

Diagnóstico y estrategias para el clima organizacional virtual en una agencia de seguros

Isabel Salazar Arredondo

Tutor (a):

Christiam Soto Vallejo

Universidad Nacional Abierta y a Distancia

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

Administración de empresas

2025

Dedicatoria

Dedico este proyecto con todo mi corazón a mi familia, en especial a mis padres, hermano y mi novio. Gracias por estar siempre presentes, por brindarme su apoyo incondicional, por creer en mí y por impulsarme incluso en los momentos difíciles. Cada palabra y cada paso logrado en este camino han sido posibles gracias a su amor, su paciencia y su constante compañía.

Este logro también es de ustedes.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por la vida, la fuerza y la sabiduría necesaria que me permitió seguir adelante y alcanzar este objetivo. Agradezco también a la agencia de seguros por la disposición y la confianza brindada para el desarrollo de este proyecto. Y a la universidad, por la formación, los recursos y el acompañamiento que hicieron posible este proceso académico. Todos y cada uno de ellos fueron clave para llegar hasta aquí.

Resumen

El presente proyecto de investigación tuvo como objetivo identificar cómo el entorno virtual afecta el clima organizacional de una agencia de seguros, con el fin de diseñar estrategias que fortalezcan la comunicación, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia. La problemática surgió de la observación de déficits significativos en estas tres dimensiones clave dentro de una organización que opera completamente en modalidad virtual. Se implementó una metodología de enfoque mixto con carácter descriptivo-diagnóstico, aplicando un cuestionario estructurado con escala de Likert y preguntas abiertas a la totalidad de los colaboradores de la agencia. El instrumento evaluó las dimensiones de comunicación, cohesión de equipos y sentido de pertenencia, garantizando anonimato y confidencialidad de las respuestas. Los resultados evidenciaron déficits críticos en las tres dimensiones analizadas. En comunicación, solo el 10% de los colaboradores considera efectiva la comunicación entre áreas, mientras que el 65% está en desacuerdo con esta afirmación. En cohesión de equipos, el 70% manifestó no recibir el apoyo necesario de otras áreas, y el 85% indicó carecer de espacios para interacción personal. Respecto al sentido de pertenencia, el 65% no percibe un camino de crecimiento claro y el 40% no se siente identificado con los valores organizacionales. El análisis cualitativo reveló que los equipos funcionan como "islas", la comunicación es reactiva y dependiente del correo electrónico, y existe una desconexión entre los valores declarados y la experiencia cotidiana de los colaboradores. Como respuesta a estos hallazgos, se propusieron estrategias específicas: el programa "Conecta Seguros" para fomentar la socialización virtual, un sistema de "Metas Transversales y Bonos por Colaboración" para derribar las barreras departamentales, la implementación de "Planes de Desarrollo Individual" para fortalecer el crecimiento profesional, y el programa "Tu Bienestar Primero" para promover el bienestar integral. Se concluye que el

éxito de un modelo de trabajo virtual no depende únicamente de la infraestructura tecnológica, sino de la capacidad organizacional para humanizar la experiencia digital mediante la construcción proactiva y deliberada del clima organizacional. Las estrategias propuestas constituyen una inversión estratégica indispensable para mejorar el desempeño, la innovación y la retención del talento, asegurando competitividad de la organización.

Palabras claves

Clima, trabajo, comunicación, equipos, agencia.

Abstract

This research project aimed to identify how the virtual environment affects the organizational climate of an insurance agency, in order to design strategies that strengthen communication, teamwork, and sense of belonging. The problem arose from observing significant deficits in these three key dimensions within an organization operating entirely in virtual mode.

A mixed-approach methodology with descriptive-diagnostic character was implemented, applying a structured questionnaire with Likert scale and open questions to all employees of the agency. The instrument evaluated the dimensions of communication, team cohesion, and sense of belonging, ensuring anonymity and confidentiality of responses. The results showed critical deficits in the three analyzed dimensions. In communication, only 10% of employees consider inter-area communication effective, while 65% disagree with this statement. In team cohesion, 70% stated they do not receive necessary support from other areas, and 85% indicated lacking spaces for personal interaction. Regarding sense of belonging, 65% do not perceive a clear growth path and 40% do not feel identified with organizational values. The qualitative analysis revealed that teams function as "islands," communication is reactive and email-dependent, and there is a disconnection between declared values and employees' daily experience. In response to these findings, specific strategies were proposed: the "Conecta Seguros" program to promote virtual socialization, a "Transversal Goals and Collaboration Bonuses" system to break down departmental barriers, the implementation of "Individual Development Plans" to strengthen professional growth, and the "Your Wellness First" program to promote integral well-being. It is concluded that the success of a virtual work model does not depend solely on technological infrastructure, but on the organizational capacity to humanize the digital experience through proactive and deliberate construction of organizational climate. The proposed strategies

constitute an indispensable strategic investment to improve performance, innovation, and talent retention, ensuring organizational competitiveness.

Keywords

Climate, work, communication, team, agency.

Tabla de Contenido

Introducción	10
Justificación	12
Objetivos	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	15
Contenido del Trabajo	¡Error! Marcador no definido.
Planteamiento del Problema	16
Antecedentes	18
Marco Teórico	20
Marco Legal	24
Ley de Teletrabajo (Ley 1221 de 2008)	24
Decreto Reglamentario 884 de 2012 (Compilado en el Decreto 1072 de 2015)	24
Ley de Desconexión Laboral (Ley 2191 de 2022)	25
Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y Riesgo Psicosocial.	25
Metodología de la Investigación	27
Desarrollo de la Metodología	28
<i>Participantes</i>	28
<i>Instrumento de Recolección de Datos</i>	28
<i>Procedimiento de Recolección de Información</i>	29
<i>Técnicas de Análisis de Datos</i>	29
Resultados	31
Dimensión 1: Comunicación	31
Dimensión 2: Cohesión de Equipos	32
Dimensión 3: Sentido de Pertenencia	33
Dimensión de Comunicación	35
Dimensión de Cohesión de Equipos	35
Dimensión de Sentido de Pertinencia	36
Conclusiones	37
Recomendaciones	39
Fomentar la Cohesión y la Comunicación Interdepartamental	39
Fortalecer el Sentido de Pertinencia y el Desarrollo Profesional	39

Promover el Bienestar Integral como Pilar del Compromiso	40
Referencias	41

Introducción

Los entornos laborales virtuales han transformado profundamente cómo funcionan las organizaciones hoy en día. La agencia de seguros objeto de este estudio, que opera completamente en modalidad virtual, enfrenta desafíos considerables en su clima organizacional, evidenciados principalmente en tres áreas: comunicación entre colaboradores, cohesión de equipos y sentido de pertenencia.

La virtualidad, si bien ofrece ventajas innegables como la flexibilidad horaria y la optimización de recursos, también introduce complejidades particulares en la gestión del talento humano. Los colaboradores de la agencia experimentan dificultades para establecer vínculos interpersonales sólidos, lo que genera sensación de aislamiento, desmotivación y poca identificación con la cultura de la empresa. Estas condiciones impactan negativamente tanto en el desempeño individual como en los resultados colectivos de la organización.

Un factor crítico identificado es la ausencia de mecanismos formales para la medición y evaluación del clima organizacional, lo que ha limitado la capacidad de la dirección para implementar acciones de mejora oportunas y efectivas. Sin un diagnóstico preciso de las percepciones y experiencias del personal, resulta complejo diseñar estrategias que respondan adecuadamente a las necesidades específicas del entorno virtual.

El presente proyecto académico se propone analizar esta problemática mediante un análisis del clima organizacional en la agencia de seguros, aplicando metodologías especialmente adaptadas a contextos virtuales. Este diagnóstico nos permitirá entender mejor cómo la virtualidad afecta la cohesión grupal, la comunicación y el sentido de pertenencia, para posteriormente formular estrategias prácticas orientadas a fortalecer estos aspectos fundamentales.

Los hallazgos de esta investigación no solo beneficiarán directamente a la agencia estudiada, sino que también aportarán conocimiento valioso sobre cómo gestionar el clima organizacional en entornos digitales, proporcionando herramientas útiles para otras organizaciones que operan de manera similar en un mundo laboral cada vez más virtual.

Justificación

El estudio se considera fundamental debido a la necesidad de comprender con mayor profundidad cómo la modalidad de trabajo completamente virtual impacta el ambiente laboral en la agencia de seguros analizada. “La diversidad de situaciones permite hablar no de un único clima laboral, sino de climas en plural, diversos y coexistentes en una organización.” (Crespo, G. 2021) Un clima organizacional positivo es clave para el bienestar de los colaboradores y para el funcionamiento exitoso de la empresa. Si bien ofrece indudables ventajas, se ha observado que aspectos como la comunicación, la cohesión de los equipos y el sentido de pertenencia de los empleados pueden tener importantes desafíos. Estas circunstancias tienen el potencial de reflejarse en la dinámica de trabajo y en el nivel de compromiso de las personas.

Por lo tanto, esta investigación es relevante dado que un ambiente de trabajo que no se percibe como óptimo puede llevar a la desmotivación del personal. “Atender y desarrollar en las personas las motivaciones intrínsecas de logro o autorrealización es de especial importancia en el alto desempeño, en la excelencia laboral de las personas y sus organizaciones laborales.” (Cuesta Santos, A. 2010)

Cuando las interacciones no son fluidas, cuando los empleados experimentan sensaciones de aislamiento o no logran una identificación plena con la cultura de la empresa, es natural que disminuya la energía, la eficiencia se vea afectada, e incluso que valiosos colaboradores consideren otras opciones profesionales. En última instancia, esto podría incidir en la calidad del servicio que se presta. Por ello entender a fondo la situación es crucial, no solo para mejorar el día a día de quienes conforman la organización, sino también para asegurar que se mantenga su fortaleza y competitividad en el mercado.

Adicionalmente, resulta esencial conocer la percepción del personal. En la actualidad, no toda organización dispone de mecanismos formales para medir con precisión cómo se sienten sus empleados o para identificar aquellas áreas específicas que requieren mayor atención. Sin una investigación rigurosa, que emplee herramientas diseñadas para el contexto virtual, cualquier esfuerzo por mejorar el clima organizacional se basaría en especulaciones, limitando la efectividad de las estrategias. Este estudio está diseñado para proporcionar información concreta y un entendimiento claro de la realidad interna, lo que permitirá a la dirección tomar decisiones informadas y diseñar soluciones que generen un impacto positivo real.

Las estrategias tradicionales para gestionar el talento y fomentar un buen clima laboral no siempre son transferibles o igualmente efectivas cuando los equipos no comparten un espacio físico. “El clima es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: a) distinguen una organización de otras organizaciones; b) son relativamente duraderas en el tiempo, y c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones.” (Gan, F. 2013)

Al centrarse en las particularidades de organizaciones que opera de manera 100% virtual y al proponer métodos de estudio específicos para esta realidad, este proyecto no solo responde a una necesidad interna, sino que también se alinea con tendencias globales, aportando conocimiento sobre cómo gestionar equipos distribuidos geográficamente de manera eficaz.

Desde una perspectiva práctica, los beneficios directos objeto de estudio son significativos. Un diagnóstico preciso del clima organizacional, seguido de la formulación de estrategias adaptadas y realistas, permitirá a la dirección implementar acciones concretas. “Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros; en tanto que una organización cuyo clima esté deteriorado no podrá esperar un alto grado de identificación.” (Gan, F. 2013)

Estas acciones estarán orientadas a impulsar la cohesión de los equipos, optimizar los canales de comunicación y fortalecer el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa y su cultura. Se espera que esto contribuya a crear un entorno de trabajo más positivo y estimulante, donde las personas se sientan motivadas a permanecer y donde cada miembro pueda desempeñar sus funciones de la mejor manera para alcanzar los objetivos e innovar.

Objetivos

Objetivo General

Identificar cómo el entorno virtual afecta el clima organizacional de una agencia de seguros para diseñar estrategias que fortalezcan la comunicación, el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia.

Objetivos Específicos

Analizar los factores del entorno laboral virtual que afectan la comunicación efectiva entre los colaboradores de la agencia de seguros, identificando barreras y oportunidades de mejora en los canales y procesos comunicativos.

Evaluar el nivel de cohesión de los equipos de trabajo en el contexto virtual de la organización, determinando elementos que facilitan o dificultan la colaboración e integración entre sus miembros.

Proponer estrategias prácticas y adaptadas al entorno virtual que promuevan el fortalecimiento del sentido de pertenencia y la identificación con la cultura organizacional en los colaboradores de la agencia de seguros.

Planteamiento del Problema

La agencia de seguros que se analizara es Listo Seguro Limitada, cuya operación se desarrolla completamente en modalidad virtual, se ha identificado una problemática significativa relacionada con el clima organizacional. Presentándose dificultades en la comunicación, el trabajo en equipo y la integración con sus compañeros. Estas condiciones, propias de un entorno digital, pueden generar sentimientos de aislamiento, baja motivación y poca identificación con la cultura de la empresa, lo que repercute directamente en el desempeño laboral y el compromiso organizacional.

A pesar de que la virtualidad ofrece beneficios como flexibilidad y ahorro de recursos, también plantea retos importantes en la gestión del talento humano, especialmente en lo relacionado con el fortalecimiento del ambiente laboral. Actualmente, la empresa no cuenta con una medición formal del clima organizacional que permita conocer el nivel de satisfacción de los trabajadores y detectar áreas de mejora.

En este contexto, el presente proyecto académico busca realizar un diagnóstico profundo del clima organizacional, aplicando metodologías especialmente diseñadas para entornos virtuales que faciliten la recolección genuina de percepciones y vivencias del personal. Este análisis servirá como base para la formulación de estrategias prácticas orientadas a revitalizar la cohesión grupal, potenciar la efectividad comunicativa y fortalecer el sentido de pertenencia entre los miembros de una comunidad laboral que, aunque físicamente dispersa, requiere mantener sólidos lazos.

Teniendo en cuenta los aspectos mencionados, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera el entorno laboral completamente virtual afecta el clima organizacional, específicamente en la cohesión de equipo, la comunicación y el sentido de pertenencia de los colaboradores?

Antecedentes

La agencia de seguros objeto de estudio opera en una modalidad completamente virtual. Si bien este modelo de trabajo ofrece ventajas como la flexibilidad horaria y la optimización de recursos, también ha generado desafíos significativos, “De acuerdo a esto, un estudio publicado en Journal of Applied Psychology en 2020 titulado «The Relationship of Remote Work and Employee Well-being: A Meta-Analysis» by M. Timothy Coates, J. Chris Porter, and Michael J. Zickar, encontró que el trabajo remoto tiene un efecto positivo en la satisfacción laboral y la calidad de vida de los empleados, pero también señala que el trabajo remoto puede aumentar el sentimiento de aislamiento social y la sobrecarga de trabajo. (Red de Recursos Humanos, 2023)

De acuerdo con lo anterior, se puede comprender que la problemática principal es la comunicación entre los colaboradores, aunque la pandemia de COVID-19 forzó a cambiar estilo en que los que se desempeñaba las funciones “el trabajo remoto se ha convertido en una ventaja para equilibrar la vida personal y el trabajo, para otros ha sido un problema, debido a los diferentes desafíos que implican trabajar desde casa.” (Red de Recursos Humanos, 2023) Se han experimentado dificultades para forjar vínculos interpersonales sólidos, lo que ha provocado sentimientos de aislamiento, desmotivación y una escasa identificación con la cultura de la empresa. Esta situación ha impactado de forma negativa tanto en el desempeño individual de los trabajadores como en los resultados colectivos de la compañía, por lo que genera una alta rotación de personal.

Un factor agravante es que la empresa carece de mecanismos formales para medir y evaluar su clima organizacional. “En Colombia la adopción del teletrabajo ha ido en aumento. De acuerdo con el Quinto Estudio de Percepción y Penetración del Teletrabajo en empresas

colombianas, presentado por MinTIC, en el 2020, 209.173 nuevos empleados migraron a la modalidad de teletrabajo bajo la regulación vigente, lo que representa un incremento de 71 % con respecto a 2018” (Consejo Colombiano de Seguridad, 2022) por lo que implementar “Los programas de bienestar que alientan la actividad física, el apoyo emocional o psicológico y el acceso a recursos de salud son un gran aliado para mejorar el bienestar de las personas.” (Comba et al., 2024.)

En este contexto, se plantea una investigación para analizar a fondo el clima organizacional, utilizando metodologías adaptadas a entornos virtuales. El objetivo es comprender cómo la virtualidad afecta la cohesión, la comunicación y el sentido de pertenencia para, posteriormente, formular estrategias que fortalezcan estos aspectos fundamentales.

Marco Teórico

Establece las bases conceptuales que sustentan la investigación sobre el impacto del entorno virtual en el clima organizacional, ayudándonos a entender mejor cómo este puede afectar el ambiente laboral.

El clima organizacional es un concepto multifacético que describe la naturaleza del ambiente interno de una organización, tal como lo perciben sus miembros. Estas percepciones influyen directamente en la motivación, el comportamiento y la satisfacción de los empleados. La literatura académica considera que el estudio del clima se remonta a los trabajos de Kurt Lewin en la década de 1930, quien, con su "Teoría de Campo", postuló que el comportamiento humano es una función de la persona y su ambiente (Lewin, 1936).

Uno de los autores más influyentes en este campo es Rensis Likert, quien en su obra "The Human Organization" (1967), propuso que el clima organizacional puede ser medido a través de la percepción de los empleados sobre variables como los métodos de mando, las fuerzas motivacionales, los procesos de comunicación, la toma de decisiones y el establecimiento de objetivos. Likert identificó cuatro sistemas de gestión, desde el "Autoritario Explotador" hasta el "Participativo", demostrando que los climas más abiertos y participativos se correlacionan con una mayor eficacia y satisfacción.

Más recientemente, autores como Luc Brunet (2011) en su libro "El Clima de Trabajo en las Organizaciones", sintetizan el concepto como un indicador de la "salud" de la organización. Brunet argumenta que un diagnóstico de clima no es un fin en sí mismo, sino una herramienta de gestión estratégica que permite identificar disfunciones y orientar acciones de mejora para alinear el bienestar del personal con los objetivos organizacionales.

Para este proyecto, se adopta una visión del clima organizacional como el conjunto de percepciones compartidas por los colaboradores de la agencia de seguros sobre su entorno de trabajo virtual. La ausencia de una medición formal, como se indica en el planteamiento del problema, justifica la aplicación de estos modelos teóricos para obtener un diagnóstico riguroso que sirva como base para la intervención.

“La modalidad de trabajo virtual o remoto, definida como la realización de tareas profesionales fuera de las instalaciones físicas del empleador mediante el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), ha pasado de ser una alternativa a una realidad consolidada para muchas organizaciones” (Allen, Golden, & Shockley, 2015). Si bien la pandemia de COVID-19 aceleró su adopción masiva, sus efectos sobre la dinámica laboral ya eran objeto de estudio.

La investigación ha identificado una dualidad en sus efectos. Por un lado, ofrece beneficios como mayor autonomía, flexibilidad y un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal. Por otro, introduce desafíos significativos, como el aislamiento social, la dificultad para separar el trabajo del hogar y la sobrecarga de trabajo, tal como lo señala el metaanálisis de Coates, Porter y Zickar (2020) citado en los antecedentes del proyecto. Este estudio es un pilar fundamental, ya que valida empíricamente la problemática central de la presente investigación.

La transición a un entorno 100% virtual obliga a las organizaciones a repensar sus modelos de gestión de talento. Las estrategias tradicionales, basadas en la supervisión directa y la interacción cara a cara, pierden eficacia, lo que exige nuevos enfoques para gestionar la comunicación, la colaboración y la cultura.

Este estudio se centra en tres áreas que, según los expertos son especialmente vulnerables en contextos de trabajo remoto. Estos ejes están directamente alineados con los objetivos específicos de la investigación.

La comunicación es el sistema nervioso de cualquier organización. En un entorno virtual, esta depende casi exclusivamente de canales mediados por tecnología. La Teoría de la Riqueza de los Medios (Media Richness Theory) de Daft y Lengel (1986) es crucial para entender este fenómeno. Postula que los canales de comunicación varían en su "riqueza" o capacidad para transmitir información compleja y reducir la ambigüedad. Los canales "ricos" (como la videoconferencia) permiten la retroalimentación inmediata y la interpretación de señales no verbales, mientras que los canales "pobres" (como el correo electrónico) son más adecuados para mensajes rutinarios.

El desafío en la agencia de seguros, como se plantea en el Objetivo Específico 1, es analizar si los canales actuales son adecuados para la naturaleza de las interacciones requeridas, o si, por el contrario, la falta de "riqueza" en la comunicación cotidiana está generando barreras, malentendidos y una sensación de desconexión.

“La cohesión de equipo se define como el grado en que los miembros de un grupo se sienten atraídos entre sí y están motivados para permanecer en él” (Forsyth, 2018). En equipos tradicionales, la cohesión se construye a través de la proximidad física y las interacciones sociales espontáneas. En equipos virtuales, este proceso es más complejo.

La investigación sobre equipos virtuales (Virtual Teams) destaca la importancia de la confianza (trust) y la identidad compartida (shared identity) como pilares de la cohesión (Jarvenpaa & Leidner, 1999). La confianza en un entorno virtual no se basa tanto en la observación directa, sino en la fiabilidad, la consistencia y la proactividad comunicativa de los

compañeros. El Objetivo Específico 2, busca evaluar precisamente estos elementos, determinando qué factores facilitan o dificultan la colaboración y el sentido de unidad en los equipos de la agencia.

El sentido de pertenencia es la sensación subjetiva de un empleado de ser un miembro valorado del grupo u organización. Está íntimamente ligado a la cultura organizacional, “que es el conjunto de valores, creencias y normas compartidas que guían el comportamiento” (Schein, 2010). Cuando los empleados no comparten un espacio físico, la transmisión y el refuerzo de la cultura se convierten en un desafío.

La falta de interacciones informales (conversaciones de pasillo, almuerzos) dificulta que los nuevos empleados se socialicen en la cultura de la empresa y que los antiguos refuercen sus lazos. Esto puede llevar a una "erosión cultural" y a un bajo sentido de pertenencia, como se sugiere en la introducción del proyecto. El Objetivo Específico 3 se enfoca en proponer estrategias para contrarrestar este efecto, buscando formas deliberadas y estructuradas de fomentar la identificación con los valores y la misión de la agencia en un entorno puramente digital.

Marco Legal

La presente investigación se enmarca en la normativa colombiana que regula las relaciones laborales, con especial atención a las modalidades de trabajo remoto y la protección del bienestar del trabajador.

Ley de Teletrabajo (Ley 1221 de 2008)

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

Relevancia para el proyecto: esta ley reconoce el trabajo virtual como una modalidad formal y establece obligaciones para el empleador en cuanto a la provisión de equipos, el pago de compensaciones por costos de servicios y el respeto a la jornada laboral. Es la base legal que soporta la operación de la agencia de seguros.

Decreto Reglamentario 884 de 2012 (Compilado en el Decreto 1072 de 2015)

Este decreto reglamenta la Ley 1221 y especifica las condiciones del teletrabajo, incluyendo la necesidad de un acuerdo escrito, las obligaciones en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST), y la garantía de igualdad de trato con los trabajadores presenciales en términos de derechos laborales y oportunidades de desarrollo.

Relevancia para el proyecto: subraya la responsabilidad de la empresa de garantizar un ambiente de trabajo seguro y saludable, incluso a distancia. Esto conecta directamente con la

necesidad de evaluar el clima organizacional, ya que un clima negativo puede ser un indicador de riesgos psicosociales no gestionados.

Ley de Desconexión Laboral (Ley 2191 de 2022)

Esta ley más reciente crea y regula el derecho a la desconexión laboral. Su objetivo es garantizar que los trabajadores puedan disfrutar de su tiempo de descanso, licencias, permisos y vacaciones sin tener que atender asuntos laborales por fuera de su jornada.

Relevancia para el proyecto: el trabajo virtual a menudo desdibuja los límites entre la vida personal y laboral, un factor que puede contribuir a la desmotivación y el estrés. Esta ley proporciona un respaldo legal para las estrategias que busquen mejorar el bienestar de los empleados, promoviendo el respeto por su tiempo personal, lo cual es un componente clave de un clima organizacional positivo.

Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y Riesgo Psicosocial.

El Decreto 1072 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo) obliga a todos los empleadores a implementar un SG-SST. Dentro de este sistema, la evaluación y prevención de los riesgos psicosociales es fundamental. La Resolución 2646 de 2008 y sus actualizaciones (como la Resolución 2764 de 2022) definen las responsabilidades en la identificación, evaluación, prevención e intervención de estos riesgos.

Relevancia para el proyecto: el aislamiento, la falta de cohesión, la mala comunicación y la baja pertenencia son factores de riesgo psicosocial. El estudio del clima organizacional es en esencia, una forma de diagnosticar la presencia de estos riesgos. Por lo tanto, los hallazgos del proyecto no solo permitirán formular estrategias de mejora del clima, sino que también ayudarán a la empresa a cumplir con sus obligaciones legales en materia de SG-SST. La referencia a

programas de bienestar (Comba et al., 2024) en los antecedentes del proyecto se alinea perfectamente con las medidas de intervención que esta normativa promueve.

Metodología de la Investigación

Para dar cumplimiento a los objetivos de este proyecto, se diseñó y ejecutó una metodología de investigación con un enfoque mixto y de carácter descriptivo-diagnóstico. La elección de este método fue fundamental, ya que permitió no solo cuantificar las percepciones de los colaboradores sobre el clima organizacional, sino también comprender en profundidad las causas y matices de sus experiencias en un entorno completamente virtual. Este procedimiento sistemático fue crucial para recolectar información precisa y relevante, asegurando que las estrategias de mejora propuestas se basaran en evidencia concreta y no en suposiciones.

La metodología se estructuró para abordar directamente cada uno de los objetivos planteados, garantizando una conexión lógica y coherente entre el problema identificado, el análisis realizado y las soluciones formuladas.

El proceso investigativo se desarrolló siguiendo una serie de pasos secuenciales, donde se realizó una revisión bibliográfica y los objetivos específicos del proyecto, para construir un método de recolección de datos adecuado. Con base en esto, se diseñó un cuestionario en línea como herramienta principal, estructurado para medir las tres dimensiones clave de la investigación: comunicación, cohesión de equipos y sentido de pertenencia.

Posteriormente, este cuestionario se aplicó a la totalidad de los 20 colaboradores de la agencia de seguros. Una vez finalizado el periodo de recolección, se procedió a la tabulación y procesamiento de los datos cuantitativos y cualitativos obtenidos. Finalmente, los resultados analizados sirvieron como base para interpretar el estado del clima organizacional y, con ello, formular un conjunto de estrategias de mejora adaptadas a la realidad virtual de la empresa, cumpliendo así con el objetivo general del estudio.

Desarrollo de la Metodología

A continuación, se describe paso a paso el procedimiento llevado a cabo durante la investigación:

Enfoque y Diseño de la Investigación

Se adoptó un enfoque de investigación mixto. La fase cuantitativa permitió obtener una medición numérica del clima organizacional a través de datos estadísticos, mientras que la fase cualitativa aportó una comprensión profunda de las percepciones, sentimientos y experiencias de los empleados mediante preguntas abiertas. El diseño fue de tipo descriptivo-diagnóstico, ya que se enfocó en caracterizar el estado actual del clima organizacional para identificar áreas críticas y oportunidades de mejora.

Participantes

La población objeto de estudio estuvo conformada por la totalidad de los colaboradores de la agencia de seguros, que operan de manera 100% remota. Se decidió trabajar con el universo completo en lugar de una muestra para obtener una visión integral y precisa de la organización, asegurando que todas las voces fueran consideradas en el diagnóstico. Se garantizó el anonimato y la confidencialidad de las respuestas para fomentar la participación honesta y transparente.

Instrumento de Recolección de Datos

Para la recolección de información, se construyó un cuestionario en línea utilizando la herramienta Google Forms, por su facilidad de acceso en un entorno digital. El cuestionario fue estructurado en cuatro secciones principales:

Datos sociodemográficos: Preguntas de carácter general (antigüedad en la empresa, área de trabajo) para contextualizar los resultados.

Dimensión de Comunicación: Se incluyeron preguntas con escala de Likert, para medir la percepción sobre la efectividad, claridad y fluidez de los canales comunicativos. Esto permitió abordar el primer objetivo específico.

Dimensión de Cohesión de Equipos: A través de afirmaciones valoradas en escala de Likert, se evaluó el nivel de colaboración, apoyo mutuo e integración entre los miembros de los equipos, dando respuesta al segundo objetivo específico.

Dimensión de Sentido de Pertinencia: Se formularon preguntas para medir la identificación de los colaboradores con la cultura, los valores y los objetivos de la empresa.

Preguntas Abiertas: Al final de cada dimensión y en la conclusión del cuestionario, se incluyeron preguntas abiertas para que los participantes pudieran expresar con sus propias palabras sus experiencias, sugerencias y preocupaciones, enriqueciendo el análisis cualitativo.

Procedimiento de Recolección de Información

La recolección de datos se llevó a cabo durante un periodo de dos semanas. El cuestionario se distribuyó a todos los empleados a través del correo electrónico empresarial de comunicaciones. Se enviaron dos recordatorios durante dicho periodo para incentivar la participación y asegurar una tasa de respuesta representativa.

Técnicas de Análisis de Datos

Una vez cerrado el cuestionario, se procedió al análisis de los datos recolectados de la siguiente manera:

Análisis Cuantitativo: Los datos obtenidos de las preguntas con escala de Likert fueron exportados a una hoja de cálculo en Microsoft Excel. Se aplicaron técnicas de estadística descriptiva para calcular frecuencias, porcentajes y promedios para cada pregunta y dimensión.

Análisis Cualitativo: Las respuestas a las preguntas abiertas fueron sometidas a un análisis de contenido temático. Se leyeron y categorizaron todas las respuestas para identificar temas recurrentes, patrones de opinión y citas significativas. Este análisis fue fundamental para interpretar el "porqué" de los resultados cuantitativos y dar profundidad al diagnóstico.

La combinación de los datos cuantitativos y cualitativos permitió obtener una comprensión robusta y completa del fenómeno estudiado, lo que fue esencial para cumplir con el tercer objetivo específico: proponer estrategias prácticas y bien fundamentadas para fortalecer el clima organizacional en la agencia.

Resultados

Para sustentar los hallazgos generales presentados, a continuación, se desglosan los resultados de seis preguntas representativas del cuestionario aplicado a los 20 colaboradores. Se utilizó una escala de Likert de 5 puntos (1: Totalmente en desacuerdo, 2: En desacuerdo, 3: Neutral, 4: De acuerdo, 5: Totalmente de acuerdo).

Dimensión 1: Comunicación

Pregunta 1: "La comunicación entre las diferentes áreas de la empresa es clara y efectiva para lograr mis objetivos."

Resultados Cuantitativos

- Promedio: 2.4 / 5.0
- Distribución de Respuestas:
 - Totalmente de acuerdo / De acuerdo: 10% (2 colaboradores)
 - Neutral: 25% (5 colaboradores)
 - En desacuerdo / Totalmente en desacuerdo: 65% (13 colaboradores)

Análisis Cualitativo (temas de preguntas abiertas asociadas)

Los comentarios indicaron que la comunicación es dependiente del correo electrónico, lo que provoca que las solicitudes se ignoren o se tomen más tiempo para brindar una respuesta. Indican que falta estandarizar los canales, lo que genera confusión y reprocesos.

Pregunta 2: "Siento que la dirección comunica de forma transparente y regular los planes y resultados de la empresa."

Resultados Cuantitativos

- Promedio: 2.5 / 5.0
- Distribución de Respuestas:
 - Totalmente de acuerdo / De acuerdo: 15% (3 colaboradores)
 - Neutral: 30% (6 colaboradores)
 - En desacuerdo / Totalmente en desacuerdo: 55% (11 colaboradores)

Análisis Cualitativo (temas de preguntas abiertas asociadas):

Los colaboradores perciben que la comunicación de la dirección es reactiva y no proactiva. Los temas más comunes fueron enterarse de cambios importantes con poca antelación o posterior al cambio. Hay un deseo generalizado de tener reuniones generales donde se presenten los avances y se abra un espacio para preguntas.

Dimensión 2: Cohesión de Equipos

Pregunta 3: "Siento que recibo el apoyo y la colaboración que necesito de compañeros de otras áreas."

Resultados Cuantitativos

- Promedio: 2.2 / 5.0
- Distribución de Respuestas:
 - Totalmente de acuerdo / De acuerdo: 10% (2 colaboradores)
 - Neutral: 20% (4 colaboradores)
 - En desacuerdo / Totalmente en desacuerdo: 70% (14 colaboradores)

Análisis Cualitativo (temas de preguntas abiertas asociadas)

Los comentarios describen a los equipos como "islas" que trabajan de forma individual y la falta de empatía entre áreas dificulta la resolución ágil de problemas que afectan a los clientes.

Pregunta 4: "Fuera de las reuniones de trabajo, tengo oportunidades para conocer e interactuar con mis compañeros a un nivel más personal."

Resultados Cuantitativos

- Promedio: 1.7 / 5.0
- Distribución de Respuestas:
 - Totalmente de acuerdo / De acuerdo: 5% (1 colaborador)
 - Neutral: 10% (2 colaboradores)
 - En desacuerdo / Totalmente en desacuerdo: 85% (17 colaboradores)

Análisis Cualitativo (temas de preguntas abiertas asociadas):

Los colaboradores expresaron que sus interacciones son transaccionales y enfocadas en tareas, no existen espacios para la socialización.

Dimensión 3: Sentido de Pertenencia

Pregunta 5: "Veo un futuro y un camino de crecimiento claro para mí en esta empresa."

Resultados Cuantitativos:

- Promedio: 2.3 / 5.0
- Distribución de Respuestas:
 - Totalmente de acuerdo / De acuerdo: 15% (3 colaboradores)
 - Neutral: 20% (4 colaboradores)
 - En desacuerdo / Totalmente en desacuerdo: 65% (13 colaboradores)

Análisis Cualitativo (temas de preguntas abiertas asociadas):

La falta de un plan de desarrollo formal impide que los colaboradores conozcan las competencias necesarias a desarrollar para ser promovidos dentro de la misma organización.

Pregunta 6: "Me siento orgulloso/a de trabajar en esta agencia y me identifico con sus valores."

Resultados Cuantitativos

- Promedio: 2.85 / 5.0
- Distribución de Respuestas:
 - Totalmente de acuerdo / De acuerdo: 25% (5 colaboradores)
 - Neutral: 35% (7 colaboradores)
 - En desacuerdo / Totalmente en desacuerdo: 40% (8 colaboradores)

Análisis Cualitativo (temas de preguntas abiertas asociadas):

Las respuestas cualitativas revelaron que los valores de la empresa "no son visibles" en el día a día. El orgullo se asocia más a la flexibilidad del trabajo remoto que a la misión o cultura de la organización.

El análisis de los datos recolectados a través del cuestionario aplicado a los 20 colaboradores de la agencia arrojó hallazgos que confirman la problemática planteada. La combinación del análisis estadístico descriptivo y el análisis de contenido temático permitió obtener una visión del clima organizacional.

A continuación, se presentan los resultados clave, estructurados según las dimensiones de la investigación:

Dimensión de Comunicación

Análisis Cuantitativo

Los promedios en esta dimensión presentaron unos resultados bajos. Solo un 10% de los colaboradores considera que la comunicación entre áreas es clara y efectiva, y un 65% está en desacuerdo con esta afirmación.

Asimismo, un 15% siente que la dirección comunica de forma transparente y regular, mientras que un 55% opina lo contrario.

Análisis Cualitativo

En las preguntas abiertas, surgieron temas recurrentes como la dependencia del correo electrónico, lo que provoca que las solicitudes se demoren en ser atendidas y se generen reprocesos. Además, se percibe que la comunicación de la dirección es reactiva, y los colaboradores se enteran de cambios con poca antelación o posterior de haber ocurrido el cambio.

Dimensión de Cohesión de Equipos

Análisis Cuantitativo

En esta la dimensión el 70% de los participantes manifestó no recibir el apoyo y la colaboración que necesita de otras áreas; adicional, un 85% indican que no cuentan con espacios para generar interacción personal con los compañeros.

Análisis Cualitativo

Los colaboradores describieron a los equipos como islas que trabajan forma individual y la ausencia de espacios para la socialización hace que el 100% de las interacciones sean transaccionales y no se creen vínculos de confianza.

Dimensión de Sentido de Pertinencia

Análisis Cuantitativo

Los datos muestran que un 65% de los encuestados no percibe un camino de crecimiento claro dentro de la empresa. En cuanto a la identificación con la cultura, un 40% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con sentirse orgulloso y alineado con los valores, frente a solo un 25% que sí lo siente.

Análisis Cualitativo

Las respuestas abiertas revelaron que la falta de un plan de desarrollo formal genera un estancamiento en el puesto de trabajo. Adicionalmente, se indicó que los valores de la compañía "no son visibles" en el día a día y el orgullo se asocia más a beneficios como el trabajo remoto.

En resumen, los datos confirman de manera contundente que el entorno laboral completamente virtual, en su estado actual, afecta negativamente la comunicación, la cohesión de equipos y ha debilita el sentido de pertenencia de los colaboradores.

Conclusiones

Esta investigación se propuso responder a la pregunta: ¿De qué manera el entorno laboral completamente virtual afecta el clima organizacional, específicamente en la cohesión de equipo, la comunicación y el sentido de pertenencia de los colaboradores?

El estudio ha permitido concluir, con base en la evidencia recolectada, que el entorno 100% virtual de la agencia de seguros ha generado déficits críticos en las tres dimensiones analizadas. La falta de espacios de interacción informal, que en un entorno presencial ocurren de manera orgánica, ha erosionado los lazos sociales (85% sin interacción personal), ha formalizado y ralentizado la comunicación (65% percibe una mala comunicación inter-área) y ha dificultado que los colaboradores se identifiquen con una cultura organizacional que perciben como distante y débil.

La metodología de enfoque mixto demostró ser altamente efectiva. Mientras los datos cuantitativos permitieron dimensionar al analizar el problema con cifras concretas, el análisis cualitativo fue crucial para comprender el "porqué" detrás de los números, revelando sentimientos de aislamiento y la necesidad de un liderazgo más intencional en la construcción de la cultura.

Se concluye que la viabilidad y el éxito a largo plazo de un modelo de trabajo virtual no dependen únicamente de la infraestructura tecnológica, sino de la capacidad de la organización para humanizar la experiencia digital. Es necesario que la empresa pase de una gestión reactiva a una construcción proactiva y deliberada de su clima organizacional.

Las estrategias propuestas no deben ser vistas como un gasto, sino como una inversión estratégica indispensable en el capital humano. Fortalecer la cohesión, la comunicación y el

sentido de pertenencia es directamente proporcional a mejorar el desempeño, la innovación y la retención del talento, asegurando así la sostenibilidad y competitividad de la agencia en el futuro.

Recomendaciones

Basado en el diagnóstico y los resultados obtenidos, se propone la implementación del siguiente conjunto de estrategias de mejora, que constituyen un plan de acción práctico y dirigido a revitalizar el clima organizacional. Estas recomendaciones se alinean directamente con las debilidades detectadas en cada dimensión.

Fomentar la Cohesión y la Comunicación Interdepartamental

Para combatir las islas de trabajo y la comunicación deficiente, se recomienda:

Implementar el programa "Conecta Seguros":

Crear espacios formales e informales de socialización virtual (cafés virtuales, actividades semestrales de team building con gamificación) para humanizar las interacciones y construir los lazos interpersonales.

Establecer un sistema de "Metas Transversales y Bonos por Colaboración":

Diseñar objetivos semestrales que requieran la colaboración obligatoria entre diferentes áreas, incentivando el trabajo en equipo con bonos por colaboración para alinear el esfuerzo colectivo y derribar las "islas" departamentales.

Fortalecer el Sentido de Pertinencia y el Desarrollo Profesional

Para abordar la desconexión con la empresa y la falta de visión a futuro, se recomienda:

Desplegar el "Plan de Desarrollo Individual (PDI)":

Co-crear con cada colaborador un plan de carrera anual, con presupuesto para formación y acceso a mentorías, que demuestre el compromiso de la empresa con su crecimiento.

Promover el Bienestar Integral como Pilar del Compromiso

Para responder a la necesidad expresada de construir confianza y un mayor apoyo personal, se recomienda:

Lanzar el programa "Tu Bienestar Primero":

Generar alianzas estratégicas que ofrezcan beneficios tangibles en salud mental (terapia en línea), bienestar físico (apps de fitness, pausas activas guiadas) y equilibrio de vida, demostrando un cuidado genuino por el colaborador como persona integral.

Referencias

- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). *¿Qué tan efectivo es el teletrabajo? Evaluación del estado de nuestros hallazgos científicos*. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40-68.
https://www.researchgate.net/publication/282160075_How_Effective_Is_Telecommuting_Assessing_the_Status_of_Our_Scientific_Findings
- Baz Rodríguez, J. (2021). *Los nuevos derechos digitales laborales de las personas trabajadoras en España: vigilancia tecnificada, teletrabajo, inteligencia artificial, big data*. (pp.228-267) <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/176326?page=228>
- Bouzas Ortiz, J. A. & Reyes Gaytán, G. (2019). *Gestión del talento humano: (ed.)*. IURE Editores. (pp.104-122). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/130372?page=104>
- Brunet, L. (2011). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas. <https://corganizacionall.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
- Coates, M. T., Porter, J. C., & Zickar, M. J. (2020). *La relación entre el trabajo remoto y la satisfacción laboral: el papel mediador de la autonomía percibida*.
https://www.researchgate.net/publication/373997988_The_Relationship_between_Remote_Work_and_Job_Satisfaction_The_Mediating_Role_of_Perceived_Autonomy
- Consejo Colombiano de Seguridad. (2022). *Salud mental y teletrabajo: una mirada desde la gestión del riesgo y los datos epidemiológicos*. <https://ccs.org.co/wp-content/uploads/2024/01/Salud-mental-y-teletrabajo-PS-403.pdf>

- Daft, R. L., & Lengel, R. H. (1986). *Requisitos de información organizacional, riqueza de medios y diseño estructural*. <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/mnsc.32.5.554>
- Estado del trabajo remoto 2021*. (2021). Buffer. <https://buffer.com/state-of-remote-work/2021>
- Forsyth, D. R. (2018). *Group dynamics (7th ed.)*. Cengage Learning. *Grupo Dinamico*.
<https://scholarship.richmond.edu/bookshelf/5/>
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle.
<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=107>
- González Ariza, Á. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias (3a. ed.)*. Universidad del Norte. (cap. 6. p. 252).
https://bibliotecavirtual.unad.edu.co/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=nlebk&AN=1612523&lang=es&site=eds-live&scope=site&ebv=EB&ppid=pp_252
- Grandes expectativas: Hacer que el trabajo híbrido funcione*. (2022, 16 marzo). Microsoft.
<https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/great-expectations-making-hybrid-work-work>
- Grenny, J., & Maxfield, D. (2017, 2 noviembre). *Un estudio realizado a 1100 empleados descubrió que los trabajadores remotos se sienten rechazados y excluidos*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2017/11/a-study-of-1100-employees-found-that-remote-workers-feel-shunned-and-left-out?language=es>

Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). *Comunicación y confianza en equipos virtuales globales*. *Organization Science*, 10(6), 791-815.

<https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.10.6.791>

Leal Afanador, J. A. (2023). *Trabajo inteligente productivo*. Editorial UNAD. (pp.217-227).

<https://doi.org/10.22490/9789584975096>

Lewin, K. (1936). *Principios de psicología topológica*. McGraw-Hill.

https://ia800500.us.archive.org/35/items/LEWINKurt.PrinciplesOfTopologicalPsychology_201605/LEWIN%2C%20Kurt.%20Principles%20of%20Topological%20Psychology.pdf

Likert, R. (1967). *La Organización Humana - Su Gestión y Valor*.

https://es.scribd.com/document/402017152/Rensis-Likert-The-human-organization-its-management-and-value-1967-McGraw-Hill-pdf?language_settings_changed=Espa%C3%B1ol

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.181-188). *Desarrollo del factor humano*. Editorial UOC.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=181>

Red de Recursos Humanos. (2023). *5ta versión del HRday, un evento para profesionales de RR.HH.*

<https://redderrhh.com/congresos/?srsId=AfmBOorX1Lm3ZqSVNgsyIbygFqQtBmPW1mG0OX2bj04Qtx7NK7jvZB7O>

República de Colombia. (2008). *Función pública. Ley 1221 de 2008*.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>

República de Colombia. (2022). *Función pública. Ley 2191 de 2022.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=177586>

República de Colombia. Ministerio de la Protección Social. (2008). *Resolución 2646 de 2008.*

Ministerio de la Protección Social

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=31607>

República de Colombia. Ministerio del Trabajo. (2015). *Decreto 1072 de 2015 Sector Trabajo.*

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Schein, E. H. (2010). *Una revisión de la adicción al trabajo y las perspectivas.*

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=2404590>