

UNIVERSIDAD SIMÓN BOLÍVAR

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS

ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO HUMANO Y ORGANIZACIONAL



EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN TIEMPO DE PANDEMIA EN EL SECTOR
EDUCATIVO EN LA CIUDAD DE BARRANQUILLA

ESTUDIANTES

ARIZA YEPEZ YULIETH

HERNANDEZ CERVANTES ESTEFANY PAOLA

DIRECTOR:

ENOHEMIT OLIVERO

BARRANQUILLA, JUNIO DEL 2021

DEDICATORIA

Este Proyecto está dedicado a:

Primeramente, a Dios por habernos dado la vida, la sabiduría y entendimiento que nos dio, para presentar este proyecto de grado y poder llegar a este momento tan importante en nuestra formación profesional.

A nuestros padres, por el apoyo demostrando en todo momento, por siempre estar pendiente de nuestro bienestar y educación.

A todos nuestro jefes y compañeros de trabajo que, a lo largo de nuestros estudios, fueron apoyo fundamental en este proceso.

Finalmente, quiero dedicar este proyecto de grado a todos nuestros profesores y especialmente a la profesora Enohemit Olivero, por apoyarnos cuando más lo necesitábamos, por extender su mano cuando lo necesitaba y estuvo dispuesta, en todo nuestro momento cuando necesitábamos de ella.

Mil Gracias por todo.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradecemos a Dios, quien nos ha permitido llegar a este momento, en segundo lugar, agradecemos a nuestras familias que se convirtieron en un apoyo fundamental en todo este proceso, en tercer lugar a todos nuestros docentes que hicieron parte de esta especialización, quienes compartieron sus conocimientos con nosotras y ofrecían siempre lo mejor de ellos, especialmente a la profesora Enohemit Oliveros que desde el primer día tuvo la paciencia, dedicación y esfuerzos para que en el desarrollo de esta revisión no desfalleciéramos, con las dificultades de último minuto, siempre era una voz de aliento y esperanza y sobre todo de motivación para seguir adelante.

También nos gustaría agradecer a nuestros compañeros de estudio, por darnos la alegría y el gusto de compartir y conocerlos, aunque fuese siempre por medio de una pantalla; también por siempre tener la disposición para escuchar y aceptar las sugerencias que daban los docentes en el trasegar de esa especialización.

Y por último y no menos importantes agradecer a la Universidad Simón Bolívar, por la oportunidad de permitimos seguir creciendo, seguir soñando para al final cumplir con nuestras metas profesionales.

Tabla de Contenido

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
CAPÍTULO I	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1. Pregunta de investigación.....	10
1.1.2. Sistematización de las Preguntas.....	10
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo general.....	11
1.2.2. Objetivos específicos	11
1.3 Justificación.....	12
1.3.1. Marco Espacial y Marco Temporal.....	13
CAPÍTULO II	14
2. MARCO TEÓRICO	14
2.1. Antecedentes	14
2.2. Definición de clima organizacional	18
2.2.1 Dimensiones Del Clima Organizacional.....	19
2.2.2. Teoría Del Clima Organizacional Según Likert	22
2.2.3. Tipos De Clima Organizacional.....	23
2.2.4 Características Del Clima Organizacional	24
2.2.5 Elementos Del Clima Organizacional	24

2.2.6 Factores Que Conforman El Clima Organizacional	25
2.2.7 Componentes Del Clima Organizacional.....	27
2.3 Definición De Teletrabajo	31
2.3.1 Modalidades Del Teletrabajo.....	34
2.3.2 Ventajas Y Desventajas	35
2.3.3 Beneficios De Implementar Teletrabajo	36
2.3.4 Retos Para La Implementación Del Teletrabajo.....	37
2.3.5 Requerimiento Para La Implementación Del Teletrabajo.....	38
CAPITULO III	39
3. METODOLOGÍA	39
3.1 Tipo de Investigación	39
3.2. Definición de las variables	39
3.2.1 Que son Variables?	39
3.2.2 Variables Independientes	39
3.2.3 Variables Dependientes	40
3.3 Localización de documentos (fuentes primarias y secundarias)	40
3.3.1 Fuentes Primarias	40
3.3.2. Fuentes Secundaria:.....	40
3.4 Recolección de datos (técnicas).....	41
CAPITULO IV	42

4. RESULTADOS	42
CAPÍTULO V.....	44
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	44
5.1. Conclusiones	44
5.2. Recomendaciones	46
6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	47

CAPÍTULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy día nuestras condiciones laborales han cambiado debido a la emergencia sanitaria a nivel mundial por el cual estamos atravesando (covid-19), hemos pasado de la presencialidad a la virtualidad, una nueva forma de trabajar para la gran mayoría de las personas, porque estábamos acostumbrado hacerlo de manera presencial, y a raíz de todo esto las cosas cambiaron, pasamos de estar en una oficina o cubículo, a estar en la sala o cuarto de nuestras viviendas. Lo que ha llevado a causar en algunas personas traumatismos en el clima organizacional y cambios en nuestros comportamientos.

Por lo anterior, el clima organizacional está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando esta es alta entre los miembros, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, etc. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea debido a frustración o a barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, caracterizándose por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, etc., pudiendo llegar, en casos extremos, a estados de agresividad, tumulto, inconformidad, etc., típicos de las situaciones en que los miembros se enfrentan abiertamente a la organización (como en los casos de las huelgas o manifestaciones, etcétera). (ATKINSON, J. W, 1964).

Así mismo, para (Chiavenato 2009), el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de

las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Para comprender la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. Por esta razón, definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se ha utilizado en diversos sentidos. De manera general, el motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. (KAST, Fremont E, 1970).

Igualmente, la motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La persona desea poder y estatus, teme la exclusión social y las amenazas a su autoestima. Además, la motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo. (KRECH, 1962).

Aunado a ello, Venkatraman y Henderson (1997) plantean que la virtualidad es una característica de aquella organización que tiene la “habilidad de obtener de forma coherente una coordinación de sus competencias críticas a través del diseño de procesos de valor añadido y mecanismos de gobierno que implican la creación de grupos internos y externos, para aportar diferenciación y valor superior en el mercado”.

Del mismo modo, Martínez, M. y De Pablos, C. (2001), señalan que las tecnologías de la información y comunicación permiten el desarrollo del entorno organizativo característico de la virtualidad. Posibilitan el desarrollo de aplicaciones innovadoras que permiten disminuir costos, mejorar coordinación interna y servicio al cliente. Estas tecnologías se constituyen como mecanismos óptimos de coordinación puesto que permiten fomentar la integración, en cuanto a

facilidad de interacción a través de las fronteras organizativas, esto es, niveles jerárquicos, límites espaciales y múltiples localizaciones geográficas, ya que las organizaciones virtuales, en cuanto red de relaciones, no tienen por qué estar ligadas a un determinado espacio físico.

Igualmente, esta revisión documental está dirigida al sector educativo, debido a la nueva modalidad de estudio que se implementó, a causa de todos los cambios que ha traído consigo la pandemia, donde vemos que algunas personas se oponen a esas nuevas transformaciones como lo es la virtualidad. Es por esto, que la intransigencia y negativismo al cambio de algunos colaboradores puede manifestarse de distintas maneras que afecta a sus compañeros y la parte directiva, trayendo consigo múltiples factores como: Deslealtad, chismes o rumores, negación, confusión, distracción, sabotaje, entre otros, haciendo que la comunicación falle y el clima organizacional se ponga difícil.

De manera que, con esta revisión lo que se busca lograr es que exista un equilibrio en el clima organizacional, y así esta nueva forma de trabajar como es la virtualidad, no se sienta tan difícil para que los colaboradores puedan trabajar de una manera más eficaz, con más responsabilidad y satisfacción, afianzando la lealtad y el compromiso hacia su organización, logrando con esto, sentido de pertenencia y mejorando la imagen organizacional.

1.1. Pregunta de investigación.

¿Cómo influye el clima organizacional en la virtualidad del sector educativo en la ciudad de Barranquilla?

1.1.2. Sistematización de las Preguntas

- ¿Como es el comportamiento de los colaboradores en la virtualidad?
- ¿Cuáles son las estrategias del sector educativo para mantener su clima laboral?
- ¿Qué consecuencia traería un mal clima laboral, teniendo en cuenta la virtualidad?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Determinar cómo influye el clima organizacional en el sector educativo en la Ciudad de Barranquilla.

1.2.2. Objetivos específicos

- Describir las causas que permiten que el clima laboral se vea afectado dentro del sector educativo.
- Analizar las actividades que se están realizando y que a su vez están afectando el desarrollo laboral y personal de los colaboradores.
- Establecer estrategias que permitan mantener un clima laboral estable, teniendo en cuenta la virtualidad.

1.3 Justificación

Los motivos que nos llevaron a realizar esta revisión documental , es poder describir cuales son las causas que permiten que el clima laboral se vea afectado dentro del sector educativo en la ciudad de Barranquilla, con el fin de brindar estrategias que permitan que los colaboradores puedan desarrollar sus clases y trabajar en equipo en un ambiente más agradable, teniendo en cuenta que debido a esta situación que está pasando a nivel mundial, nos ha tocado cambiar nuestro modo de vivir y nuestras costumbres.

Por lo anterior, con esta revisión se pretende buscar estrategias que los colaboradores puedan aplicar día a día en sus horarios laborales y no hacer que estos le causen estrés laboral como fastidio y discusiones entre ellos.

Aunado a ello, esta revisión beneficiará a los colaboradores del sector educativo, debido a que se podrán identificar cuáles son las posibles causas que hace que el clima laboral se vea afectado, de igual manera se pretende aumentar la productividad y que los estudiantes se vean beneficiados recibiendo una Educación de Calidad, buscando así fortalecer los lazos de amistad que se puedan presentar entre estos. En otras palabras, se busca que los colaboradores puedan satisfacer sus necesidades, y para esto le brinda herramientas a través de capacitaciones e integraciones de manera virtual y así mejorar el ambiente laboral.

Sin embargo, podemos inferir que el clima organizacional, se determina por la percepción que tienen los colaboradores en su forma de actuar, sentir y hasta pensar; y la finalidad de esta investigación, es poder buscar una mejora continua en el clima organizacional, estableciendo un compromiso de reflexión antes las condiciones laborales en la que puedan mejorar el entorno laboral de los colaboradores, teniendo en cuenta que tener un excelente clima laboral se determina como un factor importante en la eficiencia de la gestión.

1.3.1. Marco Espacial y Marco Temporal

El desarrollo de la presente revisión documental fue llevado a cabo durante los meses comprendido entre febrero y diciembre del presente año; y específicamente en el sector educativo de la ciudad Barranquilla.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

A continuación, se mencionan diferentes investigaciones sobre el clima organizacional y la virtualidad dentro de las organizaciones.

De acuerdo a (Uría, 2011), realizó una investigación denominada “El Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores de Andalus CÍA”, la cual tuvo como objetivo determinar las relaciones entre el clima organizacional y desempeño laboral, tomando como muestra del estudio 40 miembros de la empresa, el cual se identificaron inconformidades en los trabajadores por falta de reconocimientos de sus superiores, desmotivación, aplicación de liderazgo autocrático, el sistema de comunicación con un estilo jerarquizado, no se fomenta trabajo en equipo y falta de compromiso con la empresa.

A su vez, esta investigación permitió también identificar cómo afecta el desempeño laboral en la empresa en la que se recomienda aplicar un estilo de liderazgo democrático, un sistema de comunicación multidireccional, formar equipos de trabajo complementarios para una retroalimentación entre trabajadores, y medir continuamente, tanto el clima organizacional como el desempeño laboral, para poder evaluar los resultados de los cambios realizados en la empresa.

Por otro lado, Ortiz de Guinea, Webster y Staples (2012), realizó una investigación llamada “Desarrollo de tecnologías que permiten la comunicación virtual de información entre los equipos”, obteniendo como resultado a través de un metaanálisis, que la virtualidad tiene la facultad de aumentar el conflicto en equipos y disminuir la frecuencia de comunicación, el compartir información, la satisfacción y el desempeño de los equipos. Así mismo, la virtualidad

es un fenómeno relativamente reciente y relacionado al desarrollo de tecnologías que permiten la comunicación virtual de información entre los equipos.

Acorde a lo referenciado con (Valdivia, 2014), quien realiza un estudio sobre “El clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa DANPER – TRUJILLO S.A.C., 2014”, con el objetivo de determinar cómo influye el clima organizacional en el desempeño laboral del personal de la empresa. Los resultados fueron que los empleados refirieron que la distribución física del área de trabajo es inadecuada para la realización de sus labores por no estar adecuadamente distribuida, por otro lado, reportaron que existe poca comprensión de parte del jefe hacia sus subordinados, debido a la preocupación de los jefes por quedar con buena imagen hacia los dueños de la empresa. Aunado a ello, se recomendó a la empresa modificar el ambiente de trabajo para que los empleados tengan un adecuado desempeño de sus funciones. Por lo que se concluyó, que el clima organizacional influye directamente sobre el desempeño de los trabajadores, donde se les permite desarrollarse y sentirse satisfechos por los resultados logrados en la ejecución de sus responsabilidades y deberes a cumplir diariamente.

Aunado a ello, un estudio realizado por (Davila, Escobar, Mulett, & Uribe, 2012) afirma que “las empresas actualmente buscan por medio de la evaluación de clima organizacional, mejorar continuamente el ambiente de la compañía, teniendo como resultado la productividad, la satisfacción, efectividad y adaptabilidad de los empleados a la organización”.

Ahora bien, Sum (2015) quien realiza una tesis sobre “la motivación y desempeño laboral en los empleados administrativos de una empresa de alimentos del sector 1 del área de Quetzaltenango - Guatemala”, la cual tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la motivación y el desempeño laboral, en la cual se pudo comprobar que la motivación

tenía un nivel alto en los colaboradores del área administrativa y que la motivación es influenciada notablemente en los colaboradores y desempeño laboral.

De la misma manera, en otra investigación elaborada por Juan Roberto Méndez Navarro, (Chile 2003) sobre “el teletrabajo: una nueva figura laboral”, la cual tuvo como objetivo revisar la legislación nacional, respecto de la figura del teletrabajador con la finalidad de sostener la necesidad de contemplar en nuestro derecho laboral una legislación especial para esta forma de trabajo; en la que se tuvo como resultado revisar el alcance que tiene dicha figura, tanto desde el punto de vista de la relación laboral, como de su progresiva importancia en la división del trabajo, y de la dificultad para fiscalizar adecuadamente el cumplimiento de la normativa laboral y de la Seguridad Social, generando una propuesta que trace y resguarde adecuadamente los derechos de teletrabajadores y empresarios permitiendo así una fiscalización adecuada de este tipo de trabajo.

Al igual que, uno de los estudiosos más reconocidos en el tema es Manuel Castells (1997:55), quien realiza un interesante análisis de este fenómeno, “la existencia de rasgos comunes son los que permiten pensar que estamos entrando a una sociedad diferente”, teniendo como objetivo principal que los cambios se presentan preferentemente en el ámbito de la tecnología y necesariamente en el campo de lo social”, es por ello, que tiene como ejemplo a Stephen J. Gould diciendo que “todo cambio debe ser suave, lento y constante”. en el cual tiene como resultado de su análisis que la velocidad de los cambios que han intervenido, destacando la interrelación de la ciencia y la tecnología ha traído consigo, avances significativos. Estos avances en nuestra sociedad se están generando rápidamente en países desarrollados y en desarrollo un nuevo paradigma llamado “sociedad de la información”.

Igualmente, en la Revista ScienceDirect, artículo “Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia”, se da a conocer cómo el teletrabajo puede ayudar a la sostenibilidad organizacional, dejando en claro que este no es una práctica sostenible. Adicional señala que el teletrabajo no es para todas las organizaciones ni para todos los trabajadores, se deben evaluar diferentes variables como la cultura organizacional, adaptación al cambio, entorno familiar, entre otras ya que lo que se desea obtener son indicadores de éxito para la organización y no incurrir en un fracaso. (Contreras & Rojas, 2015).

En una publicación hecha por Dommele (s.f.), de la revista española BetterBeYourself, (2006), se encontró que se han realizado varios estudios que están relacionados con el clima organizacional. El autor del artículo menciona que las investigaciones demuestran que los recursos humanos son rentables. La facturación y los beneficios van viento en popa cuando hay una buena política de personal, y desde hace poco, la relación entre una buena política de recursos humanos y los altos valores en el mercado de las empresas parece haber sido demostrada

2.2. Definición de clima organizacional

El clima representa la personalidad de una organización y podría definirse como la percepción que tiene los colaboradores hacia la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de este.

De este modo, el clima organizacional según (Toro, 1996), lo define como la percepción o representación que las personas derivan de las realidades laborales en las que están ubicadas.

Para Forehand y Gilmer (1964), los cuales definen el clima organizacional como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

Por otro lado, (Luc Brunet, 1997) ,señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde los siguientes tres puntos de vista: La medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales; El primer punto de vista es La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que describen que una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), y son relativamente estables en el tiempo, e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

El segundo punto de vista es la medida perceptiva de los atributos individuales, que representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción.

El tercer y último punto de vista, según” (Brunet, 1997), es la medida perceptiva de los atributos organizacionales el cual está definida como una serie de características de los cuales

son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos), y pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

El clima organizacional tiene diversas definiciones es cual también se refiere a las características que se pueden presentar en los ambientes de trabajo y que son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores; sumado a esto, estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

2.2.1 Dimensiones Del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico del clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

De hecho, (Likert, 1974) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones, las cuales son las siguientes:

- Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

- Las características de los procesos de influencia: La importancia de la *interacción superior/subordinado* para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planificación, así como la formación deseada.

Así las cosas, (Pritchard y Karasick, 1973), desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones:

- Autonomía: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- *Relaciones sociales*: Se trata del tipo de amistades sociales que se observa dentro de la organización.
- Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

- Remuneración: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- Rendimiento: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación: Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus: Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización les da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación: Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
- Centralización de la toma de decisiones: Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo: Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Es por ello por lo que (Bowers y Taylor 1997), en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional.

- Apertura a los cambios tecnológicos: Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- Recursos Humanos: Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

- Comunicación: Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización, así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Motivación: Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- Toma de decisiones: Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización, así como el papel de los empleados en este proceso.

2.2.2. Teoría Del Clima Organizacional Según Likert

En la teoría de (Likert 1967), menciona que “el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los miembros perciben”, por lo tanto, afirma que la reacción estará determinada por percepciones. Establece 3 tipos de variables en el cual definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual del clima:

- a) Variables Causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización a los responsables.
- b) Variables Intermediarias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc.
- c) Variables Finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de los dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la

organización; son, por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y pérdidas.

Por lo anterior, la combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, con un sistema muy autoritario corresponden a un clima cerrado o un sistema muy participativo corresponden a un clima abierto. De acuerdo con esta teoría se puede concluir que las condiciones de la organización definen que tipo de variables intervienen en el clima organización de la empresa.

2.2.3. Tipos De Clima Organizacional

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Sistema de Autoritarismo Explorador, que se caracteriza porque la jefatura, dirección o gerencia no tiene confianza hacia sus trabajadores, la percepción que se tiene en este tipo de clima es de temor y la interacción que se da entre colaboradores y directivos es casi nula.

Sistema de Autoritarismo Paternalista: Este se caracteriza porque en la relación colaboradores y directos existe confianza, en este tipo de clima se manejan las recompensas y los castigos como fuentes de motivación y los supervisores de cada área manejan mecanismos de control.

Sistema Participativo Consultivo: Este se caracteriza por la confianza que existe entre directivos y colaboradores. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

Sistema Participativo en Grupo: Este se caracteriza porque los directivos tienen plena confianza en sus colaboradores. El funcionamiento de este sistema es el equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

2.2.4 Características Del Clima Organizacional

El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de esta, estas características pueden ser externas o internas. Como también, son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes, debido a diferentes factores que se presentan en las empresas, como, por ejemplo; los días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Con lo anteriormente expuesto, se dice que estos cambios son relativamente permanentes en el tiempo y se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

2.2.5 Elementos Del Clima Organizacional

Los elementos del clima organizacional deben tenerse en cuenta en la generación de procesos creativos y espacios para la innovación.

Según (Ciampa, 1991 citado por Marín, 1999), los elementos más representativos del clima organizacional son: la Influencia, trabajo en equipo, satisfacción, deseo de cambio y responsabilidad, para que surjan ideas que posteriormente se cristalicen como innovaciones,

pues es necesario que los miembros de la organización sientan, que son parte integral de ésta, que son tomados en cuenta, que no deben temer a opinar y de hecho a criticar los elementos de la organización que no contribuyen a los procesos de cambio, proponiendo nuevas formas de realizar las actividades y/o labores, entre otras actitudes que se fomentan en los individuos, cuando el clima organizacional es propicio para esto.

2.2.6 Factores Que Conforman El Clima Organizacional

Según Davis y Colb (1999), las actitudes son los sentimientos supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno y a su compromiso con las acciones previstas, lo que en última instancia determina su comportamiento. Dentro de los efectos de las actitudes se puede recalcar un efecto negativo que es la inadaptación laboral, donde según Camarena (2000), esta es concebida como como el síndrome complejo que comprende un grado máximo de insatisfacción del trabajo y la significativa disminución de la productividad.

La teoría de los profesores Litwin y Stinger(1998), establece los siguientes factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación del Clima Organizacional.:

La Estructura hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como Estructura Organizacional.

Otro aspecto es la responsabilidad, el cual se ve necesariamente ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

En cuanto a la recompensa, esta se ve reflejada en un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, el cual constituye el primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, los humanos «reclamamos» reconocimiento adicional.

Por otro lado, los desafíos son tomados en la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados, a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización.

Respecto a las relaciones, estas se fundamentarán en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral (mobbing) y otros inconvenientes de este estilo.

Igualmente, la cooperación está relacionada con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa. Por consiguiente, con los estándares se establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que estos sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

Otro factor importante según Litwin y Stinger (1968) es el conflicto, que siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

Por último, la identidad que como sabemos hoy día la conocemos como Sentido de Pertenencia, esta es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella y tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización.

Cada uno de los aspectos mencionados produce en los colaboradores diferentes tipos de percepción que inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional.

2.2.7 Componentes Del Clima Organizacional

Estos se encuentran divididos en dos componentes, como lo son subjetivos y objetivos, entendiéndose el subjetivo como lo relativo a los valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación, con un componente relacional significativo. Igualmente, el objetivo se relaciona al ambiente y a las condiciones físicas del lugar de trabajo. Aunado a ello, podemos mencionar algunos factores que dentro del clima organizacional pudiéramos valorar como subjetivos, así:

- **Autonomía:** Entendida como la capacidad de la persona para tomar decisiones asociadas directamente con sus tareas y sus responsabilidades laborales o profesionales. Este componente es individual, y, por tanto, tiene que ver con la percepción de la persona. El componente autonomía es contrario y se polariza al componente control. Podemos hablar de alta autonomía, asociándola a bajo control y baja autonomía cuando el control ejercido es amplio.

- **Participación:** Entendida como las posibilidades de acción e influencia de cada persona en procesos colectivos (de su propio ámbito, de temas generales: calidad, mejoras, etc.). El componente participación se polariza con la pasividad e indiferencia. Sin embargo, pueden existir situaciones que desde el punto de vista organizacional

neutralicen actitudes de participación y las sitúen—involuntariamente para la persona en el plano de la pasividad e indiferencia al no existir canales y personas que gestionen de forma adecuada esa participación. Está en relación directa con el próximo componente.

➤ Liderazgo: Capacidad interpersonal para conducir a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de objetivos específicos por medios no coercitivos. Perfil del líder o autoridad formal y tipos de relaciones que mantiene con los miembros del equipo. El componente liderazgo se proyecta a través de los diferentes perfiles o estilos de líder, cada uno de los cuales genera distintos enfoques dentro del trabajo y distintos climas. El polo contrario a liderazgo es la ausencia de liderazgo.

➤ Comunicación: El valor comunicación se polariza con la incomunicación o mala comunicación. No saber escuchar genera malas relaciones y lleva a vicios, como suponer lo que otra persona siente o piensa, y generar rumores. (Tejada, Giménez, Gan y otros (2007:200)).

Por otro, se relacionan los componentes objetivos, así:

➤ Condiciones físicas e infraestructuras, la progresiva importancia otorgada a los espacios de trabajo y a disciplinas como la ergonomía indican una atención creciente a cuestiones que cuando están presentes de forma satisfactoria no generan una motivación especial (factores “higiénicos”, no directamente motivadores) según Herzberg (1966), pero que cuando son deficientes producen irritación, frustración y un clima organizacional negativo.

➤ Remuneración/salario: Cuando se habla de este tema, se alude a todo tipo de compensaciones materiales: salarios, sueldos, primas, beneficios, incentivos, bonus,

etc., que el empleado (en cualquier nivel, sea un simple operario o un alto directivo) recibe de la empresa para la que trabaja. Davis (1995) señala que “la compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor”.

➤ Diseño de puestos de trabajo: Este supone una de las tareas más complejas dentro de una empresa u organización. Muchas de las disputas y tensiones que tienen lugar en la vida interna son consecuencia de estudios sobre el trabajo que tienen supuestos o puntos de partida diferenciadores y no integradores, ya que están elaborados con una finalidad esencialmente retributiva (las valoraciones de puestos que permiten diferenciar niveles de importancia y consiguientes grados de retribución) y no profundizan en necesidades del propio trabajo y sus ocupantes, en facilitar la claridad en las responsabilidades y acciones adecuadas para un excelente desempeño individual y colectivo.

Como también plantean una visión rígida de los cometidos, tareas, actividades, etc., de los puestos, de modo que las personas que los ocupan se ven encorsetadas dentro de los mismos, sin capacidad para salir de los esquemas establecidos, o teniendo que consultar continuamente al jefe o responsable, dependiendo de la flexibilidad de éste las orientaciones subsiguientes; ofreciendo visiones incompletas o parciales de la misión y dimensión del trabajo a realizar, con lo que no ofrecen un marco genuino de las tareas, que pueden quedar sujetas a las órdenes del jefe del ocupante del puesto: su motivación para ocuparse o no de aquellas cuestiones que aparecen en el horizonte de la actividad (por ejemplo, en atención al cliente, soluciones o decisiones respecto a quejas o reclamaciones, etc.), Obteniendo como resultado percepciones intuitivas de jefes o responsables, cuyo contenido a veces es simplemente oral , sin soporte escrito que se

resume en vaguedades que no clarifican ni los procesos de trabajo ni en los pilares de la actividad (“necesitamos una persona para ayudar a los administrativos a sacarse de encima todo el papeleo pendiente”).

2.3 Definición De Teletrabajo

Las definiciones de teletrabajo abarcan aspectos puntuales de la esencia de esta modalidad de contratación laboral, y se toma como referencia su origen filosófico telou (griego) y tripaliare (latín), que significan lejos y trabajar, entendiéndolo como trabajo a distancia (Osio & Delgado, 2010). Consecuentemente, el teletrabajo puede ser ocasional y se puede realizar desde casa a tiempo completo (Babilón, 1998), desempeñando una actividad profesional sin presencia física del trabajador durante una parte considerable de su horario laboral (Civit & March, 2000).

(OIT, 2002) define el teletrabajo, acogido en una organización como modalidad de contratación de personal, debe considerar que se requiere el uso de TIC, debido a que sus labores se desarrollan en su domicilio y, en consecuencia, son numerosos trabajadores móviles

En Colombia, la adopción de una definición integral que reflexione sobre el contenido fundamental del teletrabajo como modalidad de vinculación laboral no lo hace precisamente el Ministerio del Trabajo como organismo estatal que regula la materia, sino que en su lugar lo define el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (2008) y reflexiona sobre el teletrabajo de una forma más integral que las definiciones académicas:

El teletrabajo es una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico, revistiendo las siguientes formas: autónomos, móviles y suplementarios.

No obstante, la modalidad del teletrabajo se emplea cuando las labores se pueden realizar a distancia y no se requiere que el trabajador esté presente en las oficinas centrales o los centros de trabajo habituales para el cumplimiento óptimo de sus actividades (Buirá, 2010, p. 22).

Generado este panorama con base en las definiciones acerca del teletrabajo como una tendencia tangible en las figuras de contratación laborales en Colombia, se hace necesario complementarlo al concepto de sostenibilidad empresarial, puesto que intervienen, en primera instancia, aspectos naturales como el crecimiento exponencial de la población mundial, la disminución del espacio habitable y el uso de los recursos, y en segunda instancia, aspectos materiales como la reducción de los metros cuadrados disponibles para vivienda y trabajo, el aumento de la ocupación vehicular del espacio público y el uso de equipos para la comunicación, entre otros.

El teletrabajo es siempre un trabajo no presencial, esto es, prestado apartada mente o desde lejos. Así, «el teletrabajador permanece separado, con carácter permanente o temporal, de su unidad de trabajo (empresario, compañeros)». Al respecto, (Francisco Ortiz Chaparro 1994), afirma:

“La actividad se desarrolla para una empresa o institución (un empleador) sin acudir al centro de trabajo tradicional. A la empresa. A «la oficina». En este planteamiento no hacemos cuestión del lugar donde se realice ese trabajo y que no sea el tradicional: el domicilio, el telecentro, el propio vehículo en que el teletrabajador se traslada para visitar clientes, etcétera. Simplemente, se realiza fuera de los contornos inmediatos del lugar en que se evalúan sus resultados. Además, el empleador no tiene posibilidad física de observar la ejecución de la prestación por parte del trabajador”.

En realidad, el teletrabajo aplica las telecomunicaciones y el mismo (Ortiz Chaparro 1994), escribe con precisión: “El teletrabajo implica necesariamente la transmisión del producto del trabajo por un medio de comunicación. También, en ocasiones, la transmisión, por parte del

empleador, de los datos e informaciones útiles para la ejecución del trabajo solicitado. No importa cuáles sean estas telecomunicaciones. Se puede trabajar con un teléfono, o un fax, o con todo tipo de medios o sistemas de telecomunicación sofisticados, con redes de área local, satélites, red digital de servicios integrados, correo electrónico, audio o videoconferencia, etc.

Por otra parte, las tecnologías de la información se utilizan no solo como enlace con el empleador, sino también como instrumento de trabajo fundamental: para consultar bases de datos, navegar por la información, relacionarse con otros individuos de un mismo equipo o grupos de trabajo, etc.

Si no se utilizan las telecomunicaciones, no hay teletrabajo, incluso aunque intervenga la informática. Ciertas empresas entregan al teletrabajador montañas de papel [...] y reciben, a cambio, discos magnéticos con los datos que se contenían en dichos papeles ya procesados. Las telecomunicaciones no intervienen en este caso para nada y, por tanto, consideramos que estamos ante un trabajo a domicilio tradicional, aunque intervenga el proceso de datos [...] El trabajo a través de telecomunicaciones sin que medie la distancia tampoco es teletrabajo. Al fin y al cabo, teclear en una computadora conectada a una red de área local y cosas por el estilo es lo que ocupa hoy a la mayor parte de los trabajadores de cuello blanco. Pero la gran mayoría de esas telecomunicaciones tienen como ámbito la misma sede de la empresa, a la que el trabajador ha debido trasladarse previamente, cerca de los compañeros y, para bien o para mal, del jefe.

De todos modos, debe admitirse que el teletrabajador aplica habitual y principalmente la telemática: utiliza conjuntamente las técnicas de la telecomunicación y de la informática para la transmisión a distancia de información. En otras palabras, el teletrabajador «se vale para la realización y/o transmisión del resultado de su trabajo de medios informáticos y de las telecomunicaciones».

El teletrabajo es prestado por una persona física. Es decir, el trabajador debe ser una persona natural. Una persona jurídica (sociedad o asociación, por ejemplo) no puede ser «teletrabajador».

El teletrabajo es prestado bajo subordinación. Esto, porque el trabajo objeto de protección por el derecho del trabajo es el trabajo prestado por cuenta ajena y subordinado.

2.3.1 Modalidades Del Teletrabajo

Existen diferentes modalidades para la realización del teletrabajo; En cualquier caso, la elección de la modalidad de trabajo a adoptar dependerá de diversos factores: el tipo de trabajo y su duración, la cantidad de trabajadores, la forma de gestión, el tamaño y la disponibilidad económica de la empresa, el equipamiento necesario. Ciertamente, «pueden y deben buscarse fórmulas que reúnan las ventajas del trabajo en el domicilio con las ventajas de trabajar en otros lugares». Sin embargo, en el análisis para la decisión pertinente debe valorarse ante todo que «en las nuevas modalidades de trabajar lo que prima es el grupo y la compartición de información. Las nuevas formas de organización incluso están basadas sobre este trabajo en grupo».

En Colombia, la Ley 1221 de 2008 establece tres modalidades de teletrabajo o tipo de teletrabajador, que responden a los espacios de ejecución del trabajo, las tareas a ejecutar y el perfil.

- Teletrabajo Autónomo: Trabajadores independientes o empleados que se valen de las TIC para el desarrollo de sus tareas, ejecutándolas desde cualquier lugar elegido por él.
- Teletrabajo Suplementario: Trabajadores con contrato laboral que alternan sus tareas en distintos días de la semana entre la empresa y un lugar fuera de ella usando

las TIC para dar cumplimiento. Se entiende que teletrabajan al menos dos días a la semana.

➤ **Teletrabajo Móvil:** Trabajadores que utilizan dispositivos móviles para ejecutar sus tareas. Su actividad laboral les permite ausentarse con frecuencia de la oficina. No tienen un lugar definido para ejecutar sus tareas.

Las modalidades de trabajo flexibles y a distancia han propiciado la transformación de las relaciones laborales, permitiendo a los empleados tener control sobre su tiempo y sus objetivos, y brindando a las organizaciones mayor productividad derivada del aumento en la calidad de vida de los trabajadores gracias al teletrabajo.

2.3.2 Ventajas Y Desventajas

Dentro de las principales ventajas podemos decir que el teletrabajo aumenta la productividad y reduce los costos fijos en las empresas, mejora la calidad de vida de los trabajadores e incentiva el trabajo en equipo, promueve la inclusión social, aporta al mejoramiento de la movilidad en las ciudades y reduce los índices de contaminación e impulsa el uso y apropiación de las nuevas tecnologías.

En cuanto a las desventajas, el principal riesgo es que la entidad o la empresa no realice una adecuada planeación, autoevaluación y sensibilización para la implementación del teletrabajo. Es por esto que los Ministerios TIC y del Trabajo ofrecen acompañamiento técnico para garantizar las buenas prácticas y que la adopción del modelo sea exitosa tanto para las empresas como para los teletrabajadores.

2.3.3 Beneficios De Implementar Teletrabajo

En Colombia son cada vez más las empresas que se han cambiado el chip para adoptar el Teletrabajo, una forma de organización laboral que fue definida en el país bajo la Ley 1221 de 2008 y que hoy ya cuenta con 45 mil personas prestando sus servicios bajo esta modalidad, por lo que relacionamos ciertos beneficios, así:

Aumento de la productividad y reducción de costos fijos, mayor productividad equivale a mayores ingresos y mayor crecimiento del negocio, los costos predecibles asociados a la flexibilidad de la inversión en planta física, tecnología y recursos humanos que responderán a la demanda. A mayor demanda, crecimiento de la organización con inclusión de teletrabajadores; a menor demanda, escasos costos fijos, es decir, la reducción de costos fijos en planta física, mantenimiento, servicios públicos, adquisición de hardware y software -aprovechando los dispositivos de propiedad del trabajador- inciden en la disminución del esfuerzo en mantenimiento de equipos.

Mejora de la calidad de vida de los trabajadores e incentiva el trabajo en equipo, está demostrado que los colaboradores de las organizaciones que trabajan bajo esta modalidad ahorran: tiempos en desplazamientos, dineros asociados a combustible, parqueaderos o transporte público, gastos en alimentación y mejoras significativas en la salud al consumir alimentos que preparan en sus hogares.

Además, las personas reducen el estrés derivado de los largos desplazamientos y mejoran los lazos familiares y vecinales al tener mayor presencia física en el hogar y otros espacios de socialización.

Promueve la inclusión social, personas en condición de discapacidad, privadas de la libertad, población vulnerable o cabezas de familias, encuentran en este tipo de trabajo una oportunidad de ser económicamente activos gracias a las tecnologías de la información y comunicaciones.

Recientemente en Colombia se firmó el pacto por el teletrabajo con el sector justicia, el cual diseñará e implementará un plan maestro que permita a la población privada de la libertad capacitarse y posteriormente ser calificada para teletrabajar. Aportando al mejoramiento de la movilidad en las ciudades y reduciendo los índices de contaminación

La huella de carbono es la medición del impacto o la marca que deja una persona sobre el planeta en su vida cotidiana, el teletrabajo ayuda a disminuir la contaminación gracias a la reducción de desplazamiento de los trabajadores a las oficinas, lo que también contribuye al mejoramiento de la movilidad de las ciudades y reducción del tráfico asociado a las jornadas laborales que impacta notoriamente en la calidad de vida de los ciudadanos.

Impulsa el uso y apropiación de las nuevas tecnologías, siendo este el soporte fundamental para la implementación del Teletrabajo, las empresas que invierten en plataformas para el desarrollo de esta modalidad laboral ganan en productividad y optimización de sus recursos TIC. El teletrabajador sabe que la tecnología es su mejor aliado, por eso propende por estar actualizado en el adecuado uso de herramientas ofimáticas, software, aplicaciones, entre otras. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, 2019)

2.3.4 Retos Para La Implementación Del Teletrabajo

El teletrabajo es sinónimo de innovación organizacional, en consecuencia, supone un cambio interno y nuevas formas de relacionamiento entre jefes y empleados, por eso es necesario

considerar algunos factores, como lo es el control, que con este es posible hacer seguimiento a los colaboradores por cumplimiento de tareas y no de horarios, como también la productividad, logrando metas definidas y disfrutando de mayor balance entre su vida laboral y personal es más productivo. Teniendo en cuenta los costos para realizar inversiones iniciales en tecnología que retornen en el mediano plazo como reducciones en costos fijos.

2.3.5 Requerimiento Para La Implementación Del Teletrabajo

Los procesos de implementación y adopción del modelo de teletrabajo incluye cinco etapas cada una con pasos definidos: la primera de ellas es el compromiso institucional que da claridad sobre la voluntad y los objetivos de la dirección con la implementación del modelo; la segunda es la planeación general del proyecto en la cual se define un plan de ruta para alcanzar esos objetivos y los recursos necesarios para lograrlos; la tercera es la autoevaluación en materia jurídica, tecnológica y organizacional, para identificar los recursos y necesidades a suplir para iniciar el proceso de implementación; en la cuarta se da el desarrollo de la prueba piloto que medirá la capacidad de adaptación de la organización y los empleados a este cambio y por última en la quinta etapa será de apropiación en la cual se adopta el modelo con la aplicación de procedimientos y políticas del teletrabajo como modalidad laboral de manera continuada.

Las etapas propuestas, que parten de la revisión de modelos implementados a nivel mundial y nacional, se enmarcan en un proceso de gestión del cambio organizacional que busca preparar la estructura necesaria y a las personas involucradas para ser exitosos en su aplicación.

CAPITULO III

3. METODOLOGÍA

3.1 Tipo de Investigación

Esta revisión documental es de tipo cualitativo, según (Bedregal 2017), el método cualitativo se emplea para el estudio de fenómenos sociales complejos; esto permite a su vez, comprender en profundidad el problema, las causas desde una mirada de actores sociales. La investigación cualitativa tiene como objeto de estudio las opiniones, conductas, actitudes, creencias, percepciones y las emociones de las personas frente a dichas problemáticas; se destaca que a su vez que, la investigación cualitativa evidencia un énfasis en la representación teórico y social del objeto de estudio.

3.2. Definición de las variables

3.2.1 Que son Variables?

Según (Grau, 2004), "El concepto de variable siempre está asociado a las hipótesis de investigación. Una variable es una propiedad que puede adquirir diferentes valores en un conjunto determinado y cuya variación es susceptible de ser medida.

3.2.2 Variables Independientes

Es aquella característica o propiedad que se supone ser la causa del fenómeno estudiado. En investigación experimental se llama así, a la variable que el investigador manipula. Que son manipuladas experimentalmente por un investigador.

3.2.3 Variables Dependientes

Los cambios sufridos por los sujetos como consecuencia de la manipulación de la variable independiente por parte del experimentador. En este caso el nombre lo dice de manera explícita, va a depender de algo que la hace variar.

VARIABLES	VARIABLES INTERMEDIAS	SOPORTE TEORICO
Clima Organizacional	Método De Mando	Likert (1974) Percepción del clima en dimensiones
	Proceso De Influencia	
	Fuerzas Motivacionales	
Teletrabajo	Virtualidad	(Contreras & Rojas, 2015).
	Sostenibilidad Empresarial	
	Adaptación	

Fuente: Elaboración Propia

3.3 Localización de documentos (fuentes primarias y secundarias)

3.3.1 Fuentes Primarias: Para la recopilación de los datos teóricos se utilizaron fuentes escritas que estuvieran relacionadas con el tema como libros, publicaciones, revistas especializadas en el tema, así como páginas de internet, entre otros.

3.3.2. Fuentes Secundaria: Revisión de la Información Internet, revistas, libros, tesis y guías de desarrollo de esta investigación.

3.4 Recolección de datos (técnicas)

Disponer de instrumentos válidos, que permitan en su estructura, recoger el concepto de todo el proceso investigativo es fundamental, toda vez que en éstos se resumen la información que fue tomada de base para la investigación, el análisis del problema, el objetivo que se busca, las variables y finalmente los parámetros de la información que se busca alcanzar.

En este trabajo se ha realizado una revisión bibliográfica, de las principales fuentes, como lo son: artículos científicos, revistas, proyectos de investigación, paginas web, blogs, entre otros, todas relacionadas con el tema de este estudio.

En efecto, la necesidad de realizar una revisión supone hacer una investigación documental, condensar un volumen considerable de información procedente de fuentes diversas y en ocasiones divergentes, que consiste en establecer relaciones intertextuales, comparar las diferentes posturas frente a un problema y, finalmente, escribir un texto coherente que sintetice los resultados y las conclusiones.

CAPITULO IV

4. RESULTADOS

El coronavirus está cambiando instantáneamente la forma en que se imparte la educación, ya que la escuela y el hogar, ahora se convierten en el mismo lugar tras las necesarias regulaciones efectuadas. Estas medidas terminan por iluminar la realidad de los muchos otros roles que la escuela ofrece además de lo académico, toda vez que, para algunos resulta ser una complicación incómoda, mientras que, para otros, la situación es aún más preocupante.

Con base en nuestro primer objetivo específico el cual consistió en Describir las causas que permiten que el clima laboral se vea afectado dentro del sector educativo, pudimos llegar al acuerdo que estas causas se deben a que estas no se estaban preparado para esta transformación, el cual se vio afectada la comunicación entre los compañeros , dando como resultado factores negativos que alerta la relación de los empleados y empleadores habitual al mal liderazgo, falta de respeto, exceso de trabajo y estrés laboral, que afecta notablemente el bienestar y eficiencia de la empresa. Tomado de Excel WES DE MOOS 20 dimensiones aplicadas y los hallazgos de las investigaciones de Serrato, (2011), Blandón & Blandón, (2018) y Gonzales, Paredes, Nuñez, Paredes & Paredes, (2018).

Respecto al segundo objetivo que era el Analizar las actividades que se están realizando y que a su vez están afectando el desarrollo laboral y personal de los colaboradores, pudimos responder que las empresas sólo pueden ser innovadoras y adaptativas si sus empleados tienen motivación de desarrollo profesional (Valle, 1995), y es así a las organizaciones les interesa que su capital humano tengas las herramientas necesaria para afrontar retos, es allí donde nos vamos a las actividades de bienestar laboral y que entre esas están las capacitaciones factor importante en el proceso de desarrollo laboral y profesional, en el cual nos vemos soportado por el autor

Chiavenato (2007), “La Capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos”.

El tercer y último objetivo trata de establecer estrategias, que permitan mantener un clima laboral estable teniendo en cuenta la virtualidad, en este objetivo se busca promover un ambiente de armonía dentro de una organización, que ayude a mejorar el desempeño y el sentimiento de pertenencia en los trabajadores, más aún en época de crisis como la que se vive actualmente. Según Gonçalves (1997) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento. En ese sentido, un buen clima organizacional promueve el bienestar general de la compañía y su competitividad en el mercado. Aunque la falta de interacción dentro de un mismo espacio físico ha sido el principal desafío que han tenido que afrontar los gestores de recursos humanos, con la participación de todos los elementos que forman parte de una misma organización, es posible crear un buen clima laboral.

CAPÍTULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

A partir de esta revisión podemos concluir que el clima organizacional en el sector educativo en el país, no se encontraban preparados para un crisis sanitaria de esta magnitud, ya que no existía ningún punto de referencia alrededor de este tema, donde se vieron obligados a tomar decisiones administrativas globales a la ligera, sin tener en cuenta las condiciones y el impacto negativo que estas podría causar en los colaboradores, toda vez, que en algunos casos se presentaron problemas en los colaboradores, ya que la mayoría estaban acostumbrados a la educación tradicional, la resistencia al cambio de la metodología, la falta de capacitación en el uso y manejo de las tecnologías de las información y comunicación, también la carencia de recursos tanto pedagógicos como tecnológicas en la cual repercutirían, inclusive en la salud de la mayoría de los docentes, hizo que el clima organizacional se deteriora.

El objetivo de que exista un clima laboral agradable en cada una de la institución se hace necesario buscar estrategias que le permitan a los colaboradores trabajar de una manera agradable y el simple hecho de estar detrás de una pantalla no lo vean como un traumatismo, si no como una oportunidad que se está presentado y que les ayuda con su aprendizaje laboral y emocional; y es allí donde juega un papel importante el gerente de Desarrollo humano organizacional, que es donde el entra a buscar estrategias que le permita que el colaborador se sienta satisfecho y que vea el problema como una nueva oportunidad, y que esta a su vez sea trasmita a sus estudiantes.

El mantener un buen clima laboral durante momentos de crisis como la actual contingencia derivada del COVID-19 representa un gran desafío para muchas empresas, ya que ha demostrado

la necesidad de actualizar procesos, crear políticas para gestionar el home office y realizar cambios a la dinámica de trabajo con el fin de garantizar la continuidad de las actividades.

Toda esta revisión confirma que si buscamos estrategias y se adoptan medidas que se puedan implementar en los procesos de gestión humana en la organización vamos a tener mayor productividad en las actividades diarias de las organizaciones, un ambiente laboral agradable trae consigo mismos beneficios no solo organizacional si no económico, pues colaboradores motivados van a rendir mucho más.

5.2. Recomendaciones

Con base en la experiencia vivida hasta el momento, estas son las propuestas generadas para mejorar el proceso de virtualidad en el sector educativo en Barranquilla

- Seguir fortaleciendo los procesos de capacitación como temas de emocionalidad y trabajo en equipo que le permitan al docente tener alternativas ante cualquier eventualidad que se le ofrece.
- Implementar evaluaciones constantemente que se pueda ver reflejado el desempeño y trato hacia los compañeros de trabajo, buscando fortalecer esas debilidades por medio de charlas y actividades que permitan una mayor interacción entre ellos.
- Buscar estrategias que le permitan incentivar a los colaboradores a participar en actividades que se organicen con el objetivo de mejorar el clima laboral y el compañerismo dentro de los puestos de trabajo.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

KAST, Fremont E. y James E. ROSENZWEIG, Organization and management: a system approach, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, 1970, p. 245.

KRECH, David, Richard CRUTCHFIELD y Egerton L. BALLACHEY, Individual in Society, Nueva York, McGraw-Hill, 1962, p. 17.

Orero, A. (1997): La Organización Virtual, Comunicación de las I Jornadas de Tecnologías de Información y Recursos Humanos, E.T.S.I.T, Universidad Politécnica de Madrid.

Martínez, M. y De Pablos, Carmen (2001): El diseño de procesos virtuales: un modelo de diagnóstico aplicado al sector asegurador español. Revista Alta Dirección, año 2001, N° 219 (septiembre-octubre).

Williams Rodríguez, L,V, (2013) Estudio Diagnostico De Clima Laboral En Una Dependencia Publica. (<http://eprints.uanl.mx/3751/1/1080256607.pdf>).

Rodríguez Cocom,G (2015) Análisis De Clima Organizacional De La Empresa Corporativo Fibroo S.A. De C.V. (http://www.itzonamaya.edu.mx/web_biblio/archivos/res_prof/ige/ige-2015-12.pdf).

Pastor Guillen,A (2018) Clima Organizacional Y Desempeño Laboral En Trabajadores Administrativos De Una Empresa Privada De Combustibles http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3466/1/2018_Pastor-Guill%C3%A9n.pdf.

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2019). Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Obtenido de <https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-11180.html>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2019). Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Obtenido de <https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-11180.html>.

González Ariza J,(2017) Incidencia del teletrabajo en el clima organizacional de las empresas. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17034/GonzalezArizaJavierAndres2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Afanador Madrejón S, (2015) Análisis Jurídico Del Teletrabajo Como Alternativa Laboral Para Empleados Y Empleadores En El Municipio De San José De Cúcuta <https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/10052/PROYECTODEGRADOTELETRABAJOSHARON-BELCY.pdf?sequence=2&isAllowed=y>.

Chavarro Miranda F(2017) Teletrabajo: Una Opción Para La Mejora De Los Beneficios De Las Organizaciones Y De Los Empleados <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/2880/2017ortegaluisa.pdf?sequence=1>

Fernández Torres C (2003), El Teletrabajo: Una Nueva Forma De Inserción Laboral Para El Bibliotecólogo- http://eprints.rclis.org/7596/1/teletrabajo_cft.pdf

Tamayo Wong, N, Romero Pesante, C(2019) El clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la Superintendencia de Mercado de Valores, Miraflores enero - agosto 2018 <https://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/3695/tesis%20oficial.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Hernandez García, v , Fernández Rojas M (2011) Propuesta De Creación De Un Instrumento De Medición De Clima Organizacional Para Una Industria Farmacéutica

https://Repository.Icesi.Edu.Co/Biblioteca_Digital/Bitstream/10906/66959/1/Propuesta_Creacion_Instrumento.Pdf

Grupo Eps Especialistas, Tomado de <https://www.ips.com.mx/blog/cuales-son-los-tipos-de-clima-organizacional>

(Parra Fernández, Margel; DURAN, Sonia Ethel ; MÁRCELES, Víctor ; YARZAGARAY, José VALENZUELA, Isaac ; PAYARES, Karen ; ALVARINO, Cesar; NAVARRO, Nelvis ; CHARRIS, Pavel, 2018)

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2019). Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Obtenido de <https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-8365.html>, <https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-81994.html>, <https://teletrabajo.gov.co/622/w3-article-11180.html>

Jiménez Lemus, 9 factores que repercuten en el clima organizacional y los objetivos empresariales, Tomado de <https://www.gestiopolis.com/9-factores-clima-organizacional-objetivos-empresariales/>

Peña Luis, (2010) PROYECTO DE INDAGACIÓN, Tomado de: https://www.javeriana.edu.co/prin/sites/default/files/La_revision_bibliografica.mayo_.2010.pdf

Diaz Ortiz c, (2020) Análisis Del Impacto En El Clima Organizacional En La Institución Educativa Pedro Pabón Parga. Tomado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37131/DiazOrtizCristhianFelipe2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Villafuente Paola (2020) educación en Tiempos de Pand (Ciencia Tecnica y Administrativa CYTA, 2017)emia : Covid 19 y equidad en el aprendizaje, tomado de:

<https://observatorio.tec.mx/edu-news/educacion-en-tiempos-de-pandemia-covid19>

Gómez Montiel e, Porras Porras F, Buchelin Diaz F, Camargo Plaza z,2020, proyecto de práctica

ii- investigación aplicada factores que afectan el clima laboral de la secretaria de gobierno del

Guaviare, tomado de:

<https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2245/FACTORES%20QUE%20AFECTAN%20EL%20CLIMA%20LABORAL%20DE%20LA%20SECRETARIA%20DE%20GOBIERNO%20DEL%20GUAVIARE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

(Ciencia Tecnica y Administrativa CYTA, 2017)