adecuadas y objetivos laborales claros. La motivación es un aspecto central de la productividad y su presencia sostenida en ambientes virtuales es un buen augurio para futuras estrategias organizacionales.

Un punto relevante en el análisis es la percepción de los trabajadores frente a la preocupación de la empresa por su bienestar emocional relacionado en la **Ilustración 16 - Bienestar emocional, impacto empleado y preocupación empresarial**, aquí, 60 personas respondieron afirmativamente (71%), mientras que 25 manifestaron no sentirse respaldadas emocionalmente (29%); comparando esta variable con la preguntas sobre si el teletrabajo afectado bienestar emocional y mental, se observa que 69 de las personas han mejorado su bienestar emocional (81%), 15 personas son neutras (18%) y solo 1 persona se ha visto afectada negativamente (1%). Este resultado evidencia una oportunidad de mejora para la empresa en términos de acompañamiento psicosocial, dado que casi uno de cada cuatro colaboradores no percibe una preocupación institucional clara por su salud emocional. Aunque la mayoría de los trabajadores sí sienten ese respaldo, un enfoque más estructurado y visible podría generar mayor cohesión y reducir riesgos psicosociales asociados al aislamiento o la sobrecarga en el hogar.

Ilustración 16 - Bienestar emocional, impacto empleado y preocupación empresarial

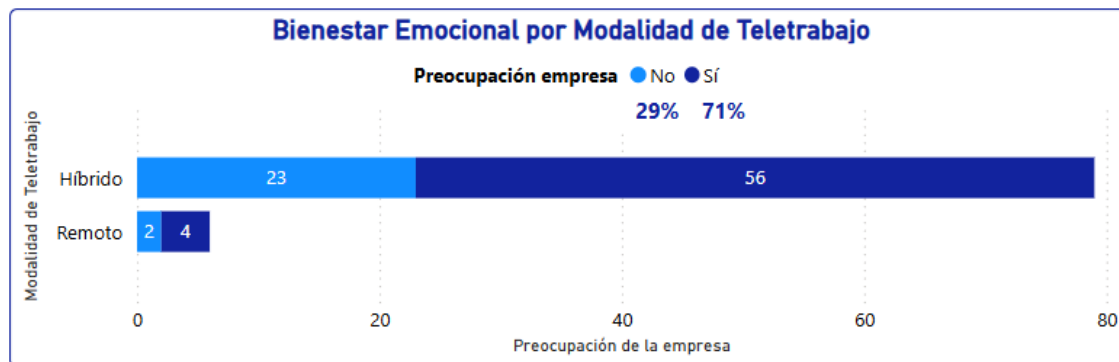


Se percibe una correlación positiva entre las personas que dicen mejorar su bienestar emocional y que la empresa si se preocupa por ellos, ya que el 51 de las 69 personas que se impactaron positivamente dicen que la empresa si se preocupa por ellos (74%); muy por el contrario, lo que dicen mantenerse neutros, tienen opiniones divididas, ya que 7 de los 15

neutros (47%) dicen que la empresa no muestra interés, pero 8 de los 15 neutros (53%) dicen que la empresa si muestra interés por su bienestar emocional.

En cuanto a la modalidad de trabajo y su percepción de si la empresa se preocupa por su bienestar emocional de la **Ilustración 17 - Bienestar emocional, modalidad de teletrabajo y preocupación empresarial**, considerando lo ya mencionado de 71% considera que si y 29% considera que no; en la modalidad hibrida 56 de las 79 respuestas (71%) dicen que si sienten preocupación por parte de la empresa y 4 de las 6 personas (67%) de modalidad remota, manifiestan lo mismo; es decir un promedio del 69% de las personas de trabajo remoto he hibrido si sienten apoyo empresarial, se deben revisar los casos del 31% que dice no sentir preocupación por parte de la empresa, con el fin de favorecer la salud mental, reducir el estrés ofrecer mayor flexibilidad y mejorar el balance vida-trabajo. No obstante, este efecto positivo depende del acompañamiento y las condiciones laborales ofrecidas.

Ilustración 17 - Bienestar emocional, modalidad de teletrabajo y preocupación empresarial



CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos reflejan una evaluación positiva del teletrabajo por parte de los colaboradores de ALTIPAL S.A.S, especialmente en su modalidad híbrida. Existe una alta satisfacción general, niveles elevados de productividad y una percepción extendida de beneficios para el bienestar mental.

No obstante, se identifican oportunidades de mejora en el ámbito del acompañamiento institucional, especialmente en lo que respecta a la comunicación interna, el seguimiento desde Gestión Humana y la implementación de estrategias de salud mental.

La empresa debería considerar implementar protocolos permanentes de escucha activa, programas de bienestar emocional personalizados y campañas de concientización sobre el uso adecuado de las herramientas tecnológicas. Además, sería relevante realizar cruces de datos según edad, género y cargo, para identificar grupos que puedan requerir intervenciones específicas.

Basados en la hipótesis inicial, de si había o no una diferencia significativa entre la percepción de la productividad en la modalidad de teletrabajo o presencial, se determina que en promedio el 70% de los empleados, si son mas productivos desde casa, contando con beneficios como mas tiempo de calidad de vida ya que no deben desplazarse a la oficina, manejar una autogestión de sus tareas cumpliendo con los objetivos de la empresa y bajo la continua supervisión y comunicación de sus jefes; el restante 30% que no percibe diferencia entre la productividad de manera presencial o en teletrabajo, se de afectada por la edad, ya que los trabajadores mayores de 36 años prefieren trabajar de manera presencial; también sienten que el acompañamiento del área de gestión humana no es el apropiado.

Se concluye que la organización debe enfrentar los desafíos del trabajo híbrido para que sea exitoso como lo son:

- Desarrollar el modelo híbrido adecuado según las necesidades de Altipal, con un enfoque interactivo sacando provecho de la diversidad de canales de comunicación y evaluación virtual según avances tecnológicos.
- A medida que las empresas avancen hacia modelos híbridos, la seguridad seguirá siendo un riesgo y una preocupación, con los empleados trabajando desde casa utilizando sus propias redes y potencialmente sus propios dispositivos, el departamento de Gestión Humana y de Gerencia de Tecnologías de la Información tendrán que centrarse en la educación y la seguridad del usuario final.
- Los gerentes o jefes de área deben asegurarse de que tanto los presenciales como los remotos tengan las mismas oportunidades y exposición, es importante asegurarse de que los miembros remotos del equipo no se sientan aislados o invisibles, y también que estén sujetos a las mismas expectativas y responsabilidades que sus colegas de la oficina.
- El equipo de gestión Humana tendrá que centrarse en mantener a los empleados conectados cuando su personal trabaje desde cualquier lugar en cualquier momento, implementando monitoreo de acceso dentro del horario de la jornada laboral, evitando así trabajo extra.
- Desarrollar actividades donde los empleados interactúen y se conecten en entornos no físicos será clave para diseñar un lugar de trabajo híbrido saludable y en pro de que se generen también sus pausas activas.
- Crear conectividad fluida para evitar mal información y pérdida de conocimiento en los procesos, las empresas necesitan desarrollar una conectividad sin barreras que permita a los equipos híbridos comunicarse rápida y eficientemente. Mantener una cultura de empresa próspera tiene que ser un objetivo intencional en un modelo de lugar de trabajo híbrido.

ANEXO A “Encuesta Estructurada Aplicada Mediante Un Formulario En Línea”

<https://forms.office.com/pages/responsepage.aspx?id=WbVvwGgbhEuhT0fQ2Delq0pkjnD1fSN-Nh9est-N8rIJURUVaVlhXTk1BWEIaWkpUWE84TE4zRks1NS4u&origin=lprLink&route=shorturl>

ENCUESTA: Impacto del teletrabajo - Altipal S.A.S.

Enfoque	Cuantitativo, que se busca medir el impacto del teletrabajo en la productividad laboral en una muestra representativa de colaboradores de Altipal. Este enfoque permite establecer relaciones causales entre las variables de estudio a partir de datos objetivos y medibles.
Tipo de Estudio	Investigación aplicada, no experimental, de tipo correlacional, ya que no se manipulan intencionadamente las variables, sino que se observan y analizan los efectos del teletrabajo sobre la productividad laboral en un contexto real y específico
Diseño de la Investigación	Diseño transversal, que permitió recolectar la información en un solo momento del tiempo, a través de encuestas aplicadas a colaboradores que se encontraban trabajando bajo la modalidad de teletrabajo parcial o total al momento de la recolección de los datos
Población y Muestra	La población objetivo estuvo compuesta por los empleados administrativos y comerciales de la empresa Altipal en Bogotá Colombia, quienes han participado en esquemas de trabajo remoto desde el año 2020.
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	La principal técnica de recolección de información fue la encuesta estructurada, la cual fue aplicada mediante un formulario en línea. El instrumento estuvo compuesto por preguntas cerradas tipo Likert de 5 puntos y dicotómicas

Esta encuesta tiene como objetivo obtener información para fines investigativos académicos sobre las percepciones de los empleados administrativos y comerciales de la empresa Altipal relacionados con el Teletrabajo y la productividad, Declaro de manera libre, expresa, inequívoca e informada, que AUTORIZO en los términos de la Ley 1581 de 2012, realice la recolección, almacenamiento, uso y en general, tratamiento de mis datos suministrados en la presente encuesta.

Datos Sociodemográficos		
1	Edad	18 a 25 años
		26 a 35 años
		36 a 45 años
		46 a 55 años
		más de 55 años
2	Género	Femenino
		Masculino
		Prefiero no decirlo
3	Estado civil	Soltero (a)
		Casado (a)
		Unión libre
		Separado(a) / Divorciado(a)
		Viudo(a)
4	¿Tiene Hijos?	Sí
		No
5	¿Cuánto tarda desde su lugar de residencia al lugar de trabajo?	5 - 30 minutos
		35 minutos - 1 Hora
		1 hora - 2 Horas
		Mas de 2 horas
Datos generales		
6	Área en la que trabaja	Administrativa
		Comercial

		Servicio al Cliente
7	¿Actualmente trabaja bajo alguna modalidad de teletrabajo?	Sí, completamente remoto
		Sí, modelo híbrido
		No, solo trabajo presencial
Condiciones del Teletrabajo		
8	¿Cuenta con un espacio adecuado para trabajar desde casa?	Sí
		No
9	¿Tiene acceso estable a internet y herramientas digitales necesarias?	Sí
		No
10	¿Recibió algún tipo de apoyo por parte de la empresa para trabajar desde casa? (Ej. equipos, bonos, conectividad)	Sí
		No
11	¿Se debe extender de su horario habitual de trabajo, cuando trabaja desde casa?	Sí
		No
Percepción de Productividad		
12	"Cuando trabajo desde casa, soy más productivo que cuando trabajo de manera presencial."	Totalmente en desacuerdo
		En desacuerdo
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		De acuerdo
		Totalmente de acuerdo
13	"En modalidad remota, logro cumplir mis metas laborales."	Totalmente en desacuerdo
		En desacuerdo
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		De acuerdo
		Totalmente de acuerdo
14	¿Cuál ha sido el mayor beneficio del teletrabajo para usted?	Ahorro de tiempo en desplazamiento
		Mayor concentración
		Flexibilidad de horarios
		Mejora en la calidad de vida
		Trabaja presencial

Comunicación y Supervisión		
15	¿Cómo califica la comunicación con su equipo o jefe durante el trabajo remoto?	Excelente
		Buena
		Regular
		Deficiente
16	¿Durante el trabajo remoto, recibe información clara y oportuna por parte del jefe inmediato?	Totalmente en desacuerdo
		En desacuerdo
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		De acuerdo
17	¿Gestión Humana realiza seguimiento a su bienestar y desempeño en la modalidad de trabajo remoto?	Totalmente de acuerdo
		En desacuerdo
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		De acuerdo
18	¿Ha recibido orientación o apoyo por parte del área de Gestión Humana para adaptarse al trabajo remoto?	Totalmente en desacuerdo
		En desacuerdo
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		De acuerdo
19	¿Las herramientas tecnológicas que utiliza para comunicarme con su equipo (correo, chat, videollamadas) son eficientes?	Totalmente de acuerdo
		En desacuerdo
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		De acuerdo
Satisfacción y Bienestar		
20	¿Cómo ha afectado el teletrabajo su bienestar emocional y mental?	Positivamente
		Neutro
		Negativamente

21	En una escala del 1 al 5, donde 1 es nada satisfecho y 5 Muy satisfecho ¿qué tan satisfecho(a) se siente con su experiencia de teletrabajo?	1
		2
		3
		4
		5
22	¿Trabajar desde casa ha reducido sus niveles de estrés laboral?	Sí
		No
23	Me he sentido motivado(a) y comprometido(a) con mi trabajo durante el tiempo en modalidad remota	Sí
		No
24	Siento que la empresa se ha preocupado por mi bienestar emocional durante el trabajo remoto	Sí
		No
25	¿cómo calificaría su nivel de productividad trabajando desde casa? 1. Improductivo - 5. Muy productivo	1
		2
		3
		4
		5
Pregunta Abierta		
26	¿Qué sugerencias tiene para mejorar el modelo de teletrabajo en Altipal?	

BIBLIOGRAFÍA

Acuerdo 821 de 2021. (7 de septiemberr de 2021). *Consejo de Bogotá D.C. Registro Distrital No. 7231*. Obtenido de

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=116483>

Alcaldía de Bogotá. (2024). *Documentos para TELETRABAJO: Reglamentación*.

Obtenido de

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/listados/tematica2.jsp?subtema=24063>

Altipal. (02 de 2025). *Altipal*. Obtenido de <https://www.altipal.com.co/#acerca-de-nosotros>

Alvarado Borrego, A., & Argüello Silva, N. (2018). Factores higiénicos y motivadores en una agencia automotriz del estado de Sinaloa. *Ra ximhai*, 201-218.

doi:<https://doi.org/10.35197/rx.14.03.2018.13.aa>

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2013). *La teoría de las demandas y los recursos laborales* (Vol. 29). Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones,.

Obtenido de

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1576596213700161>

Bloom, N. (Septiembre de 2024). *El teletrabajo impulsa la productividad*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/fandd/issues/2024/09/working-from-home-is-powering-productivity-bloom>

Circular Externa 0027 de 2019. (12 de abril de 2019). *Arango Olmos Alicia Victoria. Ministra de Trabajo*. Obtenido de Presiciones sobre la implementacion del teletrabajo:

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59864852/Circular+0027+de+2019.pdf/fc24c101-43f2-ab81-d9e5-7862710e808b>

Cisco Systems, Inc. (2022). *Los empleados están listos para el trabajo híbrido... ¿Y usted?* Obtenido de

https://www.cisco.com/c/dam/global/es_mx/solutions/collateral/hybrid-work/hybrid-work-study-market-factsheet.pdf

Código Sustantivo del trabajo. (2021). *Capítulo II. Jornada Máxima. Artículo 161.*

Duración. Obtenido de Diario Oficial No. 52986:

http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo_pr005.html#158

Decreto 0884 de 2012. (30 de abril de 2012). *Presidente de la República. Diario Oficial 48417.* Obtenido de

https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/36491/decreto_0884_de_2012.pdf/317004d2-cb38-5088-b719-5ed047bec077

Decreto 1072 de 2015. (26 de mayo de 2015). *Presidente de la República de Colombia. Diario Oficial 49523.* Obtenido de

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+1072+Sector+Trabajo+Actualizado+a+Marzo+25+de+2022.pdf/5d3900e5-03a7-f7e2-3b6a-2bd1e3b162cf?t=1648845402458>

Decreto 1227 de 2022. (Julio 18 de 2022). *Ministerio de Trabajo.* Obtenido de Presidente de la República de Colombia:

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=190935>

Decreto 555 de 2022. (9 de abril de 2022). *Presidente de la Republica. Diario Oficial*

No. 52002. Obtenido de

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=122462&dt=S>

Decreto 596 de 2013. (26 de diciembre de 2013). *Alcalde Mayor de Bogotá D.C.*

Registro Distrital 5268. Obtenido de

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=56032&dt=S>

Decreto 649 de 2022. (27 de abril de 2022). *Presidente de la República de Colombia.*

Obtenido de

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186048>

Decreto 806 de 2019. (27 de diciembre de 2019). *Alcalde Mayor de Bogotá D.C.*

Registro Distrital No. 6704. Obtenido de

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=88613&dt=S>

Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*, Butterworth

Heinmann, Oxford. Revista Empresa Y Humanismo, 2(1), 231-236. Obtenido de

<https://revistas.unav.edu/index.php/empresa-y-humanismo/article/view/34696>

Garther. (2025). *Garther*. Obtenido de <https://www.gartner.com/en/human-resources>

ILOSTAT International Labour Organization. (2024). *Estadísticas sobre la productividad*

del teletrabajo. Obtenido de [https://ilostat.ilo.org/es/topics/labour-](https://ilostat.ilo.org/es/topics/labour-productivity/#:~:text=La%20productividad%20laboral%20representa%20el,periodo%20de%20referencia%20temporal%20determinado)

[productivity/#:~:text=La%20productividad%20laboral%20representa%20el,periodo%20de%20referencia%20temporal%20determinado](https://ilostat.ilo.org/es/topics/labour-productivity/#:~:text=La%20productividad%20laboral%20representa%20el,periodo%20de%20referencia%20temporal%20determinado)

[o%20de%20referencia%20temporal%20determinado](https://ilostat.ilo.org/es/topics/labour-productivity/#:~:text=La%20productividad%20laboral%20representa%20el,periodo%20de%20referencia%20temporal%20determinado)

Lenovo. (2021). *Pensando por adelantado para crear una cultura de la flexibilidad.*

Obtenido de <https://www.lenovo.com/es/es/servers-storage/solutions/customer->

stories/toyota/?srsltid=AfmBOocY6jSzyHGz-l9qonmhhK5f-8b58-

Ts6Ed7wXINyITqiHeMDWCu

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.* Obtenido de Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 47052:

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31431&dt=S>

Ley 2088 de 2021. (12 de Mayo de 2021). *Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones.* Obtenido de Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 51672:

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=111977&dt=S>

Ley 2121 de 2021. (3 de agosto de 2021). *Congreso de la Republica. Diario Oficial 52986.* Obtenido de

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2121_2021.html

Ley 2121 de 2021. (3 de Agosto de 2021). *Por medio de la cual se crea el régimen de trabajo remoto y se establecen normas para promoverlo, regularlo y se dictan otras disposiciones.* Obtenido de Congreso de Colombia. Diario Oficial No. 41755:

[https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS_COMPLETOS/7_L EYES/LEYES%202021/Ley%202121%20de%202021%20\(Regula%20trabajo%20remoto\).pdf](https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS_COMPLETOS/7_L EYES/LEYES%202021/Ley%202121%20de%202021%20(Regula%20trabajo%20remoto).pdf)

Ley 2191 de 2022. (6 de Enero de 2022). *Por medio de la cual se Regula la desconexión laboral - Ley de Desconexión Laboral.* Obtenido de Congreso de Colombia. Diario Oficial 51909:

https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS_COMPLETOS/7_L

[EYES/LEYES%202022/Ley%202191%20de%202022%20\(Regula%20la%20desconexi%C3%B3n%20laboral\).pdf](https://sidn.ramajudicial.gov.co/SIDN/NORMATIVA/TEXTOS_COMPLETOS/7_L/EYES/LEYES%202022/Ley%202191%20de%202022%20(Regula%20la%20desconexi%C3%B3n%20laboral).pdf)

Londoño, T. (Mayo de 2023). Tiempo, productividad y calidad de vida gracias al teletrabajo. (M. d. Comunicaciones, Entrevistador) Obtenido de <https://youtu.be/09gY1rRIAJA>

López G., D. (2023). *Estado del trabajo virtual en Bogotá*. TIC. Recuperado el 02 de 2025, de https://tic.bogota.gov.co/sites/default/files/2023-11/2.%20Reporte%20BAJA%2007.11.2023%20ultimo_compressed.pdf

Matallana, A. (Mayo de 2023). Tiempo, costos, movilidad e inclusión laboral. (M. d. Comunicaciones, Entrevistador) Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=bqbRBIMU9MY&ab_channel=Teletrabajo

Medina Fernández de Soto, J. E. (2010). *Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional*. Revista Escuela de Administración de Negocios, (69), 110–119. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/519>

Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (s.f.). Libro Blanco el ABC del teletrabajo en Colombia V 3.0. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/imagenes/4495/%20LIBRO%20BLANCO%20-%20TELETRABAJO.pdf>

Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (s.f.). *Libro Blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia V 1.0*. Obtenido de <https://www.fm-house.com/wp-content/uploads/2015/01/ABC-del-Teletrabajo-en-Colombia.pdf>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2021). *¿Quieres mejorar la productividad en el teletrabajo? MinTIC te enseña cómo hacerlo.*

Obtenido de <https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-273217.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2021). *El teletrabajo permite vivir la vida en confort.* Obtenido de

[https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-](https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-272590.html#:~:text=Entre%20los%20principales%20beneficios%20del,trabajadores%20m%C3%A1s%20motivados%20(25%20%25)

[272590.html#:~:text=Entre%20los%20principales%20beneficios%20del,trabajadores%20m%C3%A1s%20motivados%20\(25%20%25](https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-272590.html#:~:text=Entre%20los%20principales%20beneficios%20del,trabajadores%20m%C3%A1s%20motivados%20(25%20%25)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2021). *Sorpréndete con estos datos de teletrabajo en el mundo.* Obtenido de

<https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-273602.html>

Ministerio de tecnologías de la Información y Las Telecomunicaciones. (2021). *El teletrabajo permite vivir la vida en confort.* Obtenido de

[https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-](https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-272590.html#:~:text=Entre%20los%20principales%20beneficios%20del,trabajadores%20m%C3%A1s%20motivados%20(25%20%25).)

[272590.html#:~:text=Entre%20los%20principales%20beneficios%20del,trabajadores%20m%C3%A1s%20motivados%20\(25%20%25\).](https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-272590.html#:~:text=Entre%20los%20principales%20beneficios%20del,trabajadores%20m%C3%A1s%20motivados%20(25%20%25).)

Pandapé. (2025). *Salario emocional: ¿Cómo incluirlo en mi estrategia de RR.HH.?*

Obtenido de [https://www.pandape.com/blog/salario-](https://www.pandape.com/blog/salario-emocional/#:~:text=Este%20concepto%20hace%20referencia%20a,en%20los%20resultados%20de%20negocio.)

[emocional/#:~:text=Este%20concepto%20hace%20referencia%20a,en%20los%20resultados%20de%20negocio.](https://www.pandape.com/blog/salario-emocional/#:~:text=Este%20concepto%20hace%20referencia%20a,en%20los%20resultados%20de%20negocio.)

Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M., Schaufeli, W., & Hetland, J. (2012). *Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement.*

doi:<https://doi.org/10.1002/job.1783>

Ryan, & Richard, M. (2023). *The Oxford Handbook of Self-Determination Theory*.

Oxford Academic. doi:<https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780197600047.001.0001>

SAP. (2025). *¿Qué es un lugar de trabajo híbrido?* Obtenido de

<https://www.sap.com/latinamerica/products/hcm/what-is-a-hybrid-workplace-model.html>

Tims, M., Bakker, A., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230.

Universidad EAN. (2025). Seminario de Investigación Especialización Sesión 6.

Seminario de Investigación Especialización Sesión 6, (pág. 11). Bogotá.