



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE AUDITORÍA  
CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE  
GESTIÓN**

**“ANÁLISIS DEL TELETRABAJO EN LA CULTURA  
ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO  
LABORAL EN EMPRESAS CONVENCIONALES EN TIEMPOS DE  
CRISIS”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA  
INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

**BASTIÁN ANDRÉS MOYA QUILODRÁN**

**Profesor Guía: PABLO MENDEZ MONTENEGRO**

**Valparaíso, diciembre 2020**

# ÍNDICE

ÍNDICE DE TABLAS	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	5
INTRODUCCIÓN	6
CAPÍTULO I: REVISIÓN LITERARIA Y MARCO TEÓRICO	12
1.1. TIEMPOS DE CRISIS Y TELETRABAJO	15
1.2. TELETRABAJO	15
1.2.1. ORIGEN DEL TELETRABAJO	15
1.2.2. CONCEPTO DEL TELETRABAJO	16
1.2.2.1. TELETRABAJO Y LAS TICS	18
1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL	18
1.3.1. CONCEPTO	18
1.3.2. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	19
1.3.3. CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	19
1.3.4. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA	20
1.3.5. TELETRABAJO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	21
1.4. DESEMPEÑO LABORAL	22
1.4.1. CONCEPTO	22
1.4.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL	23
1.4.3. TELETRABAJO Y EL DESEMPEÑO LABORAL	24
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26
2.1. ENFOQUE Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	26
2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	27
2.3. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS	28
2.3.1. DISEÑO DE INSTRUMENTO Y/O SELECCIÓN DE INFORMACIÓN	28
2.3.2. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO	30
2.3.3. APLICACIÓN Y/O RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN	31
2.4. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS	32
CAPÍTULO III. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN	33
3.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO COLABORADORES	34
3.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO JEFES DE ÁREAS	36

3.3. ANÁLISIS CUANTITATIVO	37
3.3.1. DIMENSIONES QUE INCIDEN SIGNIFICATIVAMENTE EN LA CULTURA POR LA MODALIDAD DEL TELETRABAJO POR PARTE DE LOS COLABORADORES.	37
3.3.2. DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES BAJO LA MODALIDAD DEL TELETRABAJO.	46
3.3.3. RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES.	48
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	50
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
5.1. CONCLUSIONES	53
5.2. RECOMENDACIONES	54
REFERENCIAS	56
ANEXOS	61
ANEXO 1. ENCUESTA PARA COLABORADORES	61
ANEXO 2. ENCUESTA JEFE DE ÁREA	62
ANEXO 3. CARTA DE VALIDACIÓN “EXPERTO”	63
ANEXO 4. DOCUMENTO INFORMATIVO	64
ANEXO 5. PAUTA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS SUJETOS A VALIDACIÓN	66
ANEXO 6. CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO	67
ANEXO 7. ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD	68

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Dimensiones e indicadores: Variable cultura organizacional.	27
Tabla 2. Dimensiones e indicadores: Variable desempeño laboral.	28
Tabla 3. Escala de medición.	29
Tabla 4. Antigüedad en el cargo. Encuesta colaboradores.	34
Tabla 5. Estadística descriptiva: Teletrabajo - Cultura Organizacional.	36
Tabla 6. Calificación del desempeño laboral producto del teletrabajo.	48
Tabla 7. Correlación Cultura - Desempeño.	49

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1: Porcentaje de género. Encuesta colaboradores	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 2. Cargo en la organización	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 3. Encuestas aplicadas por Áreas.	34
Gráfica 4. Tiempo realizando teletrabajo los colaboradores	35
Gráfica 5. Porcentaje de género. Encuestas Jefes Áreas.	35
Gráfica 6. Áreas pertenecientes a los jefes.	36
Gráfica 7. Promedios Teletrabajo - Cultura Organizacional.	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 8. Encuestas aplicadas: Dimensión Creencias.	37
Gráfica 9. Encuestas aplicadas: Dimensión Clima.	39
Gráfica 10. Encuestas aplicadas: Dimensión Valores	¡Error! Marcador no definido.
Gráfica 11. Encuestas aplicadas: Dimensión Normas	41
Gráfica 12. Encuestas aplicadas: Dimensión Filosofía.	43
Gráfica 13. Encuestas aplicadas: Dimensión Símbolos.	44
Gráfica 14. Total de respuestas por preguntas. Teletrabajo - Desempeño Laboral.	46

## RESUMEN

La actual crisis sanitaria ha provocado un cambio de paradigma en el mundo laboral, en donde el teletrabajo ha sido la modalidad de trabajo para resolver las emergencias de las organizaciones. Producto de esto, las empresas afrontan la difícil tarea de adaptarse al cambio, sin dañar la cultura organizacional y el desempeño laboral. La presente investigación tiene por objetivo evaluar el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en empresas convencionales en tiempos de crisis. Para esto, se aplicaron como instrumentos cuantitativos dos tipos de encuestas, una dirigida a los colaboradores y la segunda para los jefes de áreas. Dada a la información recogida, se obtuvo una muestra de 29 personas incluyendo a colaboradores y jefes de áreas, los resultados revelaron que: el impacto del teletrabajo es positivo tanto para la cultura organizacional y desempeño laboral. Las conclusiones de la investigación afirman que ambas variables se relacionan, donde el buen desempeño laboral incide a la buena cultura que cuenta la organización llevando a cabo de forma aceptable el teletrabajo.

**Palabras claves:** Teletrabajo, cultura organizacional, desempeño laboral, crisis.

## ABSTRACT

The actual health crisis that we are living has caused a paradigm in the world of work, where teleworking has been the modality of work to solve the emergencies of organizations. As a result, the companies have had to face this new challenge of adapt to this new way of work without losing the cultural organization and work performance. The present research aims to evaluate the impact of teleworking on organizational culture and job performance in conventional companies in times of crisis. For this purpose, applying as quantitative instruments two types of surveys, one directed for employees and the second for the heads of the areas. Given the information collected, a sample of 29 people was obtained, including collaborators and heads of areas, and the results revealed that: the impact of teleworking is positive for both the organizational culture and work performance. The conclusions of the research affirm that both variables are related, where good job performance affects to the good culture that the organization has, managing to carry out telework in an acceptable way.

**Keywords:** Teleworking, organizational culture, work performance, crisis.

# INTRODUCCIÓN

Un estudio realizado en Chile por la consultora Willis Tower Watson (2020), concluyó que un 75% (de un universo de 70 empresas de distintos rubros y tamaños), ha logrado mantener la productividad en estos tiempos de crisis, a través de la modalidad de teletrabajo al compararlo con un mes normal de funcionamiento, mientras que el porcentaje restante dice haber disminuido su productividad. Además, indica que un 41% la experiencia del teletrabajo es excelente, un 50% dice que ha funcionado bien, mientras que un 9% la califica insatisfactoria. Por tanto, es preciso señalar que el teletrabajo ha sido una modalidad laboral necesaria en ser implementada frente a las crisis sufridas, obteniendo una productividad y aceptación por parte de los colaboradores y las organizaciones.

Actualmente, las organizaciones están implementando esta modalidad como algo crucial para mantener la productividad y óptimo funcionamiento en estos tiempos de crisis, pero ¿qué pasará una vez que se levanten las cuarentenas y estado de emergencia?, ¿las empresas volverán a la normalidad? o ¿ante la buena apreciación del teletrabajo querrán implementarlo?, para dar respuesta es necesario saber el cómo impacta el teletrabajo dentro de una organización. De acuerdo con lo mencionado anteriormente, la cultura organizacional y el desempeño laboral son dos variables fundamentales que repercuten realizando teletrabajo para que cualquiera sea la organización pueda ser efectiva y constante, ya que su desempeño dependerá del conocimiento de la cultura ya existente (Ardila, 2015).

El teletrabajo, es una modalidad de trabajo que ha llegado a Chile para resolver una emergencia, algo ocasional y/o extraordinario. Para contextualizar, la crisis sanitaria ha provocado un cambio de paradigma en el mundo laboral. En las organizaciones, cualquiera sea el rubro y tamaño, los tiempos de crisis son casi inevitables ya que diversos factores la desencadenan. Sin embargo, pese a que estas crisis son desafiantes, debieran ser consideradas como una oportunidad para mejorar el negocio. Chile y todos los países en general, cuentan con crisis tanto sanitarias, sociales, ambientales, económicas, entre otros; y contar con nuevas modalidades de trabajo, como lo es el teletrabajo o también conocido como “*Home Office*”, puede garantizar la sustentabilidad económica y a la sociedad (Salazar, 2020). Es evidente que el año 2020 obligará a diversas empresas, ya sean

grandes y pymes, de diferentes rubros y de todo el mundo, a reorganizar su forma de trabajar e innovar en el ámbito de trabajo a distancia.

A pesar de que no existe un término que sea aceptado en su totalidad, el teletrabajo se puede entender como una forma flexible de organización del trabajo, la cual consiste en el desempeño de la actividad profesional sin contar con la presencia física en la empresa durante la jornada laboral (Salazar, 2020). Si bien es cierto, que esta definición puede dar a entender esta modalidad laboral, carece de reconocimiento para las tecnologías de información y comunicaciones (en adelante TICs), ya que, sin ella, no se podría implementar el teletrabajo (Salazar, 2018). Los grandes cambios de las TICs, han desembocado en el paso de una “sociedad industrial” a una “sociedad de información” (D'Alessandro, Puricelli y Rodríguez, 2013). Las TICs han contribuido de manera esencial e imprescindible para la efectividad del teletrabajo. La actividad profesional en el teletrabajo demanda el uso frecuente de distintos métodos de procesamientos electrónicos de información, y el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa. En la actualidad, existen organizaciones que no cuentan con los recursos, ya sean económicos, tecnológicos y humanos, y/o no se encuentran preparadas para instaurar esta nueva modalidad de trabajo, las cuales son consideradas como empresas convencionales. Por ende, nos referimos a empresas convencionales, a organizaciones que mantienen una metodología más conservadora, que actúan desde el miedo y se enfocan en la supervivencia, lo que les impide pensar fuera de sus tradiciones (Infer, 2019). Por lo que, en estos momentos de crisis, ya sea por cuidados de sanidad o por cuarentenas, estas empresas se han visto obligadas a implementar esta nueva modalidad de trabajo.

Producto de esta nueva y forzada modalidad, las empresas afrontan la difícil tarea de adaptarse al cambio, sin perder la cultura organizacional, el alma de toda organización. El teletrabajo repercute en la cultura a través del comportamiento y la productividad (Hernández, 2016). Esto conlleva a que las organizaciones innoven en la cultura mediante procesos y estrategias de gestión, retomando los objetivos incrementando la productividad y competitividad organizacional, además, se considera como un factor relevante para la planificación estratégica, diferenciación entre empresas y la ventaja competitiva (Porter, 2006). A esto se suma una encuesta aplicada por Randstad (2010), concluyó que la cultura repercute en la productividad, moral y satisfacción laboral. Lo que, en estos tiempos de

crisis, la cultura ha sido perjudicada por las condiciones en que los empleados han tenido que desarrollar sus labores. Por tanto, las organizaciones tienen como un objetivo fundamental, la supervivencia; en otras palabras, atravesar los ciclos e ir creciendo, sobre todo en momentos de crisis, por lo que el evaluar el teletrabajo y la cultura ayudará para dar con resultados y verificar si se están cumpliendo los objetivos de la empresa y de la cultura.

Es preciso considerar que las organizaciones pueden tener culturas débiles y otras fuertes, lo cual radica en cuántas personas conforman la empresa y el tiempo en que la organización lleva funcionando. En las organizaciones con culturas fuertes, mayor y mejor será el impacto del teletrabajo en los colaboradores para el logro de los objetivos y en las culturas débiles, existirá muchas dificultades y mucha rotación de personal (Robbins et al., 2013). Esto conlleva a evidenciar que el teletrabajo ha representado cambios organizacionales, sobre todo en las convencionales o tradicionales (López, 2013), debido a que se impulsan nuevas formas de comunicación interna y externamente, además, de romper paradigmas de ejecutar, direccionar y retroalimentar procesos, modificando una estructura organizacional fomentando que el trabajador pase a ser protagonista y no operador (Ardila, 2015). Por lo que contar con una adecuada cultura al momento de realizar teletrabajo, fomenta en la lealtad, compromiso y óptima producción en los tiempos de crisis, reduciendo la tendencia en que los trabajadores abandonen la organización y lograr el cumplimiento de objetivos realizando teletrabajo manteniendo un óptimo funcionamiento (Salazar, 2018).

El teletrabajo en tiempos de crisis juega un papel clave, puesto que, según Figueroa (2015), en esta modalidad repercute el desempeño laboral, lo que tiene como consecuencia, que las organizaciones mejoren continuamente estas estrategias de gestión con el fin que los colaboradores retomen los objetivos de las organizaciones con el propósito de mantener el funcionamiento, productividad y competitividad organizacional. En base a lo anterior, para que el desempeño laboral sea productivo y constante, es necesario contar con un ambiente motivador en donde deleguen mayor autoridad, dar mayor responsabilidad, y obviamente, mejores recompensas en sus logros obtenidos (Madero y Barboza, 2015). De esta forma, la productividad de una organización depende en gran medida del buen desempeño de los colaboradores, por lo que, a mayor rendimiento y bienestar para los empleados, mejor será su calidad productiva desde casa.

Por lo tanto, surgió la necesidad de investigar el fenómeno del teletrabajo y el cómo éste afecta internamente en las organizaciones que implementan esta modalidad para seguir en funcionamiento y sustentabilidad en tiempos de crisis. El concepto del teletrabajo estaba enfocado en el medio ambiente (Verano, Suarez & Sosa, 2013; Benjumea, Villa & Valencia, 2016), inclusión laboral (Salazar, 2007; Vélez, 2013), salud (Rubinni, 2012; Ramírez, 2014) y en las organizaciones como tal (Pacheco & Salazar, 2006; Rodríguez, 2009; Lam, 2011; Mena, 2019). No obstante, en este último punto, sólo enfocan el teletrabajo en empresas que dentro de su cultura y forma de trabajar es mediante el teletrabajo. Por lo tanto, a base de lo planteado surge la pregunta ¿Cómo impacta el teletrabajo en la cultura organizacional? y ¿cómo esto influye en el desempeño laboral en empresas que se ven forzadas en adoptar esta nueva forma laboral en tiempos de crisis?.

Esta investigación irá enfocada al sector terciario, según la clasificación de sectores económicos entregadas por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo en Chile, relacionadas con el comercio y servicios, ya que este sector tiene mayores posibilidades y oportunidades de mantener la productividad y ejercer bajo el escenario actual en que se encuentra el mundo por la pandemia Covid-19 (Muñoz, 2020). A esto se suma, que la Asociación por una mejor industria TI (MITI), asegura que este sector es el que mejor está preparado mediante la modalidad del teletrabajo. Por tanto, el impacto en la implementación del teletrabajo repercutirá y tendrá un efecto positivo en la cultura organizacional y desempeño laboral en las empresas convencionales con el fin de sustentar la productividad y óptimo funcionamiento en tiempos de crisis.

De acuerdo con las variables a evaluar se encuentra: teletrabajo – cultura organizacional y teletrabajo – desempeño laboral. Para evaluar la cultura organizacional se hará bajo la teoría de Olmos y Socha (2006), quienes diseñaron un instrumento para medir la cultura organizacional, el cual ha sido utilizado en varios estudios obteniendo buenas apreciaciones, y que, además se puede adaptar ante cualquier cambio como lo es el teletrabajo. Dentro de lo que se medirá, se realizará por dimensiones tales como: valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofía. Además, se evaluará el tiempo en que el colaborador lleva en la empresa y la cantidad de colaboradores, las cuales son esenciales para medir el teletrabajo y la cultura organizacional, ya que entre más años lleve en la organización, más fuerte será su cultura, y conlleva al cumplimiento de los objetivos de la organización, y por ende al desempeño laboral. Por otra parte, dentro de lo que se medirá

con respecto al teletrabajo y desempeño, bajo la teoría de Levy (1990), quien instauró indicadores de desempeño que pueden ser medibles y que tienen relación con la cultura organizacional, observando a cada colaborador en conjunto con su comportamiento, mediante una escala de siempre a nunca. Por último, la finalidad que esta investigación sea cuantitativa es para conocer y comprobar el fenómeno del teletrabajo bajo una realidad de los tiempos de crisis

El propósito de esta investigación es mostrar estadísticamente el cómo impacta el teletrabajo en organizaciones que no realizan teletrabajo, pero que, por medio de los tiempos de crisis, se han visto forzadas en implementar esta modalidad para mantener el óptimo sustento y funcionamiento de su productividad. Se pretende dar con resultados que ayuden a las organizaciones en adoptar el teletrabajo y que innoven en su metodología conservadora y para esto es necesario tener buenos resultados en la cultura y desempeño bajo esta modalidad. Esto, puede servir como un beneficio para los colaboradores cuando se presente una crisis, alterando el óptimo funcionamiento de los colaboradores y organizaciones y que puedan realizar el teletrabajo para seguir con sus labores.

## **OBJETIVO GENERAL**

Evaluar el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en empresas convencionales en tiempos de crisis.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar las dimensiones que inciden significativamente en la cultura por la modalidad del teletrabajo por parte de los colaboradores.
2. Determinar el desempeño laboral por criterios de los colaboradores bajo la modalidad del teletrabajo.
3. Determinar la relación de las dimensiones de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores.

## HIPÓTESIS

**H<sub>1</sub>:** “El impacto del teletrabajo tendrá un efecto positivo en la cultura organizacional y desempeño laboral.”

**H<sub>2</sub>:** “La cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral sustentando la productividad y óptimo funcionamiento bajo la modalidad del teletrabajo en tiempos de crisis”.

La estructura de la investigación se distribuirá mediante 5 capítulos, los cuales son:

**Capítulo I:** En este capítulo se presenta la revisión literaria para llevar a cabo esta investigación, se utilizaron los recursos académicos, fuentes bibliográficas y repositorios académicos, relacionadas con el título de investigación y por conceptos para posteriormente ser analizadas. Además, se presenta el marco teórico en la cual nos servirá como referencia para comprender más acerca del fenómeno estudiado y a los conceptos que esto amerita, para comprobar la justificación mediante la revisión literaria.

**Capítulo II:** Se presenta el marco metodológico que busca definir el diseño de la investigación, en la que involucra la metodología en la que se recopilarán los datos e identificar el procedimiento que se llevará a cabo posterior al análisis de datos.

**Capítulo III:** Se presenta la información de los resultados obtenidos en el proceso de recolección junto a un análisis de las respuestas cuantitativamente obtenidas y como estas representan el impacto del teletrabajo en las empresas convencionales.

**Capítulo IV:** Se discutirá en base a la información de los resultados obtenidos mediante a lo establecido en el marco teórico y replanteando hipótesis de autores.

**Capítulo V:** Se finaliza con conclusiones de los resultados obtenidos en la investigación, de modo que pueda ser de utilidad para potenciar el teletrabajo dependiendo si esta afecta positivamente en la organización.

# CAPÍTULO I: REVISIÓN LITERARIA Y MARCO TEÓRICO

Para llevar a cabo esta investigación, se utilizaron los recursos académicos, fuentes bibliográficas y repositorios académicos, relacionadas con el título de investigación y por conceptos para posteriormente ser analizadas. A continuación, se presenta la revisión literaria con investigaciones relacionadas al tema a investigar en este estudio sobre el teletrabajo, cultura organizacional y desempeño laboral, además, de revisar los artículos e investigaciones acorde al tema.

Un estudio de Pacheco y Salazar (2006), el cual tuvo como objetivo principal describir la magnitud del teletrabajo a través de análisis de experiencias en empresas chilenas que han adoptado esta modalidad, teniendo como finalidad dimensionar el impacto en el comportamiento organizacional y la gestión en recursos humanos. Este estudio concluyó que, sería importante evolucionar en la cultura organizacional, repercutiendo en la responsabilidad y confianza para que el teletrabajo pueda ser utilizado por más empresas. Además, planteó que el desconocimiento sobre los beneficios que conlleva en implementar esta nueva modalidad se debe a la desconfianza que se produce en la cultura organizacional y el estilo de control y supervisión del teletrabajo en Chile.

Por otra parte, en Argentina se realizó un estudio de D' Alessandro, Puricelli y Rodríguez (2013), sobre el teletrabajo y cultura organizacional, la que tuvo como objetivo dar a conocer el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional de diversas organizaciones. El cual concluyó que la modalidad del teletrabajo definitivamente afecta en la cultura, incluso argumentaron que no se podría implementar el teletrabajo sin la cultura, la cual ésta presenta características y valores necesarias para la ejecución de esta modalidad.

Asimismo, Sánchez, Montenegro y Medina (2019), investigaron el teletrabajo como una propuesta de innovación en productividad empresarial que tuvo como objetivo en implementar la modalidad de teletrabajo como propuesta de innovación que mejora la productividad empresarial en Quito, Ecuador. Esta investigación determinó que el nivel de la productividad mejoró en las organizaciones realizando teletrabajo, mejorando la efectividad en tiempos de crisis, teniendo como uno de los principales factores la motivación, ya que la organización cuenta con una cultura fuerte por lo que los trabajadores

conocen muy bien los deberes a efectuar, teniendo tiempo para actividades personales y familiares. Cabe mencionar que para que el teletrabajo haya sido efectivo, se debe efectuar mediante el uso constante de hardware, software e internet.

Se puede evidenciar que, entre los 3 estudios, con el paso de los años se ha ido fomentando el teletrabajo, lo cual queda fundamentado que para que esta modalidad sea efectiva dependerá únicamente de la cultura organizacional de cada organización. No obstante, en Chile el teletrabajo es un concepto poco investigado, siendo en estos tiempos de crisis un momento adecuado para investigar y evaluar esta modalidad con el fin que pueda mantenerse y ser implementado por más organizaciones fomentando la innovación y leyes que lo sustenten.

Por otro lado, un estudio elaborado por De La Torre y Themme-Afan (2017) y Marín (2018), investigaron de manera cualitativa la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en Perú y Venezuela respectivamente, llegando a concluir que entre más se innove en la cultura se obtendrán cambios positivos en el desempeño laboral será efectivo. Por tanto, concluyeron que para alta dirección los elementos culturales son importantes para evaluar el desempeño de sus colaboradores, existiendo una relación significativa entre cultura organizacional y el desempeño laboral. Lo que conlleva a corroborar que la correlación entre la cultura y el desempeño son fundamentales para que el personal de la organización logre las metas y objetivos organizacionales.

Los estudios mencionados, son de gran utilidad para esta investigación, ya que sustentan el cómo debe ser tomada la importancia de la vinculación entre la cultura organizacional y desempeño laboral son fundamentales para el óptimo funcionamiento de las organizaciones.

Por último, Gallegos (2012), investigó la influencia que tiene la cultura organizacional en el desempeño laboral en escuelas de Quito, Ecuador, concluyendo que la cultura organizacional depende en gran medida del trabajo en equipo, comunicación y liderazgo. Cada uno de estos influyen para que los trabajadores en este caso los docentes, se motiven en sus labores influyendo directamente en el desempeño de los alumnos.

La investigación mencionada es útil para este presente estudio ya que orientan en la dirección que esta investigación se guiará, contribuyendo a identificar los elementos de la cultura organizacional y desempeño laboral que podrán ser utilizados en las encuestas. Un punto importante es que cada organización tiene distintas características por lo tanto cada uno establece su propia cultura y desempeño laboral.

Cabe mencionar, que todos esos estudios pertenecen a Venezuela, Perú y Ecuador, puesto que, no existen estudios relacionados en organizaciones chilenas. Por ende, en el transcurso de esta investigación se indaga el impacto en la cultura organizacional y el cómo esto afecta en el desempeño laboral en Chile realizando teletrabajo en tiempos de crisis.

De esta forma, se espera realizar una contribución a la literatura, con el fin de aportar acerca del fenómeno del teletrabajo en Chile y el cómo éste impacta dentro de una estructura organizacional en tiempos de crisis para mantener el óptimo sustento de la productividad. Los medidores asociados a la estructura organizacional que serán evaluados en esta investigación es la cultura organizacional y desempeño laboral.

Como tema central del marco teórico, se destaca el concepto de teletrabajo, en la cual se irá describiendo y relacionando el cómo va afectando en la cultura organizacional y en el desempeño laboral en las empresas en los tiempos de crisis, en otras palabras, y más contextualizado, tenemos la crisis sanitaria en que está siendo afectado el mundo entero, por lo que ha obligado a las empresas que no han implementado esta modalidad a ejecutarlo por temas sanitarios y cuarentenas con el fin de mantener el funcionamiento y sustentabilidad organizacional. Dentro de la literatura, se presenta que el teletrabajo ha sido tratado por diversos enfoques, tanto de ambiental, inclusión y de las TICs. Por lo que esta investigación se basará en darle un enfoque organizacional, principalmente en cómo afecta el teletrabajo en variables culturales y de desempeño, pero antes de abordar el tema central, teletrabajo, se explicará lo que es una crisis y cómo incide en esta investigación.

## 1.1. TIEMPOS DE CRISIS Y TELETRABAJO

Es preciso señalar que una crisis es un hecho que no se puede predecir, cuyos efectos negativos tienen un gran impacto para las personas, organizaciones, países, entre otros. Ya sea grande, mediana o pequeña, y de cualquier rubro, ninguna organización queda sin efecto ante una crisis. Sin embargo, las organizaciones se ven obligadas a buscar nuevos rumbos para mantener el sustento y óptimo funcionamiento de la empresa en tiempo de crisis. Según la norma ISO22301, se define como: *“una situación con un alto nivel de incertidumbre que afecta las actividades básicas y/o la credibilidad de la organización y requiere medidas urgentes”*.

Por tanto, es fundamental encontrar soluciones ante estas situaciones, y el teletrabajo es una de las soluciones que distintas organizaciones han implementado en estos tiempos. El trabajo remoto mantiene grandes desafíos para adaptarse, mantener la confianza, la comunicación y lo que más importa, los resultados (Bosch, Riumalló y Urzúa, 2020).

Los tiempos de crisis a la cual haremos referencia en esta investigación, se entenderán como aquellos eventos que son inesperados e inevitables, los cuales son catastróficos y que puede afectar una estructura financiera, los colaboradores y el funcionamiento de las empresas, poniendo en riesgo la sustentabilidad de la organización.

## 1.2. TELETRABAJO

### 1.2.1. ORIGEN DEL TELETRABAJO

El concepto de teletrabajo se instauró producto de una crisis en la cual se encontraba Estados Unidos en el año 1973, en donde Nilles (como se citó en Pérez, 2010), propone “llevar el trabajo al trabajador”, con la finalidad de optimizar recursos no renovables, considerando factores como la contaminación, aglomeraciones y problemas de trayectos.

Esta modalidad de trabajo ha ido tomando más fuerza en el mundo ya que hace relación con lo económico y tecnológico originados dentro de la organización. Las TICs han hecho que existan diferentes formas de relacionarse dentro de las organizaciones y a lograr estrategias competitivas que demanda el mercado laboral (Labra & González, 2007).

Teletrabajo es una modalidad de trabajo, por lo que han sido las nuevas medidas que las empresas han tenido que implementar producto de una crisis sanitaria (covid-19) en sus diferentes áreas para mantener el óptimo funcionamiento y sustento de la organización.

Históricamente, el teletrabajo no había sido bien aceptado o poco atractivo para la persona, ya que las condiciones no eran buenas y las remuneraciones eran bajas. Sin embargo, a finales del siglo XX, esta mala percepción empezó a cambiar, siendo hasta el día de hoy algo totalmente distinto (Pacheco & Salazar et al). Esto ya que el teletrabajo produce un fortalecimiento laboral y fomenta el desarrollo de las TICs, por lo tanto, la productividad, la competitividad laboral y la eficiencia de los trabajadores (D'Alessandro, Puricelli & Rodríguez, 2013).

### **1.2.2. CONCEPTO DEL TELETRABAJO**

Existen diversos conceptos sobre la modalidad telemática, aun así, no existe una definición que sea aceptada y que se adecúen para el teletrabajo (Salazar & Pacheco, 2006). Para algunas personas se considera como trabajar fuera de la oficina, mientras que otros lo comprenden solamente como realizar un trabajo desde la casa (Swanson & Kowalski, 2005). No obstante, según Pérez (2014) y Vélez (2013), el teletrabajo se define como tener acceso a las actividades laborales no estando físicamente en la organización gracias a la innovación de las TICs, permitiendo la inclusión de las personas en situación de discapacidad. A pesar de tener distintos puntos de vistas, se puede concluir que estas definiciones, cuentan con 3 puntos importantes y en común:

- El trabajo en un lugar físico diferente de la empresa.
- Se desarrolla gracias a las TICs.
- Existe comunicación entre el empleador y el empleado.

Por otra parte, la Real Academia Española (RAE), define el teletrabajo como:

*“Trabajo en que la prestación de la actividad laboral se realice de manera preponderante en el domicilio del trabajador o en el lugar libremente elegido por éste, de modo alternativo a su desarrollo presencial en el centro de trabajo de la empresa.” (RAE, 2020)*

Sin embargo, en Chile, el teletrabajo se define como:

*“Trabajo a distancia aquel en el que el trabajador presta sus servicios, total o parcialmente, desde su domicilio u otro lugar o lugares distintos de los establecimientos, instalaciones o faenas de la empresa. Se denomina teletrabajo si los servicios son prestados mediante la utilización de medios tecnológicos, informáticos o de telecomunicaciones o si tales servicios deben reportarse mediante esos medios”.* (Ley N° 21.220 art. 152 quater g, 2020)

Por último, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), define como:

*“Trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora”* (OIT, 2015)

Un punto importante que menciona la OIT es sobre los términos más habituales que emplea esta organización para referirse a esta modalidad de trabajo, las cuales son: “Trabajo a distancia”, “Teletrabajo” y “Trabajo a domicilio”. Aun así, cada uno de ellos deben ser utilizados bajo un aspecto concreto.

- “Trabajo a distancia”, se refiere a que el trabajador presta sus servicios vía remota.
- “Teletrabajo”, hace referencia a trabajar mediante el uso de las TICs.
- “Trabajo a domicilio”, labores que se realizan en el hogar del trabajador.

Por tanto, en esta investigación se entenderá el teletrabajo como el desarrollo remunerado de actividades laborales ajeno al lugar físico de la organización, y que con las diversas innovaciones en las TICs se pueda mantener el contacto y óptimo funcionamiento de sus deberes. Así también, como una modalidad que permite fomentar ejecuciones y organizaciones que proporcionen mayor accesibilidad y flexibilidad a los colaboradores sobre todo en tiempos de crisis.

### **1.2.2.1. TELETRABAJO Y LAS TICS**

De acuerdo con lo mencionado por López y Reyes (2018), se destaca lo esencial que es el uso de las TICS, para así mantener el contacto y óptimo funcionamiento de las distintas labores, tanto para el trabajador como para la organización, puesto que, el teletrabajo requiere un uso intensivo de las TICS para el desarrollo de las actividades. Esto genera nuevos desafíos para las organizaciones mediante las nuevas tendencias laborales que trajo consigo las tecnologías (Carmona, 2014). Agregando a lo anterior, las TICS, se han vuelto una gran estrategia en las organizaciones para su sustento y funcionamiento, permitiendo que sean procesos más eficaces, lo que ayuda a la disminución de los costos fijos, además, mejora en la calidad de vida, la eliminación de gases y motiva a nuevas tecnologías (Benjumea, Villa y Valencia, 2016). Es por esto por lo que, las empresas deben implementar la tecnología para evitar ser adsorbidos por el mercado cambiante (Saavedra y Tapia, 2013). En síntesis, las TICS fomentan el cambio en las culturas organizacionales, suministrando argumentos y razonamientos para impulsar un nuevo nivel de mejora ante los eventuales cambios de paradigmas laborales como lo es el teletrabajo (Domínguez, 2017).

## **1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **1.3.1. CONCEPTO**

Para Edgar Schein (1990), la cultura se aprende y evoluciona con las nuevas experiencias y se puede modificar si se logra entender la dinámica organizacional. En la actualidad y producto del teletrabajo, el cumplimiento de objetivos y metas pasó a ser primordial para la organización. Es por eso, que la cultura va tomando gran importancia acorde a las nuevas tecnologías y modalidades de trabajo.

La cultura organizacional se puede definir como conjunto de valores simbólicos compartidos y transmitidos de manera dominante y coherente como un cuento, una leyenda, mitos, anécdotas y slogan (Peters y Waterman, 1982). Para Robbins (1996) la cultura hace referencia a sistemas compartidos entre miembros de la empresa, lo que logra distinguir a la organización con otra. En ese mismo año, Stoner en su libro de administración, dice y afirma que la cultura de una empresa corresponde a importantes elementos, por ejemplo,

a las normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los trabajadores de la organización. Finalmente, la cultura es considerada como una forma de vida, expectativas, valores y creencias, forma de relaciones e interacciones representadas por todos en la organización (Chiavenato, como se citó en Bach, 2016).

Durante el desarrollo de este estudio, la cultura organizacional se entenderá como un marco que conduce el comportamiento de los colaboradores para la consecución de los objetivos organizacionales realizando teletrabajo.

### **1.3.2. ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Dentro de la literatura, se pueden destacar los siguientes elementos de la cultura organizacional (Schein, 1992):

- **Valores:** Se entiende como los principios y/o cualidades de los miembros de la organización. Conducta personal de los trabajadores con el fin de lograr los objetivos organizacionales.
- **Creencias:** Son las consideraciones o hipótesis que tiene el modelo de negocio de la organización, estas pueden ser verdaderas o falsas.
- **Clima:** Atmósfera o sentimientos de un ambiente visible en la organización, como trabajan, como es el trato, entre otras.
- **Normas:** Reglas dentro de la empresa que incluye la manera y forma de cómo deben comportarse los miembros de la organización.
- **Símbolos:** Conjuntos de rituales y tradiciones, como, por ejemplo, la celebración de un cumpleaños, fechas importantes y cualquier ceremonia celebrada todos los años.
- **Filosofía:** Políticas e ideologías que guían los objetivos y acciones empresariales.

### **1.3.3. CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

De acuerdo con lo mencionado en la introducción, existen 2 tipos de clasificación en la cultura organizacional (Robbins et al., 2013).

1. **Cultura débil:** Según la revisión literaria, en esta cultura existe mucho tiempo desperdiciado, los miembros no saben organizarse, por lo que se recomienda implementar reglamentos formales que guíen al desarrollo de los trabajadores con sus respectivas funciones.
2. **Cultura fuerte:** Los valores se sostienen con firmeza y se comparte de buena manera entre los miembros. No existe la necesidad de establecer reglas formales.

Es necesario comprender esta distinción en la investigación, ya que para Verbeke (2008), el cómo impacte un fenómeno en una cultura dependerá si esta es débil o fuerte siendo específica de cada organización.

### 1.3.4. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA

Existen 7 características en la cultura, en la que tiene como principal objetivo, capturar la cultura que se lleve a cabo en cada organización (Robbins et al., 2013).

1. **Innovación y riesgo:** grado en que se motiva a los trabajadores a innovar y correr riesgos.
2. **Miniciudad:** grado que se espera en que los empleados muestren análisis y atención al detalle.
3. **Enfocado en los resultados:** grado que se espera en que la administración se oriente en los resultado o consecuencias y no tanto en las técnicas y procesos.
4. **Enfocado en las personas:** grado en que las decisiones organizacionales se orienten en los resultados de las personas para la toma de decisiones.
5. **Enfocado al equipo:** grado en que las actividades se realicen en equipos, en vez de hacerlo individual.
6. **Energía:** grado de desempeño y competitividad de los trabajadores.
7. **Estabilidad:** grado en que la organización se enfoque más en su estatus que en el crecimiento.

Estas características nos permitirán comprender y precisar hacia donde está enfocado la cultura de cada organización y de esta manera, poder evaluar la cultura organizacional y su relación con el teletrabajo.

### **1.3.5. TELETRABAJO Y CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura debe ser considerada como fundamental, puesto que, dentro de las organizaciones les permite a los miembros compartir normas, valores y expectativas que ayudan a sobrellevar incertidumbres que aparecen regularmente (Kurland & Egan, et al., 1999).

Es necesario comprender que, el impacto que tiene el teletrabajo en la cultura organizacional puede ser positivo o negativo, incidiendo en gran medida a que las organizaciones implementen esta nueva modalidad. Sobre todo, por ejemplo, en empresas en la cual los subordinados deben ser controlados diariamente (Standen, 2000). El teletrabajo puede afectar de manera negativa, ya que los trabajadores se pueden sentir excluidos en los procesos de socialización de la organización, lo que conlleva a sentirse menos dentro de la cultura corporativa, sobre todo para los trabajadores nuevos, que deben teletrabajar y no hayan tenido el tiempo suficiente para generar una relación empresarial con los demás miembros de la organización en la oficina, además, también que los trabajadores se vayan alejando de los valores de la cultura (Illegems y Verbeke, et al., 2003). Por otro lado, el teletrabajo puede ser positivo en las organizaciones, a través de la liberalización o producir la confianza y compartir mayores valores (Standen, 2000). En otras palabras, las organizaciones necesitan fomentar e incentivar para que el teletrabajo afecte positivamente en la cultura y organización, además de trabajar la confianza y compartir información entre los miembros para que sea una influencia positiva. Por lo tanto, para que afecte negativa o positivamente, dependerá de la cultura de cada empresa en específica y de la proporción de trabajadores que cuenten (Verbeke et al., 2008).

Como se pudo analizar, en la literatura sólo existen perspectivas de autores acerca de cómo afectaría el teletrabajo en la cultura de una organización, lo que motiva a investigar y evaluar el impacto de esta nueva modalidad de trabajo en la cultura, especialmente en empresas que no lo tengan implementado, y que se ven obligados a llevarlo a cabo en tiempos de crisis. Por tanto, la importancia de la cultura organizacional mediante la modalidad de

teletrabajo es que guía la conducta en el cómo los colaboradores se desenvuelven diariamente en sus hogares sustentando el óptimo funcionamiento de la organización y para esto, es necesario, conocer el cómo influye una cultura realizando teletrabajo en el desempeño laboral para cumplir con los objetivos establecidos. Para Toca (2009), la cultura es un factor decisivo en el desempeño, puesto que, esto no solo conlleva a los resultados, sino que también, a la eficiencia, salud, entusiasmo, compromiso y flexibilidad personal y laboral. Además, la cultura organizacional fortalece los lazos laborales entre los miembros generando una identidad, fomentando un mayor desempeño (Reyna, Campos y Martínez, 2015).

## **1.4. DESEMPEÑO LABORAL**

### **1.4.1. CONCEPTO**

La gestión del desempeño de los colaboradores en las organizaciones tiene como objetivo lograr la excelencia y la eficiencia de éstos. Actualmente el desempeño varía de acuerdo con los conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos, por lo que, es necesario adoptar nuevas medidas para anteponerse a estos cambios.

El desempeño laboral se define como acciones que se deben realizar para alcanzar las metas y objetivos en la organización (Muchinsky, 2002). En ese mismo año Chiavenato, definió el desempeño laboral como la eficacia del trabajador dentro de la organización, mediante el desarrollo de sus funciones con el fin que la organización obtenga una satisfacción laboral sobre el individuo. Así también, Tamayo y Gómez (2009), agregan a esta definición que los resultados logrados de los miembros respecto a sus funciones debido a su esfuerzo y motivación son un elemento necesario para considerar.

Por tanto, se puede concluir que, el desempeño es una combinación de acuerdo con su comportamiento y resultados, en la cual se mide el rendimiento laboral, es decir, la capacidad del colaborador en producir, elaborar y generar de forma eficaz y eficiente sus funciones.

En la presente investigación, se hará referencia al desempeño laboral, como un conjunto de deberes que un trabajador realiza dentro de la organización, los cuales pueden ser

medibles en términos de competencias y niveles determinados. Por tanto, es preciso comprender el proceso de evaluación del desempeño laboral, para ser llevado a cabo en este estudio.

### 1.4.2. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

La evaluación del desempeño laboral según David (2000) y Allen (2002), es un proceso que se estima el rendimiento de los trabajadores a base de procedimientos y políticas. Asimismo, el proceso se entiende como un entrenamiento de herramientas a ejecutar. Así también, Chiavenato (2007), concluye que es una apreciación de cómo los miembros de la organización se desempeñan en sus respectivas funciones y su potencial para el desarrollo futuro.

Por ende, la evaluación del desempeño son procedimientos que a través de objetivos de los miembros de la organización miden el desempeño de éstos, teniendo como propósito comparar los objetivos de la empresa con los de los colaboradores. Para Lado (2013) la evaluación es un procedimiento “*sistemático y periódico*”, que puede ser cualitativo y cuantitativo por el hecho de evaluar el actuar y la ejecución respecto a sus funciones con el fin de saber si los objetivos que establece la organización son las esperadas a lo desarrollado por el trabajador.

Cabe mencionar, que para ser efectivo la evaluación del desempeño laboral, se debe desarrollar bajo fases las cuales son propuestas por Ivancevich (2005) y Alles (2006).

1. **La identificación:** La identificación consiste en determinar las áreas en que se evaluarán y los estándares de medición para el rendimiento por lo que es necesario que ambas partes, tanto el trabajador y quien evalúa se pongan de acuerdo para cuando desarrollarlo.
2. **Métodos de evaluación:** Alles (2006) concluyó que los métodos de evaluación sirven para medir el desempeño del o los miembros, y para aumentar la productividad. Estos métodos se de acuerdo con que quieren evaluar, ya sea por sus conductas, resultados y características:

- a. **Evaluación por características:** Este tipo de evaluación es de los más utilizados debido a que son fáciles de manipular, aunque no son de los más objetivos. Este método mide los grados de características como, por ejemplo, creatividad, iniciativa, confiabilidad.
- b. **Evaluación por conducta:** En esta evaluación se describen las acciones que debieran presentar en el área y puesto de trabajo.
- c. **Evaluación por resultados:** Aquí se evalúan los logros obtenidos dentro de sus funciones. Se destaca la productividad, por ejemplo, lo producido, lo vendido, entre otros, y, por otro lado, están los resultados cumplidos de acuerdo a los objetivos y metas fijadas entre el trabajador y la organización.

Por ende, el éxito de cada evaluación dependerá de cómo se administre y el beneficio de la utilidad que le den las organizaciones.

- 3. **La gestión:** Todo sistema, debe orientar la evaluación hacia el futuro, con la finalidad de desarrollar el máximo potencial del trabajador, y con ello lograr mayores niveles de rendimiento, por lo que es necesario que los evaluadores vayan retroalimentando al trabajador sobre su desempeño pasado, actual y futuro mediante la elaboración de planes.

### 1.4.3. TELETRABAJO Y EL DESEMPEÑO LABORAL

El efecto del teletrabajo y el desempeño laboral podría tener efectos positivos para la organización, siempre y cuando cuenten con el implemento necesario de las TICs con el fin de lograr la eficiencia y eficacia laboral.

El teletrabajo ofrece una gran libertad para el tiempo de una persona sobre todo en la flexibilidad laboral para realizar sus obligaciones laborales (Ramos, 2014). Para Tapasco y Giraldo (2016), el teletrabajo podría tener impactos positivos en el desempeño ya que podrá gestionar el bienestar y maximizar el tiempo libre. Es importante prestar atención a las necesidades de los trabajadores, ya que, si éstos realizan el teletrabajo teniendo su espacio y flexibilidades laborales, el impacto sería positivo para el desempeño laboral desde su casa (Robert, 2018). Sin embargo, el uso de las TICs es necesario para que el desempeño laboral y organizacional para que esto pueda ser positivo.

Para estos autores el teletrabajo puede tener efectos positivos para el desempeño laboral mediante el uso de las TICs, teniendo como agregado los factores individuales del trabajador para realizar el teletrabajo de forma óptima para evitar una disminución en su desempeño.

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Para poder llevar a cabo esta investigación, es necesario dar a conocer la metodología que se utilizara durante su desarrollo. A continuación, se enfatizará el enfoque metodológico bajo la teoría de Hernández, Baptista y Fernández en su libro de metodología de la investigación, 2003, quinta edición.

### 2.1. ENFOQUE Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación tiene un enfoque metodológico cuantitativo, el cual según Hernández, Baptista y Fernández (2003), busca evaluar y analizar los datos para dar respuesta a las preguntas: *“¿Cómo impacta el teletrabajo en la cultura organizacional? y ¿cómo esto influye en el desempeño laboral en empresas que se ven forzadas en adoptar esta nueva forma laboral en tiempos de crisis?”*. Así mismo, probar las hipótesis del estudio, **H<sub>1</sub>**: *“El impacto del teletrabajo tendrá un efecto positivo en la cultura organizacional y desempeño laboral.”* **H<sub>2</sub>**: *“La cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral sustentando la productividad y óptimo funcionamiento bajo la modalidad del teletrabajo en tiempos de crisis”*, confiando en la medición numérica y la estadística, con el fin de establecer patrones de comportamiento. Así también, el enfoque cuantitativo busca causas mediante métodos como entrevistas y/o cuestionarios que produzcan datos, para posteriormente analizarlos estadísticamente, siendo un método deductivo. Por consiguiente, esta investigación es correlacional, debido que, va a relacionar variables para conocer el comportamiento de una a través del conocimiento de otra. Además, será descriptivo ya que se seleccionan una serie de preguntas midiendo de forma independiente y no las relaciona entre sí.

Asimismo, el diseño de la investigación es no experimental, puesto que, según Hernández, Baptista y Fernández (2003), no manipula las variables, sino que sólo observa el fenómeno e identifica cómo se comportan bajo un contexto determinado, para posteriormente ser analizadas. Finalmente, es transversal, debido que, se recolectarán los datos en un solo momento, teniendo como propósito describir y analizar las variables en un momento determinado (Hernández, Baptista y Fernández, 2003).

## 2.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

Para López (2004), la población corresponde a un conjunto de personas u objetos en las cuales se desea obtener algo y que posee características identificables en un momento dado. En la presente investigación corresponderá a una pequeña organización convencional que producto de los tiempos de crisis estén ejerciendo el teletrabajo dentro de la Región Metropolitana y que, además, pertenezcan al sector económico terciario.

Ante lo anterior, para la ejecución de la investigación se tomará el muestreo no probabilístico, las cuales suponen un procedimiento de selección más que por un criterio estadístico, de acuerdo a las características de la investigación (Baptista, Fernández y Hernández, 2003), desprendiendo de ésta forma a un muestreo de conveniencia, la cual se configura de acuerdo a la conveniencia del investigador por tiempo u otra razón, autoseleccionando el muestreo debido a su fácil disponibilidad (Corral, Corral y Franco, 2015), de ésta forma se seleccionarán a las “Colaboradores” y “Jefes de áreas” como sujetos de investigación de acuerdo a los tiempos que se logren coordinar entre ambas partes. Es por lo anterior, que para seleccionar el tipo de participantes a investigar se determinaron los siguientes criterios de inclusión con respecto a “Colaboradores”:

- Cuenten a lo menos 2 años en adelante ejerciendo en la empresa, para poder garantizar su percepción y sentido de identidad de la cultura organizacional, identificando los principales cambios antes como durante la presente crisis, en base a su experiencia.
- Rango etario de 23 a 65 años, con la finalidad de distinguir los tipos de generaciones y su impacto.
- Realice actualmente teletrabajo, logrando recoger información fidedigna en base a su experiencia.
- Ejerce labores administrativas dentro de la empresa.

Por otro parte, para la selección de los “jefes de áreas” en el proceso de selección se determinaron los siguientes criterios de inclusión:

- Cuenten con un cargo profesional de área, permitiendo conocer su percepción en base a su experiencia y conocimiento del desempeño laboral.

- Rango etario de 23 a 65 años, con la finalidad de distinguir los tipos de generaciones y su impacto.
- Realice actualmente teletrabajo, logrando recoger información fidedigna en base a su experiencia.
- Cuenten a lo menos 2 años en adelante ejerciendo el cargo de jefatura en la empresa.

## 2.3. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS

### 2.3.1. DISEÑO DE INSTRUMENTO Y/O SELECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para esta investigación cuantitativa, se utilizó las encuestas, esto se debió a los beneficios, facilidades para aplicar, codificar y analizar los resultados obtenidos. El tipo de encuestas se realizó mediante la escala Likert y esta fue marcada de acuerdo con la afirmación que mejor describió su reacción.

Las encuestas se aplicaron de 2 tipos. La primera, dirigida para los colaboradores de la organización y consta con 18 preguntas orientadas al teletrabajo y cultura organizacional. Se utilizará la escala Likert que variará entre 1 – 5, donde 1 es nunca y 5 es siempre. (Ver anexo1)

**Tabla 1. Dimensiones e indicadores: Variable cultura organizacional.**

Variable	Dimensiones	Indicadores
Teletrabajo – Cultura Organizacional	Valores	1. Innovación
		2. Trabajo en equipo
		3. Cumplimientos de metas
	Creencias	4. Herramientas necesarias
		5. Remuneración
		6. Compromiso
	Clima	7. Ambiente de cooperación
		8. Independencia de decisiones
		9. Confianza
	Normas	10. Horarios
		11. Sanciones
		12. Organización
	Símbolos	13. Fechas especiales
		14. Incentivos
		15. Reconocimiento

<b>Filosofía</b>	16. Identificación
	17. Desarrollo personal
	18. Desarrollo profesional

Ilustración 2. Fuente: Elaboración propia.

Bajo la teoría de Olmos y Socha (2006), quienes diseñaron un instrumento para medir la cultura organizacional, el cual ha sido utilizado en varios estudios obteniendo buenas apreciaciones, y que, además se puede adaptar ante cualquier cambio como lo es el teletrabajo.

En la segunda encuesta, dirigida para los jefes de áreas de la organización, las cuales evaluarán el desempeño de sus colaboradores bajo la modalidad del teletrabajo. Esta encuesta consta con 9 preguntas basadas en una escala de apreciación desde siempre a nunca. (Ver anexo 2)

**Tabla 2. Dimensiones e indicadores: Variable desempeño laboral.**

Variable	Dimensiones	Indicadores
<b>Teletrabajo - Desempeño Laboral</b>	<b>Desempeño Laboral</b>	1. Conocimiento del puesto
		2. Disponibilidad
		3. Calidad
		4. Independencia
		5. Negociación
		6. Confiabilidad
		7. Relaciones interpersonales
		8. Trabajo en Equipo
		9. Compromiso

Ilustración 3. Fuente: Elaboración propia.

Bajo la teoría de Levy (1990), quien instauró indicadores de desempeño que pueden ser medibles y que tienen relación con la cultura organizacional, observando a cada colaborador en conjunto con su comportamiento, mediante una escala de siempre a nunca.

## 2.3.2. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

Respecto a la validación, se contó con la ayuda de 4 expertos, de los cuales uno es experto en control de gestión el cual analizó las preguntas orientadas en la cultura organizacional y desempeño laboral. Un segundo experto con conocimientos estadísticos evaluó las preguntas si es que éstas son o no medibles. Y, por último, para los 2 expertos restantes, consisten en dos trabajadores que cumplen con los requisitos y se les aplicó la encuesta tanto para teletrabajo – cultura organizacional, correspondiente a un personal de área administrativa y un jefe de área a quien se le aplicó la encuesta de teletrabajo – desempeño laboral.

Para ello se preparó una carta de validación de expertos. (Ver anexo 3), en la cual se especifica el objetivo de la investigación y la presentación del expediente de validación el cual contiene los siguientes documentos:

1. Documento informativo del contexto, participantes y variables conceptuales (Ver anexo 4).
2. Pauta de evaluación de instrumentos sujetos a validación. (Ver anexo 5)
3. Instrumentos de recogida de información sujetos a validación. (Ver anexo 1 y 2).
4. Constancia de Juicio de Experto. (Ver anexo 6).

En la siguiente tabla corresponde a la validación para verificar la coherencia entre el proyecto de investigación con las preguntas del instrumento. Consta con tres parámetros de suma importancia para poder establecer la validación de la encuesta: congruencia, claridad y sesgo. Cabe destacar que el panel de expertos deberá responder a la validación mediante la escala Likert (1 – 4) en base a cada uno de los tres elementos anteriormente mencionados y además con la opción de poder realizar las observaciones que se estimen convenientes.

**Tabla 3. Escala de medición.**

<b>Categorías</b>	<b>No cumple 1</b>	<b>Nivel bajo 2</b>	<b>Nivel moderado 3</b>	<b>Nivel alto 4</b>
<b>Congruencia</b>	La pregunta no tiene	La pregunta tiene una leve relación.	La pregunta tiene una	La pregunta se encuentra

	relación lógica.		relación moderada.	completamente relacionado.
<b>Claridad</b>	La pregunta no es clara.	Requiere modificaciones muy grandes.	Requiere una modificación muy específica.	La pregunta es clara.
<b>Sesgos</b>	La pregunta no es suficiente para medir.	La pregunta no corresponde con la dimensión total.	Se requiere una modificación en la dimensión.	La pregunta es suficiente.

Ilustración 4. Fuente: Elaboración propia.

Esta etapa de validación cuenta con dos subetapas que consiste en modificar en base a la retroalimentación entregada por los expertos con el fin de llegar al instrumento finalmente validado.

### 2.3.3. APLICACIÓN Y/O RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN

El proceso de recogida de información se coordinará previamente con el directorio de recursos humanos de la organización vía correo electrónico consensuando las fechas y horarios disponibles para la aplicación del instrumento. Con respecto al desarrollo de las encuestas, serán efectuadas vía online a través de formularios Google (esto producto de las crisis sanitarias), de la cual se llevará un registro diario de las encuestas que han sido contestadas.

Una vez hecha la conexión con la organización, se hará entrega de un “Acuerdo de confidencialidad” (Ver anexo 7), con los datos de quien realiza la encuesta y el representante a cargo. Con el fin de asegurar la protección de los participantes y la confidencialidad de sus datos como un elemento importante durante el proceso de estudio, se tomarán las siguientes acciones, los cuales están estipulados en el “Acuerdo de confidencialidad”:

- La participación en las encuestas es de carácter voluntario.
- Los resultados de las encuestas son confidenciales.
- Los nombres de los participantes y de la organización serán omitidos y/o reemplazados por seudónimos.

Finalizado el proceso de recogida de información, se realizó una transcripción de las encuestas a un Excel, con el fin de sistematizar los datos obtenidos respecto a las diferentes variables, para luego realizar tablas y gráficos correspondientes para triangular la información.

## **2.4. PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS DE DATOS**

Para el análisis estadístico, se realizó mediante estadísticas descriptivas a través de frecuencias absolutas y relativas para las variables de teletrabajo – cultura organizacional y teletrabajo – desempeño laboral. Además, se consideraron los porcentajes más altos y bajos de cada dimensión.

Para cumplir con el objetivo general y comprobar las hipótesis, se tabularon los indicadores que caracterizan a la cultura organizacional y al desempeño laboral en las organizaciones mediante el uso del teletrabajo.

## CAPÍTULO III. RESULTADOS DE INVESTIGACIÓN

Los instrumentos de evaluación han sido aplicados a una pequeña organización no convencional del sector económico terciario, ubicada en la comuna de Las Condes de la Región Metropolitana. Dentro de los productos, se aplicó una encuesta destinada a los colaboradores para evaluar el Teletrabajo y la Cultura Organizacional, por otro lado, se destinó una encuesta dirigida a los jefes de áreas para identificar su percepción sobre la implementación del Teletrabajo y el Desempeño Laboral.

Con la información obtenida, se realizó un análisis cuantitativo, el cual de acuerdo con Hernández, Baptista y Fernández (2003), esta técnica busca evaluar y analizar los datos para dar respuesta a un impacto, por medio de entrevistas y/o cuestionarios.

En primer lugar, se realizó una recopilación de los datos obtenidos en el Formulario Google, convirtiendo los resultados en porcentajes para ser analizados estadísticamente, puesto que, según Monje (2011) permite deducir la explicación de los resultados y comprender los factores causales, atribuyendo una interpretación de los resultados del análisis con los objetivos del estudio, como también, mostrar si se acepta o no la hipótesis planteada en la investigación.

Posteriormente, se levantaron gráfico permitiendo identificar las dimensiones más significativas influyentes en el Teletrabajo con la Cultura Organizacional y el Desempeño Laboral, mediante un análisis descriptivo, puesto que, basado en Hernández, Baptista y Fernández (2003) se seleccionaron una serie de preguntas especificadas en dimensiones, las cuales miden de forma independiente cada indicador, sin relacionarlos entre sí.

Luego, se realizó la tabulación de los datos por medio de un proceso estadístico, el cual según Olmos y Socha (2006), permite medir la cultura organizacional y su adaptación frente a situaciones de cambios, como lo es en la contingencia la implementación del teletrabajo. Por otra parte, se efectuó la tabulación de datos de las encuestas aplicadas a los jefes de áreas vinculadas con el teletrabajo y el desempeño laboral, por medio del método de observación, en donde de acuerdo con Levy (1990), se busca analizar la información obtenida a través de la observación de cada colaborador en conjunto con su comportamiento bajo la modalidad del teletrabajo. Por último, se considerarán los

promedios de los criterios de cada una de las encuestas para correlacionarlas y verificar y dar respuesta a la pregunta de investigación y aceptar o rechazar las hipótesis planteadas.

### 3.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO COLABORADORES

Con respecto a la encuesta aplicada relacionada con el Teletrabajo y la Cultura Organizacional, cabe señalar que: Las edades de los colaboradores fluctúan entre los 23 y 54 años, según detalle:

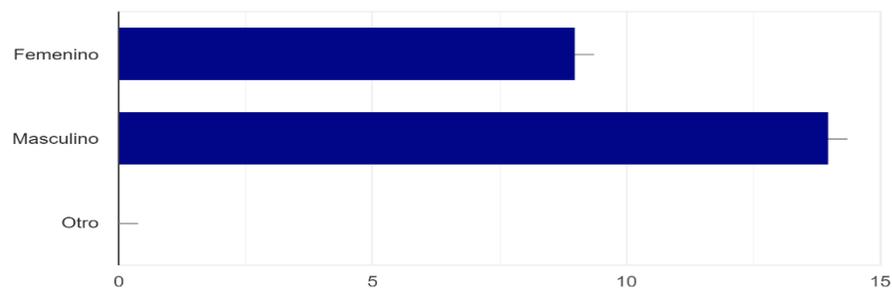
**Tabla 4. Rango de edades. Encuesta colaboradores**

RANGO EDAD	N°
[23 - 30]	6
[31 - 38]	10
[39 - 46]	5
[47 - 54]	2
	23

**Ilustración 1. Fuente: Elaboración propia.**

Con respecto al género:

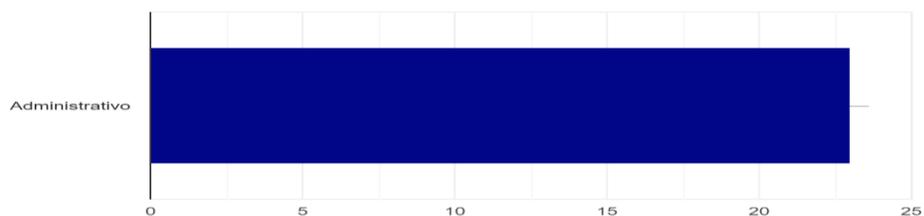
Genero  
23 respuestas



En relación con el cargo que cumplen los colaboradores dentro de la empresa es:

**Gráfica 2. Cargo en la organización**

Cargo dentro de la empresa  
23 respuestas



En cuanto a las áreas en donde se aplicó la encuesta se encuentra:

**Gráfica 3. Encuestas aplicadas por Áreas.**



**Ilustración 4. Fuente: Elaboración propia.**

En cuanto a la antigüedad en el cargo dentro de la empresa de los colaboradores, fluctúa entre los 2 y 18 años.

**Tabla 5. Antigüedad en el cargo. Encuesta colaboradores.**

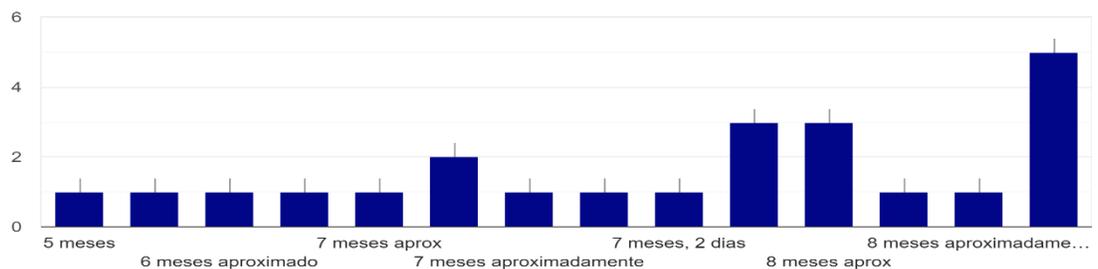
RANGO ANTIGÜEDAD	N°
[2 - 6,5]	14
[6,5 - 10,5]	7
[10,5 - 14,5]	1
[14,5 - 18]	1
	23

**Ilustración 5. Fuente: Elaboración propia.**

Tiempo realizando teletrabajo por parte de los colaboradores.

**Gráfica 4. Tiempo realizando teletrabajo los colaboradores**

Tiempo estimado en que se encuentra realizando teletrabajo (meses, días)  
23 respuestas

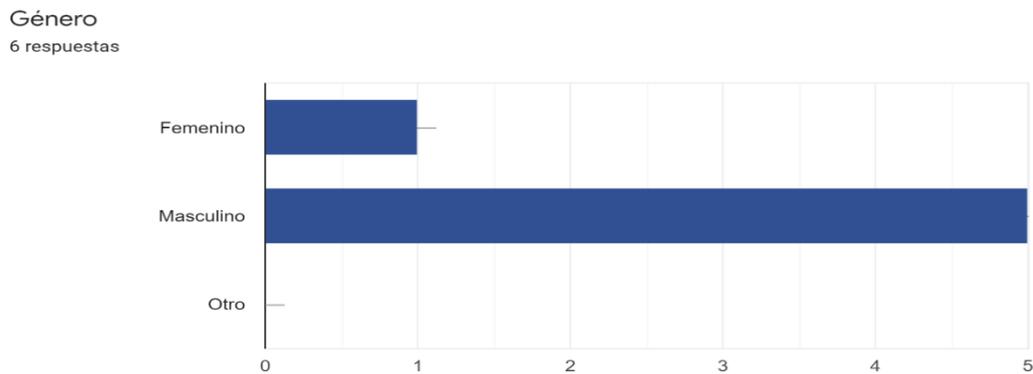


### 3.2. ANÁLISIS DESCRIPTIVO JEFES DE ÁREAS

Con respecto a la encuesta aplicada relacionada con el Teletrabajo y Desempeño Laboral, cabe señalar que: Las edades de los colaboradores fluctúan entre los 38 y 55 años, según detalle:

Con respecto al género:

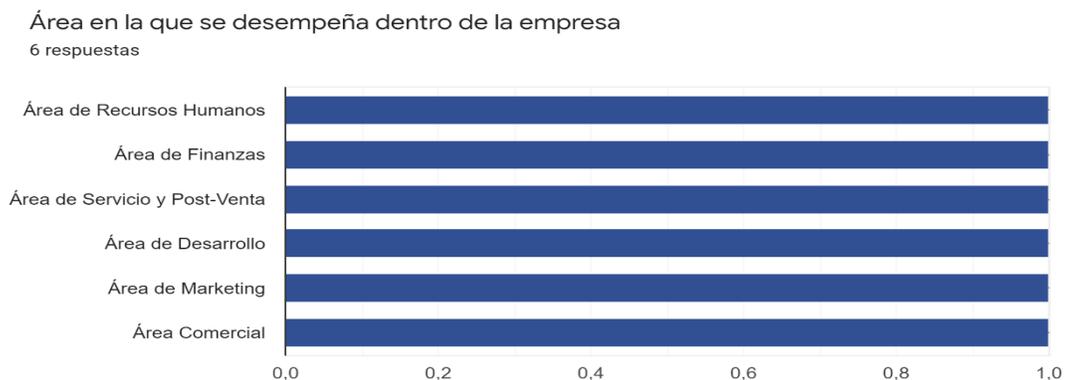
**Gráfica 5. Porcentaje de género. Encuestas Jefes Áreas.**



**Ilustración 7. Fuente: Extraído de formulario Google Forms.**

Áreas contestadas por los jefes de áreas

**Gráfica 6. Áreas pertenecientes a los jefes.**



**Ilustración 8. Fuente: Extraído de formularios Google Forms.**

### 3.3. ANÁLISIS CUANTITATIVO

#### 3.3.1. DIMENSIONES QUE INCIDEN SIGNIFICATIVAMENTE EN LA CULTURA POR LA MODALIDAD DEL TELETRABAJO POR PARTE DE LOS COLABORADORES.

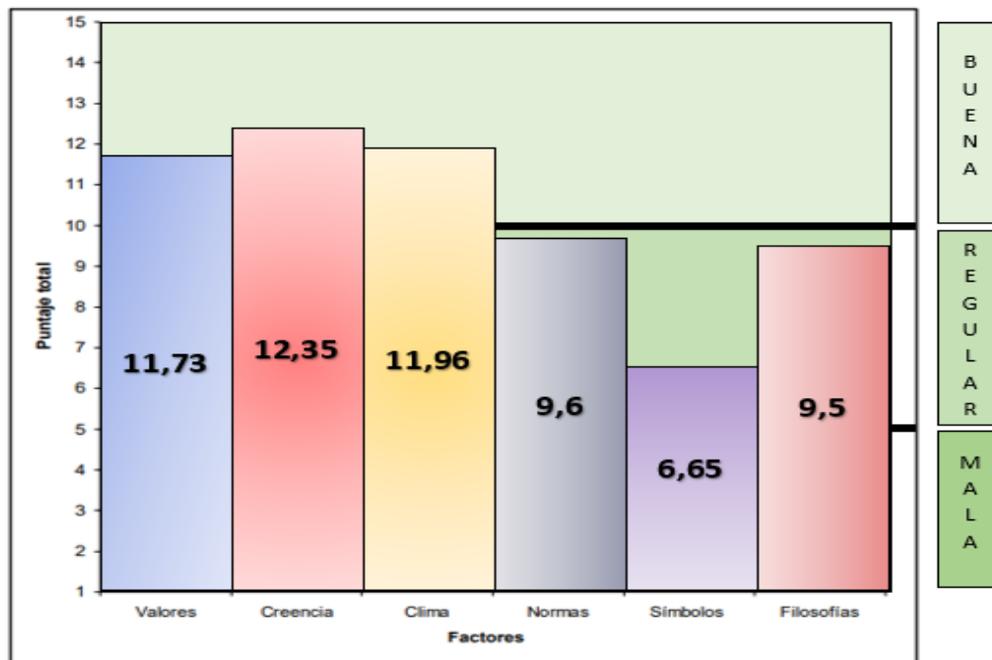
Para dar respuesta al objetivo específico N°1: “Identificar las dimensiones que inciden significativamente en la cultura por la modalidad del teletrabajo por parte de los colaboradores”, es preciso llevar a cabo la teoría de Olmos y Socha (2006), la cual requiere promediar los resultados por dimensiones. Posterior a eso, se ordenarán las dimensiones significativamente.

**Tabla 6. Estadística descriptiva: Teletrabajo - Cultura Organizacional.**

N = 23	VALORES	CREENCIAS	CLIMA	NORMA	SIMBOLOS	FILOSOFIA
<b>MEDIA</b>	11,7	12,3	11,96	9,6	6,7	9,5
<b>MEDIANA</b>	12	13	11	9	5	9
<b>MODA</b>	12	13	11	9	5	10

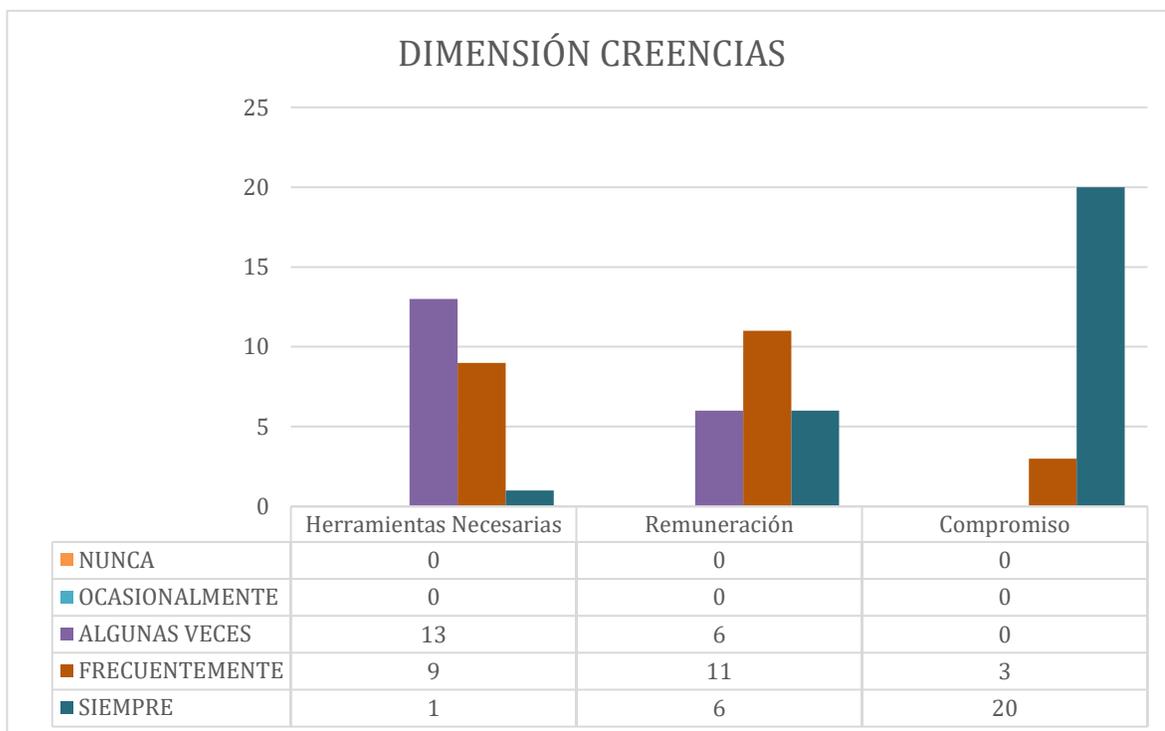
*Ilustración 9. Fuente: Elaboración propia.*

**Gráfica 7. Promedios Teletrabajo - Cultura Organizacional.**



*Ilustración 10. Fuente: Elaboración propia*

**Gráfica 8. Encuestas aplicadas: Dimensión Creencias.**



	DIMENSIÓN "CREENCIAS"					
	Herramientas Necesarias		Remuneración		Compromiso	
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%
Ocasionalmente	0	0%	0	0%	0	0%
Algunas Veces	13	57%	6	26%	0	0%
Frecuentemente	9	39%	11	48%	3	13%
Siempre	1	4%	6	26%	20	87%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 11. Fuente: Elaboración propia.**

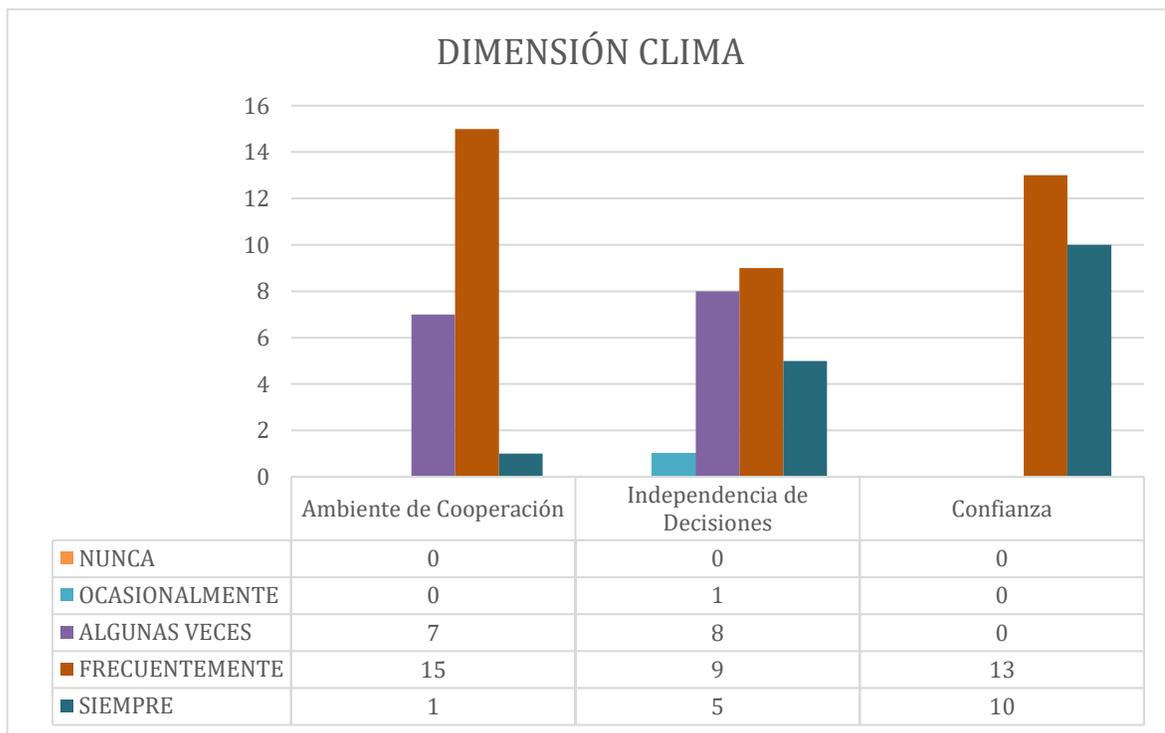
Con un total de 23 encuestas aplicadas a los colaboradores, la dimensión de “Creencias”, siendo esta con mayor promedio que incide en la cultura producto del teletrabajo (12,3%), En general se dice que la organización ha establecido una “Buena” creencias, influyendo de manera positiva en los colaboradores realizando teletrabajo.

- **Herramientas necesarias:** Un 57% de los encuestados, cree “Algunas Veces” la organización les ha suministrados las herramientas necesarias para poder realizar el teletrabajo en estos tiempos de crisis. Un 39% “Frecuentemente” y solo un 4%

considera que “Siempre” les ha entregado tales programas y capacitaciones para llevar a cabo esta modalidad.

- **Remuneración:** Un 48% del total de los encuestados se siente “Frecuentemente” con su remuneración si lo comparan al estar realizando las mismas labores de forma presencial en la oficina. Mientras que el porcentaje restante se encuentra dividido entre “Algunas Veces” y “Siempre” con un 26% para ambos.
- **Compromiso:** Con un sobresaliente 87% de los encuestados dicen que “Siempre” consideran que su desempeño y labor es fundamental para que la organización pueda mantener el óptimo funcionamiento de sus funciones realizando teletrabajo en estos tiempos de crisis, mientras que un 13% lo considera “Frecuentemente”.

**Gráfica 9. Encuestas aplicadas: Dimensión Clima.**



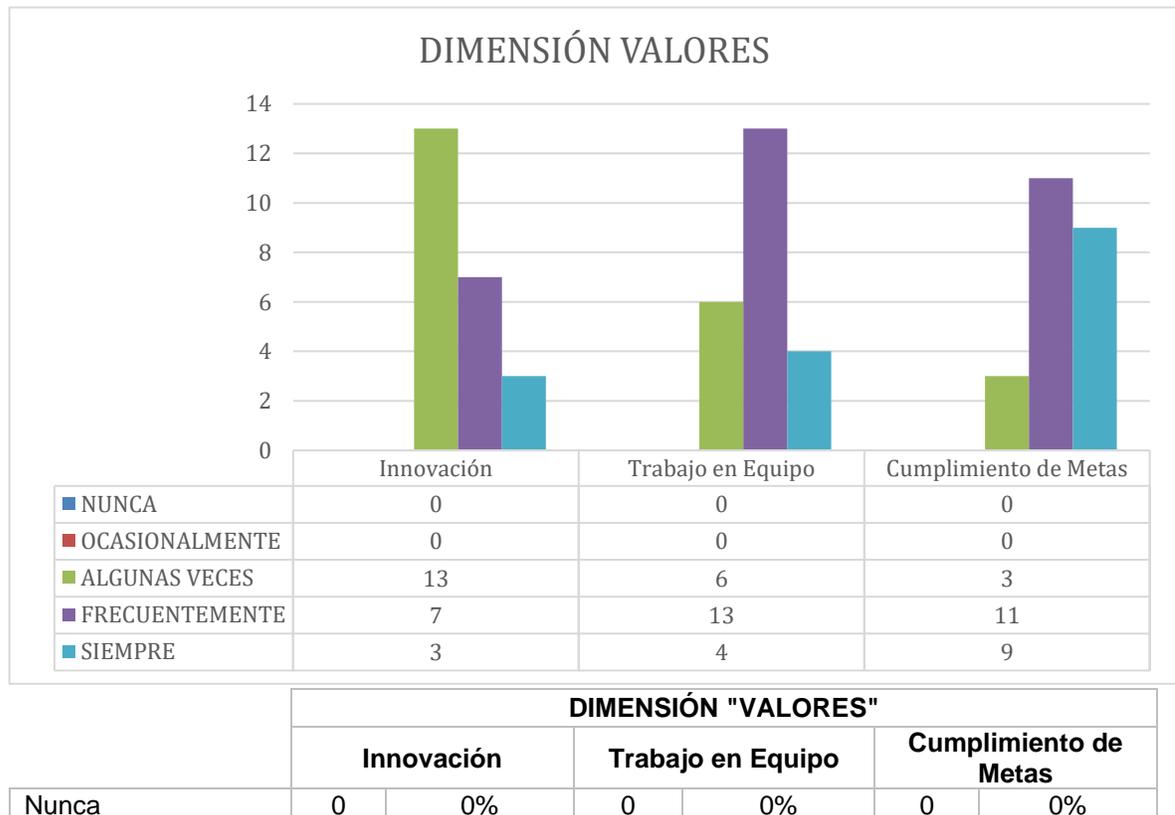
	DIMENSIÓN "CLIMA"					
	Ambiente de Cooperación		Independencia de Decisiones		Confianza	
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%
Ocasionalmente	0	0%	1	4%	0	0%
Algunas Veces	7	30%	8	35%	0	0%
Frecuentemente	15	65%	9	39%	13	57%
Siempre	1	4%	5	22%	10	43%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 12. Fuente: Elaboración propia.**

Con un total de 23 encuestas aplicadas a los colaboradores, la dimensión de “Clima”, obteniendo una leve disminución y siendo la segunda que más incide en la cultura producto del teletrabajo (11,96%). En general, se obtiene que se ha generado un “**Buen**” Clima entre los colaboradores realizando teletrabajo.

- **Ambiente de Cooperación:** Un 65% dice que “Frecuentemente” percibe un ambiente de cooperación realizando teletrabajado en tiempos de crisis con los demás miembros de la empresa. Un 30% dice solo ser “Algunas Veces” y por último un 4% “Siempre”.
- **Independencia de Decisiones:** Un 39% del total de los encuestados dicen que “Frecuentemente” perciben cierta independencia para tomar decisiones laborales. Lo sigue con un 35% con que solo “Algunas Veces”, un 22% “Siempre” y solo un 4% dice que es solamente en “Ocasiones”.
- **Confianza:** Con porcentaje similar, un 57% percibe “Frecuentemente” que la organización confía en que el colaborador está cumpliendo con sus deberes bajo el teletrabajo, mientras que el 43% dice que “Siempre” existe esa confianza en ellos.

**Gráfica 10. Encuestas aplicadas: Dimensión Valores**



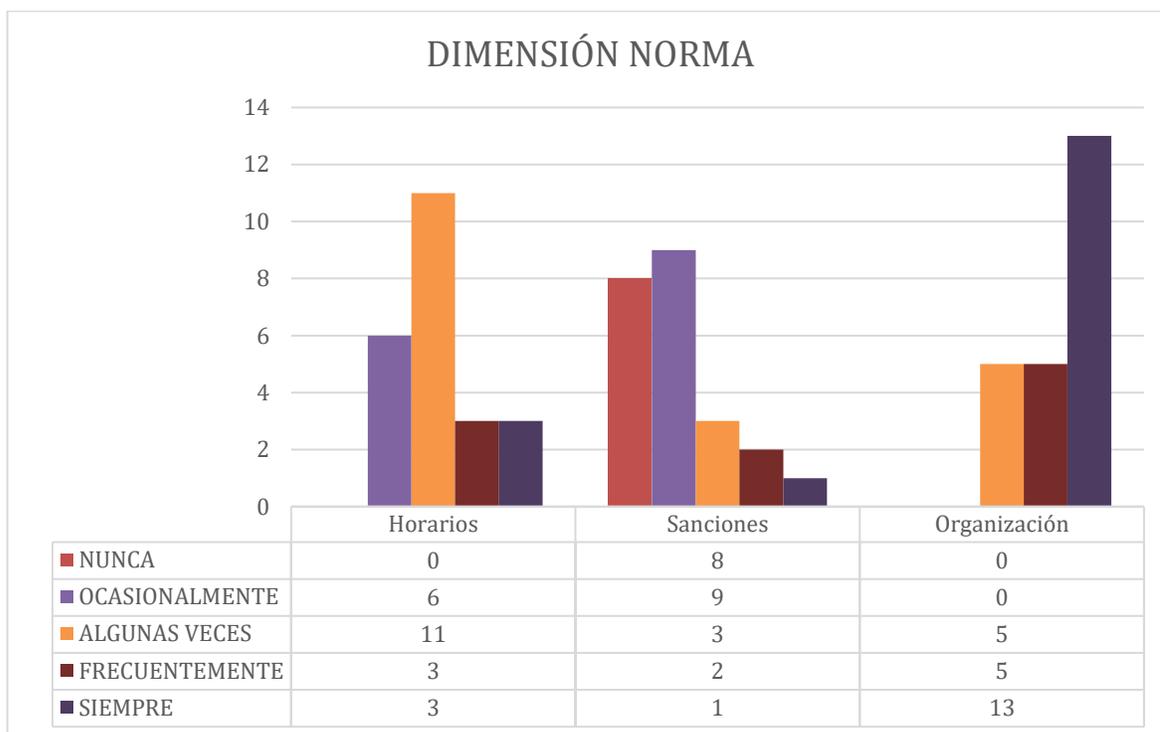
Ocasionalmente	0	0%	0	0%	0	0%
Algunas Veces	13	57%	6	26%	3	13%
Frecuentemente	7	30%	13	57%	11	48%
Siempre	3	13%	4	17%	9	39%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

*Ilustración 13. Fuente: Elaboración propia.*

Con un total de 23 encuestas aplicadas a los colaboradores, la dimensión de “Valores”, se posiciona como la tercera dimensión que más incide en la cultura producto del teletrabajo (11,7%). En general, se concluye que la organización ha promovido “**Buenos**” valores para llevar a cabo la modalidad de teletrabajo en estos tiempos de crisis, manteniendo el óptimo funcionamiento de la organización.

- **Innovación:** El 57% de los encuestados, siendo éste con mayor procedencia, consideran que “Algunas Veces” la organización ha innovado en los recursos y tecnología para fomentar el teletrabajo, acompañado de un 30% que lo considera “Frecuentemente” y un 13% con que desde que comenzaron a realizar teletrabajo, creen que “Siempre” la organización ha ido innovando para que ellos puedan desarrollar una buena labor desde la distancia.
- **Trabajo en Equipo:** El 57% de los encuestados considera que “Frecuentemente” la organización ha promovido el trabajar el equipo a través de reuniones, compartiendo tareas, entre otros, para mantener la productividad laboral. Un 26% lo considera “Algunas Veces” y por último un 17% con que “Siempre” para lograr un trabajo eficiente.
- **Cumplimiento de Metas:** El 48% de los encuestados, valoran con que “Frecuentemente” la organización propone objetivos claros y/o protocolos a seguir para el cumplimiento de sus labores realizando el teletrabajo. Un 13% “Algunas Veces” y finalmente un 39% con que “Siempre” han propuesto objetivos y protocolos.

**Gráfica 11. Encuestas aplicadas: Dimensión Normas**



	DIMENSIÓN "NORMAS"					
	Horarios		Sanciones		Organización	
Nunca	0	0%	8	35%	0	0%
Ocasionalmente	6	26%	9	39%	0	0%
Algunas Veces	11	48%	3	13%	5	22%
Frecuentemente	3	13%	2	9%	5	22%
Siempre	3	13%	1	4%	13	57%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 14. Fuente: Elaboración propia.**

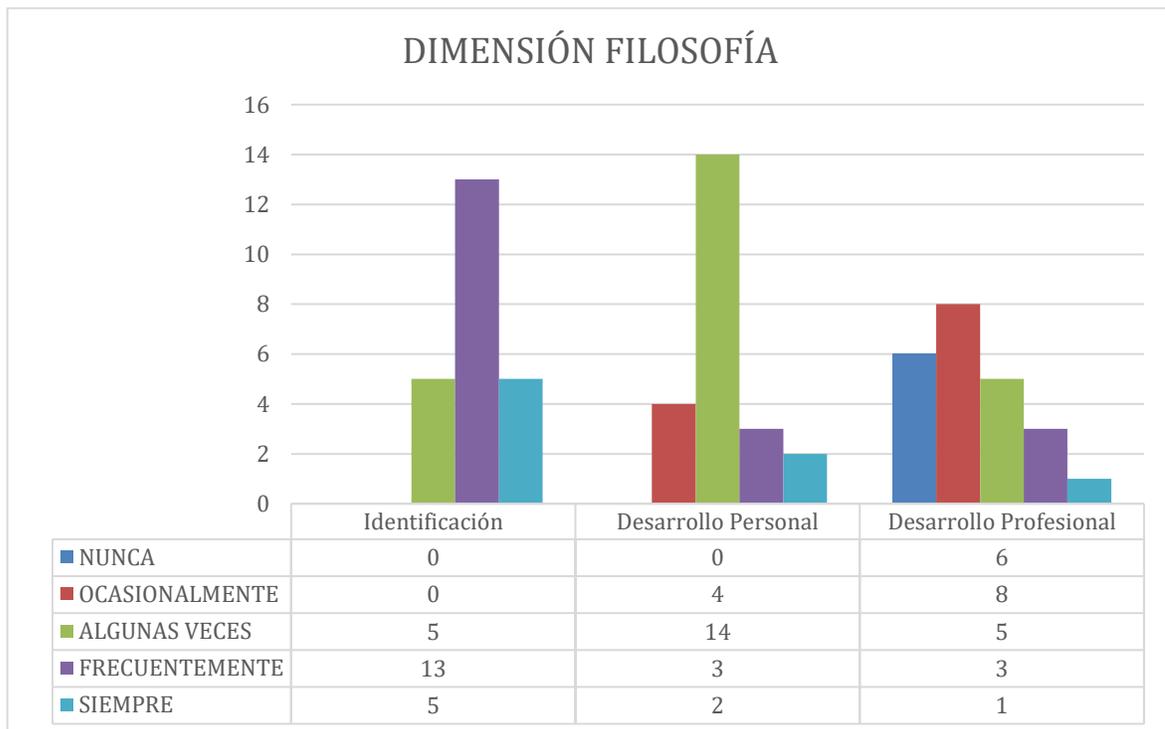
Con un total de 23 encuestas aplicadas a los colaboradores, la dimensión de “Normas”, se ubica como la cuarta dimensión que incide en la cultura producto del teletrabajo (9,6%). En general, se concluye que la cultura se ha mantenido de forma **“Regular”** bajo la modalidad de teletrabajo.

- **Horarios:** Con un 48% del total de los encuestados, perciben que “Algunas Veces” la organización ha cumplido con el horario laboral realizando teletrabajo. Un 26% menciona que es solo “Ocasionalmente”, mientras que el porcentaje restante se divide en partes iguales con un 13% “Frecuentemente” y 13% para “Siempre”.
- **Sanciones:** Con respecto a que, si la empresa aplica sanciones al no estar conectado durante el horario laboral bajo la modalidad de teletrabajo, un 39%

percibe que es “Ocasionalmente”, un 35% con que “Nunca”, 13% “Algunas Veces”, seguido por un 9% “Frecuentemente” y, por último, un 4% dice que “Siempre”.

- **Organización:** Con un 57%, siendo más de la mitad del total de los encuestados, creen que las normas, procedimientos, controles, etc., son estrictamente necesarios para realizar de buena manera el teletrabajo, mientras que los colaboradores restantes estuvieron divididos con un 22% para “Algunas Veces” y un 22% “Frecuentemente”.

**Gráfica 12. Encuestas aplicadas: Dimensión Filosofía.**



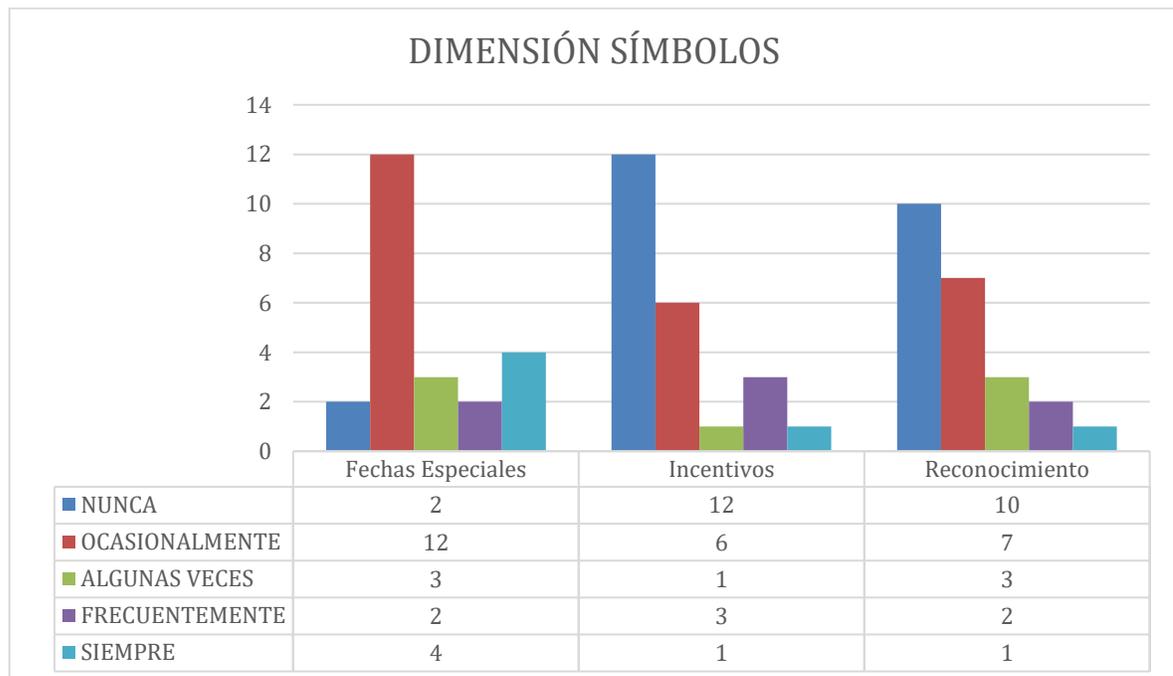
	DIMENSIÓN "FILOSOFÍA"					
	Identificación		Desarrollo Personal		Desarrollo Profesional	
Nunca	0	0%	0	0%	6	26%
Ocasionalmente	0	0%	4	17%	8	35%
Algunas Veces	5	22%	14	61%	5	22%
Frecuentemente	13	56%	3	13%	3	13%
Siempre	5	22%	2	9%	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 15. Fuente: Elaboración propia.**

Con un total de 23 encuestas aplicadas a los colaboradores, la dimensión de “Filosofía”, se ubica como la quinta dimensión que incide en la cultura producto del teletrabajo (9,6%). En general la dimensión filosofía ha sido “Regular” bajo la modalidad de teletrabajo.

- **Identificación:** Un 56% cree que “Frecuentemente” realizando teletrabajo, la organización ha conservado la misión y visión establecida, mientras que el porcentaje restante se divide en partes iguales (22%) para “Algunas Veces” y “Siempre”.
- **Desarrollo Personal:** Un 61% considera que “Algunas Veces” la organización se preocupa por el bienestar personal y familiar durante estos tiempos de crisis realizando teletrabajo, un 17% sólo “Ocasionalmente”, 13% “Frecuentemente” y, por último, un 9% que “Siempre”.
- **Desarrollo Profesional:** Un 35% cree que solo “Ocasionalmente” se puede ascender en un cargo realizando teletrabajo, un 26% considera con que “Nunca” se podrá ascender, 22% “Algunas Veces”, un 13% “Frecuentemente” y, por último, solo un 4% mencionan que “Siempre” ascenderán.

**Gráfica 13. Encuestas aplicadas: Dimensión Símbolos.**



	DIMENSIÓN "SÍMBOLOS"					
	Fechas Especiales		Incentivos		Reconocimiento	
Nunca	2	9%	12	52%	10	43%
Ocasionalmente	12	52%	6	26%	7	30%
Algunas Veces	3	13%	1	4%	3	13%
Frecuentemente	2	9%	3	13%	2	9%
Siempre	4	17%	1	4%	1	4%
<b>TOTAL</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

*Ilustración 16. Fuente: Elaboración propia.*

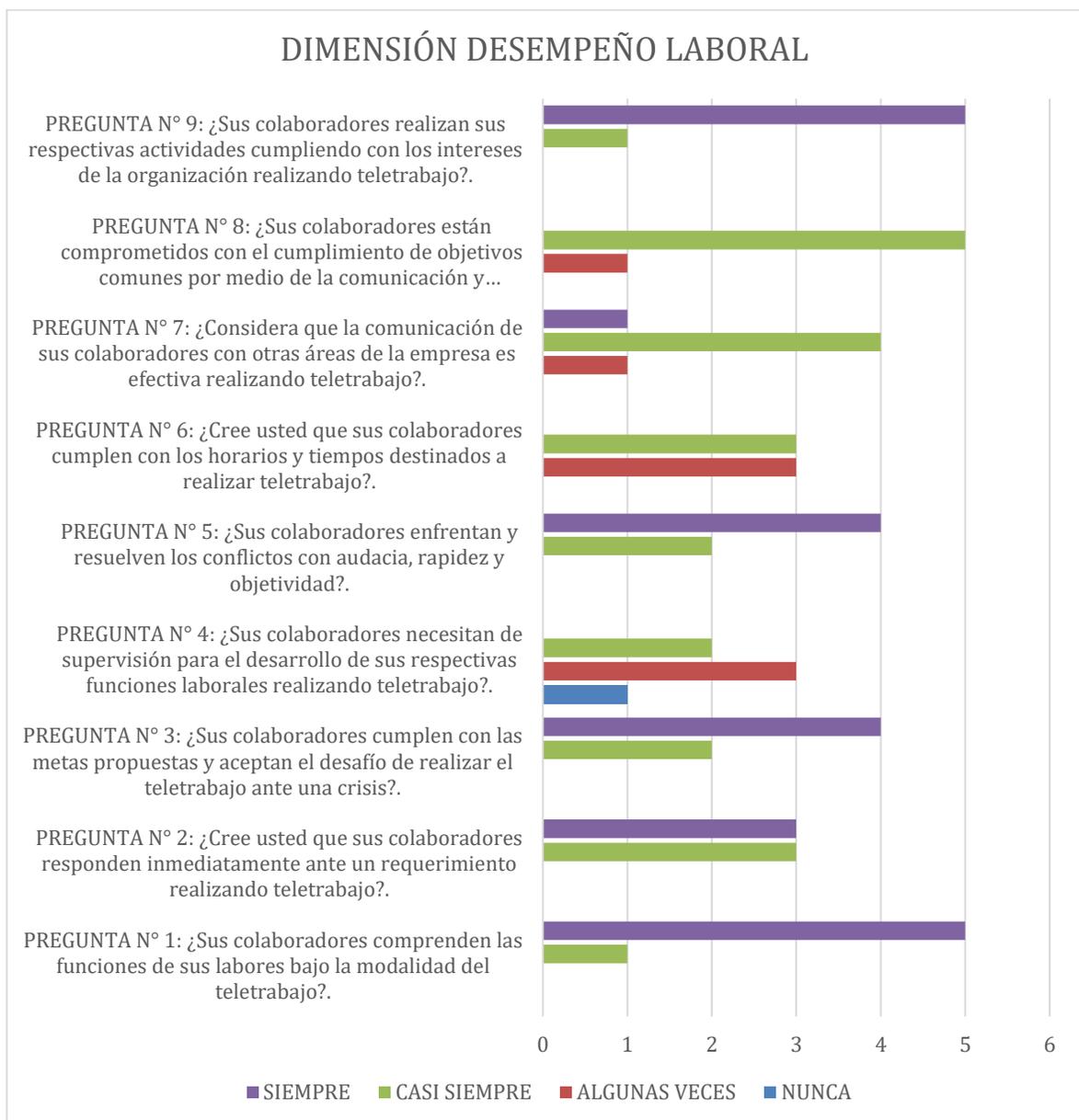
Por último, la dimensión “Símbolos”, siendo la más baja (6,7%) que incide en la cultura organizacional producto del teletrabajo es la dimensión menor evaluada por los colaboradores. En general la dimensión tiene una calificación “**Regular**” producto del teletrabajo.

- **Fechas Especiales:** Un 52% del total de quienes respondieron esta pregunta, dicen que “Ocasionalmente” la organización saluda en fechas especiales, un 17% considera que “Siempre” la organización se ha preocupado de celebrar las fechas especiales de cada uno de sus colaboradores, un 13% menciona que “Algunas Veces”, y el porcentaje restante dice “Nunca” (9%) y los demás consideran que “Frecuentemente” los han celebrado.
- **Incentivos:** Un 52% “Nunca” ha recibido un incentivo y/o bono por parte de la organización realizando teletrabajo, un 26% dice que solo en “Ocasiones”. Por otro lado, tenemos que un 13% ha recibido “Frecuentemente”, un 4% “Algunas Veces” y, por último, un 4% considera que “Siempre” ha recibido incentivos y/o bonos por parte de su organización durante el tiempo de teletrabajo.
- **Reconocimiento:** En esta pregunta, un 43% de los encuestados, menciona que nunca han sido reconocidos por la labor que han ejercido en estos tiempos de crisis haciendo teletrabajo para que la organización sustente su productividad y óptimo funcionamiento. Un 30% “Ocasionalmente” lo ha recibido. “Algunas Veces” lo consideran un 13%. Un 9% “Frecuentemente” y siendo solo un 4% “Siempre” han recibido algún reconocimiento”

### 3.3.2. DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES BAJO LA MODALIDAD DEL TELETRABAJO.

Para dar respuesta al objetivo específico N°2: “Identificar el desempeño laboral de los colaboradores bajo la modalidad del teletrabajo”, es preciso llevar a cabo la teoría de Levy (1990), bajo el método de la observación, se destaca lo siguiente:

**Gráfica 14. Total de respuestas por preguntas. Teletrabajo - Desempeño Laboral.**



	DIMENSION "DESEMPEÑO LABORAL"																	
	P 1		P 2		P 3		P 4		P 5		P 6		P 7		P 8		P 9	
Nunca	0	0%	0	0%	0	0%	1	17%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Algunas Veces	0	0%	0	0%	0	0%	3	50%	0	0%	3	50%	1	17%	1	17%	0	0%
Casi Siempre	1	16,7%	3	50%	2	33%	2	33,3%	2	33%	3	50%	4	66,7%	5	83%	1	17%
Siempre	5	83,3%	3	50%	4	67%	0	0,0%	4	67%	0	0%	1	16,7%	0	0%	5	83%
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>	<b>6</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 17. Fuente: Elaboración propia.**

Con un total de 6 encuestas aplicadas a los jefes de distintas áreas de la organización, se determinó lo siguiente por criterio:

- **Conocimiento del Puesto:** Con un 83,3% los jefes consideran que sus colaboradores comprenden “Siempre” las funciones que deben llevar a cabo bajo la modalidad del teletrabajo, seguido por un 16,7% que lo considera “Casi Siempre”.
- **Disponibilidad:** Algo dividido se encuentra esta pregunta en relación con que, si los colaboradores responden inmediatamente ante un requerimiento realizando teletrabajo, siendo un 50% “Casi Siempre” y el otro 50% para “Siempre”.
- **Calidad:** Un 67% de los jefes considera que los colaboradores “Siempre” han cumplido con las metas propuestas y que aceptan el desafío de realizar teletrabajo en tiempos de crisis. Mientras que el 33% restante menciona que “Casi Siempre”.
- **Independencia:** De lo observado por los jefes de áreas, consideran que un 50% de los colaboradores necesitan “Algunas Veces” supervisión para el desarrollo de sus respectivas funciones bajo la modalidad del teletrabajo. Un 33,3% “Casi Siempre” y un 17% observa que “Nunca”.
- **Negociación:** Los jefes consideran que el 67% de los colaboradores resuelven “Siempre” sus conflictos con audacia, rapidez y objetividad realizando teletrabajo, mientras que el 33% evaluaron que “Casi Siempre”.
- **Confiabilidad:** La pregunta correspondiente al horario laboral bajo la modalidad de teletrabajo, los jefes mencionan que un 50% solo “Algunas Veces” cumplen con el horario, y, por otro lado, un 50% “Casi Siempre”.
- **Relaciones Interpersonales:** Un 66,7% de los jefes, consideran que la comunicación con otras áreas realizando teletrabajo, un 66,7% “Casi Siempre” es efectiva, con porcentajes más bajos, se encuentran con un 17% “Algunas Veces” y por último un 16,7% “Siempre”.
- **Trabajo en Equipo:** Con respecto a la observación de los jefes, un 83% “Casi Siempre” están comprometidos con el cumplimiento de objetivos comunes por

medio de la comunicación y cooperación con sus demás compañeros y, por último, con un 17% “Algunas Veces”.

- **Compromiso:** Un 83% considera que “Siempre” sus colaboradores realizan sus respectivas actividades cumpliendo con los intereses de la organización realizando teletrabajo y más abajo se encuentra con un 17% “Casi Siempre”.

Para obtener la calificación final del desempeño laboral de los colaboradores realizando teletrabajo en estos tiempos de crisis mediante la teoría de Levy (1990), cada puntuación de los jefes de áreas se pasará a porcentaje para posteriormente obtener el promedio de cada criterio, obteniendo una calificación final.

**Tabla 7. Calificación del desempeño laboral producto del teletrabajo.**

	P N°1	P N°2	P N°3	P N°4	P N°5	P N°6	P N°7	P N°8	P N°9
	0,7	0,7	1,0	0,7	0,7	0,3	0,7	0,7	1,0
	1,0	0,7	0,7	0,3	0,7	0,3	0,3	0,3	0,7
	1,0	0,7	0,7	0,3	1,0	0,3	0,7	0,7	1,0
	1,0	1,0	1,0	0,3	1,0	0,7	0,7	0,7	1,0
	1,0	1,0	1,0	0,0	1,0	0,7	0,7	0,7	1,0
	1,0	1,0	1,0	0,7	1,0	0,7	1,0	0,7	1,0
<b>PROMEDIO</b>	<b>94%</b>	<b>83%</b>	<b>89%</b>	<b>39%</b>	<b>89%</b>	<b>50%</b>	<b>67%</b>	<b>61%</b>	<b>94%</b>
<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>74%</b>								

*Ilustración 18. Fuente: Elaboración propia.*

Por tanto, la calificación final se encontraría en el rango [75% - 51%], el cual considera que el desempeño laboral de los colaboradores realizando teletrabajo en tiempos de crisis ha sido evaluado como “**Bueno**”.

### **3.3.3. RELACIÓN DE LAS DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES.**

Para dar respuesta al objetivo específico N°3: “*Determinar la relación de las dimensiones de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores*”, es preciso correlacionar las variables de teletrabajo – cultura y teletrabajo – desempeño, para verificar

si el teletrabajo impacta de forma positiva con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación y comprobar las hipótesis planteadas.

**Tabla 8. Correlación Cultura - Desempeño.**

		Correlaciones					
		VALORES	CLIMA	CREENCIAS	NORMA	FILOSOFIA	SIMBOLOS
DESEMPEÑO	Correlación de Pearson	,701	,653	,861	,355	,332	,052
	Sig. (bilateral)	,668	,754	,754	,699	,643	,268
	N	3	3	3	3	3	3

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (2 colas).

**Ilustración 19. Fuente: Elaboración propia.**

En esta tabla se puede observar el coeficiente de correlación de Pearson mediante los indicadores de cultura organizacional y el desempeño laboral, todo esto bajo la modalidad de teletrabajo. Esta correlación se llevó a cabo bajo una significancia de 0,05 entre las variables.

Como se puede observar, todos los criterios abordados en la encuesta de teletrabajo – cultura organizacional tienen una relación estadísticamente significativa con los resultados obtenidos en la encuesta teletrabajo – desempeño laboral. Por tanto, se puede aceptar la hipótesis **H<sub>2</sub>**: “La cultura organizacional se relaciona con el desempeño laboral sustentando la productividad y óptimo funcionamiento bajo la modalidad del teletrabajo en tiempos de crisis”.

Y, por último, dado los resultados por teletrabajo – cultura, teletrabajo – desempeño laboral y la correlación entre estos, se puede aceptar la hipótesis **H<sub>1</sub>**: “El impacto del teletrabajo tendrá un efecto positivo en la cultura organizacional y desempeño laboral.”. Estos resultados ayudan a concluir que el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional y desempeño laboral en la organización convencional les ha permitido mantener el óptimo funcionamiento ya que el teletrabajo en estos tiempos de crisis ha logrado resultados positivos tanto para la cultura organizacional y desempeño laboral.

## CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo al proceso de investigación relacionado con el análisis del teletrabajo en la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en empresas convencionales en tiempos de crisis, en primer lugar se discuten los resultados obtenidos desde la información proporcionada por los colaboradores vinculado con la cultura organizacional y el teletrabajo, posteriormente los resultados desde la percepción de los jefes de áreas con respecto al desempeño laboral y teletrabajo, finalizando el apartado con una mirada global sobre el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral.

En relación a la percepción de los colaboradores con respecto a la cultura organizacional y teletrabajo, se logra identificar que las dimensiones de creencias, valores y climas han impactado de manera positiva en el teletrabajo, debido que, la organización ha promovido un ambiente de cooperación mediante el trabajo en equipo, a través del planteamiento de objetivos y metas claras, en donde los propios colaboradores han logrado considerar que su desempeño es fundamental para la empresa, robusteciendo la independencia y seguridad al momento de tomar decisiones. Estos resultados se condicen con los planteamientos de Verbeke et al. (2008), puesto que, las organizaciones necesitan fomentar e incentivar para que el teletrabajo afecte positivamente en la cultura y organización, además de trabajar la confianza y compartir información entre los miembros para un mayor desempeño laboral. A su vez, la organización ha innovado en tecnologías y recursos con la finalidad de fortalecer el teletrabajo, lo cual se reafirma con lo planteado por Schein (1990), quien menciona que la cultura va progresando acorde a las nuevas tecnologías y modalidades de trabajo.

En contraste, de acuerdo a la información proporcionada por los colaboradores en relación a la cultura organización y el teletrabajo, se identifica una escasa claridad en el cumplimiento de horarios laborales, puesto que, no se suelen aplicar sanciones ante una falta, a consecuencia de que no son adecuadamente declaradas en los protocolos y normas propuestas, lo cual se desdice del planteamiento de Robbins (1996) quien menciona que es importante que una organización mantenga un sistema compartido pero adecuadamente definido, para que la organización logre funcionar de manera óptima y pueda distinguirse de otra. Asimismo, los colaboradores reconocen que la organización no les ha otorgado

suficientes incentivos afectivos ni económicos, lo cual afecta principalmente en las expectativas de poder ascender en un cargo, por ende, se contraponen al planteamiento de Toca (2009), quien expone que la cultura es un factor decisivo en el desempeño, puesto que, esto no sólo conlleva resultados, sino que también, a la eficiencia, salud, entusiasmo, compromiso y flexibilidad personal y laboral.

Con respecto a los resultados obtenidos desde la información proporcionada por los jefes de áreas, se destaca que los colaboradores aceptan el desafío de realizar teletrabajo, comprendiendo sus funciones y cumpliendo las metas propuestas, lo cual permite la resolución de problemas de manera audaz, rápida y objetiva, respondiendo a los intereses de la organización, lo cual se contrasta con lo planteado por Chiavenato (2002), quien menciona que el desempeño laboral depende en gran medida de la eficacia del trabajador dentro de la organización, mediante el desarrollo oportuno de sus funciones con el fin que la organización obtenga satisfacción laboral sobre el individuo, asimismo, Tamayo y Gómez (2009), agregan que es fundamental para lograr un buen desempeño laboral el esfuerzo y motivación de los miembros.

Por otra parte, es necesario para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores la supervisión de las funciones laborales mientras se esté realizando teletrabajo, en donde se compruebe el cumplimiento de horarios y tiempos destinados a laborar, como también, fortalecer la comunicación entre los miembros de otras áreas, y de esta forma, generar un compromiso del equipo frente a los objetivos en común y la cooperación, lo cual se reafirma con lo planteado por Muchinsky (2002), quien plantea que para mejorar el rendimiento laboral es fundamental considerar los objetivos y metas de la organización, para lograr una eficacia y satisfacción de cada individuo y a nivel de equipo, siendo la forma más certera que tiene la empresa para lograr medir el desempeño de sus colaboradores.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional en tiempos de crisis ha sido positivo, alcanzando una calificación de “bueno” en base a la teoría de Olmos y Socha (2006), puesto que, los colaboradores comprenden y trabajan en base a metas y objetivos claros, considerando que su función es fundamental para el equipo, no obstante, el desempeño de los colaboradores realizando teletrabajo es principalmente evaluado en los resultados a través de los objetivos alcanzados, no dando mayor importancia a las habilidades y competencias en que cada uno de los miembros

poseen, lo cual si lo contrastamos con lo planteado por Toca (2009), quien menciona que si sólo se enfocan en la evaluación por resultados y no por la habilidades y calidad humana realizando teletrabajo, generará una falta de compromiso por parte del colaborador, realizando sus labores de forma deficiente. Para esto, es importante considerar que la organización debe emplear planes y capacitaciones que no solo fortalezca el desarrollo profesional sino también el desarrollo personal para realizar un teletrabajo mucho más eficiente, además que con estas herramientas ayudaría a que el colaborador se sienta importante para la organización manteniendo su fidelidad para un desempeño laboral positivo.

Así también, se puede identificar que la cultura organizacional se relaciona de manera positiva con el desempeño laboral bajo la modalidad de teletrabajo, en donde los colaboradores han podido ejercer efectivamente sus responsabilidades, sustentando la productividad y óptimo funcionamiento de la organización convencional en estos tiempos de crisis, siendo corroborado por Tapasco y Giraldo (2016), quienes consideran que el teletrabajo podría tener impactos positivos en el desempeño, debido que, los miembros pueden gestionar el bienestar y maximizar el tiempo libre, ofreciendo una gran libertad y flexibilidad laboral para realizar sus obligaciones, lo cual responde a la pregunta de la presente investigación.

# **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

## **5.1. CONCLUSIONES**

Una vez finalizado el proceso de investigación, se concluye que los valores, creencias, climas y normas dentro de la cultura de una organización, permiten el efectivo y adecuado desarrollo del teletrabajo, puesto que, los colaboradores comprenden sus labores y funciones a desarrollar sin existir la necesidad de tener una supervisión constante por parte del empleador. Sin embargo, es necesario también considerar como fundamental los símbolos y filosofías bajo esta modalidad forzada de trabajo, debido que, se evidencian ciertos rituales y costumbres que pueden influir de manera negativa, lo cual genera que los colaboradores se sientan desmotivados para mejorar su rendimiento y bajas expectativas para ascender a otro cargo mediante el teletrabajo, poniendo en riesgo el desempeño a futuro de los colaboradores.

De igual forma, para llevar a cabo el teletrabajo, la organización ha planteado objetivos claros y concisos, los cuales son comprendidos de forma asertiva por parte de los colaboradores, permitiendo la delimitación de las funciones individuales y grupales, con el fin de responder a las metas propuestas por la organización bajo la modalidad de teletrabajo en tiempos de crisis. A su vez, esto ha permitido que los colaboradores consideren que sus labores son fundamentales para el óptimo funcionamiento de la organización bajo el teletrabajo.

Como se comprueba, en esta organización depende netamente de todo su personal para sustentar el funcionamiento realizando teletrabajo, las cuales están ligadas a los valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofías que los caracteriza reflejando la situación actual de la organización, pero para que el teletrabajo funcione de forma positiva y óptima en estos tiempos de crisis, no solo deben contar con los recursos necesarios ya sea en tecnología y la gestión humana, sino también deben ser utilizados con efectividad.

Además de esto, es necesario volver a mencionar los resultados de esta investigación ya que el impacto del teletrabajo ha sido positivo para la organización a pesar de que esta modalidad llegó de manera forzada y sin ser parte de la vida laboral de esta organización por lo que no estaba preparada ni capacitada para implementar esta nueva forma de

trabajar tan repentina. Esto se debe a que la organización innovó en tecnología y recursos con el fin de fomentar el teletrabajo promoviendo el trabajo en equipo, realizando reuniones, proponiendo objetivos claros y protocolos a seguir para el cumplimiento de metas, siendo estos necesarios por parte de los colaboradores para que se pueda desarrollar un buen teletrabajo. Además, a esto se suma a que todos los colaboradores de la organización perciben de la misma forma la cultura organizacional y consideran que su labor y desempeño son fundamentales para que la organización logre sustentar el óptimo funcionamiento en tiempos de crisis. Por otro lado, su impacto también radica positivamente en el desempeño laboral, esto se debe a que desde un comienzo los colaboradores aceptaron el desafío de realizar teletrabajo, por ende, la buena cultura de la organización incide en el buen desempeño observados por los jefes de áreas sobre sus colaboradores.

## 5.2. RECOMENDACIONES

### - PARA LA ORGANIZACIÓN

Como aporte a la organización se sugiere elaborar un esquema de incentivos, con la finalidad de motivar y sostener el buen desempeño laboral que han realizado a través del teletrabajo y que esto no decaiga a través del tiempo, con el propósito de reconocer y promover los valores culturales de la organización como en el buen desempeño, fortaleciendo ambas variables, logrando hacer sentir al colaborador parte importante para la organización realizando teletrabajo fidelizando a la vez al empleado con el empleador.

A su vez, considerando que la dimensión que presentó menor porcentaje de la cultura organizacional corresponde a los símbolos, es necesario implementar recursos motivacionales para los colaboradores, como un reconocimiento laboral, siendo esto fundamental para que éstos se sientan valorados e importantes para la organización, especialmente en tiempos de crisis realizando teletrabajo.

Finalmente, se sugiere a la organización que pueda llevar a cabo un acuerdo mediante un anexo laboral establecido en la Ley 21.220 Art. 152 quáter G, la cual menciona que “[...] las partes podrán pactar, al inicio o durante la vigencia de la relación laboral, en el contrato de trabajo o en documento anexo al mismo, la modalidad de trabajo a distancia o teletrabajo[...]”, por tanto, este anexo será ejecutado sólo en tiempos en que se implemente

el teletrabajo producto de una crisis que afecte al país y organización en sí, destacando los objetivos individuales, grupales y/o por áreas, modificaciones en el horario laboral, y sanciones ante una falta en el desempeño, para que de esta manera, los colaboradores no experimenten un estrés laboral, logrando compatibilizar su bienestar personal y laboral, especialmente en tiempos de crisis. Es preciso tener en consideración que, si la organización mantiene una mente sana en su personal favorecerá el desarrollo efectivo del teletrabajo alcanzando un óptimo desempeño laboral, y de esta forma, se podrá responder a la misión y visión de cada entidad. Por último, para dar término a este anexo laboral, dicha Ley, menciona en el quárter I “[...] cualquiera de las partes podrá unilateralmente volver a las condiciones originalmente pactadas en el contrato de trabajo [...]”, esto es siempre y cuando ambas partes lleguen a un acuerdo para regresar de manera presencial.

#### **- PROYECCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

Para nutrir nuevas investigaciones relacionadas a la cultura organizacional y su influencia en el desempeño laboral bajo la modalidad de teletrabajo en tiempos de crisis, se sugiere considerar emplear una metodología de estudio mixta, a través de entrevistas semiestructuradas, donde se estudie profundamente las posibles causas del porqué las dimensiones de la cultura organizacional están influyendo en el desempeño laboral de los colaboradores de la organización realizando teletrabajo, con el propósito de determinar si esto se debe exclusivamente al fenómeno del teletrabajo, o si bien, es algo significativo del grupo de estudio en el desempeño laboral de los colaboradores de esta organización.

## REFERENCIAS

- Aguirre, F. (2020). *En cuarentena, pero conectados: La nueva (y difícil) experiencia de trabajar desde casa*. Recuperado de: <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/en-cuarentena-pero-conectados-la-nueva-y-dificil-experiencia-de-trabajar-desde-casa/l4EKENTPMNDCHAETL3GGLZEFPI/>
- Ángulo, E. (2012). *Política fiscal y estrategia como factor de desarrollo de la mediana empresa comercial Sinaloense. Un estudio de caso*. Recuperado de: [https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia\\_cuantitativa.html#:~:text=La%20metodolog%C3%ADa%20cuantitativa%20de%20acuerdo,o%20fen%C3%B3meno%20objeto%20de%20estudio](https://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/eal/metodologia_cuantitativa.html#:~:text=La%20metodolog%C3%ADa%20cuantitativa%20de%20acuerdo,o%20fen%C3%B3meno%20objeto%20de%20estudio)
- Beuchat, G. (2020). *Teletrabajo: distintas generaciones, distinto impacto*. Recuperado de: <https://www.guiachileenergia.cl/teletrabajo-distintas-generaciones-distinto-impacto/>
- Biblioteca del Congreso Nacional. (2018). *Efectos positivos y negativos del teletrabajo sobre la salud*. Recuperado de: [https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26041/1/BCN\\_Efectos\\_del\\_teletrabajo\\_sobre\\_la\\_salud\\_FINAL.pdf](https://obtienearchivo.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/26041/1/BCN_Efectos_del_teletrabajo_sobre_la_salud_FINAL.pdf)
- Biblioteca del Congreso Nacional. (2020). *Guía legal sobre: Trabajo a distancia y teletrabajo*. Recuperado de: <https://www.bcn.cl/leyfacil/recurso/trabajo-a-distancia-y-teletrabajo>
- Bosch, M., Riumalló, M., y Urzúa, M. (2020). *Crisis y Teletrabajo: Las claves para fortalecer la comunicación interna*. Recuperado de: [https://www.ese.cl/ese/site/artic/20200415/asocfile/20200415123039/\\_3\\_guia\\_para\\_comunicacion\\_interna\\_en\\_tiempos\\_de\\_crisis.pdf](https://www.ese.cl/ese/site/artic/20200415/asocfile/20200415123039/_3_guia_para_comunicacion_interna_en_tiempos_de_crisis.pdf)
- CADEM. (2018). El Mercurio: *81% de las personas están dispuestas a realizar teletrabajo*. Recuperado de: <https://www.cadem.cl/prensa/el-mercurio-03112018-81-de-las-personas-estan-dispuestas-a-realizar-teletrabajo/>

- Corral, Y., Corral, I., y Franco, A. (2015). Procedimientos de muestreos. En ciencias de la educación. 26 (46). p. 151-167. Recuperado de: <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/46/art13.pdf>
- De La Torre, L. y Themme-Afan, K. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la Oficina de Desarrollo Técnico de la Biblioteca Nacional del Perú* 2016. Recuperado de: [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017\\_De-la-Torre\\_Cultura-organizacional.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf)
- D'Alessandro, M., Puricelli, Y., y Rodríguez, N. (2013). *Teletrabajo y Cultura Organizacional*. Recuperado de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2437/Dalessandro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Figueroa, L. (2015). *Relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral de los colaboradores de una Institución Gubernamental*. Recuperado de: <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Figueroa-Leyvi.pdf>
- González, A., Floréz, K., y Vera, V. (2014). *Gestión del cambio y el teletrabajo*. Recuperado de: <https://core.ac.uk/reader/51194726>
- Hellriegel, D. y Slucum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Cengage Learning.
- Hellriegel, D., Slocum, J. (2009). *Cultura Organizacional. Breve síntesis de sus 11 principales conceptos*. Recuperado de: <https://www.excellentia.com.uy/cultura-organizacional-breve-sintesis-de-sus-11-principales-conceptos/#:~:text=La%20cultura%20organizacional%20refleja%20los,el%20alma%20de%20la%20organizaci%C3%B3n>.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de:

[https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf)

Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2011). *Metodología de la Investigación*. Recuperado de: [https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n\\_Sampieri.pdf](https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Metodologia-de-la-Investigaci%C3%83%C2%B3n_Sampieri.pdf)

Infer, H. (2019). *Empresas convencionales, sobresalientes y de alto rendimiento. ¿En qué se diferencian de otras?*. Recuperado de: <https://observatoriorh.cl/empresas-convencionales-sobresalientes-y-de-alto-rendimiento-en-que-se-diferencian-unas-de-otras/>

López, P. (2004). *Población muestra y muestreo*. Recuperado de: [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1815-02762004000100012](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-02762004000100012)

Madero, S. y Barboza, G. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y administración*, 60(4). Recuperado de: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0186-10422015000400735](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422015000400735)

Maldonado, J. (2015). *Comportamiento, desarrollo y cambio organizacional*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/comportamiento-desarrollo-y-cambio-organizacional/>

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2018). *10ma. Encuesta innovación en empresas (2015-2016)*. Recuperado de: [https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/Beamer\\_Innova\\_2015\\_2016-3.pdf](https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2018/02/Beamer_Innova_2015_2016-3.pdf)

Ministerio del Trabajo y Previsión Social. (2020). *Ley 21.220: Modifica el Código del Trabajo en Materia de Trabajo a Distancia*. Recuperado de: <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1143741>

- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía didáctica*. Recuperado de: <https://www.uv.mx/rmipe/files/2017/02/Guia-didactica-metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Olmos, M., y Socha, K. (2006). *Diseño y validación mediante Jueces Expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional*. Recuperado de: <https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/1838/131358.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Orellana, G. (2020). *Encuesta a empresas revela una positiva evaluación del teletrabajo durante la crisis*. Recuperado de: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/encuesta-a-empresas-revela-una-positiva-evaluacion-del-teletrabajo-durante-la-crisis/6J56VEON7RC7FFVZ3J62AZISTA/>
- Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Relaciones laborales y derecho del empleo*.
- Ramos, A. (2014). *¿Mejora el teletrabajo el desempeño y motivación laboral de los trabajadores?*. Recuperado de: <https://www.empresaactual.com/2014-06-27-mejora-el-teletrabajo-el-desempeno-y-motivacion-laboral-de-los-trabajadores/>
- Randstad. (2015). *Cultura organizacional, un intangible clave para la marca empleadora*. Recuperado de: [https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/cultura-organizacional-un-intangible-clave-para-la-marca-empleadora\\_123/#:~:text=Seg%C3%BAn%20una%20encuesta%20realizada%20en,su%20satisfacci%C3%B3n%20con%20el%20trabajo.](https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/cultura-organizacional-un-intangible-clave-para-la-marca-empleadora_123/#:~:text=Seg%C3%BAn%20una%20encuesta%20realizada%20en,su%20satisfacci%C3%B3n%20con%20el%20trabajo.)
- Real Academia Española. (2020). *Trabajo a distancia*. Recuperado de: <https://dej.rae.es/lema/trabajo-a-distancia>
- Rivera, S. (2014). *Percepción de la experiencia de colaboradores que trabajan desde casa (Home Office)*. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Rivera-Stephanie.pdf>

- Rodríguez, A., Paz, M., Lizana, J., y Cornejo, F. (2011). Clima y satisfacción laboral como predictores del desempeño: en una Organización Estatal Chilena. *Salud y sociedad*, 2(2). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4397/439742466007.pdf>
- Salazar, C. (2018). El Teletrabajo como Aporte a la Inserción Laboral de Personas con Discapacidad en Chile: Una Gran Carretera Virtual por Recorrer. *Ciencia y Trabajo*, 9(25). Recuperado de: [https://www.researchgate.net/profile/Cristian\\_Salazar/publication/325463720\\_El\\_Teletrabajo\\_Como\\_Aporte\\_a\\_la\\_Insercion\\_Laboral\\_de\\_Personas\\_con\\_Discapacidad\\_en\\_Chile\\_Una\\_Gran\\_Carretera\\_Virtual\\_por\\_Recorrer/links/5b0f53550f7e9b1ed7036ff5/El-Teletrabajo-Como-Aporte-a-la-Insercion-Laboral-de-Personas-con-Discapacidad-en-Chile-Una-Gran-Carretera-Virtual-por-Recorrer.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Cristian_Salazar/publication/325463720_El_Teletrabajo_Como_Aporte_a_la_Insercion_Laboral_de_Personas_con_Discapacidad_en_Chile_Una_Gran_Carretera_Virtual_por_Recorrer/links/5b0f53550f7e9b1ed7036ff5/El-Teletrabajo-Como-Aporte-a-la-Insercion-Laboral-de-Personas-con-Discapacidad-en-Chile-Una-Gran-Carretera-Virtual-por-Recorrer.pdf)
- Sánchez, D. (2020). *Estudio: trabajadores no se sienten tan satisfechos con el teletrabajo como las firmas*. Recuperado de: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/estudio-revela-que-los-trabajadores-no-se-sienten-tan-satisfechos-con-el-teletrabajo-como-las-empresas/RUAW2SO6F5GTHLDD3TY5FGIIQE/>
- Villarreal, F., Gómez, J., y Villarreal, M. (2014). *La Cultura Organizacional y las Estrategias Competitivas en la industria de celulosa, cartón y papel en México*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n25/n25a5.pdf>
- Vélez, J. (2013). El teletrabajo: una forma de inclusión de las personas en situación de discapacidad al mundo laboral y la gestión de sus riesgos laborales. *Revista CES Derecho*, 4(1). Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4863661>
- Verano, D., Suárez, H., y Sosa, S. (2014). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 20. Recuperado de: <https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S1135252313000154?token=7E806453C9BF5A5F5FCA8005B63837E0B85CE19D6DE0F7FD1CC179B723B278B5BA82A49313C0D2B756A9ED8AA39DFE79>

# ANEXOS

## ANEXO 1. ENCUESTA PARA COLABORADORES

Estimado/a:

Junto con saludar y esperando que se encuentre bien, le comento que la presente investigación tiene como propósito analizar el teletrabajo en la cultura organizacional y el cómo impacta en el desempeño laboral en empresas que se han visto forzadas en hacer uso de esta modalidad en estos tiempos de crisis. Cabe mencionar, que se referirá a tiempos de crisis, como aquellos eventos que son inesperados e inevitables, los cuales son catastróficos y que pueden afectar una estructura financiera, los colaboradores y el funcionamiento de las empresas, poniendo en riesgo la sustentabilidad de la organización. A continuación, le presento los objetivos propuestos para llevar a cabo la investigación:

### OBJETIVO GENERAL

Evaluar el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en empresas convencionales en tiempos de crisis.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las dimensiones que inciden significativamente en la cultura por la modalidad del teletrabajo por parte de los colaboradores.
- Determinar el desempeño laboral por criterios de los colaboradores bajo la modalidad del teletrabajo.
- Determinar la relación de las dimensiones de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores.

Por tanto, su colaboración será de suma importancia para poder recoger la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados. Cabe mencionar que la identidad del entrevistado será resguardada, la información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines del estudio. Agradecemos de antemano su participación y cooperación en el presente proceso de investigación.

---

Bastían Andrés Moya Quilodrán

Estudiante de Ingeniería en Información y Control de Gestión

Universidad de Valparaíso

## ANEXO 2. ENCUESTA JEFE DE ÁREA

Estimado/a:

Junto con saludar y esperando que se encuentre bien, le comento que la presente investigación tiene como propósito analizar el teletrabajo en la cultura organizacional y el cómo impacta en el desempeño laboral en empresas que se han visto forzadas en hacer uso de esta modalidad en estos tiempos de crisis. Cabe mencionar, que se referirá a tiempos de crisis, como aquellos eventos que son inesperados e inevitables, los cuales son catastróficos y que pueden afectar una estructura financiera, los colaboradores y el funcionamiento de las empresas, poniendo en riesgo la sustentabilidad de la organización. A continuación, le presento los objetivos propuestos para llevar a cabo la investigación:

### OBJETIVO GENERAL

Evaluar el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en empresas convencionales en tiempos de crisis.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las dimensiones que inciden significativamente en la cultura por la modalidad del teletrabajo por parte de los colaboradores.
- Determinar el desempeño laboral por criterios de los colaboradores bajo la modalidad del teletrabajo.
- Determinar la relación de las dimensiones de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores.

Por tanto, su colaboración será de suma importancia para poder recoger la información necesaria para el cumplimiento de los objetivos planteados. Cabe mencionar que la identidad del entrevistado será resguardada, la información proporcionada será utilizada exclusivamente para fines del estudio. Agradecemos de antemano su participación y cooperación en el presente proceso de investigación.

---

Bastían Andrés Moya Quilodrán  
Estudiante de Ingeniería en Información y Control de Gestión  
Universidad de Valparaíso

## **ANEXO 3. CARTA DE VALIDACIÓN “EXPERTO”**

### **CARTA DE VALIDACIÓN “EXPERTO”**

Valparaíso, Julio de 2020

**Sr. XXX**

**Cargo XXX**

**Presente**

Por medio de la presente, me es grato comunicarme con usted para expresarle mi saludo y así mismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante de Ingeniería en Información y Control de Gestión de la Universidad de Valparaíso, requiero validar los instrumentos con los cuales recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi investigación educativa, con la cual optaré al grado de Licenciado en Ciencias de la Información y Control de Gestión.

El título de investigación es: “Análisis del teletrabajo en la cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral en empresas convencionales en tiempos de crisis”, siendo imprescindible contar con la aprobación de docentes especializados para poder aplicar los instrumentos en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotada experiencia en temas de XXX

Por lo cual, el expediente de validación contiene los siguientes documentos:

1. Carta de presentación.
2. Documento informativo del contexto, participantes y variables conceptuales.
3. Pauta de evaluación de instrumentos sujetos a validación.
4. Instrumentos de recogida de información sujetos a validación.
5. Constancia de Juicio de Experto.

Agradeciendo por anticipado la atención prestada a la presente.

Atentamente.

---

Bastían Andrés Moya Quilodrán

Estudiante de Ingeniería en Información y Control de Gestión

Universidad de Valparaíso

## ANEXO 4. DOCUMENTO INFORMATIVO

### DOCUMENTO INFORMATIVO

La investigación titulada “Análisis del teletrabajo en la cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral en empresas convencionales en tiempos de crisis”, se realizará en dos pequeñas organizaciones convencionales que producto de la crisis están ejerciendo el teletrabajo dentro de la región metropolitana, y que pertenecen al sector económico terciario.

Es por lo anterior, que para seleccionar el tipo de participantes a investigar se determinaron los siguientes criterios de inclusión con respecto a “Colaboradores”:

- Cuenten a lo menos 2 años ejerciendo en la empresa.
- Rango etario de 23 a 65 años.
- Realice actualmente teletrabajo.
- Ejerce labores administrativas dentro de la empresa.

Por otro parte, para la selección de los “jefes de áreas” en el proceso de selección se determinaron los siguientes criterios de inclusión:

- Cuenten con un cargo directivo de áreas.
- Rango etario de 23 a 65 años.
- Realice actualmente teletrabajo.
- Cuenten a los menos 2 años ejerciendo el cargo en la empresa.

Para la recogida de información durante el estudio se considerarán las siguientes variables o categorías, de las cuales se desprenden los instrumentos a validar:

**Tabla 1. Dimensiones e indicadores: Variable cultura organizacional.**

<b>Variable</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Teletrabajo – Cultura Organizacional</b>	<b>Valores</b>	1. Innovación
		2. Trabajo en equipo
		3. Cumplimientos de metas
	<b>Creencias</b>	4. Herramientas necesarias
		5. Remuneración
		6. Compromiso
	<b>Clima</b>	7. Ambiente de cooperación
		8. Independencia de decisiones
		9. Confianza
	<b>Normas</b>	10. Horarios
		11. Sanciones
		12. Organización
	<b>Símbolos</b>	13. Fechas especiales
		14. Incentivos
		15. Reconocimiento
	<b>Filosofía</b>	16. Identificación
		17. Desarrollo personal
		18. Desarrollo profesional

**Tabla 2. Dimensiones e indicadores: Variable desempeño laboral.**

<b>VARIABLE</b>	<b>DIMENSIONES</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>TELETRABAJO - DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>Desempeño laboral</b>	Conocimiento del puesto
		Disponibilidad
		Calidad
		Independencia
		Negociación
		Confiabilidad
		Relaciones interpersonales
		Trabajo en equipo
		Compromiso

Atentamente,

---

Bastián Andrés Moya Quilodrán  
Estudiante de Ingeniería en Información y Control de Gestión  
Universidad de Valparaíso

## ANEXO 5. PAUTA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS SUJETOS A VALIDACIÓN

### PAUTA DE EVALUACIÓN DE INSTRUMENTOS SUJETOS A VALIDACIÓN

<b>Categorías</b>	<b>No cumple 1</b>	<b>Nivel bajo 2</b>	<b>Nivel moderado 3</b>	<b>Nivel alto 4</b>
<b>Congruencia</b>	La pregunta no tiene relación lógica.	La pregunta tiene una leve relación.	La pregunta tiene una relación moderada.	La pregunta se encuentra completamente relacionado.
<b>Claridad</b>	La pregunta no es clara.	Requiere modificaciones muy grandes.	Requiere una modificación muy específica.	La pregunta es clara.
<b>Sesgos</b>	La pregunta no es suficiente para medir.	La pregunta no corresponde con la dimensión total.	Se requiere una modificación en la dimensión.	La pregunta es suficiente.

Valparaíso, \_\_\_\_\_ de 2020

## ANEXO 6. CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

### CONSTANCIA DE JUICIO DE EXPERTO

**Nombre:**

**Rut:**

**Especialidad:**

Por medio de la presente hago constar que realicé la revisión de los instrumentos, elaborados por Bastián Andrés Moya Quilodrán, estudiante de Ingeniería en Información y Control de Gestión de la Universidad de Valparaíso, quien está realizando un trabajo de investigación titulado *“Análisis del teletrabajo en la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en empresas convencionales en tiempos de crisis”*.

Una vez indicadas las correcciones pertinentes, considero que los instrumentos son válidos para su aplicación.

---

Nombre:

Rut:

Valparaíso, \_\_\_\_\_ de 2020.

## ANEXO 7. ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

### ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Sr. XXXX

XXXXXX

PRESENTE

Por medio del presente documento declaro que yo Bastián Andrés Moya Quilodrán, estudiante de Ingeniería en Información y Control de Gestión de la Universidad de Valparaíso, con profesor a cargo de la investigación \_\_\_\_\_, salvaguardare la información que la empresa \_\_\_\_\_, entregue para usos académicos e investigativos, y no para uso personal.

La información que la empresa \_\_\_\_\_ se compromete a proporcionar a través de los instrumentos de recopilación de datos utilizados para el desarrollo de la investigación, que hayan sido expuestos por los participantes u otro individuo de la organización, será confidencial y no se permitirá su divulgación haciendo referencia a la empresa en cuestión, ya sea de forma pública o privada. Si los participantes declaran que sus opiniones expresadas pueden ser expuestas, seguirá siendo confidencial, a menos que el/la profesor/a a cargo de la investigación autorice por escrito su difusión.

Estoy en conocimiento que cualquier falta a este compromiso será considerada una falta grave a mis responsabilidades académicas, por lo que el/la profesor/a a cargo de mi investigación, podrá enviar los antecedentes aplicando las normas pertinentes que la Universidad de Valparaíso tiene para estos asuntos.

\_\_\_\_\_  
(Nombre y firma representante)

\_\_\_\_\_  
(Nombre y firma estudiante)

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, 20\_\_