

**Efectos en la cultura organizacional después de la implementación del teletrabajo en
empresa privada (PHVA Asesorías y Servicios S.A.S.)**

Valeria Borbón Molina

Trabajo de grado para optar el título de administradora de empresas

Directora

Erimar Carolina Bracho Colina

Dra. En Ciencias Gerenciales

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas Administrativas y Contables

Facultad de Administración de Empresas

2025

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a Dios por haberme brindado salud, fortaleza y constancia para culminar esta etapa tan importante en mi vida, marcado de muchos aprendizajes a nivel profesional y personal que me a hacen ser una mejor persona.

A la Universidad Santo Tomás, sus administrativos del departamento de gestión documental que fueron como un lugar seguro y conocido, donde me enseñaron calidez, apoyo y disciplina en el trabajo. También cada uno de los docentes del programa académico por brindarme herramientas academia y humanas para desarrollarme como profesional. En especial, a la profesora Erimar Bracho, por su orientación, paciencia y valiosos aportes durante el proceso de este trabajo de grado.

A mi familia, quienes han sido un apoyo importante. A mi mamá, por su amor, apoyo constante e incondicional, creer en mi incluso cuando yo dudaba y por enseñarme el valor de esfuerzo de todos los días. A mi tío, por ser esa persona que me impulso a aventurarme en este proceso, demostrándome la calidad esperada de un buen profesional.

A mi amigo Adrián Tapias por su valiosa compañía, asesoría y palabras de aliento en la realización de este trabajo de grado.

Finalizo estos agradecimientos con el corazón lleno de gratitud por cada persona que, de una u otra forma, hizo parte de este camino. Gracias por brindarme cosas pequeñas pero valiosas. Gracias por creer en mí.

Contenido

1. Efectos en la cultura organizacional después de la implementación del teletrabajo en empresa privada (PHVA Asesorías y Servicios S.A.S.)	10
1.1 Planteamiento del problema	10
1.2 Pregunta del Problema	13
1.3 Justificación.....	14
1.4 Objetivos	17
1.4.1 Objetivo general	17
1.4.2 Objetivos específicos.....	17
2. Marco referencial	18
2.1 Estado del arte	18
2.1.1. Referentes internacionales:.....	18
2.1.2. Referentes Nacionales:	20
2.1.4 Referentes locales:	23
2.2 Marco teórico	25
2.2.1 Teoría cultura organizacional.	25
2.2.2 Teoría de empresa flexible de Atkinson.....	26
2.2.3 Teoría X e Y de McGregor.....	27
2.2.4 Teletrabajo.....	27
2.3 Marco conceptual	28
2.4 Marco legal.....	29
2.4.1 Internacional	30
2.4.2 Nacional.....	30

3. Método	31
3.1 Enfoque de investigación	31
3.2 Tipo de Investigación	32
3.3 Población y muestra.	32
3.4 Instrumento de recolección de información.	32
3.4.1. Cuadro de operacionalización de las variables.....	32
3.5 Fuentes de información e instrumento de recolección de datos.....	33
3.5.1 Fuente de información Primaria	33
3.5.2 Instrumento de recopilación de datos	33
4. Resultados	36
4.1. Descripción de las características de la cultura organizacional de la empresa privada (PHVA Asesorías y Servicios S.A.S.).....	37
4.2. Establecimiento de la experiencia de los trabajadores y empleadores sobre el teletrabajo.	41
4.3. Propuesta de estrategias que mitiguen los efectos en la cultura organizacional después de la implementación del teletrabajo en la empresa privada (PHVA Asesorías y Servicios S.A.S.) 45	
Estrategias que mitiguen los efectos en la cultura organizacional después de la implementación del teletrabajo en la empresa privada (PHVA Asesorías y Servicios S.A.S.).....	50
5. Discusión.....	52
6. Conclusiones	54
Referencias.....	55

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Marco conceptual</i>	28
Tabla 2. <i>Marco conceptual</i>	29
Tabla 3. <i>Cuadro de operacionalización de las variables</i>	32
Tabla 4. <i>Estrategias</i>	50

Lista de figuras

Figura 5. <i>Resultados pregunta 1</i>	37
Figura 6. <i>Resultados pregunta 6</i>	38
Figura 7. <i>Resultados pregunta 7</i>	39
Figura 8. <i>Resultados pregunta 9</i>	40
Figura 1. <i>Resultados pregunta 2</i>	41
Figura 2. <i>Resultados pregunta 3</i>	42
Figura 3. <i>Resultados pregunta 5</i>	43
Figura 4. <i>Resultados pregunta 10</i>	44
Figura 9. <i>Resultados pregunta 4</i>	46
Figura 10. <i>Resultados pregunta 8</i>	47
Figura 11. <i>Resultados pregunta 11</i>	48
Figura 12. <i>Resultados pregunta 12</i>	49

Resumen

El presente proyecto tiene como objetivo analizar los efectos en la cultura organizacional sobre la implementación del trabajo remoto en empresa privada (PHVA Asesorías y Servicios S.A.S.). A causa de los cambios repentinos en las dinámicas laborales tras la pandemia por el COVID- 19, algunas empresas han implementado el trabajo remoto por manera permanente o recurrente, lo que ha generado alteraciones importantes en los creencias, prácticas y relaciones internas que forman una cultura. El estudio se desarrolló bajo tipo investigativo descriptivo con un diseño no experimental, con un enfoque cuantitativo utilizando una encuesta aplicada a los trabajadores y empleadores como instrumento de recolección de datos. Los resultados demostraron que con una buena implementación del teletrabajo genero beneficios como mayor autonomía, mejora en la productividad y gestión del tiempo, sin embargo, también presento grandes desafíos en las relaciones internas como la comunicación, el compañerismo y el equilibrio entre vida personal y laboral. A partir de estos hallazgos, se propone estrategia para fortalecer y mitigar aspectos negativos en la cultura organizacional en contexto remotos.

Palabras clave: acreditación, cultura organizacional, efectos, normalización, teletrabajo

Abstract

The objective of this project is to explore and analyze the effects of organizational culture on the implementation of remote work in a private company in the standardization and accreditation sector in the metropolitan area of Bucaramanga. Due to sudden changes in work dynamics following the COVID-19 pandemic, some companies have implemented remote work on a permanent or recurring basis, which has led to significant changes in the beliefs, practices, and internal relationships that form a culture. The study was conducted using a descriptive research design with a non-experimental approach and a quantitative focus, using a survey of workers and employers as a data collection tool. The results showed that with proper implementation, teleworking generated benefits such as greater autonomy, improved productivity, and better time management. However, it also presented major challenges in internal relationships such as communication, camaraderie, and work-life balance. Based on these findings, a strategy is proposed to strengthen and mitigate negative aspects of organizational culture in remote contexts.

Key words: accreditation, organizational culture, effects, standardization, teleworking

Introducción

Teletrabajo ¿es posible adaptarse sin tener cambios significativos en la cultura organizacional? El Teletrabajo no era una modalidad laboral que era tomada en cuenta por parte de las empresas debido que la forma de trabajo era muy tradicional donde se requería que los trabajadores a las instalaciones, formando una cultura organizacional sólida con el conjunto de valores, normas, creencias y prácticas compartidas como organización. Tras la pandemia que ocurrió en el 2020 por el COVID-19, las empresas tuvieron un desafío grande el adaptarse la modalidad de realizar sus funciones laborales de forma remota (como bien llamado teletrabajo). Viendo este cambio tan acelerado y colectivo generó transformaciones importantes como su operación, comunicación, cultura en todas las organizaciones a nivel global. Frente a este suceso, surgió la necesidad de comprender como esta transformación, ha impactado en la cultura organizacional que es una parte fundamental de la identidad y funcionamiento de una empresa.

El propósito principal de este proyecto es identificar los cambios que ha tenido la empresa privada (PHVA Asesorías y Servicios S.A.S.) de los procesos en diversas empresas, analizar dichos cambios y plantear posibles soluciones a los aspectos negativos que han surgido en la cultura organizacional durante la adaptación al teletrabajo a causa de la pandemia.

Finalmente, este trabajo se estructura de la siguiente manera: en el capítulo 1, se presenta el planteamiento del problema, justificación, objetivos; luego se pasa al marco referencial que contiene los antecedentes internacionales, nacionales, el marco teórico, marco conceptual y legal. Una tercera parte incluye todo el diseño metodológico de la investigación, para culminar con los resultados de esta y sus conclusiones.

1. Efectos en la cultura organizacional después de la implementación del teletrabajo en empresa privada (PHVA Asesorías y Servicios S.A.S.)

1.1 Planteamiento del problema

El surgimiento del teletrabajo, una práctica que se remonta a más de cuatro décadas, ha experimentado un crecimiento sin precedentes en los últimos años, impulsado por avances tecnológicos y circunstancias fuera de lo común como: la pandemia de COVID -19 y las medidas de distanciamiento social asociadas a ella. Su inicio se debe a un ingeniero de la NASA que produce el término en respuesta a la escasez de combustible del año 1973, dicho científico de nombre Jack Nilles sostiene en su estudio Telecommunications-Transportation Tradeoff que la manera más eficiente de optimizar recursos es: “llevar el trabajo al trabajador”.

Según Rubio (2010):

Jack Nilles es reconocido como el pionero en la conceptualización del teletrabajo en la década de 1970 (De la Cámara, 2000; Juri, 2006). Nilles definió el concepto de telecommuting que refiere a “la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo” (Juri, 2006: 3) y que, más tarde, se concreta en el fenómeno de intercambio entre lugar de trabajo y lugar de residencia (pag.6)

A medida que el concepto de teletrabajo ha evolucionado también lo han hecho regulaciones y definiciones asociadas a él; Hoy en día, el teletrabajo se define como la prestación de servicio desde un lugar distinto a la oficina principal, utilizando herramientas tecnológicas para la comunicación y la entrega de resultados. El teletrabajo puede presentar un reto para la cultura empresarial debido al cambio en las normas culturales y sociales que existen en el ámbito laboral cotidiano, realizar la adaptación al trabajo remoto supone un gran esfuerzo por parte de los

empleadores y colaboradores ya que propone un cambio casi total de los protocolos y paradigmas preestablecidos con los años de esfuerzo y estudio.

El teletrabajo trae consigo retos, uno de ellos es la falta de infraestructura adecuada para su ejecución. Muchos empleados no tienen el acceso a: una conexión a internet confiable, equipos adecuados o un espacio de trabajo óptimo en sus hogares. Esto llega a afectar negativamente su productividad y desempeño laboral; además, el teletrabajo puede presentar desafíos en términos de supervisión y seguimiento del desempeño de los empleados. Sin una supervisión directa, es posible que los empleados no estén motivados o no cumplan con sus responsabilidades laborales de manera adecuada.

Otro problema, es que el trabajar en casa puede afectar la concentración y el rendimiento al no tener una separación clara entre el trabajo y el tiempo personal, Esto puede llevar a horas extras, más estrés y cansancio. Así, el teletrabajo se ha convertido en una modalidad laboral cada vez más utilizada; sin embargo, esta transición repentina y forzada al teletrabajo ha tenido sus consecuencias, los indicadores de productividad no cambiaron en teletrabajo, pero si aumentaron los niveles de estrés, lo cual no refleja el real rendimiento adecuado en las empresas.

La mayor parte de las empresas establecidas en Colombia operan bajo la metodología de la presencialidad, a causa de la pandemia que se presentó en el año 2020 muchas de ellas se vieron gran parte afectadas debido a la falta de adaptabilidad a las amenazas que surgieron en su entorno. Las compañías que lograron adaptarse mediante el home office o teletrabajo se vieron beneficiadas o afectadas por múltiples factores que se deben tener en cuenta al momento realizar la transición de metodologías para el desarrollo de actividades.

Según Vaisman (2023):

El teletrabajo también ha presentado desafíos para los trabajadores y las empresas. Muchas personas han tenido dificultades para mantener una rutina laboral efectiva en el hogar, han enfrentado problemas de conexión a internet o de espacio físico para trabajar adecuadamente. Además, el trabajo remoto puede afectar el equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que puede llevar a un aumento de la ansiedad y el estrés (pág.6).

Múltiples investigaciones han dado a entender que el teletrabajo puede llegar a ser una oportunidad de mejora que puede aportar grandes beneficios para las dos partes involucradas; aunque, muchos estudios han indicado que el teletrabajo puede tener repercusiones negativas.

Según lo mencionado por la organización internacional del trabajo (2020 como se citó por Libos & Fuentes. 2021):

Uno de los retos más importantes a los que se enfrentaron los teletrabajadores durante la pandemia fue el conflicto entre el trabajo y la vida personal, que experimentaron debido a que los límites entre esas dos áreas se han difuminado. El desdibujamiento de la frontera entre el trabajo remunerado y la vida personal es siempre un problema en este contexto, incluso en los mejores tiempos, pero parece ser particularmente problemático debido a las circunstancias únicas de la pandemia.

Dicha empresa en la que vamos a realizar el análisis de los efectos que presentaron en la cultura organizacional a la implementación del teletrabajo está constituida por una sociedad de acciones simplificadas llamada PHVA asesorías y servicios es una empresa de tipo SAS, fundada en el año 2014 en el municipio de Girón el cual hace parte del Área metropolitana de Bucaramanga, si representante legal es: Candy L. Machado.

La empresa cuenta con un equipo de 22 colaboradores que forman un equipo capacitado que brinda servicios de: consultoría, diseño, implementación, asesoría y mantenimiento de

sistemas de gestión según las normativas ISO, RUC, SST, además capacitaciones, servicios de medicina y productos lúdicos. A raíz de la pandemia del COVID -19 en el año 2020, decidieron como no son del sector primario y el restablecimiento de economía estaba tardando optaron por implementar la modalidad del trabajo remoto u/o teletrabajo. Sin embargo, cuando se empezó a retomar la economía a su normalidad, ellos decidieron dejar ciertas personas con trabajo remoto, otras con trabajo híbrido y por último personas netamente presenciales.

El desconocimiento de los efectos a mediano y largo plazo pueden ser un factor decisivo en la cultura organizacional de las empresas que atraviesan por la transición de metodologías de trabajo el contemplar e informarse a tiempo de los efectos puede generar desde cambios mínimos casi imperceptibles a grandes situaciones incontrolables, de no detectar y encontrarle una solución a esos cambios en la cultura organizacional se está destinado a un colapso de manera inmediata o a largo plazo.

1.2 Pregunta del Problema

¿Cuáles son los efectos en la cultura organizacional después de la implementación del teletrabajo en la empresa privada (PHVA Asesorías y Servicios S.A.S.)?

1.3 Justificación

En la actualidad, el teletrabajo se ha convertido en una opción cada vez más utilizada por muchas empresas alrededor del mundo. Algunos ejemplos son: IBM en Austria, Hewlett Packard en Estados Unidos y Siemens en Alemania, son organizaciones que han adoptado el teletrabajo como parte de su estructura laboral.

Esta modalidad de trabajo ofrece numerosas ventajas como: la reducción del tráfico, la disminución de los costos de transporte, la descontaminación ambiental y la posibilidad de mantener la relación laboral vigente durante situaciones como la pandemia vivida ya hace unos años. Sin embargo, también presenta desafíos, como una mayor carga laboral, mayores responsabilidades y la falta de espacios adecuados en el hogar de los empleados.

Los positivos indicadores de resultados de implementación del teletrabajo se resumen; 23% de las empresas aumentaron su 18 productividad, 18% obtuvieron una reducción de costos en planta física, el ausentismo laboral bajo en un 63% y el 72% de los trabajadores manifiestan preferir la modalidad de teletrabajo, sobre el otro (Vaisman 2023).

El teletrabajo ofrece una serie de aspectos positivos tanto para los empleados como para las organizaciones. En primer lugar, proporciona una mayor flexibilidad en términos de horarios y ubicación. Los colaboradores tienen la libertad de organizar su jornada laboral de acuerdo con sus necesidades personales, lo que les permite conciliar mejor el trabajo con otras responsabilidades, como el cuidado de la familia o la realización de actividades personales.

Otro aspecto positivo del teletrabajo es la reducción de costos tanto para los empleados como para las organizaciones. Los trabajadores pueden ahorrar dinero en: transporte, comidas fuera de casa y otros gastos asociados con la vida laboral tradicional. Para las empresas, el Home Office puede significar un ahorro significativo en costos relacionados con el mantenimiento de

oficinas y la provisión de espacio de trabajo para los empleados. Esto se traduce en una mejora de la rentabilidad y la competitividad empresarial.

Este tipo de organización laboral, al generar reducción de costos y flexibilidad laboral, posibilita al empresario el administrar su fuerza de trabajo, adecuándose a la medida de las necesidades de su prototipo de negocios, es una alternativa para favorecer a pymes y emprendedores, que a nivel latinoamericano representan el 19% de la región (Vaisman, 2023).

En esta forma de trabajo puede contribuir a la reducción del impacto ambiental al eliminar los desplazamientos diarios en vehículos privados o transporte público, se reducen las emisiones de gases de efecto invernadero y la contaminación atmosférica; lo cual, puede ayudar a las organizaciones a cumplir con sus objetivos de responsabilidad social corporativa y contribuir a la sostenibilidad ambiental a largo plazo; además, se fomenta la autonomía y la responsabilidad al no estar físicamente supervisados los empleados tienen la oportunidad de gestionar su propio tiempo de manera más independiente.

De esta manera, se impulsará la motivación intrínseca y la autoestima de los empleados que se sienten empoderados para tomar decisiones y cumplir con sus responsabilidades de manera eficiente; asimismo, al promover la autonomía se puede estimular la creatividad y la innovación de los empleados que tienen más libertad para explorar nuevas ideas y enfoques en su trabajo.

Según Vaisman (2023):

En cuanto a su relación con el teletrabajo, se menciona que el liderazgo electrónico puede ser una herramienta útil para gestionar equipos virtuales y mejorar la comunicación organizacional. Sin embargo, también se señala que es necesario adaptar las prácticas de

liderazgo a las particularidades del teletrabajo y fomentar una cultura organizacional que promueva la flexibilidad y autonomía de los trabajadores (p.25).

Otro aspecto positivo del teletrabajo en la cultura organizacional es la inclusión, al eliminar las barreras físicas y permitir que los empleados trabajen desde diferentes ubicaciones, el teletrabajo puede facilitar la participación de personas con discapacidades o que enfrentan dificultades para desplazarse. Aunque el teletrabajo puede traer beneficios no siempre los cambios que genera son positivos:

Según los resultados de un estudio en la ciudad de Bogotá por el autor Vaisman (2023) dice lo siguiente:

En cuanto al efecto del teletrabajo, el 65% de los encuestados opinó que su empresa fue amable con respecto a los cambios necesarios para la adaptación al teletrabajo. El 77% cree que su productividad se ha visto afectada negativamente y un 70% dice lo mismo de sus metas cumplidas. Un 40% piensa que su supervisor respeta sus horarios laborales, mientras que un 45% considera que son respetuosos con su tiempo libre. Por último, un 63% estima que la cantidad de trabajo ha aumentado con relación al tiempo antes del teletrabajo. Esto resulta de especial importancia cuando se considera que, según los encuestados, la cantidad de trabajo ha aumentado con relación al tiempo antes del teletrabajo, en adición a esto, resulta preocupante reconocer que apenas un 40% piensa que su supervisor respeta sus horarios laborales, mientras que solo un 45% considera que son es respetuosos con su tiempo libre. (p.37)

Esta modalidad puede generar aspectos negativos en los colaboradores de la empresa sin un buen canal de comunicación se generan fallas en la comunicación asertiva que puede generar

malentendidos, dificultando así la colaboración entre compañeros; de igual manera, puede afectar la unión y sincronía de cada equipo de trabajo.

“Otro estudio descubrió que el teletrabajo podría reducir el sentimiento de identidad compartida y la conexión que los empleados sienten con su organización” (Cameron & Quinn, 2011 como se citó por Vaisman 2023).

En el home office no todo son beneficios la mayoría de las empresas pueden experimentar efectos negativos como: déficit en el control, disminución de calidad, falta de desarrollo, inseguridad, alza en los costos de comunicación, estos efectos posteriormente pueden ser claves para del declive de las organizaciones.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Analizar los efectos en la cultura organizacional después de la implementación del teletrabajo en la empresa privada (PHVA Asesorías y Servicios S.A.S.).

1.4.2 Objetivos específicos

Describir las características de la cultura organizacional de la empresa privada (PHVA Asesorías y Servicios S.A.S.)

Establecer la experiencia de los trabajadores y empleadores sobre el teletrabajo.

Proponer estrategias que mitiguen los efectos en la cultura organizacional después de la implementación del teletrabajo en la empresa privada (PHVA Asesorías y Servicios S.A.S.)

2. Marco referencial

El Teletrabajo se ha convertido en una modalidad laboral cada vez más utilizada en muchas empresas. Su origen se remonta a hace más de 40 años, en respuesta a la crisis petrolera que Estados Unidos enfrentaba en ese momento (1973). El científico Jack Nilles de la NASA fue uno de los pioneros en analizar cómo esta opción podría contribuir a resolver los problemas de transporte y contaminación, reduciendo el traslado de los trabajadores a sus oficinas.

El objetivo principal de su investigación era disminuir la dependencia del transporte, lo que llevó a la reducción de la contaminación y de los desplazamientos innecesarios hacia las zonas de trabajo. Esto, a su vez, mejoró la calidad de vida de los trabajadores y la calidad laboral de las empresas. A raíz de esta crisis, países como Uruguay se vieron obligados a explorar otros mercados a través del comercio electrónico, lo que permitió que muchos trabajadores independientes comenzaran a vender sus productos y servicios en todo el mundo a través de internet.

A lo largo de los años, varios países han implementado regulaciones para promover y regular el teletrabajo. En España, por ejemplo, se inició el Plan Concilia en 2006 para regular e impulsar el teletrabajo en la administración pública, estableciendo medidas para favorecer la conciliación de la vida laboral y personal de los empleados. En Colombia, se expidió la Ley 1221 de 2008 para definir y regular esta modalidad laboral en el país. En Estados Unidos, se promulgó la ley de mejora del teletrabajo en 2008 para impulsar y regular esta tendencia en la administración.

2.1 Estado del arte

2.1.1. Referentes internacionales:

En cuanto los estudios consultados que corresponden a investigaciones realizadas a nivel internacional sobresalen el trabajo desarrollado por Constanza Soto en el año 2024 titulado

“Impacto del teletrabajo en productividad: lecciones internacionales y propuestas para Chile”, en este informe analiza estudios internacionales para destacar las ventajas de esta modalidad como lo que es la flexibilidad o ahorro de tiempo, pero también advierte serios problemas como el aumento del estrés y el aislamiento. Los primeros resultados reflejan una percepción positiva del teletrabajo en cuanto a la productividad, en especial docentes y jóvenes profesionales. No obstante, también se identifican desafíos como el desgaste emocional y la falta de interacción presencial.

La productividad se mantuvo o aumentó en pequeñas y medianas empresas, mientras que en las grandes disminuyó, lo que sugiere que los efectos del teletrabajo varían según el sector y tamaño de la organización. Se concluye que su impacto está condicionado por el tipo de trabajo, las condiciones del hogar y la capacidad de autogestión del trabajador. Este artículo aporta a la investigación una perspectiva contextualizada y permite identificar nuevas características que pueden observarse en la empresa seleccionada. En consecuencia, los resultados obtenidos pueden estar condicionados por los hallazgos de este estudio. (Soto, 2024).

Por otro lado, tenemos otro trabajo investigativo desarrollado por Pablo Javier de Mello Santos en el año (2023), titulado “Impactos del teletrabajo en la satisfacción laboral y el salario emocional. Caso empresa de telecomunicaciones de Uruguay”. En el proyecto que realizó un análisis a la implementación de un sistema de teletrabajo teniendo en cuenta los beneficios a los trabajadores de una empresa de telecomunicaciones en Uruguay. Luego que fue suspendida esta modalidad que se activó por la pandemia Covid-19.

La investigación se centró en el impacto del teletrabajo sobre la satisfacción laboral y salario emocional, utilizando una metodología cuantitativa por medio de encuestas lo cual los resultados fueron positivos, si se implementa un buen sistema de teletrabajo para mejorar la satisfacción como salario emocional, eficiencia operativa o desarrollo de TIC. Este estudio

contribuye a nuestra investigación al ofrecer una visión de los posibles efectos positivos que la implementación del teletrabajo puede tener a los trabajadores, al analizar y encontrar un resultado parecido en el caso específico de la empresa en la que se aplicará la encuesta. (De Mello, 2023)

Además, en otro estudio que encontramos que fue desarrollado por Claudia Margarita Aguilar Huezco, Silvia Jumpa Correa y Lady Luz Martínez Quispe en el año 2021 titulado “El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral”, en esta investigación se basa en el análisis de cómo el teletrabajo, implementado en el contexto de la pandemia, influye en el desempeño laboral de los trabajadores peruanos y cómo este impacto se relaciona en la satisfacción labor, equilibrio trabajo- familia y el agotamiento emocional.

La metodología implementada fue cuantitativa al realizar una encuesta a trabajadores voluntarios y obligados para comprender mejor las condiciones que pueden favorecer o dificultar la efectividad del teletrabajo. Los hallazgos fueron especialmente efectos negativos del teletrabajo impuesto, tal como el desempeño laboral, agotamiento laboral, insatisfacción laboral. En definitiva, este estudio ayuda a anticipar patrones de comportamiento laboral relevantes y a definir estrategias más efectivas para evaluar el impacto del teletrabajo en el caso específico de nuestra empresa seleccionada. (Aguilar, Correa y Martínez, 2021)

2.1.2. Referentes Nacionales:

Según el significado sobre este tema, en Colombia sea ha llevado acá investigaciones entrelazadas con el estudio que estamos manejando cabe mencionar un trabajo de grado realizado por Deyner Ferney Méndez Hurtado, Stiven Cuadrado Flórez y Santiago Salgado Osorno en el año 2024, estos estudiantes de la universidad cooperativa de Colombia (Medellín) hicieron parte del trabajo denominado “Impacto del teletrabajo en las organizaciones de Colombia”, esta

investigación analiza el impacto del teletrabajo en las empresas colombianas, destacando sus beneficios como la flexibilidad y la reducción de costos, también se aborda los factores de las dificultades de su integración en las estructuras organizativas actuales.

El trabajo sostiene que, para lograr una implementación sostenible de teletrabajo, es fundamental adoptar una visión integral que incluya capacitación continua del personal, la mejora en infraestructura tecnológica y el cuidado del bienestar emocional y psicológico de los trabajadores. Además, destaca el rol del liderazgo y autonomía como elemento clave para facilitar el cambio organizacional y promover una cultura laboral adaptada a esta modalidad. Este trabajo nos puede dar un aporte a nuestro proyecto una visión amplia y contextual sobre el teletrabajo en Colombia, nos brinda herramientas conceptuales y prácticas que pueden aplicarse al caso de estudio de nuestra empresa seleccionada. (Méndez, Cuadrado y Salgado, 2024)

En esta circunstancia, es importante destacar más estudios sobre el teletrabajo en Colombia, se encontró un estudio realizado por Silvia Helena Mejía Vélez y María Teresa Betancur Echavarría en el año 2022, titulado “Teletrabajo: percepción en las empresas grandes y medianas del Quindío (Colombia)”, este artículo analiza la percepción de medianas y grandes empresas del Quindío, Colombia, Con respecto a la adopción del teletrabajo y su implementación efectiva. La metodología de este trabajo fue cuantitativa de enfoque empírico, analítico y descriptivo a través de encuestas aplicadas a líderes y colaboradores de 71 empresas registradas en la cámara de comercio.

Como resultados revelan un bajo nivel de conocimiento sobre la modalidad de teletrabajo y sus beneficios, el 67 % de las empresas no lo consideran en su estrategia, el 24 % reconocen su importancia, pero no han actuado, y solo un 6 % han decidido no adoptarlo. Aunque se implementó durante el aislamiento por COVID-19 especialmente en áreas administrativas y contribuyó a la

sostenibilidad de algunas empresas, el 73 % no planea continuar con esta modalidad ni incorporar a su cultura organizacional.

Este artículo proporciona una visión realista del estado del teletrabajo en un contexto empresarial regional, lo cual resulta valioso para nuestro proyecto. Permite identificar barreras comunes en la adopción de esta modalidad, como la falta de preparación y desconocimiento estratégico, lo que puede influir en el diseño de encuestas y herramientas de análisis en nuestra investigación. (Mejía y Betancur, 2022)

Por último cabe mencionar un estudio que se fue realizado por Adriana Maritza Calderón Velandia, Zulma Enid Báez Cuervo y Gina Yurley Fuentes Rojas en el año 2022 nombrado “Efectos del teletrabajo en la salud de los trabajadores de las pymes de la ciudad de Bogotá durante la pandemia del covid-19”, este estudio examina los efectos del teletrabajo en la salud de los trabajadores de pymes en Bogotá durante la pandemia del COVID- 19, teniendo en cuenta que esta modalidad surgió como una respuesta y forzada impulsada por la pandemia. La investigación se centra en identificar las consecuencias físicas y mentales derivadas a esta modalidad, los resultados demostraron que muchos colaboradores manifestaron síntomas de estrés, ansiedad y alteraciones osteomusculares, por lo cual se manifiestan la necesidad de implementar unas condiciones adecuadas de salud y seguridad en el entorno del trabajo.

Este artículo investigativo aporta al proyecto una perspectiva enfocada en la salud física y mental del trabajador en proceso de la implementación del teletrabajo, lo que permite un análisis más allá de la satisfacción laboral y la productividad sino ver el bienestar. También, resalta la importancia de integrar medidas preventivas y estrategias de cuidado en cualquier persona que trabaje en esta modalidad. (Calderón, Báez y Fuentes,2022)

2.1.4 Referentes locales:

A nivel locativo existen pocos estudios sobre los efectos que puede generar la implementación del teletrabajo, sin embargo, resaltar un artículo de investigación desarrollado por Sandra Marcela Puentes Gómez, Jesús Daniel Rico Buitrago, Diego Fernando Galvis Cataño, y Joel Isaac Román Negroni en el año 2024 titulado “Teletrabajo en las empresas de servicios de telecomunicaciones en Santander - Colombia”, en este artículo hace referencia a la implementación del teletrabajo se presenta como una estrategia esencial en el sector de las telecomunicaciones, especialmente en Santander, Colombia.

Este estudio propone una estrategia para incorporar esta modalidad laboral en las empresas del sector, mediante una investigación de enfoque mixto (cuantitativo y cualitativo) y diseño descriptivo-exploratorio. Se emplearon cuestionarios estructurados, entrevistas presenciales y virtuales, y el análisis de datos se realizó con el software Atlas TI, lo que permitió identificar patrones clave en torno a la adopción del teletrabajo. Los resultados evidencian que la propuesta es viable y aporta beneficios como el incremento de la eficiencia operativa, la reducción de costos y una mejora significativa en la satisfacción laboral.

El teletrabajo se plantea como una herramienta que, al permitir a los trabajadores desempeñar sus funciones fuera del entorno físico de la empresa con apoyo en las TIC, favorece la conciliación entre vida laboral y personal, y minimiza los desplazamientos. Este estudio fortalece el proyecto al aportar un caso concreto en el sector telecomunicaciones sobre cómo una estrategia bien estructurada de teletrabajo puede impactar positivamente en la eficiencia organizacional y el bienestar del trabajador. Sirve como referencia metodológica por su enfoque mixto y destaca la importancia de la infraestructura tecnológica y las políticas organizacionales claras. (Puentes, Rico, Galvis y Román, 2024).

De la misma forma, es importante destacar aspectos negativos elaborado por los estudiantes Jhon Anderson Rodríguez Porras y Brandon Stivel Rodríguez Rodríguez en el año 2022 titulada “Análisis de los efectos positivos y negativos producidos por el teletrabajo en los restaurantes de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana”, en este trabajo se investigó los efectos del teletrabajo en el sector de los restaurantes de Bucaramanga y su área metropolitana, una modalidad que ha cobrado fuerza en el sector público y privado para aumentar la productividad y reducir costos operativos, este busca establecer un contraste entre el modelo tradicional y el teletrabajo contemplando sus efectos positivos y negativos desde la visión de la gestión organizacional.

Por medio de una metodología descriptiva con un enfoque cuantitativo, se realizó una encuesta para recopilar la información necesaria para determinar cómo influye el teletrabajo en la administración de los restaurantes. Se resalta que en el teletrabajo permite innovar en la manera de operar sin requerir la presencia física del trabajador lo que resulta viable para la optimización de recursos y mejorar la competitividad en el sector. Este estudio contribuye al proyecto una visión sectorial y específica sobre la implementación del teletrabajo, resalta que esta modalidad transforma la estructura operativa, la relación con los clientes y la experiencia laboral de los empleados, brinda datos como eficiencia, reducción de costos, adaptación y satisfacción. (Rodríguez y Rodríguez,2022).

Por último; se encontró un estudio realizado por Hender Mauricio Beltrán Mendoza en el año 2022 nombrado "Análisis de los cambios necesarios a causa del Teletrabajo para las empresas Administradoras del Riesgo Laboral (ARL) en la ciudad de Bucaramanga”, este estudio analiza los cambios que puede aplicarse en la Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) a través del teletrabajo, mediante la metodología descriptiva con un enfoque cuantitativo, se implementó

encuestas y otros métodos de recolección de datos para identificar amenazas, normativas y áreas de mejora.

En el momento que se realizó la encuesta se realizó una encuesta que permitió recopilar información clave sobre el uso del teletrabajo y los problemas asociados. Los resultados obtenidos fueron positivos, lo que permitió concluir que el impacto en las ARL ha sido significativo. Como cierre, se propone un prototipo de seguimiento para orientar a las empresas en la implementación y mejora continua del teletrabajo dentro del ámbito de la gestión de riesgos laborales. Este estudio ofrece un enfoque útil y desde la óptica de asociar el teletrabajo con la gestión de riesgos laborales, lo que nos puede contribuir al proyecto variables relacionadas con la seguridad y cumplimiento normativo. (Beltrán, 2022).

2.2 Marco teórico

2.2.1 Teoría cultura organizacional.

La teoría de Edgar Schein sobre la cultura organizacional ofrece una perspectiva profunda sobre cómo los grupos dentro de una organización desarrollan patrones de supuestos básicos compartidos. Estos supuestos, aprendidos a través de la resolución de problemas de adaptación externa e integración interna, se consideran válidos y son enseñados a nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir dentro de la organización. Schein identifica tres elementos clave de la cultura organizacional: los artefactos, los valores compartidos y los supuestos básicos.

Los artefactos son los aspectos visibles de la cultura, como símbolos, comportamientos observables y productos tangibles. Los valores compartidos representan las creencias y principios fundamentales que guían el comportamiento de los miembros de la organización, estableciendo

normas y expectativas. Por último, los supuestos básicos son las creencias más profundas e inconscientes arraigadas en la cultura organizacional, a menudo difíciles de identificar y cambiar.

La teoría de Schein también identifica diferentes tipos de culturas organizacionales, como la cultura de poder, la cultura de roles, la cultura de tareas y la cultura de personas. Estas culturas se caracterizan por diferentes enfoques en la jerarquía, la especialización, la eficiencia y el bienestar de los empleados, respectivamente. En el ámbito del liderazgo, la teoría de Schein destaca la importancia de que los líderes actúen como modeladores de la cultura. Esto implica mostrar coherencia entre lo que dicen y lo que hacen, y transmitir consistentemente los valores y comportamientos deseados.

Según Schein, las características principales de una cultura organizacional son 5 que se pueden observar las cuales son: Compartida: por medio de los colaboradores aprenden y transmiten a nuevos; Aprendida: la cual se aprende a través de la vinculación, observación y transmisión de valores; Estable: relacionado con la evolución y la resistencia a los cambios; Influencia: Debido que la cultura forma de pensar, sentir y actuar de los colaboradores: Por último adaptativa: ya que la cultura que puede adaptarse a las necesidades y el entorno que se encuentra la organización.

2.2.2 Teoría de empresa flexible de Atkinson.

Este modelo fue propuesto en 1984 por John Atkinson, en su estudio: “Instituto de Estudios de la Mano de Obra”. Sugiere que las estructuras organizacionales deben ser más flexibles para adaptarse a los cambios de un mercado fluctuante.

En respuesta a la inconsistente del mercado fue, en su opinión, la implementación de acuerdos de personal flexibles: identificó la necesidad de distinguir los niveles de importancia de ciertos equipos o grupos de empleados para una organización, para generar flexibilidad en la fuerza

laboral y una jerarquía clara de importancia. Esto produjo la creación del modelo de Empresa Flexible como respuesta a cómo dichos grupos deberían ubicarse dentro de la jerarquía de flexibilidad, dicha teoría nos da a entender que dependiendo la importancia de las labores desarrolladas por los colaboradores se puede implementar el teletrabajo de manera efectiva.

2.2.3 Teoría X e Y de McGregor.

La teoría “X e Y” es desarrollada por Douglas McGregor en 1960 en su libro “el lado humano de las empresas”, el plantea dos comportamientos opuestos de las personas bajo la perspectiva de los líderes de las empresas. La teoría X se basa en el comportamiento laboral supervisado, donde se asume que los empleados tienden a evitar el esfuerzo, no tener iniciativa, hacer netamente las funciones por eso requieren supervisión constante, en cambio, la teoría Y se basa en el comportamiento más autónomo, partiendo del supuesto que los trabajadores que son responsables, autónomos, creativos, resolutivos capaces de seguir a delante sin supervisión constante.

McGregor argumenta que estas conductas influyen directamente en la forma que los directores desarrollan la motivación, compromiso y desempeño. Como aporte a la investigación, esta teoría nos permite analizar la actuación que debe denominar en la modalidad del teletrabajo, teniendo variable para evaluar como la productividad, la motivación y el bienestar de los empleados.

2.2.4 Teletrabajo.

El teletrabajo, o telecommuting, fue un concepto introducido por Jack Nilles en 1975. Él lo definió como una forma de trabajo que permite a los empleados desempeñarse en oficinas

cercanas a sus hogares, utilizando sistemas de comunicación remota. Esto ayuda a evitar esos largos desplazamientos hacia las oficinas centrales. Este modelo surgió como una respuesta a la rápida urbanización, la separación entre áreas residenciales y comerciales, y las deficiencias en el transporte público (Nilles, 1975). En sus inicios, el teletrabajo se veía como una opción positiva, ya que fomentaba un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal, además de aumentar la eficiencia operativa.

Con la llegada de la pandemia de COVID-19, el teletrabajo adquirió un nuevo significado. Lo que comenzó como una solución temporal se transformó en una necesidad urgente y generalizada. De manera repentina y sin una planificación adecuada, muchas organizaciones en todo el mundo adoptaron el teletrabajo como la única opción para continuar operando.

2.3 Marco conceptual

Tabla 1. *Marco conceptual*

Término	Autor	Año	Definición
Teletrabajo	Min trabajo	2008	"una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestaciones de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo" (https://www.mintrabajo.gov.co/relaciones-%20laborales/derechos-fundamentales-del-%20trabajo/teletrabajo)
Teletrabajo	RAE	2025	Trabajo que se realiza a distancia, pero en conexión con una empresa y sus sistemas informáticos a través de una red de telecomunicaciones
Teletrabajo	Editorial indeed	2025	Tipo de trabajo en el cual los empleados trabajan desde su casa o fuera del entorno tradicional de una oficina.

Tabla 2. *Marco conceptual*

Término	Autor	Año	Definición
Cultura organizacional	Robbins	2024	"un sistema de significados compartido por los miembros de una organización"
Cultura organizacional	Chiavenato	1999	"un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacciones de relación de determinada organización"
Cultura organizacional	Schwartz y Davis	1981	"un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Esta creencia y expectativas producen normas que poderosamente forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización"
Efecto	Collin cobuild	1990	"un efecto es un cambio que una persona o cosa causa a otra persona o cosa"
Efecto	RAE		Aquello que sigue por virtud de una causa
Efecto	Julian Perez Porto y Ana Gardey	2022	Constituye un fenómeno que se genera por una causa específica y aparece acompañado de manifestaciones puntuales que pueden ser establecidas de forma cualitativa y cuantitativa

2.4 Marco legal

El teletrabajo ha sido objeto de muchas legislaciones a nivel internacional y naciones en los últimos años debido a las adaptaciones que fueron necesarias en tiempos de pandemia, esto en pro de crear las leyes y normas que protejan los derechos de los trabajadores y establecer pautas para su implementación. A continuación, se presentará un resumen marco legal de teletrabajo a nivel internacional y en Colombia.

2.4.1 Internacional

Organización internacional del trabajo (OIT): las OIT han acogidos múltiples mecanismos relacionados con el teletrabajo, incluyendo el convenio sobre el trabajo a distancia (Convenio N.º 177) el cual, recordando convenios y recomendaciones internacionales del trabajo, teniendo en cuenta las características del trabajo a domicilio, se decide establecer las pautas, derechos y deberes en el trabajo a domicilio. Dicho convenio entra en vigor el veintidós de abril del año dos mil. (Organización Internacional Del Trabajo, 2000).

Unión Europea: en la UE el teletrabajo no está regulado pero la directiva EU 2019/1152 a bordo de manera indirecta, algunos de los retos vinculados con la seguridad de los teletrabajadores. El principal código europeo que habla del teletrabajo se incluyó a través del Acuerdo Marco de la UE sobre el teletrabajo. Se trata de un acuerdo autónomo entre los interlocutores sociales europeos los cuales se responsabilizan por aplicar en todas las organizaciones nacionales afiliadas el acuerdo conforme con los procedimientos y prácticas específicas de cada miembro. (Unión Sindical Obrera, 2021)

Estados Unidos: a nivel federal no hay legislaciones específicas sobre el teletrabajo; aunque, hay algunas leyes estatales y locales que tocan aspectos vinculados con el teletrabajo.

2.4.2 Nacional

En Colombia: hay tres principales leyes, decretos y resoluciones sobre el teletrabajo y son las siguientes:

1. Ley 1221 de 2008: que establece las normas para promover y regular el Teletrabajo y se dicta otras disposiciones, este define al teletrabajo como otra forma de prestación laboral, usando como herramienta principal las TIC para generar el contacto entre trabajador y empleador

sin requerir la presencia física del colaborador en un sitio designado de trabajo. (Congreso de la república, 2008)

2. Decreto 884 de 2012: este decreto reglamenta la Ley 1221 de 2008 y pauta condiciones específicas sobre la implementación y regulación del teletrabajo en Colombia, este incluye los derechos y deberes de ambas partes, la seguridad social y condiciones del trabajo. (Calderon, 2012)

3. Decreto 1227 del 2022: este modifica algunas disposiciones del Decreto 1072 de 2015, en el cual se especifican los requisitos que debe de llevar el contrato para ejercer el teletrabajo, elimina la obligación de llevar un capítulo sobre el teletrabajo en los reglamentos internos del trabajo y logra consagrar las obligaciones para los empleadores. (Escobar & mora, 2022)

3. Método

Este estudio se caracterizó por su diseño no experimental, debido que permite observar y analizar los efectos que puede generar la implementación del teletrabajo en la empresa la cual se seleccionó para el estudio, fue de tipo transaccional lo cual se implica la recolección de datos en un único tiempo; se llevó a cabo un cuestionario con preguntas cerradas que permitió usar un enfoque cuantitativo.

3.1 Enfoque de investigación

El enfoque de la investigación fue cuantitativo ya que se buscó comprender las opiniones dadas por los individuos, utilizando preguntas cerradas de diversas alternativas de respuesta.

3.2 Tipo de Investigación

La metodología de investigación seleccionada para el presente proyecto fue de tipo descriptiva, donde se busca la recopilación de datos a través de diferentes métodos, para describir la situación que se presenta en la población seleccionada para el estudio.

3.3 Población y muestra.

La población de esta investigación estuvo conformada por los trabajadores y empleadores asociados a la empresa seleccionada, que completan 22 sujetos. A partir de esta población, se definió una muestra compuesta por los mismos 22 sujetos que actualmente desempeñan o estuvieron laborando bajo la modalidad de teletrabajo, esto se denomina censo poblacional o muestra censal, donde el número de la población pasa a ser la misma muestra. Esta muestra permite obtener la información más importante sobre las experiencias, opiniones y efectos que han generado el teletrabajo en la cultura organizacional de dicha empresa.

3.4 Instrumento de recolección de información.

La recopilación de datos se realizó mediante la técnica de la encuesta. La muestra cómo se refirió correspondió a 22 empleados que actualmente están asociados a la empresa seleccionada y que trabajan o trabajaron en la modalidad de teletrabajo.

3.4.1. Cuadro de operacionalización de las variables

Tabla 3. Cuadro de operacionalización de las variables

Objetivo Específico	Recolección de datos	Procedimiento	Instrumento
Describir las características de la cultura organizacional de la empresa privada (PHVA Asesorías y Servicios S.A.S.)	Cuantitativa	Usando las respuestas obtenidas con el cuestionario se establecerá las características de la cultura organizacional de la empresa seleccionada	Cuestionario
Establecer la experiencia de los trabajadores y	Cuantitativa	Se descargarán las respuestas del cuestionario virtual realizado usando Google	Cuestionario

empleadores sobre el teletrabajo.	forms y con ellas se establecerá las experiencias reportadas por la muestra
Proponer estrategias que mitiguen los efectos en la cultura organizacional después de la implementación del teletrabajo en la empresa privada (PHVA Asesorías y Servicios S.A.S.)	Con base en la información obtenida y analizada parte de los resultados de la investigación se presentan estrategias para mitigar los efectos en la cultura organizacional después de la implementación del teletrabajo.

3.5 Fuentes de información e instrumento de recolección de datos

3.5.1 Fuente de información Primaria

Respuestas obtenidas con la encuesta realizada por los colaboradores de la empresa presente.

3.5.2 Instrumento de recopilación de datos

El método predestinado para la recolección de datos es una encuesta virtual que se encuentra es la plataforma de formularios de Google el cual estuvo disponible en todo momento durante el periodo de recolección de datos ya que los colaboradores que participaron en la encuesta trabajan bajo la metodología de teletrabajo y no se puede realizar de manera presencial.

Link: <https://forms.gle/ZEM3Z7Dduus1voHa7>

I. Introducción

Cultura organizacional y adaptación al teletrabajo en el sector privado.

Buen día, mi nombre es Valeria Borbón soy estudiante de administración de empresas de la Universidad Santo Tomás donde para un trabajo investigativo estoy realizando una investigación sobre la cultura organizacional y adaptación del teletrabajo. Agradezco tu disposición para participar en esta encuesta. Estamos interesados en comprender mejor la

experiencia y las adaptaciones de sus empleados sobre el teletrabajo. Quiero asegurarle de que sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y sólo se utilizará con motivos académicos.

Datos personales.

- Nombre completo.

Encuesta sobre teletrabajo.

1. Indique como percibe la cultura de su empresa antes y durante del teletrabajo.

	Buena	Regular	Mala
Antes			
Durante			

2. Indique el tiempo llevan trabajando o trabajo en la modalidad de teletrabajo

- menos de 1 año
- más de un año
- más de 2 años

3. Ud. describiría la experiencia del teletrabajo, como:

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

4. Cuáles son los principales desafíos o dificultades que ha enfrentado durante en el teletrabajo.

- Comunicación
- Falta de supervisión
- Falta de coordinación

- Falta de compañerismo

5. En una escala del 1 al 5, señale cómo ha afectado el teletrabajo su nivel de productividad y bienestar general. siendo 1 no me afecta y 5 me afecta mucho.

- No me afecta
- Poco me afecta
- Indiferente
- Me afecta
- Me afecta mucho

6. ¿La empresa le proporciona recursos o apoyo específico para facilitar el teletrabajo?

- Si
- No

7. Desde su perspectiva el ambiente laboral antes y durante el teletrabajo fue

	Buena	Regular	Mala
Antes			
Durante			

8. ¿Has experimentado dificultades para desconectarse del trabajo fuera del horario laboral durante el teletrabajo?

- Si
- No

9. Indica cuales de estas actividades realizabas antes y durante del teletrabajo para mantener un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal.

	Ejercicio	Actividades didácticas	Espiritualidad	Ninguna
Antes				

Después				
---------	--	--	--	--

10. Prefiere el teletrabajo a la presencialidad

- Teletrabajo
- Híbrido
- Presencialidad

11. ¿Has notado cambios en el comportamiento de la empresa con el teletrabajo?

- Si
- No

12. ¿Qué cambios ha percibido en la empresa durante el teletrabajo?

- Mejora en la productividad
- Aumento de la carga laboral
- Disminución del sentido de equipo
- Mejora en la gestión del tiempo
- Mayor autonomía para los empleados
- Reducción de la comunicación
- Cambios en los espacios de integración
- Ningún cambio significativo

4. Resultados

A continuación, se presenta los resultados obtenidos a partir de la encuesta realizada a los trabajadores y empleadores de la empresa de objeto de estudio, con el propósito de analizar los efectos en la cultura organizacional con la implementación del teletrabajo. Las respuestas obtenidas permitieron identificar percepciones, experiencias y cambios significativos en aspectos en productividad, comunicación asertiva y coordinación dentro de equipos.

Esta sección expone los hallazgos importantes de la investigación, organizados en función de los objetivos específicos trazados en la investigación y analizados correctamente con las categorías previamente definidas.

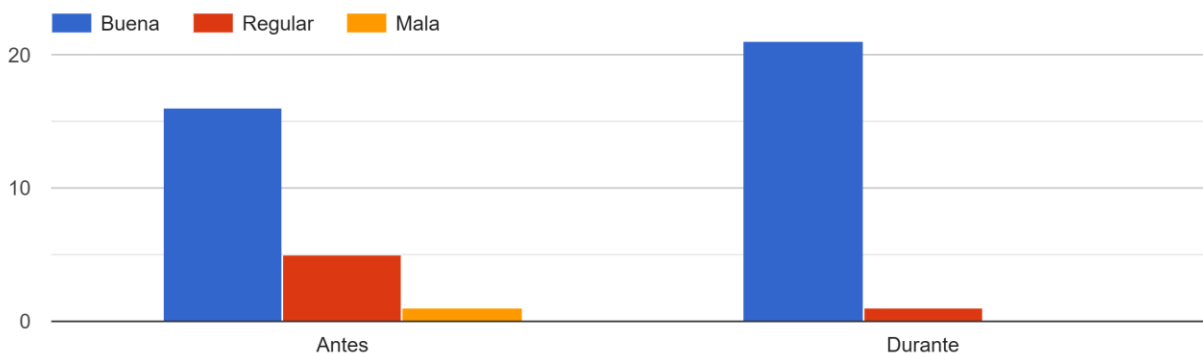
4.1. Descripción de las características de la cultura organizacional de la empresa privada (PHVA Asesorías y Servicios S.A.S.)

Se puede dar una respuesta con los análisis partiendo de las siguientes preguntas 1,6,7 y 9.

Pregunta 1:

Figura 1. Resultados pregunta 1

1. Indique como percibe la cultura de su empresa antes y durante del teletrabajo



Los datos indican una mejora en la percepción general de la cultura organizacional desde la implementación del teletrabajo. Antes de esta modalidad, una parte significativa de los encuestados calificaba la cultura como “buena”, pero también existen respuestas que consideraban “regular y mala”. Sin embargo, durante el teletrabajo se observa un aumento claro en la percepción positiva, junto con una disminución considerable de las percepciones regulares y en la eliminación de la perspectiva mala.

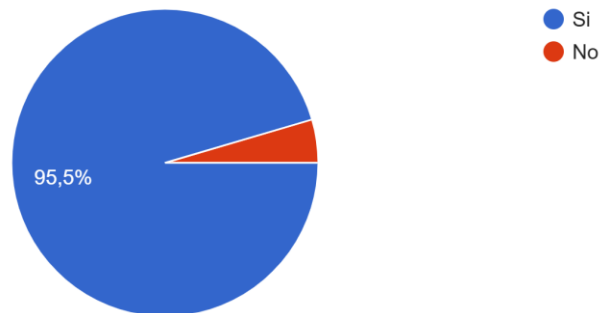
Desde un enfoque cualitativo, este cambio sugiere que la cultura organizacional ha logrado adaptarse exitosamente a las nuevas condiciones impuestas por el teletrabajo. Además, la bajada de percepciones negativas indica que la empresa ha logrado sostener sus valores, prácticas y clima laboral, a pesar del distanciamiento físico. También puede interpretarse como una señal que los colaboradores no solo se han adaptado al teletrabajo, sino que han encontrado en la modalidad una oportunidad para redefinir positivamente la relación con la organización.

Pregunta 6:

Figura 2. Resultados pregunta 6

6. ¿La empresa le proporciona recursos o apoyo para facilitar el teletrabajo?

22 respuestas



Los resultados muestran que el 95,5% de los encuestados afirma que la empresa “*si proporciona recursos o apoyo para facilitar el teletrabajo*”, mientras que solo un 4,5% considera *que no* lo ha recibido. Esta respuesta evidencia un alto grado de compromiso institucional hacia la implementación efectiva de esta modalidad.

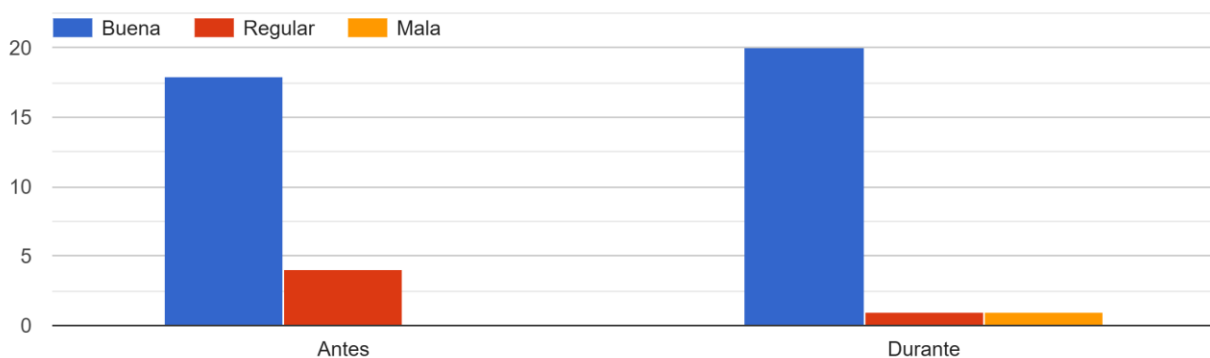
Desde la perspectiva cualitativa, este resultado nos permite inferir que la empresa ha entendido que el teletrabajo no como una simple reubicación física de tareas, sino un cambio estructural que requiere acampamiento, inversión y soporte continuó. No obstante, el pequeño porcentaje que no recibe apoyo (4,5) se requiere tener atención para manejar las brechas que se

generarían, este hallazgo sugiere la necesidad de monitorear continuamente las necesidades individuales de los trabajadores para que puedan desempeñarse efectiva en su jornada de trabajo.

Pregunta 7:

Figura 3. Resultados pregunta 7

7. Desde su perspectiva el ambiente laboral antes y durante el teletrabajo fue



Los resultados reflejan una percepción positiva generalizada del ambiente laboral, como antes y durante la implementación de la modalidad de teletrabajo, la gran mayoría de los encuestados evaluó que antes el ambiente laboral como *bueno*, aunque también se registró respuesta que los calificaban como *regular*. Durante el teletrabajo, el número de respuestas que lo evaluaron como bueno aumento ligeramente, en cambio las valoraciones de regulares y malas disminuyeron.

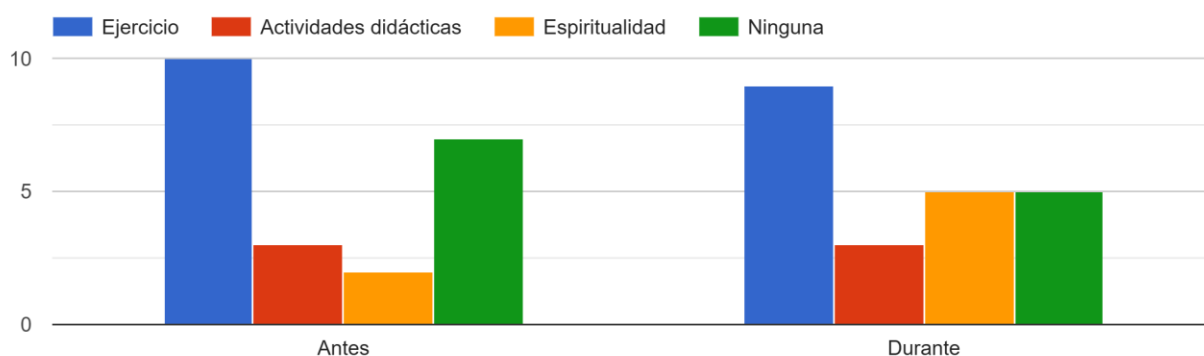
Desde la mirada cualitativa, este cambio sugiere que el paso al teletrabajo no solo no deterioró el clima laboral, sino que en casos mejoró o estabilizó. Los datos demuestran que el ambiente laboral no solo fue conservado durante la implementación del teletrabajo, sino que en casos fue percibido como mejor que la presencialidad, esta evolución positiva puede deberse a varios factores como: más autonomía, disminución de conflictos interpersonales. Sin embargo,

también se debe contemplar las valoraciones negativas que se evidencian antes y durante la implementación, el cual se debe mitigar el riesgo lo más que se pueda.

Pregunta 9:

Figura 4. Resultados pregunta 9

9. Indica cuales de estas actividades realizabas antes y durante del teletrabajo para mantener un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal.



El grafico evidencia cambios en los hábitos de autocuidado y bienestar de los trabajadores tras la implementación del teletrabajo. Si bien antes de esta modalidad laboral, el *ejercicio físico* es una de las actividades de gran relevancia junto con la respuesta de *ninguna actividad de equilibrio personal*, también algunos colaboradores de poco manejo como lo son *actividades didácticas y espiritualidad*, ahora si se observa los cambios que pasaron durante la implementación del teletrabajo, se puede observar una disminución leve en el ejercicio, pero sigue siendo la actividad más relevante para tener un equilibrio saludable.

No obstante, se observa también un aumento en espiritualidad, donde se puede intuir que algunos de los colaboradores, han encontrado un equilibrio teniendo una buena espiritualidad. También se puede mirar una disminución en actividades didácticas y ninguna actividad. Lo cual

revela que las organizaciones vean la necesidad de promover actividades saludables para mantener y fortalecer el equilibrio sano entre vida- trabajo.

Identificando la cultura organizacional de la empresa analizada, se puede concluir que se caracteriza de un clima laboral positivo, adaptable y con alto compromiso institucional. La gran parte de los trabajadores y empleadores percibe la cultura organizacional como *buena* antes y durante la implementación del teletrabajo, incluso sea evidencia una mejora en algunas valoraciones. Esto indica que el cambio demostró la capacidad de adaptación sólida y una cultura abierta a nuevos retos en el trabajo y transformaciones digitales. Sin embargo, se debe poner atención en los desafíos que enfrentan algunos colaboradores, que perciben dificultades en adaptarse y encontrar actividades que les ayude a tener un equilibrio de vida- trabajo.

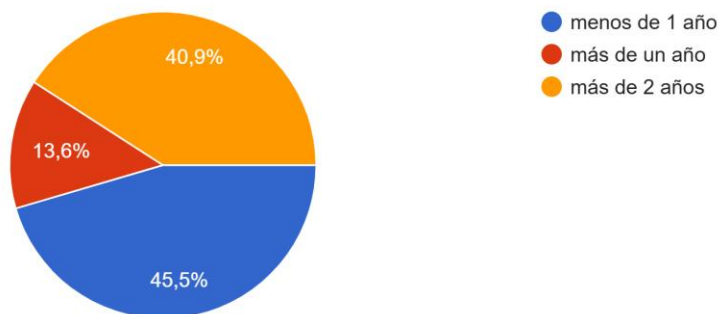
4.2. Establecimiento de la experiencia de los trabajadores y empleadores sobre el teletrabajo.

Se tiene en cuenta el análisis de las respuestas de las preguntas 2,3,5 y 10 de la encuesta.

Pregunta 2

Figura 5. Resultados pregunta 2

2. indique el tiempo llevan trabajando o trabajo en la modalidad de teletrabajo
22 respuestas



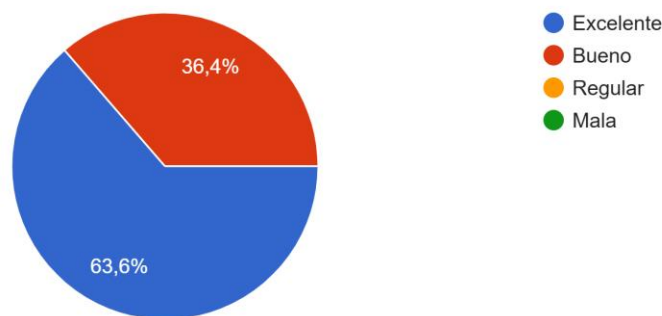
Observando los resultados obtenidos se evidencia una proporción diversa respecto al tiempo que los colaboradores han trabajado en la modalidad de teletrabajo. El 45,5% de los encuestados dio respuesta a llevar “*menos de un año*” trabajando bajo esta modalidad, el 40,9% afirmó tener “*más de dos años*” de experiencia y solo el 13,6% reporto estar en teletrabajo por “*más de un año*” pero menos de dos.

Desde la perspectiva cualitativa, se encontró que la distribución de la implementación de la modalidad del teletrabajo en la empresa ha sido por etapas y contextos. El alto porcentaje de colaboradores con menos de un año en esta modalidad indica que el teletrabajo sigue siendo una practica reciente para el equipo de trabajo, lo que podría reflejar una implementación total de esta modalidad, posiblemente como resultado de ajustes organizacionales posteriores a la pandemia.

Pregunta 3:

Figura 6. Resultados pregunta 3

3. Ud. describiría la experiencia del teletrabajo, como:
22 respuestas



Los resultados obtenidos muestran una amplia mayoría de los colaboradores (63,6%) califica su experiencia con la modalidad de teletrabajo como “*excelente*”, mientras el 36,4% la describe como “*bueno*”. Es importante destacar que no se registraron valoraciones negativas

(regular o mala), lo que indica una percepción favorable generalizada respecto a esta modalidad laboral dentro de la empresa analizada.

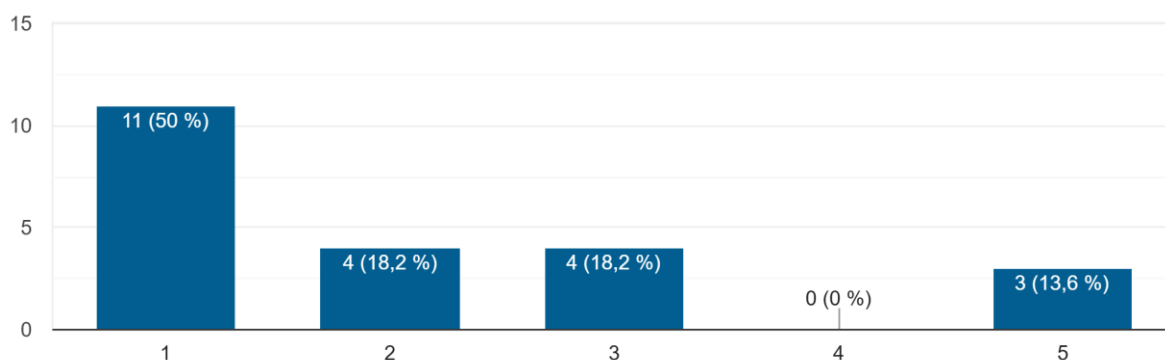
Desde un enfoque cualitativo, estos resultados permiten inferir que el teletrabajo ha sido bien recibido por parte de los colaboradores, el hecho de que el ninguna de las respuestas indique una experiencia negativa también refleja que a la perspectiva subjetiva de los trabajadores la empresa ha logrado implementar esta modalidad de manera efectiva.

Pregunta 5:

Figura 7. Resultados pregunta 5

5. En una escala del 1 al 5, señale cómo ha afectado el teletrabajo su nivel de productividad y bienestar general. siendo 1 no me afecta y 5 me afecta mucho.

22 respuestas



Los datos recolectados demuestran que el 50% de los encuestados consideran que la modalidad de teletrabajo no ha afectado negativamente su productividad ni su bienestar general, notando que la opción mas elegida es (*1= no me afecta*). A esto se le suman un 18,2% eligiendo el numero 2 y el otro 18,2% que marco el numero 3, los cual indica que han generado un impacto leve o moderado entorno. Un 13,6 percibe que el teletrabajo les ha afectado significativamente (*5=Me afecta mucho*).

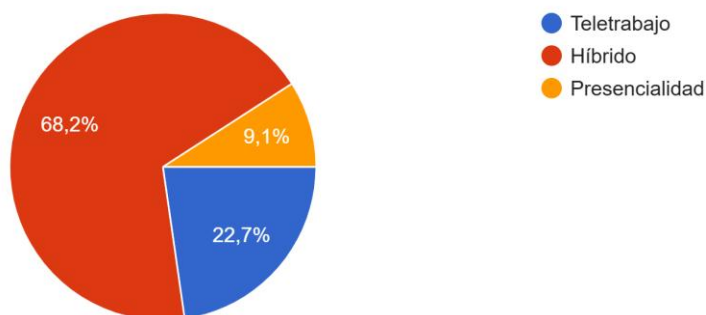
Desde una perspectiva cualitativa, estos resultados indican que la mayoría de los trabajadores experimentan el teletrabajo como una modalidad que no interfiere gravemente con su rendimiento ni con su bienestar personal, este hallazgo puede asociarse a un grado adecuado de adaptación individual y organizacional. Sin embargo, el porcentaje de 13,6% que manifestó una afectación alta, junto con el 36,4% que se encuentra en niveles intermedios, evidencia que no todos los colaboradores han vivido esta transición de la misma perspectiva.

Pregunta 10:

Figura 8. Resultados pregunta 10

10. Prefiere el teletrabajo a la presencialidad

22 respuestas



Basados en los resultados obtenidos en la encuesta, se observan que la gran mayoría de los encuestados (68,2%) prefiere una modalidad híbrida, compuesto en teletrabajo y presencialidad. Un 22,7% se inclina exclusivamente por el teletrabajo, mientras solo el 9,1% manifiesta preferencia por la presencialidad total.

Estos datos nos arrojan una tendencia evidente hacia la flexibilidad laboral como valor mayoritario en los encuestados. La alta preferencia por el modelo híbrido sugiere que los trabajadores valoran tanto los beneficios del teletrabajo (como ahorro de tiempo y comodidad) como las ventajas de la presencialidad (como la interacción directa y trabajo en equipo cara a cara).

A partir de los análisis desarrollados sobre las anteriores preguntas, se puede concluir que las experiencias de los trabajadores y empleadores frente al teletrabajo ha sido positiva en términos generales, aunque no libre de tener ciertas perspectivas negativas y a mejorar. Sin embargo, los resultados evidencian que la transición a la modalidad de teletrabajo, has estado bien gestionado puede ser una alternativa sostenible y reconocida por los trabajadores y empleadores. No obstante, también se identifican aspectos que se requieren atención para garantizar una experiencia más equitativa y saludable.

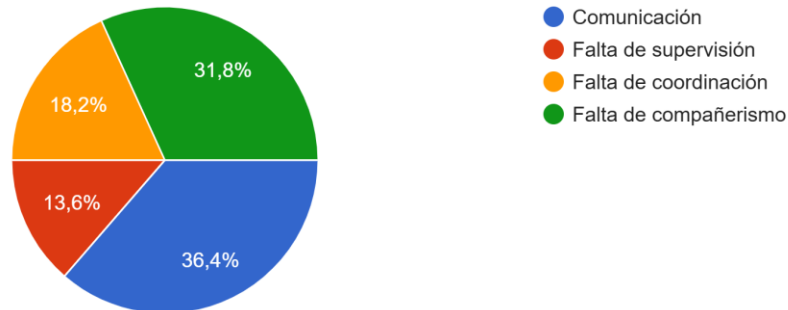
4.3. Propuesta de estrategias que mitiguen los efectos en la cultura organizacional después de la implementación del teletrabajo en la empresa privada (PHVA Asesorías y Servicios S.A.S.)

Antes de presentar las estrategias, es necesario tener en cuenta el análisis de las preguntas 4,8,11 y 12 para así poder establecer una propuesta para mejorar los aspectos negativos que contemplamos en las respuestas.

Pregunta 4:

Figura 9. Resultados pregunta 4

4. Cuales son los principales desafíos o dificultades que ha enfrentado durante en el teletrabajo
22 respuestas



En el gráfico se evidencia que los principales obstáculos que han enfrentado los colaboradores durante la implementación del teletrabajo están relacionados principalmente con la **comunicación** (36,4) y la **falta de compañerismo** (31,8%). Esto se puede generar por el debilitamiento de las interacciones sociales y los canales de comunicación mediante tecnología, en menor proporción, también se identifica que existen problemas como la **falta de coordinación** (18,2%) y la **falta de supervisión** (13,6%). Estos resultados reflejan desafíos que se manejan en el trabajo colaborativo y liderazgo en el entorno digital.

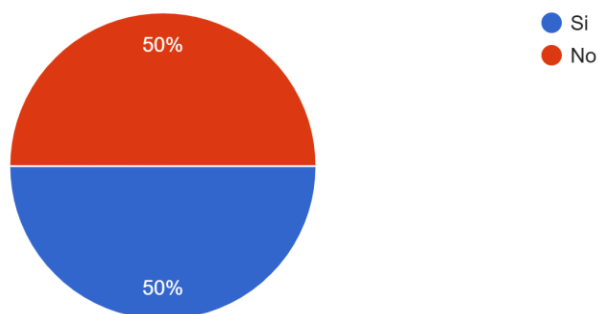
La información sugiere que, aunque la empresa ha logrado implementar el teletrabajo de una forma eficiente y buena, no está exenta a algunos retos de dimensión relacional y organizativa donde se puede implementar estrategias para el fortalecimiento del liderazgo remoto, la comunicación asertiva y eficiente, promover el trabajo en equipo.

Pregunta 8:

Figura 10. Resultados pregunta 8

8. ¿Has experimentado dificultades para desconectarse del trabajo fuera del horario laboral durante el teletrabajo?

22 respuestas



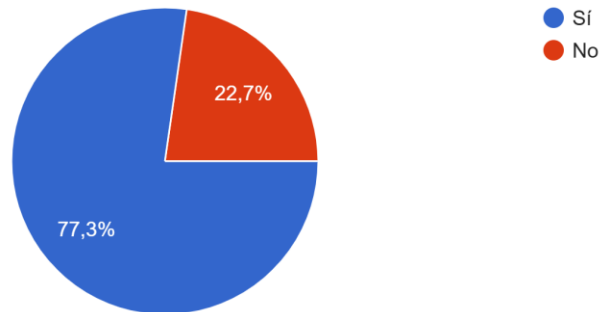
Los resultados revelan una división exacta entre los colaboradores, el 50% afirma haber experimentado dificultades para desconectarse del trabajo fuera del horario laboral, mientras el restante indica que no lo ha experimentado. Esto refleja la distinta de mirada en las experiencias de los trabajadores frente al teletrabajo, en el especial el equilibrio entre la vida personal y laboral.

Desde una perspectiva cualitativa, el que la mitad e los trabajadores encuentren dificultades para desconectarse a su jornada laboral, puede generar agotamiento o disminución del bienestar emocional. Por el contrario del otro 50% que no ha tenido ese problema puede obtener ventajas como mayor autonomía, mayor organización o límites fuertes. En lo que lleva la organización en implementar la modalidad de teletrabajo, se puede estar enfrentando a un gran desafío para asegurarse que todos los colaboradores cuenten con la condición necesaria para lograr una desconexión funcional.

Pregunta 11:

Figura 11. Resultados pregunta 11

11. ¿Has notado cambios en el comportamiento de la empresa con el teletrabajo?
22 respuestas



Frente a los resultados obtenidos en esta pregunta se puede observar que el 77,3% de los colaboradores si ha notado cambios en la cultura de la empresa desde la implementación del teletrabajo, entre tanto también tenemos un 22,7% de colaboradores que no han notado variaciones en la cultura.

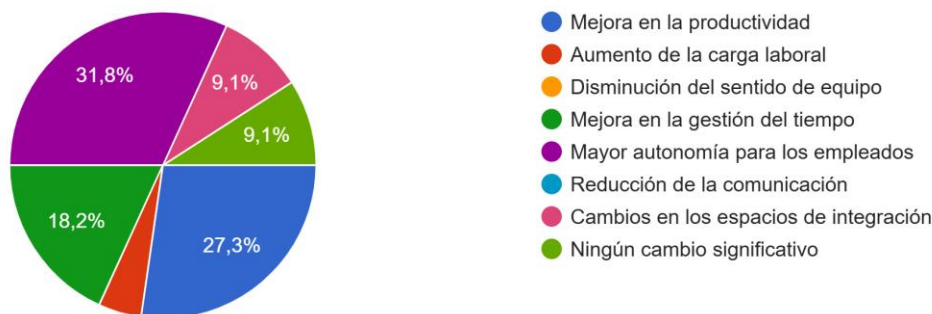
Desde un enfoque cualitativo, estos cambios pueden verse en la comunicación interna, el liderazgo, acompañamiento a tareas asignadas y flexibilidad de horarios. El que la gran parte de los trabajadores detectaran cambios en la organización evidencia que la capacidad de adaptarse, sin embargo, aún hay cosas por las cuales se deben corregir, esto se puede indicar que el teletrabajo no solo ha cambiado la dinámica de trabajo, sino también el comportamiento de sus colaboradores dentro de la empresa.

Pregunta 12:

Figura 12. Resultados pregunta 12

12. ¿Qué cambios ha percibido en la empresa durante el teletrabajo?

22 respuestas



Según en gráfico demuestran algunos cambios que han percibido los colaboradores al implementar el teletrabajo, están los más relevantes que son la **mayor autonomía para los empleados** (31,8%), seguido de **la mejora en la productividad** (27,3%) y la **mejora en la gestión del tiempo** (18,2%), estos datos nos evidencian un cambio positivo significativo en la manera de trabajar, mirando una cultura organizacional que beneficia la **autogestión, confianza y eficiencia** bajo el teletrabajo.

No obstante, también se tienen dos porcentajes iguales de (9,1%) que han referencia a **cambios en los espacios de integración** y **ningún cambio significativo**, por otro lado, también está el (4,5%) de la respuesta de **aumento de carga laboral** esto nos puede indicar que a pesar de los buenos resultados aun haya colaboradores que encuentren o no dificultades en el proceso de implementar el teletrabajo. Estos resultados nos ayudan a comprender mejor la percepción, adaptación y efectos en los trabajadores y empleadores de la empresa seleccionada. Si bien se encontraron factores muy buenos y satisfactorios en la cultura organizacional antes y durante de

la implementación también es visible que existen hallazgos no tan favorables, los cuales se deberían realizar estrategias para mejorar y mitigar lo mayor posible esos efectos negativos.

Estrategias que mitiguen los efectos en la cultura organizacional después de la implementación del teletrabajo en la empresa privada (PHVA Asesorías y Servicios S.A.S.)

Tabla 4. Estrategias

Estrategias	Acciones (actividades)	Responsables
<p>Establecer un canal de comunicación específico con directrices claras con el fin de mejorar la comunicación interna.</p>	<p>Nombrar un facilitador de comunicación por equipo para que actúe como enlace entre colaboradores y líderes, así canalizar la información clave.</p> <p>Diseñar un “buzón virtual” para expresar dudas, ideas, o necesidades de forma anónima.</p> <p>Realizar reuniones virtuales breves cada semana para revisar avances, resolver dudas y ordenar metas.</p>	<p>Jefes inmediatos de:</p> <p>Contabilidad.</p> <p>Dirección.</p> <p>Talento humano.</p> <p>Servicio.</p>
<p>Implementar “rondas de bienestar” para fortalecer las relaciones interpersonales</p>	<p>Juegos virtuales o híbridos mensuales donde se destaque importancia de la integración.</p>	<p>Encargado por equipo de trabajo de Talento humano</p>

	<p>Organizar eventos para las celebraciones institucionales híbridas.</p> <p>Diseñar un programa de mentoría entre pares cada dos meses entre equipos de trabajo.</p>	<p>con apoyo de los jefes inmediatos.</p>
<p>Implementar y socializar una política de desconexión digital con horarios flexibles y establecidos para promover los no mensajes fuera de horario, cierre de plataformas, entre otros.</p>	<p>Elaborar una política de desconexión digital.</p> <p>Realizar campañas de concientización sobre desconexión.</p> <p>Programar talleres sobre gestión del tiempo y el cuidado personal en teletrabajo.</p>	<p>Encargado por equipo de trabajo de Talento humano con apoyo de los jefes inmediatos.</p>
<p>Promover lugares y/o espacio con nuevas actividades dinámicas que los trabajadores pueden conocer y así implementarlo en su vida con el fin de encontrar un</p>	<p>Campañas mensuales de hábitos saludables en el hogar.</p> <p>Ofrecer sesiones semanales de ejercicio de bajo impacto como yoga o bailo terapia.</p>	<p>Encargado por equipo de trabajo de Talento humano con apoyo de los jefes inmediatos.</p>

equilibrio entre vida laboral y personal	Promover talleres virtuales como manualidades, cocina, dibujo.	
--	--	--

5. Discusión

Los resultados de la encuesta evidencian que el teletrabajo ha portado beneficios a la organización, persisten desafíos importantes que requieren atención. Entre los hallazgos más importantes se encuentra el 36,4% de los trabajadores consideran que la comunicación interna tiene una principal falla. Esto coincide con lo señalado por Morales I. S. (2024) y Morales T. O (2024) que se refieren cuando la interacción entre los miembros es limitada puede afectar negativamente la veracidad de comunicarse y esto impacta a la cultura organizacional.

Otro efecto importante que se identificó fue el 50% de los trabajadores experimento dificultades para desconectarse al trabajo, lo cual nos puede indicar un nivel de estrés sobre carga laboral. Esto, si bien se ha mencionado por Barreneche Sánchez N. 2021 en su investigación que el teletrabajo también presenta efectos negativos, como la falta de control para desconectarse, la falta de límites al horario laboral, pausas activas, almuerzo entre otras, así mismo las condiciones de trabajo destinado en el hogar debe garantizar aspectos ergonómicos, equipo, iluminación entre otras.

A su vez, el 31,8% manifestó la falta de compañerismo como un obstáculo, lo cual refleja que esta modalidad genera una reducción de interacciones sociales y así puede desgastar las relaciones interpersonales. Según Morales I. S. (2024) y Morales T. O (2024) dicen que una de las

consecuencias del teletrabajo es la disminución en la interacción entre los empleados, lo que dificulta la transmisión de la cultura organizacional.

Por último, se encontró una baja de iniciativa para las actividades físicas y de autocuidado frente al teletrabajo, por ende, puede generar problemas físicos, como sedentarismo o problemas de aislamiento social. Esto nos refuerza lo dicho por Lizarazo Holguín S.J.F 2022 en los resultados de su trabajo de tesis nos menciona que implica realizar actividades para evitar la reducción de motivación, bajo rendimiento, baja calidad de vida a los trabajadores.

Todo esto nos lleva a que esos efectos detectados en la empresa se requieren unas estrategias orientadas específicamente a estos aspectos importantes en la cultura organizacional para así poder mitigar los efectos adversos que ha generado el teletrabajo.

6. Conclusiones

El presente proyecto facilitó conocer y analizar los posibles efectos que se puede enfrentar la cultura organizacional de una empresa al decidir implementar el teletrabajo como nueva modalidad laboral, basado en la empresa privada (PHVA Asesorías y Servicios S.A.S.) que se encuentra en el área metropolitana de Bucaramanga la cual se seleccionó por su implementación a esta modalidad de trabajo. A partir del análisis de las percepciones obtenidas de los trabajadores y empleadores, junto con las observaciones se puede concluir que esta modalidad ha generado cambios y/o efectos importantes en la cultura organizacional de esta empresa.

Por lo tanto, se concluye que los efectos de la implementación del teletrabajo son de aspectos positivos como: mayor autonomía de los trabajadores, mejora en la gestión del tiempo, mejora de la productividad, capacidad a adaptar se nuevas dinámicas laborales y una buena percepción del ambiente laboral; por otra parte, se detectaron algunos aspectos a mejorar como fallas en la comunicación, falta de compañerismo, fallas de coordinación dificultades para desconectarse de las labores fuera del horario laboral. Esto nos indica que el teletrabajo se puede considerar una modalidad laboral funcional y eficiente, también se requiere estrategias como las anteriormente mencionadas para que la cultura organizacional y experiencia laboral se siga mantenido equilibrada, colaborativa y saludable a corto y largo plazo.

Referencias

- Abad, G. G. (2025, 7 mayo). *La X y la Y del liderazgo según Mc Gregor*. Sage Advice España.
<https://www.sage.com/es-es/blog/la-x-y-la-y-del-liderazgo-segun-mc-gregor/>
- Aguilar C. M., Jumba S., Martínez L. L. (2021). *El teletrabajo y su relación con el desempeño laboral* [Tesis de Maestría, Universidad ESAN. Escuela de Administración de Negocios para Graduados]. Repositorio Institucional Universidad ESAN.
<https://hdl.handle.net/20.500.12640/2394>.
- Atkinson's Flexible-Firm model – BusinessBalls.com*. (s. f.-b). BusinessBalls: Leadership, Compliance, Soft Skills Training. <https://www.businessballs.com/organisational-culture/flexible-firm-model/>
- Beltrán Mendoza, H. M. (2022). *Análisis de los cambios necesarios a causa del Teletrabajo para las empresas Administradoras del Riesgo Laboral (ARL) en la ciudad de Bucaramanga*.
- Baena, B. D. (s. f.). *Encuesta teletrabajo*. Scribd.
<https://es.scribd.com/document/411029701/Encuesta-Teletrabajo>
- Decreto 1227 de 2022 Ministerio de Trabajo - Gestor normativo*. (s. f.). Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=190935>
- De Mello Santos, P. J. (2023, octubre). *Vista de Impactos del teletrabajo en la satisfacción laboral y el salario emocional. Caso empresa de telecomunicaciones de Uruguay*.
<https://www.mlsjournals.com/Project-Design-Management/article/view/2140/2208>
- Empresas comparten su experiencia en materia de teletrabajo y seguridad y salud laboral*. (2024, 1 febrero). International Labour Organization.
<https://www.ilo.org/es/resource/news/empresas-comparten-su-experiencia-en-materia-de-teletrabajo-y-seguridad-y>

- Gómez, S. M. P., Buitrago, J. D. R., Cataño, D. F. G., & Negroni, J. I. R. (2024). *Teletrabajo en las empresas de servicios de telecomunicaciones en Santander - Colombia*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9770748>
- Gastelum, C., & Luis, J. (2024). *Factores de la modalidad de teletrabajo que inciden en el desempeño laboral en el sector de tecnología y servicios empresariales* [Tesis de doctorado, Doctorado en Administración Estratégica]. Universidad Autónoma de Sinaloa. Repositorio Institucional Universidad Autónoma de Sinaloa. http://tesis.uas.edu.mx/handle/DGB_UAS/539.
- Inga, S. M., & Tristán, O. M. (2024). *La cultura organizacional en el teletrabajo pospandemia*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9899944>
- LaborFox. (2021, July 17). *Cómo enfrentarte a las Preguntas sobre Teletrabajo* [Guía]. Evaluación de competencias profesionales - LaborFox; LaborFox. <https://laborfox.com/guia-preguntas-teletrabajo/>
- Libos Molina, M. C., & Fuentes Daza Jr, J. A. (2021). *Percepción de la Influencia del Home Office en el clima organizacional de empresas de servicio de Bogotá*.
- Lopez Vasquez, K. D. R. (2022). *Determinantes del teletrabajo que explican la cultura organizacional en los trabajadores de la administración pública Arequipa 2021*
- Mejía Vélez, S. H., & Betancur Echavarría, M. T. (2022). Teletrabajo: percepción en las empresas grandes y medianas del Quindío (Colombia). *Revista de Economía del Caribe*, (30), 77-101.
- Méndez Hurtado, D. F., Cuadrado Flórez, S., & Salgado Osorno, S. (2024). *Impacto del teletrabajo en las organizaciones de Colombia* [Tesis de pregrado, Universidad Cooperativa de

- Colombia]. Repositorio Institucional Universidad Cooperativa de Colombia.
<https://hdl.handle.net/20.500.12494/58392>
- Mugira, A. (2016, November 2). *¿Qué es una entrevista? Todo lo que debes saber al respecto*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/tecnicas-de-recoleccion-de-datos-entrevista/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella Guía práctica*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documentos/publicación/wcms_758007.pdf
- Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5139907>
- Puentes, S. M., Rico, J. D., Galvis, D. F., y Román, J. I. (2024). *Teletrabajo en las empresas de servicios de telecomunicaciones en Santander - Colombia*. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9770748>
- Rodríguez Rodríguez, B. S., & Rodríguez Porras, J. A. (2022). *Análisis de los efectos positivos y negativos producidos por el teletrabajo en los restaurantes de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana*.
- Rubio González, R. (2010). La transformación de los mercados laborales: el teletrabajo y sus alcances para el caso de Santiago, Chile. *Revista de Geografía Norte Grande*, (45), 119-134.
- Saldías, s. L. (2020). *Teletrabajo, ¿cuáles son sus condiciones? Una mirada desde la transformación cultural-digital (doctoral dissertation, universidad del desarrollo)*. [Tesis

- de Posgrado Ingeniería, Universidad del Desarrollo] repositorio institucional universidad del desarrollo. <https://repositorio.udd.cl/items/8e433346-5bcd-49c4-9fbf-76491eba0078>
- Soto, C., & González, H. (2024). Impacto del teletrabajo en productividad: Lecciones internacionales y propuestas para Chile. *Centro Latinoamericano de Políticas Económicas y Sociales. Disponible en clapesuc. cl.*
- Teletrabajo.* (n.d.). Gov.co. Retrieved April 19, 2024, from <https://teletrabajo.gov.co/814/w3-channel.html>
- Urbano, M. A. (2021). *¿Cómo garantizar la productividad laboral frente a la implementación del teletrabajo en el sector financiero?* [Tesis pregrado contaduría pública, Universidad Autónoma de Bucaramanga] Repositorio institucional Universidad Autónoma de Bucaramanga. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/15345>
- Vaisman Silvera, S. Y. 2023. *El teletrabajo en Colombia y su impacto en la cultura organizacional.* [Tesis pregrado comunicación social, Pontificia Universidad Javeriana] Repositorio institucional Pontificia Universidad Javeriana. <https://repository.javeriana.edu.co/items/c82f8954-2f60-432f-b2fd-3bcd23549742>
- Velandia, A. M. C., Cuervo, Z. E. B., & Rojas, G. Y. F. (2023). Efectos del teletrabajo en la salud de los trabajadores de las pymes de la ciudad de Bogotá durante la pandemia del covid-19. *Revista ingeniería, matemáticas y ciencias de la información*, 10(19), 73-82.
- Villalba Carrillo, A. C. (2021). *Regulación y legislación del teletrabajo en Colombia frente a países pioneros.* [Tesis pregrado contaduría pública, Universidad Autónoma de Bucaramanga] Repositorio institucional Universidad Autónoma de Bucaramanga. <https://repository.unab.edu.co/handle/20.500.12749/15375>.

Zambora Davila, S. M. (2022). *La regulación del teletrabajo y el home office después de la pandemia* [Tesis pregrado derecho, Universidad Señor de Sipán] Repositorio institucional Universidad Señor de Sipán. <https://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/9872>