



**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE GIRÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA GENERAL**

**IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MODALIDAD DE
TELETRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE PROFESIONALES DEL ÁREA DE
TALENTO HUMANO**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Licenciada en Psicología

AUTOR: Gabriela Nicole Sánchez Herdoiza

TUTOR: Ximena Alexandra Ramírez Ocaña

Quito-Ecuador

2023

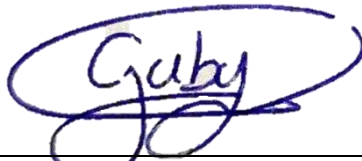
CERTIFICADO DE RESPONSABILIDAD Y AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Sánchez Herdoiza Gabriela Nicole con documento de identificación N° 1726460643 manifiesto que:

Soy el autor y responsable del presente trabajo; y, autorizo a que sin fines de lucro la Universidad Politécnica Salesiana pueda usar, difundir, reproducir o publicar de manera total o parcial el presente trabajo de titulación.

Quito, 08 de febrero del año 2023

Atentamente,



Sánchez Herdoiza Gabriela Nicole
1726460643

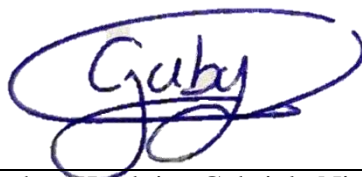
**CERTIFICADO DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR DEL TRABAJO DE
TITULACIÓN A LA UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

Yo, Sánchez Herdoiza Gabriela Nicole con documento de identificación No. 1726460643, expreso mi voluntad y por medio del presente documento cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autor del Proyecto de investigación: IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MODALIDAD DE TELETRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS PROFESIONALES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO, el cual ha sido desarrollado para optar por el título de: Licenciada en Psicología, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En concordancia con lo manifestado, suscribo este documento en el momento que hago la entrega del trabajo final en formato digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 08 de febrero del año 2023

Atentamente,



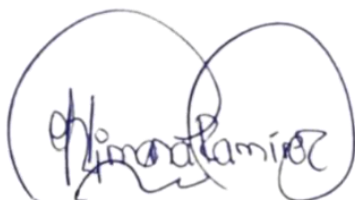
Sánchez Herdoiza Gabriela Nicole
1726460643

CERTIFICADO DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, Ramírez Ocaña Ximena Alexandra con documento de identificación N° 1716245822, docente de la Universidad Politécnica Salesiana, declaro que bajo mi tutoría fue desarrollado el trabajo de titulación: IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MODALIDAD DE TELETRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS PROFESIONALES DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO, realizado por Sánchez Herdoiza Gabriela Nicole con documento de identificación N° 1726460643, obteniendo como resultado final el trabajo de titulación bajo la opción de investigación que cumple con todos los requisitos determinados por la Universidad Politécnica Salesiana.

Quito, 08 de febrero del año 2023

Atentamente,



Ramírez Ocaña Ximena Alexandra
1726460643

RESUMEN

Esta investigación fue desarrollada para visualizar las formas de afectaciones en la modalidad de teletrabajo desarrollada durante la pandemia de COVID-19 sobre el clima organizacional que mantuvieron o desarrollaron los trabajadores de empresas privadas ya que este implica la interacción humana y generación de relaciones de manera presencial. La investigación tuvo como objetivo el analizar el impacto del clima organizacional en la modalidad de teletrabajo con los trabajadores del área de talento humano en Quito 2022. El estudio empleó un enfoque cualitativo no experimental basado en el enfoque sistémico de la estructura de las organizaciones privadas. El principal resultado señala que la modalidad de teletrabajo implementada en la pandemia si influyó en las percepciones sobre clima organizacional ya que los trabajadores no reciben una experiencia de interacción presencial y debilita la comunicación de los procesos. Con la investigación desarrollada se pretendió visualizar la gran importancia de mantener procesos enfocados a la salud mental y bienestar de los trabajadores, como se ha revisado a lo largo de esta investigación se destaca al clima organizacional y la cultura son los factores que más influyen en las que los trabajadores ven a la empresa y el compromiso que tienen con los objetivos de esta.

- Palabras claves: Clima Organizacional, Teletrabajo, Talento Humano

ABSTRACT

This research was developed to visualize the forms of affectations in the modality of telework developed during the pandemic of COVID-19 on the organizational climate that maintained or developed the workers of private companies since this implies the human interaction and generation of relations in a face-to-face way. The objective of the research was to analyze the impact of the organizational climate in the telework modality with the workers of the human talent area in Quito 2022. The study used a non-experimental qualitative approach based on the systemic approach of the structure of private organizations. The main result indicates that the modality of teleworking implemented in the pandemic did influence the perceptions on organizational climate since the workers do not receive an experience of face-to-face interaction and weakens the communication of the processes. With the research developed was intended to visualize the great importance of maintaining processes focused on the mental health and welfare of workers, as has been reviewed throughout this research highlights the organizational climate and culture are the most influential factors in which workers see the company and the commitment they have with the objectives of this.

- Keywords: Organizational Climate, Teleworking, Human Talent

ÍNDICE DE CONTENIDO

PRIMERA PARTE	1
I. Datos informativos del proyecto	1
II. Objetivo	2
Objetivo general	2
Objetivos específicos.....	2
III. Eje de la intervención o investigación	3
Teoría Sistémica	3
IV. Objeto de la intervención o de la práctica de investigación	13
Clima organizacional	14
Modalidad del teletrabajo	15
V. Metodología	17
o Preguntas de inicio.....	18
o Preguntas interpretativas.....	18
o Preguntas de cierre.....	19
VII. Organización y procesamiento de la información	19
VIII. Análisis de la información	20
IX. Justificación	25
X. Caracterización de los beneficiarios	27
XI. Interpretación	28
XII. Principales logros del aprendizaje	30
XIII. Conclusiones	32
XIV. Recomendaciones	33
XV. Referencias bibliográficas	34
XVI. Anexos	40
TÉCNICA: ENTREVISTA	40

PRIMERA PARTE

I. Datos informativos del proyecto

a. Nombre del proyecto

Impacto del clima organizacional en la modalidad de teletrabajo desde la perspectiva de profesionales del área de talento humano

b. Tema que aborda la experiencia

El presente estudio está enfocado en analizar los elementos constitutivos del clima organizacional en la modalidad de teletrabajo en comparación con la modalidad presencial de los trabajadores del Área de Talento Humano de empresas privadas que han implementado tanto el teletrabajo como el trabajo presencial, en Quito durante el 2020 a 2022.

II. Objetivo

Objetivo general

Analizar el impacto del clima organizacional en la modalidad de teletrabajo durante la pandemia de la COVID-19 con los trabajadores del área de talento humano en Quito 2022.

Objetivos específicos

- Identificar las percepciones de los profesionales del área de talento humano frente a las dimensiones que conforman el clima organizacional durante la pandemia de la COVID-19
- Caracterizar la modalidad de teletrabajo durante la pandemia en las organizaciones a las que pertenecen los profesionales del área de talento humano, desde sus percepciones de rol.
- Establecer las condiciones que impactan en el clima organizacional en la modalidad de teletrabajo desde la percepción de los trabajadores del área de talento humano

III. Eje de la intervención o investigación

El eje de investigación está relacionado con la reflexión sobre los alcances de la pregunta de investigación y su importancia. Desde el punto de vista conceptual, la investigación se guiará bajo el paradigma positivista, con un enfoque sistémico, descriptivo y con respaldo del análisis de resultados del diagnóstico y levantamiento de datos, ya que según la explicación de Dobles, Zúñiga y García (1998), se basan en encontrar el método válido que encaje para “descubrir” la realidad y tiene como características básicas: El sujeto es el encargado de descubrir el conocimiento de la realidad mediante los sentidos físicos, la razón consciente y los instrumentos que utilice. Por lo tanto, se busca conocer la realidad del sujeto, sus interacciones con el clima organizacional y la modalidad de teletrabajo, sin involucrarse directamente con él. Además, se prioriza el enfoque axiológico por la forma de relación de dependencia que tiene el individuo con su ambiente y los principios de este, dentro de la organización productiva.

Teoría Sistémica

Entre los grandes exponentes de la teoría sistema se encuentran Von Bertalanffy, Niklas Luhman y Humberto Matruana, quienes han ido enriqueciendo los componentes complejos del sistema. A continuación, se realiza un cuadro comparativo entre sus teorías:

	Bertalanffy	Luhmann	Maturana
Definición de los sistemas	Existen sistemas reales y abstractos, pero para la investigación se define a los sistemas abstractos los cuales son conceptuales y esencialmente constructos simbólicos, que van	El sistema funciona como un conjunto de piezas que van a estar estrechamente interrelacionadas, esta interacción de las partes siempre van a diferir a las de la unión. Luhman explica que existen varios tipos de	La idea de sistema social es que cada vez que los individuos que componen un conjunto van a elaborar con su comportamiento una cadena de acciones recíprocas que funciona para el

	<p>acorde a la realidad, pero su existencia va a depender de su relación con el observador.</p> <p>Sistemas socioculturales o grupos de individuos con la habilidad de generar una identidad en conjunto con la de la organización, de compartir cultura como son las historias y valores para crear futuro y así situar sistemas y valores para conformar sistemas de significados complejos</p> <p>Partel, pág. 44.</p>	<p>sistemas, entre los más grandes están: las máquinas, los organismos, los sistemas psicológicos y los sistemas de la sociedad. Sin embargo, menciona que la sociedad es un sistema de comunicaciones, mas no de individuos, es por eso menciona que la teoría sistémica no es un método analizar la sociedad (Delgado, 2006).</p>	<p>conjunto como un medio de realización como seres humanos, y en el que, por lo tanto, van a mantener su organización, adaptación y participación en dicha red de interacciones (Delgado, 2006).</p>
<p>Concepción del individuo</p>	<p>Las personas se mantienen vinculadas a los sistemas sociales por necesidades psicológicas y sociales, mas no biológicos. Algunas de las necesidades son la identidad, el</p>	<p>El sujeto no funciona como un núcleo aislado sino como un entorno complejo (Delgado, 2006).</p> <p>Observa al individuo como un sistema psíquico, dentro del cual deja</p>	<p>Los sujetos son verdaderos torbellinos para la producción de componentes, ya que Maturana explica que son sistemas autopoieticos, termino tomado de</p>

	autoestima, el desarrollo tanto personal como profesional Partel, pág. 44.	de ser el actor o sujeto considerado como una unidad básica constitutiva de la sociedad, si no por el contrario, el individuo permanece situado en el entorno de ésta Dockendorff, C. (2013).	la biología para expresar un sistema capaz de reproducirse y por lo tanto mantenerse por sí solo, y que los individuos están vivos sólo mientras están en autopoiesis Delgado (2006).
--	--	---	---

Nota: Elaborado por Sánchez, G. (2023). Fuente: Delgado, Y. (2006), Dockendorff, C. (2013) y Partel, pág. 44

En cuanto a la teoría que ayudará a conceptualizar y entender la categorización y las variables del objeto de estudio, se parte del enfoque sistémico de Von Bertalanffy (1960) de la organización, ya que este indica que la empresa es un sistema social con sistemas parciales o subsistemas, componentes del sistema, entorno y ambiente, con criterio autorreferencial, integrado por sujetos sociales, acciones, interacciones y con una estructura para lograr un determinado objetivo, el cual se va a desarrollar en base al contexto. Este enfoque es utilizado a nivel de comunicación organizacional, la cual se plantea para identificar patrones de comportamiento común que favorecen o no a la comunicación de los sujetos humanos dentro de la organización, identificando los causales de discordia y/o la correcta interacción humana que promueva el alcance de metas y la motivación laboral (Blanes, Gisbert y Díaz, 2014).

La teoría general de los sistemas señala que todos los sistemas del individuo comparten y cada sistema hace parte de otro más grande y complejo por consecuencia cada sistema recibe y proporciona, desarrollando un constante de intercambio infinito de información con su medio, sin embargo, si algún sistema se desequilibra o deja de compartir información este se puede llegar a desintegrar. Todos los sistemas pertenecen a una estructura la cual les sirve de guía, por ejemplo, los tallos de las plantas los cuales

sostienen y transportan los nutrientes hacia las hojas porque están conectados por una estructura que permite el funcionamiento para que tenga vida la planta, de igual manera si comparamos a una organización con esta estructura natural, los trabajadores solo desarrollaran su potencial en cuanto a lo que permita la empresa (Bertalanffy, 2006).

En cuanto a la definición de trabajador para esta investigación se considera a la persona asociada a una organización, a través de un contrato de trabajo verbal o escrito, el cual confiere un conjunto de obligaciones y derechos con el empleador, este último es quien le provee un pago mensual por sus servicios, y estipula ciertas condiciones para generar de manera óptima y segura el desempeño del servicio para el cual le contrató (Symplifica, 2023).

Para contextualizar al individuo en la teoría sistémica es aquel que se relaciona con uno o más sistemas y la interconexión entre estos son los que influye en el contexto laboral ya que todo individuo viene de un sistema de creencias, conocimientos y acciones las cuales va a poner en práctica en la organización cumpliendo un rol específico que se le asigna en un equipo de trabajo. Esta perspectiva sistémica defiende que el propósito que va a tener cada departamento dentro de la organización es el de adquirir su significado tan solo a través del contexto, lo cual se entiende en que cada departamento y unidad no son solo parte de un sistema si no un todo integrado con un objetivo en común, el cual es de beneficio para el crecimiento de la empresa (M, 2018).

Para entender la relación del clima organizacional con el enfoque sistémico hay que conocer que el sistema laboral como sistema parcial de la sociedad, se presenta con componentes que regulan las interacciones entre los sujetos del proceso productivo, el mismo que se presenta cada vez más desconcentrado, deslocalizado y abierto, lo que podría motivar o no al trabajador en función de perfeccionar sus destrezas y a exigir definiciones cada vez más exactas de sus competencias.

Principios del pensamiento complejo			
1	El principio de la organización de sistemas u organizativo	El sistema organizativo relaciona epistemológicamente un todo con sus partes y éstas con aquel todo	(Juárez y Comboni, 2012; Chacón, 2015)
2	Principio de dialogización o	Son las asociaciones complejas complementarias, simultáneas y	(Morin, citado por Díaz, 2011;

	dialogico	antagónicas de instancias necesarias para la existencia de los fenómenos organizados, cuya función es analizar su evolución y ejecución. Lo dialógico, no significa siempre un encuentro, pues concentra contradicciones, incertidumbres y ambigüedades	Laguna, 2016) ... Juárez y Comboni, 2012)
3	Principio de la recursión o retroalimentación	Afirma que los productos y efectos se presentan, a la vez, como causal de los que los produce, implicando varios procesos universales inciden sobre los resultados producidos. Por lo que, expresan interacción y retroalimentación de los métodos de circuito solidario, en donde la percepción de norma es superada por la producción y organización. De ahí que, describen a las acciones del ser humano y la naturaleza, como repetibles, pues se reiteran con alguna frecuencia, pudiendo redescubrirse, refundarse, renovarse, reestructurarse y reinventarse.	(Osorio, 2012; Chacón, 2015; Laguna, 2016) ... (Palacio y Ochoa, 2011)...(Díaz, 2011). (
4	Principio Hologramático	Las partes están en el todo y el todo se expresa en cada parte. De ahí que, los puntos del holograma contienen la expresión del objeto en conjunto. Epistemológicamente, desde esta visión, se puede analizar al todo a partir de sus partes. Cabe anotar que, no es posible conocer el todo, desde el principio de la incompletud.	(Palacio y Ochoa, 2011; Laguna, 2016)... (Díaz, 2011)... (Juárez y Comboni, 2012)... (Osorio, 2012)
5	Principio de lo emergente	En los sistemas estructurados, la realidad emerge con características y conductas nuevas, las cuales se denominan “emergencias”, las que no se van a limitar a las partes o elementos que las conforman y que retro actúan sobre esas realidades	(Osorio, 2012; Centeno, 2017).
6	Principio de principio de la autonomía, de la dependencia o de la auto – eco - explicación	El razonamiento complejo tiene que ser un pensamiento ecologizado, el mismo que no aísla al objeto estudiado, sino que lo considera en y por su relación eco - organizadora con su medio. Esto	(Centeno, 2017:49)... (Osorio, 2012).

		desarrolla la capacidad de procesar la información, la energía y la organizarse en el entorno de su desarrollo	
7	Principio del ser cognoscente que conoce en todo conocimiento	Morin, E. considera imprescindible la re – introducción del sujeto en cada uno de las etapas y proceso en que se manifiesta el conocimiento	(Osorio, 2012).
8	Principio de la ambigüedad o de la borrosidad	Se presentan como conceptos ambiguos, puesto que no toda la realidad se expresa con términos binarios y/o dicotómicos. Morín desliza este principio de la borrosidad, con el que el pensamiento desarrolla su razonamiento a partir de y conceptos inciertos o de enunciados indecibles	(Centeno, 2017). Osorio (2006) ...(Morin, citado por Osorio, 2012).

Nota: Adaptado por Sánchez, G. (2023). Fuente: Arce, R. (2021)

En función a las definiciones conceptuales de Morin, en el cuadro anterior se ha logrado poner de manifiesto algunos de los principios del pensamiento complejo, denominados accesoriamente como operadores.

Cabe señalar que los elementos constitutivos del pensamiento complejo no responden a un solo pensador o investigador, sino que se ha ido construyendo a lo largo del tiempo.

Existen términos dentro del enfoque sistémico para entender situaciones de los trabajadores y como pueden afectar a la organización mayor o menor grado, un ejemplo de esto es la **entropía**, que significa el desorden y para este contexto es clave ya que surge de los cambios como fue el cambio de modalidad presencial a teletrabajo, este cambio imparto en todos los sistemas de los trabajadores por ende puede desestabilizar al individuo creando conflictos con los demás sistemas a los que pertenece, lo que puede conllevar a un estrés laboral o bajo desempeño en el trabajo.

Como todo sistema perfectamente engranado y funcionando tiene la fase de la **homeostasis** que es cuando los conflictos del individuo tratan de buscar el equilibrio para volver a adaptarse, la organización y en especial los líderes de equipo cumplen un papel fundamental durante este proceso ya que los trabajadores necesitan un **feedback**

que provea de respuestas y reacciones para mantener un diálogo fluido y constante entre el equipo de trabajo (Gimo, 2021).

El clima organizacional como uno de los componentes estructurales del sistema laboral, desde este enfoque sistémico, primero será definido conceptualmente desde su etimología y evolución histórica, caracterizado, problematizado y categorizado, lo que será replicado en cuanto a las particularidades del ambiente de trabajo. Estas al igual que las interacciones son definidas de forma directa o indirecta por los trabajadores que se desarrollan en ese medio laboral. Estas forma de ver las cosas, muchas veces influyen en la formación de relaciones entre los trabajadores, lo cual, va a determinar su participación dentro de la organización productiva, como lo menciona Zenteno y Durán (2014) “El clima organizacional son las percepciones compartidas por los trabajadores respecto a las prácticas, procedimientos y políticas que se promueven al interior de la organización; además de diversos comportamientos que se espera sean recompensados y promovidos” (p.4). Gracias a esta definición conceptual, se entiende que mucho de lo que refleja el clima organizacional está representado en la estructura y formación de la empresa, a pesar de que el clima consta de varios factores, como lo mencionan Salazar et al., (2009): Como las instalaciones de la organización, peculiaridades de la estructura, ambiente social, características personales y comportamiento organizacional. Sin embargo, las dimensiones del clima organizacional se han estudiado por varios autores en el pasado como: Alcalá, Mercado y Toro y Chiang, et. al.

Alcalá	Mercado y Toro	Chiang, et. al.
Identidad (el sentimiento de pertenencia de los trabajadores, así como la percepción al compartir los objetivos personales en conjunto con los de la organización)	Sentido de pertenencia (sentido de compromiso y responsabilidad en relación con la empresa)	Autonomía (capacidad de participación y toma de decisión acerca de procesos relacionados al cargo)
Relaciones (percepción de un ambiente grato y buenas relaciones con jefes o pares)	Trato interpersonal (relaciones de cooperación)	Cohesión (percepción de las relaciones interpersonales de los trabajadores)
Conflicto (percepción del grado en que los trabajadores manejan comentarios discrepantes)	Claridad en la organización (conocimiento del funcionamiento de la empresa y las funciones del cargo)	Presión (acorde a los estándares de desempeño y metas de los trabajadores)
Estructura (reglamento, políticas, funciones y formalismos)	Apoyo del jefe	Confianza (libertad de comunicación con los jefes o líderes de la organización)

Cooperación	Retribución (remuneración y beneficios)	Apoyo
Recompensas (percepción de los trabajadores hacia los incentivos por un trabajo bien hecho)	Trabajo en equipo	Reconocimiento
Riesgo (percepción del trabajador hacia los desafíos del cargo)	Valores colectivos (Es el grado en que se perciben en el medio interno)	Equidad (conocimiento de las políticas y reglamento laboral de la organización)
Responsabilidad	Estabilidad (la seguridad de permanencia dentro de la empresa que percibe el trabajador)	Innovación
Estándares de desempeño (percepción de la organización hacia las metas y rendimiento de los trabajadores)	Disponibilidad de recursos (conocimiento del grado en el que la organización brinda las herramientas para desarrollar las actividades del cargo)	
	Coherencia (como los valores y principios que fomenta la empresa la transmiten sus trabajadores y directivos)	

Nota: Adaptado por Sánchez, G. (2023). Fuente: Rivera, D, Rincón, J. y Flores, S. (2018).

Para poder explicar la conexión de las percepciones de los trabajadores como individuos dentro del sistema laboral hay que entender el papel del trabajo en la sociedad ya que es la actividad a la cual le dedicamos más tiempo en el día y define en buena medida nuestros ingresos, identidad personal, reconocimiento social y estatus legal. Es por esto que dentro de los bienes que brinda el trabajo es la realización personal, la contribución a la sociedad, el sentido de comunidad (González, 2022).

En gran medida el trabajo representa uno de los ambientes en donde el sujeto trabajador se ve involucrado por este medio y los pensamientos e ideas van a estar atados a las personas con las que convive. Otro punto importante a mencionar en la sociología del trabajo es que, según el Marxismo, el trabajo siempre va a estar atado a demandas políticas, sociales y teóricas característicos del sistema capitalista, este punto se relaciona con la estructura de las organizaciones ya que los directivos que son los encargados de la organización y regulación de los comportamientos laborales colectivos fijan los principios y valores que van a guiar el desarrollo de los proyectos (Pérez, 2015).

Definida la significación del clima organizacional, se requiere contextualizar a estas variables, para lo cual, este estudio tiene como interés de enfoque al teletrabajo durante la pandemia producida por el virus de la COVID-19. Esta enfermedad fue reconocida por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como una emergencia pública de importancia mundial (pandemia) desde el 30 de enero de 2020 causada por la emisión de partículas del virus SARS-CoV-2 que se transmite por el ambiente al toser, estornudar o respirar, con lo cual, se contaminan las superficies del entorno llevando el virus que ingresan por las mucosas de los seres humanos, requiriéndose medidas de prevención como el lavado permanente de las manos, cubrirse la boca al toser (uso de mascarillas), distanciamiento físico entre las personas, el autoaislamiento, así como las cuarentenas en las personas con síntomas de la enfermedad.

Todo este escenario, obligó a las empresas e industrias a que sus trabajadores asuman el teletrabajo como modalidad para mantener los procesos productivos de las empresas. El teletrabajo generó, a su vez, nuevas características del clima organizacional en aislamiento social. La modalidad del trabajo a distancia, fue implementada sin planificación detallada y sin procesos de inducción integrales, pues nadie concebía en sus planes a la pandemia de la COVID-19. En muchos casos de organizaciones productivas, no se implementó una estrategia idónea de inducción para nuevos trabajadores, por lo cual, no se generó una identificación con un grupo o, en este caso, con el sentimiento de pertenencia del trabajador hacia la empresa, ya que solo se exige el cumplimiento de metas, dejando de lado las variables biopsicosociales del individuo.

El teletrabajo se ha implementado hace mucho tiempo antes de la pandemia, ante lo cual, García (2021) lo define jurídicamente como la manera en que la organización tiene para seguir operando y la cual permite que los trabajadores presten sus servicios remunerados, utilizando tecnologías de información y comunicación (TIC), para el contacto entre el trabajadores y empresa, sin que se requiera de la presencia física del trabajador en un lugar específico (p: 2).

La misma autora recalca que la definición de teletrabajo va a depender de la evolución del contexto y el posicionamiento tecnológico dentro de la sociedad moderna. En este punto, se acentúa por los acontecimientos del año 2020 en donde apareció la pandemia de la COVID-19 y cambió totalmente la forma de trabajo a una más tecnológica y, por la cual, se sufren las consecuencias de su implementación, sin planificación, como en otros momentos de la historia, en el contexto social más cercano

al Ecuador se encuentra en el Libro Blanco, el ABC del Teletrabajo en Colombia, el cual es un modelo en donde se describen cinco etapas a seguir en un proceso de accionamiento de teletrabajo:

El primero es la autoevaluación de las necesidades de la empresa, el segundo es la planificación de un plan piloto de teletrabajo, el tercero es ejecutar el plan piloto para medir la adaptabilidad organizacional, el cuarto es el seguimiento y evaluación y la fase 5 consiste en aplicar prácticas y políticas de teletrabajo como forma de trabajo (MINTIC, 2012).

Sin embargo, García (2021) menciona que en el contexto nacional del Ecuador se presenta al teletrabajo como una forma de brindar servicios de manera virtual en jornadas ordinarias o especiales de trabajo, refiriéndose a los trabajadores que realizan actividades fuera de las oficinas del empleador, haciendo uso de los medios tecnológicos o (TIC), tanto para su dirección como para su administración y control (p: 4).

El teletrabajo en Ecuador, según el Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190, se podrá desarrollar de dos maneras: **Permanente:** que se desempeña siempre en un espacio diferente al de las oficinas de la organización, utilizando herramientas tecnológicas de la comunicación y recursos virtuales; los trabajadores durante esta modalidad tendrán la opción de acudir a las oficinas de la organización a la que pertenece, cuando sea solicitado por el empleador. **Parcial:** se ejecuta fuera de las instalaciones del empleador hasta un máximo de veinte y cuatro horas en la semana y las horas restantes se brindan los servicios dentro de las oficinas del empleador.

La definición del teletrabajo está enfocada al cumplimiento de tareas por medio del uso de las TIC, pero esto conlleva a una repercusión importante en las personas: al aislamiento social, ya que en el contexto de pandemia muchas personas, por cuidar su salud y, por temor ante un contagio, preferían no salir de sus hogares y esto permitió que se desarrolle el “síndrome de la cabaña”, como por ejemplo, personas solteras que vivían de manera independiente a su familia y ya no tenían con quien relacionarse o, como el caso de interés en este estudio, las personas que ingresan a una empresa como personal nuevo pero desde su hogar, lo que no permite la identificación con un grupo afín en la empresa, una deficiencia en el compañerismo, lo que puede llegar a disminuir la productividad y rápida adaptación al cargo del trabajador.

Para enmarcar al teletrabajo dentro del enfoque sistémico, hay que indicar las bases de todo sistema en donde: Todo sistema es más que la unión de sus partes, estos

tienen la capacidad de auto-regularse, crear estructuras y aprender hacia un cambio permanente. El comportamiento se muestra así mismo a través de señales y acontecimientos, todo sistema cuenta con una voz, formada por las voces de los individuos que lo conforman (Brainon, M., 2021). Al conceptualizar las organizaciones dentro del enfoque sistémico se encuentra que son sistemas, los cuales siempre mantienen principios básicos: los sistemas hacen parte de otros sistemas, los sistemas son abiertos y las funciones de un sistema están sujetos a su estructura (Espinosa, 2009).

Es por ello que, debido al cambio repentino de modalidad de trabajo toda organización bien estructurada tiene la capacidad de adaptarse y aprender, ya que cuenta con una voz dentro del sistema que guíe los procesos, como son los directivos y el área de talento humano que es la encargada de comunicar y atender las señales y acontecimientos de los trabajadores ante este cambio.

El clima organizacional está cobijado por esta teoría ya que dentro de las organizaciones hay sistemas y subsistemas artificiales, los cuales pueden ser cerrados o abiertos, lo que va a depender de la estructura que haya sido moldeada por los directivos de la organización, los cuales representan el suprasistema, esta estructura va a influir directamente sobre la interacción de las personas en el sistema, de esta interacción depende el resultado o el cumplimiento de metas de las organizaciones.

Por lo explicado anteriormente, se tomará la perspectiva de los profesionales de esta área, lo que ayudará a tener una mayor comprensión de los procesos llevados a cabo durante la pandemia por COVID-19 y de qué manera continúan llevando sus actividades.

IV. Objeto de la intervención o de la práctica de investigación

El objeto de la investigación se fundamenta en el estudio de las interacciones que pueden presentarse entre los trabajadores de las empresas privadas estando en una modalidad de teletrabajo o como el acto de decisión de cumplir con una serie de labores de los trabajadores fuera de las oficinas de la organización, mediante el uso de las TIC, pues, de hecho, la jerarquía y proceso para la deliberación de decisiones en las organizaciones productivas es un proceso sumamente complejo y relacionado con la estructura y a su vez de la interacción, comunicación, poder y cultura. De ahí que, la toma de decisiones debe verse desde distintas perspectivas para que faciliten la

comprensión de la perspectiva organizacional en su totalidad. En este contexto, la modalidad del teletrabajo fue impuesta en la mayoría de las veces, en contra de la voluntad y fuera de la planeación de muchas organizaciones productivas y de trabajadores, a partir de la crisis de la COVID-19, lo que generó que los trabajadores no estuvieran preparados y/o capacitados para asumir esta modalidad laboral, ya que muchos no contaban con el conocimiento tecnológico de las nuevas competencias y habilidades para el manejo de las TIC. A la par de esto, las organizaciones productivas, tampoco implementaron esta modalidad de trabajo bajo un plan estratégico que permita el desarrollo del potencial del trabajador, lo que generó una serie de problemas y preguntas acerca del mantenimiento o desbalance del clima organizacional por falta de conexión humana.

Clima organizacional

El término clima organizacional no es reciente, ya que nace y se desarrolla desde un estudio norteamericano en 1962 aproximadamente, como una compleja recopilación de ideas acerca del humano, la organización y el ambiente, luego en 1966 según Bennis, Warren señalan que esta estrategia procura cambiar las creencias, comportamientos, estructura y valores que tienen las organizaciones, he aquí el nacimiento de la cultura organizacional Segredo et al., (2017). Por las razones expuestas anteriormente, se denota la importancia de tener clara la filosofía de la organización ya que influye en el compromiso y desempeño a largo plazo de los trabajadores.

Si bien se ha estudiado al clima organizacional desde los años 50-60 por los cambios que se dio en la segunda guerra mundial, a los trabajadores se los concebía como recursos vivos e inteligentes, pero no es hasta los años 80 aproximadamente, con la llegada de las TIC, que el área pasa a llamarse talento humano, en donde se considera al trabajador como capital humano e intelectual que es capaz de innovar y optimizar la competitividad de la empresa para mantener la sostenibilidad en el tiempo.

Por estas razones, es que hay tres factores dentro del desarrollo organizacional (DO), la cultura y el clima organizacional, los mismos que pertenecen a la estructura de la organización y, por ende, la función de los 3 conforman un sistema productivo; esta razón es lo que genera buen desarrollo y definición por parte de las organizaciones, ya que tendrían un valor agregado en el mercado. Por esto, Warren Bennis, en la teoría del desarrollo organizacional, señala que estos factores han ido evolucionando con la automatización de muchos procesos, como se dio en el tiempo de pandemia, en donde

las empresas instauraron una modalidad sin estrategia en el Ecuador, como lo ratifican D' Alessandro, Puricelli y Rodríguez (2013).

Dentro de la región andina existen textos que hablan sobre el clima organizacional, desde 1994 aproximadamente, en donde muchos autores se basaron en los escritos de los años 50, sin embargo, hay que considerar que a la actualidad y con la implementación de las TIC y una relativamente nueva modalidad de trabajo, cambia mucho los conceptos y percepciones de aquellas épocas, sin mencionar la perspectiva de otras áreas de estudio que manejaría el mismo término de clima organizacional.

Es por ello que, en estudios actuales, se menciona que la estrategia o la solidez de las organizaciones van a influir en el cumplimiento o desempeño de los trabajadores, ya que según Álvarez y Deceno (2022) el clima organizacional depende de los tipos de comunicación, lo que va a permitir que fluya de manera natural el alcance con los trabajadores. Esto favorece a las organizaciones para contar con una estructura ordenada y eficiente relacionada con la dirección de sus trabajadores y también permite la creación un clima organizacional saludable. Es por ello que, la comunicación es primordial para mantener o fomentar el clima y que los trabajadores se sientan motivados a presentar mejores resultados.

Otro factor importante para el proceso del clima organizacional es el que señala Cedeño e Intriago (2022) que el teletrabajo impacta sobre el clima organizacional ya que sin la información adecuada con fuertes características y valores necesarios las personas tendrían mayor dificultad su implementación ya que a la hora de evaluar el teletrabajo, los directivos muestran poca adaptación al cambio y expresan gran preocupación porque los empleados no son monitoreados constantemente. (p. 1)

Por lo explicado anteriormente, es que la información del impacto que tendría en la organización la debería conocer los directivos de las organizaciones, ya que por esta resistencia al cambio puede determinar el fracaso o éxito de una organización a largo plazo.

Modalidad del teletrabajo

La modalidad de teletrabajo es entendida como una actividad laboral que se lleva a cabo fuera de la infraestructura físicas de la empresa en donde laboran las personas, ejecutada por medio de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) (Pérez, 2014), en el cumplimiento de sus responsabilidades productivas, con eficiencia y eficacia. El teletrabajo genera diversos beneficios a la productividad de la empresa

como la disminución de costos, así como a las condiciones laborales del trabajador, pues puede realizar su trabajo desde el hogar y sin viajar. Pero de igual forma, el teletrabajo puede producir estrés, condiciones desfavorables como el no pago de horas extras, asunción por parte del trabajador de mayores costos de equipos, internet, agua, energía eléctrica, entre otros, en el hogar. Estas circunstancias son expresadas de manera general, aunque existen diversas expresiones y experiencias.

Dentro de los marcos legales del teletrabajo se encuentran registros en países vecinos, como en Colombia desde el 2008 que indican el uso de las TIC como se ha mencionado antes. Sin embargo, Cifuentes y Londoño (2020) mencionan que al ir creciendo la popularidad de esta modalidad durante la pandemia se da un marco jurídico que recubre a esta modalidad, sobre otras que se dejan de lado.

Debido a que las modalidades de teletrabajo influyen en la cultura organizacional, existe la necesidad de definir patrones de la culturales cuyos valores y características permitan la implementación efectiva de esta forma de trabajo. La flexibilidad, la confianza y el compromiso del trabajador son esenciales en este modo de trabajo a pesar de la resistencia al cambio, puesto que los trabajadores deben adquirir nuevas habilidades especializadas encaminadas a la obtención de resultados, así como amplios conocimientos en el manejo de las tecnologías de la información y la comunicación, entre otras.

Según el Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190 de Ecuador, indica que las condiciones del teletrabajo las organizaciones están obligadas a realizar esfuerzo para evitar el aislamiento de los trabajadores durante la modalidad de teletrabajo, así como también fomentar los espacios de interacción regular con sus compañeros de trabajo y comunicar sobre los parámetros en los que ésta imparta (p.10)

Estas adaptaciones jurídicas en la normativa de aplicación de la Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleos establecidas por el Ministerio de Trabajo en Ecuador, han posibilitado que esta forma de teletrabajar sea implementada con respeto a los derechos de los trabajadores y empleadores, en el contexto de la pandemia de la COVID-19.

V. Metodología

Perspectiva metodológica

El presente estudio de investigación interpretativista. La metodología de recolección de información es cualitativa y no experimental. Al respecto, Kerlinger y Lee (2002) señalan que "en la investigación no experimental no se pueden manipular las variables o asignar aleatoriamente a los participantes".

La población de estudio se caracteriza por formar parte de los trabajadores que labora en los departamentos de Talento Humano de las organizaciones productivas indagadas, quienes interactúan laboralmente con los empleadores, como con el sector de los trabajadores, lo que ha permitido levantar datos de las percepciones de los sujetos directamente involucrados en el ambiente de estudio. Al ser una población indefinida, se ubica una muestra no probabilística propositiva ya que se selecciona a personas que cumplan con las características de conocimiento sobre el tema y que hayan estado en modalidad presencial y de teletrabajo, con esto se procura alcanzar resultados que sean generalizables al conjunto de la población investigada.

En cuanto a los datos demográficos poblacionales, los sujetos de análisis provienen de un estatus económico medio - bajo, con título de educación superior de tercer nivel, ubicados laboralmente en las áreas de Talento Humano. Estas personas son mayores de edad, de género indistinto, pertenecientes a la población económicamente activa. La cuantificación y estratificación definitiva de los sujetos investigados, se definirá sobre la base de las facilidades que brindan las empresas para indagar.

Instrumentos y técnicas

La técnica de la entrevista estructurada se realizará con su instrumento la guía de preguntas, se implementa para levantar datos acerca de las percepciones de los trabajadores del área de talento humano sobre el clima organizacional durante la modalidad de teletrabajo, esta información se da de fuentes primarias y secundarias sin manipular variables.

Las entrevistas se realizaron de manera directa al personal de Talento Humano de las organizaciones privadas que implementaron la modalidad de teletrabajo en los dos últimos años, dentro del Distrito Metropolitano de Quito. En cuanto a las consideraciones éticas dentro de la investigación, se trabajará con una población que participará de manera voluntaria previo su consentimiento informado, de no obligatoriedad, confidencialidad y anonimato.

Para analizar e interpretar los datos que se obtuvieron con la técnica de la entrevista, se procede a implementar la técnica de análisis de contenido cualitativo, que consiste en clasificar los datos en categorías, comparando similitudes y diferencias con el propósito de describir patrones comunes hacia conceptualizaciones de las posibles relaciones entre los hallazgos encontrados.

Los resultados del análisis de contenido cualitativo son referenciados con el respaldo teórico conceptual de autores, con lo que se consolida el proceso de discusión y generalización de resultados a través del método inductivo.

VI. Preguntas clave

Para formulación de las preguntas se han considerado a los elementos de la problematización sistematizadas en la investigación, para lo cual se establecen preguntas de inicio, interpretativas y de cierre del clima organizacional en la modalidad del teletrabajo:

○ Preguntas de inicio

1. ¿Qué aspectos de la normativa laboral son considerados por los funcionarios de Talento Humano al momento de encuadrar la regulación de la modalidad del teletrabajo?
2. ¿Qué factores se toman en cuenta al momento de planificar un clima favorable?
3. ¿Qué etapas se consideran al momento de planificar la modalidad del teletrabajo?

○ Preguntas interpretativas

4. ¿De qué manera fomenta la comunicación estratégica hacia los trabajadores el logro del equilibrio del clima organizacional en el departamento de Talento Humano?
5. ¿Cuáles son las principales repercusiones de la filosofía que proyectan en el clima organizacional los propietarios de las organizaciones productivas?

6. ¿Cómo se mitiga el departamento de Talento Humano las manifestaciones del “síndrome de la cabaña” que pueden presentar los trabajadores desde de las organizaciones productivas?
7. ¿Cuáles son las principales metodologías aplicadas para fomentar la salud mental de los trabajadores durante la modalidad de teletrabajo?

○ **Preguntas de cierre**

8. ¿Cuáles fueron las principales estrategias de las organizaciones productivas para mantener un clima organizacional favorable en la modalidad del teletrabajo?
9. ¿Cuáles fueron las estrategias de mayor impacto en el mejoramiento del clima organizacional durante la modalidad de teletrabajo?
10. ¿Qué disposiciones específicas del departamento de Talento Humano permitieron mitigar los inconvenientes del cambio a la modalidad de teletrabajo?
11. ¿Qué nivel de efectividad y eficiencia en el clima organizacional se logró con la modalidad del teletrabajo en las organizaciones productivas?

VII. Organización y procesamiento de la información

Para el análisis e interpretación de los datos que se obtuvieron por medio de la técnica de la entrevista, se manejó el software de análisis de datos cualitativos Atlas. Ti, tras una lectura de cada entrevista se procedió a clasificar los datos en categorías por ideas, comparando similitudes y diferencias con el propósito de codificar patrones comunes hacia conceptualizaciones de las posibles relaciones entre los hallazgos encontrados con lo que se consolida el proceso de discusión y generalización de resultados a través del método inductivo de codificación. Las dimensiones consideradas para codificar el clima organizacional fueron: estructura, comunicación, relaciones interpersonales y fidelización; por otro lado se consideró a la normativa, percepción del teletrabajo, seguimiento de la adaptación y procesos como las categorías para codificar a la modalidad de teletrabajo. Las codificaciones de desconexión, bienestar, generaciones y flexibilidad se mencionan como hallazgo dentro de las entrevistas y se las relaciona con el clima organizacional y el teletrabajo ya que son categorías con

patrones en común que hacen parte del sistema laboral que se menciona en el enfoque sistémico

Los gráficos fueron organizados por preguntas y dimensiones, presentados con frecuencias y relacionados por códigos co-ocurrentes enlazados a las dimensiones de interés

VIII. Análisis de la información

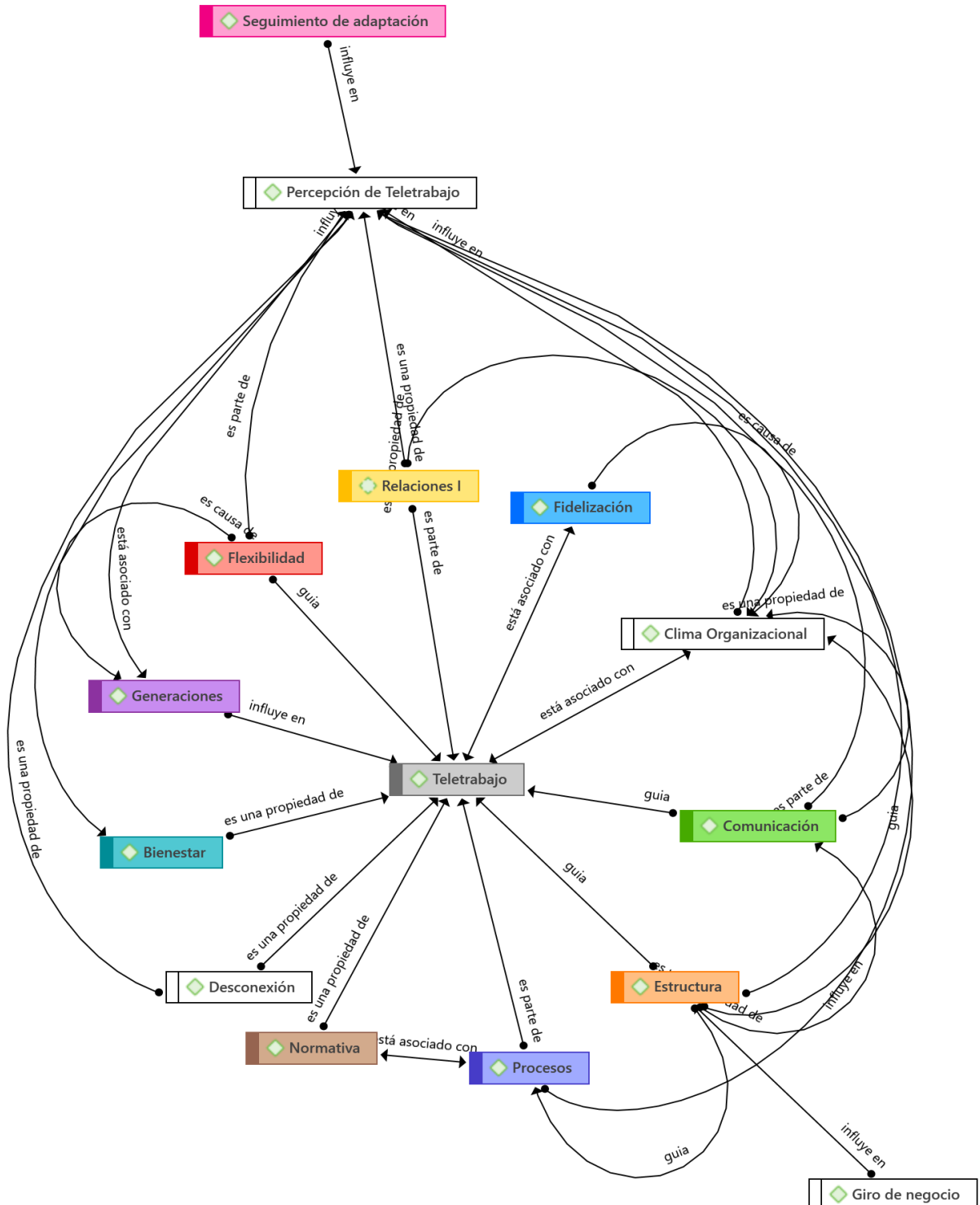


Figura 8.

Cuadro de análisis integral

Fuente: Elaboración propia (2022)

En el gráfico de análisis general se observa que la dimensión generacional está asociada al teletrabajo, percepción del teletrabajo y flexibilidad, esta asociación se encontró en una investigación de la revista Randstad en Chile que tomó de muestra a 800 trabajadores de diferentes industrias y cargos, reveló que la percepción de deterioro de la salud psicológica producida por el teletrabajo se ven más afectadas las personas entre veinte y cinco a cuarenta y cuatro años, alcanzando 70%, esto se diferencia de los resultados conseguidos en la investigación, en donde se expresa que los trabajadores pertenecientes a la generación z (1994-2010) y los millennials son los que se adaptan de mejor manera a los cambios como el teletrabajo ya que tienen la característica que estuvieron presentes en la era digital y expansión masiva del internet.

Al ser un gráfico integral se observa la interrelación de todas las categorías ya que hacen parte de un sistema laboral el cual va a influir sobre todas las percepciones de los trabajadores por el concepto de que el ser humano es biopsicosocial y cada dimensión se compone de varias categorías que pueden influir en menor o mayor grado al desarrollo del potencial del trabajador en la organización, es por esto que se presentan los siguientes gráficos explicando cómo se relaciona cada categoría con las dimensiones y el desempeño.

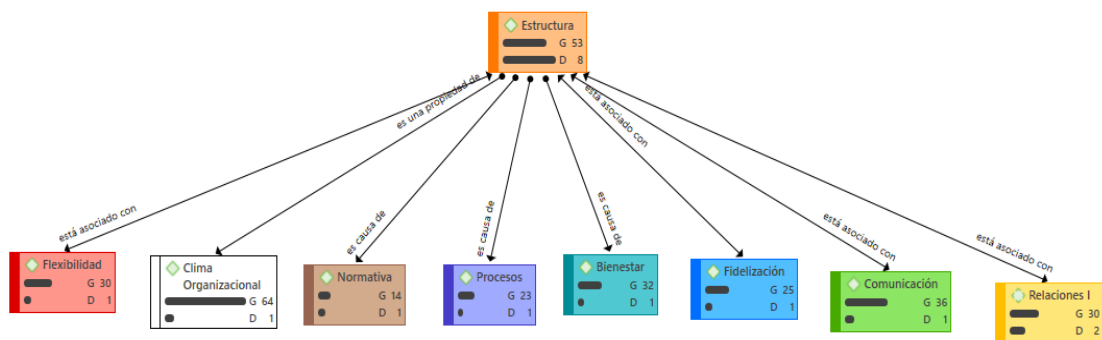


Figura 1.

Estructura de la organización

Fuente: Elaboración propia (2022)

En el gráfico 1 se puede visualizar que el clima organizacional se repite con un 64 de frecuencia sobre la estructura ya que este nace desde el principio de la organización ya que la percepción que la organización tiene del potencial humano, del espacio en el que trabaja influye directamente en el procesamiento y desarrollo de las funciones de las organizaciones Ponce et al., (2014). Es por ello que hay algunas estructuras que priorizan el bienestar de sus colaboradores para generar una confianza y mayor adaptación a los cargos como los pilares que van a determinar la comunicación, flexibilidad y creación de procesos que amparen a la organización ante situaciones de cambio.

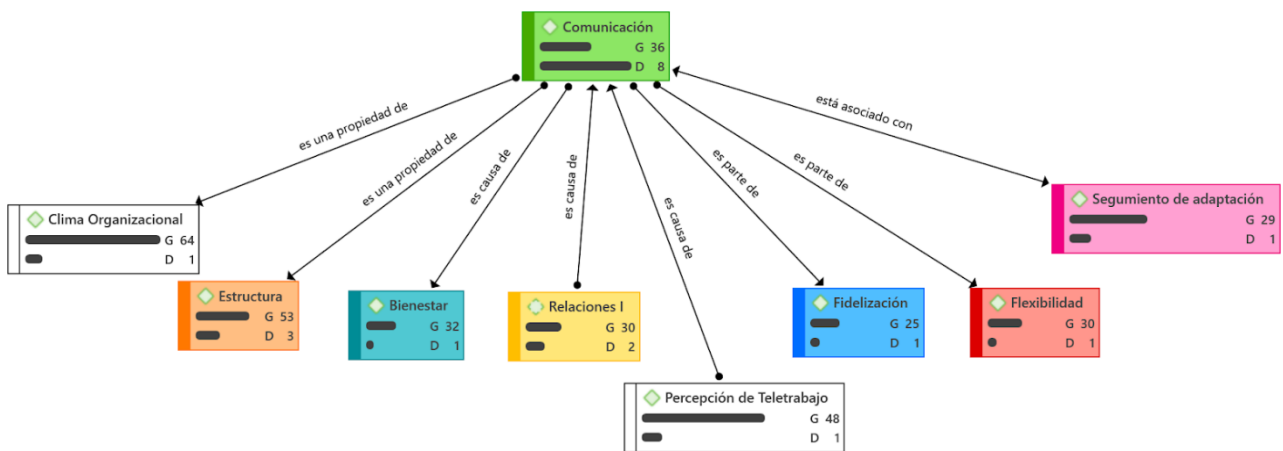


Figura 2.
Comunicación de la organización
Fuente: Elaboración propia (2022)

En el gráfico se señala que el clima organizacional y la estructura se repiten con mayor frecuencia sobre la comunicación ya que son procesos y percepciones que se generaron antes de la pandemia y continuaron en teletrabajo con algunas limitaciones de interacción presencial ya que la comunicación con los trabajadores es la piedra angular en el teletrabajo y requieren del desarrollo de métodos y herramientas que permitan abrir la puerta al bienestar y la felicidad Castro, Díaz y Torres (2022). Es por esto que la comunicación está interrelacionada con la estructura ya que esta va a determinar el tipo de comunicación que va a guiar los procesos y formación de equipos de trabajo.

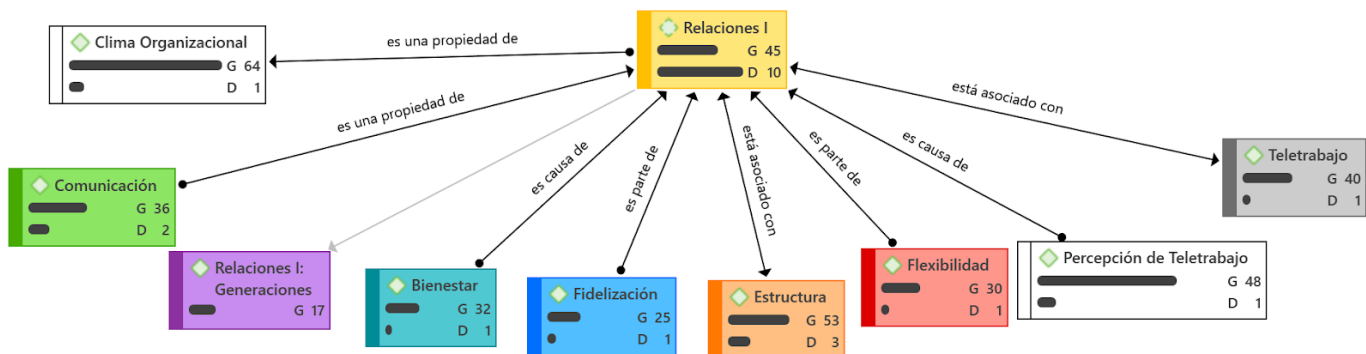


Figura 3.
Relaciones Interpersonales
 Fuente: Elaboración propia (2022)

Las relaciones interpersonales mantenidas durante la modalidad de teletrabajo se vieron afectadas en una frecuencia de 45 en comparación a la modalidad presencial ya que a mayor tiempo teletrabajando, la motivación cae porque no se llega a cubrir un factor esencial del ser humano: la necesidad de relacionarse e interactuar con sus compañeros Guimac (2020). Los factores que más se repiten sobre las relaciones interpersonales es el clima organizacional y la estructura ya que la estructura determina la creación del clima organizacional y el clima es el entorno percibido por el trabajador el cual puede influir en la conducta del trabajador con sus compañeros de trabajo.

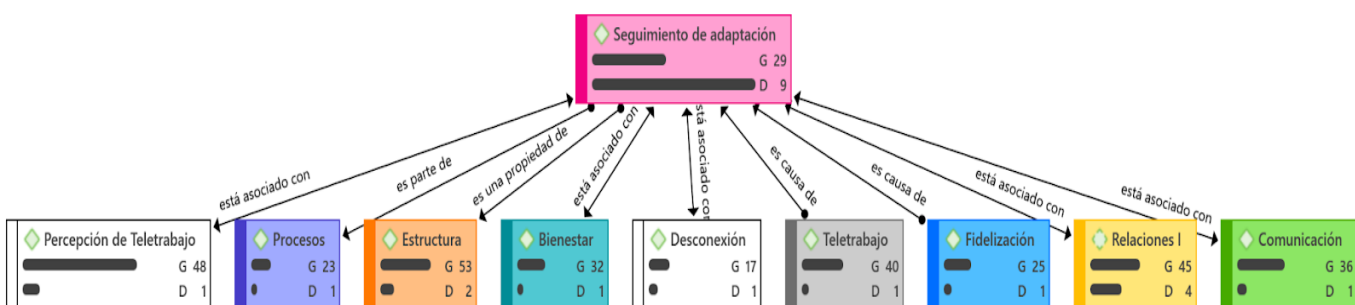


Figura 4.
Seguimiento de la adaptación
 Fuente: Elaboración propia (2022)

La percepción del teletrabajo se visualiza relacionado con mayor frecuencia de 48 sobre el seguimiento ya que los trabajadores que percibieron el interés de la organización sobre su bienestar tienen una percepción positiva sobre el teletrabajo, legalmente el

seguimiento y evaluación está enfocado a conocer las percepciones de los trabajadores respecto a la modalidad para aplicar procedimientos y políticas que faciliten esta modalidad MINTIC (2012). El seguimiento de la adaptación fue deficiente en algunas empresas ya que se enfocaron en la evaluación de las actividades y objetivos que se les asignaron a los trabajadores durante el teletrabajo y no en las percepciones o intereses de los trabajadores.

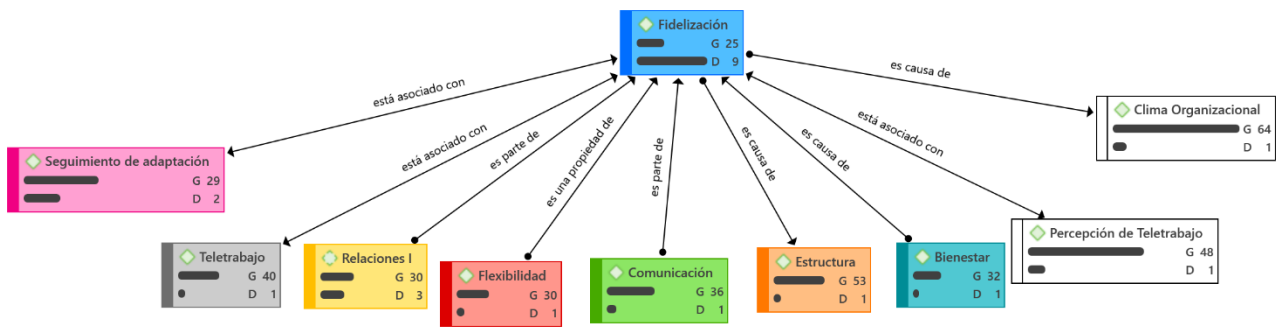


Figura 5.
Fidelización de los trabajadores
Fuente: Elaboración propia (2022)

El clima organizacional se relaciona con mayor frecuencia sobre la fidelización ya que este sentido de pertenencia se genera a partir de la percepción de las dimensiones del clima como son el entorno y las relaciones interpersonales este sentido de pertenencia ayuda a que las personas compartan los objetivos de la empresa y es fundamental en la modalidad teletrabajo generar esta fidelización para no bajar los estándares de rendimiento y prevenir el estrés laboral Canizzo (2022). Se observa que la comunicación, flexibilidad, las relaciones interpersonales y el bienestar influyen de igual manera sobre la fidelización ya que componen el comportamiento de los trabajadores en el espacio de trabajo.

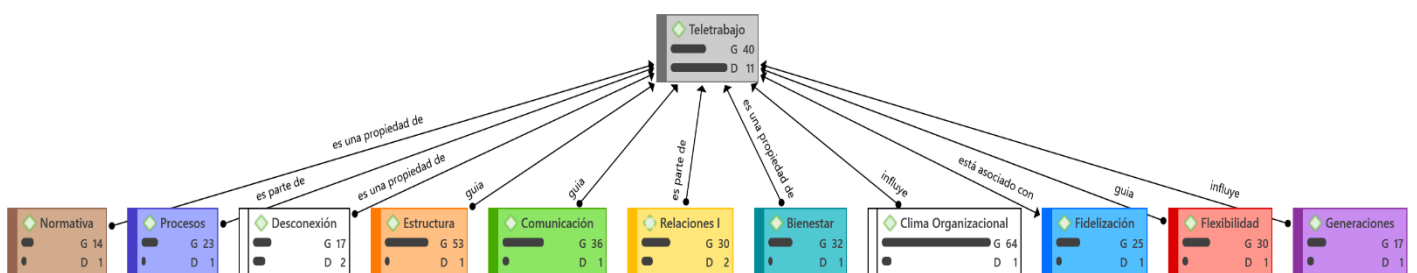


Figura 6.
Caracterización del teletrabajo

Fuente: Elaboración propia (2022)

Para caracterizar al teletrabajo se consideró las facilidades que la organización proporcionó al trabajador para el cambio de modalidad, la flexibilidad de los procesos, la calidad de la comunicación y el seguimiento el teletrabajo no se puede implementar sin la existencia de una educación acerca de esta modalidad Cedeño e Intriago (2022), por esto que las empresas con una estructura muy rígida no presentaron a esta modalidad con sus características y beneficios a los trabajadores para mejorar esta percepción.

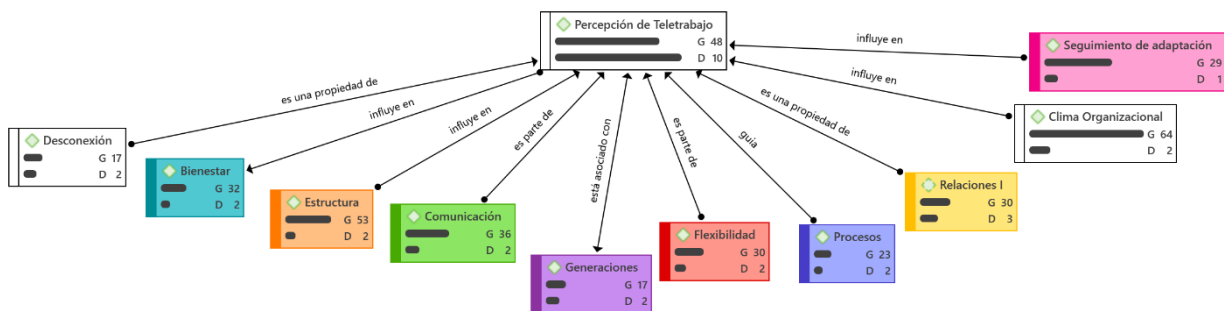


Figura 7.

Percepción del teletrabajo

Fuente: Elaboración propia (2022)

La percepción del teletrabajo tiene relación con la mayoría de factores ya que al ser subjetiva depende de cómo se siente el trabajador frente a esta modalidad y como se hayan respetado los espacios porque una vez culminada la jornada de trabajo, el empleador tendrá que garantizar la desconexión del trabajador a la que tiene derecho y al descanso que se llevaba en la presencialidad, incluyendo la hora de almuerzo, estas políticas y normativas deben estar dentro de los procesos de las organizaciones para priorizar el bienestar del trabajador. Art. 5. del Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-18. En las entrevistas se menciona que algunas empresas no respetan los espacios de desconexión lo cual produce mayor estrés en el trabajador y merma la percepción del teletrabajo.

IX. Justificación

Durante la pandemia por la COVID-19 en el contexto nacional del Ecuador, alrededor de 3.517 empresas públicas y privadas que han implementado esta nueva modalidad laboral de teletrabajo, de manera abrupta, tanto que los trabajadores con pocas

habilidades en el uso de las TIC o un espacio de trabajo inadecuado generaron el escenario para el deterioro de su salud mental y problemas a nivel organizacional como la alta rotación, la existencia de trabajadores que ejecutan los procesos de forma mecánica al no contar con suficiente inducción, existen cargas de trabajo no niveladas, deficiencia en la entrega de servicios y falta de preparación del nivel de los directivos (Cedeño e Intriago, 2022:2). Sucedió algo similar de lo que se produjo en Chile, en donde se conoce que el 51% de los encuestados ha visto una afectación en su salud mental a partir del desempeño de sus responsabilidades laborales desde casa dentro de los cuales se observa el 44% impacto del deterioro del clima organizacional y se enfatiza entre las personas de 25 a 44 años, alcanzando 70%; seguidas por aquellas personas de 45 a 54 años, con 20%; mientras que los más jóvenes entre 18 a 24 años y los mayores de 55 suman el 10% restante (Randstad Chile, 2020). En cuanto a la dimensión de la empresa, las empresas grandes y medianas son las primeras en el ranking, con 36 y 35%, respectivamente; en tanto, a las pequeñas empresas la cifra llega a 29% (p: 3). Otro contexto cercano al Ecuador es Colombia donde la complacencia de las personas con el teletrabajo superó el 62% durante la pandemia del COVID-19, sin embargo, esto se debe a que la empresa reconoció que debe de fomentar de manera eficiente las condiciones técnicas y los recursos físicos para poder hacerle frente a esta modalidad (Jimenez y Alvarez, 2021).

Estos datos de este fenómeno laboral denotan la importancia de investigar el impacto del teletrabajo sobre el clima organizacional en el contexto nacional ecuatoriano, ya que existen limitados datos estadísticos que permitan evidenciar la influencia del clima organizacional en el desempeño de los trabajadores.

La relevancia práctica en este estudio es conocer los elementos determinantes del estado de salud mental de los trabajadores y las formas en que esta variable afecta en la productividad y rendimiento laboral, ya que al hablar de clima organizacional dentro de un enfoque sistémico se tiene que entender el comportamiento y relaciones de los trabajadores, con esa correlación y datos, las organizaciones puedan crear estrategias de mejoramiento del clima organizacional el cual promueve el desarrollo de muchos beneficios y, por ende, califiquen el rendimiento de sus trabajadores.

X. Caracterización de los beneficiarios

El personal objetivo de esta investigación, fueron los trabajadores del área de Recursos Humanos de empresas privadas, ya que son los encargados de manejar el personal de trabajadores que tienen interacción social y contacto directo con gerencias, para realizar un mayor impacto y generar procesos que optimicen el potencial humano de los trabajadores, quienes provienen de una extracción socio económica media y de un origen mestizo, como muestra representativa de la población objeto de estudio, bajo el criterio no probabilístico por conveniencia con sujetos voluntarios gestionados por la investigadora, a partir de la cual, se han extraído datos y resultados con los cuales se ha procedido a realizar generalizaciones sobre el fenómeno de estudio.

La cooperación y participación de los participantes fue de manera voluntaria y de comunicación abierta, ya que la entrevista fue semiestructurada y la descripción de las percepciones de las personas entrevistadas fueron más allá de las preguntas, llegando a hallazgos que se pueden considerar para generar los procesos dentro de las organizaciones privadas.

Este proceso investigativo, ha permitido el desarrollo de las habilidades de investigación, de redacción académica con rigurosidad, de la búsqueda de información en fuentes primarias y secundarias, de referenciamiento y sistematicidad en la complejidad de las categorías conceptuales analizadas, así como de los conocimientos sobre el clima laboral, la estructura de la organización, la comunicación con los trabajadores, las relaciones interpersonales, el seguimiento del teletrabajo, el sentido de pertenencia, la percepción del teletrabajo que se han alcanzado como consecuencia de la ejecución del proyecto.

Estos elementos en la experiencia de la investigación, han permitido establecer una mejor identidad con la vocación profesional en el ejercicio de la carrera de Psicología orientada al sistema productivo y laboral, lo cual evidentemente expresa la relevancia e impacto en la formación de la investigadora, con desarrollo del presente estudio.

XI. Interpretación

La presente investigación se basó en encontrar el impacto que tuvo el teletrabajo en las interacciones humanas a nivel organizacional y en el transcurso de la investigación se va dividiendo al clima por dimensiones y se caracteriza al teletrabajo. Dentro de las dimensiones que conforman el clima organizacional, está la estructura, la cual va a depender del giro de negocio de la organización ya que las empresas de servicio tienden a ser de comunicación abierta a comparación de otros giros de negocio, la estructura implica la forma de comunicación y el ambiente que se genera en los equipos de trabajo.

El rol de la estructura gerencial es crear espacios de crecimiento y la participación personal para impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización. Estas características están relacionadas al sistema organizacional donde la estructura hace parte del contexto laboral, en el cual, se generan interacciones sociales las cuales forman equipos de trabajo más eficientes y si la estructura fomenta una buena comunicación y bienestar de los colaboradores se dará una mejor adaptación al clima organizacional para generar la fidelización y motivación, sin embargo, las entrevistas reflejan que esta comunicación no siempre está orientada a la formación de equipos o interacciones humanas, sino solo como una colaboración para la obtención de objetivos, esto va a depender de los intereses de la organización y la importancia que tenga el trabajador dentro de estos resultados ya que una estructura con comunicación cerrada inclinada a la jerarquía genera una percepción de los trabajadores negativa sobre el teletrabajo lo cual podría ser diferente en organizaciones que priorizan la comunicación abierta y brindan mayores facilidades para los trabajadores (Perdomo y Prieto, 2009: 23).

Al hablar de relaciones interpersonales los entrevistados mencionan que los trabajadores ingresados en la época de pandemia que no recibieron una interacción presencial con su línea de trabajo tuvieron más dificultad de adaptación al clima organizacional, ya que no experimentan los principios del clima organizacional como el entorno y forma de interacción de sus compañeros. Es por esto que, las empresas que hicieron un seguimiento a la par de la adaptación a la modalidad de los colaboradores, intentan generar planes de capacitación y conexión con su equipo de trabajo, para mantener las relaciones interpersonales funcionales, ya que durante este seguimiento se

encontró que las diferencias generacionales implican un papel importante en el tipo de relación laboral, ya que la *generación X (1969-1980)* tienen más limitaciones durante el teletrabajo con la doble presencia por su rol de padres en el hogar, a diferencia de los *millennials (1981-1993)* o *centennials* que tienden a adaptarse mejor a las TIC y tienen hogares diversos contrarios a los *de la generación x*.

La fidelización de los trabajadores, genera espacios de confianza y convivencia que aporta a la formación de equipos y vincula los intereses y valores personales con los de la organización, la flexibilidad de la estructura es un papel fundamental en la modalidad de teletrabajo, ya que permite adaptarse a los cambios y mantener el bienestar de las relaciones. Aparte del bienestar social, el sentido de pertenencia puede llegar a influir en la salud física y mental de los trabajadores, al respecto Fantini, A. (2020) afirma que “las neurociencias señalan que se segrega más oxitocina cuando existe sentido de pertenencia y reducimos nuestro nivel de estrés, bajo los efectos de la oxitocina sentimos bienestar, estamos más tranquilos y con una mayor predisposición hacia los demás” (párr: 14)

A lo largo de esta modalidad de teletrabajo las limitaciones que se emergieron durante la etapa de adaptación no fueron debidamente atendidas por las organizaciones productivas, ya que en las entrevistas se mencionó que los trabajadores no sabían qué significaba esta modalidad y en un sector grande de empresas no se dio una capacitación para mejorar la adaptación o buscar el bienestar, ya que en algunas empresas no se respetó los horarios de desconexión que se mantenían en la presencialidad y tampoco se dotó del equipo y dispositivos necesarios para facilitar el trabajo, esto afectó y continúa afectando al clima organizacional, por la percepción de incomodidad frente al espacio y las condiciones de trabajo.

Dentro del clima organizacional, se observa que las dimensiones que fueron consideradas son las relaciones interpersonales y la comunicación, las cuales influyen en la caracterización del clima organizacional y los planes implementados en las diferentes empresas investigadas. Según García (2021) dice que “Las dimensiones de clima organizacional dependen del contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, sus valores y sus normas y las percepciones de los miembros” (p: 9). Uno de los hallazgos

de la investigación fue que el sistema organizacional de las empresas y el giro de negocio funcionan como contexto social, el cual se relaciona en el tipo de estructura y comunicación, mismos que van a caracterizar a la organización, lo cual, afecta directamente sobre el clima organizacional. A su vez, el clima está asociado con la manera y las formas de realizar el teletrabajo, ya que en el análisis se observó que la comunicación, relaciones interpersonales y fidelización son propiedades dentro de la formación de equipos, asignación de roles y la forma de trabajo, ya que si el equipo se identifica con la empresa se alinea con sus objetivos y trabaja para ellos, el correcto funcionamiento y conexión de los equipos, hace que la organización crezca y se vuelva competitiva en el mercado con un creciente cambio. Por lo que, es fundamental impulsar una comunicación abierta enfocada a la diversidad generacional que puede estar presente en la organización para fomentar confianza y flexibilidad en la adaptación de los colaboradores a los cambios.

Por último, se menciona que las organizaciones deben priorizar el bienestar laboral en sus condiciones logísticas, mentales y salariales de sus colaboradores, ya que no hay que olvidar que se trabaja con y para humanos que necesitan interacción social y sentido de pertenencia.

XII. Principales logros del aprendizaje

La información estudiada en la investigación, aporta tanto a los profesionales del Talento Humano como a los estudiantes que realizan pasantías y prácticas pre profesionales, para procurar reflexiones sobre alternativas de estrategias de la capacitación en la modalidad de teletrabajo y generar experiencias sobre los espacios de trabajo y no únicamente momentos. Se ha tomado conciencia respecto que el clima organizacional es un tema primordial para el desempeño de los trabajadores, por lo que, las organizaciones productivas deben otorgarle la relevancia necesaria para generar modalidades de trabajo con un valor agregado ante un mercado cada vez más competitivo, donde sus trabajadores pueden asumir mejor identidad y proyectar el crecimiento de una empresa.

Dentro de los objetivos de la investigación se planteó:

- Identificar las percepciones de los profesionales del área de talento humano frente a las dimensiones que conforman el clima organizacional durante la pandemia de la COVID-19
- Caracterizar la modalidad de teletrabajo durante la pandemia en las organizaciones a las que pertenecen los profesionales del área de talento humano, desde sus percepciones de rol.
- Establecer las condiciones que impactan en el clima organizacional en la modalidad de teletrabajo desde la percepción de los trabajadores del área de talento humano.

Para alcanzar los objetivos planteados, se estructuró instrumentos de levantamiento de datos para la técnica de la entrevista con preguntas relacionadas con las categorías de análisis ubicados durante el análisis de la información y la teoría, se cumplieron los objetivos, ya que se describieron las dimensiones que conforman el clima organizacional junto con las percepciones de los trabajadores hacia el teletrabajo y la estructura de la organización, así como, para caracterizar al teletrabajo, se destacaron las facilidades y seguimiento de la adaptación que las organizaciones productivas brindaron a los trabajadores para implementar esta modalidad.

Un elemento importante que se obtiene de la experiencia de la investigación es que, para generar un amigable ambiente laboral, el departamento de Talento Humano debe generar experiencias sobre el mejoramiento y creación de este ambiente laboral de manera recurrente, y, no solo los días festivos, como en lo básico se puede pensar. Adicionalmente, los elementos innovadores que se pueden potencialmente incorporar al ambiente laboral, están en la interacciones que se pueden alcanzar con la implementación de una modalidad de teletrabajo más y mejor planificada.

Algo importante que hay que considerar dentro de los grupos poblacionales es el impacto que puede generar las diferencias generacionales y de género de los trabajadores en el clima organizacional que, adicionalmente puede reproducirse en el teletrabajo, ya que estas implican diferentes tipos de pensamiento y prioridades en el mundo laboral.

El impacto a nivel de la salud mental de los trabajadores de la modalidad del teletrabajo, se evidenció en la doble presencia de los trabajadores que cumplían dos roles al mismo tiempo y no se establecían espacios para delimitar estos roles. Vale tener en cuenta que, actualmente, las escuelas y colegios que regresaron a clases presenciales,

han incorporado estas medidas, lo que les ha ayudado mucho más a organizarse y ser más productivos.

XIII. Conclusiones

El clima organizacional está estructurado con base a los principios de fundación de la organización y es transmitido por los espacios y ambiente de comunicación que generan los directivos junto con sus colaboradores.

Las percepciones de los profesionales del área de talento humano, tienen presente que, la modalidad de teletrabajo sí generó durante la pandemia por la COVID-19, un impacto en las relaciones interpersonales de los trabajadores, puesto que, se necesita espacios de interacción humana y los departamentos de Talento Humano junto con los directivos deben generar estos espacios para mejorar la comunicación, brindar confianza y flexibilidad, sin olvidar las responsabilidades y cumplimiento de objetivos.

La modalidad del teletrabajo durante la pandemia en las organizaciones productivas estudiadas se caracteriza mayoritariamente por ser deficiente, ya que los entrevistados mencionan que no se respetaban tiempos de desconexión, como en la modalidad presencial y no se proporcionaron los espacios adecuados para la realización del mismo, sin embargo, algunos entrevistados mencionaron que con una comunicación abierta y espacios de conexión con el equipo de trabajo, la modalidad de teletrabajo puede ser más productiva que la presencialidad.

La adaptación al clima organizacional de las personas que entran directamente a modalidad de teletrabajo tiene mayores dificultades al trabajar con su línea de mando, ya que no interactúa con el tipo de comunicación en su área de trabajo. Por lo que, la diversidad generacional y los tipos de hogar son factores de hallazgo investigativo al impacto del teletrabajo sobre el clima organizacional.

XIV. Recomendaciones

En próximas investigaciones se recomienda explorar el punto de vista de los directivos ya que son los encargados de la organización administrativa y los que guían y transmiten los valores institucionales, esto es lo que se considera ante la implementación de la modalidad de teletrabajo para comparar las percepciones de los trabajadores con respecto a la caracterización del teletrabajo.

El impacto del teletrabajo sobre el clima organizacional debe ser investigado más a fondo de manera cuantitativa ya que muchos de los estudios investigados fueron realizados de manera cualitativa, otro factor metodológico a considerar es contar con una muestra más amplia para visualizar en cifras los cambios y/o afectaciones de los trabajadores por el cambio de modalidad, ya que otros estudios difieren de los resultados por la cantidad de trabajadores y tipo de empresa.

Se recomienda a los directivos de las organizaciones priorizar la fidelización y abrir espacios de comunicación de los trabajadores con su equipo de trabajo ya que las empresas que mantienen buena comunicación reflejan mayor compromiso hacia el cumplimiento de objetivos de los trabajadores. Se conoce que estos factores psicológicos como el sentido de pertenencia, al igual que el desarrollo del potencial de los trabajadores, contribuye a que los trabajadores se mantengan vinculados a la organización y se comprometa con los resultados de la organización.

XV. Referencias bibliográficas

Álvarez, S. y Deceno, G. (2022). *Análisis del clima organizacional de la empresa nacional Petroperú a partir del teletrabajo durante la pandemia de la COVID-19*. Universidad San Ignacio de Loyola. Perú

Arce, R. (2021). Relaciones entre el pensamiento complejo y los sistemas complejos adaptativos. Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), México. *Simbiótica. Revista Electrónica*, vol. 8, núm. 1, pp. 01-20, 2021

Benavides, K., Aguilar, G., Benavides, G. (2021). *El teletrabajo, valoraciones de las personas trabajadoras en relación con las ventajas y desventajas, percepción de estrés y calidad de vida*. Revista Nuevo Humanismo. Costa Rica.

Bertalanffy, L. (2006). *Teoría General de Los Sistemas: Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica.

Blanes, C., Gisbert, V. y Díaz, P. (2014). *Enfoque sistémico en la gestión de los recursos humanos de las organizaciones*. 3C Empresa. España.

Castillo, E. y Patiño, J. (2020). *Fortalecimiento del clima organizacional del jardín infantil ATA, del Distrito de Bogotá, mediante un plan de comunicación estratégica para mejorar el sentido de pertenencia del talento humano hacia la institución*. Uniminuto. Colombia.

https://repository.uniminuto.edu/xmlui/bitstream/handle/10656/13485/TE.CEO_T%c3%a9llezEduar-S%c3%a1chicaJhoan_2021?sequence=1&isAllowed=y

Castro, A., Díaz, P., y Torres, L. (2022). El papel de la comunicación interna en la gestión del teletrabajo durante la crisis de la COVID-19. *Revista de*

Comunicación de la SEECI, 55, 29–51.

<https://doi.org/10.15198/seeci.2022.55.e768>

Cedeño, M. e Intriago, C. (2022). Teletrabajo e incidencia en el clima organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, administración Portoviejo. *Revista Electrónica Cooperación Universidad Sociedad*. Ecuador.

<https://revistas.utm.edu.ec/index.php/Recus/article/view/3657/4564>

Cifuentes-Leiton, D. M. y Londoño-Cardozo, J. (2020). Teletrabajo: el problema de la institucionalización. *Aibi Revista de investigación, Administración E ingeniería*, 8(1), 12-20. <https://doi.org/10.15649/2346030X.749>

D'Alessandro, Y., Puricelli, N., Rodríguez, P. (2013). *Teletrabajo y Cultura Organizacional*. UADE. Argentina.

<https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2437/Dalessandro.pdf?sequence=1>

Dávila, C. y García, G. (2014). *Sentido de pertenencia y compromiso organizacional: predicción del bienestar*. *Revista de Psicología*. Pontificia Universidad Católica del Perú Lima, Perú. <https://www.redalyc.org/pdf/3378/337832618004.pdf>

Delgado, Y. (2006). Luhmann y Maturana. A propósito de las relaciones industriales, el trabajo y la gestión de lo humano. *Nóesis Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 15(29), 135–151.

<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=85902907>

Dockendorff, C. (2013). Antihumanismo o autonomía del individuo ante las estructuras sociales: La relación individuo-sociedad en la teoría de Niklas Luhmann. *Cinta de moebio*, (48), 158-173. <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-554X2013000300004>

- Espinosa, D. (2009). Teoría general de sistemas de Ludwig von Bertalanffy. <https://www.gestiopolis.com/teoria-general-de-sistemas-ludwig-von-bertalanffy/>
- García, V. (2021). *Identificación de las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Unidad Educativa Técnico Salesiano Campus Yanuncay al momento de implementar teletrabajo en el período de crisis*. Universidad del Azuay. Ecuador. <https://doi.org/10.15649/2346030X.749>
- Gimeno, T. (2021). ¿Qué es la Teoría Sistémica? O cómo influir en los demás. *ISSOK Institute*. <https://issokinstitute.com/que-es-la-teoria-sistemica-influir-en-los-demas/>
- Guimac, T. (2020). El trabajo a distancia ¿afecta las relaciones interpersonales? Universidad de Piura. Perú. <https://www.udep.edu.pe/hoy/2020/12/trabajo-a-distancia-relaciones-interpersonales/>
- González, I. (2022). *Filosofía del trabajo y las relaciones laborales*. Enciclopedia Española de Filosofía Analítica <http://www.sefaweb.es/filosofia-del-trabajo-y-relaciones-laborales/>
- Kerlinger, F. y H. Lee (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw Hill/ Interamericana
- M, A (2018). Consejos para fomentar el desarrollo del pensamiento sistémico en tus empleados. *Hrtrends*. <https://empresas.infoempleo.com/hrtrends/pensamiento-sistemico/>
- Meza, L. G. (2015). El paradigma positivista y la concepción dialéctica del conocimiento. *Revista Digital: Matemática, Educación E Internet*, 4(2). <https://doi.org/10.18845/rdmei.v4i2.2296>

Ministerio de Trabajo (2016). Acuerdo Ministerial N° Mdt-2016-0158, Normativa para la aplicación de la Ley Orgánica para la Promoción del Trabajo Juvenil, Regulación Excepcional de la Jornada de Trabajo, Cesantía y Seguro de Desempleo. Suplemento del Registro Oficial N° 820 de 17 de agosto de 2016.

Montalvo, J. (2020). Teletrabajo: modalidad en expansión. *Enfoques Jurídicos*, 2, 121–133. <https://doi.org/10.25009/ej.v0i2.2550>

(N.d.), (2023). ¿Qué es ser un empleado / trabajador? Symplifica.

<https://symplificasupport.zendesk.com/hc/es/articles/360001544291--Qu%C3%A9-es-ser-un-empleado-trabajador->

Orellana, J. y Álvarez, R. (2017). *Análisis y plan de mejora de los factores de clima organizacional que inciden en el sentido de pertenencia de los colaboradores de la orquesta sinfónica de Cuenca*. Universidad del Azuay. Ecuador

Pérez, P. y Gardey, A. (2014). Definición de: Definición de teletrabajo (<https://definicion.de/teletrabajo/>).

Perdomo y Prieto, (2009). El Liderazgo como herramienta de competitividad para la gerencia del servicio. *Revista de Estudios Temáticos*, pp. 20-35. <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266#bib0310>

Ponce, Pérez, Cartujano, López, Álvarez, & Real, 2014, (2014). Liderazgo femenino y clima organizacional, en un instituto universitario. *Global Conference on Business and Finance Proceedings*, 9 (2014), pp. 1031-1036. <https://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-S2215910X14700266#bib0310>

Racedo, L. y Barraza, M. (2021). *Incidencia del clima organizacional en el bajo nivel de sentido de pertenencia de los funcionarios contratistas y de planta del establecimiento de desarrollo urbano y de medio ambiente del municipio de Soledad. Revista de investigación, administración e ingeniería*. Colombia. <https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/9279>

Randstad Chile (2020). *teletrabajo en cuarentena y clima laboral ¿cómo afecta?* <https://www.randstad.cl/mercado-laboral/liderazgo/teletrabajo-en-cuarentena-y-clima-laboral-como-afecta/>

Rivera, D., Rincon, J., y Florez, S. (2018). Percepción del Clima organizacional: Un análisis desde los Macroprocesos de una ESE. *Revista ESPACIOS*, 39(19). <https://www.revistaespacios.com/a18v39n19/18391905.html>

Romo, M., Acosta, S. y Pedraza, E. (2021). Teletrabajo, modalidad que demanda compromiso y fiabilidad en los empleados. *Boletín científico investigium de la escuela superior de Tizayuca*, 7(13), 17–23. <https://doi.org/10.29057/est.v7i13.7303>

Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Canedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED [online]*. vol.20, n.4, pp.67-75. ISSN 1024-9435.

Segredo, A., García, A., León, P., y Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información Científica para la dirección en salud. INFODIR*, 0(24), 86-99. <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>

- Triana, A. y Alarcón, L. (2021). Visión epistemológica del enfoque holístico y sistémico en los estudios organizacionales. *Revista Scientific*. Venezuela. <https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2021.6.19.2.43-63>
- Vega, D., Arévalo, A., Sandoval, J., Aguilar, M. C. y Giraldo, J. (2006). Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005). *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 2(2),329-349. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67920212>
- Zenteno, Á., & Durán, C. (2016). Factores y prácticas de alto desempeño que influyen en el clima laboral: análisis de un caso. *Innovar*, 26(59), 119-136. <https://doi.org/10.15446/innovar.v26n59.54367>

XVI. Anexos

TÉCNICA: ENTREVISTA INSTRUMENTO: GUÍA DE PREGUNTAS

Objetivo:

Levantar información sobre el impacto del clima organizacional en la modalidad de teletrabajo desde la perspectiva de profesionales del área de talento humano.

Instrucciones:

La presente entrevista es semiestructurada y está realizada con fines académicos bajo estándares de confidencialidad y tendrá una duración de aproximadamente 20 min

1. ¿Cuál es su percepción acerca de la estructura de la organización y su relación con el clima laboral, frente a la situación de teletrabajo durante pandemia?
2. ¿Cuál es su percepción de las relaciones interpersonales de los trabajadores durante el teletrabajo en pandemia?
3. ¿Cómo fue el proceso de comunicación, implementado durante el teletrabajo orientado hacia el cumplimiento de metas
4. ¿Cómo se realizó el seguimiento y evaluación de la adaptación a la modalidad de teletrabajo?
5. ¿De qué manera se mantuvieron estrategias de fidelización de los trabajadores durante la modalidad de teletrabajo en comparación a la modalidad presencial?
6. ¿Cómo percibe usted el cambio de la modalidad presencial al teletrabajo?
7. ¿Cuáles fueron las características del teletrabajo predominantes en el desarrollo de sus actividades, durante la época de pandemia?
8. ¿Cuál es su percepción acerca de la influencia de la normativa jurídica en el teletrabajo?
9. ¿Cuál es su percepción acerca de la modalidad que se adaptó mejor a su área de trabajo

¡¡ Gracias por su colaboración!!