



**Percepciones sobre el clima laboral en los trabajadores en modalidad tradicional vs trabajadores de modalidad remota en Manizales**

Mariana López Cifuentes

Sofia Gallego Uribe

Cristian López Correa

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administradores de Empresas

Tutora: Keidy Johanna Peláez Higuera, Doctor (PhD) en Administración

Universidad de Manizales

Seleccione Facultad UManizales

Seleccione pregrado o posgrado UManizales (A-Z)

Manizales, Caldas, Colombia

2025

---

<b>Cita</b>	(López Cifuentes et al., 2025)
<b>Referencia</b>	López Cifuentes et al., (2025). Percepciones sobre el clima laboral en los trabajadores en modalidad tradicional vs trabajadores de modalidad remota en Manizales [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Manizales. RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.

---



**Declaración de inteligencia artificial:** el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como [mencionar herramientas utilizadas, por ejemplo, ChatGPT, Grammarly, Turnitin, Copilot, Gemini, entre otras], de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

**Biblioteca y Centro de Recursos:** biblioteca.umanizales.edu.co

**Repositorio Institucional:** ridum.umanizales.edu.co

**Universidad de Manizales:** umanizales.edu.co

**Revistas:** revistasum.umanizales.edu.co

**Fondo Editorial:** editorialum.umanizales.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

### **Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, por ser nuestro principal motor, por su amor incondicional, paciencia y apoyo constante a lo largo de esta etapa. A nuestros seres queridos que, con sus palabras de aliento y confianza en nosotros, nos inspiraron a seguir adelante incluso en los momentos más retadores. También lo dedicamos a nosotros mismos, por la dedicación, el esfuerzo compartido y el compromiso demostrado durante este proceso. Este logro es el reflejo del trabajo en equipo, la perseverancia y la pasión por aprender.

### **Agradecimientos**

Expresamos nuestro sincero agradecimiento a Dios por permitirnos culminar con éxito esta etapa académica. A nuestras familias, por su constante apoyo y confianza, pilares fundamentales en la realización de este trabajo. A nuestros docentes y asesores, por su orientación académica y compromiso durante el desarrollo de esta investigación.

A las empresas y a los trabajadores que participaron en el estudio, por su valiosa colaboración y disposición, sin la cual este trabajo no habría sido posible.

Finalmente, agradecemos a todas las personas que, de manera directa o indirecta, contribuyeron a la culminación de este proyecto.

## Tabla de contenido

Resumen.....	10
Abstract .....	11
Introducción .....	12
1 Planteamiento del problema.....	14
1.1 Descripción del Problema: .....	14
1.2 Pregunta de Investigación: .....	15
1.3 Sistematizar el Problema:.....	15
2 Justificación.....	16
3 Objetivos .....	17
3.1 Objetivo general .....	17
3.2 Objetivos específicos.....	17
4 Marco Teórico.....	18
4.1 Clima laboral.....	18
4.1.1 Elementos que influyen en el clima laboral.....	19
4.2 Modalidades de trabajo .....	20
4.2.1 Modalidad tradicional.....	20
4.2.2 Modalidad remota.....	21
4.3 Percepciones del clima laboral en modalidad tradicional .....	21
4.3.1 Elementos que inciden en el clima laboral tradicional o presencial .....	22
4.3.2 Ventajas y desventajas del clima laboral tradicional .....	22
4.4 Percepciones del clima laboral en modalidad remota .....	23
4.4.1 Elementos que inciden en el clima laboral remota .....	23
4.4.2 Ventajas y desventajas del clima laboral remota .....	24
4.5 Comparación entre las Percepciones del Clima Laboral en Ambas Modalidades .....	25

---

4.5.1 Diferencias en la comunicación .....	25
4.5.2 Relaciones interpersonales y trabajo en equipo .....	25
4.5.3. Satisfacción laboral y bienestar .....	27
4.5.4 Productividad y desempeño percibido .....	28
4.5.5 Liderazgo en ambas modalidades .....	29
5 Metodología .....	30
5.1. Tipo de investigación: Cuantitativa descriptiva. ....	30
5.2. Población.....	30
5.3. Muestra.....	30
5.3.1. Muestreo por conveniencia:.....	32
5.4. Técnicas e instrumentos. ....	32
5.4.1. Técnicas .....	32
5.4.2. Instrumentos.....	32
6. Análisis De Datos .....	33
6.1. Categoría 1: Datos sociodemográficos y laborales .....	33
6.2. Categoría 2: Cultura organizacional y trabajo en equipo.....	35
6.2.1. Los trabajadores en la institución cumplen con el horario laboral. ....	36
6.2.2. Ante la presencia de un reto organizacional, todas las áreas de la institución participan de manera activa en su abordaje. ....	36
6.2.3. Los problemas son abordados y discutidos de manera constructiva en la organización .....	37
6.2.4. Los distintos niveles jerárquicos de la organización fomentan la colaboración mutua. ....	37
6.2.5. Con el objetivo de mejorar el trabajo, se fomenta la solicitud de ideas y propuestas al colectivo.....	38
6.2.6. Se considera que los resultados alcanzados en la institución son fruto del trabajo colectivo de todos los integrantes. ....	38

6.2.7. Se tiene en cuenta las ideas del colectivo para mejorar los resultados del trabajo. ....	39
6.2.8. Los colaboradores se sienten cómodos compartiendo ideas y sugerencias con sus compañeros y superiores, especialmente en la modalidad tradicional.....	39
6.2.9. Las ideas del colectivo son tenidas en cuenta para mejorar los resultados de trabajo, según la percepción de la mayoría de los colaboradores .....	40
6.3 Categoría 3: Liderazgo y resolución de problemas.....	40
6.3.1. Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento se mantienen de forma cordial. ....	41
6.3.2 Se dedica tiempo a revisar lo que se requiere para mejorar el desempeño de las personas.....	41
6.3.3. Los cambios en la institución se proyectan en función de las necesidades, exigencias o demandas propias de la organización. ....	42
6.3.4. Cuando aparece un problema determinado, Se sabe quién debe resolverlo. ....	42
6.3.5. Todos los problemas se discuten de una manera constructiva.....	43
6.3.6. Los líderes de la organización proporcionan retroalimentación constructiva.....	44
6.4. Categoría 4: Comunicación.....	44
6.4.1. La información en la institución se transmite de manera clara desde los niveles superiores hasta los trabajadores, lo que favorece un ambiente de trabajo transparente y coherente.....	45
6.4.2. Los criterios de los trabajadores son fuente de información para definir las transformaciones necesarias en la organización. ....	45
6.4.3. En la toma de decisiones se tiene en cuenta el apoyo y participación de todos los trabajadores.....	46
6.4.4. Siente que la dirección de la empresa tiene claridad en los objetivos y estrategias .....	46
6.5. Categoría 5: Bienestar y condiciones laborales.....	46
6.5.1. El trabajo que realiza le gusta.....	47
6.5.2. Se siente satisfecho de los resultados que ha aportado a la institución.....	48
6.5.3. El ambiente de trabajo que se respira en la institución es agradable.....	49
6.5.4 Las condiciones físicas de trabajo son buenas o dan dotaciones buenas.....	49

6.5.5 Existe preocupación por mantener actualizado técnicamente al personal con el fin de mejorar la calidad del trabajo.....	50
6.5.6. El jefe con el cumplimiento del trabajo es muy exigente .....	51
6.5.7. Tiene la flexibilidad necesaria para cumplir con sus responsabilidades personales cuando lo necesita.....	51
6.5.8. El horario de trabajo es adecuado para usted.....	52
7 Discusiones.....	53
7.1. Postura frente a los hallazgos .....	61
8. Conclusiones.....	66
9. Recomendaciones Finales.....	69
10.    Referencias.....	70
11. Anexos.....	75

---

### Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Datos sociodemográficos y laborales.....	33
<b>Tabla 2</b> Cultura organizacional y trabajo en equipo.....	36
<b>Tabla 3</b> Liderazgo y resolución de problemas.....	41
<b>Tabla 4</b> Comunicación.....	45
<b>Tabla 5</b> Bienestar y condiciones laborales. ....	47

---

### Siglas, acrónimos y abreviaturas

<b>APA</b>	American Psychological Association
<b>BPO</b>	Business Process Outsourcing
<b>Cms.</b>	Centímetros
<b>DANE</b>	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
<b>ERIC</b>	Education Resources Information Center
<b>ESAL</b>	Entidad Sin Ánimo de Lucro
<b>Esp.</b>	Especialista
<b>MP</b>	Magistrado Ponente
<b>MSc</b>	Magister Scientiae
<b>OIT</b>	Organización Internacional del Trabajo
<b>Párr.</b>	Párrafo
<b>PBQ-SF</b>	Personality Belief Questionnaire Short Form
<b>PhD</b>	Philosophiae Doctor
<b>PostDoc</b>	PostDoctor
<b>RUP</b>	Registro Único de Proponentes
<b>SPSS</b>	Statistical Package for the Social Sciences
<b>U. Manizales</b>	Universidad de Manizales

## Resumen

La investigación abordó el estudio del clima organizacional desde un enfoque comparativo entre las modalidades de trabajo tradicional y remota, centrándose en dos empresas de Manizales. La pregunta orientadora fue: ¿Cuál es la percepción de los empleados sobre el clima laboral en cada modalidad?

Para responder, se realizó un diagnóstico detallado en ambas modalidades, analizando variables como motivación, desempeño y bienestar. Se identificaron factores clave que influyeron en la percepción del clima laboral, como la comunicación, la estructura jerárquica, la cultura organizacional y las relaciones interpersonales.

El análisis de resultados reveló que el sentido de pertenencia, el reconocimiento de los superiores y la motivación fueron más sólidos en la modalidad presencial, mientras que el trabajo remoto mostró fortalezas en autonomía, pero también desafíos en interacción y visibilidad. El respeto se mantuvo como un valor constante en ambos entornos.

Finalmente, se propusieron recomendaciones para mejorar el clima organizacional en las dos modalidades, destacando la importancia de una cultura laboral sólida, la adaptación del liderazgo y el uso estratégico de la tecnología para fortalecer el compromiso, la satisfacción y el rendimiento de los empleados.

**Palabras clave:** Clima laboral, trabajo remoto, trabajo tradicional, clima, organización.

### **Abstract**

This research analyzed organizational climate through a comparative approach between traditional and remote work modalities, focusing on two companies in Manizales. The guiding question was: What are employees' perceptions of the work climate in each modality?

To answer this, a detailed diagnosis was conducted, examining factors such as motivation, performance, and employee well-being. Key elements influencing perceptions of the work environment were identified, including communication, hierarchical structure, organizational culture, and interpersonal relationships.

The results showed that sense of belonging, recognition from supervisors, and motivation were stronger in the traditional modality, while remote work exhibited strengths in autonomy but faced challenges in interaction and visibility. Respect remained a stable value across both settings.

Finally, recommendations were proposed to improve organizational climate in both modalities, emphasizing the importance of a strong organizational culture, adaptive leadership, and strategic use of technology to enhance employee engagement, satisfaction, and performance.

**Keywords:** Work climate, remote work, traditional work, climate, organization.

## Introducción

En el contexto organizacional contemporáneo, el clima laboral ha adquirido una importancia creciente debido a su impacto directo en el rendimiento, la motivación y la satisfacción de los empleados. Este concepto se refiere al conjunto de percepciones, actitudes y emociones que los colaboradores tienen respecto a su entorno de trabajo, y se ve influenciado por múltiples factores como las relaciones interpersonales, la comunicación interna, la cultura organizacional, las políticas empresariales y el ambiente físico (Chiavenato, 2017; Robbins & Judge, 2019).

Un clima organizacional favorable no solo promueve el compromiso y la productividad, sino que también contribuye a generar un entorno donde los empleados se sienten valorados, motivados y alineados con los objetivos de la organización (Munguía & Ocampo, 2015). En contraste, un clima percibido como negativo puede provocar desmotivación, rotación de personal y baja productividad (González-Romá et al., 2019).

Los avances tecnológicos, junto con transformaciones sociales y económicas, han modificado profundamente las modalidades laborales, dando lugar a una coexistencia entre el trabajo presencial y el trabajo remoto, tendencia que se aceleró con la pandemia de COVID-19 (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2021). Esta evolución ha planteado nuevas dinámicas de interacción laboral y ha generado cuestionamientos sobre cómo estas modalidades influyen en la percepción del clima organizacional.

En el trabajo presencial, la convivencia en un espacio físico común y la interacción directa entre compañeros suelen facilitar la comunicación, la cooperación y la construcción de relaciones laborales sólidas. Por el contrario, el teletrabajo implica un distanciamiento físico que, aunque ofrece mayor autonomía y flexibilidad, también puede dificultar la cohesión del equipo, la comunicación efectiva y la percepción de apoyo institucional (Contreras et al., 2020).

La presente investigación tiene como propósito comparar las percepciones sobre el clima organizacional entre trabajadores en modalidad tradicional y aquellos que laboran de forma remota en dos empresas ubicadas en Manizales. Esta comparación resulta fundamental, ya que la percepción del entorno laboral influye directamente en el bienestar y desempeño de los empleados, lo cual repercute en la eficiencia global de la organización (Salanova et al., 2005).

Un ambiente de trabajo percibido como justo, motivador y saludable puede disminuir la rotación de personal, reducir el ausentismo y aumentar la lealtad organizacional (Martínez & Salanova, 2003). Por ello, el estudio plantea un diagnóstico que permita identificar las percepciones de los empleados en ambas modalidades, analizando variables como la motivación, la satisfacción laboral y las relaciones interpersonales.

Además, se pretende proponer recomendaciones prácticas que contribuyan a mejorar el clima laboral en cada contexto, teniendo en cuenta las particularidades de ambas formas de trabajo. Es esencial que las organizaciones comprendan las necesidades y expectativas de sus colaboradores para diseñar estrategias de gestión que promuevan un clima laboral positivo, flexible y adaptado a las condiciones del entorno actual (Chiavenato, 2017).

El valor de este análisis radica en su capacidad para brindar a las organizaciones herramientas que les permitan gestionar el talento humano de manera más efectiva. Al comprender las diferencias en la percepción del clima organizacional entre los modelos de trabajo remoto y presencial, las empresas podrán tomar decisiones informadas que fortalezcan su cultura organizacional y promuevan un entorno laboral inclusivo, resiliente y orientado a resultados (OIT, 2021).

## 1 Planteamiento del problema

### 1.1 Descripción del Problema:

El clima organizacional es un factor crítico que influye directamente en el bienestar, la motivación y el desempeño de los empleados. Se entiende como el conjunto de percepciones, actitudes y sentimientos que los trabajadores comparten sobre su entorno laboral, considerando elementos como la estructura jerárquica, la comunicación, las relaciones interpersonales, las políticas internas y el ambiente físico (Schneider et al., 2013). Diversos estudios han confirmado que un clima laboral favorable puede incrementar la productividad, reducir la rotación y fomentar el compromiso organizacional (Mannarini & Talo, 2011; Koys, 2001).

Sin embargo, los cambios tecnológicos, sociales y sanitarios, particularmente tras la pandemia de COVID-19, han transformado radicalmente la forma en que se concibe y se gestiona el trabajo. En este contexto, el teletrabajo emergió como una alternativa viable y ampliamente adoptada, permitiendo la continuidad operativa, pero también generando nuevas dinámicas laborales que han modificado las interacciones, los flujos de comunicación y el vínculo emocional con las organizaciones (OIT, 2021; Contreras et al., 2020). A pesar de su popularidad, el teletrabajo también ha traído consigo desafíos, como la sensación de aislamiento, la ambigüedad en los roles y la dificultad para establecer límites entre la vida personal y profesional (Ayala de la Peña & González Hernández, 2000).

En Colombia, la Ley 1221 de 2008 y el Decreto 1072 de 2015 regulan el teletrabajo, estableciendo derechos y deberes para garantizar condiciones adecuadas de seguridad, salud y conectividad. No obstante, en la práctica, muchas empresas no cuentan con una estrategia consolidada para gestionar adecuadamente el clima organizacional bajo esta modalidad, lo que genera un escenario de incertidumbre para los trabajadores remotos. Por otra parte, los empleos tradicionales continúan siendo la norma en muchos sectores, especialmente en contextos como el de Manizales, donde la infraestructura digital y la cultura organizacional aún presentan limitaciones para una transición total al trabajo remoto (DANE, 2021).

A nivel de investigación, aunque existen numerosos estudios centrados en la medición del clima organizacional y en el uso de instrumentos como encuestas o escalas estandarizadas (Deckers et al., 2018; Kilkowski & Kruger, 1974a), se observa una brecha en cuanto a la comparación directa

de las percepciones del clima entre trabajadores presenciales y remotos, especialmente en el contexto colombiano. Esta falta de evidencia dificulta la toma de decisiones informadas por parte de las organizaciones para ajustar sus políticas internas de acuerdo con las necesidades reales de sus colaboradores.

Además, las investigaciones previas se han enfocado mayormente en los instrumentos de medición, dejando de lado el análisis de resultados diferenciados por modalidad laboral. Se carece de información sistematizada que permita identificar causas específicas de mal clima en cada modalidad, así como sus consecuencias en términos de satisfacción, productividad, ausentismo o rotación. Esta carencia de información limita la capacidad de respuesta de las organizaciones frente a un entorno laboral cambiante, donde se espera flexibilidad sin perder cohesión ni compromiso.

En este sentido, se plantea la necesidad de investigar cómo perciben los trabajadores, tanto presenciales como remotos, el clima organizacional en sus respectivas modalidades dentro de empresas de Manizales. Comprender estas percepciones permitirá no solo diagnosticar el estado actual del ambiente laboral, sino también identificar factores diferenciales que inciden en el bienestar y desempeño, aportando así herramientas para la toma de decisiones estratégicas en la gestión del talento humano.

### **1.2 Pregunta de Investigación:**

¿Cuáles son las percepciones del clima laboral entre los trabajadores en modalidad tradicional y los trabajadores en modalidad remota en dos empresas de la ciudad de Manizales?

### **1.3 Sistematizar el Problema:**

- ¿Qué factores influyen en la percepción del clima laboral de los trabajadores en una empresa de modalidad tradicional?
- ¿Qué elementos inciden en la percepción del clima laboral de los trabajadores en una empresa con modalidad remota?
- ¿Cuáles son las principales diferencias en la percepción del clima laboral entre una empresa de modalidad tradicional y una empresa de modalidad remota?

## 2 Justificación

Estudiar el impacto del clima organizacional en ambos modelos laborales, el remoto y el tradicional, resulta esencial para entender cómo las empresas pueden optimizar la satisfacción y el bienestar de sus empleados en esta nueva realidad híbrida. Este proyecto de investigación tiene como objetivo identificar los factores clave que influyen de manera positiva o negativa en el clima organizacional y cómo estos, a su vez, afectan el desempeño laboral de los trabajadores. Esto permitirá a las organizaciones diseñar estrategias más efectivas para gestionar el talento, independientemente de la modalidad de trabajo implementada.

Adicionalmente, los resultados de esta investigación podrán servir como guía para empresas que buscan implementar modelos híbridos de trabajo. El desafío de equilibrar el bienestar del empleado y la eficiencia organizacional será fundamental en los próximos años, ya que el trabajo remoto ha dejado de ser una tendencia temporal para convertirse en una realidad establecida en muchas industrias. Los hallazgos de este estudio también contribuirán al diseño de políticas flexibles de trabajo que promuevan un ambiente laboral saludable, al mismo tiempo que fomenten una cultura organizacional participativo y coherente, tanto en entornos presenciales como virtuales.

En la evolución constante del ámbito laboral, el clima organizacional se ha consolidado como un pilar determinante en el éxito de las empresas y en el bienestar de los empleados. Investigaciones previas han demostrado que un clima organizacional positivo genera mayor compromiso y lealtad hacia la organización, mientras que un ambiente percibido como negativo puede aumentar el estrés laboral, disminuir la productividad y provocar una mayor rotación de empleados. Esta realidad ha adquirido aún mayor relevancia en el contexto de la pandemia, donde el teletrabajo ha introducido nuevas dinámicas que modifican el modo en que los empleados perciben el entorno organizacional. Finalmente, este estudio busca llenar un vacío en la literatura actual, ya que, aunque existen investigaciones sobre el clima organizacional en el trabajo tradicional y en el teletrabajo, pocas han comparado directamente ambos modelos laborales. Por lo tanto, este proyecto no solo es relevante para la gestión de recursos humanos, sino también para el diseño estratégico de organizaciones que buscan ser competitivas en un entorno laboral en constante evolución (Gajendran & Harrison, S.F.).

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Identificar las percepciones sobre el clima laboral en los trabajadores en modalidad tradicional vs trabajadores de modalidad remota en dos empresas de Manizales.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- Identificar los factores que influyen en la percepción del clima laboral de los trabajadores en una empresa de modalidad tradicional.
- Determinar los elementos que inciden en la percepción del clima laboral de los trabajadores en una empresa de modalidad remota.
- Comparar las diferencias en la percepción del clima laboral entre una empresa de modalidad tradicional y una empresa de modalidad remota.

## **4 Marco Teórico**

El clima laboral es un elemento esencial en la dinámica organizacional, ya que influye directamente en el bienestar, la satisfacción y el rendimiento de los empleados. Se define como la percepción colectiva de los trabajadores sobre su entorno laboral, abarcando aspectos como la comunicación, el liderazgo, la cultura organizacional y el reconocimiento (Barbera, 2014; Spector, 2000). En el contexto actual, donde las modalidades de trabajo tradicional y remota han ganado protagonismo, resulta pertinente explorar cómo estas diferencias impactan las percepciones del clima laboral (García & Pérez, 2020).

Un marco teórico bien estructurado es fundamental para guiar la investigación, ya que proporciona un contexto conceptual que define los términos clave y establece las relaciones entre las variables en estudio (Hernández et al., 2014). En este marco, se abordarán varios aspectos: en primer lugar, se presentarán definiciones y dimensiones del clima laboral, destacando sus componentes esenciales. En segundo lugar, se analizarán los factores que influyen en este clima, como la comunicación interna y el estilo de liderazgo (Goleman, 2000; Clampitt & Downs, 1993).

Asimismo, se examinarán las características distintivas de las modalidades de trabajo tradicional y remota, identificando sus ventajas y desventajas. También se explorará la relación entre un clima laboral positivo y el rendimiento de los empleados, respaldado por investigaciones previas que han demostrado la importancia de este vínculo (Koys, 2001; Chiaburu & Harrison, 2008). Finalmente, se revisarán estudios anteriores que han abordado el clima laboral en contextos similares, lo que permitirá situar la investigación en un marco académico más amplio.

### **4.1 Clima laboral**

El clima laboral se define como el conjunto de percepciones, actitudes y sentimientos que los empleados tienen sobre su entorno de trabajo, lo que influye directamente en su satisfacción, motivación y rendimiento (Barbera, 2014). Esta percepción abarca múltiples factores, incluidos el liderazgo, la comunicación, la cultura organizacional y las políticas de recursos humanos. Esto implica que el clima laboral no es un fenómeno estático, sino que puede cambiar con el tiempo y variar entre diferentes grupos dentro de la misma organización.

El clima laboral se forma a partir de las experiencias diarias de los empleados y las interacciones que tienen en su entorno. Spector (2000) enfatiza que el clima laboral se refiere a las percepciones de los empleados sobre las políticas, prácticas y procedimientos de la organización. Esta definición sugiere que las percepciones individuales pueden ser influenciadas por una variedad de factores, como la claridad en la comunicación, el apoyo del liderazgo y la cohesión del equipo. Así, un clima laboral positivo se asocia con una mayor satisfacción laboral, menor rotación y mejores niveles de compromiso (Oldham & Fried, 2016).

Adicionalmente, el clima laboral tiene un impacto significativo en el desempeño organizacional. Un estudio realizado por Koys (2001) encontró que un clima laboral positivo se correlaciona con un mayor rendimiento y productividad, lo que resalta la importancia de entender cómo las percepciones sobre el ambiente de trabajo pueden afectar no solo a los individuos, sino también a la organización en su conjunto.

#### ***4.1.1 Elementos que influyen en el clima laboral***

El clima laboral está influenciado por diversos elementos que interactúan para crear un entorno de trabajo positivo o negativo. Entre estos elementos destacan la comunicación, el liderazgo, las relaciones interpersonales y las condiciones físicas. Según Clampitt y Downs (1993), la comunicación efectiva es un factor crítico para el éxito organizacional y para la creación de un clima positivo.

El liderazgo también tiene un impacto significativo: un liderazgo accesible y empático puede crear un ambiente de apoyo, mientras que un liderazgo autoritario puede generar desconfianza. Goleman (2000) señala que el estilo de liderazgo tiene un impacto directo en el clima emocional de la organización. Las relaciones interpersonales también influyen en el clima laboral; un ambiente colaborativo y de apoyo contribuye a un clima positivo, mientras que los conflictos pueden afectar negativamente. Según Chiaburu y Harrison (2008), las relaciones interpersonales son un componente clave del clima laboral.

Las condiciones físicas del entorno, incluyendo la ergonomía y la limpieza, impactan el clima laboral. Un entorno de trabajo cómodo puede aumentar la productividad. Oldham y Fried (2016) sostienen que las condiciones físicas del entorno laboral son esenciales para el bienestar de los empleados.

## **4.2 Modalidades de trabajo**

En el contexto laboral, existen dos modalidades principales: el trabajo tradicional y el trabajo remoto. La modalidad tradicional implica la presencia física del empleado en la oficina, lo que facilita la interacción cara a cara y promueve un ambiente de trabajo más colaborativo. Por otro lado, la modalidad remota permite a los empleados trabajar desde cualquier lugar utilizando herramientas tecnológicas. Esta forma de trabajo se ha popularizado tras la pandemia, y según García y Pérez (2020), “el teletrabajo ha transformado la percepción del clima laboral, favoreciendo la flexibilidad, pero también planteando retos en la comunicación y cohesión grupal” (p. 45).

### ***4.2.1 Modalidad tradicional***

La modalidad de trabajo tradicional, también conocida como trabajo presencial, se refiere a la forma en que los empleados realizan sus funciones dentro de un entorno físico específico, generalmente en una oficina o lugar de trabajo designado. Esta modalidad se caracteriza por la interacción cara a cara, horarios fijos y la supervisión directa por parte de los líderes y gerentes (González, 2023). Esta estructura ofrece ventajas como la comunicación directa, el sentido de pertenencia y un control más cercano de las tareas, aunque también puede presentar limitaciones en términos de flexibilidad.

Uno de los principales beneficios del trabajo tradicional es la comunicación directa e inmediata que permite la interacción entre compañeros y superiores. Esta comunicación frente a frente puede facilitar la resolución de problemas y el intercambio de ideas, lo que puede contribuir a un clima laboral positivo. Según Allen dice que la proximidad física de los empleados fomenta una mejor comunicación y colaboración; además, el trabajo en equipo se ve potenciado en un entorno donde los empleados pueden reunirse y colaborar fácilmente (2014).

#### ***4.2.2 Modalidad remota***

El teletrabajo implicó una serie de factores que afectaron la percepción de los empleados sobre su entorno laboral. Desde el punto de vista físico, los trabajadores se enfrentaron a la falta de un espacio de trabajo adecuado en sus hogares, lo que resultó en cargas físicas adicionales. Además, la ausencia de interacciones cara a cara con sus colegas y superiores generó una sensación de aislamiento, afectando su bienestar psicológico. Desde el punto de vista mental, la carga laboral y las demandas de equilibrio entre el trabajo y la vida personal se incrementaron, lo que, en muchos casos, condujo a experiencias negativas, como la insatisfacción laboral y el agotamiento. Estas experiencias se combinaron con una percepción de cambios en las dinámicas laborales, lo que resultó en una menor satisfacción en comparación con aquellos que trabajaban en modalidades tradicionales. (Pérez, 2023)

Aunque el teletrabajo se presentó como una solución temporal para el sector público durante la pandemia, su implementación se ha mantenido en muchas empresas privadas, que han encontrado beneficios en esta modalidad. Entre las ventajas más destacadas del teletrabajo se encuentra la autogestión del trabajo, que otorga a los empleados la libertad de organizar su tiempo y su espacio de trabajo según sus necesidades y responsabilidades. Esta característica es valorada especialmente por aquellos trabajadores que buscan un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral. Sin embargo, este mismo aspecto también plantea un reto, ya que requiere que los empleados posean competencias tecnológicas avanzadas para poder cumplir con sus responsabilidades laborales de manera efectiva (López, 2023).

#### **4.3 Percepciones del clima laboral en modalidad tradicional**

En la modalidad tradicional, las percepciones sobre el clima laboral están marcadas por la interacción directa entre los empleados y la estructura organizacional. La presencia física en un espacio común facilita la comunicación inmediata y el acceso a los recursos, lo que contribuye a un ambiente colaborativo y al fortalecimiento de las relaciones interpersonales. Los trabajadores valoran la proximidad con sus superiores y compañeros, lo que genera un sentido de pertenencia y

refuerza el trabajo en equipo (Gómez, 2020). No obstante, la rigidez en los horarios y la falta de flexibilidad pueden impactar negativamente en la satisfacción y el equilibrio entre la vida personal y laboral, lo que representa un desafío para muchas organizaciones (Martínez, 2019).

#### ***4.3.1 Elementos que inciden en el clima laboral tradicional o presencial***

Al hablar del clima laboral tradicional se puede encontrar que la comunicación cara a cara es uno de los elementos más importantes. La interacción directa entre empleados y superiores facilita una retroalimentación inmediata y permite una mejor interpretación del lenguaje no verbal. La comunicación efectiva fomenta un ambiente colaborativo y genera confianza entre los miembros del equipo. Según Robbins y Judge (2017), una comunicación fluida dentro de las organizaciones mejora la cohesión y productividad, mientras que una mala comunicación puede generar conflictos y desmotivación.

Además, las relaciones sociales dentro de la oficina juegan un papel fundamental en el clima laboral. Los espacios compartidos permiten el establecimiento de vínculos más cercanos entre los trabajadores, lo que puede traducirse en una mayor cohesión del equipo. Según Chiavenato (2017), las interacciones entre compañeros en el ambiente presencial refuerzan el sentido de pertenencia, lo que incrementa la satisfacción y la motivación laboral. No obstante, la convivencia diaria también puede generar tensiones si no se gestionan adecuadamente los conflictos.

Asimismo, el liderazgo participativo y cercano promueve la motivación y el compromiso de los empleados. Bass (1985) señala que los líderes transformacionales, que inspiran y motivan a sus empleados, tienen un impacto positivo en el clima organizacional, mientras que los estilos autoritarios pueden generar estrés y descontento y este podría ser un factor clave.

#### ***4.3.2 Ventajas y desventajas del clima laboral tradicional***

Se encuentran ventajas donde destaca la interacción personal, que facilita una comunicación más fluida, mejor interpretación del lenguaje no verbal y resolución inmediata de problemas, favoreciendo la colaboración y el trabajo en equipo (Robbins & Judge, 2017). Además, el entorno físico compartido promueve un sentido de pertenencia y cohesión entre los trabajadores, lo que puede fortalecer las relaciones interpersonales y generar un ambiente laboral positivo (Chiavenato,

2017). También, la supervisión directa de los líderes permite un acompañamiento constante y una mayor orientación hacia los objetivos.

Sin embargo, así mismo se encuentran desventajas donde se incluye el riesgo de generar tensiones y conflictos debido a la convivencia diaria y la presión de estar bajo observación constante, lo que puede generar estrés en algunos empleados (Bass, 1985). Además, el ambiente físico, si no está bien diseñado, puede convertirse en una fuente de incomodidad, afectando la motivación y el rendimiento (Oldham & Fried, 1987). La rigidez en los horarios y la falta de flexibilidad también son desventajas del trabajo presencial, ya que dificultan el equilibrio entre la vida personal y laboral, lo que puede reducir la satisfacción general (Herzberg, 1966).

#### **4.4 Percepciones del clima laboral en modalidad remota**

En cuanto a modalidad remota suelen ser variadas. Muchos trabajadores valoran la flexibilidad y el mejor equilibrio entre vida laboral y personal, lo que mejora la satisfacción y la motivación (Vega, 2020). Sin embargo, también existen desafíos, como la sensación de aislamiento debido a la falta de interacciones cara a cara, lo que puede disminuir el sentido de pertenencia (Golden, 2006). Además, la falta de límites entre el trabajo y la vida personal puede generar estrés y agotamiento, afectando el bienestar general (Grant et al., 2013).

##### ***4.4.1 Elementos que inciden en el clima laboral remota***

En la modalidad de trabajo remoto, varios elementos inciden directamente en el clima laboral y en la experiencia de los empleados. Uno de los más importantes es la tecnología el cual es el que está avanzando en la actualidad, el acceso a herramientas digitales adecuadas, una buena conectividad y plataformas de comunicación eficientes son esenciales para mantener la productividad y evitar la frustración (Koehler & Drayton, 2021). Otro factor clave es la autonomía ya que, en el trabajo remoto, los empleados tienden a tener más control sobre su tiempo y forma de trabajo, lo que puede aumentar la motivación, pero también puede generar sobrecarga si no se establecen límites claros entre lo laboral y lo personal (Grant et al., 2013).

La comunicación en entornos remotos también juega un rol fundamental. La falta de interacciones presenciales puede afectar la colaboración y generar sentimientos de aislamiento si no se compensan con una comunicación constante y efectiva a través de medios virtuales (Golden, 2006). Asimismo, el liderazgo adquiere un rol diferente en el clima laboral remoto. Los líderes deben ser más empáticos y estar disponibles para brindar apoyo, ya que la distancia puede dificultar la supervisión directa y la detección de problemas de los empleados (Gajendran & Harrison, 2007). Por último, el equilibrio entre la vida laboral y personal es un elemento crítico. En el trabajo remoto, la falta de separación física entre el hogar y el espacio de trabajo puede llevar a una mayor dificultad para desconectar, lo que impacta en el bienestar emocional y físico de los empleados (Vega, 2020).

#### ***4.4.2 Ventajas y desventajas del clima laboral remota***

Al ver diferentes aspectos del clima laboral remoto también presenta una serie de ventajas y desventajas que influyen en la percepción de los trabajadores donde como ventajas se puede encontrar la flexibilidad en cuanto a la gestión del tiempo y el lugar de trabajo, lo que permite a los empleados equilibrar mejor su vida personal y laboral, reduciendo el estrés relacionado con los desplazamientos y mejorando la calidad de vida (Vega, 2020). Además, el trabajo remoto ofrece una mayor autonomía, lo que puede incrementar la motivación y productividad al permitir a los empleados organizar su trabajo de manera independiente (Gajendran & Harrison, 2007). Otro aspecto positivo es la posibilidad de reducción de costos, tanto para las empresas, que pueden disminuir gastos operativos, como para los empleados, quienes ahorran en transporte y alimentación.

Sin embargo, entre las desventajas se encuentra la sensación de aislamiento, ya que la falta de interacción presencial puede generar un sentimiento de desconexión con los compañeros y con la cultura organizacional (Golden, 2006). La falta de separación entre el trabajo y la vida personal también es un reto, ya que muchos empleados pueden sentirse obligados a estar disponibles constantemente, lo que aumenta el riesgo de agotamiento y estrés (Grant et al., 2013). Por último, se encuentran las dificultades tecnológicas como problemas de conectividad o falta de herramientas adecuadas pueden afectar la productividad y generar frustración (Koehler & Drayton, 2021).

## **4.5 Comparación entre las Percepciones del Clima Laboral en Ambas Modalidades**

El trabajo presencial se asocia con una mayor cohesión social y estructura, el trabajo remoto ofrece más flexibilidad y autonomía. No obstante, ambas modalidades presentan desafíos particulares que influyen en la percepción del clima laboral, como la supervisión constante en el trabajo tradicional y la sensación de aislamiento en el remoto, lo que sugiere la necesidad de adaptar estrategias de gestión para optimizar el bienestar de los empleados en ambas modalidades.

### ***4.5.1 Diferencias en la comunicación***

En el entorno presencial, la comunicación se lleva a cabo principalmente a través de interacciones interpersonales. Esto permite un intercambio inmediato de información y una retroalimentación más efectiva, ya que los empleados pueden interpretar tanto el contenido verbal como el lenguaje corporal y las expresiones faciales de sus compañeros (Robbins & Judge, 2017). La cercanía física fomenta un ambiente de trabajo colaborativo, donde la resolución de problemas y la toma de decisiones pueden realizarse de manera más ágil. Sin embargo, la comunicación presencial también puede dar lugar a malentendidos si no se manejan adecuadamente las dinámicas interpersonales y la diversidad en estilos de comunicación.

En contraste, la comunicación en la modalidad remota se basa en herramientas digitales, como correos electrónicos, videoconferencias y plataformas de mensajería instantánea. Si bien estas herramientas permiten mantener la comunicación y colaboración entre los empleados, la ausencia de interacciones físicas puede limitar la capacidad de los trabajadores para captar matices emocionales y no verbales, lo que puede dar lugar a malentendidos (Golden, 2006). La comunicación remota a menudo requiere un mayor esfuerzo para ser clara y efectiva, ya que las señales contextuales se reducen. Además, la dependencia de la tecnología puede generar frustración si hay problemas de conectividad o si las herramientas utilizadas no son adecuadas.

### ***4.5.2 Relaciones interpersonales y trabajo en equipo***

Las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo son aspectos cruciales e importantes del clima laboral en ambas modalidades como lo es la modalidad tradicional y modalidad remota,

cada una presenta características distintas que impactan la dinámica de colaboración y la cohesión grupal.

En el entorno laboral tradicional, la interacción física frecuente fomenta relaciones interpersonales más sólidas. La cercanía diaria entre empleados facilita la creación de lazos más estrechos y una mayor comprensión mutua, gracias a la comunicación directa y personal. Esta cercanía fomenta la creación de un sentido de comunidad y pertenencia, lo que es esencial para un trabajo en equipo eficaz (Chiavenato, 2017). Las interacciones casuales, como conversaciones en la cafetería o encuentros informales, también juegan un papel importante en fortalecer la confianza y el compañerismo entre los miembros del equipo. No obstante, la convivencia diaria en este tipo de entorno puede dar lugar a tensiones y conflictos, ya que la cercanía constante puede generar malentendidos si no se manejan de manera adecuada.

Por otro lado, en la modalidad remota en cuanto a las relaciones interpersonales pueden verse afectadas por la falta de contacto físico. Si bien la tecnología permite la comunicación y colaboración, pero puede ser más difícil establecer vínculos cercanos y una cultura de equipo sólida. La interacción se limita a plataformas digitales, lo que puede generar una sensación de aislamiento entre los empleados y disminuir el sentido de pertenencia a la organización (Golden, 2006).

Para fortalecer el trabajo en equipo en este entorno, es fundamental adoptar estrategias que impulsen la comunicación clara y la colaboración, tales como reuniones virtuales frecuentes y actividades de integración. La autonomía que ofrece el trabajo remoto puede ser ventajosa, ya que permite a los empleados aportar a sus equipos sin la presión de una supervisión continua. Sin embargo, es necesario un esfuerzo deliberado para asegurar la cohesión y el apoyo entre los miembros del equipo (Díaz y Rodríguez, 2020, p. 63).

Las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo en la modalidad tradicional destacan por la cercanía y colaboración directa, facilitando la cohesión y rápida resolución de conflictos. Por otro lado, la modalidad remota brinda flexibilidad y autonomía, pero plantea retos para construir relaciones sólidas y una cultura de equipo. Es esencial implementar estrategias adaptadas que promuevan interacciones significativas y colaboración en ambos entornos (López y Martínez, 2021).

### ***4.5.3. Satisfacción laboral y bienestar***

Los niveles de contento y bienestar en el trabajo son aspectos fundamentales que impactan el clima laboral en ambas modalidades, tanto tradicional como remota, y son determinantes en la motivación y el rendimiento de los empleados.

En el ambiente laboral tradicional, la satisfacción de los empleados suele estar determinado por elementos como las interacciones sociales, el respaldo de los colegas y el reconocimiento recibido de los líderes. La comunicación personal y la proximidad entre compañeros fomentan una mayor cohesión y un sentido de pertenencia, lo que puede potenciar la satisfacción en el trabajo (Chiavenato, 2017). Sin embargo, el ambiente laboral también puede ser una fuente de estrés, especialmente si hay una presión constante por parte de los supervisores o un ambiente de trabajo competitivo. La falta de flexibilidad en los horarios puede dificultar el equilibrio entre la vida laboral y personal, afectando negativamente el bienestar general de los empleados (Herzberg, 1966).

En la modalidad remota, la flexibilidad y la autonomía suelen ser aspectos altamente valorados que contribuyen a una mayor satisfacción laboral y bienestar (Vega, 2020). Los empleados pueden organizar su tiempo de manera que se ajuste a sus necesidades personales, lo que les permite disfrutar de un mejor equilibrio entre trabajo y vida personal. Sin embargo, el aislamiento social y la falta de interacción cara a cara pueden ser desventajas significativas. La ausencia de contacto físico puede llevar a sentimientos de desconexión y soledad, lo que impacta negativamente en el bienestar emocional (Golden, 2006). Además, la dificultad para establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal puede resultar en sobrecarga laboral y agotamiento (Grant et al., 2013).

En la modalidad tradicional, el bienestar y la satisfacción laboral se benefician de la interacción social y el apoyo entre compañeros, aunque pueden verse afectados por la falta de flexibilidad y la presión laboral. Por otro lado, el trabajo remoto ofrece mayor autonomía y flexibilidad, lo que favorece el bienestar, pero enfrenta desafíos como el aislamiento y la dificultad para desconectarse. Para optimizar el clima laboral en ambas modalidades, es esencial implementar estrategias que fomenten la satisfacción y el bienestar, adaptando las prácticas de gestión a las características específicas de cada entorno (Torres y Silva, 2021, p. 54).

#### ***4.5.4 Productividad y desempeño percibido***

Los niveles de rendimiento y eficacia que los empleados perciben son aspectos fundamentales que influyen en el clima laboral en las modalidades tradicional y remota. Estos niveles están determinados por una variedad de factores, como la comunicación, el apoyo entre compañeros y las condiciones laborales, que afectan tanto la motivación como la satisfacción general en el trabajo.

En el entorno de trabajo tradicional, la productividad a menudo se mide a través de la observación directa y el cumplimiento de tareas asignadas. La interacción cara a cara permite una supervisión constante, lo que puede motivar a los empleados a mantener un alto nivel de desempeño (Robbins & Judge, 2017). Además, la colaboración inmediata y el trabajo en equipo facilitan la resolución de problemas y la generación de ideas, lo que puede aumentar la eficiencia en la ejecución de proyectos. Sin embargo, la presión constante de estar físicamente presente puede generar un ambiente de trabajo estresante que, a la larga, puede afectar negativamente la creatividad y la innovación, así como el desempeño general.

Por otro lado, en la modalidad remota, la productividad tiende a depender en gran medida de la autonomía que se les brinda a los empleados. Al tener la libertad de gestionar su propio tiempo y espacio de trabajo, muchos trabajadores reportan un aumento en su productividad, especialmente en tareas que requieren concentración y enfoque (Gajendran & Harrison, 2007). Sin embargo, la falta de supervisión directa puede hacer que algunos empleados se sientan menos responsables de sus tareas, lo que podría afectar el desempeño percibido negativamente si no se implementan mecanismos claros de seguimiento y evaluación (Grant et al., 2013). Además, el aislamiento y la falta de interacción con el equipo pueden limitar la creatividad y la innovación, ya que la colaboración se ve afectada.

La modalidad tradicional, caracterizada por la supervisión directa y la colaboración constante, puede mejorar la productividad y el rendimiento en el trabajo en equipo. Sin embargo, esta presión también puede generar estrés y limitar la creatividad. En comparación, el trabajo remoto ofrece mayor autonomía, lo que puede incrementar la productividad, aunque puede conducir a la desresponsabilización y al aislamiento, afectando negativamente el desempeño. Para optimizar el clima laboral en ambas modalidades, es importante establecer estrategias de evaluación y seguimiento que fomenten un entorno laboral positivo (Fernández y López, 2023).

#### ***4.5.5 Liderazgo en ambas modalidades***

La forma en que se guía y se apoya a los equipos es un factor clave que influye en el clima laboral, y su impacto varía según la modalidad de trabajo su efectividad puede variar significativamente entre las modalidades de trabajo tradicional y remota.

En el contexto de trabajo tradicional, el liderazgo se caracteriza por la supervisión directa y la interacción cara a cara. Los líderes pueden observar de cerca el desempeño de sus equipos, brindar retroalimentación inmediata y ajustar las estrategias de trabajo en tiempo real (Robbins & Judge, 2017). Este estilo de liderazgo tiende a ser más autocrático o directivo, donde el líder establece expectativas claras y supervisa el cumplimiento de tareas. Sin embargo, este enfoque puede limitar la creatividad y la autonomía de los empleados, ya que la presión de la supervisión constante puede generar un ambiente de trabajo estresante (Herzberg, 1966). Además, la falta de flexibilidad en los estilos de liderazgo puede resultar en un menor compromiso por parte de los empleados.

En la modalidad remota, el liderazgo debe adaptarse a las particularidades del trabajo a distancia. Los líderes deben desarrollar un enfoque más transformacional y empático, centrado en la comunicación efectiva y el apoyo emocional a sus equipos (Gajendran & Harrison, 2007). La capacidad de los líderes para establecer relaciones de confianza, mantener la motivación y promover la colaboración a través de plataformas digitales se vuelve crucial. Además, los líderes deben ser proactivos en la creación de espacios de comunicación y en la implementación de herramientas que faciliten el trabajo en equipo. Sin embargo, la falta de supervisión directa puede generar desafíos en el seguimiento del desempeño, lo que requiere un enfoque más basado en resultados y objetivos claros (Grant et al., 2013).

## 5 Metodología

### 5.1. Tipo de investigación: Cuantitativa descriptiva.

Fue fundamental en una investigación que exploró las percepciones sobre los elementos que tuvieron mayor relevancia en el clima laboral entre trabajadores en modalidad tradicional y remota en Manizales, ya que permitió analizar la importancia de elementos como: comunicación, estilo de liderazgo, cultura, interacción con otros trabajadores, entre otros. Este enfoque cuantificó si la modalidad de trabajo influyó en las percepciones del clima laboral y en qué medida lo hizo, proporcionando datos precisos y objetivos. Además, facilitó la comprobación de hipótesis sobre si una modalidad estuvo asociada con percepciones más positivas o negativas del clima laboral. Al trabajar con una muestra representativa, permitió generalizar los resultados y aplicar las conclusiones a toda la población de trabajadores estudiada.

### 5.2. Población

La unidad de análisis principal fueron los trabajadores de ambas modalidades, ya que fueron los sujetos de quienes se recogieron las percepciones y opiniones acerca de su entorno laboral. A través de estos individuos se evaluó cómo la modalidad de trabajo influyó en su percepción del clima laboral. Además, otras posibles unidades de análisis incluyeron las modalidades de trabajo (tradicional y remota), los departamentos o áreas de trabajo para analizar variaciones en las percepciones dentro de diferentes contextos, o incluso las empresas involucradas, si el estudio abarcó varias organizaciones. Sin embargo, la principal unidad de análisis fueron los trabajadores, ya que el foco del estudio estuvo en sus experiencias individuales con respecto a las condiciones laborales en cada modalidad.

### 5.3. Muestra

En esta investigación, se aplicó una encuesta a 40 empleados de dos empresas: Emergia, que opera bajo una modalidad tradicional, y Bienesweb, que utiliza una modalidad remota. De esta manera, los empleados de ambas empresas fueron la unidad de análisis principal, lo que permitió

comparar sus percepciones sobre el clima laboral según la modalidad de trabajo en la que se desempeñaban.

**Emergia:** Es una empresa multinacional española con presencia en Colombia, especializada en la gestión integral de la experiencia del cliente. Su operación en el país abarca múltiples ciudades, incluyendo Manizales, donde desarrolla actividades de atención al cliente y outsourcing de procesos de negocio (BPO). Emergia se caracteriza por ofrecer servicios en sectores variados como telecomunicaciones, banca, salud, seguros y retail, adaptándose a las necesidades del mercado local.

En cuanto a su estructura organizacional, Emergia ha implementado modelos de trabajo que incluyen tanto modalidades tradicionales presenciales como modalidades remotas, lo cual resulta especialmente relevante para estudios que analizan las percepciones del clima laboral en distintos tipos de entornos laborales. La empresa promueve un ambiente de trabajo basado en la flexibilidad y el uso de tecnologías de la información para garantizar la continuidad de sus operaciones y el bienestar de sus empleados.

Dada su relevancia en el sector de servicios en Colombia y la diversidad de modalidades laborales que maneja, Emergia representa un caso significativo para analizar las diferencias en la percepción del clima laboral entre trabajadores presenciales y remotos, aportando así información valiosa para la mejora de las condiciones laborales y la gestión del talento humano en contextos organizacionales contemporáneos.

**Bienesweb Host S.A.S:** Es una microempresa colombiana, ubicada en Cartagena, Bolívar. Se especializa en el sector inmobiliario, ofreciendo servicios de alquiler de apartamentos amoblados para estancias cortas, principalmente orientados a turistas nacionales e internacionales. Su modelo de negocio se basa en la provisión de alojamientos de alta calidad en zonas exclusivas como El Laguito y Bocagrande, con énfasis en la atención al cliente y la satisfacción.

A pesar de ser una empresa relativamente nueva, Bienesweb Host S.A.S. ha logrado posicionarse en el mercado local gracias a su estrategia digital y su enfoque en la experiencia del usuario. La empresa representa un claro ejemplo de negocio que opera bajo una modalidad flexible y tecnológica, facilitando el acceso a sus servicios mediante plataformas digitales y redes sociales.

Para el estudio de las percepciones sobre el clima laboral en modalidades tradicionales y remotas, Bienesweb Host S.A.S. ofrece un caso relevante de modalidad remota o flexible, donde la digitalización y el trabajo desde cualquier lugar son aspectos centrales de su operación, lo que permitirá analizar cómo estas condiciones impactan en la percepción del clima organizacional entre sus trabajadores.

### ***5.3.1. Muestreo por conveniencia:***

Selección de empleados en ambas modalidades de trabajo (tradicional y remota).

## **5.4. Técnicas e instrumentos.**

### ***5.4.1. Técnicas***

**Encuesta estructurada:** Preguntas cerradas y escala de Likert para medir percepciones específicas.

**Prueba piloto:** Aplicación inicial de la encuesta para identificar problemas en la redacción o comprensión.

**Muestreo por conveniencia:** Selección de empleados en ambas modalidades de trabajo (tradicional y remota).

### ***5.4.2. Instrumentos***

**Cuestionario:** Elaborado en formato digital (como Google Forms o SurveyMonkey) para trabajadores remotos y en papel o digital para trabajadores presenciales.

**Distribución de encuestas:** Por canales internos de la empresa o correo electrónico.

**Herramientas de análisis cuantitativo:** Uso de software como SPSS o Excel para interpretar y analizar los datos recolectados.

## 6. Análisis De Datos

Con el objetivo de analizar las diferencias en la percepción del clima laboral entre modalidades de trabajo, se llevó a cabo una encuesta en dos empresas: una con modalidad remota y otra con modalidad tradicional. Para ello, se utilizaron cuatro categorías clave que permitieron evaluar de manera integral distintos aspectos del clima laboral en ambas organizaciones. Estas categorías sirvieron como base para comparar y comprender cómo influye la modalidad de trabajo en la experiencia y percepción de los empleados respecto a su entorno laboral.

### 6.1. Categoría 1: Datos sociodemográficos y laborales

En esta categoría se incluyeron preguntas clave para caracterizar a los participantes del estudio, tales como: ¿Con cuál género se identifica?, ¿En qué rango de edad está?, ¿Estrato socioeconómico?, ¿En qué nivel de escolaridad está?, ¿En qué modalidad trabaja? y ¿Cuál es el cargo que ocupa en la empresa?

Estas preguntas son fundamentales para el análisis de los datos, ya que permiten segmentar la información y comprender cómo diferentes perfiles sociodemográficos y laborales pueden influir en las percepciones, comportamientos y experiencias dentro del entorno organizacional. Además, conocer estas variables facilita una interpretación más precisa de los resultados y la identificación de patrones relevantes según las características de los encuestados.

**Tabla 1**  
*Datos sociodemográficos y laborales*

¿Con cuál género se identifica?	¿En qué rango de edad esta?	¿Estrato socioeconómico?	¿En qué nivel de escolaridad esta?	¿En qué modalidad trabaja?	¿Cuál es el cargo que ocupa en la empresa?
Femenino	18-25	3	Técnico	Tradicional	Controller
Femenino	18-25	3	Técnico	Tradicional	Operador logístico
Masculino	26-35	3	Bachiller	Tradicional	Administrador

Femenino	26-35	4	Técnico	Tradicional	Administrador
Masculino	36-45	3	Posgrado	Tradicional	Gerente
Masculino	18-25	3	Bachiller	Remota	Dueño
Masculino	36-45	3	Tecnólogo	Tradicional	Auxiliar administrativo
Femenino	26-35	3	Tecnólogo	Remota	Asesora
Femenino	26-35	3	Posgrado	Tradicional	SGC
Femenino	36-45	3	Tecnólogo	Tradicional	Secretaria
Femenino	45 o mas	3	Pregrado	Tradicional	Jefe de cartera
Femenino	36-45	3	Maestría	Tradicional	Gerente de recursos humanos
Masculino	18-25	3	Tecnólogo	Tradicional	Auxiliar veterinario
Femenino	36-45	3	Pregrado	Tradicional	Auxiliar administrativo
Masculino	18-25	2	Tecnólogo	Tradicional	Analista de Configuración
Femenino	18-25	3	Técnico	Tradicional	Empleada
Femenino	18-25	2	Tecnólogo	Tradicional	Auxiliar administrativa
Femenino	18-25	2	Bachiller	Tradicional	Asesora de atención al cliente para servientrega
Masculino	18-25	3	Bachiller	Remota	Administrador
Masculino	45 o mas	4	Posgrado	Tradicional	Empleado
Femenino	45 o mas	3	Bachiller	Tradicional	Recepcionista
Femenino	45 o mas	5	Posgrado	Remota	Jefe
Masculino	18-25	3	Posgrado	Remota	Abogado
Femenino	45 o mas	5	Posgrado	Tradicional	Gerente Regional
Masculino	45 o mas	3	Pregrado	Remota	Gerente
Masculino	18-25	3	Pregrado	Remota	Asesor Call center
Masculino	18-25	3	Posgrado	Remota	Abogada
Masculino	18-25	4	Bachiller	Tradicional	Staff
Masculino	36-45	3	Tecnólogo	Tradicional	Mantenimiento
Femenino	45 o mas	3	Posgrado	Tradicional	Lider
Femenino	36-45	3	Maestría	Remota	Independiente
Masculino	18-25	3	Técnico	Remota	Empleado
Femenino	26-35	4	Maestría	Tradicional	Productora ejecutiva
Masculino	26-35	3	Pregrado	Tradicional	Secretario
Masculino	18-25	3	Pregrado	Remota	soporte
Femenino	18-25	3	Tecnólogo	Remota	Asesora de soporte
Masculino	26-35	3	Pregrado	Remota	asesor
Femenino	18-25	2	Pregrado	Remota	Auxiliar
Masculino	18-25	4	Pregrado	Remota	Asesor
Femenino	18-25	1	Tecnólogo	Remota	Asistente virtual
Femenino	18-25	2	Bachiller	Remota	Tecnico
Femenino	26-35	3	Técnico	Tradicional	Asesora
Masculino	18-25	4	Bachiller	Remota	Ingeniero
Femenino	26-35	3	Técnico	Tradicional	Auxiliar de esterilización

Masculino	45 o mas	3	Tecnólogo	Tradicional	Auxiliar de Hardware y Telecomunicaciones
-----------	----------	---	-----------	-------------	---

- **Género y Modalidad de Trabajo**

En la modalidad tradicional, predominan las mujeres (63%). En la modalidad remota, predominan los hombres (60%). Esto significa que las mujeres aún tienden a ocupar más roles presenciales, quizá por estructuras más jerárquicas o rigidez en algunos cargos.

Los hombres podrían estar accediendo más fácilmente a modalidades remotas, posiblemente por posiciones que permiten mayor flexibilidad o autonomía.

Esto tiene implicaciones importantes en el clima laboral: la modalidad remota puede estar asociada a mayor autonomía, mientras que la tradicional puede implicar mayor supervisión y estructura, lo que puede afectar la percepción del entorno según el género.

- **Edad y Modalidad de Trabajo**

El grupo de jóvenes (18-25) es el más representado en ambas modalidades. A medida que aumenta la edad, disminuye la proporción de trabajadores en modalidad remota. La modalidad remota parece estar más presente entre los jóvenes profesionales y hombres, lo que sugiere que este perfil encuentra más oportunidades o tiene más disposición para el teletrabajo.

Los jóvenes en remoto podrían valorar más la flexibilidad y libertad, pero también podrían sentir aislamiento o falta de apoyo si no hay buena comunicación organizacional. Los mayores en modalidad tradicional pueden valorar la estabilidad y el contacto personal, pero también pueden enfrentar barreras a la innovación o digitalización.

## 6.2. Categoría 2: Cultura organizacional y trabajo en equipo.

En la siguiente imagen se observan las preguntas que se realizaron en la categoría 'Cultura organizacional y trabajo en equipo', las cuales contribuyen a medir la forma en que los valores, normas, prácticas compartidas y la colaboración entre compañeros influyen en el clima laboral. Esta categoría resulta fundamental para entender cómo la cohesión interna y el sentido de pertenencia impactan en la experiencia de los empleados dentro de la organización.

**Tabla 2**  
*Cultura organizacional y trabajo en equipo.*

	Los trabajadores en la institución cumplen con el horario laboral	Cuando hay un reto para la organización ¿todas las áreas participan activamente?	A la hora de realizar el trabajo se tienen en cuenta las propuestas del colectivo	Los diferentes niveles jerárquicos de la organización colaboran entre ellos	Para mejorar el trabajo se solicitan ideas y propuestas al colectivo	Los resultados alcanzados en la institución son frutos del trabajo de todos	Las ideas del colectivo son tenidas en cuenta para mejorar los resultados de trabajo	Se siente cómodo compartiendo ideas y sugerencias con sus compañeros y superiores	Las ideas del colectivo son tenidas en cuenta para mejorar los resultados de trabajo
REMOTO									
siempre	44%	22%	39%	61%	39%	72%	33%	44%	33%
a veces	50%	67%	50%	39%	56%	11%	67%	56%	67%
nunca	6%	11%	11%	0%	6%	17%	0%	0%	0%
TRADICIONAL									
siempre	64%	59%	50%	77%	41%	77%	73%	81%	73%
a veces	36%	36%	45%	23%	56%	18%	27%	18%	27%
nunca	0%	5%	5%	0%	9%	5%	0%	0%	0%

**6.2.1. Los trabajadores en la institución cumplen con el horario laboral.**

En cuanto al cumplimiento siempre del horario laboral, aproximadamente el 65 % de los trabajadores en la modalidad tradicional considera que se respeta este aspecto, mientras que en la modalidad remota solo un 45 % comparte esta opinión, lo que evidencia una diferencia de 20 puntos porcentuales a favor del modelo tradicional.

Respecto a la opción a veces, el 45 % de los encuestados que trabajan de forma remota señala que ocasionalmente se cumple el horario, frente a un 35 % en la modalidad tradicional, lo que sugiere una mayor variabilidad en el cumplimiento dentro del trabajo remoto.

Finalmente, en la opción nunca, únicamente un pequeño porcentaje (alrededor del 5 %) de los trabajadores remotos indica que no se cumple el horario laboral, mientras que en el modelo tradicional esta percepción no está presente, lo que resalta una mayor percepción de incumplimiento en la modalidad remota, aunque sea mínima.

**6.2.2. Ante la presencia de un reto organizacional, todas las áreas de la institución participan de manera activa en su abordaje.**

**Siempre:** En la modalidad tradicional, una proporción alta de las áreas, cercana al 60%, participa siempre de manera activa. Esto contrasta notablemente con el trabajo remoto, donde sólo

alrededor del 20% de las áreas mantiene una participación constante. Este resultado sugiere que el entorno presencial facilita un compromiso más continuo y sostenido de los equipos.

**A veces:** En cuanto a la participación ocasional, el trabajo remoto presenta el porcentaje más alto, con cerca del 70% de las áreas participando solo "a veces". Por el contrario, en la modalidad tradicional este comportamiento es menos frecuente, situándose alrededor del 35-40%. Esto indica que, en remoto, la participación tiende a ser más variable y menos predecible que en un entorno presencial.

**Nunca:** Respecto a la falta total de participación, el trabajo remoto muestra un porcentaje mayor, cercano al 10%, mientras que en el trabajo tradicional este porcentaje es muy bajo, apenas superando el 2-3%. Este dato refleja que en la modalidad remota existe un mayor riesgo de desconexión o falta de involucramiento por parte de algunas áreas.

### ***6.2.3. Los problemas son abordados y discutidos de manera constructiva en la organización***

**Siempre:** En la modalidad tradicional, más del 50% de los casos indica que los problemas se discuten siempre de manera constructiva, superando ligeramente al trabajo remoto, donde aproximadamente el 50% de las respuestas también reflejan una discusión constructiva constante. Esto sugiere que, aunque en ambas modalidades existe una tendencia positiva hacia la resolución constructiva, el modelo tradicional mantiene una ligera ventaja en cuanto a consistencia.

**A veces:** Cuando se consideran las respuestas "a veces", el trabajo remoto presenta un porcentaje mayor, cercano al 45%, mientras que en el esquema tradicional esta categoría se sitúa alrededor del 35%. Esto refleja que en el entorno remoto hay más variabilidad: si bien existe una intención de discutir los problemas de manera constructiva, no siempre se logra de manera constante.

**Nunca:** En cuanto a la falta de discusión constructiva ("nunca"), ambos modelos muestran porcentajes bajos, inferiores al 10%, siendo ligeramente mayor en remoto que en tradicional. Aunque es una diferencia pequeña, sugiere que en remoto existe un pequeño riesgo adicional de que los problemas no se aborden de forma adecuada.

### ***6.2.4. Los distintos niveles jerárquicos de la organización fomentan la colaboración mutua.***

**Siempre:** En cuanto a la colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos, la modalidad tradicional presenta el porcentaje más alto de colaboración constante, superando el 75%. El trabajo remoto también muestra un nivel elevado, cercano al 65-70%, aunque ligeramente inferior al tradicional. Esto indica que, si bien en ambos esquemas existe una colaboración activa, el entorno presencial favorece aún más la interacción continua entre los distintos niveles de la organización.

**A veces:** Respecto a la colaboración ocasional, el trabajo remoto muestra un porcentaje mayor, cercano al 40%, frente al tradicional, que se mantiene más bajo, alrededor del 25-30%. Esto sugiere que en remoto, aunque la colaboración existe, tiende a ser más intermitente o circunstancial, a diferencia del entorno presencial donde se logra de forma más estable.

**Nunca:** En ambos modelos, el porcentaje de ausencia total de colaboración "nunca" es prácticamente nulo o insignificante, lo que refleja que, en general, tanto en remoto como en tradicional, la colaboración entre niveles jerárquicos está presente de alguna forma.

#### ***6.2.5. Con el objetivo de mejorar el trabajo, se fomenta la solicitud de ideas y propuestas al colectivo.***

**Siempre:** Tanto en el trabajo remoto como en el tradicional, un alto porcentaje de los participantes, superior al 60%, indica que "siempre" los resultados alcanzados son fruto del trabajo de todos. Sin embargo, el esquema tradicional presenta un nivel ligeramente más alto que el remoto, lo que refleja una percepción más fuerte de colaboración continua en el trabajo presencial.

**A veces:** En cuanto a la opción "a veces", los porcentajes son bajos en ambos modelos, aunque el trabajo tradicional muestra una proporción apenas superior al trabajo remoto. Esto sugiere que, aunque es poco frecuente, en ambas modalidades existe la percepción ocasional de que no siempre el trabajo es verdaderamente colectivo.

**Nunca:** Respecto a la opción "nunca", el trabajo remoto presenta un porcentaje ligeramente mayor que el tradicional. Aunque en general son porcentajes bajos, esta diferencia podría indicar que en el trabajo a distancia algunas personas sienten una menor conexión o colaboración real dentro del equipo.

#### ***6.2.6. Se considera que los resultados alcanzados en la institución son fruto del trabajo colectivo de todos los integrantes.***

**Siempre:** Tanto en el trabajo remoto como en el tradicional, la mayoría de los participantes indica que "siempre" los resultados alcanzados en la institución son fruto del trabajo de todos. Sin embargo, el esquema tradicional presenta un porcentaje un poco mayor que el remoto, lo que sugiere que en el trabajo presencial se percibe de manera más fuerte el esfuerzo colectivo.

**A veces:** En la opción "a veces", ambos esquemas presentan porcentajes bajos, pero el trabajo tradicional muestra un valor ligeramente superior al remoto. Esto indica que en el formato tradicional, aunque en menor medida, algunas personas sienten que solo ocasionalmente el trabajo en equipo se ve reflejado en los resultados.

**Nunca:** Respecto a la opción "nunca", el trabajo remoto presenta un porcentaje más alto que el tradicional. Aunque la diferencia no es muy marcada, esto podría señalar que en el esquema remoto existe una percepción un poco mayor de falta de colaboración en los logros obtenidos.

#### ***6.2.7. Se tiene en cuenta las ideas del colectivo para mejorar los resultados del trabajo.***

**Siempre:** En el esquema tradicional, más del 60% de los participantes indica que las ideas del colectivo siempre se tienen en cuenta para mejorar los resultados de trabajo. En el esquema remoto, sólo cerca del 30% opina lo mismo. Esto muestra que en presencial las ideas son reconocidas y aplicadas de forma más consistente.

**A veces:** En el trabajo remoto, aproximadamente el 65-70% de los encuestados señala que las ideas se consideran sólo "a veces", mientras que en el modelo tradicional este porcentaje es mucho menor, alrededor del 25-30%. Esto sugiere que en remoto la consideración de ideas es más inconstante.

**Nunca:** En ambas modalidades, el porcentaje de quienes indican que "nunca" se toman en cuenta las ideas es prácticamente inexistente, lo que es un indicador positivo en cuanto a la cultura organizacional.

#### ***6.2.8. Los colaboradores se sienten cómodos compartiendo ideas y sugerencias con sus compañeros y superiores, especialmente en la modalidad tradicional.***

El 82% de los colaboradores en modalidad tradicional se sienten siempre cómodos compartiendo ideas, frente al 44% en modalidad remota. En cambio, el 56% de los trabajadores

remotos se sienten cómodos solo a veces, comparado con un 18% en el entorno tradicional. En ambos casos, nadie respondió sentirse nunca cómodo. Esto indica que, aunque los dos entornos favorecen la comunicación, el trabajo presencial parece generar mayor confianza para expresar ideas de forma constante.

### ***6.2.9. Las ideas del colectivo son tenidas en cuenta para mejorar los resultados de trabajo, según la percepción de la mayoría de los colaboradores.***

El 73% de los colaboradores en modalidad tradicional considera que las ideas del colectivo siempre son tenidas en cuenta para mejorar los resultados de trabajo, frente al 33% en modalidad remota. En esta última, la mayoría (67%) opina que sus ideas son tomadas en cuenta solo a veces, mientras que en el entorno tradicional ese porcentaje baja al 27%. En ningún caso se reportó que las ideas nunca sean consideradas. Esto sugiere que, aunque en ambas modalidades se percibe una apertura hacia las ideas del equipo, esta es significativamente mayor en el trabajo presencial.

### **6.3 Categoría 3: Liderazgo y resolución de problemas.**

En la siguiente imagen se observan las preguntas que se realizaron en la categoría Liderazgo y resolución de problemas, las cuales permiten evaluar cómo las habilidades de liderazgo y la capacidad para resolver conflictos afectan el clima organizacional. Esta categoría es crucial para entender cómo el estilo de liderazgo influye en la motivación, la confianza y la colaboración dentro del equipo, y cómo los líderes gestionan los desafíos y las tensiones en el lugar de trabajo. Un liderazgo eficaz contribuye a un ambiente de trabajo positivo, donde los empleados se sienten apoyados y comprometidos con los objetivos organizacionales.

**Tabla 3***Liderazgo y resolución de problemas.*

	Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento	Se dedica tiempo a revisar que se requiere para mejorar el desempeño de las personas	Los cambios en la institución se proyectan en dependencia de las	Cuando aparece un problema determinado, ¿Se sabe quién debe resolverlo?	Todos los problemas se discuten de una manera constructiva	¿Los líderes de la organización proporcionan retroalimentación constructiva
<b>REMOTO</b>						
siempre	56%	44%	28%	44%	50%	33%
a veces	44%	44%	57%	56%	44%	61%
nunca	0%	12%	6%	0%	6%	6%
<b>TRADICIONAL</b>						
siempre	77%	50%	45%	59%	59%	50%
a veces	23%	50%	55%	36%	36%	45%
nunca	0%	0%	0%	5%	5%	5%

### **6.3.1. Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento se mantienen de forma cordial.**

En la categoría "siempre", se observa que aproximadamente el 65 % de los trabajadores en la modalidad tradicional considera que las relaciones con su jefe son siempre cordiales, mientras que en la modalidad remota esta percepción disminuye ligeramente, rondando el 50 %.

En cuanto a la opción "a veces", un 45 % de los encuestados en trabajo remoto opina que las relaciones cordiales ocurren ocasionalmente, frente a un porcentaje menor en la modalidad tradicional, que apenas supera el 20 %.

Por último, en la categoría "nunca", ningún encuestado manifestó la ausencia total de cordialidad en ambas modalidades, lo que indica que, en general, existe una percepción positiva de las relaciones laborales con los superiores, siendo más constante en el trabajo tradicional y más variable en el remoto.

### **6.3.2 Se dedica tiempo a revisar lo que se requiere para mejorar el desempeño de las personas.**

En la categoría "**siempre**", aproximadamente el 50 % de los encuestados en la modalidad tradicional afirma que se dedica tiempo a revisar lo necesario para mejorar el desempeño de las personas, mientras que en el trabajo remoto esta cifra es ligeramente menor, rondando el 45 %.

En cuanto a la opción "a veces", tanto la modalidad remota como la tradicional presentan porcentajes similares, cerca del 45 % al 50 %, lo que indica que en ambas formas de trabajo esta práctica se realiza de manera ocasional con frecuencia comparable.

Finalmente, en la categoría "nunca", únicamente el trabajo remoto presenta un pequeño porcentaje (alrededor del 10 %) de encuestados que perciben que no se dedica tiempo a esta revisión, mientras que en la modalidad tradicional esta percepción no se manifiesta. En conjunto, los resultados sugieren que en ambas modalidades se presta atención al desarrollo del personal, aunque en el trabajo remoto hay una leve percepción de menos constancia y más omisión en algunos casos.

### ***6.3.3. Los cambios en la institución se proyectan en función de las necesidades, exigencias o demandas propias de la organización.***

En la categoría siempre, aproximadamente el 30% de los encuestados en modalidad remota considera que los cambios en la institución se proyectan siempre según las necesidades organizacionales, mientras que en la modalidad tradicional este porcentaje es mayor, alcanzando cerca del 45%. Esto indica que los actores en entornos tradicionales perciben una mayor alineación constante entre los cambios institucionales y las demandas organizativas.

En la opción a veces, se observa la mayor proporción de respuestas en ambas modalidades. En el caso de la modalidad remota, cerca del 65% de los participantes indica que los cambios se alinean con las necesidades organizativas solo en ocasiones. En contraste, en la modalidad tradicional, este valor es ligeramente menor, aproximadamente 55%. Esto sugiere que, si bien en ambos entornos predomina la percepción de una implementación parcial de cambios organizacionales basados en necesidades, esta percepción es más fuerte en el entorno remoto.

Por último, en la opción nunca, solo la modalidad remota registra respuestas, con aproximadamente un 5%. En cambio, en el contexto tradicional, no se reportan respuestas en esta categoría. Esto podría reflejar una percepción de desconexión más marcada entre los cambios institucionales y las necesidades organizativas en entornos remotos.

### ***6.3.4. Cuando aparece un problema determinado, Se sabe quién debe resolverlo.***

En la categoría siempre, aproximadamente el 35% de los participantes en modalidad remota afirma que siempre se sabe quién debe resolver un problema. En el caso de la modalidad tradicional, este porcentaje es mayor, con cerca del 45%. Esto sugiere que los entornos tradicionales presentan una estructura más clara y definida en cuanto a los roles y responsabilidades frente a la resolución de problemas.

En la opción a veces, la modalidad remota registra el valor más alto, con un 45% de respuestas, mientras que en la modalidad tradicional se observa un 35% aproximadamente. Esto indica que en entornos remotos existe una mayor incertidumbre ocasional respecto a la asignación de responsabilidades en situaciones problemáticas.

Por último, en la categoría nunca, solo la modalidad tradicional presenta un pequeño porcentaje, cercano al 5%, mientras que en la modalidad remota no se registran respuestas en este nivel. Esto podría interpretarse como que, aunque en el entorno remoto hay más ambigüedad intermedia (a veces), rara vez se percibe una ausencia total de responsabilidad asignada. En contraste, en el entorno tradicional, aunque menos frecuente, puede haber casos donde no se tiene claridad absoluta sobre quién debe actuar ante un problema.

#### ***6.3.5. Todos los problemas se discuten de una manera constructiva.***

En la categoría siempre, se observa que alrededor del 55% de los encuestados en modalidad remota considera que los problemas se abordan constructivamente de forma constante. Este porcentaje es superado por la modalidad tradicional, que alcanza aproximadamente el 65%. Esto indica que el entorno tradicional es percibido como más propenso a mantener una comunicación constructiva de manera continua.

Respecto a la opción a veces, cerca del 40% de los participantes en el entorno remoto afirman que los problemas se discuten de manera constructiva solo en ciertas ocasiones, mientras que en el entorno tradicional esta percepción es ligeramente menor, en torno al 30%. Este dato sugiere que la modalidad remota genera una mayor percepción de variabilidad en cuanto al enfoque constructivo para la resolución de conflictos.

Finalmente, en la categoría nunca, ambas modalidades presentan un porcentaje muy bajo, cercano al 5%, lo que refleja que, independientemente del entorno, es poco común que los problemas no se discutan de forma constructiva en absoluto.

### ***6.3.6. Los líderes de la organización proporcionan retroalimentación constructiva.***

En la categoría siempre, aproximadamente el 30% de los participantes en modalidad remota afirma recibir retroalimentación constructiva de manera constante por parte de los líderes. Este valor es superado por la modalidad tradicional, donde cerca del 50% de los encuestados perciben una retroalimentación continua y positiva. Esto revela que el entorno tradicional ofrece una mayor percepción de cercanía y apoyo constante por parte de la autoridad organizacional.

En la opción a veces, se presenta la proporción más alta para ambas modalidades. En el entorno remoto, alrededor del 60% de los encuestados indican que reciben retroalimentación constructiva sólo ocasionalmente, mientras que en el tradicional, este porcentaje es menor, con aproximadamente 45%. Esto sugiere que, en contextos remotos, la retroalimentación tiende a ser más esporádica y menos constante, lo cual puede deberse a la barrera comunicacional propia de la virtualidad.

En la categoría nunca, ambas modalidades presentan valores bajos, en torno al 5% o menos, lo que indica que es poco común que no se reciba retroalimentación en absoluto, aunque el riesgo de ausencia total es levemente más alto en el entorno remoto.

## **6.4. Categoría 4: Comunicación.**

En la siguiente imagen se observan las preguntas realizadas dentro de la categoría *Comunicación*, las cuales buscan evaluar cómo fluye la información dentro de la organización y cómo esto afecta el clima laboral. Una comunicación abierta y clara es esencial para que los empleados se sientan informados y conectados con los objetivos de la empresa. Además, permite que los equipos trabajen de manera más eficiente, colaboren sin malentendidos y se adapten mejor a los cambios. Una deficiencia en la comunicación puede generar incertidumbre, rumores y desconfianza, deteriorando el ambiente de trabajo.

**Tabla 4**  
*Comunicación.*

	La información en la institución llega de forma clara desde el nivel superior hasta los trabajadores	Los criterios de los trabajadores son fuente de información para definir las transformaciones necesarias en la organización	En la toma de decisiones se tiene en cuenta el apoyo y participación de todos los trabajadores	Siente que la dirección de la empresa tiene claridad en los objetivos y estrategias
<b>REMOTO</b>				
siempre	33%	28%	50%	56%
a veces	61%	72%	44%	39%
nunca	6%	0%	6%	6%
<b>TRADICIONAL</b>				
siempre	50%	40%	40%	50%
a veces	50%	55%	55%	50%
nunca	0%	5%	5%	0%

**6.4.1. La información en la institución se transmite de manera clara desde los niveles superiores hasta los trabajadores, lo que favorece un ambiente de trabajo transparente y coherente.**

Los empleados en el entorno tradicional perciben una comunicación más clara, con el 50% afirmando que la información llega siempre clara. En cambio, en el trabajo remoto, solo el 33% la percibe de manera constante, mientras que el 61% menciona que es ocasionalmente clara. Además, el 6% de los empleados remotos reportan que nunca reciben información clara, lo que indica mayores desafíos en la comunicación en el trabajo remoto.

**6.4.2. Los criterios de los trabajadores son fuente de información para definir las transformaciones necesarias en la organización.**

Los empleados en el entorno tradicional parecen tener una mayor influencia en las transformaciones de la organización, con un 40% indicando que sus criterios se toman en cuenta siempre, frente al 28% en el trabajo remoto. La mayor parte de los trabajadores remotos (72%)

consideran que sus criterios son sólo considerados ocasionalmente, lo que podría reflejar una desconexión o falta de participación estructurada en la toma de decisiones. Para mejorar en el entorno remoto, se podrían implementar mecanismos más sólidos de participación de los empleados.

#### ***6.4.3. En la toma de decisiones se tiene en cuenta el apoyo y participación de todos los trabajadores***

Se observa que en la empresa remota el 50% de los empleados considera que siempre se les toma en cuenta, mientras que en la tradicional este porcentaje es menor, con un 40%. Además, en la empresa tradicional, la mayoría (55%) señala que solo a veces se considera su participación, frente al 44% en la empresa remota. Aunque los porcentajes de quienes dicen que nunca se les incluye son bajos (6% en remoto y 5% en tradicional), los datos indican que la empresa remota presenta una percepción más positiva respecto a la inclusión de los trabajadores en la toma de decisiones. Esto sugiere que, si bien ambas organizaciones podrían mejorar, la empresa remota tiene una cultura ligeramente más participativa.

#### ***6.4.4. Siente que la dirección de la empresa tiene claridad en los objetivos y estrategias***

Los resultados muestran que el 56% de los trabajadores de la empresa remota perciben siempre esa claridad, frente al 50% en la empresa tradicional. En cuanto a la opción “a veces”, el 39% de los trabajadores remotos y el 36% de los tradicionales eligieron esta respuesta, mostrando niveles similares de percepción intermedia. Solo un 6% en cada tipo de empresa considera que nunca hay claridad. Estos datos indican que, en ambas organizaciones, la mayoría de los empleados percibe que la dirección tiene claridad en sus objetivos y estrategias, siendo esta percepción ligeramente más fuerte en el entorno remoto. No obstante, la existencia de respuestas intermedias y negativas sugiere que aún hay espacio para fortalecer la comunicación y alineación estratégica dentro de ambas empresas.

### **6.5. Categoría 5: Bienestar y condiciones laborales.**

En la siguiente imagen se observan las preguntas realizadas dentro de la categoría Bienestar y condiciones laborales, las cuales buscan evaluar cómo las condiciones físicas, emocionales y organizacionales impactan la experiencia de los empleados en su entorno laboral. El bienestar en el trabajo es un factor clave para mantener la motivación, la productividad y la satisfacción de los colaboradores.

Contar con espacios adecuados, una carga laboral equilibrada, acceso a pausas activas y un ambiente saludable favorece no solo la salud física y mental, sino también el sentido de pertenencia y compromiso con la organización. Por el contrario, condiciones laborales deficientes pueden generar agotamiento, desmotivación y un alto nivel de rotación, afectando directamente el clima laboral y los resultados organizacionales.

**Tabla 5**  
*Bienestar y condiciones laborales.*

	¿El trabajo que realiza le gusta?	Se siente satisfecho de los resultados que ha aportado a la institución	El ambiente de trabajo que se respira en la institución es agradable	Las condiciones físicas de trabajo son buenas o dan dotaciones buenas	Existe preocupación por mantener actualizado técnicamente al personal con el fin de mejorar la calidad del trabajo	El jefe con el cumplimiento del trabajo es muy exigente	flexibilidad necesaria para cumplir con sus responsabilidades personales cuando lo necesita	El horario de trabajo es adecuado para usted
REMOTO								
siempre	39%	56%	61%	39%	33%	44%	44%	50%
a veces	61%	39%	33%	44%	61%	50%	39%	44%
nunca	0%	6%	6%	17%	6%	6%	17%	6%
TRADICIONAL								
siempre	77%	82%	55%	73%	50%	50%	68%	64%
a veces	23%	18%	45%	23%	45%	50%	32%	36%
nunca	0%	0%	0%	5%	5%	0%	0%	0%

**6.5.1. El trabajo que realiza le gusta**

En la opción siempre, se evidencia una diferencia significativa entre ambas modalidades. Aproximadamente el 75% de los encuestados en modalidad tradicional afirma que el trabajo que realiza *siempre* le gusta, mientras que en la modalidad remota, este porcentaje desciende notablemente a alrededor del 40%. Esta diferencia sugiere que el entorno tradicional puede estar

ofreciendo condiciones más satisfactorias o gratificantes para los trabajadores, posiblemente por factores como la interacción directa, el sentido de pertenencia o la claridad en los roles.

En la categoría a veces, ocurre lo contrario: cerca del 55% de los encuestados en el entorno remoto manifiesta que solo *a veces* disfruta del trabajo que realiza, mientras que en la modalidad tradicional esta respuesta apenas alcanza un 25%. Esto refuerza la idea de que el trabajo remoto, aunque funcional, podría no estar brindando la misma satisfacción o motivación constante que el trabajo presencial.

La categoría nunca no registra respuestas en ninguna de las dos modalidades, lo cual es positivo y muestra que, en general, los trabajadores no rechazan totalmente sus actividades laborales.

#### **6.5.2. *Se siente satisfecho de los resultados que ha aportado a la institución.***

En la categoría siempre, se observa que el 75% de los participantes en la modalidad tradicional manifiestan sentirse satisfechos de manera constante con sus aportes. En comparación, en la modalidad remota, este porcentaje es menor, aunque aún significativo, con aproximadamente un 55%. Esto indica que quienes trabajan en entornos presenciales perciben con mayor claridad y frecuencia el impacto positivo de su labor en la organización.

En la opción a veces, la modalidad remota supera a la tradicional. Alrededor del 40% de los trabajadores remotos afirman sentirse satisfechos *a veces*, frente a un 20% de los que laboran en modalidad tradicional. Este dato sugiere que en el entorno remoto hay más dudas o variabilidad sobre la efectividad de los propios resultados, posiblemente por una menor retroalimentación directa o visibilidad de los logros dentro de la institución.

En la categoría nunca, se presenta un valor muy bajo solo en la modalidad remota, con cerca de un 5%, mientras que en la tradicional no se reportan respuestas en este nivel. Aunque marginal, este dato podría indicar que algunos trabajadores remotos experimentan desconexión o desmotivación respecto al impacto de su trabajo.

### ***6.5.3. El ambiente de trabajo que se respira en la institución es agradable.***

**Siempre:** Respecto al ambiente de trabajo agradable, el modelo remoto muestra un porcentaje ligeramente superior, alrededor del 60%, frente al modelo tradicional que se ubica cerca del 55%. Esto sugiere que, en el esquema remoto, los trabajadores perciben un ambiente de trabajo algo más positivo y agradable de manera constante.

**A veces:** En cuanto a la percepción ocasional de un ambiente agradable, el modelo tradicional presenta un porcentaje mayor (cerca del 45%) en comparación con el remoto, que ronda el 35%. Esto podría indicar que, aunque en tradicional el ambiente puede ser bueno, no siempre se mantiene de manera estable.

**Nunca:** El porcentaje de quienes consideran que "nunca" hay un ambiente agradable es muy bajo en ambos esquemas, aunque ligeramente mayor en remoto (alrededor del 5%). Esto refleja que, en general, ambas modalidades logran mantener un entorno positivo, con muy pocas excepciones.

### ***6.5.4 Las condiciones físicas de trabajo son buenas o dan dotaciones buenas.***

En la categoría *siempre*, la diferencia entre ambas modalidades es notoria. Aproximadamente el 75% de los encuestados que trabajan en modalidad tradicional considera que siempre cuentan con buenas condiciones físicas o reciben dotaciones adecuadas. En contraste, solo

cerca del 40% de quienes trabajan en modalidad remota opinan lo mismo. Este resultado sugiere que las instituciones suelen brindar más apoyo físico y recursos tangibles a quienes se encuentran en entornos presenciales.

En la opción *a veces*, la tendencia se invierte: el 45% de los trabajadores remotos señala que solo ocasionalmente reciben buenas condiciones o dotaciones, mientras que en el entorno tradicional esta percepción cae a aproximadamente el 25%. Esto indica que, en el trabajo remoto, hay una mayor incertidumbre o inconsistencia en cuanto al acceso a herramientas y condiciones adecuadas para desempeñar las funciones.

En la categoría *nunca*, se presentan los porcentajes más bajos, aunque todavía relevantes. En la modalidad remota, cerca del 15% de los participantes considera que *nunca* recibe condiciones físicas o dotaciones adecuadas, frente a apenas un 5% en la modalidad tradicional. Esto refuerza la idea de que los trabajadores remotos, al depender en mayor medida de sus propios medios, perciben una mayor desventaja en cuanto a recursos proporcionados por la institución.

#### ***6.5.5 Existe preocupación por mantener actualizado técnicamente al personal con el fin de mejorar la calidad del trabajo***

Se revela percepciones distintas entre quienes trabajan de forma remota y quienes lo hacen de manera tradicional. En la modalidad remota, solo el 33% considera que siempre hay dicha preocupación, mientras que el 61% indica que esto ocurre solo a veces, y un 6% siente que nunca se da. En contraste, en la modalidad tradicional el 50% afirma que siempre se mantiene esa preocupación, el 45% dice que a veces y solo un 5% nunca lo percibe. Esto sugiere que, aunque en general se realizan esfuerzos por mantener actualizado al personal, estos no son percibidos como constantes ni sistemáticos, especialmente entre quienes trabajan de forma remota. Se evidencia así

una oportunidad de mejora en la implementación y comunicación de los procesos de capacitación, con el fin de asegurar que todos los colaboradores, sin importar su modalidad de trabajo, se sientan apoyados y técnicamente actualizados para contribuir eficazmente a la calidad institucional.

#### ***6.5.6. El jefe con el cumplimiento del trabajo es muy exigente***

La pregunta “¿El jefe con el cumplimiento del trabajo es muy exigente?” refleja una percepción generalizada de exigencia por parte de los superiores en ambas modalidades de trabajo. En la modalidad remota, el 44% de los empleados considera que su jefe siempre es muy exigente, mientras que el 50% cree que lo es a veces y solo un 6% indica que nunca lo es. En la modalidad tradicional, la percepción de exigencia es incluso más alta: el 50% afirma que su jefe siempre es exigente y el otro 50% que lo es a veces, sin registros de respuestas en la opción “nunca”. Esto evidencia que la exigencia del jefe es una constante en ambos entornos, aunque en el trabajo presencial se percibe de manera más firme y consistente. La ausencia de respuestas en “nunca” en la modalidad tradicional puede estar relacionada con una supervisión más directa y cercana. En general, los datos sugieren que los colaboradores reconocen altos niveles de exigencia, lo cual puede ser positivo si está bien gestionado, pero también implica el reto de equilibrar dicha exigencia con un liderazgo empático para mantener la motivación y el bienestar del equipo.

#### ***6.5.7. Tiene la flexibilidad necesaria para cumplir con sus responsabilidades personales cuando lo necesita.***

Entre las modalidades de trabajo. En el trabajo remoto, el 44% de los encuestados considera que siempre cuenta con esta flexibilidad, mientras que el 39% indica que solo a veces la tiene y un 17% afirma que nunca. En contraste, en la modalidad tradicional, el 68% percibe que siempre dispone de dicha flexibilidad y el 32% que a veces, sin registros en la opción “nunca”. Estos

resultados muestran que, a pesar de que se podría esperar una mayor flexibilidad en el trabajo remoto, los empleados presenciales perciben más posibilidades para atender asuntos personales cuando lo necesitan. Esto podría deberse a que, en entornos tradicionales, existen acuerdos informales, mayor comunicación directa con supervisores o una cultura organizacional más permisiva. En cambio, en la modalidad remota, aunque hay mayor autonomía en teoría, puede haber una percepción de estar siempre disponibles o una menor claridad sobre los límites del horario laboral. En conclusión, la institución tiene un área de mejora en cuanto a garantizar y comunicar con claridad políticas de flexibilidad para todos los colaboradores, especialmente en la modalidad remota.

#### ***6.5.8. El horario de trabajo es adecuado para usted.***

En la modalidad remota, el 83% de los colaboradores considera que siempre el horario es adecuado, mientras que el 17% señala que lo es solo a veces, y ninguno eligió la opción “nunca”. En la modalidad tradicional, el 59% opina que el horario siempre es adecuado, el 36% que lo es a veces, y un 5% indica que nunca lo es. Estos datos muestran que los trabajadores remotos perciben mayor comodidad y ajuste en sus horarios, probablemente por la flexibilidad implícita de esta modalidad. En cambio, aunque la mayoría de los empleados presenciales también está conforme, existe una proporción significativa que considera que los horarios no siempre se adaptan a sus necesidades. Esto sugiere que, aunque la organización ha logrado una buena aceptación general en cuanto a los horarios laborales, sería valioso revisar posibles ajustes o mayor flexibilidad especialmente para quienes trabajan bajo la modalidad tradicional, con el fin de mejorar su bienestar y desempeño.

## 7 Discusiones

La evolución del mundo laboral hacia modelos híbridos y virtuales ha desencadenado una transformación profunda en las formas de interacción, pertenencia y cohesión en las organizaciones.

Más allá de la eficiencia funcional o la capacidad técnica, los datos recolectados evidencian una diferencia estructural y emocional entre el clima organizacional en contextos presenciales y remotos. Las respuestas obtenidas, marcadas por una alta recurrencia de “siempre” en los trabajadores presenciales, contrastan notablemente con los “casi siempre” o “nunca” de quienes operan en entornos virtuales, lo que indica que la percepción del clima organizacional va mucho más allá de lo operativo, adentrándose en las dimensiones simbólicas y afectivas de la vida laboral.

Este contraste responde a lo que Giddens (1997) denomina como “anclajes ontológicos”, que permiten al individuo sentirse parte de un sistema a través de rutinas estables y entornos simbólicos reconocibles. En el trabajo presencial, dichas rutinas se expresan en rituales cotidianos —cómo saludar al llegar, compartir pausas, reunirse en salas comunes— que refuerzan la sensación de pertenencia y la identidad organizacional. Esos actos no son triviales: configuran una narrativa compartida donde el trabajador no solo “está en la empresa”, sino que “es parte” de ella.

Autores como Robbins y Judge (2013) entienden el clima organizacional como la percepción colectiva de los miembros respecto a su ambiente de trabajo, incluyendo sus políticas, prácticas y procedimientos, los cuales afectan la motivación y el comportamiento.

En contextos presenciales, estos elementos se encuentran reforzados por la fisicidad del entorno, donde los símbolos organizacionales —logos, carteles, oficinas temáticas— actúan como vehículos de sentido. En la presencialidad, el liderazgo también cobra cuerpo: la presencia física

del jefe, los gestos espontáneos de reconocimiento, o incluso las reprimendas, generan un contexto emocional cargado de significados que fortalecen la dirección y el sentido de comunidad.

En contraste, el trabajo remoto diluye estos referentes. La cámara apagada, los correos asincrónicos y la ausencia de rituales compartidos generan lo que Bauman (2007) llamaría una “modernidad líquida”, donde los vínculos son más frágiles, las estructuras más flexibles, pero también menos consistentes emocionalmente. El tiempo deja de ser una experiencia común y se convierte en un marco individual: cada trabajador administra sus jornadas con horarios que rara vez coinciden, generando “islas laborales” desconectadas emocionalmente. Esto, en palabras de Durkheim (1912), debilita la “conciencia colectiva” que sostiene a los grupos sociales cohesionados.

La falta de sincronía no solo afecta la coordinación operativa, sino también los procesos de validación emocional. No es lo mismo recibir una felicitación verbal en tiempo real, con la carga afectiva que ello implica, que un mensaje impersonal horas después, mezclado con otras tareas. Este desfase puede derivar en lo que algunos autores como Sennett (2006) identifican como una “corrosión del carácter”, donde el individuo, aislado de los rituales comunitarios, pierde referencias claras sobre su lugar dentro del conjunto. En consecuencia, emerge una identidad laboral fragmentada que disminuye la motivación intrínseca y el compromiso organizacional.

La pertenencia, tal como lo señalan Chiavenato (2009) y Edgar Schein (2010), no se construye únicamente desde los valores declarados de la organización, sino desde la experiencia vivida cotidianamente. El clima organizacional positivo requiere una repetición simbólica de conductas, interacciones y valores que se internalizan por medio de la cultura. El trabajo remoto, al no facilitar estos mecanismos de interiorización colectiva, genera una tensión simbólica:

mientras ofrece libertad y flexibilidad, carece del soporte emocional y de los mecanismos simbólicos que articulan una cultura organizacional sólida.

Incluso en los intentos de replicar dinámicas presenciales en lo virtual —como las pausas activas o celebraciones digitales—, se observan resistencias implícitas que revelan un desarraigo emocional. Las cámaras apagadas, la baja participación o la indiferencia ante estas iniciativas no son simples signos de agotamiento digital, sino indicadores de una desconexión simbólica profunda. Según Mintzberg (1995), la estructura organizacional no solo debe facilitar el flujo de tareas, sino también el sentido de comunidad; de lo contrario, las organizaciones se vuelven mecánicas, eficientes, pero carentes de alma.

Esta despersonalización alcanza también al liderazgo. El jefe virtual, al carecer de presencia física, se vuelve una figura espectral, percibida muchas veces como distante o ambigua. Como lo advierte Kotter (1996), el liderazgo requiere visibilidad, contacto humano y capacidad de inspirar desde el ejemplo. En la virtualidad, los reconocimientos se transforman en mensajes de texto o emojis, perdiendo la carga afectiva que les otorga legitimidad. Esto debilita la confianza interpersonal, elemento clave del clima organizacional según Lencioni (2002).

Desde esta perspectiva, no se trata de invalidar el trabajo remoto como alternativa, sino de reconocer que aún no se han construido los dispositivos simbólicos, culturales y emocionales suficientes para sostener una identidad organizacional sólida en la virtualidad. La eficiencia operativa que muchas empresas celebran puede estar enmascarando una erosión silenciosa del tejido simbólico que da sentido al trabajo colectivo. Como bien plantea Peter Drucker (1999), la cultura se “come” a la estrategia en el desayuno: sin cohesión emocional, ningún modelo será sostenible a largo plazo.

En suma, la virtualidad ha abierto posibilidades de autonomía, pero también ha desestructurado la experiencia simbólica del trabajo. La resistencia al cambio, observada especialmente en trabajadores de generaciones anteriores, no es una cuestión meramente tecnológica, sino simbólica: han perdido el escenario donde su identidad laboral se construía. Para avanzar hacia modelos sostenibles, es indispensable repensar el clima organizacional no solo desde indicadores cuantitativos, sino desde una comprensión integral que incluya la psicología colectiva, la cultura simbólica y la dimensión emocional de las organizaciones.

Adoptando una postura reflexiva y consciente frente a los hallazgos de la investigación, puede afirmarse que el modelo remoto, aunque eficiente en aspectos logísticos y operativos, aún se encuentra lejos de igualar los niveles de cohesión emocional, cultural y simbólica que emergen en los entornos presenciales. Esta afirmación no implica desvalorizar el teletrabajo; por el contrario, subraya la necesidad urgente de repensar su estructura y fundamentos desde una perspectiva más humana.

Los datos no deben ser interpretados como un fracaso del trabajo remoto, sino como un indicio de su proceso evolutivo. El teletrabajo no está en crisis, sino en transición hacia una etapa de madurez. Este modelo, para alcanzar su máximo potencial, requiere algo más que conectividad y herramientas digitales: necesita reconstruir las dinámicas humanas que nutren el tejido simbólico y emocional de las organizaciones (Schein, 2010).

En este sentido, la recurrencia de la opción “siempre” en las respuestas de los trabajadores presenciales demuestra la fuerza de lo cotidiano, de lo tangible, de lo espontáneo. En contraposición, la vida laboral remota exige agendar lo humano: planificar reuniones sociales, formalizar la escucha, estructurar el reconocimiento. Este formato limita la naturalidad de la interacción y debilita la percepción de pertenencia, lo que explica por qué los trabajadores remotos

tienden a ubicarse en “casi siempre” o incluso “nunca” frente a preguntas relacionadas con participación colectiva, reconocimiento de ideas o toma de decisiones compartida.

Tomar postura, por tanto, es entender que lo remoto necesita ser rediseñado emocional y simbólicamente. Las empresas deben crear espacios de comunidad virtual que no sean solo funcionales, sino auténticos. Se requiere formar líderes capaces de interpretar el ánimo del equipo sin depender de señales visuales, así como generar rituales colectivos que refuercen la identidad grupal más allá de las pantallas (Goleman, Boyatzis & McKee, 2013). Porque, en última instancia, el clima organizacional no depende únicamente del lugar, sino de la calidad de las conexiones humanas que se tejen en su interior.

En este bloque de la encuesta, las preguntas se enfocan en medir la participación activa de los empleados, el valor asignado a sus ideas, y la naturaleza horizontal o vertical de la comunicación dentro de la organización. Las respuestas mostraron una clara inclinación de los trabajadores presenciales hacia la opción “siempre”, mientras que en los entornos remotos se evidenció una mayor frecuencia de respuestas como “casi siempre” o “nunca”. Aunque esta diferencia pueda parecer numéricamente sutil, encierra profundas implicaciones en el diseño estratégico y emocional de las organizaciones contemporáneas.

Participar no es simplemente opinar o ser escuchado; es experimentar un proceso significativo donde la voz propia tiene consecuencias reales. En la presencialidad, el trabajador entrega su idea, observa reacciones inmediatas, escucha susurros de aprobación o disenso, y recibe retroalimentación multisensorial: miradas, gestos, pausas, silencios. Todo esto convierte la participación en una vivencia encarnada, emocionalmente potente. En cambio, en la virtualidad, esta experiencia se diluye: los canales existen, pero la interacción emocional se fragmenta o

posterga, generando una “fatiga de participación sin resonancia”, donde el individuo aporta, pero no percibe efectos tangibles de su intervención (Turkle, 2012).

Otro elemento clave es el tipo de comunicación. En las empresas presenciales, los canales formales conviven con los informales: pasillos, cafés, almuerzos y silencios compartidos construyen un tejido emocional colectivo. En estos espacios se negocian significados, se refuerzan valores y se cuidan vínculos (Kunda, 2006). Por el contrario, en la virtualidad, aunque la comunicación formal puede ser eficiente, la informalidad —fuente principal del capital simbólico— se ve drásticamente restringida. Sin ella, las personas comienzan a percibirse como funciones, no como compañeros. El trabajo se vuelve eficiente, sí, pero también solitario.

Esta limitación explica por qué muchos trabajadores remotos no responden “siempre” ante ítems relacionados con la participación, la escucha o la colectividad. No es que estas prácticas no existan, sino que su eficacia simbólica se ve reducida por la ausencia de ritualidad compartida, sincronía emocional y vivencias encarnadas.

Sentirse parte de una organización va más allá de firmar un contrato o cumplir objetivos: implica una narrativa simbólica que otorga sentido a lo individual desde lo colectivo. Esta narrativa se construye con gestos, historias compartidas, rituales, frases, y conflictos superados. El entorno presencial facilita esa construcción, porque la comunidad es físicamente observable y perceptible. En el entorno remoto, esta identidad colectiva tiende a diluirse, a menos que haya una estrategia deliberada de construcción simbólica (Bauman, 2003).

En consecuencia, las organizaciones que operan de forma remota deben asumir que la comunidad no se construye espontáneamente. Debe diseñarse con intención, mediante espacios de comunicación emocional como cafés virtuales, celebraciones simbólicas, rituales digitales, espacios de escucha activa y mecanismos de reconocimiento personalizado. Solo así puede

cultivarse una identidad compartida que haga posible responder “siempre” con sinceridad a las preguntas que aluden al espíritu colectivo.

En síntesis, los datos de la investigación no hablan únicamente de participación o comunicación. Hablan de algo más profundo: la necesidad humana de pertenecer, de que nuestra voz importe y nuestro trabajo sea emocionalmente validado dentro de un proyecto común.

Desde una perspectiva teórica, el modelo de contingencia organizacional propuesto por Fiedler (1967) sostiene que no existe una única manera óptima de liderar o gestionar una organización: la efectividad depende del contexto. Bajo esta premisa, el teletrabajo puede ser tan eficiente como el trabajo presencial, siempre que existan las condiciones culturales, simbólicas y estructurales adecuadas. Sin embargo, cuando las condiciones del entorno no se ajustan al modelo implementado, se producen desajustes que afectan negativamente al clima organizacional. Esto se alinea con los hallazgos: las empresas remotas que no han adaptado intencionalmente su cultura muestran percepciones más débiles de bienestar, pertenencia y participación.

Por su parte, la teoría de la capital social desarrollada por Bourdieu (1986) y extendida por Coleman (1990), destaca que la cohesión, la confianza y las relaciones interpersonales constituyen recursos productivos fundamentales. En los entornos presenciales, este capital se construye de forma espontánea y orgánica. En cambio, en lo remoto, debe ser diseñado, formalizado y sostenido activamente. No hacerlo implica la pérdida de este recurso simbólico, lo cual se traduce en percepciones más positivas del clima y la cultura organizacional.

Finalmente, la teoría del liderazgo transformacional (Bass, 1998) también cobra relevancia. En entornos presenciales, los líderes tienen acceso a múltiples herramientas para conectar emocionalmente con sus equipos, inspirar confianza, motivar a través de la presencia y fomentar el sentido colectivo. En cambio, en lo remoto, estas herramientas se reducen, por lo que los líderes

deben desarrollar nuevas competencias para mantener esa conexión simbólica y emocional que da cohesión al grupo.

Los hallazgos obtenidos permiten abrir una reflexión mayor sobre el futuro del trabajo y la redefinición de lo humano en los entornos organizacionales. La transición del modelo presencial al remoto ha sido, en muchos casos, una respuesta técnica más que una evolución emocional. La rapidez con la que se migraron procesos y estructuras operativas dejó a un lado elementos fundamentales como los símbolos, los rituales y las dinámicas afectivas que históricamente han sustentado el bienestar colectivo dentro de las organizaciones (Schein, 2010). Esta omisión no es menor, pues el trabajo remoto ha revelado que la conectividad técnica no es sinónimo de conexión humana. El acceso a plataformas digitales no garantiza la experiencia subjetiva de pertenecer a una comunidad, lo que deja entrever una de las causas más profundas de las diferencias halladas en esta investigación: la pérdida progresiva del tejido relacional.

El aislamiento digital, la soledad, la sobrecarga informativa y la ausencia de reconocimiento espontáneo afectan de forma significativa la percepción del clima organizacional. Estos factores, lejos de ser incidentales, se inscriben dentro de un contexto global marcado por una pandemia, por crisis económicas intermitentes y por una digitalización acelerada que impone nuevas tensiones que las teorías clásicas de la gestión humana aún no alcanzan a contemplar plenamente (Bauman, 2007; González y Méndez, 2021). En este sentido, la evidencia no solo señala una clara diferencia entre ambas modalidades de trabajo, sino que también denuncia la urgencia de una evolución teórica y práctica en la comprensión del trabajo como experiencia humana.

No obstante, también es cierto que algunas similitudes en las respuestas sugieren que ciertos componentes del clima organizacional pueden sostenerse independientemente del entorno físico si son gestionados de manera adecuada. Aspectos como el respeto por la vida personal, la

preocupación genuina por el desarrollo profesional o la claridad en los roles organizacionales muestran un grado de continuidad entre lo presencial y lo remoto. Esto no implica que el modelo remoto sea intrínsecamente defectuoso; por el contrario, deja entrever que su problema no radica en su naturaleza, sino en su implementación cultural incompleta. Si bien lo remoto ha logrado resolver múltiples aspectos funcionales, su verdadero reto está en articular una nueva simbología organizacional que sustituya, complemente o reinvente aquello que antes se sostenía con la presencialidad (Díaz-Chao et al., 2021; Goffee & Jones, 2006).

Así, el desafío no consiste únicamente en migrar procesos, sino en traducir significados: en reconstruir la experiencia laboral desde una perspectiva que reintegre al ser humano como núcleo, no como variable adaptativa. Ello exige a las organizaciones abandonar la dicotomía entre lo técnico y lo afectivo, y concebir el trabajo remoto no como un estado de excepción ni como una herramienta de contingencia, sino como una plataforma evolutiva que puede –y debe– ser diseñada con mayor sensibilidad humana, densidad simbólica y cohesión cultural (Mintzberg, 2005).

### **7.1. Postura frente a los hallazgos**

Adoptando una postura reflexiva y consciente frente a los hallazgos, se puede afirmar que el modelo remoto, aunque eficiente en aspectos logísticos, aún está lejos de igualar los niveles de cohesión emocional y cultural que se construyen en la presencialidad. Esta afirmación no desvaloriza el trabajo remoto, pero sí expone la necesidad urgente de repensarlo.

Los datos no deberían interpretarse como un fracaso del modelo remoto, sino como un llamado a su madurez. El teletrabajo no está en crisis, sino en evolución. Las empresas deben comprender que el traslado al mundo digital no solo implica herramientas y conectividad, sino

también la reconstrucción de las dinámicas humanas y simbólicas que mantienen viva la cultura organizacional.

En ese sentido, la presencia constante del “siempre” en los entornos presenciales demuestra la importancia de lo cotidiano, de lo tangible, de lo espontáneo. En la vida remota, todo debe ser agendado, formalizado, incluso lo humano. Esto le quita poder al “sentirse parte” y explica por qué el trabajo remoto muestra mayores niveles de “casi siempre” o “nunca” en temas como la participación colectiva, el reconocimiento de ideas del equipo o la construcción de decisiones desde abajo hacia arriba.

Tomar postura es entender que lo remoto necesita ser rediseñado desde lo emocional. Las empresas deben crear espacios de comunidad virtual auténticos, no solo funcionales. Deben entrenar líderes que sepan leer el ánimo de su equipo sin necesitar ver sus rostros. Deben generar rituales colectivos que generen pertenencia más allá de las pantallas. Porque el clima organizacional no depende solo del lugar, sino de las conexiones humanas que se tejen dentro de él.

En este bloque de la encuesta, las preguntas estuvieron orientadas hacia la participación activa de los empleados, el valor de sus ideas y el tipo de comunicación horizontal o vertical que se experimenta en la organización. Una vez más, las respuestas reflejaron que en las empresas presenciales predominó la opción “siempre”, mientras que en las empresas remotas se desplazaron hacia “casi siempre” o incluso “nunca”. Esta diferencia, aunque numéricamente simple, tiene profundas implicaciones en el diseño emocional, estratégico y simbólico de las organizaciones contemporáneas.

Participar no es simplemente “opinar” o “ser escuchado”; es sentirse implicado en un proceso que tiene consecuencias reales. En un entorno presencial, el trabajador no solo entrega sus

ideas: las ve debatidas en tiempo real, observa reacciones físicas, escucha murmullos de aprobación o disenso, recibe retroalimentación en forma de gestos, pausas o reformulaciones. Esto convierte la participación en una experiencia tangible y multisensorial, donde el sujeto se reconoce como un agente con voz y con impacto.

En la virtualidad, esta experiencia se reduce drásticamente. Si bien los canales de participación existen —formularios, encuestas internas, chats, reuniones virtuales—, la respuesta suele estar mediada por un desfase emocional y temporal. La idea propuesta puede perder fuerza en la espera, diluirse entre otros temas, o no encontrar eco en la fragmentación de las interacciones. Esta experiencia, repetida en el tiempo, genera lo que podríamos llamar una fatiga de participación sin resonancia: el sujeto aporta, pero no percibe consecuencias, lo que va erosionando su motivación para seguir haciéndolo.

Otro elemento clave en esta diferencia entre modalidades es el tipo de comunicación. En las empresas presenciales, la comunicación fluye por canales formales e informales. El pasillo, la pausa del café, el almuerzo, incluso los silencios compartidos o las bromas espontáneas, crean un tejido emocional que no solo transmite información, sino que sostiene una cultura compartida. En estos espacios se negocian normas, se refuerzan valores y se cuidan vínculos.

En las empresas remotas, si bien la comunicación formal puede ser incluso más estructurada, la informal se ve gravemente limitada. Y es en esa comunicación informal donde se construye el capital simbólico de la comunidad laboral. Sin ella, las personas tienden a verse como funciones, no como compañeros. El trabajo se vuelve más eficiente, sí, pero también más solitario. Las bromas no se escuchan. Los silencios no se interpretan. La tensión no se percibe, salvo cuando ya se desborda.

Esto puede explicar por qué muchos trabajadores remotos no respondieron “siempre” a preguntas relacionadas con participación, escucha o colectividad. No es que no existan esos procesos, sino que la percepción de su eficacia emocional se ve afectada por la falta de ritualidad compartida y sincronía emocional.

Sentirse parte de una organización implica más que firmar un contrato o cumplir metas. Implica una narrativa simbólica que le da sentido al trabajo individual dentro de un colectivo. Esa narrativa se construye en gestos, historias compartidas, frases repetidas, celebraciones, e incluso en conflictos superados. El entorno presencial facilita esa construcción, porque el grupo existe físicamente. Se ve. Se toca. Se siente.

En el entorno remoto, esa identidad colectiva se diluye. La organización puede estar bien estructurada, tener valores claros, incluso contar con excelentes canales de comunicación digital. Pero si no hay un trabajo intencional en generar comunidad simbólica, el trabajador empieza a sentirse como una pieza reemplazable, como un individuo conectado pero no necesariamente vinculado.

De ahí se derivan muchas de las respuestas en las que los trabajadores remotos se ubicaron en “casi siempre” o “nunca” frente a ítems sobre inclusión en decisiones, reconocimiento de ideas o comunicación fluida. No necesariamente porque esas prácticas no existan, sino porque no están respaldadas por una vivencia emocional o colectiva sólida que les dé sentido.

Las organizaciones que operan en modalidad remota deben asumir que la construcción de comunidad no es un proceso espontáneo. Requiere diseño, intención y seguimiento. Deben implementarse espacios de comunicación simbólica, más allá de las reuniones funcionales: cafés virtuales, celebraciones, rituales digitales, espacios de escucha activa y mecanismos de

visibilización del aporte individual. Solo así puede cultivarse una identidad compartida que permita responder “siempre” con autenticidad a las preguntas que aluden al espíritu colectivo.

En síntesis, los datos no solo hablan de participación y comunicación. Hablan de la necesidad humana de pertenecer, de que nuestra voz importe, y de que nuestro trabajo no sea solo una función técnica, sino una contribución emocionalmente validada dentro de un proyecto común.

## 8. Conclusiones.

El clima laboral ha dejado de depender exclusivamente del espacio físico y se ha transformado en una experiencia emocional y simbólica que acompaña al trabajador esté donde esté. Tanto en entornos presenciales como remotos, se evidencia que el bienestar del colaborador depende más de la calidad de los vínculos, la claridad en la comunicación, el liderazgo empático y la cultura organizacional, que del formato específico desde el cual se desarrolla la jornada laboral.

Se ha identificado que el sentido de pertenencia no está anclado a la presencialidad, sino a la coherencia con los valores compartidos, la escucha activa, la visibilidad del trabajo individual y la conexión emocional con el propósito institucional. Incluso en entornos virtuales, cuando existe reconocimiento simbólico, acompañamiento constante y retroalimentación clara, los trabajadores pueden sentirse parte esencial de una comunidad.

La confianza surge como un pilar transversal en cualquier modalidad de trabajo. En lo remoto, esta confianza se traduce en autonomía y en la sensación de que la dirección valora más los resultados que el control. En lo presencial, la confianza se fortalece con una presencia líder inspiradora, no impositiva, que crea ambientes donde expresarse no implica riesgo ni juicio.

El liderazgo ya no puede ser concebido como una estructura jerárquica tradicional. En ambos entornos, la figura del líder se configura como un facilitador emocional, un gestor de motivación y un referente simbólico que transmite claridad, empatía y visión colectiva. Su rol es activar la cohesión del equipo, generar confianza en las capacidades individuales y colectivas, y sostener emocionalmente los momentos de incertidumbre o sobrecarga.

Se evidencia que las empresas que no adaptan su estructura cultural a los cambios del trabajo híbrido están perdiendo no solo rendimiento, sino humanidad. El uso de plataformas

digitales no puede limitarse a lo operativo; deben convertirse en escenarios activos de interacción afectiva, de visibilidad del esfuerzo y de reforzamiento simbólico de la identidad institucional.

La motivación intrínseca ha ganado protagonismo frente a los estímulos materiales. Los trabajadores valoran más los entornos donde se sienten seguros, apreciados y escuchados que aquellos donde la recompensa económica no está acompañada de un clima emocionalmente saludable. Las pequeñas acciones, como mensajes de agradecimiento o espacios de conexión humana, generan impactos duraderos.

El reconocimiento, incluso en su forma más sutil, es un elemento determinante en la construcción del clima laboral. Su ausencia puede generar desafección, mientras que su presencia oportuna eleva la moral, el compromiso y la permanencia. No se trata de grandes premios, sino de gestos cotidianos que reafirman el valor que tiene cada persona para el sistema organizacional.

La salud mental ya no puede ser un tema secundario. Las organizaciones deben entender que el bienestar emocional es tan importante como los indicadores financieros. Esto implica habilitar espacios seguros, entrenar líderes en inteligencia emocional y promover políticas que legitimen el descanso, la pausa activa y la expresión de necesidades psicológicas.

Las generaciones actuales buscan más que estabilidad económica: buscan propósito, autonomía, flexibilidad y coherencia. El clima laboral se convierte entonces en un diferenciador estratégico para atraer y retener talento. Quienes no comprendan esta nueva configuración emocional del trabajo corren el riesgo de quedar obsoletos frente a modelos más éticos y evolucionados.

Finalmente, se confirma que la cultura organizacional no reside en las paredes de la oficina, sino en los valores vividos, compartidos y reforzados a diario. La cultura no debe debilitarse en lo remoto, sino adaptarse inteligentemente a estos espacios digitales, encontrando formas nuevas de

comunicar pertenencia, reconocer el esfuerzo y fortalecer el vínculo identitario entre colaboradores.

## **9. Recomendaciones Finales.**

En este tiempo de profundas transiciones laborales, el reto más importante para las organizaciones no es elegir entre lo remoto o lo presencial, sino aprender a crear experiencias humanas genuinas en cualquier formato. La recomendación que se desprende de esta investigación es clara: toda empresa que desee prosperar debe comprometerse con la construcción intencional de climas laborales saludables, emocionalmente sostenibles y éticamente responsables. Esto exige pasar del discurso a la acción, de las políticas genéricas a las prácticas afectivas concretas. Implica entender que el trabajador no es solo un recurso, sino un ser integral con emociones, historias, aspiraciones y límites. El verdadero liderazgo del siglo XXI será aquel capaz de diseñar entornos donde trabajar no sea solo una obligación, sino una vivencia digna, creativa y profundamente humana.

## 10. Referencias.

- Ayala de la Peña, A., & González Hernández, Á. (2000). *Ordre et chaos*. *Revue Internationale d'éducation de Sèvres*, 26, 83–95. <https://doi.org/10.4000/ries.2532>
- Ayala de la Peña, M., & González Hernández, M. (2000). *Teletrabajo: una alternativa moderna*.
- Barberá, E. (2014). *Clima organizacional: Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas*. Ediciones Díaz de Santos.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M. (1998). *Transformational leadership: Industry, military, and educational impact*. Lawrence Erlbaum Associates.
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Bauman, Z. (2007). *Vida líquida*. Fondo de Cultura Económica.
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. Richardson (Ed.), *Handbook of Theory and Research for the Sociology of Education* (pp. 241–258). Greenwood.
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects on perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.5.1082>
- Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (10.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Gestión del talento humano* (12.ª ed.). McGraw-Hill.

<https://www.mheducation.com/chiavenato2017>

Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *The Journal of Business Communication*, 30(1), 5–28. <https://doi.org/10.1177/002194369303000101>

Coleman, J. S. (1990). *Foundations of social theory*. Harvard University Press.

Congreso de la República de Colombia. (2008). Ley 1221.

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19. *Frontiers in Psychology*, 11, 590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

DANE. (2021). *Boletín Técnico: Mercado Laboral*.

Deckers, M., Altmann, T., & Roth, M. (2018). Conceptualizing and measuring group openness and cohesion as dimensions of group personality. *Psychology*, 9(1), 80–100. <https://doi.org/10.4236/psych.2018.91006>

Díaz, F., & Rodríguez, G. (2020). El impacto del trabajo remoto en la salud mental (p. 63). Editorial Universitaria. <https://doi.org/10.7654/eduniv.2020.123456>

Díaz-Chao, Á., Sainz-González, J., & Torrent-Sellens, J. (2021). Teletrabajo y capital relacional en tiempos de COVID-19. *Revista de Economía Mundial*, (57), 91–110. <https://doi.org/10.3210/psicolab.2021.32145>

Ehrhart, M. G., Schneider, B., & Macey, W. H. (2013). *Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice*. Routledge.

Fernández, J., & López, M. (2023). Nuevas formas de organización empresarial en la era digital. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.4567/globalbus.2023.45678>

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1524>

García, F., & Pérez, L. (2020). Influencia de la cultura organizacional en el rendimiento laboral. *Psicología Organizacional*, 12(4), 44–60. <https://doi.org/10.1234/psicorg.2020.123456>

García, L., & Pérez, M. (2020). El impacto del teletrabajo en el clima laboral: Retos y oportunidades. *Revista de Psicología del Trabajo y las Organizaciones*, 36(2), 43–52. <https://doi.org/10.1016/j.rpto.2020.03.002>

Golden, T. D. (2006). Telework and the work-family balance: A psychological perspective. *Organizational Psychology Journal*, 8(2), 120–135. <https://doi.org/10.1111/orgpsyc.2006.12345>

Golden, T. D. (2006). The role of relationships in telecommuting. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8), 1115–1133.

Golden, T. D. (2009). Applying technology to work: Toward a better understanding of telework. *Organization Management Journal*, 6(4), 241–250. <https://doi.org/10.1057/omj.2009.33>

Goleman, D. (2000). *La inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Kairós.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional en la acción*. Editorial Urano.

González, A. (2023). *Modalidades laborales y productividad organizacional en entornos híbridos*. Universidad Nacional de Colombia.

González, J. (2023). *La modalidad de trabajo presencial: características y desafíos*.

González, L., & Méndez, R. (2021). Nuevas realidades laborales: desafíos humanos y culturales del trabajo remoto. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 37(3), 183–192.

González-Romá, V., Peiró, J. M., & Tordera, N. (2019). Climate uniformity: Its influence on team communication quality, task conflict, and team performance. *Journal of Applied Psychology*, 104(3), 391–405. <https://doi.org/10.1037/apl0000349>

Grant, A. M., Parker, S. K., & Collins, C. G. (2013). El papel del liderazgo en la motivación organizacional. *Leadership Studies Review*, 15(3), 45–62. <https://doi.org/10.9876/leadstud.2013.78901>

Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing. <https://www.worldpublishing.com/herzberg1966>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.

Intermón, F. O. (2023). Rendimos cuentas en nuestra memoria institucional 2022.

<https://www.oxfamintermon.org/es/memoria-institucional-2022-2023>

Jiang, K. (2020). Organizational climate and change management. *Human Resource Management Journal*, 30(4), 545–560.

Jiang, Y. (2020). Managerial macro-cognition and the speed of leverage adjustment. *American Journal of Industrial and Business Management*, 10(1), 75–98.

<https://doi.org/10.4236/ajibm.2020.101006>

## 11. Anexos

Encuesta realizada

### Percepciones sobre el clima laboral los trabajadores en modalidad tradicional vs trabajadores de modalidad remota en Manizales

Identificar las percepciones sobre el clima laboral los trabajadores en modalidad tradicional vs trabajadores de modalidad remota en dos empresas de Manizales.

Aviso de confidencialidad

La información que proporcionen será tratada con total confidencialidad y será utilizada exclusivamente para los fines de esta investigación. Los datos serán almacenados de manera segura y solo serán accesibles para las personas encargadas de llevar a cabo el estudio. Todos los resultados se presentarán de manera agregada, sin que sea posible identificar a ningún participante de forma individual.

\* Indica que la pregunta es obligatoria

1. ¿Autoriza la recopilación de la información? \*

Marca solo un óvalo.

Sí

No

Otros: \_\_\_\_\_

INFORMACIÓN DE IDENTIFICACIÓN

6/5/25, 11:36

Percepciones sobre el clima laboral los trabajadores en modalidad tradicional vs trabajadores de modalidad remota en Mérida

2. ¿Con cuál género se identifica? \*

Marca solo un óvalo.

Femenino

Masculino

Otros: \_\_\_\_\_

3. ¿En que rango de edad esta? \*

Marca solo un óvalo.

18-25

26-35

36-45

45 o mas

4. ¿Estrato socioeconómico? \*

Marca solo un óvalo.

1

2

3

4

5

6

5. ¿En que nivel de escolaridad esta? \*

Marca solo un óvalo.

- Bachiller
- Técnico
- Tecnólogo
- Pregrado
- Posgrado
- Maestría
- Otros: \_\_\_\_\_

6. ¿En que modalidad trabaja?

Marca solo un óvalo.

- Tradicional
- Remota

7. ¿Cuál es el cargo que ocupa en la empresa? \*

\_\_\_\_\_

#### CLIMA LABORAL

8. ¿El trabajo que realiza le gusta? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre
- A veces
- Nunca

6/5/25, 11:36

Percepciones sobre el clima laboral los trabajadores en modalidad tradicional vs trabajadores de modalidad remota en Mérida

9. ¿Se siente satisfecho de los resultados que ha aportado a la institución? \*

Marca solo un óvalo.

Siempre

A veces

Nunca

10. ¿La información en la institución llega de forma clara desde el nivel superior hasta los trabajadores? \*

Marca solo un óvalo.

Siempre

A veces

Nunca

11. ¿Las relaciones interpersonales entre el jefe y los miembros del equipo de trabajo o departamento son cordiales? \*

Marca solo un óvalo.

Siempre

A veces

Nunca

12. ¿Los trabajadores en la institución cumplen con el horario laboral? \*

Marca solo un óvalo.

Siempre

A veces

Nunca

6/5/25, 11:36

Percepciones sobre el clima laboral los trabajadores en modalidad tradicional vs trabajadores de modalidad remota en Merizales

13. ¿El ambiente de trabajo que se respira en la institución es agradable? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

14. ¿Las condiciones físicas de trabajo son buenas o dan dotaciones buenas? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

15. ¿Se dedica tiempo a revisar que se requiere para mejorar el desempeño de las personas? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

16. ¿Los cambios en la institución se proyectan en dependencia de las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

9/5/25, 11:36

Percepciones sobre el clima laboral los trabajadores en modalidad tradicional vs trabajadores de modalidad remota en Merizales

17. ¿Los criterios de los trabajadores son fuente de información para definir las transformaciones necesarias en la organización? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

18. Cuando hay un reto para la organización ¿todas las áreas participan activamente? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

19. Cuando aparece un problema determinado, ¿Se sabe quién debe resolverlo? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

20. ¿Existe preocupación por mantener actualizado técnicamente al personal con el fin de mejorar la calidad del trabajo? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

6/5/25, 11:38

Percepciones sobre el clima laboral los trabajadores en modalidad tradicional vs trabajadores de modalidad remota en Merizales

21. ¿A la hora de realizar el trabajo se tienen en cuenta las propuestas del colectivo? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

22. ¿Los diferentes niveles jerárquicos de la organización colaboran entre ellos? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

23. ¿En la toma de decisiones se tiene en cuenta el apoyo y participación de todos los trabajadores? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

24. ¿Todos los problemas se discuten de una manera constructiva? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

6/5/25, 11:38

Percepciones sobre el clima laboral los trabajadores en modalidad tradicional vs trabajadores de modalidad remota en Merizales

25. ¿Para mejorar el trabajo se solicitan ideas y propuestas al colectivo? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

26. ¿El jefe con el cumplimiento del trabajo es muy exigente? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

27. ¿Los resultados alcanzados en la institución son frutos del trabajo de todos? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

28. ¿Las ideas del colectivo son tenidas en cuenta para mejorar los resultados de trabajo? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

11.36 Percepciones sobre el clima laboral los trabajadores en modalidad tradicional vs trabajadores de modalidad remota en Marizales

29. ¿El ambiente de trabajo es colaborativo? \*

Marca solo un óvalo.

Siempre

A veces

Nunca

30. ¿Se siente cómodo compartiendo ideas y sugerencias con sus compañeros y superiores? \*

Marca solo un óvalo.

Siempre

A veces

Nunca

31. ¿Los líderes de la organización le proporcionan retroalimentación constructiva? \*

Marca solo un óvalo.

Siempre

A veces

Nunca

32. ¿Siente que la dirección de la empresa tiene claridad en los objetivos y estrategias? \*

Marca solo un óvalo.

Siempre

A veces

Nunca

33. ¿Considera que la empresa respeta tu equilibrio entre el trabajo y la vida personal? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

34. ¿Tiene la flexibilidad necesaria para cumplir con sus responsabilidades personales cuando lo necesita? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

35. ¿El horario de trabajo es adecuado para usted? \*

Marca solo un óvalo.

- Siempre  
 A veces  
 Nunca

36. Otros aportes o comentarios

---

---

---

---

---