

# INSTITUTO DE POSGRADO Y EDUCACIÓN CONTINUA

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Nombre del maestrante:** Olga Yomayda Luna Montesdeoca.

### 1. Tema

Rediseño de los factores del clima organizacional en el ambiente de teletrabajo post confinamiento por el COVID19, de los empleados del Distrito de Educación El Triunfo 09D16.

### Resumen

El artículo analiza esta situación dentro de una organización gubernamental de control que es dependiente del Ministerio de Educación del Ecuador, que a su vez ordenó que todas las clases se dicten de forma virtual a nivel nacional. En objetivo de esta investigación fue la de promover el uso en lo posterior del teletrabajo, cuando la crisis del coronavirus decline. Este documento contribuye a la literatura previa al (a) identificar los estudios referenciales sobre los cambios en el ambiente organizacional; (b) establecer los efectos de la implementación del teletrabajo en el clima organizacional de la institución; (c) indicar los cambios apropiados que deben ajustarse en el ambiente organizacional del teletrabajo. La metodología utilizada fue la descriptiva, a través del método inductivo se llegaron de conclusiones teóricas generales a comprender aspectos particulares, las 60 encuestas realizadas a colaboradores del distrito, llegaron a la conclusión de que la estructura organizacional necesita ser reformulada a través de grupos pequeños que tengan objetivos precisos en el cumplimiento de los planes de ejecución.

**Palabras clave:** Covid 19, teletrabajo, clima organizacional, ambiente laboral.

### Abstract

The article analyzes this situation within a government control organization that is dependent on the Ministry of Education of Ecuador, which in turn ordered that all classes be taught virtually at the national level. The document proposed the goal of promoting the future use of teleworking, after the coronavirus crisis subsides. This document contributes to the previous literature by (a) identifying reference studies on changes in the organizational environment; (b) establish the effects of the implementation of telework on the organizational climate of the institution; (c) indicate the appropriate changes that must be adjusted in the organizational telework environment. The methodology used was descriptive, through the inductive method, general theoretical conclusions were reached to understand particular

aspects, the 60 surveys carried out with district collaborators, reached the conclusion that the organizational structure needs to be reformulated through small groups that have precise objectives in the fulfillment of the execution plans.

**Keywords:** Covid 19, teleworking, organizational climate, work environment.

### **Introducción**

Trabajar desde casa durante situaciones de emergencia conlleva desafíos diversos e inesperados que no son comunes a las estrategias tradicionales de teletrabajo. Durante la emergencia de COVID-19, muchas empresas se enfrentan al dilema de salvaguardar un entorno saludable y seguro para sus empleados, al mismo tiempo que enfrentan la necesidad de garantizar la sostenibilidad empresarial para preservar los puestos de trabajo y mantener el bienestar de su fuerza laboral. En situaciones de emergencia, no existe una solución única para todos para responder a las realidades cambiantes (OMS, 2020a).

Los empleadores deben estar preparados para adaptarse y variar sus expectativas. Es posible que algunas empresas ya tengan una política de teletrabajo, otras empresas ahora se ven obligadas a entrar en territorio inexplorado (OECD, 2020).

La clave para implementar una estrategia de teletrabajo exitosa es que empleadores y trabajadores compartan responsabilidades y unan esfuerzos para mantener el barco a flote. Este documento tiene como objetivo proporcionar una guía práctica a los miembros para comprender los principales desafíos del teletrabajo en situaciones de emergencia, así como proporcionar medidas clave para su implementación efectiva (Centro de Estudio del Trabajo & Factores Humanos, 2020).

El teletrabajo ofrece la oportunidad de un horario más flexible para los trabajadores y la libertad de trabajar desde un lugar alternativo, lejos de la premisa del empleador (Delgado & Martínez, 2020).

Las medidas de seguridad y salud en el trabajo están fuera del control directo de los empleadores cuando los empleados teletrabajan. Además, las situaciones de emergencia alteran nuestra rutina diaria y pueden generar estrés, tensión e incomodidad adicionales, falta de ejercicio y sueño. El impacto de estos factores estresantes es aún mayor durante el teletrabajo forzado y prolongado (Santillán-Marroquín, 2020).

## **Planteamiento del problema**

Las cosas no fueron tan simples en el período de aislamiento social, dejar a los empleados trabajar en sus casas los llevó a una nueva realidad tecnológica nunca antes vivida (Pardo Díaz & Rodríguez Martín, 2020). La simultaneidad de la detención social y económica a nivel mundial, contrajo el bienestar en el hogar de los empleados, los cuales quedaron recluidos sin poder conseguir alimentos y si los conseguían a precios hasta triplicados (Eurofound, 2020). Esto afectó la normalidad vivida cotidianamente, agregado a esto la muerte de amigos, familia y conocidos que hacía que la desesperación desborde en muchos lugares, en otros la situación era absurda.

Esta investigación, demuestra que el problema causado por la pandemia, fue en el clima laboral, pues las delegaciones de funciones se entorpecieron y los fallos empezaron a aparecer en los sistemas de comunicación, administración y control alejando la estabilidad laboral y el pago a destiempo de sueldos, etc. La pregunta que se propone en función de plantear el problema es: ¿Se debieron rediseñar los factores del clima organizacional en el ambiente de teletrabajo en el confinamiento por el COVID19, de los empleados del Distrito de Educación El Triunfo 09D16?

### **Objetivo general**

- Rediseñar los factores del clima organizacional en el ambiente de teletrabajo en el confinamiento por el COVID19, de los empleados del Distrito de Educación El Triunfo 09D16.

### **Objetivos específicos**

- Identificar los estudios referenciales sobre los cambios en el ambiente organizacional y el teletrabajo;
- Establecer los efectos de la implementación del teletrabajo en el clima organizacional de la institución;
- Indicar los cambios apropiados que deben ajustarse en el ambiente organizacional del teletrabajo.

### **Justificación**

Dentro del proyecto es importante saber la disponibilidad de recursos necesarios los cuales pueden ser económicos, legales, humanos, entre otros y que servirán para llevar a cabo las metas planteadas. En lo económico se puede decir que la implementación de dicho proyecto no acarrea costos altos ya que la mejora del clima más depende del cambio de ciertas políticas

en cuanto a la institución y por el lado de la información a obtener la cual será de primera mano por motivo de que la autora del documento labora en el Distrito 09D16 El Triunfo.

### Estado del arte

Como modelo empírico para la investigación se usó el marco de trabajo de Baruch y Nicholson se basa en una encuesta semiestructurada de sesenta y dos teletrabajadores en cinco organizaciones del Reino Unido (Tacoronte et al., 2014). El análisis empírico se concentró entre los teletrabajadores a domicilio. Además se consideró el dimensionamiento de Brunet (2014) como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 1 Dimensiones del clima organizacional

Autor	Dimensiones	
Likert (1967)	1. Métodos de mando 2. Fuerzas de motivación 3. Procesos de comunicación 4. Procesos de influencia y de interacción	5. Toma de decisiones, objetivos o directrices 6. Procesos de control 7. Resultados 8. Perfeccionamiento
Litwin & Stringer (1968)	1. Estructura organizacional 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo	5. Apoyo 6. Normas 7. Conflicto
Schneider & Bartlett (1968)	1. Apoyo gerencial 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflicto	4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional
Meyer (1968)	1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas	4. Recompensa 5. Claridad organizacional 6. Espíritu de trabajo
Friedlander & Margulies (1969)	1. Empeño 2. Obstáculos 3. Intimidad 4. Espíritu de trabajo	5. Actitud 6. Acento puesto sobre la producción 7. Confianza 8. Consideración

Gavin (1975)	1. Estructura organizacional	4. Confianza
	2. Obstáculo, Recompensa	5. Riesgos
	3. Espíritu de trabajo	6. Desafíos

Fuente: Adaptado de Brunet (2014)

El propósito de este estudio es identificar y describir un conjunto de factores relacionados con los requisitos esenciales que los empleados y gerentes deben considerar, en relación con el concepto de evaluar el desempeño laboral de los teletrabajadores desde una perspectiva orientada a resultados (Baruch, 2015). El teletrabajo se define como el trabajo organizativo realizado fuera de los límites organizativos normales del espacio y el tiempo, con el apoyo de las tecnologías informáticas y de comunicación (Cubillos & Buendía, 2018, p.22).

El énfasis está en dos requisitos preseleccionados: productividad y efectividad, ya que se relacionan con los factores de evaluación del desempeño laboral, centrándose en los empleados que trabajan a distancia la mayor parte de sus horas de trabajo debido al aislamiento social (Robbins & Judge, 2019).

Desde el estudio titulado planificación de recursos humanos, (Rogers, et al., 2002) ya afirmaban que, desde principios del siglo XX, ha habido cambios en el lugar de trabajo que han "disminuido la capacidad de un supervisor para evaluar completamente el desempeño de sus participantes" (P. 45).

Las autoridades europeas anunciaron en marzo de 2020 que el cierre de escuelas se implementará en todo el continente. En el trabajo de investigación de Domenico et al., (2020) se detallan que las medidas en Francia han sido evaluadas para la influenza estacional o pandémica, pero su efectividad para COVID-19 sigue sin estar clara. Los resultados numéricos muestran que el cierre de centros de estudio por sí solo tuvieron un beneficio limitado para reducir la incidencia máxima.

El estudio de Domenico et al., (2020) demuestra que cuando se combina con un 25% de adultos que trabajan a distancia, el cierre de la escuela de 8 semanas sería suficiente para retrasar el pico en casi 2 meses con una reducción de aproximadamente el 40% de la incidencia de casos en el pico.

Diferentes hipótesis sobre la susceptibilidad e infecciosidad de los niños en relación con los adultos muestran resultados epidémicos e intervenciones similares. Debe proporcionarse urgentemente una orientación explícita sobre el teletrabajo y las intervenciones para facilitar su aplicación a todas las categorías profesionales que puedan adoptarlo.

## Marco teórico

### Teletrabajo

El presente trabajo hace referencia al informe de la Organización internacional del Trabajo (OIT) (International Labour Organization, 2020), que distingue entre varios lugares de trabajo y niveles de frecuencia en el teletrabajo, agrupando a los trabajadores en relación tanto con el lugar de trabajo (domicilio, oficina, y otros lugares) y la intensidad o frecuencia del trabajo con las TIC fuera de las instalaciones del empleador. Sin duda, la sociedad ecuatoriana ha entrado en la disposición de trabajo más inusual de esta generación.

### Clima organizacional

Como se revisó el trabajo de Brunet (2014), de entre todas las dimensiones del clima organizacional, trazada por varios autores, se obtienen las denominadas comunes:

Tabla 2

*Dimensiones comunes de los factores de clima organizacional*

Acento puesto sobre la producción	Espíritu de trabajo	Perfeccionamiento
Actitud	Estructura organizacional	Procesos de comunicación
Apoyo gerencial	Fuerzas de motivación	Procesos de control
Claridad organizacional	Independencia de los agentes	Procesos de influencia y de interacción
Confianza	Interés por los nuevos empleados	Recompensa
Conflicto	Intimidad	Responsabilidad
Conformidad	Métodos de mando	Resultados o logros
Consideración	Normas	Riesgo
Desafíos	Recompensa	Satisfacción
Empeño	Obstáculos	Toma de decisiones

Fuente: Adaptado de Brunet (2014)

Si bien es cierto, todos estos factores son inherentes a la empresa, los mismos pueden ser divididos en aquello con enfoque al empleador y otros con el enfoque al empleado, como se detalla en la tabla 3.

Tabla 3

*Factores del clima laboral del empleador y empleado*

Factores del clima desde el enfoque del empleador	Factores del clima desde el enfoque del empleado
---	--

Apoyo gerencial	Acento puesto sobre la producción
Claridad organizacional	Actitud
Confianza	Conflicto
Conformidad	Consideración
Estructura organizacional	Desafíos
Interés por los nuevos empleados	Empeño
Métodos de mando	Espíritu de trabajo
Normas	Fuerzas de motivación
Obstáculos	Independencia de los agentes
Procesos de comunicación	Intimidad
Procesos de control	Recompensa
Procesos de influencia y de interacción	Perfeccionamiento
Recompensa	Procesos de comunicación
Riesgo	Responsabilidad
Satisfacción	Resultados o logros
Toma de decisiones	

Fuente: Adaptado de Brunet (2014)  
Elaboración propia

Con esta adaptación, se puede llegar a la conclusión teórica de que los factores del clima organizacional en el ambiente de teletrabajo serían todos aquellos de la tabla 3, pero consideraciones en su repercusión por la afectación que empleado o empleador proporcione. Si algún estudio se desea hacer, sobre los factores que afectan al empleado en el teletrabajo, entonces se considerarán solamente los de la columna derecha de la tabla en mención.

Bajo este concepto, se puede entonces elaborar dos instrumentos que puedan medirlos factores de empleado y empleador y con ello hacer un análisis cruzado de cómo se encuentra el clima laboral, y con ello el logro de la toma de decisiones estratégicas que permitan conllevar un mejor clima laboral (como se ve en el Anexo 1 y 2).

### **Metodología**

El diseño de la metodología utilizada fue no experimental y descriptiva con la aplicación de trabajo de campo; a través del método inductivo, se llegaron de conclusiones teóricas generales a comprender aspectos particulares de esta investigación (Andrade et al., 2018), la información con la que se hace la discusión provino de las 60 encuestas estratificadas,

realizadas a colaboradores del distrito y a las 14 de los directivos Distrito de Educación El Triunfo 09D16, que son la población de estudio y muestra a la vez, escogido así por conveniencia y debido a que el alcance a todos ellos fue efectivo. El estudio fue realizado de forma transversal durante el mes de septiembre del 2020.

### **Discusión**

Los datos encontrados de la primera encuesta realizada a directivos, reflejó que en general, el clima laboral, según su apreciación es buena, llegando al 71% de nivel alto, 19% bajo y 10% medio. Esta es la resultante de los promedios de las 17 variables contenidas dentro de los indicadores de clima laboral.

Se encontraron valores particulares defectuosos tales como la recompensa, con 0% de aprobación, lo que reflejaría que ellos aceptan que no han trabajado con este principio de la claridad del clima de la empresa. Otro valor bajo es el de procesos de control con 36% de aceptación y las comunicaciones 35%. Por lo revisado se puede decir que la forma de mirar de los administradores es equivalente a buena pudiendo mejorar en gran medida, es especial en el control y la comunicación, que se comprenden que estas variables sean bajas, debido a la realidad del distanciamiento social, que permite estos acontecimientos. Se puede ver los datos en la siguiente tabla y figura:

Tabla 4

*Representación porcentual o relativa de encuestas a directivos*

Señale la intensidad en la que usted ayuda en su clima laboral, según las siguientes variables:	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta	Sumatoria
Factores del clima desde el empleador	7%	14%	14%	36%	29%	100%
Apoyo gerencial	14%	14%	14%	21%	36%	100%
Claridad organizacional	7%	7%	14%	43%	29%	100%
Confianza	14%	21%	21%	29%	14%	100%
Conformidad	7%	7%	7%	36%	43%	100%
Estructura organizacional	0%	0%	0%	79%	21%	100%
Interés por los nuevos empleados	7%	7%	7%	43%	36%	100%
Métodos de mando	0%	0%	0%	86%	14%	100%
Normas	7%	0%	14%	64%	14%	100%
Obstáculos	0%	0%	0%	57%	43%	100%
<b>Procesos de comunicación</b>	<b>21%</b>	<b>29%</b>	<b>14%</b>	<b>21%</b>	<b>14%</b>	100%
<b>Procesos de control</b>	<b>14%</b>	<b>21%</b>	<b>29%</b>	<b>29%</b>	<b>7%</b>	100%
<b>Procesos de influencia y de interacción</b>	0%	0%	0%	36%	64%	100%
<b>Recompensa</b>	<b>36%</b>	<b>50%</b>	<b>14%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	100%
Riesgo	0%	0%	14%	29%	57%	100%
Satisfacción	7%	7%	0%	43%	43%	100%
Toma de decisiones	0%	0%	7%	50%	43%	100%
Media	8%	11%	10%	41%	30%	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Tabla 5

*Representación absoluta de encuestas a directivos*

Señale la intensidad en la que usted ayuda en su clima laboral, según las siguientes variables:	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Factores del clima desde el empleador	1	2	2	5	4
Apoyo gerencial	2	2	2	3	5
Claridad organizacional	1	1	2	6	4
Confianza	2	3	3	4	2
Conformidad	1	1	1	5	6
Estructura organizacional	0	0	0	11	3
Interés por los nuevos empleados	1	1	1	6	5
Métodos de mando	0	0	0	12	2
Normas	1	0	2	9	2
Obstáculos	0	0	0	8	6
Procesos de comunicación	3	4	2	3	2
Procesos de control	2	3	4	4	1
Procesos de influencia y de interacción	0	0	0	5	9
Recompensa	5	7	2	0	0
Riesgo	0	0	2	4	8
Satisfacción	1	1	0	6	6
Toma de decisiones	0	0	1	7	6

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

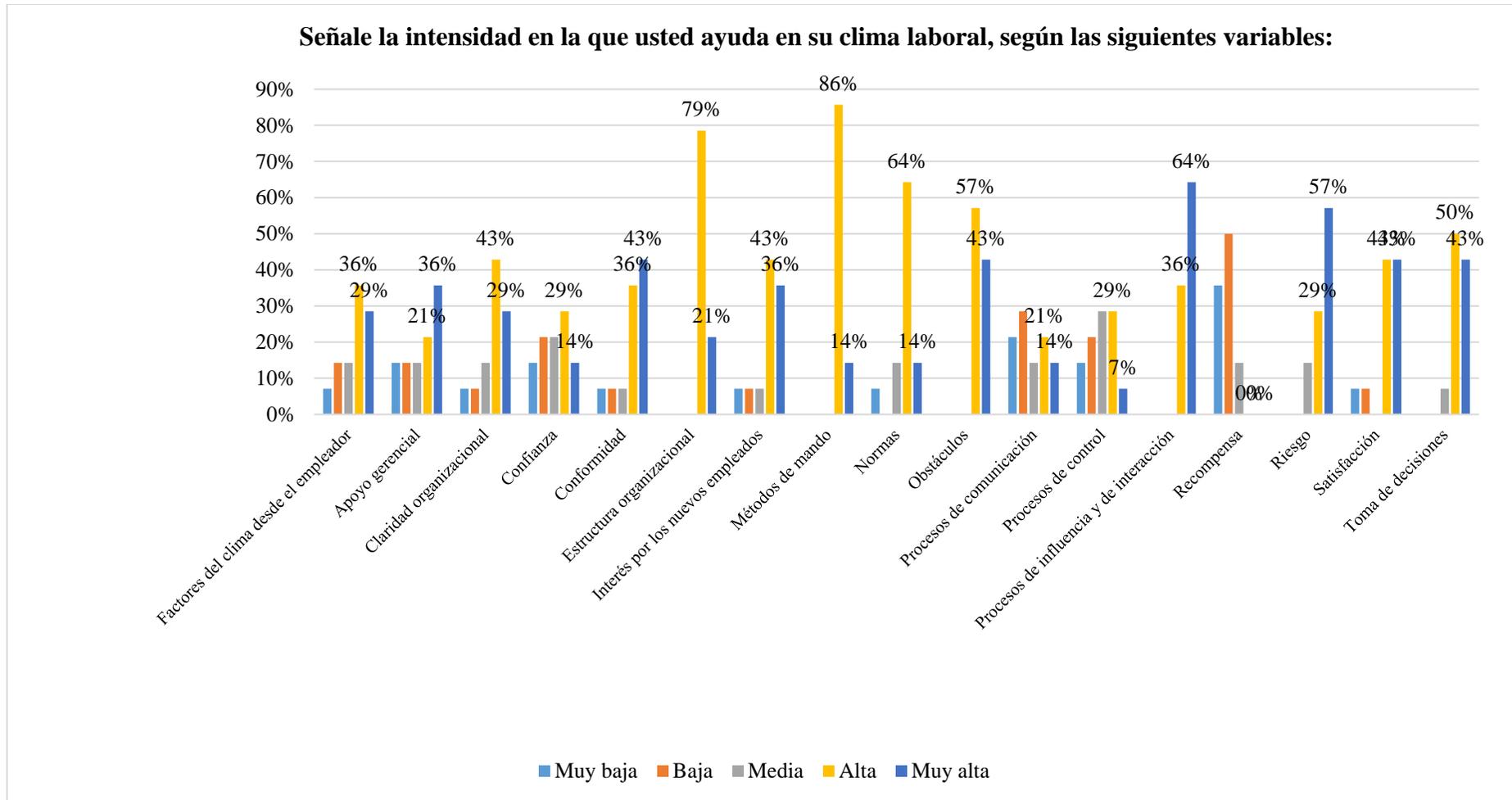


Figura 1 Representación gráfica de encuestas a directivos

Fuente: Encuestas  
 Elaboración: Propia

Tabla 6

*Representación porcentual o relativa de encuestas a empleados*

Señale la intensidad en la que siente su clima laboral, según las siguientes variables:	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta	Sumatoria
<b><i>Incentivo puesto sobre la producción</i></b>	<b>63%</b>	<b>20%</b>	<b>17%</b>	<b>0%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
<b><i>Actitud</i></b>	<b>18%</b>	<b>13%</b>	<b>48%</b>	<b>13%</b>	<b>7%</b>	100%
Conflicto	30%	28%	18%	15%	8%	100%
<b><i>Consideración</i></b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>15%</b>	<b>18%</b>	<b>17%</b>	<b>100%</b>
Desafíos	13%	18%	5%	35%	28%	100%
Empeño	5%	8%	3%	47%	37%	100%
Espíritu de trabajo	7%	5%	2%	48%	38%	100%
Fuerzas de motivación	18%	13%	8%	33%	27%	100%
<b><i>Independencia de los agentes</i></b>	<b>35%</b>	<b>30%</b>	<b>8%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>
<b><i>Intimidad</i></b>	<b>47%</b>	<b>35%</b>	<b>13%</b>	<b>3%</b>	<b>2%</b>	<b>100%</b>
<b><i>Recompensa</i></b>	<b>48%</b>	<b>40%</b>	<b>10%</b>	<b>2%</b>	<b>0%</b>	<b>100%</b>
Perfeccionamiento	25%	18%	8%	27%	22%	100%
<b><i>Procesos de comunicación</i></b>	<b>30%</b>	<b>23%</b>	<b>8%</b>	<b>25%</b>	<b>13%</b>	<b>100%</b>
Responsabilidad	13%	10%	2%	47%	28%	100%
Resultados o logros	8%	7%	5%	33%	47%	100%
Media	26%	20%	11%	24%	19%	100%

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

Tabla 7

*Representación absoluta de encuestas a empleados*

Señale la intensidad en la que siente su clima laboral, según las siguientes variables:	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Incentivo puesto sobre la producción	38	12	10	0	0
Actitud	11	8	29	8	4
Conflicto	18	17	11	9	5
Consideración	15	15	9	11	10
Desafíos	8	11	3	21	17
Empeño	3	5	2	28	22
Espíritu de trabajo	4	3	1	29	23
Fuerzas de motivación	11	8	5	20	16
Independencia de los agentes	21	18	5	8	8
Intimidad	28	21	8	2	1
Recompensa	29	24	6	1	0
Perfeccionamiento	15	11	5	16	13
Procesos de comunicación	18	14	5	15	8
Responsabilidad	8	6	1	28	17
Resultados o logros	5	4	3	20	28

Fuente: Encuestas

Elaboración: Propia

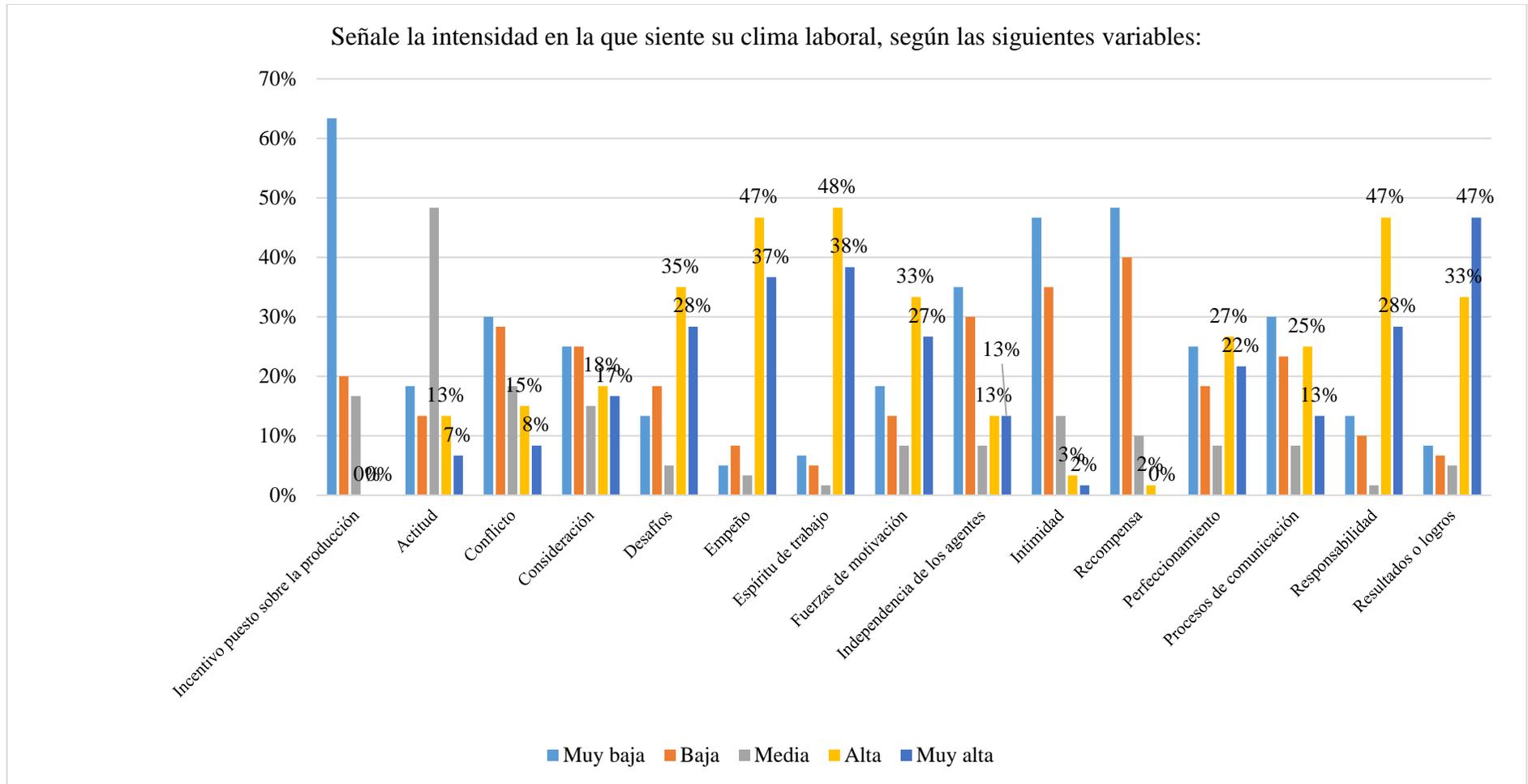


Figura 2 Representación gráfica de encuestas a empleados

Fuente: Encuestas  
Elaboración: Propia

Siguiendo con la discusión, como la investigación hace una doble entrada y salida, pues además de los directivos, toma en cuenta a los empleados, se encontró que los indicadores afectados son que el empleador representado por los directivos no está ayudando al mejoramiento del clima laboral, contrario a lo que ellos respondieron en sus encuestas, en que decían que el nivel era bueno (Claro que esos resultados tampoco dijeron que era ni muy bueno ni excelente).

El incentivo hacia la producción es muy bajo, cayendo al 83% de respuestas negativas, la actitud es regular según indica el 48% a los que se les suma el 31% de negativos, los empleados sienten una falta de consideración en el 50% de los casos, su independencia ha sido disminuida en el 65% de ellos, y mucho más negativa está la variable de intimidad que cae al 82% de negativos, la recompensa es casi nula, apenas hay una satisfacción del 2% y finalmente los procesos de comunicación caen en el 53%.

### **Conclusiones**

- Se lograron identificar los estudios referenciales sobre los cambios en el ambiente organizacional y el teletrabajo y se encontró que el mismo puede ser medido bajo las perspectivas del empleado con 15 variables y del empleador con 17.
- Al establecer los efectos de la implementación del teletrabajo en el clima organizacional de la institución, se observó que los principales problemas para que el clima mejore es trabajar en la comunicación y el control de procesos, aunque por el mismo hecho de ser un estudio etnográfico sus resultados discrepen, el análisis fue concluyente.
- Al indicar los cambios apropiados que deben ajustarse en el ambiente organizacional del teletrabajo, estos deben ser en el reconocimiento y la recompensa; la privacidad y la intimidad han sido transgredida en ellos, se entiende porque al estar en cada se irrespeten horarios de oficina, y la independencia en la toma de decisiones está afectada. Existe una preocupación muy alta en la comunicación.

### **Recomendaciones**

- El teletrabajo también puede reducir el cansancio y el estrés relacionado con el trabajo, posiblemente debido a la reducción de los desplazamientos diarios al trabajo o al horario más flexible. Otros beneficios incluyen los costos de transporte y e independencia laboral.
- Para minimizar los riesgos de un teletrabajo más generalizado que dañe la innovación a largo plazo y disminuya el bienestar de los trabajadores, los responsables políticos

deberían asegurarse de que el teletrabajo siga siendo una opción y no sea exagerado; la cooperación entre los interlocutores sociales puede ser clave para abordar las preocupaciones, por ejemplo, de las horas extraordinarias ocultas.

### **Limitaciones**

Las limitaciones del estudio se presentaron a las respuestas cualitativas que pudieron haber aportado una interpretación de los resultados, pero el mismo hecho del aislamiento social, no permitió esta gestión. Sin embargo, la investigadora, siendo parte de esta organización, ayuda con el entendimiento de los datos cuantitativos u da sus aportes en las recomendaciones del estudio.

### **Referencias bibliográficas**

- Andrade, F., Alejo Machado, O. J., & Armendariz Zambrano, C. R. (2018). Método inductivo y su refutación deductista. *Conrado*, 14(63), 117-122.
- Asamblea de la República del Ecuador. (2008). *Constitución del Ecuador 2008*. [https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion\\_de\\_bolsillo.pdf](https://www.asambleanacional.gob.ec/sites/default/files/documents/old/constitucion_de_bolsillo.pdf)
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J., & Sterkens, P. (2020). *The COVID-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes*. <https://www.iza.org/publications/dp/13229/the-covid-19-crisis-and-telework-a-research-survey-on-experiences-expectations-and-hopes>
- Baruch, Y. (2015). Teleworking Benefits and Pitfalls as Perceived By Professionals. *New Technology, Work and Employment*, 15, 34-49. <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00063>
- Centro de Estudio del Trabajo, & Factores Humanos. (2020). *GUIA PARA EL TELETRABAJO EN CONDICIONES DE PANDEMIA COVID-19*. [https://bibliotecas.uv.cl/images/Dibra/Coronavirus/guia\\_teletrabajo\\_en\\_pandemia\\_covid19.pdf](https://bibliotecas.uv.cl/images/Dibra/Coronavirus/guia_teletrabajo_en_pandemia_covid19.pdf)

- Chuliá, E. (2020). *Teletrabajo (II): Un horizonte todavía borroso* / Funcasblog.  
<https://blog.funcas.es/teletrabajo-ii-un-horizonte-todavia-borroso/>
- Cubillos, A. C. G., & Buendía, J. F. D. (2018). *Formulación de un modelo de teletrabajo para la empresa Esteban Cobo S.A.S ECSAS*. 107.
- Delgado, A. C. S., & Martínez, M. R. (2020, junio 16). SÍNTOMAS MENTALES EN TRABAJADORES ESENCIALES Y EN TELETRABAJO DURANTE CONFINAMIENTO POR COVID-19. 7º Foro de Investigación de la Red de Posgrados en Salud en el Trabajo. 7º Foro de Investigación de la Red de Posgrados en Salud en el Trabajo.  
[http://132.248.60.104:8888/ocs/index.php/7mof/7mo\\_foro/paper/view/504](http://132.248.60.104:8888/ocs/index.php/7mof/7mo_foro/paper/view/504)
- Domenico, L. D., Pullano, G., Coletti, P., Hens, N., & Colizza, V. (2020). *Expected impact of school closure and telework to mitigate COVID-19 epidemic in France*. 15.
- Eurofound. (2020). *Working during COVID-19*. Eurofound.  
<https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19/working-teleworking>
- Gallup. (2019). *La nueva era de la comunicación entre los estadounidenses*. Gallup.com.  
<https://news.gallup.com/poll/179288/new-era-communication-americans.aspx>
- International Labour Organization. (2020). *Practical Guide on Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond*.  
[http://www.ilo.org/travail/whatwedo/publications/WCMS\\_751232/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/travail/whatwedo/publications/WCMS_751232/lang--en/index.htm)
- Mayoclinic. (2020). *Consejos para el trabajo a distancia durante el coronavirus*. Mayo Clinic.  
<https://www.mayoclinic.org/es-es/diseases-conditions/coronavirus/in-depth/teleworking-during-coronavirus/art-20487369>
- Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca. (2019). *Servidores del Ministerio de Producción se acogen a la modalidad del Teletrabajo – Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca*. Ecuador.

<https://www.produccion.gob.ec/servidores-del-ministerio-de-produccion-se-acogen-a-la-modalidad-de-teletrabajo/>

- OECD. (2020). *Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?* OECD. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/productivity-gains-from-teleworking-in-the-post-covid-19-era-a5d52e99/>
- OMS. (2020a). *Documentos técnicos de la OPS - Enfermedad por el Coronavirus (COVID-19)—OPS/OMS | Organización Panamericana de la Salud.* <http://www.paho.org/es/documentos-tecnicos-ops-enfermedad-por-coronavirus-covid-19>
- OMS. (2020b). *Preguntas y respuestas sobre la enfermedad por coronavirus (COVID-19).* <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses>
- Ortiz, E. G., & González, Y. V. (2020). Desafíos del teletrabajo para profesionales de la salud en tiempos de la COVID-19. *Archivos del Hospital Universitario «General Calixto García»,* 8(1), 1-3.
- Pardo Díaz, M. P., & Rodríguez Martín, D. C. (2020). *El teletrabajo en tiempos de COVID-19.* <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/24640>
- Pérez, M., Sánchez, A., Jiménez, M., & de-Luis, P. (2018). Factores explicativos de la difusión del teletrabajo: Una revisión de la literatura empírica. *Economía industrial, ISSN 0422-2784, N° 369, 2008 (Ejemplar dedicado a: 50 Aniversario de la Agencia de la Energía Nuclear de la OCDE),* pags. 177-185.
- Robbins, S., & Judge, T. (2019). *Comportamiento Organizacional-13ed.* <https://studylib.es/doc/8821575/robbins-comportamiento-organizacional-13ed>
- Rogers, E, Rogers, C, & Metlay, W. (2015). Improving the payoff from 360-degree feedback. *Human Resource Planning,* 44-54.

Santillán-Marroquín, W. (2020). El teletrabajo en el COVID-19. *CienciAmérica*, 9(2), 65-76.

<https://doi.org/10.33210/ca.v9i2.289>

Verano Tacoronte, D., Suárez Falcón, H., & Sosa Cabrera, S. (2014). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(1), 41-46. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2013.03.002>

## Anexos

### Anexo 1 Factores del clima desde el empleador

INSTRUMENTO: Encuesta realizada a directivos y jefes de la empresa

Señale la intensidad en la que usted ayuda en su clima laboral, según las siguientes variables:	Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Factores del clima desde el empleador					
Apoyo gerencial					
Claridad organizacional					
Confianza					
Conformidad					
Estructura organizacional					
Interés por los nuevos empleados					
Métodos de mando					
Normas					
Obstáculos					
Procesos de comunicación					
Procesos de control					
Procesos de influencia y de interacción					
Recompensa					
Riesgo					
Satisfacción					
Toma de decisiones					

## Anexo 2 Factores del clima desde el empleado

INSTRUMENTO: Encuesta realizada a empelados

Señale la intensidad en la que siente su clima laboral, según las siguientes variables:				Muy baja	Baja	Media	Alta	Muy alta
Incentivo	puesto	sobre	la					
producción								
Actitud								
Conflicto								
Consideración								
Desafíos								
Empeño								
Espíritu de trabajo								
Fuerzas de motivación								
Independencia de los agentes								
Intimidad								
Recompensa								
Perfeccionamiento								
Procesos de comunicación								
Responsabilidad								
Resultados o logros								

Señale la intensidad en la que usted ayuda en su clima laboral, según las siguientes variables:

