

**SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN, ESPECIALIZACIÓN.  
DISEÑO DE UN INSTRUMENTO DE VERIFICACIÓN DE LA MEJORA DEL CLIMA  
ORGANIZACIONAL DE LAS UNIVERSIDADES A TRAVÉS DE LA MODALIDAD  
DEL TELETRABAJO: UN CASO COMPARATIVO DE DOS UNIVERSIDADES EN LA  
CIUDAD DE BOGOTÁ, COLOMBIA.**

Jeimy Ordoñez Coronado, Andrea Pérez Vargas, Andrés Camilo Pulido Hernández.

Mayo de 2020.

Universidad EAN.  
Facultad de Ingeniería.  
Bogotá D.C.

## **TABLA DE CONTENIDO:**

<b>INFORME TÉCNICO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN:</b>	<b>4</b>
<b>Resumen:</b>	<b>4</b>
<b>Palabras clave:</b>	<b>4</b>
<b>Datos de los autores:</b>	<b>4</b>
<b>Título del proyecto:</b>	<b>5</b>
<b>Formulación del problema:</b>	<b>5</b>
<b>Introducción:</b>	<b>5</b>
<b>Descripción del problema:</b>	<b>6</b>
<b>Objetivos:</b>	<b>13</b>
Objetivo general:	13
<b>Objetivos específicos:</b>	<b>14</b>
<b>Justificación:</b>	<b>14</b>
<b>Marco Teórico:</b>	<b>16</b>
<b>Marco Institucional:</b>	<b>27</b>
<b>Metodología general o de primer nivel:</b>	<b>32</b>
Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio:	32
Definición de Variables:	33
Definición Conceptual:	34
Definición Operacional:	36
Población y Muestra:	39
<b>Metodología particular o de segundo nivel:</b>	<b>40</b>
<b>Selección de métodos o instrumentos para recolección de información:</b>	<b>40</b>
<b>Análisis de Resultados:</b>	<b>40</b>
<b>Conclusiones:</b>	<b>45</b>
<b>Bibliografía:</b>	<b>46</b>

<b>Anexos:</b>	<b>50</b>
Anexo 1: Formulario (Encuesta)	50
Anexo 2: Respuestas del Formulario	53

## INFORME TÉCNICO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN:

### 1 Resumen:

Cada vez, son más las organizaciones que implementan la metodología del Teletrabajo, con la intención de mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, de contribuir a la movilidad de la ciudades y de generar un impacto positivo en el medio ambiente. Sin embargo, no todo son mejoras, se ha establecido que la implementación del Teletrabajo puede generar conflictos en la ejecución de las labores asignadas, sensación de aislamiento, pérdida de control sobre los equipos y resistencia al cambio sobre esta forma de trabajar.

En el presente trabajo, se busca identificar la relación que tiene el Teletrabajo en el Clima Organizacional. Por medio, del diseño de un instrumento que permita medir el Clima Organizacional; en una Universidad que ha trabajado bajo la modalidad del Teletrabajo - VS. - una que aún hace el trabajo convencional.

De acuerdo a la contingencia de salud que se vive actualmente a nivel mundial por el COVID - 19 (Primer semestre del 2020), el estudio debió usar una muestra reducida. Sus resultados, fueron analizados cualitativamente, arrojando fuertes indicios de que la presencia del Teletrabajo en las Universidades de Bogotá, si tiene una relación directa con la mejora del Clima Organizacional. Por ende, se abre el campo para que estudios posteriores profundicen esta relación y determinen la forma en que se construye.

Comprender la forma en que el Teletrabajo modifica el Clima organizacional, permitirá avanzar en el desarrollo de programas que fortalezcan los programas de teletrabajo, de tal manera que su impacto positivo en el clima de las organizaciones sea más eficaz, con las consecuentes mejoras que esto trae para toda la empresa.

**2 Palabras clave:** Teletrabajo, Clima Organizacional, Bienestar, Motivación, Identidad, Cultura Organizacional, Universidades.

### 3 Datos de los autores:

Jeimy Ordoñez Coronado.	Especialización Gerencia de Proyectos.
Andrea Pérez Vargas.	Especialización Gerencia de Proyectos.
Andrés Camilo Pulido Hernández.	Especialización Gerencia de Procesos y Calidad.

#### **4 Título del proyecto:**

Diseño de un Instrumento de verificación de la mejora del Clima Organizacional de las Universidades a través de la modalidad del Teletrabajo: un caso comparativo de dos Universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia.

#### **5 Formulación del problema:**

¿Cómo influye el Teletrabajo en el Clima Organizacional de las Universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia?

#### **6 Introducción:**

La presente investigación, tiene por objeto conocer la influencia del Teletrabajo en el Clima Organizacional de las Universidades de la ciudad de Bogotá, Colombia. Para dicha investigación, se definirá el Teletrabajo como el desarrollo de un trabajo a distancia. En el cual, el colaborador hace uso de las Tecnologías de la Información y de las Telecomunicaciones (TIC) para el desarrollo de sus actividades laborales de forma remota.

Esta investigación, surge por el interés de conocer cuál es el impacto de esta nueva forma de trabajo y cuales son las variables de mayor influencia en el Clima Organizacional de las Universidades.

De acuerdo a lo anterior, se desarrolló una investigación exhaustiva para la construcción del marco teórico y el trabajo de campo, apoyado en el instrumento de recolección de datos *encuesta*. Estas, fueron aplicadas a personal administrativo y docentes de las Universidades objeto de estudio. La encuesta, se desarrolló a través de la metodología de la escala de likert a través de un cuestionario. En el cual, se busca identificar el grado de acuerdo o desacuerdo hacia cada una de las preguntas aplicadas.

Las variables establecidas para el desarrollo de la encuesta, tienen la finalidad de medir el Clima Organizacional de las Universidades seleccionadas, determinando cuales son las que más predominan en él. Esto, a través de nueve (9) dimensiones, las cuales son: Objetivos, Control, Liderazgo, Cooperación, Toma de decisiones, Motivación, Relaciones interpersonales, Bienestar e Identidad.

El trabajo de investigación, comprende la siguiente estructura:

La primera parte, contiene el planteamiento y formulación del problema, objetivo general, objetivos específicos y la justificación.

En la segunda parte, se desarrolla el Marco Teórico a través de la recopilación de fuentes de información digitales.

En la tercera parte, se encuentra el Marco Institucional, en el cual, fueron seleccionadas las Universidades objeto de estudio y se amplía la información de cada una de estas.

La cuarta parte, contiene la metodología de primer y segundo nivel. En la primera, se definirán: las variables de la investigación, la definición conceptual de cada variable seleccionada y el enfoque, el diseño de la investigación, el alcance y tipo de estudio a desarrollar, la población y muestra a tener en cuenta. En la segunda, se seleccionarán los métodos e instrumentos de recolección de información.

En la quinta parte, se encuentran los resultados producto del método de recolección de datos utilizado a través de la tabulación de la información recolectada y la comparación con la investigación realizada producto de diversas fuentes de consulta.

Por último, se incluyen las conclusiones que se obtuvieron producto de la investigación realizada.

## **7 Descripción del problema:**

Con la transformación tecnológica que ha transcurrido durante el presente milenio, el acceso masivo a internet, mayor velocidad de conexión de las redes de comunicación y el alcance de los costos informáticos han puesto a disposición de millones de personas los recursos necesarios que permiten una idea, que hasta hace cuatro décadas sonaba a ficción: descentralizar las operaciones de las empresas. Una solución llamada “Teletrabajo” que, aunque surgió en tiempos de crisis, es el modelo que procura la reconversión de trabajadores de la sociedad industrial a trabajadores de la sociedad de la información (Boiarov y Poliszuk, 2011, citados por Anaya y Valbuena, 2017, p. 20).

Con la crisis petrolera de 1973 el físico Jack Nilles, buscaba formas de optimizar recursos renovables, por lo que surge la idea de llevar el trabajo al trabajador consolidándose la primera forma de Teletrabajo. Idea, que se fue dinamizando con el paso de los años con la masificación de la tecnología y el internet en todo el mundo; incrementando la productividad, aumento del

tiempo libre y reducción de costos de las empresas que hacían uso de esta modalidad. También, reflejado en beneficios para los teletrabajadores en su calidad de vida por mejor uso del tiempo.

El Teletrabajo, se expresa como una actividad en la que se presentan algunas características comunes como el uso parcial o completo de tecnologías de la información y las telecomunicaciones, lo que permite a sus trabajadores el acceso a sus actividades laborales desde distintas y remotas locaciones (Pérez et al, 2003, citado por Tapasco y Giraldo, 2020, p. 153). Por lo tanto, si existe el uso de herramientas tecnológicas para el desarrollo de actividades laborales sin que haya desplazamiento del empleado hacia su lugar de trabajo es Teletrabajo.

En definitiva, el Teletrabajo no solamente se trata de evitar tiempos muertos en el tráfico, que a su vez generan un menor impacto ambiental, también se trata de dar oportunidades laborales y aprovechar la difusión y facilidad de uso de la tecnología (Anandarajan y Simmers, 2003, citados por Anaya y Valbuena, 2017, p. 21). Según el Acuerdo Marco sobre el Teletrabajo (AMT), esta modalidad es un factor clave para mejorar la calidad de vida laboral, además de incorporar al mercado a personas que tienen dificultades para trasladarse (personas discapacitadas). Entre otros beneficios empresariales y sociales del Teletrabajo, se encuentran: la reducción de costos fijos, la deslocalización de las operaciones, la descongestión de los espacios inmobiliarios, la mayor flexibilidad ejecutiva de las organizaciones, la retención de personal especializado, la recuperación de la salud mental de los empleados al reducir el estrés (Jiménez, 2011, citado por González, 2017, p. 9).

Actualmente, el Teletrabajo se encuentra regulado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que se encarga de vigilar los intereses laborales de las empresas y de los empleados de las organizaciones, a partir del *“Manual de buenas prácticas para el desarrollo del Teletrabajo”* (Organización Internacional del Trabajo, 2014). En Colombia, la legislación de esta modalidad está bajo la Ley 1221, que promueve el Teletrabajo como una estrategia para el desarrollo de Ciudades Inteligentes y como mecanismo de inclusión para personas en condición de discapacidad (Guzmán y Abreo, 2017, p. 9).

Pese a que la implementación de esta modalidad de trabajo surgió hace varios años, esta se encuentra por debajo de las expectativas planteadas a nivel mundial. Si bien, la producción de esta modalidad de trabajo es lenta en países industrializados, se puede observar que según el

informe de *penetración del teletrabajo* en Colombia entre 2012 y 2018 esta cifra se ha cuadruplicado, siendo esta modalidad de trabajo concentrada principalmente en las grandes ciudades como Bogotá, Medellín y Cali (Tapasco, O. y Giraldo, J. 2020, p. 152).

Por otro lado, según el estudio del CCTI Fedesarrollo (2014) realizado a empresarios de ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla se encontraron dos variables de gran influencia que impiden el crecimiento del Teletrabajo en el país. **1.** Existe gran resistencia al cambio, lo que hace que las organizaciones sigan viendo el esquema tradicional presencial como garantía de éxito en el desarrollo de las actividades de la organización. **2.** Las empresas no cuentan con las tecnologías suficientes para garantizar un desarrollo idóneo de las actividades de cada uno de sus teletrabajadores a la distancia (Tapasco, O. y Giraldo, J. 2020, p. 152).

De acuerdo a lo anterior, se puede evidenciar que el Teletrabajo establece tanto ventajas como desventajas en las organizaciones en aspectos económicos, ambientales, productivos y de clima organizacional, siendo esta última una de las variables más importante para las empresas. Uno de los factores que incide sobre la satisfacción laboral, es el Clima Organizacional; entendido como un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo percibido por los empleados (Ahmed, Khan y Butt, 2012, citados por González, 2017, p. 9).

En el artículo *“Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo”*, se desarrolló un ejercicio empírico en la ciudad de Manizales, Colombia tomando un segmento de empresas que pudieran desarrollar actividades a través de la modalidad de Teletrabajo logrando encontrar una serie de argumentos que impiden el crecimiento de esta modalidad en el país.

La no puesta en marcha del Teletrabajo, tiene que ver con la perspectiva que tienen las administraciones y directivos frente a la “Gestión del Desempeño tanto del empleado como de la organización” influyendo así una serie de argumentos que impiden que esta modalidad vaya en aumento como: dificultades a la hora de coordinar tareas, pérdida de control sobre los teletrabajadores; debido a la separación física de un puesto de trabajo, medición del desempeño de los teletrabajadores; las empresas requieren cambiar métodos de desempeño tradicionales a evaluaciones por cumplimiento de objetivos de sus trabajadores, impacto sobre el equipo de trabajo; los teletrabajadores pueden sentir sensación de aislamiento y conflictos por cruce de



tiempos de trabajo entre trabajadores y supervisores, conflictos de seguridad de la información; debido al acceso que tienen los teletrabajadores a información sensible desde equipos residenciales, costos en la implementación y el acceso a tecnologías; ya que se requieren herramientas apropiadas para un ejercicio exitoso, selección de empleados aptos; personal con habilidades y conocimientos tecnológicos que permitan un adecuado desarrollo de sus actividades laborales, rechazo entre los empleadores por la desconfianza que les genera dejar a sus empleados sin una supervisión física (que no cumplan con sus tareas sin supervisión), resistencia al cambio de las estructuras organizacionales; requiere el cambio de la cultura tradicional que se tiene de que solo el trabajo de forma presencial es un trabajo bien hecho y temor a la incertidumbre.

Argumentos que sobresalen por encima del beneficio más importante que podría generarse producto de esta modalidad de trabajo, como lo es: el cambio en la Cultura Organizacional y el relacionamiento de todas las personas que hacen parte de una organización. Este sería, uno de los mayores beneficios que pueden obtener tanto trabajadores como las organizaciones; debido a que el Teletrabajo contrario a lo que muchos piensan (que puede desintegrar los grupos de trabajo) puede propiciar un ambiente de colaboración y aprendizaje para todos sus integrantes, generando espacios que fomenten la creatividad y la innovación de sus colaboradores.

El Clima Organizacional, es definido como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que influye en la conducta del empleado (Ciampa, 1990, citado por González, 2017, p. 9). Es decir, se basa en las percepciones individuales, como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y hacen referencia a las situaciones actuales de una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral (Dominguez, Ramirez y García, 2013, citados por González, 2017, p. 10). Es por esto, que el Clima Organizacional desempeña un papel importante en la motivación de los empleados en las organizaciones; en pocas palabras, el Clima organizacional se puede relacionar directamente con el bienestar y calidad de vida laboral de los empleados, lo que afecta directamente el desempeño y la productividad (Peña, Olloqui y Aguilar, 2013, citados por González, 2017, p. 10).

A través del tiempo se han planteado diferentes metodologías para la definición y medición del Clima Laboral en las organizaciones, con el fin de determinar las interacciones de la organización con su entorno. Una de las herramientas con mayor prevalencia en el medio colombiano es conocida como IMCOC (Instrumento para la Medición del Clima Organizacional en Colombia), diseñada en 1980 por Carlos Méndez, la cual ha sido utilizada por 30 años como punto de referencia para consultores, estudiantes y empresas; en la medición del Clima Organizacional, confirmando su validez y alto nivel de confiabilidad en la información que suministra para decisiones de la alta gerencia; que se orientan a la satisfacción y eficiencia de las personas de la organización (Méndez, 2005).

En esta herramienta, el autor analiza el Clima Organizacional bajo 7 variables: objetivos, control, liderazgo, cooperación, toma de decisiones, motivación y relaciones interpersonales, de acuerdo a la experiencia del autor (durante más de 25 años de estudios) indica que si bien la cultura es construida por los empleados; requiere de la alta dirección para hacer un cambio en alguna de estas variables.

Lapo y Bustamante (2018), señalan que el Clima Organizacional se encuentra constituido por diversos factores los cuales inciden directamente en el desarrollo de comportamientos sociales, así mismo afectan los elementos mediadores de las actitudes laborales. Sobre esta idea, diversos autores han planteado modelos que incorporan aspectos tanto personales como organizacionales, los cuales pueden ser resumidos en tres variables: toma de decisiones, motivación y control; las cuales afectan la manera en que los empleados perciben a la organización, y afectan su desempeño en la misma (Brito, Pitre, y Cardona, 2020).

Al entender qué factores inciden en el Clima Organizacional, se pueden generar estrategias que ataquen cada uno de estos factores, y que a la larga movilicen el vínculo del empleado con la organización. Lo anterior, es de suma relevancia ya que se ha demostrado que existe una fuerte relación entre el nivel de compromiso del empleado con la organización, y su desempeño en la misma, de esta manera se hace necesario entender que los esfuerzos por incrementar el sentido de bienestar de los empleados; se ven reflejados en el éxito de los objetivos de las empresas (Anitha, 2014).

Desde la interacción generacional, el Teletrabajo se puede ver como un punto de conexión que hace posible valiosos cambios en la cultura de las organizaciones, entendiendo que cada grupo poblacional tiene diferencias en el entorno de la organización; por lo tanto, es importante tener como eje central cuatro variables que son: liderazgo, aprendizaje, ambiente laboral y la motivación.

A partir del liderazgo se busca establecer una serie de funciones para cada uno de los colaboradores y que su líder genere diferentes dinámicas de relacionamiento con ellos dejando de lado esa línea tradicional tan marcada que existe bajo la modalidad de supervisión. Se busca conformar equipos de trabajo en el que todos sean tratados como iguales, con propuestas claras y precisas, indicadores que permitan realizar seguimiento de tareas (medición de los colaboradores por resultados), definir espacios para consultorías y promover espacios que fomenten una buena comunicación líder - equipo de trabajo.

Desde el aprendizaje, al entender que todos los individuos de una organización sin importar a qué generación pertenecen; se encuentran interesados por adquirir nuevos conocimientos, el teletrabajo permite generar espacios virtuales, tiempo y herramientas que incentivan la adquisición y construcción de nuevo conocimiento. Adicional a esto, las organizaciones pueden tener en cuenta las necesidades de conocimiento que se generan en sus colaboradores para el diseño de programas de formación que respondan a esas necesidades y puedan ser utilizados para incrementar la productividad de las organizaciones.

Por otro lado, desde el ambiente laboral (ámbito relacional) esta modalidad de trabajo puede promover nuevas dinámicas comunicacionales que fomenten la amistad y el apoyo entre los colaboradores para poder alcanzar logros e intercambiar información y conocimientos que permitan construir un espíritu de trabajo en comunidad y compañerismo que favorece el alcance de los objetivos comunes.

Y por último, la motivación que se genera en las personas que hacen parte de la organización producto del desarrollo de sus labores a través del teletrabajo, permite ganar tiempo, dinero y espacio a quienes hacen uso de esta modalidad, logrando que esa ganancia obtenida se pueda utilizar en sus asuntos.

Lo anterior, contribuye a generar beneficios adicionales a empresas y teletrabajadores como: generar mayor flexibilidad para sus empleados frente a tiempo y espacio para el desarrollo de sus actividades laborales, capacidad de autogestión (los empleados pueden trabajar a su ritmo), reducción del estrés laboral, aburrimiento, fatiga producto del desarrollo de sus actividades laborales, reducción del tiempo de desplazamiento hacia sus sitios de trabajo; reduce el ausentismo laboral en la medida que el teletrabajador no debe dirigirse hacia un espacio de trabajo específico, incremento de la estabilidad laboral y aumento de la productividad del empleado.

De acuerdo al desconocimiento y desinformación que presentan las administraciones y directivos frente al concepto del Teletrabajo; al igual que las normas gubernamentales que lo regulan, lo que demanda por parte de las entidades estatales como el Ministerio de las TIC'S es un mayor esfuerzo no solo de socializar esta modalidad de trabajo, sino también de brindar beneficios a quienes la promuevan haciendo masivas aquellas experiencias exitosas en el tema para que nuevas empresas se animen a poner en marcha el Teletrabajo.

Si bien es una metodología que ha tenido un desarrollo lento; se espera que aquellas empresas que deseen optimizar mejor sus recursos para conseguir mejores resultados, la implementen como una ventaja competitiva; siendo efectiva para empresas que busquen en el uso de herramientas tecnológicas, cambios organizacionales y administrativos, y programas de formación para sus empleados como instrumento para ser más eficientes y rentables.

Es por esto, que:

Direccionar a las personas y sus competencias humanas constituye hoy una prioridad y acción estratégica para la sostenibilidad empresarial. Es una acción de alto impacto que se encarga de mantener la estructura organizacional en plena era del conocimiento, en la cual el cambio, la competitividad, la innovación, la imprevisibilidad y la transición constituyen los principales desafíos y acciones de la empresa (Ovalle, 2012, citado por Anaya y Valbuena, 2017, p. 18).

De acuerdo a la reglamentación de la Ley 1221 de Teletrabajo (Decreto 0084 de 2012); diferentes organizaciones en el país han estado desarrollando desde planes piloto hasta implementaciones a gran escala de esta “nueva” modalidad laboral. El Teletrabajo, se define 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 comunicación (TIC) para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2008).

Es por esto, que nace el problema central de este trabajo. En primer lugar, se realizará el análisis correspondiente de ¿cómo influye el Teletrabajo en el Clima Organizacional de las Universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia? En segunda instancia, se determinará el impacto que tiene esta modalidad de trabajo en el Clima Organizacional de las Universidades objeto de estudio. Por último, se propondrá el diseño de un instrumento de verificación que permita identificar el impacto que tiene el Teletrabajo en la mejora del Clima Organizacional de las Universidades: aplicado a un caso comparativo de dos Universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Esto surge, de acuerdo a que uno de los factores que incide sobre la satisfacción laboral, es el Clima Organizacional; entendido como un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo percibido por los empleados (Ahmed, Khan y Butt, 2012, citados por González, 2017, p. 9).

Siendo así, el Teletrabajo se puede ver como un punto de conexión que hace posible valiosos cambios en la cultura de las organizaciones, y entendiendo que cada grupo poblacional tiene diferencias en el entorno de la organización; por lo tanto, las implicaciones prácticas se manifiestan en éste contexto y se ajustan como parte de la innovación que las empresas están tratando de fomentar en políticas de horarios flexibles, evaluación de resultados y competencias, además de promover diferentes formas de organizar el trabajo, generando y fomentando así un cambio en el Clima Organizacional, no necesariamente teniendo un espacio físico en la oficina para realizar las actividades laborales.

## **8 Objetivos:**

### **8.1 Objetivo general:**

Diseñar un Instrumento de verificación de la mejora del Clima Organizacional de las Universidades a través de la modalidad del Teletrabajo: aplicado a un caso comparativo de dos Universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia.

## 8.2 Objetivos específicos:

- Identificar la relación entre el Teletrabajo y el Clima Organizacional.
- Determinar el impacto que tiene el Teletrabajo en el Clima Organizacional de las Universidades objeto de estudio.
- Diseñar un instrumento de verificación que permita identificar el impacto que tiene el Teletrabajo en la mejora del Clima Organizacional de las Universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia.

## 9 Justificación:

El desarrollo acelerado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); ha generado fuertes cambios en la sociedad actual en todos los ámbitos, y uno de ellos es precisamente relacionado con el aspecto laboral. Es así, como se han abierto las posibilidades para que los trabajadores, haciendo uso de dichas herramientas, puedan realizar gran parte de su labor sin necesidad de movilizarse hasta las instalaciones de las organizaciones, lo que se conoce como otra modalidad de trabajo, denominada: Teletrabajo (Tapasco y Giraldo, 2018, p.87).

En Colombia, la modalidad de Teletrabajo se ha venido adoptando por muchas organizaciones. Según el ex Ministro de las TIC David Luna, para implementar la iniciativa del Teletrabajo, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTic) hizo alianza con el Ministerio del Trabajo con el propósito de establecer la guía y las reglas con las cuales las empresas pueden implementar esta modalidad laboral. A dicho documento, se le denominó el *“Libro blanco del Teletrabajo”* (Giraldo y Villegas, 2018, p. 86).

De acuerdo a esto, en la actualidad, el Teletrabajo genera un mayor impacto en Colombia, puesto que las organizaciones han estado incursionando en una modalidad que a nivel mundial se ha vuelto una tendencia en la forma de trabajo a distancia. Según el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTic), actualmente Bogotá cuenta con aproximadamente 70.000 teletrabajadores, y 300 organizaciones que ya han firmado el Pacto del Teletrabajo con el MinTic (Giraldo y Villegas, 2018, p. 85).

Las organizaciones, tienden a implementar el modelo de Teletrabajo y contratar a sus colaboradores bajo esta modalidad, a causa de los múltiples beneficios reportados, como: reducción del espacio físico de trabajo, disminución de costos operativos, incremento de

productividad, contacto más directo con clientes, mejor calidad de relación con el consumidor, afecta positivamente el desempeño de la organización, disminuye el ausentismo laboral y las intenciones de cambiar el trabajo, por parte de los teletrabajadores se alcanza una mayor autonomía y flexibilidad, reducción significativa en el estrés, una mejor conciliación entre la vida laboral y familiar, incremento en la satisfacción de los colaboradores y un mayor compromiso de los mismos con la organización.

Por otro lado, esta modalidad de trabajo también ofrece beneficios evidenciados para la sociedad, como: la reducción de tráfico en las grandes ciudades, lo cual genera un impacto positivo en la movilidad, disminuyendo las emisiones contaminantes al aire y los niveles de ruido, también facilita el acceso al mercado laboral de personas con algún tipo de discapacidad.

El Teletrabajo en Colombia (promovido por el MinTic) se ha regido bajo los criterios expuestos por Jack Nilles (reconocido fundador del Teletrabajo). En teoría, los criterios de Nilles deberían ser adoptados por cualquier teletrabajador para laborar en modo del Teletrabajo correctamente. Los criterios, se pueden resumir en: Fuerte auto motivación, autodisciplina, Competencias y preparación, Flexibilidad y espíritu de innovación, Formas de sociabilización, Régimen de voluntariado, Ambiente familiar, Combate las exageraciones, Ambiente adecuado, Formación, Sistema experimental, y el Teletrabajo no es ni un premio, ni un castigo, es solo una manera diferente de trabajar (Giraldo y Villegas, 2018, p. 87 - 88).

De acuerdo a todo lo expuesto anteriormente, es por esto, que nace el problema central de este trabajo. Dónde, se realizará el análisis correspondiente de ¿cómo influye el Teletrabajo en el Clima Organizacional de las Universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia? Aplicado a un caso comparativo en una Universidad que implementa el modelo del Teletrabajo, sobre una Universidad en la que aún hace uso de la modalidad de trabajo convencional. Por medio, del desarrollo y formulación del diseño de un instrumento de verificación que permita identificar el impacto que tiene el Teletrabajo en la mejora del Clima Organizacional de las Universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Esto surge, de acuerdo a que uno de los factores que incide sobre la satisfacción laboral, es el Clima Organizacional; entendido como un conjunto de propiedades del ambiente de trabajo percibido por los empleados (Ahmed, Khan y Butt, 2012, citados por González, 2017, p. 9). Por

lo que nace la necesidad, de analizar las dimensiones de análisis del Clima Organizacional propuestas por el IMCOC de Méndez (Objetivos, Control, Liderazgo, Cooperación, Toma de decisiones, Motivación y Relaciones interpersonales), adicional a esto se considerarán dos (2) dimensiones propuestas por los autores; basadas en los trabajos efectuados por los académicos que han desarrollado este campo de estudio (Bienestar e Identidad).

Con el fin, de tener como resultado del presente estudio las variables correspondientes a las dimensiones de: Motivación, Control, Bienestar e Identidad. Es decir, que presenten una clara fortaleza en la Universidad que implementa el Teletrabajo, sobre la Universidad en la que aún hace uso de la modalidad de trabajo convencional.

### 10 Marco Teórico:

El Teletrabajo, es una realidad que se vive hoy en día, es una modalidad que trae diversos beneficios para el colaborador como para la organización; relacionados con la eficiencia, la productividad, la sostenibilidad, la satisfacción laboral, el Clima Organizacional y entre otros. Sin embargo, actualmente no es una forma de trabajo generalizada y estructurada en las organizaciones debido a diversas percepciones al respecto (Villafrade y Palacios, 2013).

Por esto, para tener un panorama más claro, es importante realizar una diferenciación entre el trabajo convencional y el Teletrabajo, que se realizará a continuación:

TRABAJO CONVENCIONAL:	TELETRABAJO:
Horarios rígidos.	Horarios flexibles de acuerdo con las necesidades del cargo y los resultados esperados.
Trabajo únicamente en la sede de la organización.	Trabajo desde cualquier lugar..
Uso de computadores únicamente en la oficina.	Dispositivos propios (BYOD).
Sistemas de monitoreo y control físicos.	Evaluación por resultados.
Reuniones laborales limitadas a encuentros físicos.	Reuniones virtuales con participantes ilimitados.



**Tabla 1.** *Diferenciación entre Trabajo Convencional y el Teletrabajo.* Elaboración propia. Fuente: (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2012, citado por Blanco, Cerquera, Hernández y Perpiñán, 2018, p. 19).

Teniendo en cuenta la información suministrada en la **Tabla 1**, cabe mencionar que existen tres (3) modalidades de Teletrabajo: el **autónomo**; donde los trabajadores a través de las nuevas tecnologías ejecutan sus tareas desde cualquier lugar elegido por ellos, el **suplementario**; en el cual los trabajadores cuentan con un contrato laboral donde cumplen con sus actividades laborales, entre un lugar fuera de la organización utilizando las nuevas tecnologías y la organización, por lo general teletrabajan al menos dos días a la semana, y por último, está el Teletrabajo **móvil**; en el cual los trabajadores utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas, debido a su actividad laboral que se les permite ausentarse de la organización (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2012, citado por Blanco, Cerquera, Hernández y Perpiñán, 2018, págs. 19 - 20).

Por otro lado, es importante mencionar que se pueden establecer tres (3) denominaciones adicionales teniendo como base la dependencia del empleador hacia el empleado, que se realizará a continuación:

DENOMINACIÓN:	DESCRIPCIÓN:
Teletrabajadores a tiempo completo:	Tienen un vínculo laboral con la organización, pero acuden esporádicamente a ella, incluso pueden no asistir nunca sino que utilizan las TIC para estar en contacto permanente.
Teletrabajadores a tiempo parcial:	Aquellos empleados que teletrabajan por lo menos un día a la semana.
Teletrabajadores complementarios:	Acuden 2 o 3 días de la semana a la empresa y el resto del trabajo lo ejecutan de forma remota. En la legislación colombiana, se conoce como Teletrabajo suplementario.

**Tabla 2.** *Denominaciones de las modalidades del Teletrabajo.* Elaboración propia. Fuente: (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2012, citado por Blanco, Cerquera, Hernández y Perpiñán, 2018, p. 20).

De acuerdo a lo anterior, el presente trabajo inició con el proceso de investigación, es decir, este estudio adoptó la investigación exploratoria, mediante la revisión documental buscando

proporcionar conocimiento y entendimiento del Teletrabajo tanto en el ámbito nacional, como en el mundial; permitiendo así, establecer el marco acerca del impacto que tiene esta modalidad en las Universidades Colombianas. La investigación, incorporará diversos métodos para su análisis: principalmente se estableció un diagrama de espina de pescado, encuestas, análisis de resultados y conforme a los mismo; se desarrollará y propondrá el diseño de un instrumento de verificación que permita identificar el impacto que tiene el Teletrabajo en la mejora del Clima Organizacional de las Universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Para abordar la pregunta orientadora, es decir, de donde nace el problema central de este trabajo, se realizará el análisis correspondiente de ¿cómo influye el Teletrabajo en el Clima Organizacional de las Universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia? Por medio de la construcción de un instrumento (encuesta) y a la aplicación del mismo entre profesores y personal administrativo de las dos Universidades (privadas) que son objeto para el caso de este estudio, localizadas en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Este estudio, se realizará por medio de un Formulario (aplicación de Google), donde el enlace de esta encuesta se enviará vía correo electrónico; en el cual, se explicará el propósito de esta, y de igual manera se asegurará la confidencialidad en las respuestas. La encuesta, se desarrollará con la metodología de la *escala de Likert* siendo este un sistema de investigación de campo sobre la opinión de un individuo respecto a un tema. Para esto, se generará un cuestionario donde se identificará el grado de acuerdo o desacuerdo de cada pregunta, y se emplearán nueve (9) niveles. Es decir, la encuesta, consistirá en preguntas definidas (cerradas); que pueden ser contestadas con facilidad, y nueve (9) alternativas de calificación; dónde uno (1). es: Totalmente en desacuerdo y nueve (9). Totalmente de acuerdo, lo que a su vez posibilita la medición de datos de manera sencilla; para su interpretación se realizará por el método cualitativo (el análisis de estos resultados, se realizarán de esta manera de acuerdo a la contingencia de salud que se vive actualmente a nivel mundial por el COVID - 19; y la población tomada para la presente investigación es de 10 personas, muy pequeña para realizar un análisis cuantitativo).

Esto, con el fin de tener el punto de vista de las personas que trabajan y han trabajado bajo la modalidad del Teletrabajo - VS. - las personas que no han tenido la posibilidad de trabajar bajo esta modalidad, lo que se busca es el conocimiento de estas personas a través de la investigación

cuantitativa; la cual se centra en estudiar los fenómenos en su contexto, desde la vivencia, sentido o interpretación de la persona y las complejidades de los fenómenos que percibe (Troncoso y Amaya, 2016). Lo que busca la investigación cualitativa, es exponer la conversación que se tiene con la persona que se está estudiando, lo cual se ajusta a las características de lo que se pretende estudiar y responder al qué, por qué o cómo ocurren determinados sucesos (Troncoso y Amaya, 2016, p. 329).

De la encuesta, se van a obtener resultados cuantitativos, pero se van a analizar y a obtener resultados cualitativos (de acuerdo a la contingencia de salud que se vive actualmente a nivel mundial por el COVID - 19). Es decir, los resultados que se van a obtener de este estudio, son “mixtos”. La investigación cuantitativa y la cualitativa, son métodos complementarios que se pueden combinar con el fin de obtener resultados tanto representativos como detallados.

Es decir, los datos cuantitativos proporcionarán cifras que demuestran los puntos generales de la presente investigación. En cambio, los datos cualitativos nos brindarán información detallada que se necesita para comprender las consecuencias. Lo que quiere decir, que los datos cuantitativos ayudarán a observar el panorama de forma general, y los datos cualitativos brindarán información detallada y a portan un respaldo a los resultados que se obtuvieron en la encuesta.

ENCUESTA (CUANTITATIVOS)	ENTREVISTA (CUALITATIVOS)
Preguntas cerradas en su mayoría.	Preguntas abiertas.
Información generalizable.	Información particular.
Resultados objetivos.	Resultados subjetivos.
Mide tendencias.	Observa comportamientos.
Muestra representativa.	Estudios de caso.

**Tabla 3.** *Diferenciación entre Encuesta y Entrevista.* Elaboración propia. Fuente: (SurveyMonkey, s.f., s.p).

Por último, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, se desarrollará y formulará el diseño de un instrumento de verificación que permita identificar el impacto que tiene el

Teletrabajo en la mejora del Clima Organizacional de las dos Universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Esta investigación, tiene como finalidad comprender las percepciones (determinar el impacto que tiene el Teletrabajo en el Clima Organizacional de las Universidades de Bogotá) que tienen las personas que trabajan y han trabajado bajo la modalidad del Teletrabajo - VS. - las personas que no han tenido la posibilidad de trabajar bajo esta modalidad. De acuerdo, a que en la actualidad se desconoce la realidad sobre este tema y no se cuenta con información veraz; lo que conlleva a emitir juicios que en algunas oportunidades no corresponden a la realidad y pueden ser tanto negativos como positivos.

Por lo tanto, la única manera para saber y conocer la realidad que vive el teletrabajador y la organización (Universidades) durante esta modalidad de trabajo, es por medio de las encuestas que se van a realizar a las personas (profesores y personal administrativo) que lo han puesto en práctica dentro de las dos Universidades (privadas) que hacen parte del objeto de estudio. De acuerdo, a que estas son las personas más idóneas para dar a conocer su percepción a partir de su experiencia en la ejecución de sus labores como teletrabajadores - VS. - la modalidad de trabajo convencional.

En el evento “Teletrabajo, ciudad sostenible”, que se llevó a cabo en Bogotá, nuevas empresas y entidades públicas firmaron un pacto para promover esta modalidad laboral que beneficia a cerca de 47 mil trabajadores en el país. Donde la ex Viceministra Hoyos afirmó “demostramos que con el Teletrabajo es posible ser productivo y estar más tiempo con nuestras familias”, tendencia también apoyada por ex Presidente Juan Manuel Santos como un gana - gana “gana la ciudad porque combatimos trancones y se disminuye la huella de carbono, ganan los trabajadores que son más felices y eficaces, y ganan las empresas en efectividad”.

En este evento, 24 nuevas empresas firmaron el Pacto en el que se comprometen a impulsar esta modalidad laboral, completando así 247 compañías que en el país apuestan al Teletrabajo. Dentro de las organizaciones que firmaron hay varias entidades públicas, varias privadas, entre las cuales solo se encuentran 4 instituciones académicas de enseñanza superior (Universidades): Fundación Universitaria los Libertadores, Escuela Latinoamericana de Ingeniería, Tecnologías y Emprendedores (ELITE), Instituto Técnico de Gestión TEM y la Escuela de Administración de

Negocios (EAN). Por ende, se puede evidenciar que de 24 empresas que firmaron el Pacto, solamente se encuentran 4 instituciones de enseñanza superior; por lo que refuerza la importancia de este trabajo y es saber ¿cómo influye el Teletrabajo en el Clima Organizacional de las Universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia?, ya que son muy pocas las Universidades que cuentan con la modalidad del Teletrabajo - VS. - las Universidades que aún tiene la modalidad de trabajo convencional que se encuentra actualmente implementado en la mayoría de las organizaciones.

Es por esto, que en el presente trabajo se tomará la Universidad EAN, como institución de enseñanza superior que tiene implementado el Teletrabajo. La Universidad EAN, es pionera en la promoción e implementación del Teletrabajo desde que se promulgó la primera ley que regía esta modalidad, en el año 2008. Cuando la Universidad inició con esta modalidad, solo contaba con 12 teletrabajadores. A partir de ese momento, la Institución ha seguido mostrando avances, incorporando con rigurosidad aspectos como salud ocupacional y seguridad de la información.

La Universidad EAN, maneja la modalidad de Teletrabajo: *suplementario*, en el cual los trabajadores cuentan con un contrato laboral donde cumplen con sus actividades laborales, entre un lugar fuera de la organización utilizando las nuevas tecnologías y la organización, por lo general teletrabajan al menos dos días a la semana, en virtud de la Ley 1221 de 2008. Esta modalidad es aplicable, para: docentes adscritos a la Facultad en Ambientes Virtuales, docentes que tengan horas de trabajo dedicadas a la investigación, quienes tengan labores relacionadas con el soporte a los Sistemas de Información, actividades del Claustro Internacional Docente, y la puesta en marcha de la obra del Edificio EAN Legacy, entre otros.

Para la Universidad, el Teletrabajo es una poderosa herramienta que ha permitido aportar soluciones de movilidad a nuestra ciudad y mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Es por esto, que la Institución cuenta con manuales para conocer los derechos, deberes y normas (Introducción a las buenas prácticas en el Teletrabajo y el Teletrabajo en la Universidad EAN) indispensables para que el Teletrabajo sea exitoso y siga contribuyendo al desempeño y al de la comunidad eanista.

Por último, es importante mencionar el “**Procedimiento Teletrabajo**” que tiene establecido la Universidad para sus colaboradores. El cual está compuesto por: un objetivo, alcance,

definiciones, responsables, documentos relacionados y/o necesarios, secuencia de actividades y contingencias, entre otros.

Para el desarrollo de esta investigación, nos apoyaremos en lo que antes han descrito otros autores como Espinoza y Jiménez (2018), quienes plantean que la técnica para determinar el Clima Organizacional es un proceso fundamentalmente perceptual; lo cual permite emplear herramientas, como: la **encuesta**, para su medición. En ese mismo sentido, el trabajo de Rodríguez y Fernández (2015), expresa que “cada persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve y dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, (...). La percepción, que los sujetos hacen de la situación está influenciada por cuestiones internas y externas a ellos”. Lo que significa, que las herramientas que se utilicen para la medición del Clima Organizacional; no deben limitarse únicamente al análisis cuantitativo, sino también deben incluir a las personas como parte del modelo, ya que son estas las que viven y modifican el Clima de las organizaciones.

El Clima Organizacional, podría ser analizado como el conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que influye en la conducta del empleado (Ciampa, 1990, citado por González, 2017, p. 9). Es decir, se basa en las percepciones individuales, como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización (Dominguez, Ramirez y García, 2013, citados por González, 2017, p. 10). Este método del estudio del Clima Organizacional se conoce como: Enfoque Subjetivo (Halpin y Crofts, 1962, citados por Espinoza y Jiménez, 2018).

Por otro lado, es importante mencionar una de las herramientas con mayor prevalencia en el medio colombiano que es conocida como IMCOC (Instrumento para la Medición del Clima Organizacional en Colombia), diseñada en 1980 por Carlos Méndez, la cual ha sido utilizada por más 30 años. Esta, se constituye como punto de referencia, es decir, es una herramienta fundamental para el estudio y la medición del Clima Organizacional en el entorno colombiano, aportando principalmente las dimensiones de análisis del Clima Organizacional (Méndez, 2005).

Tomando como referencia los antecedentes y la descripción del problema, se puede “resumir” que, “existen tres estrategias que permiten medir el Clima Organizacional: la primera, es

observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores. La segunda, es hacer entrevistas directas a los trabajadores. Por último, la tercera y más utilizada, es realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello” (García y Bedoya, 1997, citados por Segredo, 2013).

De acuerdo a lo anterior, es decir, por lo expuesto hasta este punto; se decide realizar la construcción de un instrumento (encuesta), que será aplicada entre profesores y personal administrativo de las dos Universidades (privadas) que son objeto para el caso de este estudio. Las cuales, serán analizadas bajo el enfoque de las dimensiones de análisis del Clima Organizacional propuestas por el IMCOC de Méndez (Objetivos, Control, Liderazgo, Cooperación, Toma de decisiones, Motivación y Relaciones interpersonales), adicionalmente se considerarán dos (2) dimensiones propuestas por los autores; basadas en los trabajos efectuados por los académicos que han desarrollado este campo de estudio (Bienestar e Identidad).

Lo que se busca con esta investigación, es establecer una comparación entre la exploración documental realizada y el análisis de la recolección de datos producto de las encuestas a realizar en las dos instituciones universitarias de la ciudad de Bogotá, Colombia. Con el fin, de establecer la influencia real y positiva que tiene el Teletrabajo en el Clima Organizacional; al ser esta modalidad implementada en las instituciones académicas de enseñanza superior de la ciudad, frente a Universidades que aún hacen uso de la modalidad de trabajo convencional.

El Teletrabajo, al ser una modalidad de trabajo innovadora, permite la solución de problemas tanto en el ámbito personal, como en el ámbito laboral de sus trabajadores y también en la productividad para las organizaciones. Lo cual, se expresa en mejoras del bienestar y la calidad de vida de sus colaboradores, y el incremento de la productividad de las empresas.

Hoy en día, se puede evidenciar que la deserción de los colaboradores de una organización en gran medida; se debe al estrés que en ocasiones los trabajadores manejan durante el desempeño de sus funciones, generando la desmotivación de sus empleados al momento de trabajar, causando así tensiones entre las personas de las diferentes áreas. De acuerdo a esto, surge la modalidad del Teletrabajo, como cambio al trabajo convencional que se encuentra actualmente implementado en la mayoría de las organizaciones.

Por lo tanto, al flexibilizar la figura del trabajo convencional, le permite al colaborador desarrollar sus tareas y funciones fuera de la planta física de la organización (oficina, fábrica, entre otros). Es decir, en un espacio cómodo como lo son sus hogares, reflejado en beneficios para los teletrabajadores; mejorando así su calidad de vida por mejor uso del tiempo y para las empresas la mejora de su Clima Organizacional sin dejar de lado las relaciones de trabajo colaborativo que se establecen bajo la modalidad tradicional, garantizando así, un aumento de la productividad de las mismas.

Pese a que la implementación de esta modalidad de trabajo surgió hace varios años, en Colombia, el Teletrabajo ha tenido un crecimiento lento (se encuentra por debajo de las expectativas planteadas). Aún así, se puede evidenciar que hoy en día la gran parte de las organizaciones, ven esta modalidad como una figura de trabajo que permitirá implantar cambios positivos en cada uno de sus procesos.

Uno de los sectores que ha venido implementando esta modalidad de trabajo, son las instituciones de educación superior (Universidades), con el fin de generar cambios en la cultura organizacional; los cuales buscan garantizar el incremento de la productividad del teletrabajador bajo condiciones que permitan mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, comprometiéndose a generar un equilibrio entre lo laboral y lo personal.

En Universidades, como: la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD), la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO) o en el caso de una universidad internacional como, la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED), se puede evidenciar que la gran parte de los colaboradores que actualmente se acogen a la modalidad del Teletrabajo son los docentes, seguido del personal administrativo.

Esto, le permite a las Universidades construir y adoptar estrategias que posibiliten el cambio organizacional direccionado hacia el cuidado del medio ambiente. En la medida que, un gran número de colaboradores pueden trabajar desde su casa; reduciendo así la huella de carbono que producen los vehículos de transporte público o carros particulares, en el tiempo de recorrido ida - regreso a la planta física de las instituciones, impactando de forma positiva al medio ambiente.

El Teletrabajo, promueve cambios en las organizaciones y en sus colaboradores frente al uso y aprovechamiento de herramientas tecnológicas para el desarrollo de actividades laborales. Lo



que le permite a las Universidades que, implementan esta modalidad de trabajo, sean vistas como organizaciones que se adaptan fácilmente a los cambios; con la capacidad de tomar riesgos de acuerdo a las necesidades que surgen en el mercado haciéndolas más versátiles y creando una cultura organizacional de poder orientada a la competitividad, a través del uso de recursos que contribuyan a lograr un alto desempeño por parte de sus empleados.

Esto, de acuerdo a las transformaciones sociales y las necesidades de la vida moderna que obligan a las organizaciones a adaptarse a nuevos modelos de producción, que promuevan estrategias que faciliten el desarrollo personal de los miembros sin que se vea afectado el alcance de los objetivos comunes. Gracias a tres (3) elementos básicos, que son: mejora de las condiciones del lugar de trabajo, implementar herramientas colaborativas y operativas, y la inversión de tiempo laboral real, evitando el estrés producto del desplazamiento hasta el lugar de trabajo o reuniones dentro y fuera de la planta física.

A su vez, permite construir una cultura organizacional orientada hacia las personas. Es importante, tener en cuenta que el colaborador es el eslabón principal para el lograr el desarrollo de las actividades al interior de una organización, siendo así el activo más importante al interior de estas. Por ello, es fundamental que cada uno de los enfoques sea direccionado hacia los miembros del equipo de trabajo, donde se implementen una serie de estrategias que contribuyan al desarrollo y beneficio de los empleados a través de procesos de formación, fomentar la motivación, creatividad, innovación y satisfacción, capacitación y sensibilización de los trabajadores que realizan sus tareas bajo esta modalidad. También, incrementado la productividad, ahorro de tiempo (ya que no debe desplazarse hacia la planta física), ahorro de dinero (asociado a gastos de desplazamiento y alimentación), y mejoramiento de la salud de los empleados (debido a la reducción del estrés producto de trancones, contaminación auditiva, retrasos en la llegada al punto de trabajo, entre otros). Todo esto, traducido en aumento de la calidad de vida y mejor uso del tiempo de sus trabajadores.

Lo que permite, direccionar las tareas asignadas a cada teletrabajador hacia el logro de resultados. Donde, el objetivo principal es ser eficientes y óptimos en el desarrollo de su procesos, lo que permite: reducir costos fijos de planta física, mantenimiento, servicios públicos, entre otros.

Para el área de Recursos Humanos, también hace eficiente los procesos de selección y contratación, ya que permite contratar al personal más calificado sin que hayan limitantes como: ubicación, disponibilidad de desplazamiento hacia la planta física, entre otros; que impidan el desarrollo adecuado del proceso.

Propicia la cultura organizacional, bajo un enfoque de responsabilidad social permitiendo la inclusión social - laboral de población vulnerable gracias al uso de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Abriendo así, el campo laboral hacia personas en condición de discapacidad, aislamiento geográfico, madres y padres cabeza de familia. Otro enfoque de responsabilidad social que fomenta el teletrabajo, tiene que ver con la descongestión de centros urbanos, mejora de la movilidad, reducción del consumo de energía y combustibles fósiles.

El Teletrabajo, fomenta el desarrollo de la creatividad e innovación organizacional en los diferentes cargos, desde: la alta dirección hasta el docente o administrativo, a través de herramientas tecnológicas que permitan el desarrollo de sus actividades de una forma interactiva; permitiendo así que la población se acoja a esta modalidad tanto docentes como administrativos, como el resultado o producto que recibe el cliente. Es decir, los estudiantes. También, crear nuevos modelos educativos a través de la forma laboral del Teletrabajo atrae profesionales más proactivos, siendo estos un factor determinante en el crecimiento organizacional.

A su vez, el Teletrabajo promueve nuevas formas de evaluar los resultados, producto del desarrollo de tareas individuales y colectivas; cambiando el chip de los colaboradores y deben estar más enfocados hacia la obtención de resultados óptimos. Una forma, de evaluar por resultados es a través de la Evaluación de Desempeño. La cual, permite medir el grado de eficiencia con el que las personas desarrollan las actividades, los objetivos y las responsabilidades asignadas en cada cargo.

Esto, promueve la adquisición de conocimiento y el trabajo en equipo, al ser un trabajo realizado por varios individuos en pro de un bien común, impulsa condiciones de trabajo que permiten el compañerismo, genera entusiasmo y produce satisfacción en los miembros del grupo, generando seguridad y confianza que su líder deposita en ellos por las tareas recomendadas. Es por esto, que el líder juega un papel fundamental en el cambio positivo de la cultura organizacional, ya que debe ser agente de cambio, promover el compromiso y ser fuente de

motivación para sus colaboradores ante cualquier situación, destrezas que promueven la construcción de habilidades de liderazgo en todo el grupo bajo la creencia de que cada individuo es capaz de hacer contribuciones valiosas para lograr objetivos comunes. Dejando de lado, la figura convencional de un líder impositivo impulsando así, el liderazgo participativo.

La figura laboral del Teletrabajo, permite la búsqueda de diversas herramientas que promuevan el relacionamiento social entre todos los miembros del grupo cara a cara o cualquier otra forma de vinculación, que permita fortalecer la comunicación presencial. También, es importante generar estrategias que permitan reducir: primero, el riesgo psicosocial, minimizando el riesgo de que el teletrabajador se convierta en ermitaño por pasar la mayor parte del día solo o por contacto de los miembros del grupo de trabajo solo a través del teléfono o la pantalla. Segundo, cuidar afectaciones que pueden surgir producto de pasar largas jornadas sentado, trastorno del tiempo por cambios en el horario de trabajo, pocas pausas activas, almuerzos frente a la pantalla, entre otros. Por lo tanto, es importante generar espacios de interacción física como capacitaciones o actividades que permitan la interacción entre compañeros.

Por lo que se espera, que los resultados obtenidos del estudio se analicen bajo el constructo teórico: “para medir el estado del Clima Organizacional, es necesario un constructo teórico que, ajustado a un procedimiento metodológico, permita detectar (...) los atributos necesarios que pueden articular con la gestión de capital humano (Tamayo y Traba, 2010, citados por Sotelo y Figueroa, 2017).

Por ende, como resultado del presente estudio se espera encontrar que las variables que sean analizadas bajo el enfoque de las dimensiones de análisis del Clima Organizacional propuestas por el IMCOC de Méndez, sean correspondientes a las dimensiones de: Motivación, Control, Bienestar e Identidad. Es decir, que presenten una clara fortaleza en la Universidad que implementa el Teletrabajo, sobre la Universidad en la que aún hace uso de la modalidad de trabajo convencional.

## **11 Marco Institucional:**

Para el desarrollo del presente trabajo, es decir, para la formulación y desarrollo del diseño de implementación de un instrumento de verificación que permita analizar e identificar si realmente existe un impacto positivo del Teletrabajo en la mejora del Clima Organizacional de las

Universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia. Este estudio, se aplicará a: la Escuela de Administración de Negocios (EAN), como Institución de educación superior que tiene implementada la modalidad del Teletrabajo - VS. - la Universidad Santo Tomás (USTA), como Institución de educación superior que aún hace uso de la modalidad de trabajo convencional.

**Escuela de Administración de Negocios (EAN):**

Es una Institución de educación superior, con altos estándares de calidad y mejora continua de sus procesos y servicios; de acuerdo a las necesidades que el mercado va presentando. Su principal enfoque, es el Emprendimiento Sostenible debido a la conciencia que tiene frente al impacto inmediato y a largo plazo de las acciones del ser humano en el medio ambiente. La Universidad EAN, busca alinearse bajo los Objetivos de Desarrollo Sostenible y Progreso Social definidos por la UNESCO, y la comisión de Brundtland en 1987.

Es por esto, que la Universidad decide crear una sede basada en la construcción sostenible llamada EAN LEGACY, creada por el arquitecto William McDonough, líder en el Desarrollo Sostenible. Convirtiéndose así, en el primer edificio del país basado 100 % en arquitectura sostenible.

Su propósito, de acuerdo a la actividad económica que desarrolla; es formar profesionales dentro de un enfoque de integralidad y Emprendimiento Sostenible, por medio de: la investigación, liderazgo e innovación. Y a través, de la oferta de programas de: Pregrado, Especialización, Maestría y Doctorado. Ofrece a estudiantes, egresados, personal administrativo y personal externo, la oportunidad de participar de proyectos internos, externos y semilleros donde:

**Proyectos internos:** se crea una convocatoria, en donde la comunidad Eanista puede presentar proyectos de investigación, que se encuentren enfocados a mejorar: la productividad y competitividad de la universidad, sector privado y público. Siendo proyectos que generen un impacto positivo en el ámbito social, ambiental y económico. Convocatoria, financiada con recursos de la Universidad, y dirigida por sus docentes y miembros que hacen parte de grupos investigativos.

**Proyectos externos:** busca reforzar y crear alianzas entre tres (3) actores: academia, privado y público, que permitan el desarrollo y financiación de proyectos de investigación producto de fuentes externas a la Universidad.

Por último, los **semilleros** son espacios diseñados para que los estudiantes de Pregrado, ingresen al proceso de investigación al interior de la Universidad con el fin de que fortalezcan y desarrollen competencias investigativas.

La Universidad EAN, cuenta con programas presenciales y virtuales como:

**Pregrado:** Administración de Empresas, Contaduría Pública, Comunicación, Economía, Ingeniería Ambiental, Industrial, Producción, Mecatrónica, Sistemas, Química y en Energías, Lenguas Modernas, Psicología, Mercadeo, Mercadeo y Estrategia Comercial, Estudios y Gestión Cultural, y Negocios Internacionales.

**Especialización:** Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, Negocios y Finanzas Internacionales, Gerencia de Proyectos, Gerencia Comercial y Mercadeo, Administración de Empresas, Administración Financiera, Auditoría y Garantía de Calidad en Salud, Dirección Financiera, Gerencia de Procesos de Calidad e Innovación, Gerencia de Tecnología, Gestión Humana, Gobierno y Gerencia Pública, Inteligencia Comercial y de Mercadeo, Gerencia de Procesos y Calidad, y Dirección Financiera.

**Maestrías:** Administración de Empresas MBA, Gerencia de Proyectos, Ingeniería de Procesos, Mercadeo Global, Administración de Empresas de Salud, Gerencia de Proyectos de Información y Proyectos Tecnológicos, Innovación, Negocios Internacionales, Comunicación Estratégica, Gestión de la Cultura, Inteligencia de Negocios, Proyectos de Desarrollo Sostenible, Gestión Financiera y Mercadeo Digital.

**Doctorados:** Gerencia de Proyectos, Gestión e Ingeniería de Procesos.

Su infraestructura física, está compuesta por: ocho (8) sedes académicas: EAN Legacy, el Nogal, Av. Chile, Servicios Administrativos, Gestión Académica, Servicios al estudiante, Laboratorios y Bienestar Universitario. Ubicadas en la ciudad de Bogotá, Colombia. Y dieciocho (18) Centros de Atención Regional. Su sede principal, se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Según la Cámara de Comercio, la Escuela de Administración de Negocios (EAN) tiene el código de actividad económica 8543 que corresponde a Educación de Instituciones Universitarias o de Escuelas Tecnológicas. Este, engloba instituciones de carácter Universitario o Escuelas Tecnológicas, facultadas para ofrecer programas de formación en: ocupaciones, profesiones, disciplinas o programas de Especialización hasta el nivel de formación de Maestría.

El segmento de mercado de la Universidad, son personas interesadas en cursar programas de educación superior de alta calidad, bajo la modalidad presencial o virtual, en los niveles de: Pregrado, Especialización, Maestría y Doctorado, o educación complementaria como diplomados o cursos con un enfoque de sostenibilidad; brindando las herramientas y competencias necesarias para formar profesionales con la capacidad de responder efectivamente a las necesidades que surgen en el mercado laboral.

**Universidad Santo Tomás (USTA):**

Es una Institución de educación superior, fundada el 13 de junio de 1580, fue el primer Claustro Universitario de Colombia. El cual, tiene Acreditación Institucional Multicampus. Y actualmente, cuenta con Acreditación de Alta Calidad en sus programas académicos, con un enfoque humanista y cristiano bajo el pensamiento de Santo Tomás de Aquino.

Busca, formar profesionales integrales con capacidad de respuesta: ética, creativa y crítica, a las exigencias de la vida humana, y que puedan contribuir a la solución de problemas que surgen a partir de las nuevas necesidades que se generan en la sociedad.

La Universidad Santo Tomás, cuenta con cinco (5) niveles de formación académica superior, que son:

**Pregrado:** Administración de Empresas, Comunicación Social, Contaduría Pública, Cultura Física, Deporte y Recreación, Derecho, Diseño Gráfico, Economía, Estadística, Gobierno y Relaciones Internacionales, Ingeniería Ambiental, Civil, Telecomunicaciones, Industrial, Electrónica y Mecánica, Licenciatura en Filosofía y Letras, Mercadeo, Negocios Internacionales, Teología y Sociología.

**Especialización:** Dirección y Gestión de Calidad, Auditoría de Salud, Auditoría de Sistemas, Auditoría y Administración de la Información Tributaria, Derecho Administrativo, Derecho Penal, Finanzas, Gerencia de Instituciones de Seguridad Social en Salud, Gerencia de Negocios

Internacionales, Gerencia Empresarial, Gestión de Redes de Datos, Gestión Territorial y Avalúos, y Psicología Jurídica y Forense.

**Maestría:** Actividad Física para la Salud, Administración MBA, Calidad y Gestión Integral, Ciencias Económicas, Comunicación Desarrollo y Cambio Social, Defensa de Derechos Humanos y DIH ante Organismos, Tribunales y Cortes Internacionales, Derecho Comercial y Financiero, Derecho Contractual Público y Privado, Derecho Penal, Derecho Público, Estadística Aplicada, Filosofía Latinoamericana, Gestión del Talento Humano, Infraestructura Vial, Ingeniería Electrónica, Psicología Clínica y de la Familia, Psicología Jurídica, Salud Pública, Tecnologías Limpias, Telecomunicaciones y Regulación de las TIC y Planeación para el Desarrollo.

**Doctorado:** Derecho, Educación, Filosofía y Psicología.

**Postdoctorado:** en Educación para modalidad a distancia.

Su infraestructura física, está compuesta por: diez (10) sedes, cuatro (4) seccionales: Sede principal de Bogotá, Decanatura de División de Educación Abierta y a Distancia, Sede Edificio Dr. Angélico, Sede Edificio el Aquinate, Admisiones: Edificio Santo Domingo de Guzmán, Campus San Alberto Magno, Seccional Bucaramanga, Seccional Tunja, Sede Medellín y Sede Villavicencio.

Según la Cámara de Comercio, la Universidad Santo Tomás (USTA) tiene el código de actividad económica 8543 que corresponde a Educación de Instituciones Universitarias o de Escuelas Tecnológicas. Este, engloba instituciones de carácter Universitario o Escuelas Tecnológicas, facultadas para ofrecer programas de formación en: ocupaciones, profesiones, disciplinas o programas de Especialización hasta el nivel de formación de Maestría.

El segmento de mercado de la Universidad, son personas interesadas en cursar programas de educación superior de alta calidad, bajo la modalidad presencial o virtual, en los niveles de: Pregrado, Especialización, Maestría, Doctorado y Postdoctorado, con un enfoque humanista y cristiano que busquen una formación académica a través de procesos de enseñanza, aprendizaje e investigación que permita a los profesionales responder de forma **ética, creativa y crítica a las exigencias de la vida humana y del mercado.**

## **12 Metodología general o de primer nivel:**

### **12.1 Enfoque, diseño de la investigación y alcance o tipo de estudio:**

Para abordar la pregunta orientadora, es decir, de donde nace el problema central de este trabajo, se realizará el análisis correspondiente de ¿cómo influye el Teletrabajo en el Clima Organizacional de las Universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia? Por medio de la construcción de un instrumento (encuesta).

La encuesta, se desarrollará con la metodología de la *escala de Likert* siendo este un sistema de investigación de campo sobre la opinión de un individuo respecto a un tema. Para esto, se generará un cuestionario donde se identificará el grado de acuerdo o desacuerdo de cada pregunta, y se emplearán nueve (9) niveles. Es decir, la encuesta, consistirá en preguntas definidas (cerradas); que pueden ser contestadas con facilidad, y nueve (9) alternativas de calificación; dónde uno (1). es: Totalmente en desacuerdo y nueve (9). Totalmente de acuerdo, lo que a su vez posibilita la medición de datos de manera sencilla; para su interpretación se realizará por el método cualitativo (el análisis de estos resultados, se realizarán de esta manera de acuerdo a la contingencia de salud que se vive actualmente a nivel mundial por el COVID - 19; y la población tomada para la presente investigación es de 10 personas, muy pequeña para realizar un análisis cuantitativo).

Lo que se busca, es el conocimiento de estas personas (profesores y personal administrativo) a través de la investigación cuantitativa; la cual se centra en estudiar los fenómenos en su contexto, desde la vivencia, sentido o interpretación de la persona y las complejidades de los fenómenos que percibe (Troncoso y Amaya, 2016). Lo que busca la investigación cualitativa, es exponer la conversación que se tiene con la persona que se está estudiando, lo cual se ajusta a las características de lo que se pretende estudiar y responder al qué, por qué o cómo ocurren determinados sucesos (Troncoso y Amaya, 2016, p. 329).

De la encuesta, se van a obtener resultados cuantitativos, pero se van a analizar y a obtener resultados cualitativos (de acuerdo a la contingencia de salud que se vive actualmente a nivel mundial por el COVID - 19). Es decir, los resultados que se van a obtener de este estudio, son “mixtos”. La investigación cuantitativa y la cualitativa, son métodos complementarios que se pueden combinar con el fin de obtener resultados tanto representativos como detallados.



Es decir, los datos cuantitativos proporcionarán cifras que demuestran los puntos generales de la presente investigación. En cambio, los datos cualitativos nos brindarán información detallada que se necesita para comprender las consecuencias. Lo que quiere decir, que los datos cuantitativos ayudarán a observar el panorama de forma general, y los datos cualitativos brindarán información detallada y aportan un respaldo a los resultados que se obtuvieron en la encuesta.

## **12.2 Definición de Variables:**

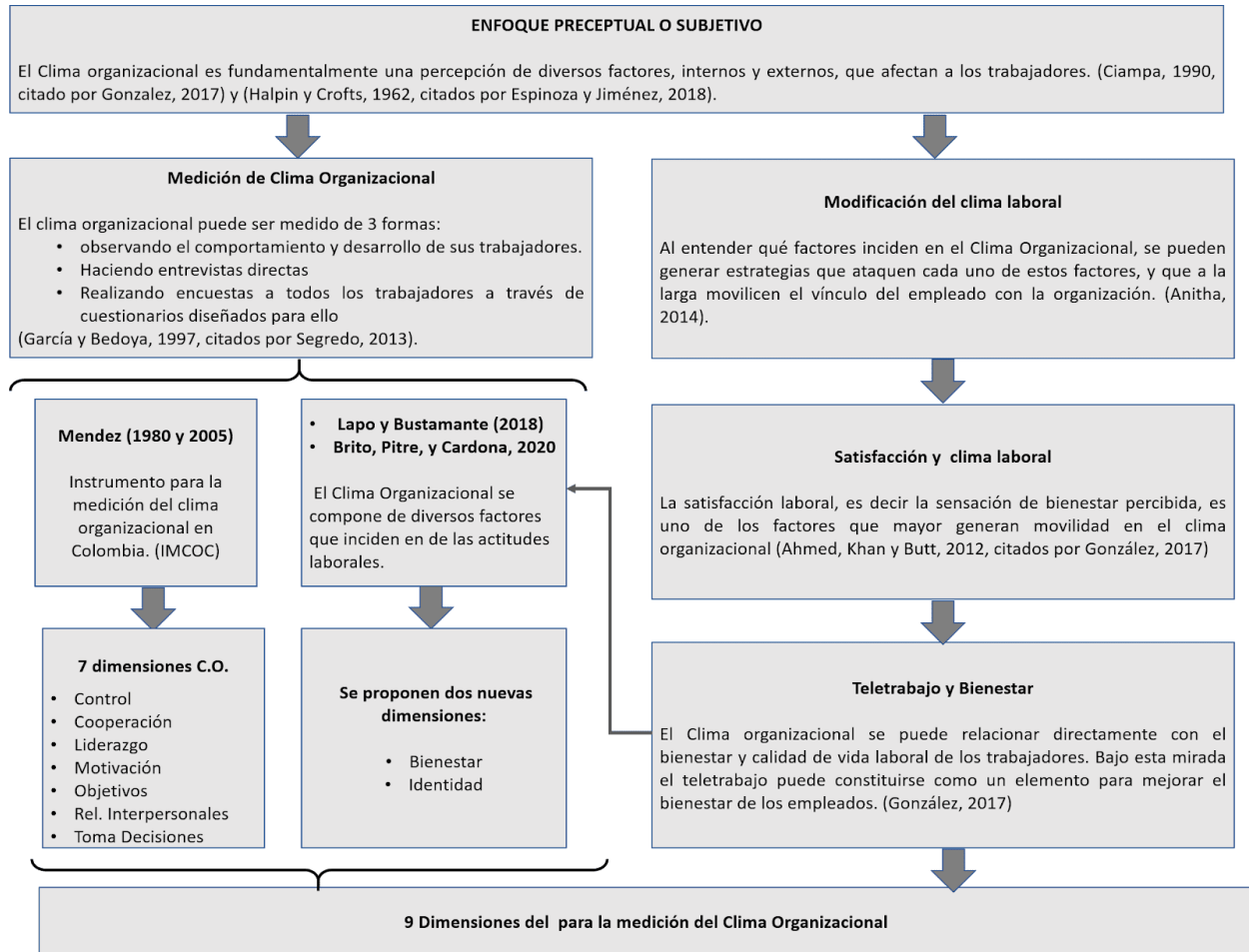
Para determinar la forma, de ¿cómo influye el Teletrabajo en el Clima Organizacional de las Universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia?, se deben definir las variables que se medirán para determinar el Clima Organizacional.

Como se ha ido desarrollando a lo largo del trabajo, una de las herramientas con mayor prevalencia en el medio colombiano es conocida como IMCOC (Instrumento para la Medición del Clima Organizacional en Colombia), diseñada en 1980 por Carlos Méndez. Esta, se constituye como punto de referencia, es decir, es una herramienta fundamental para el estudio y la medición del Clima Organizacional en el entorno colombiano, aportando principalmente las dimensiones de análisis del Clima Organizacional (Méndez, 2005). Por lo que nace la necesidad, de analizar las dimensiones de análisis del Clima Organizacional propuestas por el IMCOC (Objetivos, Control, Liderazgo, Cooperación, Toma de decisiones, Motivación y Relaciones interpersonales), adicional a esto se considerarán dos (2) dimensiones propuestas por los autores; basadas en los trabajos efectuados por los académicos que han desarrollado este campo de estudio (Bienestar e Identidad).

Con estas variables, se espera determinar: el Clima Organizacional, de las Universidades objeto de estudio de este trabajo. Es decir, en la medida en que el puntaje (nivel) en cada una de estas variables sea más alto; se entendería que se cuenta con un mejor Clima Organizacional. Así mismo, se espera que la influencia del Teletrabajo en el Clima Organizacional; tenga especial efecto, en las variables: Motivación, Control, Bienestar e Identidad, siendo estas dimensiones variables de tipo dependiente, las cuales se modifican en función de la existencia o no del Teletrabajo.

Por otra lado, se debe definir la existencia o no del Teletrabajo, para que esta actúe como variable independiente, permitiendo evaluar las variables de control en aquellas organizaciones que no cuenten con esta modalidad de trabajo.

### 12.3 Definición Conceptual:



**Figura 1. Marco Teórico - Conceptual.** Elaboración propia.

Para el alcance de este estudio, se presentan las siguientes definiciones para cada una de las variables a evaluar:

**Objetivos:** esta dimensión, se refiere al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los que se orienta la empresa en la que trabaja. Así mismo, determina la manera en que el colaborador siente que su trabajo a diario aporta al alcance de los objetivos de la organización (Méndez, 2005).

**Control:** el control permite saber si el trabajo realizado, en un tiempo determinado,

ha permitido el cumplimiento de los objetivos fijados. Es decir, que hace referencia a la periodicidad con la que se realiza la función de seguimiento; y señala las actitudes que el individuo manifiesta sobre la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades por parte de sus líderes. Así mismo, habla de la capacidad de autogestión que tiene el colaborador (Méndez, 2005).

**Liderazgo:** es la función del líder, relacionada con la supervisión y requisición, transmitida a partir de directrices propias de la organización. Habilidad social, que se traduce en destrezas y competencias profesionales que influyen en el rendimiento, eficiencia y eficacia. También, se busca identificar cómo se percibe el liderazgo ejercido por sus superiores, se trata de entender la relación entre líder y colaborador (Méndez, 2005).

**Cooperación:** hace referencia, a la asociación entre miembros de la empresa en pro del cumplimiento de los objetivos corporativos. Esta dimensión, pretende entender la relación del trabajador con sus pares, sus subordinados, sus jefes y otros miembros de la organización, y cómo se articulan estos esfuerzos en objetivos comunes (Méndez, 2005).

**Toma de Decisiones:** esta dimensión, pretende comprender las decisiones que se toman en la empresa, con el fin de alcanzar los objetivos propios de la misma. Es importante, determinar la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de toma de decisiones, así como la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo (Méndez, 2005).

**Relaciones Interpersonales:** las dinámicas propias del mundo laboral, conducen al desarrollo de relaciones sociales, que se expresan en procesos como la cooperación descrita anteriormente. Sin embargo, esta dimensión busca identificar el desarrollo de procesos informales, no asociados al alcance de objetivos laborales (Méndez, 2005).

**Motivación:** esta dimensión, pretende comprender si las acciones que generan los líderes de la empresa incentivan a los trabajadores a desempeñar su rol y al alcanzar sus objetivos. Se busca, determinar si existe una motivación declarada (incentivos) o intangible, que haga a los colaboradores querer trabajar para la organización y alcanzar las metas de la misma (Méndez, 2005).

**Bienestar:** los trabajadores, comparten su escenario laboral con los demás aspectos de su vida (familiar, económico, de salud, desarrollo, socioafectivo). Esta dimensión, pretende determinar si

la organización protege e incluso si incentiva que, cada uno de estos aspectos esté en el mejor estado posible, y cómo percibe el trabajador dichos esfuerzos, si los tiene la empresa.

**Identidad:** las organizaciones, tienen una filosofía y una razón de ser, en la medida que los trabajadores entiendan y asimilen como suyos estos lineamientos; desearan aportar a la construcción de los objetivos de las empresas. Esta dimensión, busca entender qué tan vinculado se siente el colaborador con la organización.

**Teletrabajo:** se entiende por Teletrabajo, aquella modalidad de trabajo remoto, donde el trabajador puede desempeñar sus labores utilizando como soporte: las tecnologías de la información y comunicación; para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en el sitio específico de trabajo. Para el alcance de este estudio, no se requiere que el trabajador opere exclusivamente en esta modalidad, puede manejar la modalidad de Teletrabajo: *suplementario* (en el cual los trabajadores cuentan con un contrato laboral donde cumplen con sus actividades laborales, entre un lugar fuera de la organización utilizando las nuevas tecnologías y la organización, por lo general teletrabajan al menos dos días a la semana, en virtud de la Ley 1221 de 2008).

#### **12.4 Definición Operacional:**

Teniendo en cuenta, que el presente trabajo inició con el proceso de investigación, es decir, este estudio adoptó la investigación exploratoria, mediante la revisión documental buscando proporcionar conocimiento y entendimiento del Teletrabajo tanto en el ámbito nacional, como en el mundial; permitiendo así, establecer el marco acerca del impacto que tiene esta modalidad en las Universidades Colombianas. La investigación, incorporará diversos métodos para su análisis: principalmente se estableció un diagrama de espina de pescado, encuestas, análisis de resultados y conforme a los mismo; se desarrollará y propondrá el diseño de un instrumento de verificación que permita identificar el impacto que tiene el Teletrabajo en la mejora del Clima Organizacional de las Universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Para abordar la pregunta orientadora, es decir, de donde nace el problema central de este trabajo, se realizará el análisis correspondiente de ¿cómo influye el Teletrabajo en el Clima Organizacional de las Universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia? Por medio de la construcción de un instrumento (encuesta) y a la aplicación del mismo entre profesores y

personal administrativo de las dos Universidades (privadas) que son objeto para el caso de este estudio, localizadas en la ciudad de Bogotá, Colombia.

De acuerdo al trabajo de García y Bedoya (1997), citados por Segredo (2013), hay tres (3) formas: de medir el Clima Organizacional, sin embargo, la más utilizada es “realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello”.

La encuesta, es una investigación que se realiza sobre una muestra de personas (representativa), utilizando procedimientos estandarizados de interrogación con intención de obtener mediciones cuantitativas de una gran variedad de características objetivas y subjetivas de la población. Es decir, la encuesta es una observación no directa de los hechos sino por medio de lo que manifiestan los interesados, es un método preparado para la investigación.

Este estudio, se realizará por medio de un Formulario (aplicación de Google), donde el enlace de esta encuesta se enviará vía correo electrónico; en el cual, se explicará el propósito de esta, y de igual manera se asegurará la confidencialidad en las respuestas.

La encuesta, se desarrollará con la metodología de la *escala de Likert* siendo este un sistema de investigación de campo sobre la opinión de un individuo respecto a un tema. Para esto, se generará un cuestionario donde se identificará el grado de acuerdo o desacuerdo de cada pregunta, y se emplearán nueve (9) niveles. Es decir, la encuesta, consistirá en preguntas definidas (cerradas); que pueden ser contestadas con facilidad, y nueve (9) alternativas de calificación; dónde uno (1). es: Totalmente en desacuerdo y nueve (9). Totalmente de acuerdo, lo que a su vez posibilita la medición de datos de manera sencilla; para su interpretación se realizará por el método cualitativo (el análisis de estos resultados, se realizarán de esta manera de acuerdo a la contingencia de salud que se vive actualmente a nivel mundial por el COVID - 19; y la población tomada para la presente investigación es de 10 personas, muy pequeña para realizar un análisis cuantitativo).

Esto, con el fin de tener el punto de vista de las personas que trabajan y han trabajado bajo la modalidad del Teletrabajo - VS. - las personas que no han tenido la posibilidad de trabajar bajo esta modalidad, lo que se busca es el conocimiento de estas personas a través de la investigación cuantitativa; la cual se centra en estudiar los fenómenos en su contexto, desde la vivencia,

sentido o interpretación de la persona y las complejidades de los fenómenos que percibe (Troncoso y Amaya, 2016).

Por último, de acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas, se desarrollará y formulará el diseño de un instrumento de verificación que permita identificar el impacto que tiene el Teletrabajo en la mejora del Clima Organizacional de las dos Universidades en la ciudad de Bogotá, Colombia.

Esta investigación, tiene como finalidad comprender las percepciones (determinar el impacto que tiene el Teletrabajo en el Clima Organizacional de las Universidades de Bogotá) que tienen las personas que trabajan y han trabajado bajo la modalidad del Teletrabajo - VS. - las personas que no han tenido la posibilidad de trabajar bajo esta modalidad. De acuerdo, a que en la actualidad se desconoce la realidad sobre este tema y no se cuenta con información veraz; lo que conlleva a emitir juicios que en algunas oportunidades no corresponden a la realidad y pueden ser tanto negativos como positivos.

Por lo tanto, la única manera para saber y conocer la realidad que vive el teletrabajador y la organización (Universidades) durante esta modalidad de trabajo, es por medio de las encuestas que se van a realizar a las personas (profesores y personal administrativo) que lo han puesto en práctica dentro de las dos Universidades (privadas) que hacen parte del objeto de estudio. De acuerdo, a que estas son las personas más idóneas para dar a conocer su percepción a partir de su experiencia en la ejecución de sus labores como teletrabajadores - VS. - la modalidad de trabajo convencional.

A continuación, se encuentra el link: <https://forms.gle/9mhsqmfBeRCd75Ht8>, de la encuesta desarrollada por medio de un Formulario (aplicación de Google), donde el enlace de esta se enviará vía correo electrónico; en el cual, se explicará el propósito, y de igual manera se asegurará la confidencialidad en las respuestas.

Por otro lado, en el anexo 1, se encuentra la encuesta planteada para la investigación del presente trabajo.

## **12.5 Población y Muestra:**

La población, está constituida por: docentes y el personal administrativo, de las instituciones de educación superior: Escuela de Administración de Negocios (EAN) y la Universidad Santo Tomás de la ciudad de Bogotá, Colombia.

La población, será de diez 10 personas, entre docentes y personal administrativo de las dos Universidades objeto de este estudio. La población tomada para esta investigación, es pequeña, debido a la contingencia de salud que se vive actualmente a nivel mundial por el COVID - 19.

Esta investigación, tiene como finalidad comprender las percepciones (determinar el impacto que tiene el Teletrabajo en el Clima Organizacional de las Universidades de Bogotá) que tienen las personas que trabajan y han trabajado bajo la modalidad del Teletrabajo - VS. - las personas que no han tenido la posibilidad de trabajar bajo esta modalidad. De acuerdo, a que en la actualidad se desconoce la realidad sobre este tema y no se cuenta con información veraz; lo que conlleva a emitir juicios que en algunas oportunidades no corresponden a la realidad y pueden ser tanto negativos como positivos.

Por lo tanto, la opción seleccionada para saber y conocer la realidad que vive el teletrabajador y la organización (Universidades) durante esta modalidad de trabajo, es por medio de las encuestas que se van a realizar a las personas (profesores y personal administrativo) que lo han puesto en práctica dentro de las dos Universidades (privadas) que hacen parte del objeto de estudio. De acuerdo, a que estas son las personas más idóneas para dar a conocer su percepción a partir de su experiencia en la ejecución de sus labores como teletrabajadores - VS. - la modalidad de trabajo convencional.

Por otro lado, el muestreo utilizado para la presente investigación, es: *No probabilístico por conveniencia*. Debido a la contingencia que actualmente vivimos, la investigación requiere crear una serie de muestras de fácil acceso de acuerdo a la disponibilidad de la población que forma parte de la muestra.

## **13 Metodología particular o de segundo nivel:**

### **13.1 Selección de métodos o instrumentos para recolección de información:**

El medio a través del cual se va a recoger la información necesaria para dar respuesta al objeto de estudio, es la encuesta escrita (por medio de un Formulario (aplicación de Google)).

Esta, tiene como objetivo generar un número de preguntas adecuado que permita abordar en su totalidad las dimensiones o variables establecidas para el Clima Organizacional, que son: Objetivos, Control, Liderazgo, Cooperación, Toma de decisiones, Motivación y Relaciones interpersonales, adicional a esto se consideran dos (2) dimensiones propuestas por los autores; basadas en los trabajos efectuados por los académicos que han desarrollado este campo de estudio (Bienestar e Identidad).

De acuerdo a lo anterior, la encuesta, está estructurada con cincuenta (50) preguntas definidas (cerradas); que pueden ser contestadas con facilidad, y nueve (9) alternativas de calificación; las preguntas, serán calificadas de 1 a 9, donde: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. Muy en desacuerdo, 3. En desacuerdo, 4. Algo en desacuerdo, 5. Neutral, 6. Algo de acuerdo, 7. De acuerdo, 8. Muy de acuerdo y 9. Totalmente de acuerdo. Estas, serán aplicadas a la población designada.

El instrumento utilizado para recolectar los datos es un formulario virtual en la plataforma google forms.

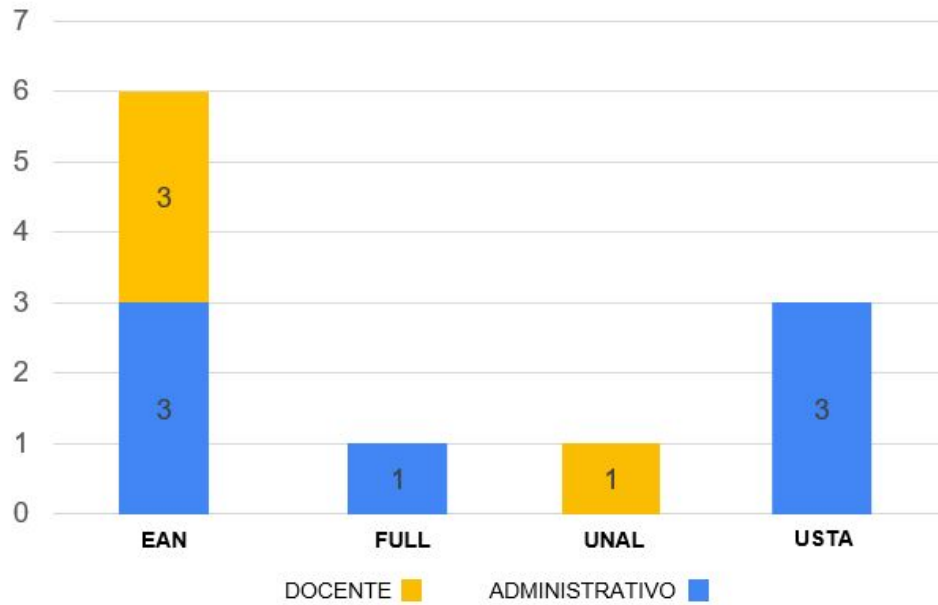
#### **14 Análisis de Resultados:**

En el mes de Mayo del 2020, se realizaron las encuestas a administrativos y profesores de las Universidades objeto de estudio de esta investigación, donde se obtuvieron once (11) respuestas. A continuación, se detalla la población encuestada:

<b>UNIVERSIDAD:</b>	<b>CARGO:</b>	<b>CANTIDAD:</b>
Escuela de Administración de Negocios (EAN).	Administrativo.	3.
	Docente.	3.
Universidad Santo Tomás (USTA).	Administrativo.	3.
Fundación Universitaria los Libertadores.	Administrativo.	1.
Universidad Nacional de Colombia.	Docente.	1.
<b>TOTAL:</b>		<b>11.</b>

**Tabla 4.** *Detalle de la muestra encuestada.* Elaboración propia.





**Figura 2.** *Composición de la Muestra Objeto de Estudio.* Elaboración propia.

De acuerdo a lo descrito en la sección de la metodología, la selección de esta muestra se hizo de forma no probabilística, por conveniencia, y no constituye una muestra significativa estadísticamente. No obstante, el análisis presentado a continuación es un análisis cualitativo, basado en métodos cualitativos.

El formulario presentado a los encuestados se componía de 3 secciones: la primera, buscaba identificar a qué Universidad y grupo laboral pertenecen. La segunda sección, corresponde a las primeras cinco preguntas, donde se buscaba medir la percepción de la presencia de mecanismos del Teletrabajo. Recordando lo expuesto por Rodríguez y Fernández (2015), cuando afirman que “cada persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve y dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización”.

De esta manera, no solo basta con que existan o no políticas asociadas al Teletrabajo en las Universidades estudiadas, sino que es necesario que los trabajadores lo entiendan así. Con respecto a este punto tenemos los siguientes resultados:

<b>PREGUNTA</b>	<b>EAN</b>	<b>FULL</b>	<b>UNAL</b>	<b>USTA</b>
1	8,83	9,00	2,00	9,00
2	8,83	9,00	2,00	9,00
3	8,83	9,00	1,00	3,67
4	6,17	5,00	2,00	4,67
5	8,00	9,00	3,00	6,00
<b>PROMEDIO</b>	<b>8,13</b>	<b>8,20</b>	<b>2,00</b>	<b>6,47</b>

**Tabla 5.** *Respuestas Promedio por Universidad, a las preguntas de la variables del Teletrabajo.*  
Elaboración propia.

En la tabla 5, se puede observar como la puntuación es mayor en la Escuela de Administración de Negocios (EAN), y en la Fundación Universitaria los Libertadores (FULL), en comparación con la Universidad Nacional De Colombia (UNAL) y la Universidad Santo Tomás (USTA). Particularmente, las preguntas tres (3) y cuatro (4) (ver anexos), las cuales están orientadas a determinar el comportamiento del Teletrabajo previo a la emergencia sanitaria causada por el COVID - 19.

Al analizar estas respuestas se opta por agrupar la población en dos grupos, el primer grupo: con Teletrabajo, está compuesto por la Escuela de Administración de Negocios (EAN) y la Fundación Universitaria los Libertadores (FULL); en el cual se considera que hay presencia de mecanismos de Teletrabajo.

En el segundo grupo, sin Teletrabajo, están la Universidad Nacional De Colombia (UNAL) y la Universidad Santo Tomás (USTA); las cuales indican que a percepción de los trabajadores, no existen metodologías del Teletrabajo en estas.

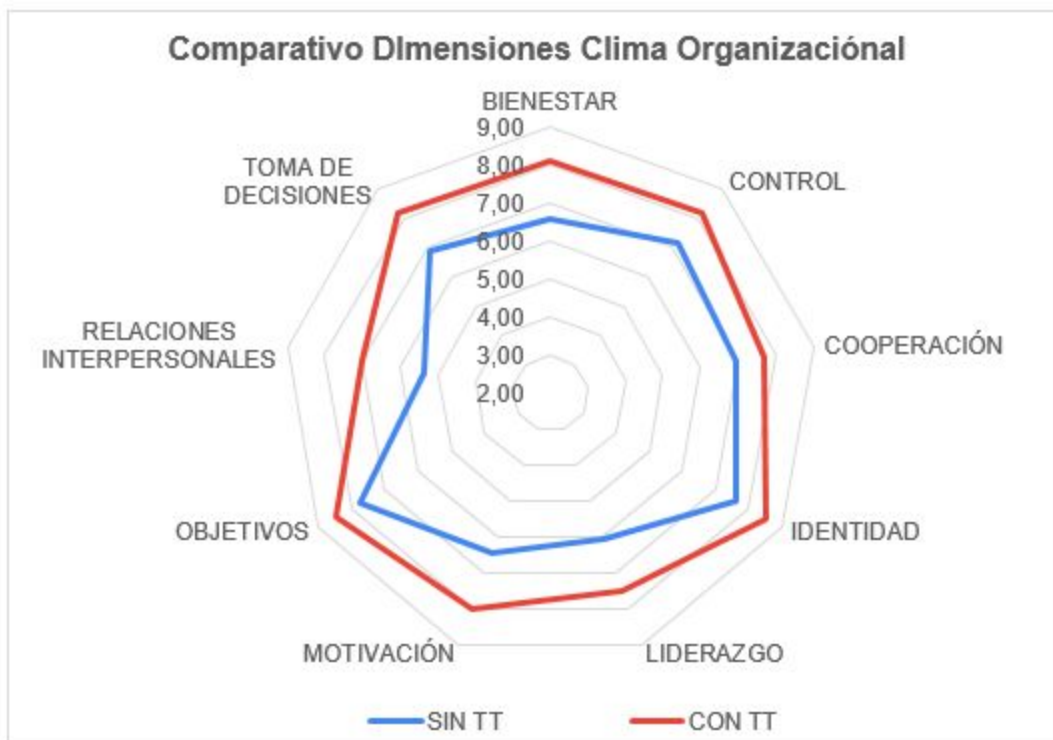
La tercera sección del instrumento, y también la más extensa (preguntas 6 a 50), pretende medir cada una de las nueve (9) variables del Clima Organizacional a estudiar (ver figura 1). En esta sección, se realizaron 5 preguntas para cada una de las dimensiones, donde puntajes más altos significan una mejor calidad del clima organizacional. A continuación se presenta el resumen de estos datos.

<b>VARIABLE C.O.</b>	<b>EAN</b>	<b>FULL</b>	<b>UNAL</b>	<b>USTA</b>
BIENESTAR	8,23	8,00	7,40	5,73
CONTROL	8,00	8,40	6,80	7,60
COOPERACIÓN	7,23	8,20	7,20	6,67
IDENTIDAD	8,27	8,80	7,80	7,40
LIDERAZGO	7,63	7,40	6,20	5,93
MOTIVACIÓN	7,80	8,20	5,80	7,07
OBJETIVOS	7,93	9,00	7,60	7,87
RELACIONES INTERPERSONALES	7,20	6,80	4,80	5,87
TOMA DE DECISIONES	7,80	8,60	7,60	6,20
<b>TOTAL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>7,79</b>	<b>8,16</b>	<b>6,80</b>	<b>6,70</b>

**Tabla 6.** Resultados a las variables del Clima Organizacional por Universidad. Elaboración propia.

A primera vista, se puede observar cómo aquellas Universidades que presentaron una mayor percepción del Teletrabajo, también presentan un resultado más alto para las demás variables del Clima Organizacional. Lo anterior, indica que existe una relación entre el Teletrabajo y el Clima Organizacional, bien sea porque esté en sí mismo genera una movilización de las demás variables, o porque las Universidades en las que se presentan estas iniciativas, son organizaciones en las que la cultura está naturalmente orientada al Bienestar y el Clima Organizacional. Recordemos que según el enfoque subjetivo Ramírez y García (2013), el Clima Organizacional es básicamente una percepción, y como tal puede ser influenciada por diversos factores Rodríguez y Fernández (2015). En este caso, la presencia de metodologías asociadas al Teletrabajo parece ser uno de estos.

Para entender mejor la relación entre las dimensiones del Clima Organizacional, se analizaron los resultados agrupados entre las Universidad con Teletrabajo -Vs. - las Universidades que no tienen esta modalidad de trabajo. A continuación, se presenta el mapa del Clima Organizacional, incluyendo las dimensiones de Méndez (2005), y las variables adicionales propuestas para este estudio.

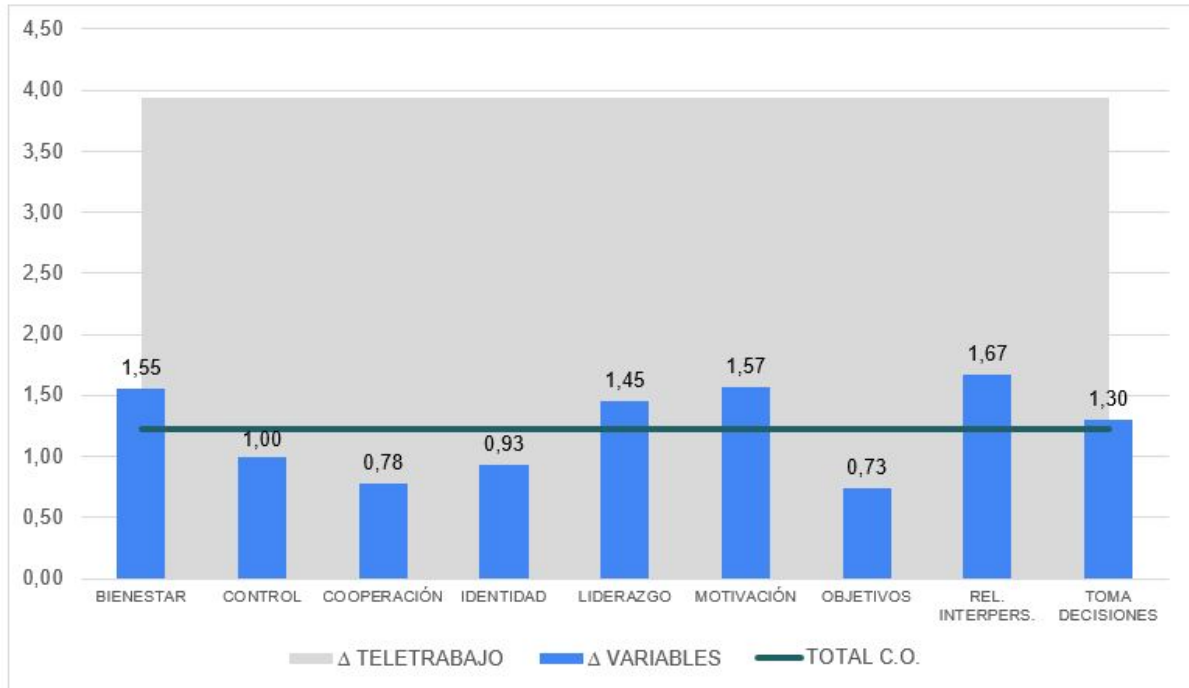


**Figura 3.** Comparativo Clima Organizacional con Teletrabajo - Vs. - sin Teletrabajo. Elaboración propia.

En comparación, las Universidades con Teletrabajo presentan medidas asociadas a un mejor Clima Organizacional. Se observa, como todas las dimensiones presentan valores más alto. En las empresas con Teletrabajo, las variables del Clima Organizacional presentaron en promedio 1,22 por encima (ver tabla 7).

VARIABLES C.O.	SIN TT	CON TT	$\Delta$
BIENESTAR	6,57	8,12	1,55
CONTROL	7,20	8,20	1,00
COOPERACIÓN	6,93	7,72	0,78
IDENTIDAD	7,60	8,53	0,93
LIDERAZGO	6,07	7,52	1,45
MOTIVACIÓN	6,43	8,00	1,57
OBJETIVOS	7,73	8,47	0,73
RELACIONES INTERPERSONALES	5,33	7,00	1,67
TOMA DE DECISIONES	6,90	8,20	1,30
<b>TOTAL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	<b>6,75</b>	<b>7,97</b>	<b>1,22</b>
<b>VARIABLE TELETRABAJO</b>	<b>4,23</b>	<b>8,17</b>	<b>3,93</b>

**Tabla 7.** Comparativo Clima Organizacional con Teletrabajo - Vs. - sin Teletrabajo. Elaboración propia.



**Figura 4.** Variación por dimensión del Clima Organizacional. Elaboración propia.

Como ya se había visto antes, todas las variables presentaron mayores puntajes en las Universidades con Teletrabajo, las dimensiones que presentaron mayor variación fueron las de Bienestar, Motivación y Relaciones Interpersonales. En contraprestación aquellas que menor variación tuvieron fueron Cooperación, Objetivos e Identidad.

## 15 Conclusiones:

- Existe una relación clara entre el Teletrabajo y el Clima Organizacional, en donde las variables establecidas para medir el Clima Organizacional de las Universidades objeto de estudio, pueden generar en sí mismo una movilización o relacionarse en la medida que estas instituciones pueden tener una cultura organizacional enfocada en el Bienestar y en mantener un buen Clima Organizacional entre sus colaboradores. Esto, se puede evidenciar en los puntajes que las encuestas arrojaron. En donde, aquellas organizaciones que tienen metodologías de Teletrabajo para el desarrollo de sus funciones tienen una percepción positiva del clima laboral relacionado al Teletrabajo.
- El impacto del Teletrabajo en el Clima Organizacional, se encuentra relacionado con las metodologías que las Universidades tienen para el adecuado desarrollo de sus funciones influyendo positivamente en el Bienestar de sus colaboradores, permite mantener el

control del trabajo que debe realizarse y el tiempo en el que debe ser entregado para lograr el cumplimiento de los objetivos establecidos, permite construir mayor identidad entre sus trabajadores los cuales, se sienten más identificados con los lineamientos de su organización, las empresas crean incentivos que motivan a los trabajadores a desarrollar sus funciones en pro del alcance de los objetivos de la organización y por último, la toma de decisiones en donde, hay mayor comprensión de las decisiones tomadas.

- Si bien la investigación permite determinar que el Teletrabajo como nueva modalidad de trabajo contribuye a mejorar el Clima Organizacional en las Universidades de Bogotá, Colombia. Es necesario, hacer estudios posteriores que puedan describir a profundidad la relación entre el Teletrabajo y Clima Organizacional. Debido a las limitaciones del estudio, no es posible afirmar que la mejora del Clima Organizacional se deba exclusivamente a la presencia de la metodología del Teletrabajo, o si existe una variable mediadora no estudiada, que modifica el comportamiento del Clima Organizacional

## 16 Bibliografía:

Ahmed, N., Khan, M., y Butt, F. (2012). *A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks*. *Asian Social Science*, 8(4), 259-267

Recuperado de:

<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/download/2650/2687/>

Álvarez, A. (2012). *La introducción del Teletrabajo en la Administración General del Estado*.

Recuperado de: <https://revistas.ucm.es/index.php/STRA/article/view/60589/4564456547444>

Anaya, L., y Valbuena, S. (2017). *Análisis situacional y propuesta para el fortalecimiento del modelo de teletrabajo orientado a la mejora continua en la Universidad EAN*. Recuperado de:

<https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/8941/AnayaLuz2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 308-323. Recuperado de:

<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJPPM-01-2013-0008/full/html>

Blanco, D., Cerquera, J., Hernández, E., y Perpiñan, L. (2018). *Teletrabajo y su implementación dentro de ocho organizaciones de la ciudad de Bogotá D.C*. Recuperado de:

<http://polux.unipiloto.edu.co:8080/00004650.pdf>

Bravo, A., González, G., y Duque, J. (2018). *Diseño de estrategias de mejoramiento a partir del diagnóstico de clima organizacional en una empresa distribuidora de combustibles y alimentos*.

Entramado, 12-31. Recuperado de:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v14n1/1900-3803-entra-14-01-12.pdf>

Brito, C., Pitre, R., y Cardona, D. (2020). *Clima Organizacional y su influencia en el desempeño del personal en una empresa de servicio*. Recuperado de:  
<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2256/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=12a34b2a-8b26-460e-bc21-21a0d04dc34c%40pdc-v-sessmgr04>

Durán, M. (2018). *El Teletrabajo Internacional como estrategia innovadora en la gestión de la Universidad Estatal a Distancia de Costa Rica (UNED)*. Recuperado de:  
<https://hemeroteca.unad.edu.co/index.php/memorias/article/view/2909/2956>

Espinoza, M., y Jiménez, A. (2019). *Medición del clima organizacional con un enfoque de género en la Escuela Politécnica Nacional*. Universidad y Empresa, 261-284. Recuperado de:  
<http://www.scielo.org.co/pdf/unem/v21n36/0124-4639-unem-21-36-261.pdf>

Fernández, L. (2019). *Reflexiones sobre el teletrabajo en Colombia*. Recuperado de:  
<http://investigaciones.uniatlantico.edu.co/revistas/index.php/legin/article/view/2331/2850>

Función Pública. (2012). *Ley 1562 de 2012*. Recuperado de:  
[https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma\\_pdf.php?i=48365](https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=48365)

Giraldo, F., y Villegas, M. (2018). *Propuesta de mejora de Procesos Software basada en PSP para contextos de Teletrabajo*. Recuperado de:  
<https://revistas.udem.edu.co/index.php/ingenierias/article/view/1929/2678>

González, J. (2017). *Incidencia del Teletrabajo en el Clima Organizacional de las empresas*. Recuperado de:  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17034/GonzalezArizaJavierAndres2017.pdf;jsessionid=BEE7A1D82F8FC9C2C44022B0DB134B68?sequence=1>

Guzmán, A., y Abreo, C. (2017). *Las habilidades del teletrabajador para la competitividad*. Recuperado de:  
<http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=43beb434-247e-4702-84d6-44b9c731408f%40pdc-v-sessmgr06>

Lapo, M., y Bustamante, M. (2018). *Incidencia del Clima Organizacional y de las Actitudes Laborales en el Comportamiento Prosocial de los Profesionales de la Salud del Guayas Ecuador*. Recuperado de:  
[https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642018000500245](https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642018000500245)

Méndez, C. (2005). *Clima organizacional en empresas colombianas 1980-2004*. Recuperado de:  
[https://www.researchgate.net/publication/277749460\\_Clima\\_organizacional\\_en\\_empresas\\_colombianas\\_1980-2004/link/557fd20008aec87640de093d/download](https://www.researchgate.net/publication/277749460_Clima_organizacional_en_empresas_colombianas_1980-2004/link/557fd20008aec87640de093d/download)

- Navarro, M., y Barbosa, I. (2016). *Teletrabajo en la Corporación Universitaria Minuto de Dios (UNIMINUTO)*. Recuperado de: [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5636/TEGP\\_NavarroGruesoMaxielEugenia\\_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/5636/TEGP_NavarroGruesoMaxielEugenia_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Organización Internacional del Trabajo. (2014). *Las reglas de juego: una breve introducción a las normas internacionales del trabajo*. Recuperado de: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_norm/---normes/documents/publication/wcms\\_318173.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---normes/documents/publication/wcms_318173.pdf)
- Pabón, M., y Muñoz, D. (2018). *Comunicación y teletrabajo para la convergencia generacional: Análisis de casos de empresas de comunicación en Medellín, Colombia*. Comhumanitas: Revista Científica de Comunicación, 9(1), 16 - 27. Recuperado de: <http://www.comhumanitas.org/index.php/comhumanitas/article/view/149/152>
- Quintana, J. (2019). *Estudio de avance en la implementación del Teletrabajo en la Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD) 2016 - 2019*. Recuperado de: <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/31117/jenny.quintana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rodríguez, J., y Fernández, M. (2015). *Diseño y validación de un instrumento de medida del clima en centros de educación secundaria*. Educación XX1, 71-98. Recuperado de: <http://revistas.uned.es/index.php/educacionXX1/article/download/12312/12213>
- Segredo, A. (2013). *Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización*. Revista Cubana de Salud Pública, 385-393. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21430556017>
- Sotelo, J., y Figueroa, E. (2017). *El clima organizacional y su correlación con la calidad en el servicio en una institución de educación de nivel medio superior*. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 582-609. Recuperado de: <http://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v8n15/2007-7467-ride-8-15-00582.pdf>
- SurveyMonkey. (S.F). *Diferencia entre investigación cuantitativa y cualitativa*. Recuperado de: [https://es.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/?program=7013A000000mweBQAQ&utm\\_bu=CR&utm\\_campaign=71700000064157464&utm\\_adgroup=58700005704021400&utm\\_content=39700052007818796&utm\\_medium=cpc&utm\\_source=adwords&utm\\_term=p52007818796&utm\\_kxconfid=s4bvpi0ju&gclid=EAIaIQobChMIItfrBl8y46AIVChgMCh25tA3IEAAYASAAEgKeCvD\\_BwE](https://es.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/?program=7013A000000mweBQAQ&utm_bu=CR&utm_campaign=71700000064157464&utm_adgroup=58700005704021400&utm_content=39700052007818796&utm_medium=cpc&utm_source=adwords&utm_term=p52007818796&utm_kxconfid=s4bvpi0ju&gclid=EAIaIQobChMIItfrBl8y46AIVChgMCh25tA3IEAAYASAAEgKeCvD_BwE)
- Tapasco, O., y Giraldo, J. (2018). *Factores Asociados a la Disposición por el Teletrabajo entre Docentes Universitarios*. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/cyt/v18n56/art03.pdf>



- Tapasco, O., y Giraldo, J. (2020). *Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo*. Recuperado de: <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-149.pdf>
- Teletrabajo. (S.F). *El Teletrabajo tiene 24 nuevos aliados en Colombia*. Recuperado de: <https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-14186.html>
- Teletrabajo. (S.F). *Marco Jurídico*. Recuperado de: <https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8098.html>
- Troncoso, C., y Amaya, A. 2016. *Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en la investigación de salud*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf>
- Universidad EAN. (2015). *La Universidad EAN, pionera en la promoción e implementación del Teletrabajo*. Recuperado de: <https://universidadean.edu.co/noticias/la-universidad-ean-pionera-en-la-promocion-e-implementacion-del-teletrabajo>
- Universidad EAN. (S.F). *Acreditaciones y Certificaciones*. Recuperado de: <https://universidadean.edu.co/la-universidad/acreditaciones-y-certificaciones>
- Universidad EAN. (S.F). *Buenas prácticas Eanistas*. Recuperado de: <https://universidadean.edu.co/colaboradores/buenas-practicas-eanistas>
- Universidad EAN. (S.F). *EAN LEGACY una obra con impactos diferenciales*. Recuperado de: <https://universidadean.edu.co/sites/default/files/la-universidad/instalaciones/infografia-ean-legacy-diferenciales.jpg>
- Universidad EAN. (S.F). *La Universidad*. Recuperado de: <https://universidadean.edu.co/la-universidad>
- Universidad EAN. (S.F). *Procedimiento Teletrabajo*. Recuperado de: <https://universidadean.edu.co/sites/default/files/institucion/PROCEDIMIENTO%20TELETRABAJO.pdf>
- Universidad EAN. (S.F). *Sedes*. Recuperado de: <https://universidadean.edu.co/la-universidad/sedes>
- Universidad Santo Tomás. (2020). *Oferta académica - USTA BOGOTÁ*. Recuperado de: <https://www.usta.edu.co/index.php/oferta-academica>
- Villafrade, A., y Palacios, J. (2013). *Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo*. Recuperado de: <http://www.scielo.mec.pt/pdf/rist/n12/n12a03.pdf>

## 17 Anexos:

### 17.1 Anexo 1: Formulario (Encuesta)

A continuación, se presenta el formulario del instrumento diseñado para la investigación. Está compuesto, por cincuenta y dos (52) preguntas orientadas a medir las dimensiones del Clima Organizacional, así como la presencia de una cultura de Teletrabajo en las Universidades estudiadas:

De acuerdo a lo anterior, la encuesta, está estructurada con cincuenta (50) preguntas definidas (cerradas); que pueden ser contestadas con facilidad, y nueve (9) alternativas de calificación; las preguntas, serán calificadas de 1 a 9, donde: 1. Totalmente en desacuerdo, 2. Muy en desacuerdo, 3. En desacuerdo, 4. Algo en desacuerdo, 5. Neutral, 6. Algo de acuerdo, 7. De acuerdo, 8. Muy de acuerdo y 9. Totalmente de acuerdo. Estas, serán aplicadas a la población designada.

<b>DIMENSIÓN:</b>	<b>PREGUNTA:</b>	
<b>TELETRABAJO:</b>	1.	En mi empresa existen programas de teletrabajo o home-office.
	2.	La empresa genera alternativas para poder ejercer labores de trabajo no presencial.
	3.	Antes de la emergencia sanitaria (COVID 19), se me informó de la posibilidad de hacer trabajo remoto.
	4.	Se me explicaron los beneficios del trabajo remoto o teletrabajo
	5.	Es importante para la empresa generar espacios de trabajo remoto, como programa de bienestar.
<b>OBJETIVOS:</b>	6.	Tengo fuertes conocimientos acerca de los objetivos de la empresa, los comprendo bien y suficientemente.
	7.	Existe una relación entre el cumplimiento de los objetivos de la empresa, y la satisfacción de mis necesidades económicas, de estabilidad laboral, de ascensos, experiencia, de aprendizaje, progreso, etc?
	8.	Los objetivos de la empresa se construyen como una cascada, de tal manera que mis objetivos están alineados con los de la organización

	9.	Siento que lo que hago es importante para la empresa, y mis superiores me lo hacen saber así.
	10.	Entiendo como mi trabajo diario contribuye al alcance de los objetivos de la empresa.
<b>COOPERACIÓN:</b>	11.	Existe un espíritu de ayuda y la colaboración entre los trabajadores de esta empresa.
	12.	Considero que en mi trabajo ayudo y colaboro con mis compañeros.
	13.	Habitualmente me siento vinculado a los grupos de trabajo en los que participo.
	14.	Frecuentemente me divierto con mis compañeros de trabajo, dentro o fuera del ambiente laboral.
	15.	Con frecuencia mis compañeros me piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde
<b>LIDERAZGO:</b>	16.	Cuando no puedo solucionar inquietudes o problemas del trabajo, los planteo a mi jefe.
	17.	Cuando ejecuto mi trabajo, siento que tengo la libertad para hacerlo como quiero, con la aprobación de mis superiores.
	18.	Mi jefe (Director) es una persona justa, da instrucciones y toma decisiones equitativas.
	19.	Me jefe me ayuda, para poder ejecutar mi trabajo.
	20.	Comento con mis superiores los problemas que me afectan y la relación que tienen con mi trabajo.
<b>TOMA DE DECISIONES:</b>	21.	Con frecuencia participó en las decisiones de la empresa, particularmente en aquellas que tienen que ver con mi trabajo
	22.	Me siento preparado para tomar decisiones cuando se requiere.
	23.	Tengo libertad de tomar decisiones de acuerdo a mi campo de acción

	<b>24.</b>	Siento que mis decisiones son respaldadas por mis superiores.
	<b>25.</b>	Cuando mis decisiones no son las mejores se genera un espacio positivo de revisión al respecto.
<b>RELACIONES INTERPERSONALES:</b>	<b>26.</b>	Considero positivo el trato y relación con mi jefe.
	<b>27.</b>	Considero que existe confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa.
	<b>28.</b>	Considero que tengo relaciones fuertes, cordiales y amigables, con miembros que no son de mi grupo directo de trabajo.
	<b>29.</b>	Es común que comparta tiempo con mis compañeros fuera del horario laboral.
	<b>30.</b>	Siento que mi jefe y los directivos de la empresa son cercanos y puedo acercarme a ellos
<b>MOTIVACIÓN:</b>	<b>31.</b>	Estoy a gusto con el salario que recibo.
	<b>32.</b>	Siento que el tiempo que se me asigna es el adecuado para la carga que se me asigna.
	<b>33.</b>	En esta empresa existe una adecuada recompensa ante un trabajo bien hecho.
	<b>34.</b>	Siento motivación por hacer mi trabajo.
	<b>35.</b>	Siento que mi trabajo es importante y me gusta lo que hago.
<b>CONTROL:</b>	<b>36.</b>	Recibo feedback de mi trabajo y se me permite conocer los resultados de mi trabajo.
	<b>37.</b>	Diálogo frecuentemente con mi jefe acerca de los resultados y la forma como ejecuta mi trabajo.
	<b>38.</b>	Me siento a gusto con la forma como mi jefe verifica actualmente el trabajo que realizo.
	<b>39.</b>	Siento que soy capaz de ejecutar mis tareas sin que nadie me pida que las haga.

	<b>40.</b>	Mi jefe verifica mi trabajo, sin intervenir en él.
<b>BIENESTAR:</b>	<b>41.</b>	Mis superiores frecuentemente se interesan en mi bienestar personal, así como por el de mi familia.
	<b>42.</b>	La empresa tiene planes o programas diseñados para mejorar el bienestar de los empleados.
	<b>43.</b>	Considero que la empresa me ve como una persona y no solo como un empleado.
	<b>44.</b>	Considero que es importante para la empresa que yo me encuentre bien emocionalmente, físicamente, y personalmente.
	<b>45.</b>	Siento que mi vida laboral tiene un buen balance con mi vida personal.
<b>IDENTIDAD:</b>	<b>46.</b>	Sería muy difícil hacerme cambiar de trabajo (empresa) en este momento.
	<b>47.</b>	Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.
	<b>48.</b>	Constantemente hablo bien de mi empresa, con personas de mi entorno no laboral.
	<b>49.</b>	No he pensado en dejar la empresa, incluso en los momentos más difíciles.
	<b>50.</b>	Defiendo a mi empresa, si escucho algún comentario negativo respecto a ella.

## 17.2 Anexo 2: Respuestas del Formulario

<b>ENCUESTADO:</b>	<b>UNIVERSIDAD:</b>	<b>CARGO:</b>
<b>R1</b>	Universidad Santo Tomás (USTA).	Administrativo.
<b>R2</b>	Universidad Santo Tomás (USTA).	Administrativo.
<b>R3</b>	Escuela de Administración de Negocios (EAN).	Administrativo.

<b>R4</b>	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA	Docente.
<b>R5</b>	Escuela de Administración de Negocios (EAN).	Docente.
<b>R6</b>	Fundación Universitaria Los Libertadores	Administrativo.
<b>R7</b>	Escuela de Administración de Negocios (EAN).	Docente.
<b>R8</b>	Escuela de Administración de Negocios (EAN).	Docente.
<b>R9</b>	Escuela de Administración de Negocios (EAN).	Administrativo.
<b>R10</b>	Escuela de Administración de Negocios (EAN).	Administrativo.
<b>R11</b>	Universidad Santo Tomás (USTA).	Administrativo.

	<b>RESPUESTAS DE ENCUESTADOS:</b>										
<b>PREGUNTA:</b>	<b>R1</b>	<b>R2</b>	<b>R3</b>	<b>R4</b>	<b>R5</b>	<b>R6</b>	<b>R7</b>	<b>R8</b>	<b>R9</b>	<b>R10</b>	<b>R11</b>
<b>1.</b>	9	9	8	2	9	9	9	9	9	9	9
<b>2.</b>	9	9	8	2	9	9	9	9	9	9	9
<b>3.</b>	9	1	8	1	9	9	9	9	9	9	1
<b>4.</b>	4	5	7	2	9	5	1	8	6	6	5
<b>5.</b>	8	5	6	3	9	9	9	8	8	8	5
<b>6.</b>	9	9	8	8	9	9	9	9	6	6	7
<b>7.</b>	9	3	8	7	9	9	9	7	7	7	7
<b>8.</b>	9	9	6	9	9	9	9	3	8	8	8
<b>9.</b>	9	5	7	6	9	9	9	9	8	8	8
<b>10.</b>	9	9	8	8	9	9	9	9	8	8	8

<b>11.</b>	9	1	8	8	7	8	9	7	7	7	6
<b>12.</b>	9	9	5	9	8	9	9	8	8	8	7
<b>13.</b>	9	3	7	7	7	9	9	8	7	7	6
<b>14.</b>	6	2	5	4	6	9	1	5	7	7	8
<b>15.</b>	7	2	7	8	3	7	1	8	7	7	7
<b>16.</b>	9	9	8	8	9	6	9	8	8	8	7
<b>17.</b>	7	3	7	8	8	7	9	9	7	7	7
<b>18.</b>	9	3	8	4	7	8	9	9	8	8	8
<b>19.</b>	9	3	8	6	7	7	9	9	9	9	6
<b>20.</b>	8	3	9	5	8	8	9	9	7	7	7
<b>21.</b>	7	2	9	7	8	9	9	8	5	5	6
<b>22.</b>	9	9	8	6	9	9	9	9	6	6	7
<b>23.</b>	7	3	9	9	8	9	9	8	7	7	7
<b>24.</b>	8	4	8	8	8	9	9	9	8	8	6
<b>25.</b>	8	4	8	8	8	7	9	8	6	6	6
<b>26.</b>	9	6	7	8	8	8	9	9	8	8	8
<b>27.</b>	9	1	6	6	6	8	9	9	8	8	8
<b>28.</b>	9	2	8	4	9	8	9	8	7	7	5
<b>29.</b>	7	2	7	2	3	2	1	1	9	9	5
<b>30.</b>	8	3	6	4	7	8	9	7	7	7	6
<b>31.</b>	9	2	6	6	5	7	9	6	6	6	8
<b>32.</b>	9	2	9	6	6	7	7	9	8	8	7
<b>33.</b>	9	2	9	6	6	9	9	7	8	8	6

<b>34.</b>	9	9	8	5	9	9	9	9	9	9	8
<b>35.</b>	9	9	6	6	9	9	9	9	8	8	8
<b>36.</b>	9	3	7	6	7	8	9	9	6	6	8
<b>37.</b>	9	9	9	6	7	8	9	9	8	8	8
<b>38.</b>	9	3	8	6	4	8	9	9	9	9	9
<b>39.</b>	9	9	9	8	9	9	9	9	8	8	9
<b>40.</b>	9	3	7	8	7	9	9	9	7	7	8
<b>41.</b>	9	3	9	7	7	8	9	8	8	8	6
<b>42.</b>	8	3	9	8	9	8	9	8	9	9	5
<b>43.</b>	8	2	9	7	7	8	9	5	8	8	7
<b>44.</b>	9	2	8	7	9	9	9	6	9	9	6
<b>45.</b>	9	2	9	8	7	7	9	8	8	8	7
<b>46.</b>	9	2	8	8	5	8	5	9	9	9	7
<b>47.</b>	9	9	9	8	9	9	9	9	8	8	6
<b>48.</b>	9	8	9	8	9	9	9	9	9	9	8
<b>49.</b>	9	3	9	8	5	9	9	8	9	9	7
<b>50.</b>	9	9	9	7	9	9	5	9	8	8	