

UNIVERSIDAD EAN  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y CIENCIAS ECONÓMICAS

DIAGNÓSTICO Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN MODALIDAD DE TELETRABAJO PARA EMPRESA DE CONTENIDOS Y SERVICIOS  
EDUCATIVOS.

AUTOR:  
LENNY JOHANA CASAS PIÑEROS

TUTOR:  
EDWIN AUGUSTO LOZADA FRANCO

BOGOTÁ, D.C., ENERO 2020

## CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN .....	8
2.	ANTECEDENTES. ....	11
3.	OBJETIVOS.....	14
3.1	Problema .....	14
3.2	Objetivo general. ....	14
3.3	Objetivos específicos: .....	15
4.	JUSTIFICACIÓN.....	16
5.	MARCO TEÓRICO.....	19
5.1	Marco Histórico del Clima Organizacional. ....	19
5.1.1	Implicaciones del clima organizacional en la gestión organizacional.....	24
5.1.2	Instrumentos de medición de clima organizacional.....	25
5.1.2.1	Modelo de Litwin y Stringer.....	26
5.1.2.3	Modelo Test de Clima Organizacional TECLA.....	27
5.1.2.4	Modelo de Fernando Toro- Cuestionario ECO.....	28
5.2	Teletrabajo.....	29
5.2.1	Modalidades de teletrabajo en Colombia. ....	31
5.2.2.	Implicaciones del teletrabajo en la gestión del talento humano. ....	32
5.2.3	Otras implicaciones del teletrabajo.....	33
6.	MARCO INSTITUCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN .....	36
6.1	Misión.....	36
6.2	Valores .....	36
6.3	Generalidades.....	37
6.3.1	CCCV (Colombia, Centroamérica, Caribe y Venezuela) .....	38
6.3.2	Recursos humanos.....	39
6.4	Análisis del sector económico.....	40
6.4.1	Descripción de los consumidores.....	42
6.5	Antecedentes, experiencias, resultados y potencial para la mejora organizacional. ....	43
7.	DISEÑO METODOLOGICO .....	45
7.1	Población.....	46

7.2	Instrumento de medición.....	47
7.3	Validación del instrumento.....	50
7.4	Procedimientos para recolección.....	52
7.5	Estructura del instrumento para el análisis de resultados.....	52
8.	ANÁLISIS DE RESULTADOS .....	55
8.1	Análisis de la población.....	55
8.2	Análisis de resultados a nivel general.....	55
8.3	Análisis por tipo de teletrabajo.....	62
8.4	Análisis por dimensión.....	63
8.4.1	Objetivos.....	64
8.4.2	Cooperación.....	66
8.4.3	Liderazgo.....	68
8.4.4	Toma de decisiones.....	70
8.4.5	Relaciones.....	72
8.4.6	Motivación.....	74
8.4.7	Control.....	76
8.5	Análisis de preguntas más relevantes.....	78
9.	CONCLUSIONES .....	81
10	PROPUESTA DE INTERVENCIÓN .....	84
10.1	Recursos.....	84
10.2	Objetivos y desarrollo de la propuesta.....	86
10.2.1	Fortalecer el programa de iniciación de colaboradores nuevos asegurando seguimiento personal y calidad de la información compartida.....	91
10.2.2	Mejorar la percepción sobre las posibilidades de ascenso y la calidad del salario.....	91
10.2.3	Consolidar las relaciones positivas, de apoyo y colaboración por medio de retroalimentación constructiva a los objetivos personales.....	93
10.2.4	Fortalecer la calidad de las relaciones interpersonales (informales) entre colaboradores.....	93
10.2.5	Mejorar las habilidades de los jefes de área en el ejercicio de liderazgo.....	94
10.2.6	Establecer un canal de comunicación directo entre los líderes y sus colaboradores para informar situaciones que impacten al equipo.....	95

...10.3 Cronograma.....	96
11 REFERENCIAS.....	99

**LISTA DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> Origen del clima organizacional.....	20
<b>Tabla 2</b> Variables del clima Organizacional.....	24
<b>Tabla 3</b> Ventas del sector editorial 2015- 2016.....	40
<b>Tabla 4</b> Ventas del sector editorial por subsector. 2015-2016.....	41
<b>Tabla 5</b> Tasa de crecimiento del sector editorial .....	42
<b>Tabla 6</b> Variables del instrumento de medición de clima IMCOC.....	47
<b>Tabla 7</b> Aplicación del IMCOC en Colombia 1980-2005.....	52
<b>Tabla 8</b> Escalas y puntuaciones IMCOC.....	53
<b>Tabla 9</b> Características de los participantes.....	55
<b>Tabla 10</b> Resultados del instrumento.....	57
<b>Tabla 11</b> Propuesta de intervención.....	87

**LISTA DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> Productos y servicios.....	38
<b>Figura 2</b> Fases de la investigación.....	46
<b>Figura 3</b> Análisis dimensión Objetivos.....	64
<b>Figura 4</b> Análisis dimensión Cooperación.....	66
<b>Figura 5</b> Análisis dimensión Liderazgo.....	68
<b>Figura 6</b> Análisis dimensión Toma de decisiones.....	70
<b>Figura 7</b> Análisis dimensión Relaciones.....	72
<b>Figura 8</b> Análisis dimensión Motivación.....	74
<b>Figura 9</b> Análisis dimensión Control .....	76
<b>Figura 10</b> Regularidad de acciones planteadas en la propuesta de intervención.....	96

## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1</b> Promedio dimensiones a nivel general.....	61
<b>Gráfico 2</b> Promedio dimensión por tipo de teletrabajo.....	62
<b>Gráfico 3</b> Promedio por pregunta con valor representativo.....	78

## LISTA DE IMÁGENES

<b>Imagen 1</b> Herramienta Oracle para gestión de recursos humanos.....	85
<b>Imagen 2</b> Menú Fusion.....	92
<b>Imagen 3</b> The Leadership Academy.....	94
<b>Imagen 4</b> Cronograma sugerido .....	98

## RESUMEN

Actualmente el teletrabajo se ha perfilado como un modelo laboral que representa grandes beneficios tanto para las organizaciones como para los colaboradores. Sin embargo, muy pocos estudios resaltan las implicaciones reales del teletrabajo en el clima laboral de las organizaciones una vez el modelo de teletrabajo se ha implementado.

El clima organizacional es un concepto que ha tomado gran fuerza e importancia para las organizaciones del siglo XXI, las organizaciones modernas, enfocadas en la efectividad y resultados han comprendido que el clima organizacional es un factor influyente en el desarrollo de la cultura y en el alcance de los resultados que la organización se propone. El clima organizacional es definido como “la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye en su comportamiento” (Chiavenato, 1999, p.8.) Un clima favorable, tiene un sinnúmero de beneficios para la productividad de las empresas, y la satisfacción laboral de los colaboradores.

Así entonces, la medición de clima organizacional tiene como fin la identificación de aspectos formales e informales que caracterizan a la empresa e influyen en el comportamiento, motivación y eficiencia de los colaboradores y con ello hacer ajustes que permitan modificar conductas para lograr mayores niveles de satisfacción, eficiencia y cumplimiento de metas.

La presente investigación pretende formular una propuesta de intervención del clima organizacional en una multinacional de servicios educativos que ha implementado modalidad de teletrabajo desde 2016. Inicialmente por medio de un diagnostico donde se identificaron los factores que influyen en el clima laboral, posteriormente se hizo una comparación de la percepción del clima laboral entre los empleados que manejan teletrabajo autónomo, y suplementario dentro de la empresa objeto de estudio para finalmente construir una propuesta de intervención y los lineamientos para su aplicación dentro de la organización.

### **Palabras Clave:**

Medición, Intervención, Clima organizacional, Teletrabajo, Trabajo remoto, Instrumento de medición de clima organizacional para empresas colombianas IMCOC.

## **ABSTRACT**

Currently, teleworking has emerged as a work model that represents great benefits for both, organizations and employees. However, very few studies highlight the real implications of teleworking in the work environment of the organizations once the teleworking model has been implemented.

The organizational climate is a concept that has taken great importance for the 21st century organizations. Modern organizations focused on efficacy of results have understood that the organizational climate is an influential factor in the development of culture and in the scope of the results that the organization proposes. It is defined as “the quality or property of the organizational environment that is perceived or experienced by the members of the organization and its influence on their behavior” (Chiavenato, 1999, p.8.) A favorable climate has countless benefits for the productivity of companies and the job satisfaction of employees.

..... Thus, the measurement of organizational climate aims to identify formal and informal aspects that characterize the company and influence the behavior, motivation and efficiency of employees and thereby make adjustments that allow modifying behaviors and thus achieve higher levels of satisfaction, efficiency and fulfillment of goals.

This research aims to formulate a proposal for the intervention of the organizational climate in an educational service multinational company that had already implemented a teleworking model. Initially the factors that influence the work environment were identified. Then comparisons on the perception of the work climate among the employees who manage mandatory and supplementary autonomous teleworking within the company under study were made, to finally build a proposal of intervention and its guidelines for its application within the organization.

### **Key words**

Measurement, Intervention, Organizational climate, Teleworking, telecommuting, Instrumento de medición de clima organizacional para empresas colombianas IMCOC.

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad las relaciones de las empresas con los colaboradores se han visto transformadas por el uso de la tecnología. Las organizaciones por su parte también han entendido que la satisfacción laboral de sus empleados influye directamente en su productividad y que la misma depende de múltiples factores; uno de ellos la calidad de vida. El tiempo, el desgaste físico y el uso de recursos como el carro o el transporte público que implica la movilización de los empleados hacia las oficinas de los empleadores es un factor que influye en la productividad y la calidad de vida de los colaboradores.

Es entonces, que gracias a las tecnologías de las comunicaciones se crean nuevas modalidades de trabajo para las organizaciones modernas, una de ellas es el teletrabajo. Este consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación – TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo. (Ortega, 2017)

Esta modalidad de trabajo fue implementada por *Pearson* en Colombia, empresa multinacional de contenidos y servicios educativos que opera en 60 países del mundo y que desde el año 2016 implementó el modelo de teletrabajo para su región de hispanoamérica, generando un sin número de ventajas entre las cuales la más atractiva para la organización es la disminución de gastos fijos, representados en el alquiler o compra de planta física de las empresas y los costos operacionales de las mismas. Diversos autores exponen las ventajas de la implementación de este modelo de trabajo, tanto para los empleados como para las organizaciones. Sin embargo, los beneficios que pueden traer estos cambios, dada la particularidad de cada organización no deben darse por sentados.

La importancia del clima organizacional se refleja en diferentes aspectos de la vida dentro de la empresa ya sea a nivel individual o grupal. Para (Patterson Et Al, 2005) el clima laboral influye en aspectos como: el comportamiento del líder, las intenciones de rotación, la satisfacción laboral, el desempeño laboral individual y desempeño organizacional. Diversas investigaciones,

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

además, vinculan al clima organizacional directamente con la productividad dentro de las organizaciones modernas.

La medición del clima organizacional o la satisfacción de los colaboradores después de implementar un modelo de teletrabajo es necesaria para encontrar falencias, puntos a mejorar y situaciones de éxito replicables en otras compañías que están por implementar estos modelos. La retención de talento, la motivación y la productividad se ven afectados, ya sea de forma negativa o positiva por las condiciones laborales que implica el teletrabajo.

Esta investigación nace de la propuesta de intervención al clima organizacional de la empresa *Pearson Colombia*, cuyos empleados se relacionan bajo la modalidad de teletrabajo desde 2016. La transformación del modelo de trabajo de toda la organización a esta modalidad se ha venido implementando desde entonces en todos los demás países de Hispanoamérica donde opera la empresa y se hace necesario identificar de qué forma el modelo de teletrabajo ha impactado en el clima organizacional a nivel local.

Si bien es necesario mencionar que el clima organizacional afecta directamente procesos dentro de la empresa, identificar las características del mismo en la particularidad de esta organización permite también conocer el impacto de los cambios organizacionales que han venido gestándose dentro de *Pearson*, la asertividad del estilo de gestión actual teniendo como base el reconocimiento de los procesos culturales localmente y desarrollar estrategias que tengan en cuenta la inclusión de la problemática cultural como una dimensión clave y específica relacionada con la productividad y calidad de vida de los colaboradores.

El presente documento da cuenta inicialmente del diagnóstico de clima organizacional mediante la aplicación de un instrumento de medición de clima organizacional, Instrumento de medición de clima organizacional para empresas colombianas IMCOC, el cual permitió identificar la percepción que tenían los colaboradores respecto a cada dimensión del instrumento en el momento de la aplicación del mismo, posteriormente el análisis de resultados orienta a propuestas de cambios o modificaciones para lograr objetivos que la organización se ha propuesto (Méndez, 2005).

Posterior al diagnóstico del clima organizacional se identificaron sutiles diferencias entre el clima organizacional percibido por colaboradores que manejan teletrabajo autónomo y teletrabajo obligatorio relacionando cada variable del instrumento. Finalmente, con el análisis de resultados

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

se presenta una propuesta para la intervención del clima organizacional de la empresa en Colombia. Esta propone aspectos puntuales que contribuyen a la calidad de las relaciones interpersonales, comunicación y procesos de toma de decisiones en la organización.

Esta investigación es un modelo replicable a otras regiones donde opera la organización, permitirá conocer cómo el clima organizacional afecta los procesos organizacionales y con sus resultados mitigar o corregir problemáticas locales. A su vez este es un referente para otras empresas que se encuentren en el proceso de implementación de teletrabajo y abre la puerta para que otros investigadores propongan modelos de medición de clima organizacional en modalidad de teletrabajo aun inexistentes.

## 2. ANTECEDENTES.

Las transformaciones tanto sociales como económicas hacen que las empresas se vean forzadas a adaptarse constantemente ajustando sus prácticas y entornos laborales. A su vez, las organizaciones se enfrentan a fenómenos internos y externos que afectan la productividad, la retención de talento, la motivación de los colaboradores, el comportamiento organizacional, entre otros. Una forma de reconocer estos fenómenos dentro de las organizaciones es la medición del clima organizacional, éste da cuenta de las percepciones que los empleados tienen de la estructura de la empresa, las reglas y los procedimientos que se llevan a cabo, las recompensas que maneja la empresa, entre otros factores que repercuten sobre el desempeño y las motivaciones de los miembros de la organización. (Dávila, Escobar, & Mullet, 2012). La medición del clima organizacional permite encontrar acciones para mitigar los efectos negativos de los fenómenos propios de cada organización y contribuye a mejorar la productividad, la satisfacción, efectividad y adaptabilidad de los colaboradores dentro de las empresas.

Transformaciones sociales y económicas han impulsado también transformaciones en los modelos de trabajo que han surgido gracias a la globalización y el auge de las tecnologías de la información y la comunicación. Una de ellas es el teletrabajo, el cual se ha perfilado como un modelo laboral que representa grandes beneficios tanto para las organizaciones como para los colaboradores. Sin embargo, muy pocos estudios resaltan las implicaciones del teletrabajo en el clima laboral de las organizaciones modernas.

La medición del clima laboral se hace necesaria cuando las empresas desean orientar sus procesos e introducir cambios en el comportamiento de sus miembros y estructura organizacional, o cuando estos cambios ya se han efectuado y desea medirse su impacto en el clima laboral. Según (Rodríguez, 2004 citado por Reinoso & Araneda, 2008) el concepto de clima organizacional se relaciona con el de clima atmosférico, señalando que varía a través del tiempo en el largo, mediano y corto plazo, por lo que no es una característica estable en la organización y da cuenta de una serie de factores que tienen lugar en la organización, a diferencia de otros conceptos que están referidos a procesos específicos.

Para la empresa en donde se llevará a cabo la presente investigación el modelo de teletrabajo fue implementado para todos los colaboradores de Colombia en sus diferentes áreas laborales en

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

el año 2016. Desde entonces, los colaboradores manejan teletrabajo autónomo y obligatorio. El primero es definido por (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2018) para trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos. El segundo, para trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimiento.

Para la organización el teletrabajo es una modalidad que se ajusta a la cultura, y a la naturaleza del ambiente global y multicultural de la organización. Su mayor beneficio para la empresa es el aumento de la productividad, balanceando la vida laboral y profesional de sus colaboradores en todo el mundo. Para Pearson Hispanoamérica, el trabajo a distancia le posibilita a cada empleado colaborar en múltiples países consolidando equipos regionales, y al hacer parte de equipos que físicamente están constituidos por personas que se encuentran basadas en diferentes regiones o países posibilita reunirse tanto con equipos externos e internos sin traslado a las oficinas.

Según (Benjumea-Arias, Villa-Enciso, & Valencia-Arias, 2016) el abordaje del teletrabajo en América latina y el Caribe se ha caracterizado en gran medida por un empuje hacia la innovación tecnológica, reducción de costos para aumentar la competitividad, búsqueda de una mayor flexibilidad laboral, reconfiguración de las organizaciones, lucha contra el desempleo y el aprovechamiento de las oportunidades del mercado global. Pero en contraposición se manejan importantes desventajas como: la flexibilidad que se vuelve incontrolable, la reducción de espacios y recursos que puede ser interpretada como algo malo, condiciones de trabajo que se deterioran y aumento de la precariedad del trabajo.

Investigaciones como las desarrolladas por (Pérez -Sánchez & Gálvez-Mozo, 2009) sobre las dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar en el modelo de teletrabajo en España, mencionan que es completamente necesario que el teletrabajo se implemente bajo unas condiciones determinadas relacionadas con: una planificación y evaluación por objetivos del trabajo remunerado, la confianza de los/as superiores/as en el teletrabajo como forma de organización laboral legítima, un marco normativo sólido, transparencia en las condiciones del teletrabajo y completa adecuación del espacio de trabajo incluyendo las condiciones tecnológicas

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

para llevarlo a cabo. Sólo si se dan estas condiciones el teletrabajo puede llegar a ser verdaderamente una buena estrategia de conciliación de la vida laboral, familiar y personal.

Por su parte, (Leal, Leal, & Carneiro, 2017) en su investigación sobre los elementos críticos para la sostenibilidad de un programa de teletrabajo en el contexto de una empresa multinacional afirman que el modelo de teletrabajo implica para los colaboradores flexibilidad y autonomía como aspectos más relevantes. Sin embargo, la carga horaria practicada en el régimen de teletrabajo, en muchos casos está por encima de la permitida por la ley y requiere atención por parte de la organización, de los líderes y de los propios trabajadores. En este sentido, vale la pena observar de qué manera el teletrabajo está alineado a la calidad de vida de los individuos.

Estos estudios demuestran la importancia de medir el clima organizacional después de que se han implementado prácticas de teletrabajo en una organización, pues no se pueden dar por sentadas las implicaciones positivas de un modelo como este sin evaluar las dimensiones en las que impacta el clima laboral, la satisfacción, motivación, comunicación interna, entre otras.

Internamente, en la organización se han llevado a cabo encuestas de salud organizacional y en el 2014, dentro de la organización a nivel global se aplicó una encuesta de favorabilidad del ambiente laboral. En ese entonces el modelo de trabajo a distancia o teletrabajo no se había implementado en todos los países de la organización, más específicamente en Hispanoamérica. Los resultados responden al estilo de dirección y trabajo de ese momento y de forma general se identificó favorabilidad del clima laboral en Colombia por encima del clima de otros países de la región, los detalles de esto como antecedente se explican con más detalle en el capítulo 6.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 Problema**

La multinacional de contenidos y servicios educativos en la cual se llevó a cabo esta investigación implementó un modelo de teletrabajo que actualmente beneficia a todos los empleados a nivel global. En Colombia esta modalidad de trabajo fue implementada en el año 2016, inicialmente reduciendo en términos de espacio la oficina en la ciudad de Bogotá en la cual los empleados manejan teletrabajo suplementario, es decir alternan sus labores entre la oficina y sus casas e implementando teletrabajo autónomo en las diferentes ciudades del país donde no hay oficinas físicas y los colaboradores realizan sus labores desde sus casas.

Se han dado por sentados los beneficios de la implementación del modelo de teletrabajo en la organización a nivel global y se han replicado en todos los países de la región teniendo solo tres oficinas en la región ubicadas en Bogotá, Ciudad de México y Buenos Aires. A nivel local, después de la implementación de este modelo en Colombia en 2016 no se cuentan con reportes formales respecto al clima laboral de la empresa. Con base en esta premisa, se plantea la pregunta de investigación ¿Cómo mejorar el clima organizacional de una multinacional de contenidos y soluciones educativas que ha implementado modalidad de teletrabajo?

La medición y el análisis del clima organizacional se hace necesario para poder encontrar falencias, intervenir en el modelo implementado y replicar las situaciones de éxito en otras regiones de la organización e incluso otras organizaciones que se encuentran en proceso de implementación de modelo de teletrabajo.

#### **3.2 Objetivo general.**

Diseñar una propuesta de intervención enfocada a la medición y mejoramiento del clima organizacional en modalidad teletrabajo en empresa de contenidos y soluciones educativas en Colombia.

### **3.3 Objetivos específicos:**

- *Realizar* el diagnóstico del clima organizacional en modalidad de teletrabajo por medio del IMCOC (Instrumento de medición de Clima Organizacional para empresas colombianas) en una empresa de contenidos y servicios de aprendizaje.
- *Construir* un marco conceptual sobre clima laboral que sirva de referencia para la elaboración de una propuesta de intervención del mismo para la empresa objeto de estudio.
- *Analizar* los resultados de la aplicación del instrumento diagnóstico.
- *Relacionar* las dimensiones que propone el modelo IMCOC con las variables de teletrabajo autónomo y teletrabajo obligatorio que maneja la organización objeto de estudio.
- *Diseñar* una propuesta de intervención y mejoramiento de clima laboral basada en el análisis del instrumento diagnóstico.

#### **4. JUSTIFICACIÓN.**

En la actualidad el teletrabajo o home office se perfila como una modalidad de trabajo que representa numerosas bondades tanto para las organizaciones como para los colaboradores y en los últimos años se han empezado a implementar medidas para la formalización de este en países como Colombia; donde el ministerio de tecnologías y comunicaciones promueve una política para su fomento.

Según (Benjumea, Villa, & Valencia, 2016) sobre una muestra efectiva de 1.740 empresas colombianas, al mes de agosto de 2016 el número de teletrabajadores se triplicó durante los últimos cuatro años, al pasar de 31.553 a 95.439. No obstante, al promover estas políticas, se dan por sentados los múltiples beneficios tanto para el colaborador como para la organización, pero existen muy pocos estudios en los cuales se dé cuenta de la medición del clima organizacional de empresas que adoptan teletrabajo en la región.

El clima afecta a los procesos organizacionales y por tanto influye en la eficiencia y productividad de la organización, en su habilidad para innovar y en la satisfacción laboral y en el bienestar de que gozan sus miembros. Afecta como un todo al miembro de la organización a través de la atmósfera psicológica general que es relativamente estable en el tiempo. Por su efecto prolongado, el concepto de clima es de interés e importancia para comprender la vida organizacional (Ekvall, 1986 citado por Chiang Vega, Martín, & Núñez, 2010)

Respecto a la conveniencia de este estudio, implementar instrumentos de medición del clima organizacional permite conocer precepciones de los empleados respecto la calidad de vida en la organización de la que son parte. Según (Núñez, 2005) es importante para la dirección de una organización diagnosticar el clima, es decir, conocer cómo son percibidos por los trabajadores aspectos tales como: métodos y estilos de dirección, sistemas de estimulación, reconocimiento, control y supervisión, comunicación, solución de problemas, toma de decisiones, entre otros. En relación a las implicaciones prácticas de llevar a cabo la medición de clima laboral, es necesario mencionar que los resultados pueden permitirle a la organización dirigir esfuerzos para mejorar e influir en el desempeño de los colaboradores, así como en la planificación estratégica.

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

Quien se beneficiará con esta investigación es principalmente la empresa *Pearson Colombia*, para la cual, el teletrabajo se aplica a casos en los que el colaborador ejerce su actividad fuera de las dependencias de la empresa, con la utilización de tecnologías de la información y la comunicación (Pearson, 2017). Este estudio es replicable a futuro en toda la región de Centro América, dónde los colaboradores no cuentan con oficinas de la organización en ninguno de los países donde opera la compañía y por ello manejan teletrabajo obligatorio (Honduras, El Salvador, Costa Rica, Panamá, Guatemala) y en México o Argentina donde los colaboradores cuentan con doble modalidad de trabajo Teletrabajo Autónomo y obligatorio, tal como es el caso de Colombia.

Desde lo regional, la organización nunca ha implementado herramientas formales o validadas académicamente para la medición de clima organizacional. Este diagnóstico será realizado por primera vez entre los empleados de Colombia y le permitirá a la organización identificar la percepción de sus colaboradores sobre dinámicas propias, aún y cuando colaboradores de distintas ciudades del país no cuenten con un lugar físico donde compartan e incluso en ocasiones donde no se conocen personalmente entre ellos mismos.

Es importante mencionar que basándose en los resultados que arroja el instrumento de medición, se proponen estrategias de cambio y mejoramiento de clima organizacional, las cuales son una propuesta que por la naturaleza de la organización, para ser aplicadas requieren permisos, autorizaciones y una planeación a nivel regional, por ello, la decisión de aplicar estas recomendaciones queda completamente a decisión del equipo de recursos humanos de Colombia y de la región de Hispanoamérica y no del autor del presente documento.

La propuesta de intervención del clima organizacional le permitirá a *Pearson Colombia* desde el diagnóstico identificar de qué forma el modelo de teletrabajo y sus modalidades impacta la percepción que tienen sus colaboradores respecto a aspectos tan importantes como el estilo de dirección y liderazgo, las relaciones interpersonales, el control, la motivación, entre otros y desde la propuesta de intervención como desarrollo organizacional. El cual se entiende como el esfuerzo planeado de la organización administrado desde la alta gerencia con el propósito de aumentar la efectividad y el bienestar utilizando intervenciones planeadas y aplicando conocimientos de las ciencias del comportamiento como una estrategia de cambio planeado que responde a las exigencias de la organización. (Méndez, 2006 )

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

Esta propuesta de intervención tiene como utilidad metodológica ser un antecedente para posteriores investigaciones sobre el tema. Así como abre posibilidades para la creación de instrumentos de medición de clima laboral específicos para teletrabajo aun inexistentes. Finalmente contribuirá a que otras regiones de la organización repliquen este estudio impactando el clima laboral de toda la organización y sirviendo como referente para otras empresas que se encuentren en el proceso de implementación de teletrabajo.

## 5. MARCO TEÓRICO

### 5.1 Marco Histórico del Clima Organizacional.

El clima organizacional es un tema del cual se ha indagado desde hace décadas pero que ha logrado gran trascendencia y relevancia en las organizaciones modernas. Según (Dávila, Escobar, & Mullet, 2012) el clima organizacional ha sido examinado desde 1960 en la psicología, razón por la cual se encuentra una extensa literatura acerca de definiciones conceptuales.

Para otros autores, las primeras definiciones se dieron previo a ello, y se remontan a 1939, cuando (Lewin, Lippit, & White, 1939) investigaron por primera vez los patrones de comportamiento grupal según la creación de escenarios dados por los límites de la autoridad, trayendo a la vida la noción de climas. Posterior a ello (Cardona- Echeverri & Zambrano-Cruz, 2014) mencionan en su artículo, que fue hasta la década de 1960, en la cual se realizaron grandes aportes desde la investigación y publicación de diversos escritos como libros y artículos relacionados con el clima organizacional o laboral. Sin embargo, el término ha tenido diversas connotaciones de acuerdo con las tradiciones disciplinarias desde donde se aborda, entre ellas la sociología, la antropología y la psicología.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weick, en 1970 citados por (Arano, Escudero, & Delfín, 2016), definen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos que pueden ser inducidos de la forma en que la organización acuerda con sus miembros. Para los individuos, el clima organizacional forma de un conjunto de atributos y expectativas las cuales describen a la organización en términos de características resultados de comportamiento y contingencias. Estos mismos autores, desarrollaron una revisión de la literatura relacionada con los aportes de las escuelas de la administración a la construcción de la definición del clima organizacional, los cuales se resumen en la tabla 1.

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

**Tabla 1:** Origen del clima organizacional.

Escuela	Autores	Aportes
Científica	Frederick W. Taylor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción Industrial.</li> <li>• Interés sobre la dignidad del trabajador.</li> <li>• Taylor mencionó en su modelo tradicional que los gerentes determinaban cual era la forma más eficiente de realizar tareas de manera repetitiva y después motivaban a los trabajadores mediante un sistema de incentivos salariales.</li> </ul>
Clásica	Henri Fayol	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Principios Administrativos.</li> <li>• Identificación de las funciones administrativas.</li> <li>• Los 14 principios.</li> </ul>
Relaciones humanas	Elton Mayo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La motivación.</li> <li>• Afirmó que la productividad del grupo varía por la atención que reciben los empleados por sus jefes, y la cohesión del grupo independientemente de las condiciones ambientales.</li> <li>• Se considera al individuo como un ser socio-psicológico.</li> </ul>
Estructuralista	Max Weber	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocracia organizacional.</li> <li>• Teoría de estructuras de autoridad.</li> <li>• División del trabajo, definición clara de la autoridad, reglas y normas dentro de la organización.</li> <li>• Se concibe la organización como parte fundamental de un sistema social.</li> </ul>
Conductista	Maslow y Herzberg, Forehand y Gilmer, Taguiri y Litwin, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Abraham H. Maslow afirmaba que las necesidades humanas se presentan en niveles jerarquizados por orden de importancia e influencia. (Pirámide).</li> </ul>

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Frederick Herzberb aportó con la teoría de los dos factores para explicar la conducta de las personas en situaciones de trabajo.</li><li>• La conducta, Teoría x, Teoría y, teoría de los sistemas, surgimiento del concepto de CLIMA ORGANIZACIONAL</li></ul>
--	--	--

**Fuente:** Adaptado de (Arano, Escudero, & Delfín, 2016)

Pero, fue partir del año 2000 que según (Patterson et al, 2005 citado por Hernandez-Sampieri, Mendez, & Contreras, 2014) que este término cobró importancia, en gran medida, porque la mayoría de los modelos de comportamiento organizacional se centran en las percepciones del ambiente laboral. Autores como (Cardona -Echeverri & Zambrano- Cruz, 2014), (Sampieri, Mendez, & Contreras, 2014), (Parker, Balte, Young, Joseph W. Huff, & Roberts, 2003) argumentan que la definición de clima organizacional es diversa y que éste es un concepto indeterminado gracias a los estudios multidisciplinarios que han abordado este tema.

Para (Parker, et al. 2003) la incertidumbre conceptual sobre las percepciones del clima organizacional ha sido perpetuada por el uso de diversos términos por parte de los investigadores (por ejemplo: clima psicológico, clima colectivo, clima organizacional, cultura organizacional) al referirse a las percepciones de los individuos sobre su ambiente de trabajo. De la misma forma, (Cardona -Echeverri & Zambrano-Cruz, 2014) mencionan que el clima organizacional se puede abordar desde nociones asociadas a constructos perceptuales (psicológicos), condiciones organizacionales (estructura organizacional), la interacción de los individuos y la cultura de la organización (interactiva y cultural).

Sin embargo, otros autores como (Verbeke, Volgering, y Hessels 1998 citado por Jaime & Araujo, 2007) se han atrevido a definir este término como un concepto que se refiere a cómo los miembros de una organización perciben y llegan a describir su organización de acuerdo a características específicas. En este mismo artículo (Ferris, 1998) define el clima organizacional como un conjunto de valores, actitudes, creencias sobre cómo opera una organización compartidos por todos los empleados de la misma. (Jaime & Araujo, 2007 p. 301)

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

Según (Sampieri, Mendez, & Contreras, 2014, p. 232) “el clima organizacional está fundamentado en percepciones colectivas del personal con respecto a variables de la organización (como la estructura, las políticas y las prácticas administrativas) y a los procesos humanos que ocurren en la interacción cotidiana dentro de la organización (comunicación, liderazgo, ejercicio de la jerarquía, etcétera).

De acuerdo con (Abella & García, 2013) el clima organizacional desde el funcionalismo es visto como un conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas entre muchas otras variables que se explican por sí solas y que son denominadas también dimensiones del clima organizacional.

Así como existen múltiples definiciones del clima organizacional, las cuales cambian con los años y según las perspectivas teóricas, existe gran variedad de estudios que proponen diversas dimensiones del clima organizacional. (Sampieri, Mendez, & Contreras, 2014) afirman que tampoco se observa un consenso sobre qué variables deben medirse en cuanto al clima organizacional. Sin embargo, una vez más este panorama puede “iluminarse” con una operacionalización del clima organizacional a través de un modelo que lo contextualice y ubique, así como mida sus dimensiones.

En el análisis de instrumentos de medición de clima organizacional, (Cardona-Echeverri & Zambrano - Cruz, 2014) se busca establecer sistemáticamente las características determinantes del clima organizacional en diversos instrumentos de evaluación. En este estudio que comprende el análisis de instrumentos de medición propuestos entre los años 1999 al 2011 las dimensiones que más se evalúan en los instrumentos son: el factor de toma de decisiones, claridad organizacional el cual hace referencia a la percepción que se tiene acerca de las alineaciones administrativas y su adecuación en la organización, liderazgo, interacción social, motivación, recompensas e incentivos y la apertura organizacional la cual se refiere a la percepción de que la organización escucha y favorece espacios para las sugerencias de los trabajadores, y en consecuencia, que es flexible en la consideración de sus necesidades y expectativas.

Por su parte, (Hernández- Sampieri 2006 citado por Sampieri, Mendez, & Contreras, 2014, p.6) en una revisión de la literatura con más de 50 estudios realizados en Estados Unidos y Europa entre 1960 y 2003, y seis en México; encontró que las dimensiones más comunes son:

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

percepción de la dirección-gerencia (apoyo experimentado), cooperación-trabajo en equipo, percepción sobre el desempeño-resultados-calidad, recompensas, autonomía, estructura, innovación, comunicación y motivación (principalmente intrínseca).

En general, se describe el clima organizacional como un componente multidimensional de elementos que van ligados con la cultura organizacional, la estructura y características propias de cada empresa. Para (Chirinos, de Meriño, & Meriño, 2018) el resultante de la interacción de las variables causales, intermedias y finales, originan los diversos tipos de clima. (Alcover, Rico y Gil 2011 citado por Chirinos, et, al,2018, p. 51.) identifican tres climas específicos.

**Tipo Psicológico:** se ubica en el nivel individual y está constituido por las percepciones que los individuos tienen de su entorno, las cuales son de naturaleza psicológica, abstracta, no son descripciones de la realidad y reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno.

**Tipo Agregado:** es cálculo medio de las percepciones individuales de los grupos establecidos en las organizaciones, por ejemplo, el grupo de trabajo, el departamento, la división, la planta y la organización.

**Tipo Colectivo:** es el relevante para esta investigación y puede predecir las actitudes y el desempeño del personal de una organización, por tanto, se ubican en el nivel organizacional referido.

En esta misma investigación (Alcover 2011 citado por Chirinos, et, al,2018) menciona diferentes factores a considerar en el clima organizacional colectivo tales como: El sistema de remuneración, la comunicación, las relaciones interpersonales y la toma de decisiones.

Por último, (Chiang Vega, Martín, & Núñez, 2010) argumentan que existen dos tipos de variables dentro del clima organizacional, las cuales deben ser tenidas en cuenta para comprender lo que ocurre dentro de la vida de una organización. Estas son: Variables derivadas de la organización y variables derivadas del trabajador. Ver Tabla 2.

**Tabla 2:** Variables del clima Organizacional.

<b>Variables de la organización</b>	<b>Variables derivadas del trabajador.</b>
Estructura organizacional.	Personalidad
Tamaño.	Desempeño. Considera las repercusiones del clima sobre las actitudes y comportamientos que conducirán a un tipo u otro de desempeño.
Estandarización y formalización. (Se refiere a los rasgos de impersonalidad y formalización de los procedimientos dentro de la organización).	Interacción social.
Tecnología.	Participación del trabajador en la toma de decisiones
Estilo de dirección. Liderazgo	Sentimiento de orgullo
Innovación y cambio.	Compromiso
	Satisfacción del cliente
	Satisfacción laboral

**Fuente:** Elaboración propia adaptado de (Chiang Vega, Martín, & Núñez, 2010)

### 5.1.1 Implicaciones del Clima Organizacional en la gestión organizacional

El clima organizacional da cuenta de esquemas colectivos de significado, establecidos a través de las interacciones desarrolladas en las prácticas organizacionales. Por ello, se desarrolla desde la vivencia diaria dentro de la organización. Las implicaciones que este tiene sobre la gestión organizacional son transversales. Según (Arnoletto-Eduardo, 2009) el clima organizacional afecta inicialmente el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con ésta, y por ende el compromiso con los objetivos a alcanzar.

“Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima es deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta” normalmente tienen un bajo clima organizacional” (Arnoletto-Eduardo, 2009, p.83)

Por otro lado, una investigación desarrollada por Patlán y Martínez y publicada por (Uribe-Prado, 2015) arrojó que el clima laboral tiene implicaciones directas sobre la satisfacción laboral e indica que un clima más favorable y positivo contribuirá de manera necesaria a que los

empleados estén más satisfechos con su trabajo. En su libro, (Uribe-Prado, 2015) también recopila la investigación de Patlán y Hernandez, en la cual relacionan el clima organizacional con la intención de rotación, los resultados de esta investigación indican que dos factores de clima organizacional están asociados a estas variables: Autonomía en el trabajo y liderazgo de directivos. También identificó el efecto significativo de dos factores de compromiso organizacional con la intención de rotación: Compromiso afectivo y. Compromiso de continuidad. En el caso del compromiso afectivo la relación identificada fue negativa, esto indica que a menor compromiso afectivo existe una mayor intención de rotación.

Respecto a los procesos de reestructuración y alcance de estándares de calidad y su relación con el clima laboral, (Ekvall, 2003) indica que numerosos estudios evaluativos han mostrado que el entrenamiento de directivos y los programas educativos a nivel medio y bajo no son eficaces, a no ser que el clima como un todo sea favorable al cambio. Los círculos de calidad no darán resultado si el clima es de desconfianza y de tensión entre los diferentes grupos en la compañía.

En general, el clima afecta los procesos organizacionales y como un todo al miembro de la organización, a través de la atmósfera psicológica general. No son acontecimientos aislados los que producen una influencia prolongada en el comportamiento y sentimientos; es la exposición diaria a una atmósfera psicológica particular (Ekvall, 2003). Y son bastas las relaciones entre el clima y múltiples variables que influyen en la gestión organizacional.

### **5.1.2 Instrumentos de medición de Clima Organizacional**

Así como se discutieron diferentes posiciones sobre el concepto y las dimensiones de clima organizacional a lo largo del tiempo y según la posición de diversos autores, también se han postulado diversos instrumentos para medir el clima organizacional. Los instrumentos permiten inicialmente conocer el funcionamiento de la organización en el momento en que se aplican, sin embargo el clima no es solo un concepto o fenómeno cuyo conocimiento nos ayudará a entender el funcionamiento de las organizaciones, sino, es sobre todo un concepto de intervención para quienes deseen mejorarlo (Arnoletto-Eduardo, 2009)

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

A continuación, se presentan modelos de medición de clima organizacional e instrumentos que han sido validados y aplicados a lo largo del tiempo hasta la actualidad.

### **5.1.2.1 Modelo de Litwin y Stringer**

Según (Sampieri et.al, 2014) el estudio pionero fue llevado a cabo por Litwin y Stringer en 1968 en cual midieron la percepción de los empleados en función de nueve dimensiones: estructura, responsabilidad individual, remuneración, desafío, relaciones sociales, cooperación, estándares, conflictos e identificación con la organización.

De este modelo se concluye que los elementos de clima organizacional se refirieren a las características del medio ambiente de trabajo y estas son percibidas directa e indirectamente por los trabajadores que se desempeñan dentro de la organización. Así como que el clima organizacional tiene repercusiones directas sobre el comportamiento laboral siendo una variable transversal a la organización. (García, 2009)

### **5.1.2.2 Modelo de Rensis Likert**

Este modelo propuesto en 1968 establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben y para su medición deben contemplarse los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura del sistema organizacional, la posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización y el salario que gana, la personalidad, actitudes, nivel de satisfacción y la percepción que tienen los subordinados y superiores del clima organizacional. (Rodríguez, 2016)

Según (Sandoval-Caraveo, 2004) este modelo mide 8 dimensiones

1. Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

2. Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
3. Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
4. Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
6. Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
7. Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación, así como la formación deseada.

### **5.1.2.3 Modelo - Test de clima organizacional (TECLA)**

Jhon Sudarsky profesor de la Universidad de los Andes desarrolló el modelo TECLA en 1977. Según (Mendez, 2006) éste se fundamenta en la teoría de la motivación en el esquema presentado por David McClelland y J. Atkinson y las variables definidas por Litwin y Stringer. La aplicación y validación del instrumento se dieron principalmente en empresas colombianas.

Según (García, 2009) Sudarsky planteó en su estudio las siguientes dimensiones del clima organizacional: Conformidad, Responsabilidad, Normas de Excelencia, Recompensa, Claridad Organizacional, Calor y Apoyo, Seguridad, y Salario. Además, el autor utilizó como base para su estudio, la definición de clima de Litwin y Stringer adicionándole los factores la seguridad y salario por considerarlos importantes en el medio colombiano. El instrumento de medición del clima organizacional utilizado es un cuestionario de 90 preguntas de falso o verdadero, incluidas varias preguntas de control.

#### **5.1.2.4 Modelo de Fernando Toro - Cuestionario ECO**

La escala ECO es un instrumento de diagnóstico del clima organizacional diseñado y validado en Colombia en 1992 por Fernando Toro. La encuesta ECO es un instrumento factorial diseñado para la evaluación de 8 variables de clima organizacional. Cuenta con 49 Ítems que deben ser calificados empleando una escala de tipo Likert de 5 puntos. (Toro, 2010)

Según (García, 2009) la versión inicial del modelo ECO plantea 63 ítems, sin embargo, la versión definitiva cuenta con 49 ítems. Mide siete factores de clima independientes y un octavo factor conformado por el agrupamiento de parejas de ítems alrededor de tres categorías de valores colectivos (cooperación, responsabilidad y respeto). Dichos factores son: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos (Cooperación, Responsabilidad y Respeto).

En una actualización de su modelo y después de un análisis del instrumento aplicado a numerosas empresa, (Toro, 2010) concluye que entre mejor sea la imagen gerencial sostenida por el personal sin mando mejor será también el Clima Organizacional general. Lo contrario sería igualmente cierto: a una imagen gerencial desfavorable, entre el personal sin mando, un clima organizacional menos positivo. Por otro lado, se concluye que el sentido de compromiso de las personas con el trabajo y con la empresa depende, en una proporción importante (58%) del clima organizacional de esa empresa. Los factores de clima que más contribuyen a la determinación de ese sentido de compromiso son el sentido de responsabilidad, la calidad de las relaciones interpersonales, la estabilidad percibida en la empresa y en último término la retribución por el trabajo.

Finalmente, de este modelo (Toro, 2010) propone que desde la perspectiva del clima organizacional como una variable dependiente es decir, como una consecuencia de otras circunstancias, en un futuro será preciso examinar asuntos como la manera en que las políticas de gestión humana condicionan la calidad del clima organizacional, cómo lo afectan los procesos de cambio, las negociaciones colectivas, los períodos de encogimiento o de ampliación de las plantas de personal, las distintas modalidades de contratación del personal, los estilos gerenciales, las reestructuraciones o los cambios tecnológicos, lo cual es relevante para la presente

investigación al tener como antecedente los cambios en la estructura organizacional y la modalidad de trabajo de la organización objeto de estudio.

## 5.2 Teletrabajo

Según (Pérez -Sánchez & Gálvez -Mozo, 2009) el concepto de teletrabajo surgió dentro del contexto de la crisis del petróleo de mediados de los años 70 cuando se constató que si uno de cada siete trabajadores urbanos no tuviera que desplazarse a su lugar de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo. Y fue entonces cuando el teletrabajo surgió como solución a distintas situaciones relacionadas con los tiempos y costos de transportación, atribuyéndole beneficios ambientales y en calidad de vida que años después han sido debatidos por diferentes investigadores.

En la década de los 90 el teletrabajo en estados unidos era un modelo de trabajo para los altos ejecutivos; posteriormente se lanzaron programas para los trabajadores interesados en esta modalidad, esto les significaba una reducción de costos fijos y de desplazamientos, y un mayor aprovechamiento del tiempo libre (Guzman-Duque & Villamizar-Abreo, 2017). En la actualidad, según (Mondo, 2014) los cambios en la demografía del mercado laboral en las últimas décadas proponen la flexibilidad como un beneficio muy deseado para los empleados.

Según la investigación de la autora, y basándose en fuentes de *The U.S. Census Bureau* una proporción creciente de los EE. UU gestiona el cuidado de niños, el cuidado de ancianos o ambos, además de las responsabilidades de su trabajo. La Oficina del Censo de los Estados “Unidos *The U.S. Census Bureau*” en 2009 informó que ocho de cada diez familias incluye uno o dos asalariados o padres solteros con hijos menores de 18 años así como que un tercio de todos los trabajadores de EE. UU cuidan de padres ancianos. Adicionalmente, la generación millennial prioriza la flexibilidad y el equilibrio de la vida laboral más que las generaciones anteriores. Estos cambios demográficos hacen el teletrabajo o trabajo flexible tener el potencial de mejorar el equilibrio trabajo-familia y vida laboral deseable para la mayoría de la población activa

Actualmente el teletrabajo es definido por (Martin, 2018) como una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad laboral remunerada sin la

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

presencia física del trabajador en la empresa que ofrece ni en la empresa que demanda los bienes o servicios, para la que se utiliza como herramienta básica las TIC. Sin utilizar necesariamente ningún local, oficina o domicilio durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial.

Para este mismo autor, el teletrabajador debe tener un dominio telemático como el de las herramientas de un computador o smartphone o cualquier otra de las nuevas tecnologías ya que serán sus herramientas de trabajo. Además de un perfil adecuado relacionado con gran autodisciplina, dominio de las TIC, capacidad de comunicación interpersonal y de organización de sus responsabilidades y tiempo de trabajo. (Martin, 2018, p. 16)

En la investigación de (Guzman-Duque & Villamizar-Abreo, 2017) empleadores encuestados en la ciudad de Bucaramanga Colombia en 2015 afirmaron que los teletrabajadores deben tener ciertas características en su perfil laboral como:

Disciplina (85%), compromiso (84%) y capacitación (74.3%). Las habilidades que requiere el teletrabajador son la responsabilidad (86.8%), el cumplimiento del deber (85.9%) y la creatividad (85.8%); y la menos importantes son las habilidades ofimáticas (81.6%), las sociales (80.6%) y las de interacción (74.4%). Estos aspectos permiten aseverar que, si bien diferentes autores se refieren a las últimas como las importantes para el desempeño laboral virtual, en la actualidad, los empresarios reconocen que estas habilidades ya están asumidas y que al no estar los teletrabajadores dentro de sus empresas, se requiere que las habilidades relacionadas con que el ser humano estén directamente implicadas en la realización de las labores. (Guzman-Duque & Villamizar-Abreo, 2017, p. 19)

La Organización Internacional del Trabajo citado por (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2018) lo define como “una forma de trabajo en la cual: a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación”.

En la legislación colombiana, el teletrabajo se encuentra definido en la ley 1221 de 2008 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

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo". (Artículo 2, Ley 1221 de 2008 citado por Ministerio de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones, 2018).

La legislación colombiana en materia de teletrabajo es amplia y busca que todos los trabajadores tengan los mismos derechos, por lo que en el decreto 884 de 2012 se especifican las condiciones laborales que rigen el teletrabajo en relación de dependencia, las relaciones entre empleadores y teletrabajadores, las obligaciones para entidades públicas y privadas, las ARLs y la Red de Fomento para el teletrabajo. Así mismo establece los principios de voluntariedad, igualdad y reversibilidad que aplican para el modelo. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2018)

En el 2018 el centro nacional de consultoría corporación Colombia digital presentó el cuarto estudio de penetración de teletrabajo en empresas colombianas, allí se evidenció que el número de teletrabajadores en Colombia en 2018 era de 122.000 cuadruplicándose respecto a la cifra de 2012. Bogotá es la ciudad que tiene mayor cantidad de teletrabajadores con 63.995 en 2018. El sector de servicios es el que cuenta con mayor cantidad de teletrabajadores y aunque el modelo es aplicable a todos los tipos de empresas es en las pymes en las que más se aplica este modelo de trabajo. El 64% de los trabajadores se encuentra en cargos de nivel medio y el 37% tienen teletrabajo total o autónomo. Uno de los datos presentados por esta firma de consultoría indica que el 80% de las tareas de los teletrabajadores se realizan por medio de un teléfono celular Smartphone. (Centro Nacional de Consultoría Corporación Colombia Digital, 2018)

### **5.2.1 Modalidades de teletrabajo en Colombia.**

Para efectos de la población que participa en esta investigación solo se tendrán en cuenta las modalidades de teletrabajo que aplican en Colombia y que son definidas por (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2018) como: teletrabajo autónomo, suplementario y móvil. El primero de ellos aplica para Trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por él. El segundo, para trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en

distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando las TIC para dar cumplimiento entendiendo que teletrabajan al menos dos días a la semana. Y el tercero de ellos aplica para trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina y no tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas.

### **5.2.2. Implicaciones del teletrabajo en la gestión del talento humano.**

La implementación del modelo de teletrabajo tiene diversas implicaciones tanto para las empresas como para sus colaboradores. Respecto a las implicaciones de éste dentro de las organizaciones, más específicamente las relacionadas con la gestión del talento humano se encuentra que, según (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones., s.f) con la implementación del teletrabajo hay una reducción del ausentismo en un 63%, así como la reducción del retiro voluntario de empleados en un 25%, también afirman que el modelo de teletrabajo implica un equilibrio entre los espacios laborales y personales de los empleados que generan mayor calidad de vida y que se traduce en mayor productividad.

Respecto a la productividad bajo el modelo de teletrabajo se encuentran autores como Collins, 2005; Felstead et al., 2002; Nilles, 1998 citados por (Martínez-Sánchez, Pérez-Pérez, de Luis-Carnicer, & Vela, 2009) quienes afirman que si las empresas adoptan el modelo de teletrabajo, puede aumentar la productividad del empleado y su compromiso organizativo, lo cual contribuye a mejorar los resultados empresariales.

En este mismo estudio se argumenta que para que el teletrabajo rinda frutos en materia de productividad se deben desarrollar rutinas organizativas que generen capacidades dinámicas en la empresa, como la implementación de prácticas de recursos humanos que desarrollen profesionalmente a los empleados y creen un clima de mutua confianza y compromiso organizativo. Por ejemplo, el teletrabajo permite que los líderes o supervisores tengan más confianza en sus empleados pues son más autónomos y autoeficaces y los empleados pueden tener más confianza en que sus líderes o supervisores les valoren si la empresa asume el coste de la implantación de prácticas de desarrollo de los recursos humanos y de medidas de apoyo a los empleados.

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

Por su parte (Cascio, 2000) , afirma que, empresas como IBM o US West reportaron que, con la implementación del teletrabajo, los índices de productividad aumentaron hasta en un 40% y que algunas empresas como Hewlett Packard doblaron las ganancias por cada persona del equipo de ventas después de haberlos movido a ambientes de trabajo virtuales (teletrabajo).

Para la empresa objeto del presente estudio, la productividad es uno de los mayores beneficios que implica el teletrabajo, al constituir a los equipos de forma regional en donde predomina un ambiente multicultural ya que cada miembro del equipo puede estar localizado en cualquier parte del mundo. Así, las operaciones y labores diarias de los colaboradores pueden darse de forma remota, sin que esto implique esfuerzos y tiempos de movilización que además pueden generar altos costos dentro de la organización. El éxito del modelo del teletrabajo para *Pearson* se evidencia desde tres factores.

1. Cuando se logran los objetivos de venta y rentabilidad del negocio.
2. Cuando se logran reuniones efectivas y productivas optimizando el tiempo.
3. Cuando se logran un feedback positivo desde área de ventas hacia otras áreas. Dado que el área de ventas tiene operaciones de teletrabajo móvil, siendo su apoyo las demás áreas.

### **5.2.3. Otras implicaciones del teletrabajo.**

Investigaciones como la de Cascio también argumentan implicaciones negativas de la implementación del teletrabajo, una de ellas el sentimiento de aislamiento ya que de alguna forma el contacto con supervisores y compañeros es esencial en todo tipo de trabajo. Sin este los colaboradores se pueden sentir por fuera de las comunicaciones con clientes y otros colaboradores que pueden influir de forma positiva y/o negativa en sus carreras. (Cascio, 2000) También expone que las principales desventajas de los equipos virtuales son la falta de interacción física, con sus señales verbales y no verbales asociadas, y las sinergias, que a menudo acompañan la comunicación cara a cara. Estas deficiencias plantean cuestiones de confianza y ésta es crítica en un equipo virtual, ya que el control social tradicional basado en la autoridad da paso a la autodirección y al autocontrol.

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

Otro de los valiosos aportes de Cascio es una referencia a un estudio empírico sobre la construcción de confianza en el margen de una relación laboral bajo el modelo de teletrabajo en 29 equipos de trabajo globales (teletrabajo autónomo) que se comunican estrictamente por correo electrónico durante un período de seis semanas.

“Se encontró que los equipos con los más altos niveles de confianza tendían a compartir tres rasgos. Primero empezaron sus interacciones con una serie de mensajes sociales presentándose a sí mismos y proporcionando información personal antes de hablar directamente de trabajo. En segundo lugar, establecen roles claros para cada miembro del equipo, permitiendo así a todos los miembros del equipo identificarse unos con otros. Tercero, todo el equipo demostró actitudes positivas, como entusiasmo e interés en todos sus correos”. (Cascio, 2000, p. 84).

Esto demostró la importancia del tono dentro de las comunicaciones y el acercamiento de forma personal entre los miembros de equipos de trabajo virtuales. Así como la generación de confianza la cual afecta la productividad del grupo. Estos factores de suma importancia para grupos de trabajo que manejan teletrabajo autónomo obligatorio, a los que Cascio se refiere como globales.

El modelo de trabajo puede influir en cómo las personas experimentan sus trabajos y roles, su apego a sus organizaciones y grupos de trabajo, la cultura de su organización y sus actitudes y comportamiento en el trabajo. En la investigación de (Mondo, 2014) se estudia un fenómeno relacionado con el teletrabajo el cual ella denomina “Professional Isolation” o Aislamiento profesional en español, definido como la experiencia de estar fuera de contacto con otros en el trabajo. A pesar de los muchos beneficios del teletrabajo, ser removido físicamente de la oficina central la ubicación limita la cantidad de interacción cara a cara que los teletrabajadores tienen con los compañeros de trabajo, clientes y supervisores. Es posible que con mayor frecuencia los teletrabajadores, tengan contacto menos directo con el trabajo, y socios u otros puedan percibir que están "fuera de la vista" para los demás en el trabajo.

El aislamiento profesional también se ha relacionado con resultados perjudiciales relacionados con el trabajo. Datos de una muestra coincidente de teletrabajadores y sus gerentes en una corporación de tecnología reveló que el aislamiento profesional entre los teletrabajadores estaba significativamente relacionado con las calificaciones más bajas de desempeño laboral. Además, los teletrabajadores profesionalmente aislados pueden ser menos propensos y capaces de recibir,

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

interpretar con precisión, y utilizar información contextual importante, que podría afectar negativamente sus asignaciones. (Mondo, 2014)

Para Baumeister and Leary (1995) en (Mondo, 2014) el deseo de relaciones interpersonales y de pertenecer es una motivación humana fundamental e inherente. De acuerdo con Baumeister y según la teoría de pertenencia de Leary (1995), las personas tienen un impulso generalizado para formarse y mantenerse en una cantidad de relaciones interpersonales duraderas, positivas y significativas. Esta necesidad innata de pertenencia tiene raíces evolutivas, dado que el deseo de crear y mantener relaciones sociales juega un papel crucial en la supervivencia y la reproducción y se relaciona directamente en las relaciones laborales las cuales a su vez son relaciones sociales.

Para concluir, la implementación del modelo del teletrabajo conlleva cambios en la estructura, cultura y procesos de las organizaciones. Las bondades o implicaciones del teletrabajo no pueden darse por sentadas, sin antes evaluar lo que se espera de este modelo según la cultura y los procesos propios de cada organización. Lo que es un hecho, es que este modelo responde a las necesidades de la flexibilidad laboral que demanda la globalización y la cultura de la inmediatez actual y que altera la concepción tradicional del trabajo subordinado y por ende cuestiona los procesos de evaluación, comunicación, confianza, sentido de pertenencia, motivación entre otros factores internos de las organizaciones.

## **6. MARCO INSTITUCIONAL DE LA ORGANIZACIÓN**

Esta propuesta de intervención se generó en Pearson Colombia. Pearson es una compañía multinacional de contenidos y servicios educativos cuya casa matriz se encuentra en Londres, Inglaterra y actualmente se categoriza como la mayor compañía de servicios educativos y editora de libros del mundo (Jones, 2010).

Pearson fue fundada en 1844 por Samuel Pearson en Yorkshire Inglaterra, actualmente es la compañía líder en aprendizaje del mundo con experiencia en cursos, evaluaciones educativas, y una gama de servicios de enseñanza y aprendizaje basados en la tecnología. Actualmente cuenta con más de 35.000 empleados en 75 países del mundo.

### **6.1 Misión**

Hacer que la gente progrese en su vida por medio del aprendizaje.

“En un mundo que cambia rápidamente, la educación es la clave del éxito. Para muchas personas, el aprendizaje es la ruta a un trabajo para mantener a su familia o las habilidades para ayudarles a progresar en su carrera. Para otros, es simplemente una pasión por el descubrimiento. Para cada alumno, en cada etapa de su vida, la educación es el camino a la oportunidad y realización. Nuestras herramientas, contenido, productos y los servicios están diseñados para ayudar a las personas a adaptarse a nuestro mundo cambiante, navegar por sus retos y oportunidades, y en última instancia, hacer progreso en sus vidas. Estamos aquí para mantener a todo el mundo aprendiendo. Porque donde el aprendizaje florece, también lo hace la gente”. (Pearson, 2018)

### **6.2 Valores**

La organización tiene cuatro valores como pilares básicos, los cuales la caracterizan y definen.

Estos son:

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

**Valentía:** Creemos en hacer lo correcto y estamos preparados para ir más lejos para lograr eso. Nunca tenemos miedo de tomar acciones audaces, para ayudarnos a alcanzar el éxito.

**Creatividad:** (Imaginative) somos creativos, inventivos y enfocados en el futuro. Siempre tratamos de buscar formas innovadoras y constructivas de hacer el mundo un lugar mejor.

**Decencia:** Nuestro objetivo es ser respetuosos, justos y transparente en todo lo que hacemos. Intentamos ser buenos oyentes, colegas reflexivos, e inspirar colaboradores para trabajar.

**Responsabilidad:** (Accountable): Aspiramos a ser honestos, confiables para obtener resultados involucrando a las personas correctas y cumpliendo nuestras promesas. (Pearson, 2018)

### 6.3 Generalidades

La organización divide su operación en tres diferentes mercados.

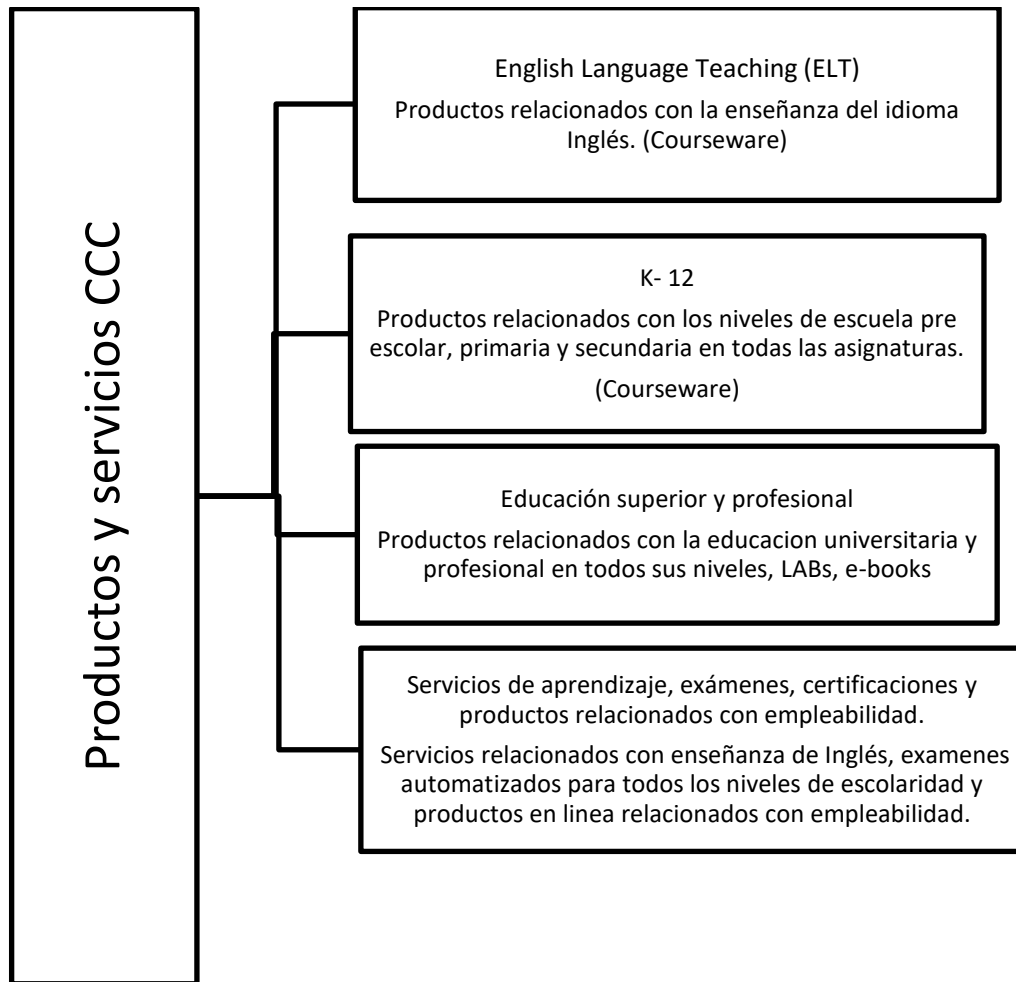
- North America: Estados Unidos y Canadá
- Core: Reino Unido, Australia, Europa, Asia y África, esta última se sirve a través de socios y distribuidores.
- Growth: Brasil, India, Medio Este, Sudáfrica, China e Hispanoamérica que se divide en México, CCCV (Costa Rica, Honduras, El Salvador, Guatemala, Nicaragua, Panamá, República Dominicana y Colombia), SHHA (Argentina, Bolivia, Ecuador, Perú, Chile, y Uruguay).

Pearson es una empresa que cotiza en la bolsa de valores de Londres y Nueva York y por ende, responde ante sus inversores de forma pública en su página oficial. Por otro lado, está comprometida con la sostenibilidad y ejerce políticas que demuestran su compromiso con el desarrollo sustentable. Se han comprometido con reducir sus emisiones de carbono en un 50% comparado con los reportes de 2009 y con el fomento de la innovación para estudiantes de bajos ingresos financiando y capacitando a los empleados para desarrollar nuevos modelos comerciales que apoyan a los estudiantes desatendidos a través de la incubadora del mercado de mañana. De esta forma llegó a más de 650,000 estudiantes en 6 países a través de las compañías del portafolio de Pearson Affordable Learning Fund (PALF). (Pearson, 2018)

### 6.3.1 CCCV (Colombia, Centroamérica, Caribe y Venezuela)

La organización donde se genera la presente propuesta de intervención hace parte del sector terciario o de servicios. El cual es definido como aquel que incluye todas las actividades que producen bienes inmateriales o intangibles, como, por ejemplo, el transporte, la sanidad, el turismo, la educación, el comercio, las telecomunicaciones, servicios financieros. (Mascaraque & Aparicio, 2010). Para la región de CCCV (Colombia, Centroamérica, Caribe y Venezuela) los productos y servicios que hacen parte del portafolio son los siguientes.

**Figura 1:** Productos y servicios.



**Fuente:** Elaboración propia tomado de (Pearson Colombia, 2016)

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

La estructura organizacional de Pearson en CCCV es geográfica y divisional, es decir que es una región que hace parte de Hispanoamérica, la cual a su vez hace parte del mercado Growth. Una estructura divisional se configura por unidades de negocio o divisiones que componen la estructura de la organización, exige un manejo autónomo y descentralizado, como si fuera una organización diferente” (Ríos, 2011, p.22).

Dentro de la estructura se configuran diferentes divisiones o departamentos, independientes unos de los otros y que en general responden ante líderes de la región de Hispanoamérica, o a la línea que corresponde ante global. Estos son: Ventas, Marketing, Recursos humanos, Legal, Finanzas, Operaciones, Delivery digital, Consultoría académica, Assessment y Servicios de aprendizaje.

### **6.3.2 Recursos humanos.**

Para la región, en los países en los cuales no existe una razón social de la organización, los colaboradores son contratados por empresas de servicios temporales. Sin embargo, todos los colaboradores trabajan de forma remota y responden ante sus líderes sin diferencia por el modo de contratación.

En el año 2018 la revista Forbes postuló a Pearson en el puesto número 96 dentro de las 100 mejores empresas del mundo para trabajar remotamente (Shin, 2018) y en el 2019 (Flexjobs, 2019) lo calificó en el puesto 44. En la región los colaboradores tienen modalidad de teletrabajo autónomo, la cual se caracteriza por la ejecución de la mayor parte de la tarea desde el domicilio del trabajador, o el lugar que éste defina (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2013). En algunas ciudades como en Bogotá o México los colaboradores suelen reunirse con su equipo de trabajo a nivel local en las oficinas que disponga la empresa o lugares que se acuerdan entre los equipos, sin embargo, la asistencia a las oficinas no es obligatoria a diario, ésta puede ser definida según las labores de cada cargo. En Colombia actualmente la organización cuenta con 66 empleados, de los cuales 59 trabajan bajo modalidad de teletrabajo. Los cargos que no pueden llevarse a cabo en esta modalidad son los relacionados con servicios generales, recepción y centro de distribución.

#### 6.4 Análisis del sector económico

Según (Pro Chile, 2012) la industria editorial colombiana está compuesta por un alto número de empresas, las cuales ejercen una fuerte competencia interna. Dentro de las empresas se pueden identificar tres tipos: Editoras, distribuidoras y editoras/distribuidoras. Pearson, hace parte de esta última pues en regiones como Colombia y Centroamérica comercializan sus propias publicaciones a través de sus departamentos de ventas, y en ocasiones comercializa sus ejemplares por medio de distribuidoras de carácter nacional o extranjero bajo el régimen de exclusividad. Este tipo de empresas se caracterizan por: ser de gran tamaño, con un potente departamento de ventas, tener una gran participación en el mercado y una imagen corporativa posicionada a nivel nacional.

En ese mismo estudio, (Pro Chile, 2012) identifica a Pearson como una editorial de gran reconocimiento mundial por su sello editorial ‘Penguin Books’ además de estar presente en el mercado colombiano con obras de interés general y libros didácticos, así mismo identifica a Mc Graw Hill especializada en publicaciones universitarias como su principal rival en el mercado de educación superior. Ahora bien, (La Cámara Colombiana del libro , 2017), reporta las ventas relacionadas con la producción nacional, importada y exportada en el año 2016. Pearson hace parte del sector importado, el cual en 2016 registró ventas de 211.257 millones de pesos, creciendo un 7,1 % sobre el año anterior. Ver tabla 3.

**Tabla 3:** Ventas del sector editorial 2015- 2016 (Millones de pesos corrientes)

	2015	2016	Variación porcentual
Producción nacional (ventas locales)	405.441	437.714	8,0
Importados	197.246	211.257	7,1
Exportados	55.771	47.459	-14,9
<b>Ventas totales</b>	<b>658.459</b>	<b>696.430</b>	<b>5,8</b>

**Fuente:** (Camara Colombiana del libro , 2017)

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

A su vez, (Camara Colombiana del libro , 2017) identifica las ventas por subsector en el mismo periodo de tiempo de la siguiente forma. Ver tabla 4.

**Tabla 4:** Ventas del sector editorial por subsector. 2015-2016

	2015	2016	Variación porcentual
Didáctico	265.716	271.917	2,3
Interés General	210.052	217.879	3,7
Científico y técnico	136.558	148.670	8,9
Religioso	46.133	57.964	25,6
<b>Total</b>	<b>658.459</b>	<b>696.430</b>	<b>5,8</b>

**Fuente:** (Camara Colombiana del libro , 2017)

Referente a lo anterior Pearson registraría ventas en el subsector didáctico y científico técnico. Siendo el didáctico relacionado con los libros de textos educativos escolares con la mayor cantidad de ventas en millones de pesos y el científico técnico relacionado con los textos de educación superior, el cual presenta una variación porcentual de 8,9 frente al 2015. La tasa de crecimiento del sector editorial, según el mismo reporte de La Cámara Colombiana del Libro se representa en la tabla 3. Allí es necesario destacar que esta decrece del año 2015 al año 2016.

**Tabla 5:** Tasa de crecimiento del sector editorial

Tasas de crecimiento							
		2011	2012	2013	2014	2015	2016
Producción nacional (ventas locales)		6,0	10,2	6,3	-2,8	4,4	8,0
Importados		3,7	22,1	-1,6	6,7	12,3	7,1
Mercado nacional		5,3	13,6	3,8	0,0	6,9	7,7
Exportados		3,0	-33,0	3,0	-0,5	2,3	-14,9
Ventas totales		5,0	7,0	3,8	-0,1	6,5	5,8

Fuente: (Camara Colombiana del libro , 2017)

No obstante, es necesario hacer visible que Pearson dedica buena parte de sus esfuerzos hacia la transformación digital, la venta de servicios de aprendizaje y evaluación. Por tanto, las ventas en el sector editorial son solo una parte de su catálogo.

#### **6.4.1 Descripción de los consumidores.**

Según la investigación llevada a cabo por (Rica, 2017) se definen dos subsistemas educativos en Colombia, fruto de la división de las clases socio escolares: el primero, reservado a las clases media y alta, con mayores ingresos y prestigio social, formado por colegios privados de educación primaria y secundaria y por la universidad y, el segundo, para las clases con menores ingresos, limitado a las escuelas primarias públicas y unas pocas escuelas vocacionales, con posibilidades restringidas de acceso a los establecimientos de enseñanza media y superior. Pearson Colombia, atiende como clientes a colegios con población de estudiantes de clases media y alta, con gran énfasis en colegios Bilingües y academias dedicadas a la enseñanza de inglés como lengua extranjera. Actualmente no sostiene ningún proyecto o venta directa al sector público del país.

En este mismo estudio se identifica que actualmente el 28% de la población del país es estudiante, lo que supone una demanda muy elevada de servicios educativos. Así mismo,

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

Colombia se sitúa como uno de los países de Latinoamérica con mayor crecimiento de matrículas en Educación Superior. (Rica, 2017) Lo cual conforma un mercado muy importante para los servicios de educación y las ventas de libros de texto para estudiantes de educación superior.

La industria editorial en el segmento de libros importados creció un 7,1 en el 2016 con respecto al año anterior. Los clientes de Pearson son establecimientos educativos que atienden población de estratos 3, 4 y 5 especialmente colegios y universidades privadas que buscan contenidos y soluciones específicas para sus currículos educativos. No se consideran altas la amenaza de productos o servicios sustitos pues Pearson ha sido pionera en transformación digital de sus productos, sin embargo, la rivalidad entre competidores es muy fuerte. Esto hace que la estrategia se siga manteniendo y se fortalezca en diferenciación.

### **6.5 Antecedentes, experiencias, resultados y potencial para la mejora organizacional.**

Previa a la aplicación del instrumento propuesto en este documento, la empresa objeto de estudio aplicó a nivel global una encuesta de favorabilidad del ambiente laboral en el año 2014. En ese entonces el modelo de trabajo a distancia o teletrabajo no se había implementado en todos los países de la organización, más específicamente en Hispanoamérica. Los resultados responden al estilo de dirección y trabajo de ese momento.

Las particularidades acerca de los resultados de esa encuesta que pueden tomarse como antecedente a esta investigación son los siguientes:

- La muestra correspondiente a Colombia fueron 85 empleados.
- Los resultados favorables fueron superiores en todas las preguntas en un comparativo con el resto de los empleados de toda la organización a nivel global. Esto implica un clima laboral mucho más favorable en Colombia si se contrasta con el promedio del resto de los países encuestados.
- Las categorías con mayor porcentaje de favorabilidad son las relacionadas con sentido de pertenencia (con un 100% de favorabilidad en Colombia versus el 74,9 del resto de la organización) y la apropiación de la visión y valores corporativos con un porcentaje del 98,8%.

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

- En contraposición la categoría con menor porcentaje de favorabilidad es la relacionada con liderazgo o estilo de dirección. Solo el 43,4% de los encuestados en Colombia en ese momento recomendaría a alguien que conoce trabajar con su jefe, y el 42,2 pensaba que las recompensas recibidas no eran justas. Sin embargo, estas respuestas fueron superiores al promedio respondido por el resto de los colaboradores a nivel global.

Desde entonces no se han hecho nuevas mediciones de favorabilidad y la empresa ha pasado por varios procesos de estructuración organizacional incluyendo la implementación del modelo de trabajo a distancia y una completa reestructuración organizacional en el periodo de 2018/2019.

## **7. DISEÑO METODOLOGICO**

Para la elaboración de este documento se tuvieron en cuenta fuentes primarias y secundarias. Para (Hernández Sampieri, 2014) las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, en este caso se trata de las respuestas directas de los participantes de este estudio por medio del instrumento IMCOC

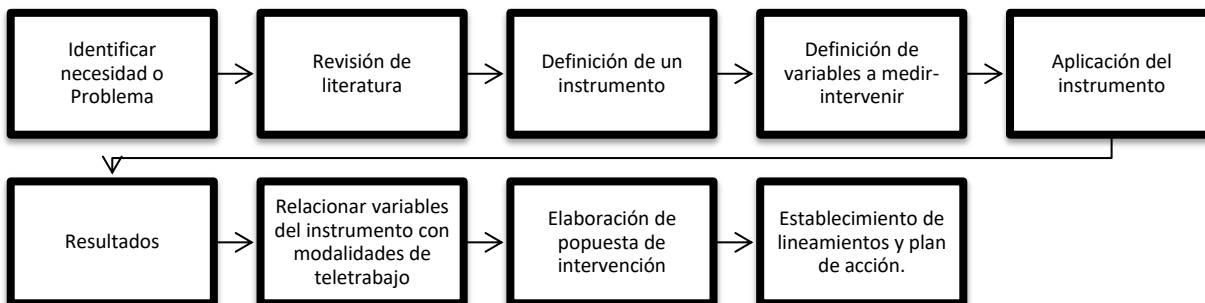
Las fuentes secundarias según (Guevara, 2009, p.6) “se compilan a partir de las primarias y se organizan con plan definido. Representan un conocimiento elaborado, más que un conocimiento nuevo y organizan la literatura primaria en otros. Las fuentes secundarias en este documento corresponden a libros, artículos, publicaciones periódicas o de revistas académicas, monografías, tesis, documentos oficiales del Ministerio De Trabajo y Ministerio de Telecomunicaciones de Colombia, entre otras.

Este proyecto de investigación tiene un diseño metodológico transeccional o transversal descriptivo. Según (Hernández -Sampieri, 2014) los estudios transeccionales recolectan datos en un momento único y al ser descriptivo tiene como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables dentro de una organización.

Por otro lado, esta es una investigación cuantitativa pues se utiliza la recolección y el análisis de datos mediante la aplicación de una encuesta o cuestionario estructurado con el fin de medir el clima organizacional de los teletrabajadores, este modelo se valida matemáticamente para dar respuestas precisas a la investigación.

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

**Figura 2:** Fases de la investigación.



**Fuente:** Elaboración propia.

### 7.1 Población

La población participante de este estudio son 49 colaboradores de la empresa Pearson Colombia, estos hacen parte de todos departamentos o áreas sin excepción. Del total de encuestados 29 son teletrabajadores suplementarios quienes alternan entre la oficina y lugares fuera de ella para dar cumplimiento a sus labores usando las Tecnologías de la Información y Comunicación y 20 son teletrabajadores autónomos quienes no usan las instalaciones de la empresa para desarrollar sus labores y lo hacen desde el lugar que ellos consideren apropiado mediante las tecnologías de la información y la comunicación.

La encuesta fue aplicada a 11 trabajadores más, sin embargo, estos no tienen modalidad de teletrabajo pues pertenecen a recepción o trabajan en el Centro de Distribución en el cual las labores son presenciales y no serán tomados en cuenta para el análisis de resultados. Dado que la empresa está pasando por reestructuraciones y cambios organizacionales se considera relevante contar con participación de colaboradores sin distinción de áreas o departamentos, edad o tiempo de permanencia dentro de la organización.

## 7.2 Instrumento de medición.

El instrumento seleccionado para llevar a cabo la medición de clima organizacional para la modalidad de teletrabajo en la empresa Pearson Colombia es el IMCOC (Instrumento de Medición de Clima Organizacional para Empresas Colombianas). Este instrumento diseñado por la Universidad del Rosario, está conformado por una encuesta de 45 preguntas fundamentadas en el modelo teórico de las relaciones humanas y las variables identificadas en el instrumento de Likert que han sido adicionadas y aplicadas en el tiempo según las necesidades de cada empresa.

Se seleccionó este instrumento de medición pues contempla 7 variables actualizadas para las organizaciones modernas, estas son: Objetivos, cooperación, liderazgo, toma de decisiones, relaciones interpersonales, motivación y control (Ver tabla 6). Todas ellas son transversales en el modelo de teletrabajo. Así mismo no considera preguntas sobre el espacio físico de la empresa lo cual no es relevante en la modalidad de teletrabajo.

**Tabla 6:** Variables del instrumento de medición de clima IMCOC.

	<b>Variable</b>	<b>Descripción</b>
1	Objetivos	Se refieren al conocimiento que tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los que se orienta la empresa en la que trabaja. Las preguntas de la variable suministran información sobre el conocimiento de objetivos por parte del trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con los estos, a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia con la empresa. De igual forma, evalúa la frecuencia con la que el individuo tiene la posibilidad de determinar tareas y resultados en su trabajo, que permitan el cumplimiento de los objetivos, al igual que la calidad y periodicidad de la comunicación sobre los objetivos y políticas de la empresa.
2.	Cooperación	Se establecen procesos de calidad en la interacción social produciendo ambientes de trabajo apropiados en los que hay relaciones positivas, de apoyo, colaboración, confianza, amistad y compañerismo. Además hay interés por el bienestar de las

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

		<p>personas. La cooperación y apoyo aportan al cumplimiento de los resultados propuestos.</p> <p>Las preguntas formuladas para esta variable toman procesos de cooperación a nivel formal, esto es, las que pueden presentarse directamente en la relación de trabajo. Se busca medir no sólo actitudes, sino comportamientos específicos de colaboración, al igual que la forma como es proyectado el deseo de cooperar hacia los compañeros. Las respuestas a las preguntas formuladas permiten identificar condiciones para el desarrollo o no de actitudes de cooperación en la ejecución del trabajo, que al mismo tiempo influyen en el logro de los objetivos de la empresa.</p>
3	Liderazgo	<p>Los líderes consideran que las personas son importantes para la organización. En su acción ejercen el poder y toman decisiones con estilos diferentes (antagónicos) que influyen en el comportamiento de los empleados, además los apoyan y orientan en su desempeño para alcanzar resultados, utilizan sanciones y/o recompensas de acuerdo con el desempeño, se preocupan por sus necesidades su desempeño y propician la conformación de grupos de trabajo.</p> <p>Las preguntas formuladas se refieren al ejercicio del “liderazgo formal” y la percepción que tiene el trabajador de su jefe; esto es, miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos. La confianza que el jefe inspira es un aspecto evaluado en las preguntas propuestas. Fundamentalmente, permiten identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo, a partir de conductas y comportamientos del jefe. Las conductas del líder y las percepciones evaluadas en el cuestionario, para esta variable, permiten identificar el estilo de liderazgo en los modelos teóricos propuestos.</p>
4	Toma de decisiones.	<p>Los directivos empoderan a los empleados según sus capacidades, el cargo y la tarea asignada, lo que les permite dar opiniones y participar en decisiones en contextos particulares.</p>

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

		<p>De acuerdo con esto se define el tipo y frecuencia de la supervisión.</p> <p>Las preguntas del instrumento se refieren a la posibilidad que el trabajador tiene en el proceso de decisiones, como la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo.</p>
5	Relaciones	<p>Las relaciones interpersonales satisfactorias que el empleado tenga en el grupo de trabajo con los supervisores/jefes, propicia el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción.</p> <p>Las respuestas a las preguntas formuladas están planteadas en términos de comportamientos y actitudes frente al proceso de interacción. Es importante señalar que se ha orientado la información hacia medir la intensidad con que se participa en actividades de carácter informal, esto es, que no tienen relación directa con el cumplimiento de acciones de trabajo; éstas se han formulado en la variable “cooperación”. Las actitudes y comportamientos de participación son elementos indicativos de un clima organizacional guiado por la confianza entre los diferentes niveles de la organización, por lo que sería posible llegar a la ausencia de conflictos de carácter interpersonal entre los niveles comprometidos en el proceso.</p>
6	Motivación	<p>El hombre, en la organización a la que pertenece, manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que le llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo.</p> <p>Las preguntas para esta variable suministran información con la que es posible medir actitudes que el individuo tiene, dada su pertenencia a la organización, y que se expresan en niveles de satisfacción que indican la motivación y condiciones existentes en la empresa; señalan comportamientos que, a través de los líderes, definen en el trabajador elementos motivacionales que</p>

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

		los llevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado.
7.	Control	<p>El control y supervisión del trabajo y desempeño de las personas en procesos y resultados, evalúa el cumplimiento de sus tareas, nivel de rendimiento y calidad de resultados. Independiente de la frecuencia con que se realice, los superiores y subalternos deben tener la posibilidad de comentar sobre sus resultados, aciertos y errores, lo que genera confianza y un control menos rígido sobre tareas y procesos.</p> <p>Las preguntas planteadas para esta variable se refieren la periodicidad con la que se realiza la función de control y señalan las actitudes que el individuo manifiesta debido a la percepción que tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades; también permiten comprender actitudes favorables a la dimensión del control en la empresa: la forma como es ejercido el control en la función de liderazgo, por el jefe y/o supervisor.</p>

Fuente: Adaptación de (Méndez, Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un metodo de analisis para su intervención., 2006 ) y (Méndez, Clima organizacional en empresas Colombianas 1980-2004, 2005)

El instrumento se aplicó en un formato de google form y fue administrado vía correo electrónico a todos los participantes. Además de las preguntas del cuestionario, el encuestado debió indicar si manejaba teletrabajo obligatorio o teletrabajo autónomo, antigüedad en la organización y género. Estos datos permitieron en el proceso de interpretación de resultados hacer las respectivas correlaciones.

### 7.3 Validación del instrumento

El modelo original IMCOC está conformado por 45 preguntas. Los niveles de confiabilidad del instrumento (0,89) y la validez del instrumento se fundamenta en las pruebas de consistencia (índices de consistencia interna, ítem variable e ítem factor) y prueba de validez por el método de análisis de factores realizados por expertos en validación de pruebas en 1985 (Méndez, 2006 ).

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

Según el autor, el proceso de validación se realizó en dos etapas: el pretest y el test. En la primera etapa se considera como las primeras aplicaciones del instrumento con el propósito de hacer ajustes y evaluar la formulación de las preguntas, el grado de comprensión de estas y analizar la relación de las preguntas con las variables del instrumento. La segunda etapa, el test, son las aplicaciones del instrumento que se hicieron luego de las respectivas correcciones a empresas pertenecientes al sector comercial y grandes instituciones del estado abarcando de manera representativa diferentes tipos de empresas. Posterior a ello se escogieron 181 encuestas al azar con el propósito de eliminar la posibilidad de una conducta propia de algún sector o tamaño de empresa que pudiera sesgar la información.

Posteriormente, se analizó la correlación entre ítems y se observó que las medias son homogéneas entre variables. Finalmente se realizó la prueba del Chi cuadrado  $X^2$  con el propósito de probar la distribución de frecuencias planteada como hipótesis nula pues las frecuencias de distribuyen aleatoriamente.

Por otro lado, el IMCOC es un instrumento que ha tenido pertinencia en el tiempo, ha sido aplicado en empresas colombianas de todos los sectores y tamaños de la economía y se ha adaptado y extendido a empresas en otros países. A través de 25 años ha sido utilizado, con fines académicos y de consultoría, lo que le ha permitido, en todos los casos, medir el clima en los diferentes niveles y/o departamentos. (Méndez, 2005) En la revisión realizada el instrumento en el año 2003, sobre conceptos y metodologías desarrolladas por autores reconocidos desde 1930 hasta nuestros días, como Lewin, Giba, Litwin y Stringer, Halpin y Croft, Schneider y Bartlett, Friedlander y Margulies, Bowers y Taylor, Ster, Payne y Phenev, Pritchard y Karasick, Moss, Downy, Hellriegel, Phelps y Slocum, Sims, La Fallette y otros, valida su vigencia en la perspectiva de fundamento teórico.

Según la (Universidad del Rosario, 2008) con las investigaciones y mediciones del clima desarrolladas con el IMCOC se logró establecer que variables como el liderazgo, la motivación, los objetivos y el control, son elementos que deben tener en cuenta las organizaciones para el mejoramiento del clima laboral. Entre 1980 y 2005 se han aplicado los siguientes estudios con el instrumento IMCOC.

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

**Tabla 7:** Aplicación del IMCOC en Colombia 1980-2005.

Sector	ESTUDIO 1 (1980-1985)	ESTUDIO 2 (1986-1993)	ESTUDIO 3 1994-1997)	ESTUDIO 4 (1998-2005)	TOTAL
Industria	22	24	22	5	74
Servicios	23	31	8	6	77
Público	13	6	0	6	25
Total empresas	58	61	40	17	176
Total encuestas	3.215	3.923	3.672	2.420	13.239

Fuente: (Universidad del Rosario, 2008)

..... La vigencia de este instrumento en el tiempo se debe a la vigencia en el marco de planteamientos y metodologías de autores reconocidos, así como la metodología empleada en su validación, son factores que diferencian este instrumento y su metodología con relación a otros. (Méndez, 2005)

#### **7.4 Procedimientos para recolección de datos**

El instrumento utilizado fue revisado previamente por el área de recursos humanos de Colombia, y una vez fue aprobado se compartió con todos los colaboradores por medio del correo electrónico institucional en un Google form. En las instrucciones se aclaró que el diagnóstico de clima organizacional se aplicaba como iniciativa externa al departamento de recursos humanos y que la participación del mismo era voluntaria. Las respuestas al mismo fueron confidenciales y no se tomó en cuenta la identidad ni el área al que pertenece cada encuestado.

#### **7.5 Estructura del instrumento para el análisis de resultados**

El instrumento IMCOC está diseñado para obtener respuestas de opción múltiple, utilizando diferentes categorías de acuerdo con la información que se quiere obtener en cada una de ellas. Según (Méndez, 2005) la escala de calificación va de 1 a 7 y los tipos de pregunta se dividen en:

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

**De comportamiento:** Con relación a un evento, situación o persona, mediante la frecuencia que caracteriza a este mismo.

**De calidad:** calificación que se da frente a la calidad de un evento, situación o comportamiento-

**De actitudes y creencias:** expresa la identidad o actitud frente a un evento, comportamiento de una persona o con una situación dada.

**De satisfacción:** en esta se manifiesta la satisfacción que la persona tiene frente a una situación

De información: evalúa la calidad y cantidad de la información que la empresa da a sus empleados.

Podríamos ilustrar el tipo de preguntas y su escala de calificación tal como lo hizo (Jaramillo, 2015) de la siguiente forma.

**Tabla 8:** Escalas y puntuaciones IMCOC

<b>1. Escala de comportamiento</b>						
Siempre	Con mucha frecuencia	Periódicamente	Algunas veces	Muy de vez en cuando	Casi nunca	Nunca
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
<b>2. Escala de calidad</b>						
Excelente	Bueno	Aceptable	Regular	Malo	Muy malo	Pésimo
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
<b>3. Escala de actitudes y creencias</b>						
Total acuerdo	Casi total acuerdo	Parcial acuerdo	Indeciso	Parcial desacuerdo	Casi total desacuerdo	Total desacuerdo
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
<b>4. Escala de satisfacción</b>						
Contento y satisfecho	Contento	Bien y le agrada	indiferente	Algo insatisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto
<b>5. Escala de información</b>						
Toda la información	Suficiente	Apenas necesaria	Alguna	Muy poca	Casi ninguna	Ninguna
7 puntos	6 puntos	5 puntos	4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto

**Fuente:** (Jaramillo, 2015)

Ahora bien, respecto a las variables del instrumento las preguntas son discriminadas de la siguiente forma.

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

Dimensión 1 - Objetivos. Preguntas: 1 a 10.

Dimensión 2 - Cooperación. Preguntas: 11 a 18.

Dimensión 3 - Liderazgo. Preguntas: 19 a 26.

Dimensión 4 -Toma de decisiones. Preguntas 27 a 31.

Dimensión 5 -Relaciones interpersonales. Preguntas: 32 a 35.

Dimensión 6 - Motivación. Preguntas 36 a 41.

Dimensión 7- Control. Preguntas 42 a 45.

## 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

### 8.1. Análisis de la población

La población participante está integrada por 49 teletrabajadores, 59% de ellos maneja teletrabajo autónomo (usa las tecnologías de la información y comunicación para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por ellos mismos) y el 41% restante maneja teletrabajo suplementario (alterna entre la oficina y otro lugar para desarrollar su trabajo). La edad promedio de todos los teletrabajadores participantes es de 37 años, 57% de ellos son hombres y 43% son mujeres. Respecto a la antigüedad de los mismos en la empresa el 31% tiene una antigüedad de 1 a 3 años, 24% una antigüedad de 4 a 6 años, 18% una antigüedad de 7 años, 16% antigüedad menor a un año y el 10% con una antigüedad mayor a 10 años. (Ver tabla 9)

**Tabla 9:** Características de los participantes

		n	%	Promedio	DE	Min/Max
Edad		49		37,41	9,22	25/57
Genero	Mujer	21	43%			
	Hombre	28	57%			
Antigüedad en la empresa	Menor a 1 año	8	16%			
	1 a 3 Años	15	31%			
	4 a 6 Años	12	24%			
	7 a 9 Años	9	18%			
	Más de 10	5	10%			
Modalidad de teletrabajo	Autónomo	29	59%			
	Suplementario	20	41%			

**Fuente:** Elaboración propia.

### 8.2. Análisis de resultados a nivel general.

El instrumento tiene una escala de Likert de 7 puntos, como se mencionó en la tabla 8, la mayor puntuación por pregunta para cada individuo es 7 indicando esta un clima favorable y la mínima es 1 indicando un clima no favorable para la organización. Dado que la cantidad total de teletrabajadores participantes fue de 49 la puntuación máxima por pregunta será 343 y la mínima

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

49. A continuación en la tabla 10 se encuentran los promedios por pregunta y dimensión del instrumento a nivel general, y por modelo de teletrabajo.

Según la interpretación de resultados sugerida por (Bravo-Díaz, González-Murillo, & Duque-Ceballos, 2018) Las respuestas se cuantifican en una escala Likert de 7 opciones. Las respuestas 5, 6 y 7 describen un clima organizacional favorable. La opción 4 es considerado neutro. Las respuestas 1, 2 y 3 describen un clima organizacional desfavorable.

**Tabla 10:** Resultados del instrumento.

	Preguntas	Promedio General	Promedio por Variable General	Promedio teletrabajadores suplementarios	Promedio variable Teletrabajadores Suplementarios	Promedio teletrabajadores autónomos	Promedio variable teletrabajadores Autónomos
Objetivos	1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos y misión de la empresa?	5,98	5,38	6,31	5,47	5,50	5,26
	2. Considera que su conocimiento acerca de los valores de la empresa es	6,35		6,66		5,90	
	3. La cantidad de información que usted recibió sobre los objetivos y políticas de la empresa en el momento en que ingresó fue	5,20		5,21		5,20	
	4. Considera usted que la información que recibe periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de la empresa es	5,69		5,69		5,70	
	5. La cantidad de información que usted recibió al ingresar a la empresa sobre las responsabilidades de su cargo fue	5,31		5,24		5,40	
	6. La cantidad de información que recibe sobre las novedades o acontecimientos que suceden en su área de trabajo es	5,61		5,76		5,40	
	7. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto al salario que recibe	4,84		4,83		4,85	
	8. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto al reconocimiento que recibe	5,00		4,90		5,15	
	9. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto a las posibilidades de ascenso	4,43		4,38		4,50	

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

	10. En esta empresa las personas tienen la posibilidad de definir las actividades y los resultados de su trabajo	5,39		5,69		4,95	
Cooperación	11. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa	5,47	5,89	5,55	5,92	5,35	5,84
	12. ¿Con qué frecuencia usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?	6,45		6,48		6,40	
	13. Usted participa y se muestra activo en las reuniones de trabajo que se desarrollan en el área para la que trabaja	6,33		6,34		6,30	
	14. Solicita apoyo a sus compañeros de área para superar dificultades en su trabajo	6,12		6,17		6,05	
	15. Usted participa con sus compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el área para la que trabaja	6,39		6,41		6,35	
	16. El nivel de confianza que usted tiene con sus compañeros para confiarles inquietudes y problemas personales es	4,82		4,93		4,65	
	17. Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo con sus compañeros de trabajo son	5,73		5,69		5,80	
	18. Siente usted que con el apoyo de los compañeros de su área se solucionan los problemas de trabajo	5,78		5,76		5,80	
Liderazgo	19. Cuando tiene inquietudes y problemas relacionados con su trabajo se las plantea a su jefe inmediato	6,06	5,82	5,97	5,73	6,20	5,94
	20. Su jefe inmediato es justo y equitativo cuando asigna un trabajo o toma decisiones	5,88		5,79		6,00	
	21. Está de acuerdo con su jefe inmediato cuando le asigna un trabajo	5,82		5,72		5,95	
	22. Su jefe inmediato lo apoya para que pueda hacer el trabajo que le corresponde	5,92		5,83		6,05	
	23. Comenta con su jefe inmediato problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo	4,65		4,76		4,50	

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

	24. La comunicación y el trato que tiene con su jefe inmediato es	6,18		6,07		6,35	
	25. La confianza que tiene usted y sus compañeros de sección con el jefe inmediato es	5,86		5,69		6,10	
	26. Su jefe inmediato le permite comentar sobre su trabajo y los resultados alcanzados	6,16		6,00		6,40	
Toma decisiones	27. Su jefe inmediato le brinda la posibilidad de tomar decisiones en su trabajo, sin consultarle	5,47	5,07	5,93	5,36	4,80	4,65
	28. En el área los empleados participan en decisiones de trabajo que les dan más responsabilidad de la que tienen	5,24		5,59		4,75	
	29. Participa de las decisiones que se toman en la empresa, especialmente las que afectan su trabajo.	4,41		4,69		4,00	
	30. Las directivas de esta empresa o mi jefe me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo	4,67		4,69		4,65	
	31. Las personas que trabajan en su área pueden tomar decisiones individualmente o en grupo para solucionar sus problemas.	5,55		5,90		5,05	
Relaciones	32. Participa en fiestas, paseos y otros eventos que organizan los compañeros de sección o de otras áreas	4,27	4,52	4,52	4,72	3,90	4,24
	33. Es muy importante que la empresa organice eventos deportivos, sociales o culturales afuera o en horas de trabajo	5,84		5,66		6,10	
	34. Participa en actividades de recreación, sociales, culturales, deportivas, por fuera de la compañía, con amigos de su sección o de otras áreas	3,94		4,31		3,40	
	35. En sus tiempos libres o descansos dentro de la compañía, participa en actividades de esparcimiento con compañeros de sección o de otras áreas	4,04		4,38		3,55	

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

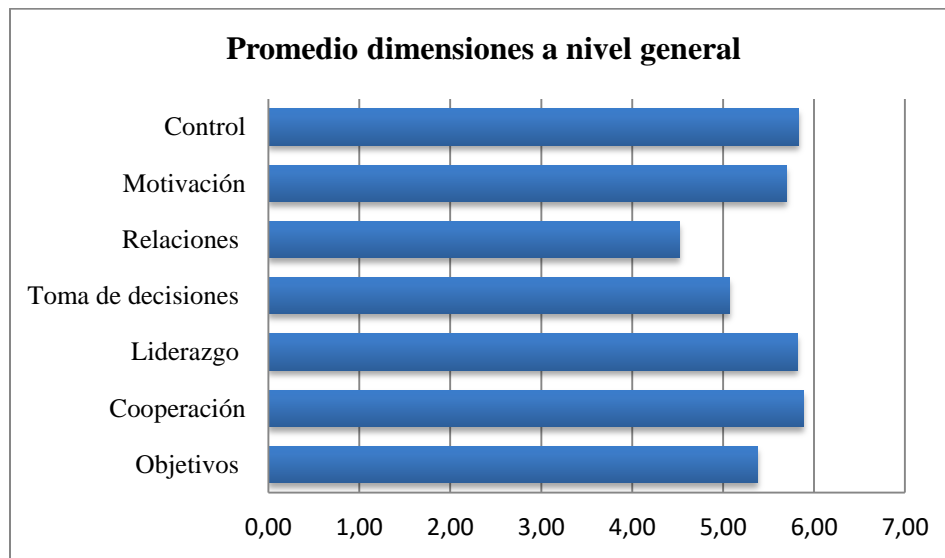
Motivación	36. El trabajo que realiza le hace sentir	6,04	5,69	6,03	5,62	6,05	5,80
	37. El salario que recibe es el adecuado para el esfuerzo y la responsabilidad del cargo que desempeña	4,80		4,72		4,90	
	38. Cómo se siente al trabajar para esta empresa	6,22		6,34		6,05	
	39. Cuando me asignan un trabajo o proyecto puedo hacerlo bien porque cuento con el tiempo y los recursos necesarios	5,73		5,69		5,80	
	40. Cuando cumple con éxito su labor recibe el reconocimiento y es felicitado por su jefe inmediato	5,63		5,31		6,10	
	41. Cuando revisan y evalúan su trabajo, su jefe inmediato u otros jefes le comunican su concepto sobre los resultados	5,73		5,62		5,90	
Control	42. Su jefe hace seguimiento y control al trabajo que realiza	6,02	5,83	5,86	5,65	6,25	6,09
	43. El jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo que usted realiza	5,92		5,69		6,25	
	44. La forma y el estilo que su jefe tiene para controlar y evaluar el trabajo es	5,63		5,59		5,70	
	45. El control al trabajo debe ser realizado	5,73		5,45		6,15	
<b>TOTAL PROMEDIO</b>		<b>5,52</b>		<b>5,55</b>		<b>5,47</b>	

Fuente: Elaboración propia.

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

A nivel general se evidencia que la organización tiene un clima favorable promediando las respuestas de las preguntas de todos los encuestados en 5,52. Ahora bien, si tomamos en cuenta el promedio de cada grupo de empleados (teletrabajadores autónomos y suplementarios) vemos que no hay mayor diferencia en el promedio general, 5,55 puntos promedio es el resultado para teletrabajadores suplementarios y 5,47 para teletrabajadores autónomos lo cual da indicio de que el diagnóstico del clima y la percepción del mismo es bastante homogéneo a nivel de empresa y lo anterior no distingue modalidades de trabajo.

**Gráfico 1: Promedio dimensiones a nivel general**



**Fuente:** Elaboración propia.

La dimensión del instrumento con mayor promedio general fue *cooperación* con 5,89 puntos promedio. Esto indica buen nivel de favorabilidad respecto al clima laboral. Los colaboradores encuestados manifiestan que se presentan comportamientos de compañerismo y apoyo entre ellos, así como activa participación en reuniones de trabajo

En contraposición, la dimensión de *relaciones interpersonales* tiene el menor promedio con 4,52. Esto indica que lo concerniente con esta variable está en un nivel neutral. Lo anterior es una consecuencia de la modalidad de teletrabajo, en este caso el 59% de la muestra maneja un modelo de teletrabajo autónomo en el cual no asiste a las oficinas para desarrollar sus labores. En su mayoría estas personas se encuentran ubicadas en ciudades diferentes a Bogotá y no generan comunicación presencial con sus pares o superiores. Por ende, las comunicaciones que se generan son estrictamente laborales sin dar lugar a acercamientos de índole personal. Lo anterior también

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

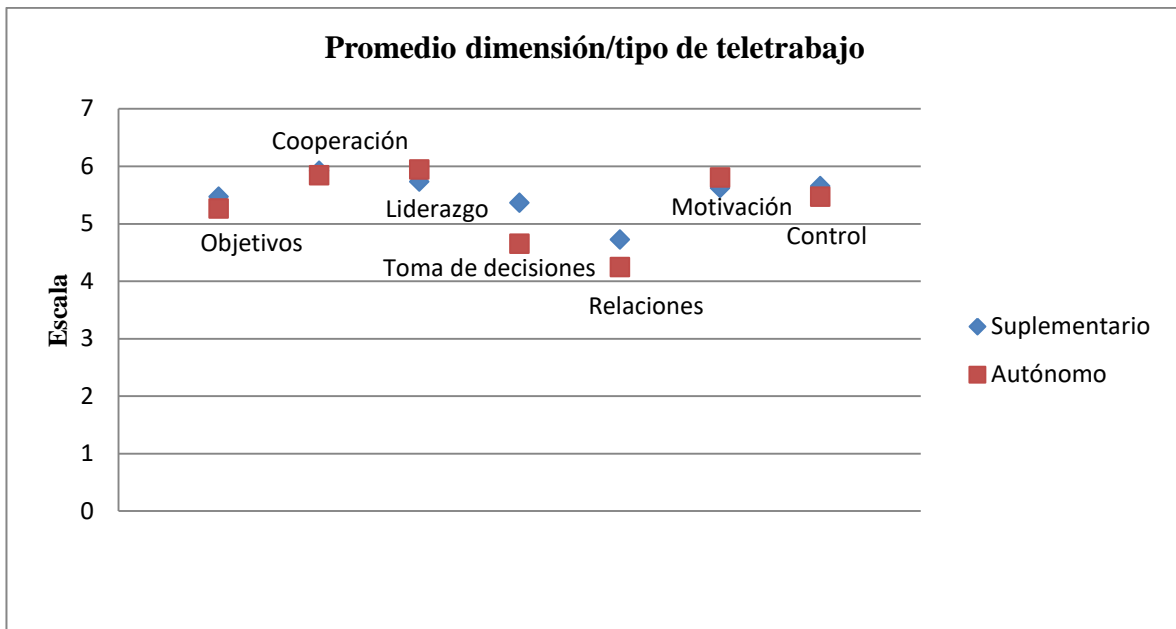
se fundamenta en que el promedio de esta variable para los teletrabajadores autónomos es más bajo registrando promedio de 4,24.

### 8.3. Análisis por tipo de teletrabajo

Como fue mencionado, la encuesta fue aplicada a dos tipos de colaboradores, teletrabajadores suplementarios y teletrabajadores autónomos los últimos tienen como característica general que no usan las oficinas de Pearson para desarrollar sus labores y en general se encuentran ubicados en diversas ciudades donde no existe un espacio físico en el cual tengan interacción con sus pares o superiores.

En el resultado de la aplicación del instrumento no se encuentra una diferencia significativa entre los resultados promedio por dimensión y los dos tipos de teletrabajadores. Sólo los promedios de dos de las dimensiones muestran diferencias en términos de décimas. Ver gráfico 2.

**Gráfico 2: Promedio dimensión por tipo de teletrabajo**



**Fuente:** Elaboración propia

El promedio de la dimensión con mayor cantidad de puntos de diferencia entre los dos tipos de teletrabajadores es toma de decisiones con 71 décimas de contraste (5,36 puntos promedio resultados de teletrabajadores suplementarios y 4,65 puntos promedio resultado

teletrabajadores autónomos). Esta diferencia tiene como origen que los teletrabajadores autónomos califican como neutra su posición respecto a la forma en que participan de las decisiones que se toman en la empresa, especialmente en las que afectan su trabajo. Además, las puntuaciones relacionadas con la posibilidad de tomar decisiones sin consultar a sus jefes inmediatos y dentro del área en la que trabajan aunque sean positivas, son inferiores a las de los teletrabajadores suplementarios. Lo anterior puede ser producto de que los teletrabajadores autónomos no cuentan con un equipo de trabajo en su misma zona geográfica.

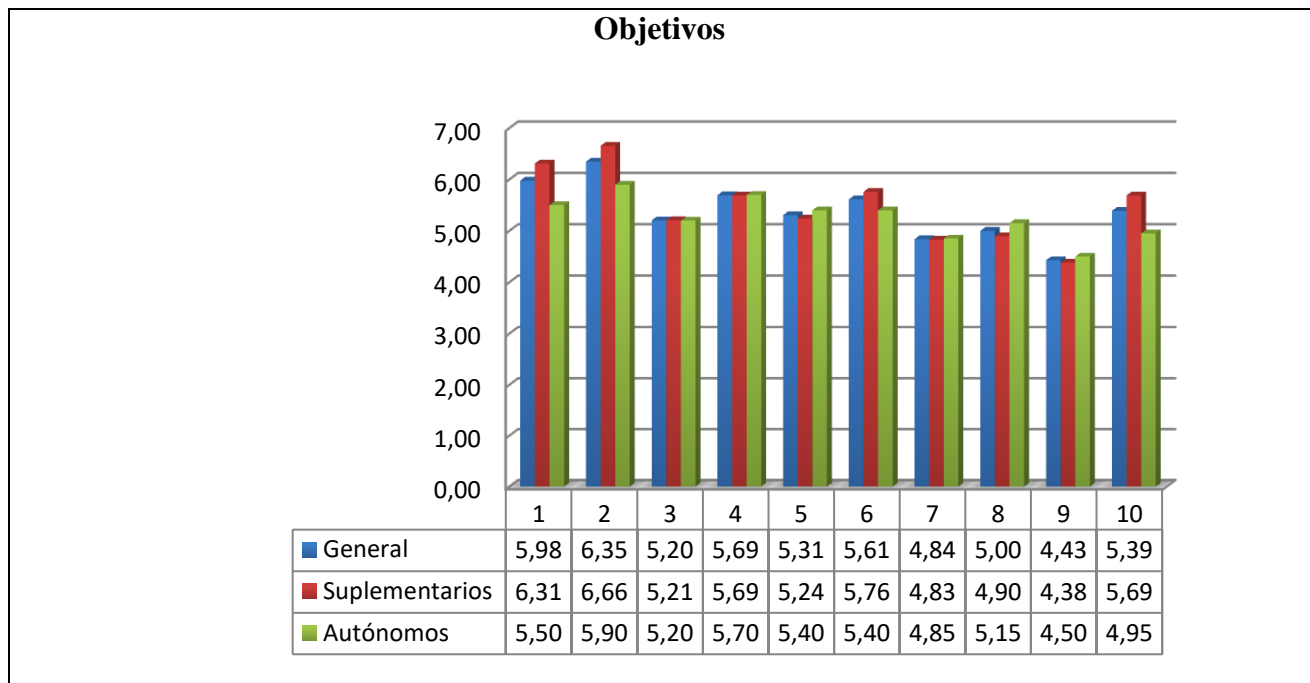
El promedio de la dimensión de relaciones interpersonales tiene una diferencia de 48 décimas entre los teletrabajadores suplementarios y los autónomos. (4,72 puntos y 4,24 puntos promedio respectivamente) esto resulta de la diferencia de las preguntas relacionadas con la participación de los colaboradores en eventos fuera de la compañía y la importancia que tiene que la empresa organice los mismos. Para los teletrabajadores autónomos la imposibilidad de compartir de forma autónoma con compañeros fuera de la jornada laboral se da porque en su mayoría no cuentan con un equipo de trabajo en su misma área geográfica, sin embargo, consideran importante que la empresa se encargue de organizar eventos afuera o en horas de trabajo.

#### **8.4. Análisis por dimensión**

A continuación, se presenta un análisis por dimensión, el cual se desarrolló basado en el promedio de todas las preguntas asignadas a una misma dimensión.

### 8.4.1. Objetivos

**Figura 3:** Análisis dimensión objetivos



El análisis por pregunta de la dimensión de Objetivos se desglosa de la siguiente manera:

- Pregunta 1: Los colaboradores califican como **buenos**, los conocimientos que tienen acerca de los objetivos y misión de la empresa.
- Pregunta 2: Los colaboradores califican como **buenos** los conocimientos acerca de los valores de la empresa.
- Pregunta 3: Los colaboradores califican como **aceptable** la cantidad de información que recibieron sobre los objetivos y políticas de la empresa en el momento en que ingresaron.
- Pregunta 4: La información que reciben periódicamente sobre los objetivos, políticas y novedades de la empresa es **apenas la necesaria**.
- Pregunta 5: La cantidad de información que los colaboradores reciben al ingresar a la empresa sobre las responsabilidades de su cargo fue **apenas la necesaria**.
- Pregunta 6: La cantidad de información que los colaboradores reciben sobre las novedades o acontecimientos que suceden en el área de trabajo es **apenas la necesaria**.
- Pregunta 7: Los colaboradores se sienten **indiferentes** respecto al salario que reciben al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa.
- Pregunta 8: Respecto al reconocimiento que reciben al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, los colaboradores se sienten **bien**.
- Pregunta 9: Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, los colaboradores se sienten **indiferentes** respecto a las posibilidades de ascenso.
- Pregunta 10: Los colaboradores se sienten **parcialmente de acuerdo** con que en esta empresa las personas tienen la posibilidad de definir las actividades y los resultados de su trabajo.

Fuente: Elaboración Propia.

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

Para el autor del instrumento diagnóstico, las preguntas relacionadas con la variable *Objetivos* suministran información sobre el conocimiento de objetivos por parte del trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con los estos, a través de la satisfacción de sus necesidades y su pertenencia con la empresa. De igual forma, evalúa la frecuencia con la que el individuo tiene la posibilidad de determinar tareas y resultados en su trabajo, que permitan el cumplimiento de los objetivos, al igual que la calidad y periodicidad de la comunicación sobre los objetivos y políticas de la empresa. (Méndez, 2006 )

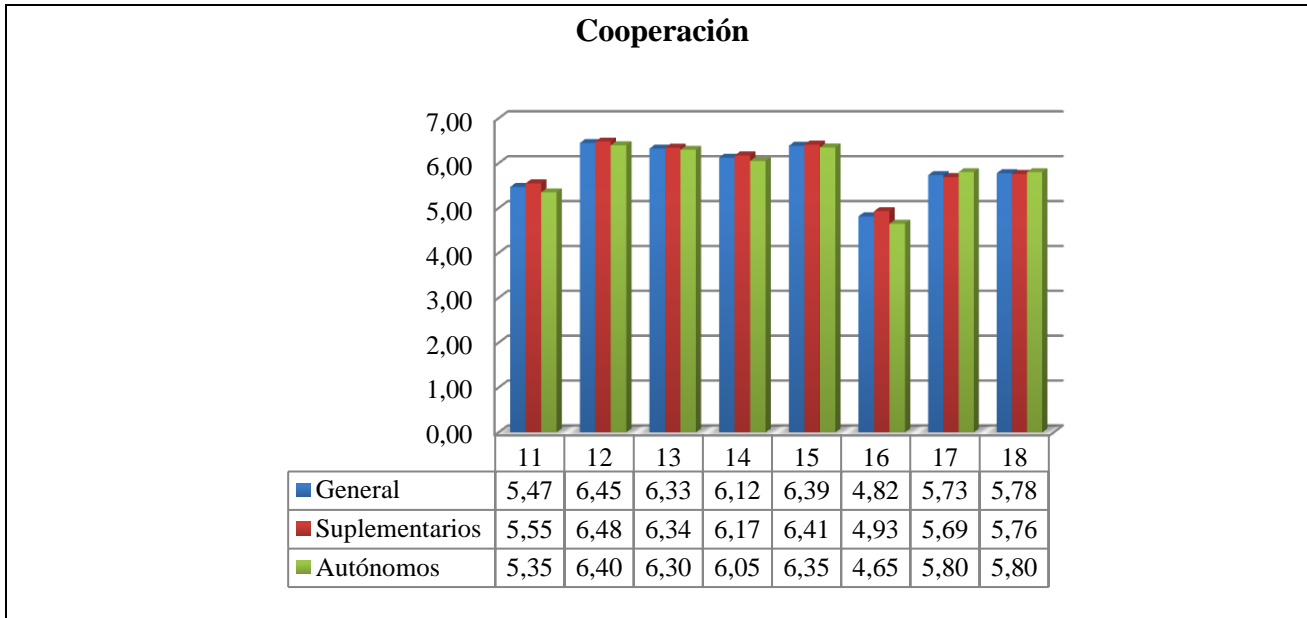
La dimensión de objetivos tiene un promedio de 5,3 a nivel general. Los colaboradores tienen conocimiento de misión, visión, valores y objetivos de la empresa, a su vez reciben información periódicamente sobre novedades y acontecimientos vía email. Sin embargo, es necesario mencionar que la pregunta relacionada con las posibilidades de ascenso (pregunta 9) obtuvo el menor promedio. Por otro lado, las preguntas relacionadas con la información que recibieron al ingresar a la compañía y la que reciben periódicamente es apenas la necesaria.

Lo anterior se da como consecuencia de que (aunque existen) los trabajadores no conocen las posiciones abiertas dentro de la compañía a nivel regional a las cuales puedes aspirar como ventaja de la modalidad de teletrabajo haciendo parte de equipos multiculturales ubicados en diferentes ubicaciones de la región de Latinoamérica. Si bien, respecto al reconocimiento que reciben al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa se sienten bien, esto podría mejorar si se usan con propiedad las herramientas de evaluación y seguimiento de objetivos dentro de cada área de la organización.

Respecto a la información sobre el conocimiento de objetivos por parte del trabajador y la posibilidad de conocerlos e identificarse con los estos, la empresa cuenta con un modelo de formación inicial para nuevos colaboradores donde se comparten misión, visión, objetivos y valores además de rasgos de la cultura organizacional de forma virtual, es probable que se requiera hacer énfasis en una sesión virtual o presencial con algún miembro de recursos humanos, o el jefe inmediato posterior a este módulo de entrenamiento virtual para mejorar la percepción de acompañamiento, clarificación de dudas entre otros y de esta forma asegurar que los nuevos colaboradores conocen los objetivos de la organización y pueden identificarse con ellos.

### 8.4.2. Cooperación

Figura 4. Análisis dimensión cooperación



El análisis por pregunta de la dimensión de Cooperación se desglosa de la siguiente manera:

- Pregunta 11: La ayuda y colaboración que se cree, existe entre los trabajadores de esta empresa es **aceptable**.
- Pregunta 12: Es **muy frecuente** que los encuestados ayuden y colaboren a sus compañeros en el trabajo.
- Pregunta 13: **Con mucha frecuencia** los colaboradores participan y se muestran activos en las reuniones de trabajo que se desarrollan en el área para la que trabajan
- Pregunta 14: Los colaboradores solicitan apoyo a sus compañeros de área para superar dificultades en su trabajo con **mucha frecuencia**
- Pregunta 15: Los colaboradores están **casi en total acuerdo** en la participación de ellos mismos y sus compañeros en la solución conjunta de los problemas que afectan el área para la que trabajan
- Pregunta 16: Es **poco** el nivel de confianza que se tienen entre los colaboradores para confiarse inquietudes y problemas personales.
- Pregunta 17: Las relaciones de amistad, compañerismo y apoyo entre compañeros de trabajo son **regulares**
- Pregunta 18: **Periódicamente**, las personas perciben que solucionan los problemas de su trabajo con los compañeros de sección.

Fuente: Elaboración Propia

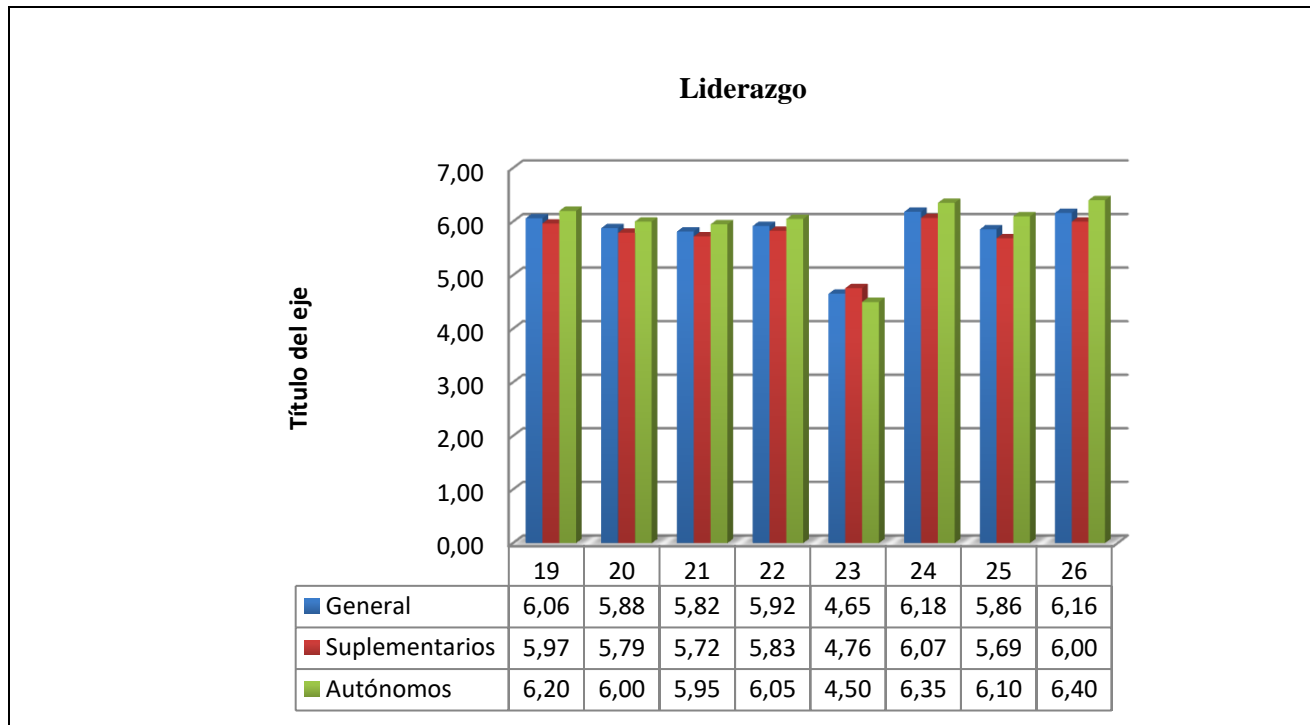
## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

Las preguntas formuladas para esta variable toman procesos de cooperación a nivel formal que pueden presentarse directamente en la relación de trabajo. Se busca medir no sólo actitudes, sino comportamientos específicos de colaboración, al igual que la forma como es proyectado el deseo de cooperar hacia los compañeros. Las respuestas a las preguntas formuladas permiten identificar condiciones para el desarrollo o no de actitudes de cooperación en la ejecución del trabajo, que al mismo tiempo influyen en el logro de los objetivos de la empresa. (Méndez, 2006 )

La dimensión de cooperación tuvo un promedio de 5,8 y dentro del análisis se destaca con el promedio más alto entre todas las dimensiones evaluadas. Esto indica buen nivel de favorabilidad respecto al clima laboral. Los colaboradores encuestados manifiestan que se presentan comportamientos de compañerismo y apoyo entre ellos, así como activa participación en reuniones de trabajo. Sin embargo, el nivel de confianza y las relaciones ajenas al ámbito laboral es limitado. Esto puede ser resultado de la poca interacción personal de los colaboradores dado el modelo de teletrabajo, aunque esto no interviene en la apropiada ejecución de las tareas de cada colaborador.

### 8.4.3. Liderazgo

**Figura 5:** Análisis dimensión Liderazgo



El análisis por pregunta de la dimensión de liderazgo se desglosa de la siguiente manera:

- Pregunta 19: Las inquietudes y problemas relacionados con el trabajo, son planteadas a los jefes inmediatos con **mucha frecuencia**.
- Pregunta 20: Los colaboradores perciben que su jefe inmediato es justo y equitativo cuando asigna un trabajo o toma decisiones **frecuentemente**.
- Pregunta 21: Los colaboradores perciben que están de acuerdo con su jefe inmediato cuando le asigna un trabajo **frecuentemente**.
- Pregunta 22: Los colaboradores perciben que su jefe inmediato los apoya para que pueda hacer el trabajo que le corresponde **frecuentemente**.
- Pregunta 23: **Algunas veces** los colaboradores comentan con su jefe inmediato problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo
- Pregunta 24: La comunicación y el trato que tienen con su jefe inmediato es **buena**
- Pregunta 25: La confianza que tienen los colaboradores entre sus compañeros de sección con el jefe inmediato es **buena**
- Pregunta 26 **Con mucha frecuencia** el jefe inmediato les permite comentar sobre su trabajo y los resultados alcanzados

Fuente: Elaboración Propia

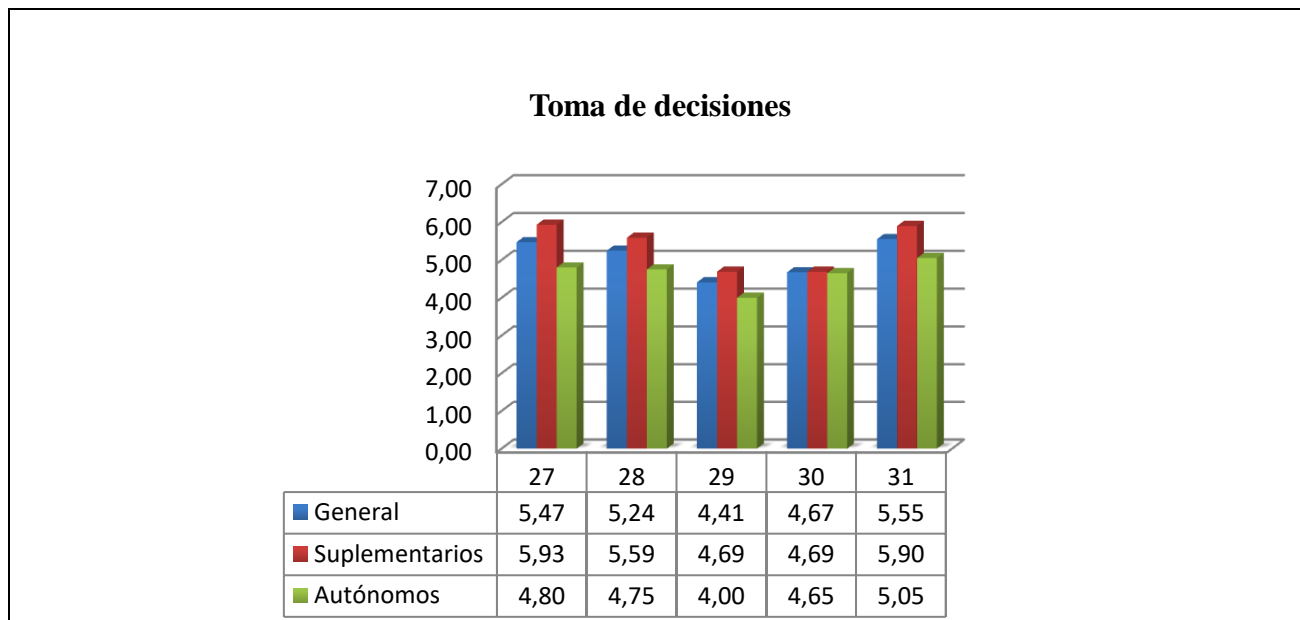
## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

Las preguntas formuladas para esta dimensión se refieren al ejercicio del “liderazgo formal” y la percepción que tiene el trabajador de su jefe, miden la relación que existe con el superior en la ejecución de trabajos. La confianza que el jefe inspira es un aspecto evaluado en las preguntas propuestas. Fundamentalmente, permiten identificar la forma como se percibe el ejercicio del liderazgo, a partir de conductas y comportamientos del jefe. Las conductas del líder y las percepciones evaluadas en el cuestionario, para esta variable, permiten identificar el estilo de liderazgo en los modelos teóricos propuestos. (Méndez, 2006 )

La variable de liderazgo tiene un promedio de 5,82 lo cual da cuenta de una percepción favorable. La comunicación que tienen los colaboradores con su jefe inmediato fue calificada como buena, además de que existe un ambiente propicio para que preguntas e inquietudes sean hechas con mucha frecuencia, así como la retroalimentación de resultados sobre el trabajo de los colaboradores. En esta variable vuelve a notarse que respecto al nivel de confianza para abordar problemas personales que pueden afectar el rendimiento laboral, la comunicación con compañeros se da sólo algunas veces. Esto obedece a que dentro de la organización los superiores, o compañeros de equipo se encuentran ubicados a nivel regional en otras ciudades o países y esto afecta la forma en que se desarrolla la confianza y la relación entre colaboradores a nivel personal.

#### 8.4.4. Toma de decisiones

**Figura 6:** Análisis dimensión Toma de decisiones



El análisis por pregunta de la dimensión de toma de decisiones se desglosa de la siguiente manera:

- Pregunta 27: Los colaboradores están **parcialmente de acuerdo** con la afirmación de que su jefe inmediato les brinda la posibilidad de tomar decisiones en su trabajo, sin consultarle.
- Pregunta 28: Los colaboradores están **parcialmente de acuerdo** con la afirmación de que en su área los empleados participan en decisiones de trabajo que les dan más responsabilidad de la que tienen.
- Pregunta 29: Los encuestados participan de las decisiones que se toman en la empresa, especialmente las que afectan su trabajo sólo **algunas veces**.
- Pregunta 30: Los encuestados se encuentran **indecisos** sobre la afirmación de que las directivas de esta empresa o su jefe les han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan su trabajo.
- Pregunta 31: Los colaboradores perciben que **periódicamente** en su área las personas pueden tomar decisiones individualmente o en grupo para solucionar sus problemas.

Fuente: Elaboración Propia

Para (Méndez, 2006) los directivos empoderan a los empleados según sus capacidades, el cargo y la tarea asignada, lo que les permite dar opiniones y participar en decisiones en contextos particulares. De acuerdo con esto se define el tipo y frecuencia de la supervisión o control. Las preguntas del instrumento en esta dimensión se refieren a la posibilidad que el trabajador tiene en

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

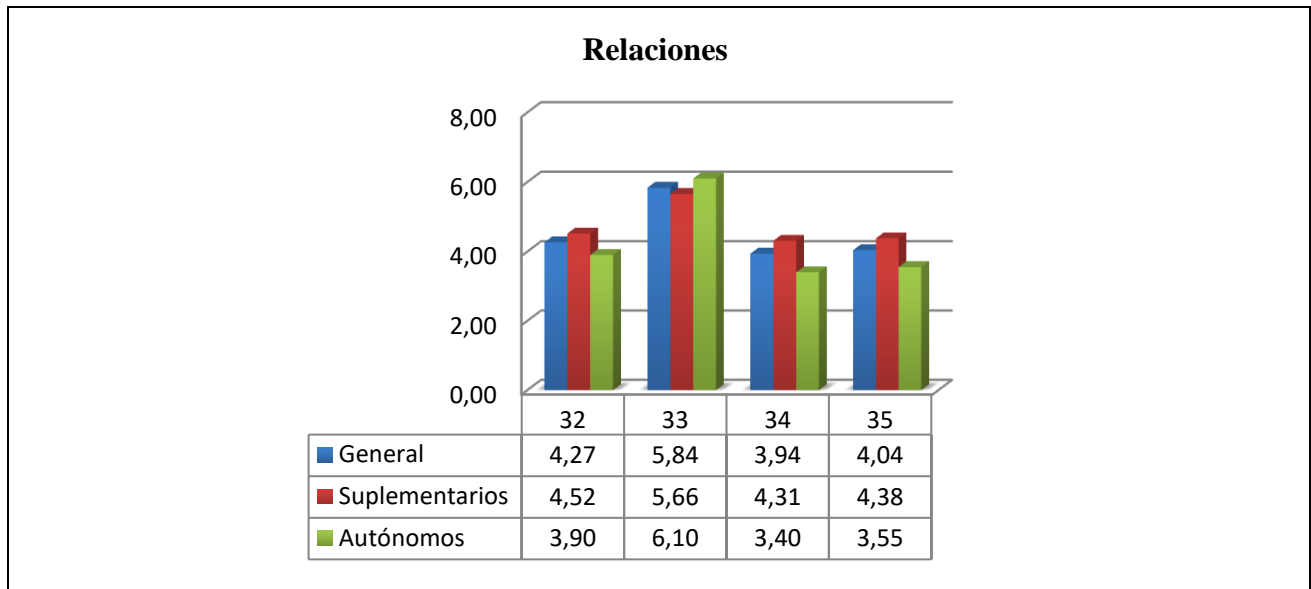
el proceso de decisiones, como la imagen que proyecta el jefe en el ejercicio del liderazgo al empoderar a sus colaboradores para ser autónomos dentro de las decisiones que conciernen a su cargo.

El promedio en esta variable fue de 5,07 esto indica un nivel favorable. Los colaboradores perciben que su jefe inmediato y en su área de trabajo tienen la posibilidad de tomar decisiones e incluso en ocasiones con más responsabilidades de las que tienen en su cargo. Ahora bien, respecto a las decisiones generales que se toman en la organización y que afectan directamente el trabajo de cada uno los colaboradores sienten que son tenidos en cuenta sólo algunas veces, en el caso de los teletrabajadores autónomos esta pregunta tiene el promedio más bajo. Es necesario mencionar que durante el último año la empresa ha estado pasando por un completo proceso de reorganización creando nuevos equipos de trabajo, suprimiendo otros y cambiando los líderes de Hispanoamérica lo cual puede ser contexto de la naturaleza de esta respuesta.

Se hace necesario que la comunicación desde los directivos hacia los colaboradores respecto a estos cambios organizacionales transversales se haga pública y no tome a los colaboradores por desapercibidos. La información recolectada en esta variable puede ser a la vez relacionada con la calidad de la comunicación interna de la empresa y la relación de cercanía entre jefes y demás colaboradores.

### 8.4.5. Relaciones

**Figura 7:** Análisis dimensión Relaciones



El análisis por pregunta de la dimensión de relaciones interpersonales se desglosa de la siguiente manera:

- Pregunta 32: Los colaboradores **algunas veces** participan en fiestas, paseos y otros eventos que organizan los compañeros de sección o de otras áreas.
- Pregunta 33: Los colaboradores están **parcialmente de acuerdo** con que es muy importante que la empresa organice eventos deportivos, sociales o culturales afuera o en horas de trabajo.
- Pregunta 34: **Muy de vez en cuando** los colaboradores participan en actividades de recreación, sociales, culturales, deportivas, por fuera de la compañía, con amigos de su sección o de otras áreas.
- Pregunta 35: **Algunas veces** los colaboradores en sus tiempos libres o descansos dentro de la compañía participan en actividades de esparcimiento con compañeros de sección o de otras áreas.

Fuente: Elaboración Propia

Las relaciones interpersonales influyen en el nivel de satisfacción dentro de la organización. Para el autor del instrumento las respuestas a las preguntas formuladas están planteadas en términos de comportamientos y actitudes frente al proceso de interacción. Es importante señalar que se ha orientado la información hacia medir la intensidad con que se participa en actividades de carácter informal, esto es, que no tienen relación directa con el cumplimiento de acciones de

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

trabajo; éstas se han formulado en la variable “cooperación”. Las actitudes y comportamientos de participación son elementos indicativos de un clima organizacional guiado por la confianza entre los diferentes niveles de la organización, por lo que sería posible llegar a la ausencia de conflictos de carácter interpersonal entre los niveles comprometidos en el proceso. (Méndez, 2006 )

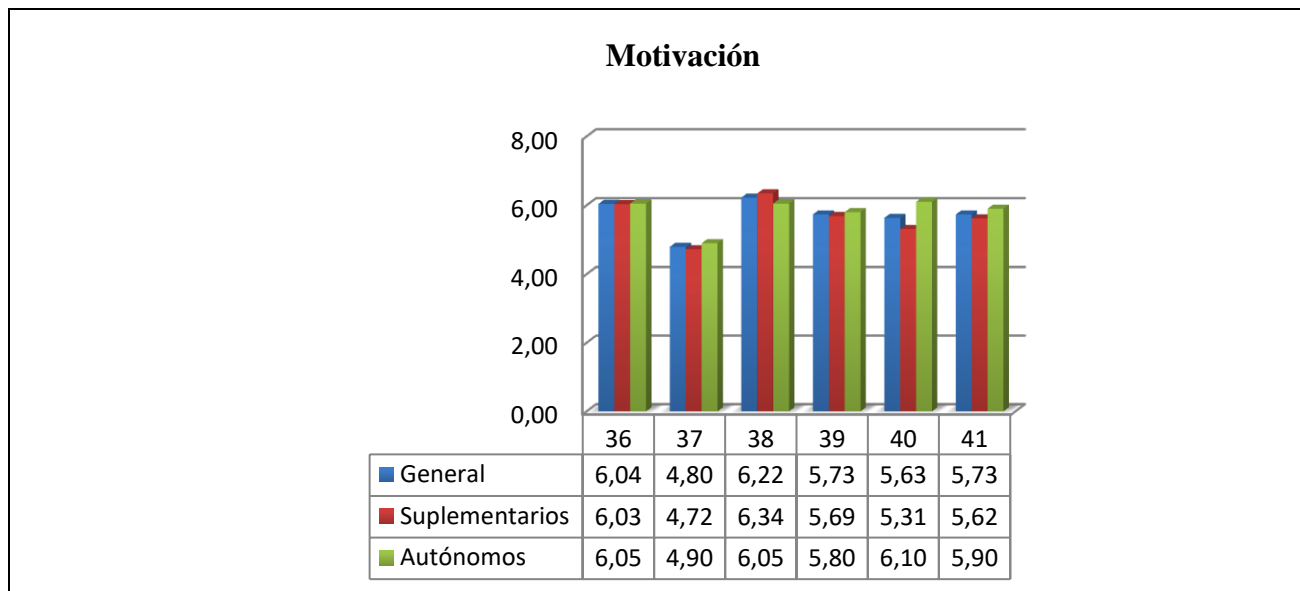
Las respuestas en esta variable dan cuenta de que los colaboradores muy de vez en cuando participan de actividades de recreación por fuera de la compañía y que sólo algunas veces en los ratos libres dentro de la jornada laboral participan en actividades de esparcimiento con compañeros de otras áreas. Por otro lado consideran poco importante que la empresa organice eventos deportivos o sociales fuera de la jornada laboral.

Lo anterior es por supuesto naturaleza del modelo de teletrabajo, los colaboradores que manejan teletrabajo obligatorio o autónomo no comparten de actividades extra laborales con compañeros puesto que no se encuentran dentro de la misma ciudad y no existe oficina física de la compañía donde estas puedan ocurrir espontáneamente.

Se puede ver de una forma positiva que no existan estos espacios para la interacción natural entre colaboradores pues tampoco se da pie a conflictos personales internos que obstaculicen las labores de los colaboradores en armonía, sin embargo situaciones de nula interacción social con compañeros de trabajo pueden generar situaciones de aislamiento profesional en las cuales los colaboradores pueden llegar a perder pertenencia y no logran acomodarse a los valores y objetivos de la organización.

#### 8.4.6. Motivación

**Figura 8:** Análisis dimensión motivación



El análisis por pregunta de la dimensión de motivación se desglosa de la siguiente manera:

- Pregunta 36: Los colaboradores se sienten **contentos** con el trabajo que realizan.
- Pregunta 37 Los colaboradores se sienten **indecisos** sobre la afirmación de que el salario que reciben es el adecuado para el esfuerzo y la responsabilidad del cargo que desempeñan.
- Pregunta 38: Al trabajar para esta empresa los encuestados se sienten **contentos**.
- Pregunta 39 Los colaboradores se sienten **parcialmente de acuerdo** con la afirmación de contar el tiempo y los recursos necesarios para hacer bien un trabajo o proyecto.
- Pregunta 40: **Periódicamente** los colaboradores son felicitados o reconocidos por su jefe inmediato cuando cumplen con éxito su labor.
- Pregunta 41: **Periódicamente** cuando revisan y evalúan el trabajo de los colaboradores, el jefe inmediato u otros jefes le comunican a los colaboradores su concepto sobre los resultados

Fuente: Elaboración propia.

El ser humano manifiesta comportamientos y actitudes en su trabajo que le llevan a cumplir con los objetivos personales y organizacionales dentro de la organización a la que pertenece. La motivación por estímulos salariales y económicos, al igual que las recompensas sociales simbólicas y no materiales, son elementos que motivan al hombre en su trabajo. (Méndez, 2006 )

Las preguntas para esta variable suministran información con la que es posible medir actitudes que el individuo tiene, dada su pertenencia a la organización, y que se expresan en niveles de

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

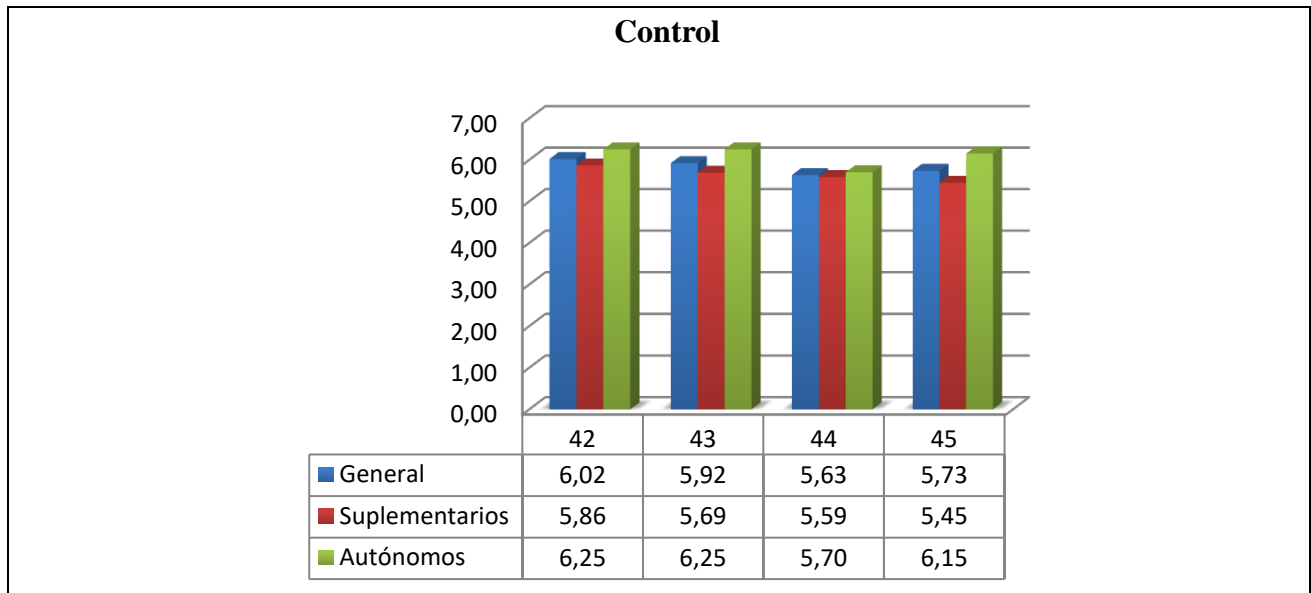
satisfacción que indican la motivación y condiciones existentes en la empresa; señalan comportamientos que, a través de los líderes, definen en el trabajador elementos motivacionales que los llevan al cumplimiento y eficacia en el trabajo asignado.

La variable de motivación tiene un promedio general de 5,6 lo cual indica una percepción favorable. Los colaboradores se sienten contentos con la labor que realizan y al trabajar en esta empresa, esto refleja sentido de pertenencia a la organización, y se expresa en satisfacción laboral. Respecto al reconocimiento afirman que periódicamente son felicitados y reconocidos por sus logros. La pregunta con promedio más bajo es la relacionada con la satisfacción respecto al salario frente a las responsabilidades del cargo que desempeñan. Así mismo Los colaboradores se sienten parcialmente de acuerdo con la afirmación de contar el tiempo y los recursos necesarios para hacer bien un trabajo o proyecto.

La información que arroja el diagnostico respecto a estos dos últimos apartes puede ser resultado de la falta de control de cargas laborales dentro de la organización, natural de la modalidad de teletrabajo. No considero sea relevante evaluar la posibilidad de aumentos salariales pues actualmente además de que los salarios asignados para los colaboradores de planta, se encuentran por encima del rango promedio de salarios de los profesionales del sector la compañía cuenta con incentivos fuera del salario legal establecido y bonos según desempeño.

### 8.4.7. Control

**Figura 9:** Análisis dimensión Control



El análisis por pregunta de la dimensión de control se desglosa de la siguiente manera.

- Pregunta 42: Los encuestados están **casi en total acuerdo** de que sus jefes hacen seguimiento y control al trabajo que realizan.
- Pregunta 43: El jefe inmediato u otros jefes revisan el cumplimiento y la calidad del trabajo que realizan los colaboradores **periódicamente**.
- Pregunta 44: Los colaboradores perciben que la forma y el estilo que su jefe tiene para controlar y evaluar el trabajo es **aceptable**.
- Pregunta 45: El control al trabajo debe ser realizado **periódicamente**.

Fuente: Elaboración propia

El control y supervisión del trabajo y desempeño de las personas en procesos y resultados, evalúa el cumplimiento de sus tareas, nivel de rendimiento y calidad de resultados. Independiente de la frecuencia con que se realice, los superiores y subalternos deben tener la posibilidad de comentar sobre sus resultados, aciertos y errores, lo que genera confianza y un control menos rígido sobre tareas y procesos. (Méndez, 2006 )

Las preguntas planteadas para esta variable se refieren la periodicidad con la que se realiza la función de control y señalan las actitudes que el individuo manifiesta debido a la percepción que

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

tiene de la forma como se realiza el control de sus actividades; también permiten comprender actitudes favorables a la dimensión del control en la empresa: la forma como es ejercido el control en la función de liderazgo, por el jefe y/o supervisor.

El promedio de esta variable es de 5,8 con una percepción positiva sobre la misma. Los jefes o líderes de equipo hacen seguimiento al trabajo que realizan los colaboradores y esto se da periódicamente. Los colaboradores encuestados perciben también que el control a su trabajo debe ser realizado de esta forma. Así pues, la labor de control es realizada según lo que los mismos colaboradores esperan.

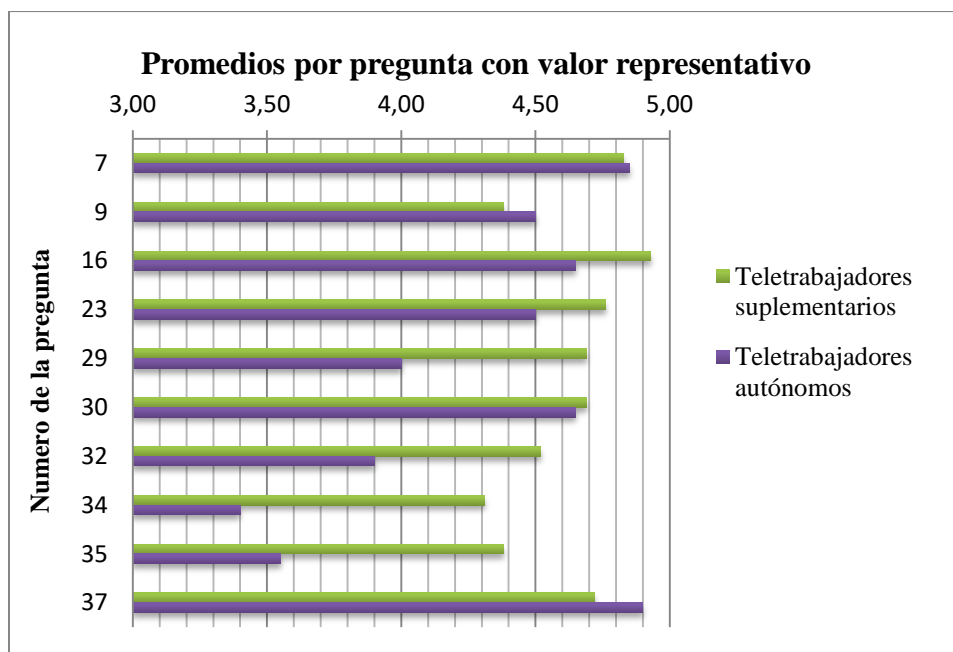
Como menciona el autor del instrumento los resultados que arrojan las preguntas de esta dimensión están estrechamente relacionados con los obtenidos en la variable de liderazgo y toma de decisiones. A mayor libertad para tomar decisiones respecto a las labores de su cargo menor necesidad de control sobre los colaboradores.

La organización cuenta con recursos en los cuales se puede hacer seguimiento detallado de los objetivos de todos los miembros de la organización, a su plan carrera, metas planteadas semestral o anualmente y considero que un mejor uso de ellas podría llegar a ser de utilidad para que los colaboradores sientan mayor acompañamiento y retroalimentación de sus pares y superiores para mejorar su rendimiento y el de la organización en general.

### **8.5 Análisis de preguntas más relevantes**

Después de haber hecho el análisis general por dimensión se consideran relevantes las siguientes 10 preguntas la cuales obtuvieron los puntajes promedio más bajos y representan áreas de mejora que serán tenidas en cuenta en la propuesta de intervención (Ver gráfico 3). Se hace necesario aclarar que, aunque tienen los promedios más bajos esto no implica que la percepción de los encuestados ante lo preguntado sea negativa o desfavorable. Ninguna de las preguntas de este cuestionario obtuvo promedios menores a 3 puntos en la escala Likert, por ello para el siguiente análisis solo serán tenidas en cuenta las preguntas con puntuaciones promedio menores a 5.

**Gráfico 3:** Promedio por pregunta con valor representativo



Fuente: Elaboración propia

Es evidente en el gráfico anterior que la mayoría de las preguntas relevantes tuvieron un promedio menor cuando fueron respondidas por teletrabajadores autónomos. Aunque la diferencia se refleja a nivel decimal, es un aspecto a considerar.

En el análisis por pregunta es necesario agrupar las que corresponden a la misma dimensión del instrumento. Siendo así la pregunta 7 “¿Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto al salario que recibe?” y 9 “¿al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la empresa, cómo se siente con respecto a las posibilidades de ascenso?” corresponden a la dimensión de objetivos. El promedio de estas preguntas fue 4,84 y 4,43 respectivamente, entendiendo que la posición de los colaboradores hacia ellas es neutral. A su vez, ambas preguntas se relacionan con la orientación hacia la recompensa al alcanzar los objetivos de la organización. Para (Méndez, 2006 ) el cumplimiento de los objetivos y metas por el desempeño individual permite que los empleados reciban recompensas que los motive a trabajar mejor.

La respuesta a la pregunta 16 “El nivel de confianza que usted tiene con sus compañeros para confiarles inquietudes y problemas personales es” fue poco con un promedio de 4,82. Para

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

(Méndez, 2006 ) las relaciones interpersonales satisfactorias propician el apoyo y colaboración para obtener resultados, así como un ambiente positivo que influye en el nivel de satisfacción laboral. Aunque la variable de cooperación tiene una percepción positiva, lo respectivo a la confianza desde lo personal es reducida. Los espacios de socialización con compañeros o superiores en un modelo de trabajo remoto se ajustan solamente a interacciones a nivel laboral en tiempos y para tareas específicas lo cual no permite explorar o socializar desde lo personal.

La pregunta 23 *“Comenta con su jefe inmediato problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo”* fue respondida con un promedio de 4,65 indicando *“algunas veces”* esta pregunta se relaciona con la anterior desde la percepción de confianza para compartir aspectos de la vida personal.

Las pregunta 29 *“participa de las decisiones que se toman en la empresa, especialmente las que afectan su trabajo”* tuvo un promedio de 4,41 esto indica que sólo algunas veces los colaboradores sienten que son participes. La respuesta a la pregunta 30 *“Las directivas de esta empresa o mi jefe me han consultado previamente cuando toman decisiones que afectan mi trabajo”* arroja una percepción de indecisión con un puntaje promedio de 4,67, ambas preguntas hacen parte de la variable toma de decisiones. Las respuestas a estas preguntas tienen relación con los cambios organizacionales que se han venido dando paulatinamente en todos los equipos de la organización durante el último año. Según (Méndez, 2006 ) la percepción de la participación de los colaboradores en los cambios influencia en cómo se percibe la imagen del jefe en el ejercicio de liderazgo dentro de la organización.

Las preguntas 32, 34 y 35 hacen parte de la variable relaciones interpersonales, la cual arroja el promedio general más bajo de la encuesta. En esta dimensión también es más evidente la brecha entre la percepción de los teletrabajadores autónomos y suplementarios siendo los promedios de los trabajadores autónomos menos favorables hacia la percepción de clima organizacional. Las preguntas 32, 34 y 35 están relacionadas con la participación de los colaboradores en eventos, paseos o actividades sociales con otros compañeros fuera de la compañía en las cuales se reportan como escasas (muy de vez en cuando).

En la pregunta 34 *“Participa en actividades de recreación, sociales, culturales, deportivas, por fuera de la compañía, con amigos de su sección o de otras áreas”* se registra el promedio más bajo por pregunta, con un promedio de 3,40 por parte de los teletrabajadores autónomos, los

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

cuales no tienen contacto físico con otros compañeros periódicamente por su ubicación geográfica. (Méndez, 2006 ) justifica que las preguntas de este instrumento relacionadas con la variable de relaciones interpersonales permiten conocer la frecuencia en la que los colaboradores establecen relaciones de carácter informal, es decir que no tiene relación directa con las relaciones laborales y la misma dimensión de colaboración dentro del instrumento. Las actitudes y comportamientos de participación son indicativos de un clima orientado a la confianza entre los diferentes niveles de la organización.

Por ultimo en la variable motivación, la pregunta 37 *El salario que recibe es el adecuado para el esfuerzo y la responsabilidad del cargo que desempeña* tuvo un promedio de 4,80, la respuesta promedio corresponde a una posición indecisa al respecto. La respuesta a esta pregunta aunque no tiene una connotación negativa, da a entender por otro lado que los colaboradores no se sienten completamente satisfechos con su salario. Esto sumado a las preguntas 7 y 9 anteriormente expuestas, también relacionadas con el salario y las posibilidades de ascenso dejan ver que existe un vacío en los estímulos que ofrece la compañía a los colaboradores para que estos lleguen a sentirse completamente satisfechos.

## 9. CONCLUSIONES

El teletrabajo es una forma de organización laboral que permite que los colaboradores de una empresa desarrollen sus tareas desde un sitio diferente a las oficinas de la misma. En el presente documento se identifican dos tipos de teletrabajo los cuales se aplican en la organización objeto de estudio. Teletrabajo autónomo y teletrabajo suplementario, ambos definidos por el (Ministerio de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones., s.f).

En 2016 *Pearson Colombia*, una empresa multinacional de contenidos y soluciones educativas implementó el modelo de teletrabajo a todos sus colaboradores en el país teniendo una oficina en la ciudad de Bogotá en la cual los empleados manejan teletrabajo suplementario, es decir alternan sus labores entre la oficina y sus casas y teletrabajo autónomo en las diferentes ciudades del país donde no hay oficinas físicas y los colaboradores realizan sus labores desde sus casas. Múltiples ventajas se le atribuyen al modelo de teletrabajo principalmente las relacionadas con reducción de costos para la empresa y mayor disposición a la vida familiar y la calidad de vida para los colaboradores, tanto así que la empresa ha replicado el modelo de teletrabajo en todos los países de Hispanoamérica teniendo solo tres oficinas en la región ubicadas en Bogotá, Ciudad de México y Buenos Aires.

Sin embargo, la empresa objeto de este estudio no ha identificado formalmente las repercusiones que tiene este modelo de trabajo (ya implementado) en el clima laboral de la organización a nivel local. El clima laboral por su parte se nutre de las interacciones entre colaboradores, y es moldeado a su vez por los valores y experiencias compartidas dentro de la organización y este afecta directamente aspectos como la motivación de los colaboradores y su rendimiento dentro de la empresa.

El propósito de realizar un diagnóstico de clima organizacional fue identificar y analizar procesos internos de carácter formal e informal que afectan las percepciones y el comportamiento de los colaboradores dentro de la organización objeto de estudio. (Méndez, 2006 ) Dada la naturaleza de la organización era necesario identificar si existían diferencias entre la percepción del ambiente de trabajo por parte de los teletrabajadores autónomos y los teletrabajadores suplementarios para posteriormente sugerir un plan de intervención al clima organizacional de Pearson Colombia.

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

Tanto el diagnóstico como el plan de intervención producto de este estudio pueden ser replicados por la organización dentro de otras regiones o países para así generar un estudio de clima organizacional a nivel regional.

El instrumento de medición o diagnóstico de clima organizacional utilizado fue el Instrumento de Medición de Clima Organizacional para Empresas Colombianas IMCOC, desarrollado y validado por Carlos Méndez en 2006. Este instrumento aplicado en empresas colombianas de todos los sectores y tamaños de la economía, con fines académicos y de consultoría, lo que le ha permitido, en todos los casos, medir el clima en los diferentes niveles y/o departamentos, respecto de cada una de las variables, identificando acciones para el mejoramiento y/o fortalecimiento del clima de la organización, con excelentes resultados en la gestión y el desempeño de las personas. (Méndez, 2005)

Después de la aplicación del instrumento a 59 colaboradores de Pearson Colombia se identifica que a nivel general, la empresa tiene un clima organizacional favorable y no existen mayores diferencias entre promedio del clima entre teletrabajadores autónomos y suplementarios siendo el promedio de la medición del clima de todos los encuestados en 5,52 en una escala de 7.

Ahora bien, cuando el análisis de datos se remite a las variables del instrumento particularmente, existen dos variables del instrumento que muestran una diferencia significativa en sus promedios según el grupo de teletrabajadores encuestados, estas son: Toma de decisiones y Relaciones interpersonales. Respecto a la dimensión de toma de decisiones la diferencia que arroja los resultados tiene como origen que los teletrabajadores autónomos califican como neutra su posición respecto a la forma en que participan de las decisiones que se toman en la empresa, especialmente en las que afectan su trabajo. Además, las puntuaciones relacionadas con la posibilidad de tomar decisiones sin consultar a sus jefes inmediatos y dentro del área en la que trabajan aunque sean positivas, son inferiores a las de los teletrabajadores suplementarios. Lo anterior puede ser producto de que los teletrabajadores autónomos no cuentan con un equipo de trabajo en su misma zona geográfica.

La diferencia en la dimensión de relaciones interpersonales resulta de la participación de los colaboradores en eventos fuera de la compañía y la importancia que tiene que la empresa organice los mismos. Para los teletrabajadores autónomos la imposibilidad de compartir de forma autónoma con compañeros fuera de la jornada laboral se da porque en su mayoría no

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

cuentan con un equipo de trabajo en su misma área geográfica, sin embargo consideran importante que la empresa se encargue de organizar eventos afuera o en horas de trabajo.

A nivel general la variable de relaciones interpersonales es la que tiene mayor impacto negativo en los resultados analizados, por ende, es en la que se encuentran mayores posibilidades de mejora.

Respecto a las preguntas con mayor relevancia, y que impactaron de forma negativa en los resultados generales (promedios más bajos) se identifican los siguientes aspectos a tener en cuenta en la propuesta de intervención.

1. Aunque el análisis de datos refleja que no existe una posición negativa ante la percepción de las posibilidades de ascenso y la calidad de los salarios (dimensión objetivos y motivación), los colaboradores tienen posiciones neutrales en las preguntas relacionadas con este tema. Se puede interpretar que existe un vacío en los estímulos que ofrece la compañía a los colaboradores para que estos lleguen a sentirse completamente satisfechos.
2. Las relaciones interpersonales (dimensión relaciones interpersonales) entre colaboradores y sus líderes a raíz del modelo de teletrabajo dan cuenta de que existe la necesidad de construir niveles de confianza entre compañeros para compartir información personal o con los jefes para hablar de problemas personales, así como la necesidad de interacción por medio de actividades sociales por fuera de la compañía (en lo posible).
3. La inclusión de los empleados en decisiones que impactan o afectan su trabajo. (dimensión toma de decisiones y liderazgo) dado que la empresa está pasando por reestructuraciones desde el 2018, cambios trascendentales en la formación de equipos de trabajo y asignaciones de tareas, los colaboradores sienten que sus roles dentro de la organización no son tomados en cuenta y por ende estas mismas decisiones afectan sus labores diarias.

Este último hallazgo impacta tanto en la percepción de liderazgo, como en la de toma de decisiones. Según (Méndez, 2006 ) la percepción de la participación de los colaboradores en los cambios influencia en cómo se percibe la imagen del jefe en el ejercicio de liderazgo dentro de la organización.

## **10 PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

El objetivo de formular una propuesta de intervención es generar estrategias de cambio en los puntos de mejora encontrados después del análisis de datos posterior a la aplicación del instrumento diagnóstico. Esta propuesta define intervenciones orientadas hacia procesos de interacción social, liderazgo y comunicación que influyen en el desarrollo de un clima organizacional favorable en una organización con modelo de teletrabajo. Se intervienen todas las dimensiones contempladas en el instrumento para lograr un mayor impacto de ser aplicada la presente propuesta.

La propuesta de intervención de clima organizacional se plantea sobre el marco de planeación estratégica correspondiente a lo expuesto por (Acle 1992, en Mendoza-Fernández, López-Juvinao, & Salas-Solano, 2016. p 64) donde la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances.

En este documento, lo anterior se desarrolla sobre en una matriz (tabla 11) que contempla los correspondientes objetivos estratégicos, se intervienen las 7 dimensiones propuestas en el instrumento diagnóstico y se hace énfasis en los temas de aquellas preguntas con menores promedios generales. Es de relevancia mencionar que la aplicación de esta propuesta dependerá completamente de los directores de recursos humanos de la región, pues al ser una organización multinacional su aplicación depende de factores ajenos a la autora de la propuesta. Las referencias sobre la organización se encuentran en el capítulo 6.

### **10.1 Recursos**

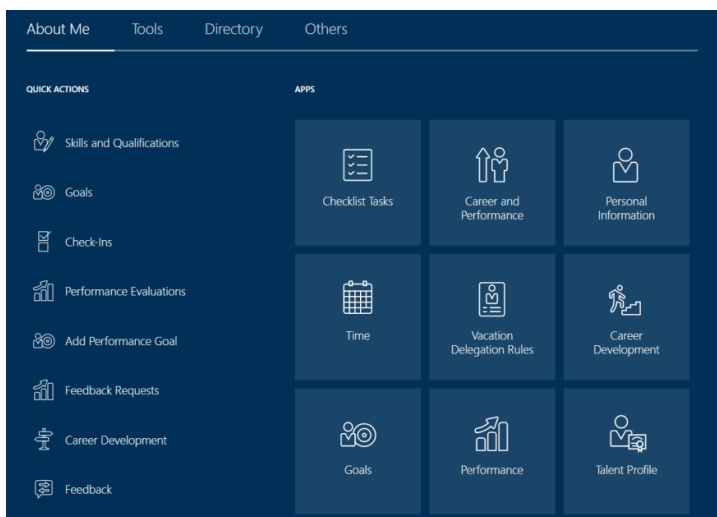
La presente propuesta busca ser eficiente con los recursos de la organización sin incurrir en nuevos gastos para el desarrollo de la misma. Para desarrollar los puntos sugeridos en esta propuesta es necesaria la completa intervención y seguimiento del equipo de recursos humanos a nivel local apoyados en el uso de las herramientas y sistemas de información y capacitación ya existentes en la organización.

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

Es importante resaltar que la organización cuenta con robustos sistemas de gestión de la información y de aprendizaje que no solo cumplen función de base de datos sino que desde allí se puede generar seguimiento a los objetivos de cada empleado, vacaciones, mapeo de equipos de trabajo, plan carrera, cursos sugeridos, herramienta para coevaluación entre otras. (Imagen 1) Dichos recursos se encuentran infrautilizados actualmente y la propuesta de intervención sugiere la activación del uso de los mismos.

También existen internamente plataformas de uso abierto a todos los colaboradores de la organización a nivel global, que permiten el desarrollo de habilidades y experiencias de aprendizaje. En ellas se encuentran cursos libres de auto estudio en múltiples temas que permiten que los colaboradores se mantengan actualizados y en constante capacitación según los objetivos que cada uno se proponga. Adicionalmente, dada la naturaleza multinacional de la organización y que la mayoría de los cargos obedecen a trabajo en equipos ubicados remotamente, existe una aplicación especializada para entrenarse en temas relacionados con multiculturalidad. (Imagen 2)

**Imagen 1:** Herramienta Oracle para gestión de recursos humanos



**Fuente:** Pearson (2019)

Todas estas herramientas constituyen insumos muy importantes que facilitan la gestión de recursos humanos, el seguimiento a los objetivos de los colaboradores y el continuo aprendizaje de los mismos sin importar su rol asegurando el impulso de la organización en la dirección correcta. Todos los colaboradores deben familiarizarse con las capacidades básicas, luego de ello

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

si es necesario contar con capacitación extra, la organización dispone de recursos para ayudarles a considerar cómo apoyar el crecimiento desde las siguientes áreas: Digital, comercial, cambio, ventas e innovación.

De usarse activamente todas estas herramientas, sumado a un seguimiento cercano por parte de recursos humanos y la capacitación constante a los colaboradores se impactaría positivamente en la percepción que tienen ellos sobre las posibilidades de ascenso, comunicación, mejora de habilidades de liderazgo y motivación dentro de la organización además de facilitar el seguimiento interno entre los equipos y sus líderes directos.

### **10.2 Objetivos y desarrollo de la propuesta**

Los objetivos de la propuesta corresponden a la mejora de los puntos expuestos en las conclusiones del análisis de datos y aunque se intervienen todas las dimensiones, se contemplan con más relevancia las correspondientes a la interpretación y relación de las preguntas con menor promedio del instrumento diagnóstico IMCOC.

A continuación, se detallan las acciones sugeridas para cada objetivo de mejora referidas en detalle en la tabla 11. Es relevante tener en cuenta que las acciones contempladas en esta propuesta se desarrollarán bajo el modelo de teletrabajo autónomo beneficiando a los colaboradores que se encuentran amparados bajo este modelo y no implicará movilizaciones o encuentros presenciales obligatorios para el desarrollo de la propuesta.

**Tabla 11:** Propuesta de intervención

Objetivo	Dimensión	Acción detalle	Tiempo	Responsable	Impacto	Recursos
<b>Fortalecer</b> el programa de iniciación de colaboradores nuevos <b>asegurando</b> seguimiento personal y calidad de la información compartida.	Objetivos	Una vez se integre un nuevo colaborador al equipo, y posterior al entrenamiento en políticas internas de la organización, valores, misión y visión que actualmente corresponde a un módulo de training virtual, el jefe directo y/o miembro de recursos humanos deberá llevar a cabo una sesión de retroalimentación para asegurar que el nuevo integrante conoce los objetivos de la organización, del equipo local así como sus responsabilidades y valores de la organización.	Duración 30 minutos  Una única vez al inicio del proceso	Jefe directo o Jefe de recursos humanos de la región.	Los colaboradores nuevos se integrarán más fácilmente con el equipo, reconocerán sus responsabilidades en el cargo y se apropiará más fácilmente de la cultura de la organización sintiendo un acompañamiento por parte de su superior o del área de recursos humanos.  <b>Indicador de cumplimiento</b> # Personas con inducción/ Total personas programadas para inducción	Módulo de training virtual (disponible en la plataforma interna)  Una reunión de 30 minutos que puede llevarse a cabo presencialmente si el colaborador y su jefe residen en la misma ciudad o video llamada por el software que la organización decida  <b>Presupuesto/Inversión:</b> Ninguna
<b>Mejorar</b> la percepción sobre las posibilidades de ascenso y la calidad del salario.	Motivación	Hacer uso correcto de las herramientas que tiene el perfil de recursos humanos en <i>fusion (sistema de administración de información interno)</i> . Los colaboradores deben completar datos necesarios como: Habilidades y cualificaciones, metas, evaluaciones de resultados, desarrollo de carrera, entre otros que permiten que desde recursos humanos y su líder inmediato se pueda hacer un seguimiento cercano del plan carrera de cada colaborador.  Usando este mismo sistema el colaborador podrá ser notificado sobre nuevas posiciones abiertas tanto en su país como en otras	Por parte de cada colaborador llenar la aplicación y completar datos no le tomará más de 30 min.  Seguimiento 1 vez al mes	Jefe directo o director de recursos humanos.  1 reunión/ llamada de seguimiento a metas propuestas.	Los colaboradores tendrán una hoja de ruta respecto a su plan carrera y objetivos a alcanzar durante cada año. Encontrarán nuevas posiciones locales o regionales para hacer parte de nuevos equipos de trabajo y se encontrarán más motivados al iniciar procesos capacitación y educación gratuita dentro de la organización.  <b>Indicador de cumplimiento</b> # Colaboradores que diligencian herramienta <i>fusion</i> / Total colaboradores de la organización	Sistema de administración de información <i>Fusion</i> ya adquirido por la empresa.  <b>Presupuesto/Inversión:</b> Ninguna

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

		locaciones a las cuales pueda postularse.				
	Control	Programar reuniones de seguimiento entre líderes, recursos humanos y los colaboradores en el cual se verifiquen estatus de cumplimiento de las metas propuestas por los colaboradores para el desarrollo de sus metas en el plan carrera.	Hacer el seguimiento mensual por parte de los jefes directos no tomará más de 15 min en reunión de seguimiento mensual.  1 vez al mes		<b>Indicador de cumplimiento</b> # Reuniones con jefes por mes/ Total de reuniones programadas	Sistema de administración de información Fusion ya adquirido por la empresa.  Seguimiento que puede llevarse a cabo presencialmente si el colaborador y su jefe residen en la misma ciudad o video llamada por el software que la organización decida  <b>Presupuesto/Inversión:</b> Ninguna
	Motivación	Por medio de una comunicación hacer público año tras año el porcentaje de empleados que acceden al 100% del bono por resultados. (mejores porcentajes) Esto es motivación extrínseca que mejora la percepción del salario y beneficios de trabajar en la organización.	Una vez al año	Recursos humanos	La percepción sobre la calidad del salario puede mejorar si se resaltan los beneficios económicos en términos de bonificaciones de todos aquellos que cumplieron con sus metas personales y de equipo.	<b>Presupuesto/Inversión:</b> Ninguna
<b>Consolidar</b> las relaciones positivas, de apoyo y colaboración por medio de retroalimentación constructiva a los objetivos personales	Cooperación	Hacer uso de la opción <i>feedback request</i> en la aplicación de <i>fusion</i> para solicitar a <b>pares</b> retroalimentación sobre su desempeño laboral según las metas planteadas al inicio del periodo laboral.	3 veces al año (Mes 3, 6, 9)	Entre colaboradores	Por medio de la retroalimentación a pares se enriquecen las relaciones de colaboración.  <b>Indicador de cumplimiento</b> # de colaboradores con retroalimentación/ Total de colaboradores	Sistema de administración de información Fusion ya adquirido por la empresa.  <b>Presupuesto/Inversión:</b> Ninguna

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

<p><b>Fortalecer</b> la calidad de las relaciones interpersonales (informales) entre colaboradores.</p>	<p>Relaciones</p>	<p>Los jefes de área o quienes cuenten con personal a cargo deben asegurar por lo menos dos encuentros presenciales anualmente con su equipo de trabajo. (Aprovechar juntas de ventas regionales, semanas de capacitación o visitas)</p>	<p>Por lo menos dos veces al año</p>	<p>Jefes de área y colaboradores con personal a cargo.</p>	<p>Asegurar los encuentros presenciales reduce el riesgo de que los colaboradores se sientan aislados laboralmente y así disminuya el sentido de pertenencia, motivación, entre otros.</p> <p><b>Indicador de cumplimiento</b> # Reuniones semestrales/ Total de reuniones programadas (2)</p>	<p>Los encuentros presenciales corresponderían a las visitas ya aprobadas dentro del presupuesto anual de cada equipo.</p> <p>No se incurriría en gastos especiales o visitas especiales sólo con un propósito.</p> <p><b>Presupuesto/Inversión:</b> Ninguna</p>
	<p>Relaciones</p>	<p>Generar reuniones de corta duración ya sea de forma presencial si el equipo se encuentra en la misma ciudad o por video llamada con periodicidad semanal con todo el equipo de trabajo. Esto les permite a todos los integrantes conocer y mantener un contacto periódico con pares y líderes manteniendo relaciones humanas.</p>	<p>Indicador de cumplimiento  Una vez a la semana.</p>	<p>Jefes de área y colaboradores con personal a cargo</p>	<p>En modalidad de teletrabajo se hace imperante la necesidad de construir relaciones humanas que permitan a los colaboradores sentirse parte de un equipo y no como entes aislados dentro de su cargo en su territorio.</p> <p><b>Indicador de cumplimiento</b> # Reuniones semanales/ Total de reuniones programadas</p>	<p>Encuentros que pueden llevarse a cabo presencialmente si el colaborador y su jefe residen en la misma ciudad o video llamada por el software que la organización decida</p> <p><b>Presupuesto/Inversión:</b> Ninguna</p>
<p><b>Mejorar</b> las habilidades de los jefes de área en el ejercicio de liderazgo</p>	<p>Liderazgo</p>	<p>La organización cuenta con robustos sistemas de educación/ formación en habilidades blandas para colaboradores, los cuales se en Colombia se encuentran sin uso.</p> <p>El equipo de recursos humanos debe asignar a todos los líderes de equipo módulos de autoaprendizaje relacionados con <i>leadership behaviours</i>, (tiempo máximo 2 horas</p>	<p>Un módulo mensual. Completar monthly misión.</p>	<p>Jefes de área</p>	<p>Fortalecer las habilidades de liderazgo por medio de formación obligatoria virtual (este espacio cuenta con workshops, material en audio, video, lecturas y otros recursos) permite que se desarrollen y perfeccionan habilidades de liderazgo ya sea para guiar un proyecto, apoyar a sus colegas en tiempos de cambio o hablar para ayudar a mejorar</p>	<p>Sistemas de aprendizaje propios de la empresa, de los cuales existe permiso de uso para todos los miembros de la organización sin excepción</p> <p><b>Presupuesto/Inversión:</b> Ninguna</p>

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

		<p>por módulo) estos recursos se añaden mensualmente al espacio de Leadership Academy en <i>Neo</i>.</p> <p>Completar estos módulos debe considerarse como uno de los objetivos personales de cada líder y de esta forma se asegura que se cumplan con los mismos en el respectivo seguimiento.</p>			<p>nuestras formas de trabajar juntos.</p> <p><b>Indicador de cumplimiento</b> #Módulos desarrollados por líder/ Total de módulos programados por líder</p>	
<p><b>Establecer</b> un canal de comunicación directo entre los líderes y sus colaboradores para informar situaciones que impacten al equipo.</p>	Toma de decisiones	<p>Tener reuniones de área o grupo laboral de corta duración ya sea de forma presencial (si el equipo se encuentra en la misma ciudad) o por video llamada para comunicar decisiones que impacten al equipo antes de emitir comunicados formales impersonales.</p>	<p>Cada vez que hayan notificaciones generales.</p>	Jefes de área	<p>Dado que los colaboradores sienten que su participación durante el proceso de toma de decisiones es baja, es necesario que existan canales de comunicación personales para que los jefes de área comuniquen noticias o decisiones que impactan a los colaboradores de forma directa antes de que ellos reciban información informal o hasta que se envían comunicaciones vía email las cuales son impersonales.</p>	<p>Encuentros que pueden llevarse a cabo presencialmente si el colaborador y su jefe residen en la misma ciudad o video llamada por el software que la organización decida</p> <p><b>Presupuesto/Inversión:</b> Ninguna</p>
		<p>Asegurar espacios de interacción y comunicación de notificaciones modelo de reunión <i>townhall</i>, entre líderes de región/mercado y todos los colaboradores locales, de esta forma se puede interactuar más fácilmente, suscitar preguntas, discusiones que alivianen la tensión que estos anuncios en cambio de hacerse por medio de comunicados generales impersonales.</p>	<p>Indicador de cumplimiento</p> <p>Una vez por trimestre</p>	Líderes de Mercado		<p>Encuentros que pueden llevarse a cabo presencialmente si el colaborador y su jefe residen en la misma ciudad o video llamada por el software que la organización decida</p> <p><b>Presupuesto/Inversión:</b> Ninguna</p>

### **10.2.1 Fortalecer el programa de iniciación de colaboradores nuevos asegurando seguimiento personal y calidad de la información compartida.**

El primer objetivo de la propuesta responde a la necesidad de generar acompañamiento a los colaboradores nuevos, si bien existe un entrenamiento inicial en políticas de seguridad, características e historia de la empresa, valores, misión y visión éste es totalmente virtual. Si se quiere asegurar que los colaboradores adopten los valores y cultura de la organización, que además alineen sus objetivos personales con las responsabilidades de sus cargos y los objetivos estratégicos se le debe hacer el correspondiente seguimiento personal a este entrenamiento.

Lo anterior corresponde al jefe directo del nuevo colaborador y/o al encargado de recursos humanos de la región por medio de una reunión posterior a este entrenamiento en la cual se genera el espacio de interacción para aclaramiento de dudas, reforzamiento de responsabilidades del cargo, entre otras, asegurándose de la correcta integración del nuevo miembro de la organización. .

### **10.2.2 Mejorar la percepción sobre las posibilidades de ascenso y la calidad del salario.**

Evaluar la posibilidad de aumentos salariales es inviable pues actualmente además de que los salarios asignados para los colaboradores de planta se encuentran por encima del rango promedio de salarios de los profesionales del sector, la compañía cuenta con incentivos como bonificaciones. Se propone mejorar la percepción sobre la calidad del salario y las posibilidades de ascenso.

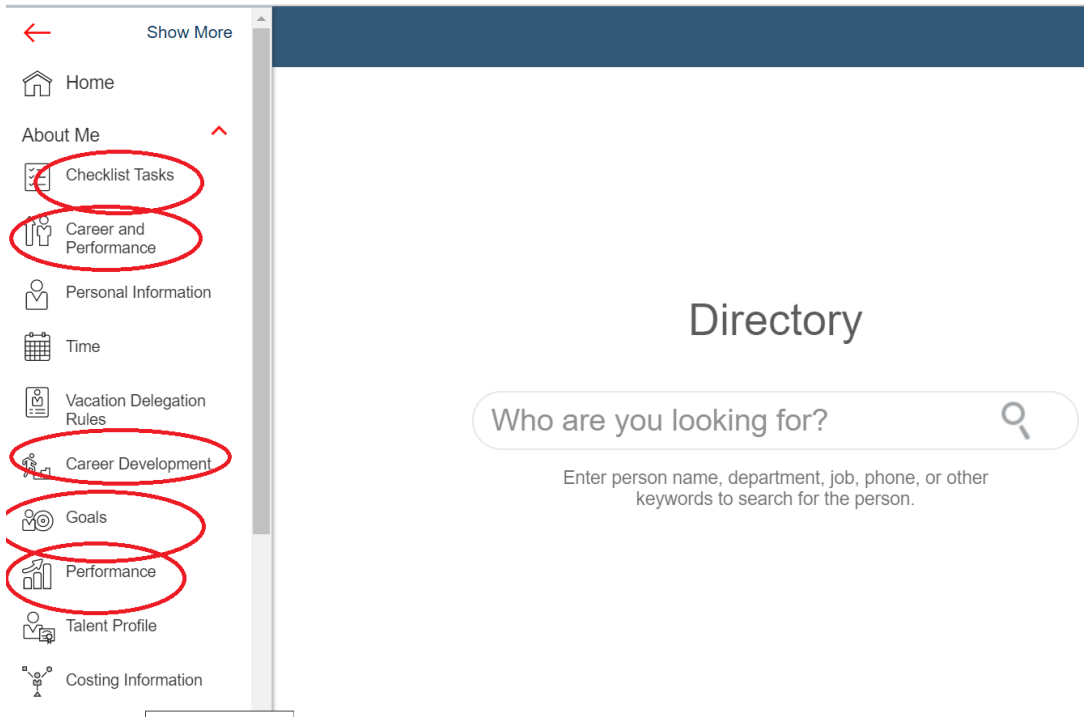
Respecto a este objetivo se plantean acciones de mejora enfocadas en el correcto uso de las herramientas de seguimiento y capacitación con las que ya cuenta la organización pero que no son usadas activamente, esto requerirá compromiso y seguimiento cercano del equipo de recursos humanos de la región (Tabla 11). También involucraría a los líderes y sus colaboradores mediante el uso de la aplicación *fusion*, se mejoraría la percepción de los colaboradores acerca de las posibilidades de ascenso y el apoyo a su plan carrera sin incurrir en gastos dentro de la organización.

Por medio del uso de esta aplicación los colaboradores y sus jefes tienen la posibilidad de registrar sus metas personales con las fechas en las cuales serán cumplidas, hacer un seguimiento

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

periódico de las mismas, establecer tareas personales o grupales, establecer metas para el desarrollo del plan carrera, estas pueden ser técnicas, comportamentales, de relacionamiento con stakeholders o de cualificaciones o desarrollo académico (Imagen)

**Imagen 2:** Menú fusion



Fuente: (Pearson ,2019)

Por otro lado, la organización ya cuenta con un sistema de bonificaciones (económicas) por rendimiento personal y de equipo el cual se rige mediante el alcance de metas personales y grupales anualmente. Una de las propuestas es que se publique el porcentaje de colaboradores que acceden al bono. Lo anterior actuaría como motivación extrínseca y darían más visibilidad los beneficios económicos y de calidad salarial que actualmente son percibidos como neutros.

### **20.2.3 Consolidar las relaciones positivas, de apoyo y colaboración por medio de retroalimentación constructiva a los objetivos personales**

## Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

Aunque en la dimensión de colaboración se encuentra el promedio más alto interpretándolo como una de las dimensiones que favorece el desarrollo de un clima laboral favorable se propone consolidar las relaciones positivas, de apoyo y colaboración por medio de retroalimentación constructiva a los objetivos personales, lo anterior haciendo uso de la opción *feedback request* en la aplicación de *fusion* para solicitar a pares retroalimentación sobre su desempeño laboral según las metas planteadas al inicio del periodo laboral. La retroalimentación de pares fortalece las relaciones entre colaboradores así como les da herramientas para la mejora constante.

### **10.2.4 Fortalecer la calidad de las relaciones interpersonales (informales) entre colaboradores.**

Dado el modelo de teletrabajo dentro de la organización, los equipos de trabajo se componen de miembros que se encuentran en diferentes regiones del país o continente, la propuesta no contempla incurrir en gastos de movilización o viáticos para propiciar encuentros personales. Sin embargo, dentro de la propuesta se hace necesario planear con los recursos otorgados por la organización un encuentro anual por equipo de trabajo, esto aprovechando visitas planeadas o sesiones de capacitación obligatorias. De no ser posible por lo menos propiciar un encuentro presencial entre cada líder y cada colaborador.

Investigaciones como la desarrollada por (Mondo, 2014) aseguran que existe evidencia de que tanto el aislamiento profesional como la identificación organizacional son mediadas por la frecuencia del teletrabajo, es decir que aquellos que teletrabajan con mayor frecuencia tienden a experimentar mayor aislamiento profesional que a su vez se asoció con una identificación más débil por la organización.

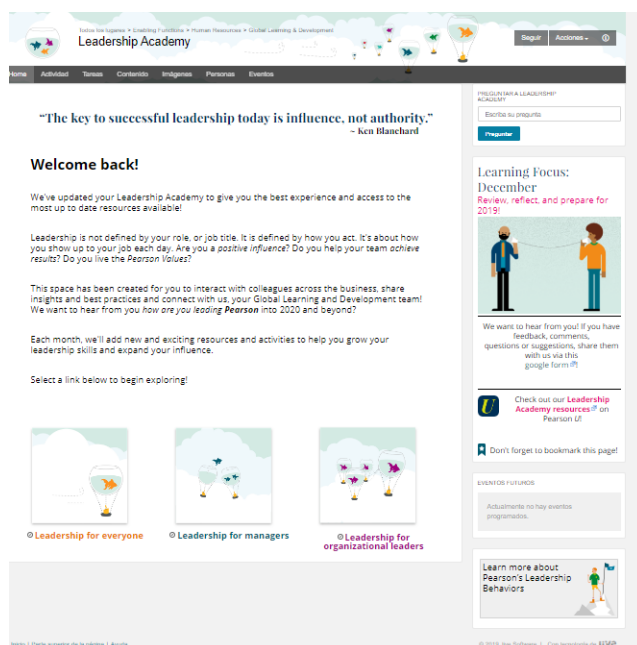
Para mitigar estos efectos y como resultado del análisis de datos del instrumento aplicado en la organización se recomienda que cada equipo de trabajo mantenga una reunión semanal de corta duración para tratar temas formales o informales que tenga como fin propiciar interacción personal para lograr identificación de grupo fortaleciendo el sentido de pertenencia y generando confianza con sus pares y líderes.

### 10.2.5 Mejorar las habilidades de los jefes de área en el ejercicio de liderazgo

Este objetivo se formula por la percepción que tienen los colaboradores sobre sus líderes en la toma de decisiones al no ser ellos tenidos en cuenta en el proceso de toma de decisiones y cuando los cambios impactan en sus labores diarias. Pearson cuenta con un sistema similar a una red social donde se publican no solo los perfiles de cada empleado sino, información relacionada con productos, grupos comerciales y personales en función de intereses similares donde pueden publicar actualizaciones de estado, documentos, artículos, blogs, etc. Allí el departamento de recursos humanos global tiene un espacio llamado The Leadership Academy. (Imagen 3)

Para fortalecer las habilidades de liderazgo se propone que los módulos desarrollados por el equipo de recursos humanos globalmente sean asignados por el equipo de recursos humanos a los líderes de cada equipo de la región para que estos los tomen de forma obligatoria, haciendo que la culminación de los mismos sea parte de sus objetivos personales. Este espacio cuenta con workshops, material en audio, video, lecturas y otros recursos que desarrollan y perfeccionan habilidades de liderazgo ya sea para guiar un proyecto, apoyar a sus colegas en tiempos de cambio o hablar para ayudar a mejorar nuestras formas de trabajar juntos.

**Imagen 3:** The leadership academy.



**Fuente:** Pearson 2019

### **10.2.6 Establecer un canal de comunicación directo entre los líderes y sus colaboradores para informar situaciones que impacten al equipo.**

Como se ha mencionado la organización actualmente está pasando por un periodo de completa reestructuración que inició en el 2017. Esto impacta en la percepción de clima laboral cuando los colaboradores no sienten ser tomados durante el proceso de toma de decisiones, las cuales si impactan en sus responsabilidades y labores diarias. Por supuesto, decisiones de gran envergadura no pueden ser consultadas previamente con los colaboradores o estos no intervienen en el proceso de toma de decisiones, sin embargo, la forma en que se comunican si impacta directamente en el clima laboral.

El canal de comunicación de la organización al tener modalidad de teletrabajo es principalmente el correo institucional, los comunicados con noticias o actualizaciones respecto a cambios en la organización son informados por esta vía. En ocasiones el correo institucional puede ser el mejor canal de comunicación formal, pero al notificar situaciones que impactan directamente en el que hacer de los colaboradores la comunicación deber personal, previa a la comunicación formal, así los colaboradores sienten que son tomados en cuenta, se refuerza la idea de pertenencia a un grupo y aunque no intervengan en el proceso de toma de decisiones pueden asimilar los cambios de forma más personal y positiva.

Para ello se propone que en cortas reuniones de equipo ya sea de forma virtual o presencial se comuniquen las situaciones que impactarán al equipo o a la región de forma informal a modo de charla, para posteriormente emitir comunicados formales. De esta forma el primer contacto con la comunicación sería personal.

Adicional a ello, dentro de la organización existen espacios de interacción entre líderes de la región y todos los colaboradores llamados *townhalls* estos se desarrollan dentro de las oficinas de la organización entre líderes y colaboradores, pero a su vez se transmiten en vivo, para que quienes teletrabajan puedan tener interacción con quienes participan físicamente mediante chat y preguntas en vivo en toda la región. Se propone seguir este modelo para comunicar notificaciones relacionadas con cambios organizacionales a escala local, de esta forma se puede interactuar más fácilmente, suscitar preguntas, discusiones que alivianen la tensión que estos anuncios pueden generar si solo se comunican mediante correo formal.

### 10.3 Cronograma

Como fue mencionado anteriormente, la aplicación de esta propuesta depende del equipo de recursos humanos a nivel local de contar con aprobación de superiores del departamento a nivel regional. Su puesta en marcha también involucra a los directores y líderes de equipos no solo en Colombia sino interregionales, además es necesaria la completa intervención y seguimiento del equipo de recursos humanos a nivel local

Las diferentes acciones que se proponen por objetivo se plantean con una periodicidad que no obstruye el flujo normal de las actividades de los involucrados o responsables. Cada una de ellas puede tomar menos de una hora para llevarse a cabo y la regularidad de las mismas se detalla en la Figura 10.

**Figura 10.** Regularidad de acciones planteadas en la propuesta de intervención.

Objetivo	Acción	Una unica vez al inicio del proceso	Semanal	Mensual	Una vez cada tres meses	Dos veces al año	Eventualmente
<b>Fortalecer</b> el programa de iniciación de colaboradores nuevos <b>asegurando seguimiento</b> personal y calidad de la información compartida.	Retroalimentación a sesión de capacitación inicial						
<b>Mejorar</b> la percepción sobre las posibilidades de ascenso y la calidad del salario.	Los colaboradores deben completar datos necesarios como: Habilidades y cualificaciones, metas, evaluaciones de resultados, desarrollo de carrera,						
	Reuniones de seguimiento entre líderes, recursos humanos y los colaboradores en el cual se verifiquen estatus de cumplimiento de las metas propuestas						
<b>Consolidar</b> las relaciones positivas, de apoyo y colaboración por medio de retroalimentación constructiva a los objetivos personales	Retroalimentación sobre su desempeño laboral según las metas planteadas al inicio del periodo laboral.						

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

<b>Fortalecer</b> la calidad de las relaciones interpersonales (informales) entre colaboradores.	Encuentros presenciales con superiores o pares						
	Generar reuniones de corta duración entre equipos completos (virtual o presencial según sea el caso)						
<b>Mejorar</b> las habilidades de los jefes de área en el ejercicio de liderazgo	Realización módulos de autoaprendizaje relacionados con <i>leadership behaviours para líderes de equipo</i>						
<b>Establecer</b> un canal de comunicación directo entre los líderes y sus colaboradores para informar situaciones que impacten al equipo.	Reuniones de área o grupo laboral de corta duración para comunicar situaciones particulares						
	Asegurar espacios de interacción y comunicación de notificaciones modelo de reunión <i>townhall</i> , entre líderes de región/mercado y todos los colaboradores locales						

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se sugiere un cronograma estándar de 6 meses, para la implementación de las acciones planteadas en la tabla 11. Las fechas en el cronograma solo fungen como modelo de seguimiento y ocupan una cantidad máxima de 1h diaria. Por supuesto, en la aplicación pueden ser cambiadas o modificadas según corresponda a la realidad. No todas las acciones sugeridas en la tabla 11 llevan una fecha en el cronograma pues ocurrirían de forma circunstancial.

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

**Imagen 4:** Cronograma sugerido

Mes 1						
Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Mes 2						
Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29

Mes 3						
Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

Mes 4						
Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30		

Mes 5						
Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Mes 6						
Do.	Lu.	Ma.	Mi.	Ju.	Vi.	Sá.
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

	Completar perfil fusion al inicio del proceso
	Reunión mensual líderes, recursos humanos y los colaboradores en el cual se verifiquen estatus de cumplimiento de las metas propuestas por los colaboradores para el desarrollo de sus metas en el plan carrera.
	Feedback de pares en mes 3, 6 y 9.
	Encuentro presencial semestral
	Reunión semanal de equipo
	* Sólo para líderes o directores de equipo - Completar Montly Mission en Leadership Academy
	Espacios de interacción y comunicación de notificaciones modelo de reunión townhall

**Fuente:** Elaboración propia

## 11 REFERENCIAS

- Abella, L. E., & García, M. V. (2013). *Psicología Organizacional Perspectivas y Avances*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Arano, R., Escudero, J., & Delfín, L. (2016). El Origen del Clima Organizacional, desde una perspectiva de las escuelas de la Administración. *Instituto De Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*, Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2016/11/02ca201601.pdf>.
- Arizabaleta, E. V. (2004). *Diagnóstico Organizacional: Evaluación Sistémica Del Desempeño Empresarial En La Era Digital*. . Ecoe Ediciones.
- Arnoletto-Eduardo, J. (2009). *Cultura, Clima Organizacional Y Comportamiento Humano En Las Organizaciones*. Folletos Gerenciales, 13(1): 70-86: Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección (Dcced).Recuperado de [https://www.academia.edu/1308542/cultura\\_clima\\_organizacional\\_y\\_comportamiento\\_humano\\_en\\_las\\_organizaciones](https://www.academia.edu/1308542/cultura_clima_organizacional_y_comportamiento_humano_en_las_organizaciones)
- Benjumea-Arias, M., Villa-Enciso, E., & Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios E Impactos Del Teletrabajo En El Talento Humano. Resultados Desde Una Revisión De Literatura. *Revista Cea*, 59-73. Doi:<https://doi.org/10.22430/24223182.172>
- Bravo-Díaz, Á. M., González-Murillo, G. A., & Duque-Ceballos, J. L. (2018). Diseño De Estrategias De Mejoramiento a Partir del Diagnóstico de Clima Organizacional en una Empresa Distribuidora de Combustibles y Alimentos. *Entramado Vol.4*, 12-31  
Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/entra/v14n1/1900-3803-entra-14-01-12.pdf>.
- Camara Colombiana Del Libro . (2017). *Estadísticas Del Libro En Colombia 2016*. Bogotá. Recuperado de [https://camlibro.com.co/uflip/estadisticas-del-libro-en-colombia-2016/page\\_12.html](https://camlibro.com.co/uflip/estadisticas-del-libro-en-colombia-2016/page_12.html).
- Cardona Echeverri, D. R., & Zambrano Cruz, R. (2014). Revisión De Instrumentos De Evaluación De Clima Organizacional. *Estudios Gerenciales*, 184–189.Doi [doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007](https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.007)
- Cascio, W. F. (2000). Managing A Virtual Workplace. *The Academy Of Management Executive* , 81-90. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/4165661>

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

- Centro Nacional De Consultoría Corporación Colombia Digital. (2018). *Cuarto Estudio De Penetración De Teletrabajo En Empresas Colombianas*. Recuperado de [http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59534190/estudio\\_teletrabajo+2018+ultimo.pdf](http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/59534190/estudio_teletrabajo+2018+ultimo.pdf): ministerio de trabajo.
- Chiang Vega, M., M. R., & Núñez, A. (2010). *Relaciones Entre El Clima Organizacional Y La Satisfacción Laboral*. Universidad Pontificia Comilla.
- CHIAVENATO, I. (Noviembre de 1999). *Administración de recursos humanos*. obtenido de [http://www.ucipfg.com/repositorio/maes/maes-08/unidades-aprendizaje/administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20chiavenato.pdf](http://www.ucipfg.com/repositorio/maes/maes-08/unidades-aprendizaje/administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20chiavenato.pdf)
- Chirinos, Y. D., De Meriño, C. M., & Meriño, V. H. (2018). El Clima Organizacional En El Emprendimiento Sostenible. *Revista Ean*, 84, 43 - 61.
- Dávila, D., Escobar, A., & Mullet, L. (2012). El Clima Organizacional En Las Empresas Del Siglo XXI . *Informes Psicológicos*, 105-115. Recuperado de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/informespsicologicos/article/view/1723/1837>
- Ekvall, G. (2003). *El Clima Organizacional: Una Puesta A Punto De La Teoría E Investigaciones*. Colegio Oficial De Psicólogos De Madrid: Roquest Ebook Central. Recuperado de <http://Ebookcentral.Proquest.Com/Lib/Bibliotecaeansp/Detail.Action?Docid=3156436>.
- Flexjobs. (14 De Enero De 2019). *Blog Flexjobs*. Top companies with remote jobs in 2019. Recuprado de [https://www.flexjobs.com/blog/post/100-top-companies-with-remote-jobs-in-2019/?fbclid=iwar2osld6yc-gra4kzivbctpc-clcjhzqt2rgcjcao8fny2bv5ijok\\_masti](https://www.flexjobs.com/blog/post/100-top-companies-with-remote-jobs-in-2019/?fbclid=iwar2osld6yc-gra4kzivbctpc-clcjhzqt2rgcjcao8fny2bv5ijok_masti)
- García, M. (2009). Clima Organizacional Y Su Diagnóstico: Una Aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración / Universidad del Valle* , 43-62. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>
- Guevara, M. (2007). *Fuentes De Información: Una Mirada A La Actualidad*. Bibliotecas. *Anuales De Investigación*. No 3. . Biblioteca Nacional José Martí. Recuperado de <https://search.proquest.com/openview/360932b5651697b38e888e752ca49a6e/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4400982>
- Guzman-Duque, A., & Villamizar-Abreo, C. (2017). Las Habilidades Del Teletrabajador Para La Competitividad. *Forum Empresarial*, Recuperado de

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

<http://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2200/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&sid=8aa152b8-ae68-4521-a7d2-5de59b25b311%40sessionmgr4007>.

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología De La Investigación*. México: Mc Graw Hill.

Jaime, P., & Araujo, Y. (2007). Clima Y Cultura Organizacional ¿Dos Constructos Para Explicar El Mismo Fenómeno? *Decisiones Organizativas*, 296-324. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2486886>

Jaramillo, C. (2015). *Diagnóstico De Clima Organizacional Aplicado Al Área De Telas De La Empresa Dogama S.A.S (Tesis)*. Universidad Minuto De Dios . Recuperado de [https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/4202/TP\\_JaramilloCatalina\\_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.uniminuto.edu/bitstream/handle/10656/4202/TP_JaramilloCatalina_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Jones, P. (2010). *The Bookseller* . Recuperado de <https://www.thebookseller.com/news/pearson-stays-top-worlds-largest-book-publisher>

Leal, I., Leal, C., & Carneiro, A. (2017). Aspectos Críticos Do Teletrabalho Em Uma Companhia Multinacional. *Cadernos Ebape*, 511 533. Doi 10.17652/rpot/2019.4.17501

Lewin, K., Lippit, R., & White, R. K. (1939). Patterns Of Aggressive Behavior. *Journal Of Social Psychology*, 10:2, 269-29. Doi 10.1080/00224545.1939.9713366

Martin, P. (2018). *Teletrabajo Y Comercio Electrónico*. Madrid: Ministerio De Educación De España.

Martínez-Sánchez, Á., Pérez-Pérez, M., Luis-Carnicer, P. D., & Vela, J. (2009). Teletrabajo, Flexibilidad De Recursos Humanos Y Resultados De La Empresa. *Management*, 52-79. Recuperado de <https://www.cairn.info/revue-management-2009-1-page-52.htm#>

Mascaraque, J., & Aparicio, J. M. (2010). *Economía. 1º*. Ministerio De Educación De España. Recuperado de <https://bdbiblioteca.universidadean.edu.co:2091>

Méndez, C. (2005). Clima Organizacional En Empresas Colombianas 1980-2004. *Univ. Empresa.*, 100-121. Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/917>

Méndez, C. (2006 ). *Clima Organizacional En Colombia. El Imcoc: Un Metodo De Analisis Para Su Intervención*. Bogotá: Universidad Del Rosario.

Mendoza-Fernández, D., López-Juvinao, D., & Salas-Solano., E. (2016). Planificación Estratégica De Recursos Humanos: Efectiva Forma De Identificar Necesidades De

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

Personal. *Económicas Cuc*, 37(1), 61-79. Doi:

<https://doi.org/10.17981/econcuc.37.1.2016.03>

Ministerio De Las Tecnologías De La Información Y Las Comunicaciones. (S.F). *Libro Blanco, Abc Del Teletrabajo En Colombia*. Bogotá. Recuperado de [http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf).

Ministerio De Tecnologías De La Información Y Las Comunicaciones. (2013). *Teletrabajo*. Recuperado de [http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](http://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (18 De Octubre De 2018). *Portal Teletrabajo Colombia*. Recuperado de <http://www.teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8228.html>

Mondo, L. (2014). *Telework And Organizatioznal Citizenship Behaviors: The Underexplored Roles Of Social Identity And Professional Isolation*. . Graduate Center, City University Of New York. Recuperado de [https://academicworks.cuny.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1356&context=gc\\_etds](https://academicworks.cuny.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1356&context=gc_etds)

Núñez, M. (2005). Clima organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa. *Transporte Desarrollo y Medio Ambiente*,25(1), 42–44. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=21192334&lang=es&site=eds-live&scope=site>.

Ortega, L. (2017). *Teletrabajo: Una Opción Para La Mejora De Los Beneficios De Las Organizaciones Y De Los Empleados*. (Tesis) Bogotá : Universidad Santo Tomás. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2880/Ortegaluisa2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y##targetText=%E2%80%9CEl%20teletrabajo%20como%20modalidad%20laboral,de%20vida%20de%20los%20empleados%E2%80%9D>.

Parker, C. P., Balte, B. B., Young, S. A., Joseph W. Huff, R. A., & Roberts., J. E. (2003). Relationships Between Psychological Climate Perceptions And Work Outcomes:A Meta-Analytic Review. *Journal Of Organizational Behavior*, 389–416 .Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/227618629\\_Relationships\\_between\\_Psychological\\_Climate\\_Perceptions\\_and\\_Work\\_Outcomes\\_A\\_Meta-Analytic\\_Review](https://www.researchgate.net/publication/227618629_Relationships_between_Psychological_Climate_Perceptions_and_Work_Outcomes_A_Meta-Analytic_Review)

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

- Patterson, M., & Al, E. (2005). Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices, Productivity And Innovation. *Journal Of Organizational Behavior*, 379–408. Doi <https://doi.org/10.1002/job.312>
- Pearson. (Octubre De 2017). Política De Home Office . Brasil.
- Pearson. (2018). *Pearson Global*. Recuperado de [www.pearson.com/corporate.com](http://www.pearson.com/corporate.com)
- Pearson Colombia. (2016). *Productos Y Servicios*. Recuperado de <http://www.pearsoneducacion.net/colombia>
- Pérez Sánchez, C., & Gálvez Mozo, A. M. (2009). Teletrabajo y Vida Cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar. *Universidad De Catalunya Athenea Digital - Núm. 15*. Recuperado de <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsdoj&AN=edsdoj.b037be7b4fc346dc85c96cd5c909b345&lang=es&site=eds-live&scope=site>
- Pro Chile. (2012). Estudio De Mercado Servicio Editoriales En Colombia. Recuperado de [https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files\\_mf/documento\\_01\\_18\\_13162221.pdf](https://www.prochile.gob.cl/wp-content/files_mf/documento_01_18_13162221.pdf).
- Reinoso, H., & Araneda, B. (2008). Diseño y validación de un modelo de medición de clima organizacional basado en experiencias y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial, Issn- E 0717-9103*, 39-54.
- Rica, D. (2017). El Mercado De Educación En Colombia. *Estudios De Mercado De La Oficina Económica Y Comercial De La Embajada De España*.
- Rocha, N. (2010). *Diseño De Una Metodología De Diagnostico Para Empresas Productoras De Flores Tropicales Y Follajes En El Eje Cafetero*. Obtenido De Universidas Nacional De Colombia. Recuperado de <http://Bdigital.Unal.Edu.Co/2618/1/790654.2010.Pdf>
- Rodríguez, E. (2016). El Clima Organizacional Presente En Una Organización De Servicio. *Revista Educación En Valores. Universidad De Carabobo. , Vol. 1 N° 25* .Recuperado de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores/v1n25/art01.pdf>
- Sampieri, R. H., Mendez, S., & Contreras, R. (2014). Construcción De Un Instrumento Para Medir El Clima Organizacional En Función Del Modelo De Los Valores En Competencia. *Contaduría Y Administración 59 (1)*, 229-257. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/260060351\\_Construccion\\_de\\_un\\_instrumento\\_para\\_medir\\_el\\_clima\\_organizacional\\_en\\_funcion\\_del\\_modelo\\_de\\_los\\_valores\\_en\\_competencia](https://www.researchgate.net/publication/260060351_Construccion_de_un_instrumento_para_medir_el_clima_organizacional_en_funcion_del_modelo_de_los_valores_en_competencia)

Diagnóstico y propuesta de intervención del clima organizacional en modalidad de teletrabajo para empresa de contenidos y servicios educativos en Colombia.

- Sandoval-Caraveo, M. D. (2004). Concepto Y Dimensiones Del Clima Organizacional . *Hitos De Ciencias Económico Administrativas*, 78-82. Recuperado de [https://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_mdl/lic/AE/EA/AM/02/Concepto\\_dimensiones.pdf](https://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdl/lic/AE/EA/AM/02/Concepto_dimensiones.pdf)
- Shin, L. (2018). Work From Home 2018: The Top 100 Companies For Remote Jobs. *Forbes* , Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/laurashin/2018/01/17/work-from-home-2018-the-top-100-companies-for-remote-jobs/#37ee4db776f0>.
- Toro, F. (2010). *Clima Organizacional. Una Aproximación A La Empresa Latinoamericana*. Medellín. Recuperado de <http://cincel.com.co/wp-content/uploads/2016/06/libro-de-consulta-gratuita-clima-organizacional-una-aprox....pdf>.
- Universidad Del Rosario. (2008). *Metodología Nacional Para Medir El Clima Organizacional* . Bogotá: Universidad Del Rosario. Recuperado de <https://www.urosario.edu.co/Universidad-Ciencia-Desarrollo/ur/Fasciculos-Anteriores/Tomo-III-2008/Fasciculo-7/ur/Metodologia-nacional-para-medir-el-clima-organizac/>
- Uribe-Prado, J. F. (2015). *Clima Y Ambiente Organizacional: Trabajo, Salud Y Factores Psicosociales*. Mexico : El Manual Moderno .Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/5114/Clima%20y%20ambiente%20organizacional%20trabajo%20salud%20y%20factores%20psicosociales.pdf;jsessionid=DDCEAD7C7E7ABC4143A1DCB444621D93.jvm1?sequence=1>