

Investigaciones en salud y trabajo

Facultad de Medicina

Año 4, octubre-diciembre 2025, ISSN: 2954-6044

Grupo de investigación Salud, Ser Humano y Trabajo

n.º 16

El clima organizacional y la productividad en la comunidad teletrabajadora



Diana Carolina Garzón Leal	ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9428-423X
Laura Carolina Ruiz Poveda	ORCID: https://orcid.org/0009-0006-8746-3658
Clara Margarita Giraldo Luna	ORCID: https://orcid.org/0000-0002-8388-3528
Alexandra Yepes Boada	ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3288-5400
Lidy Yadira Cetina	ORCID: https://orcid.org/0009-0007-5575-2735
Diana Carolina Sánchez Calderón	ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5148-520X

n.º 16

El clima organizacional
y la productividad
en la comunidad
teletrabajadora

Año 4, n.º 16, octubre-diciembre 2025 | ISSN: 2954-6044

DOI: xxxx

© Universidad El Bosque

© Editorial Universidad El Bosque

Rectora: María Clara Rangel Galvis

Vicerector de Investigaciones: Gustavo Silva Carrero

Editor académica:

© Alexandra Yepes Boada

© Laura Carolina Ruiz Poveda

© Diana Carolina Garzón Leal

© Clara Margarita Giraldo Luna

© Lidy Yadira Cetina

© Diana Carolina Sánchez Calderón

Editor Universidad El Bosque:

Miller Alejandro Gallego Cataño

Coordinación editorial: Leidy De Ávila Castro

Corrección de estilo: Estefany Escallón Ibáñez

Dirección gráfica y diseño: María Camila Prieto Abello

Diagramación: Luisa Gil

Hecho en Bogotá D. C., Colombia

Vicerrectoría de Investigaciones

Editorial Universidad El Bosque

Av. Cra 9 n.º 131A-02, Bloque A, 6.º piso

(601) 648 9000, ext. 1100

editorial@unbosque.edu.co

<https://investigaciones.unbosque.edu.co/editorial>

Diciembre de 2025

Bogotá, Colombia



Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser reproducida ni en su todo ni en sus partes, ni registrada en o transmitida por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea mecánico, fotográfico, electrónico, magnético, electro-óptico, por fotocopia o cualquier otro, sin el permiso previo por escrito de la Editorial Universidad El Bosque.

Universidad El Bosque | Vigilada Mineducación. Reconocimiento como universidad: Resolución n.º 327 del 5 de febrero de 1997, MEN. Reconocimiento de personería jurídica: Resolución 11153 del 4 de agosto de 1978, MEN. Reacreditación institucional de alta calidad: Resolución n.º 013172 del 17 de julio 2020, MEN.

363.11 G245

Garzón Leal, Diana Carolina

El clima organizacional y la productividad en la comunidad teletrabajadora / Diana Carolina Garzón Leal, Laura Carolina Ruiz Poveda, Clara Margarita Giraldo Luna, Alexandra Yepes Boada, Lidy Yadira Cetina, Diana Carolina Sánchez Calderón; editor Miller Alejandro Gallego Cataño – Bogotá (Colombia): Editorial Universidad El Bosque, Vicerrectoría de Investigaciones, Facultad de Medicina, 2025.

60 páginas

Investigaciones en Salud y Trabajo

Grupo de Investigación Salud, Ser Humano y Trabajo

Año 4, No. 16 octubre-diciembre 2025

ISSN: 2954-6044

1. Clima organizacional 2. Ambientes de trabajo 3. Teletrabajo 4. Productividad del trabajo 5. Productividad industrial 6. Calidad de vida en el trabajo

I. Garzón Leal, Diana Carolina II. Ruiz Poveda, Laura Carolina III. Giraldo Luna, Clara Margarita IV. Yepes Boada, Alexandra V. Cetina, Lidy Yadira VI. Sánchez Calderón, Diana Carolina VII. Gallego Cataño, Miller Alejandro VIII. Universidad El Bosque IX. Vicerrectoría de Investigaciones X. Facultad de Medicina.

Fuente. SCDD 23ª ed. – Universidad El Bosque. Biblioteca Juan Roa Vásquez (abril de 2025) – LM

Investigaciones en salud y trabajo

Facultad de Medicina

Año 4, octubre-diciembre 2025, ISSN: 2954-6044

Grupo de investigación Salud, Ser Humano y Trabajo

n.º 16

El clima organizacional
y la productividad
en la comunidad
teletrabajadora

Contenido

1. Introducción

Pág. 8

2. Clima organizacional,
características a nivel
empresarial

Pág. 12

3. Teletrabajo
y productividad

Pág. 20

4. Relación entre el clima
organizacional y la productividad
en teletrabajadores.

Pág. 34

5. Recomendaciones para
optimizar el clima organizacional
en las empresas

Pág. 38

6. Consideraciones
finales

Pág. 42

7. Conclusiones

Pág. 46

8. Referencias

Pág. 50

1. Introducción

El teletrabajo en Colombia tiene sus inicios en el año 2008, con la Ley 1221, que lo reconoce como una modalidad laboral formal. Esta ley tiene por objeto regular el teletrabajo como una herramienta para la generación de empleo, utilizando tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC). Se creó ante la necesidad de ofrecer una oportunidad de trabajo digno a la población vulnerable, como personas en condición de discapacidad, mujeres cabeza de hogar y población desplazada, entre otros (1). La pandemia de COVID-19 trajo consigo un cambio circunstancial en la forma de trabajar en áreas administrativas, retomando el trabajo en casa como una modalidad temporal. Esto llevo a las empresas a formalizar el teletrabajo para mejorar las condiciones laborales, considerándolo como una herramienta, para que la producción de millones de empresas a nivel mundial no se viera afectada por las medidas impuestas por la Organización Mundial de la Salud (OMS), con el fin de mitigar el contagio del virus SARS-CoV-2.

De acuerdo con un estudio realizado por Benavides et al. (2), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) realizó una encuesta en hogares de 31 países en el segundo trimestre del año 2020. En ella se evidenció que el 17,4 % de las personas trabajadoras de todo el mundo realizaron sus labores en sus domicilios; en América Latina, el teletrabajo aumentó de un 25 al 30 % en el mismo periodo, y en Europa para abril del 2020 se estimó que el 37 % de las personas iniciaron su trabajo en casa debido a la pandemia.

El evidente incremento de teletrabajadores visibilizó esta modalidad de trabajo, lo que ha generado un interés significativo por realizar análisis del teletrabajo con mayor profundidad. Estos buscan evidenciar cuáles son sus ventajas y desventajas, los determinantes para que las empresas puedan ser igual de productivas con teletrabajadores que en la presencialidad, y qué tendría en el clima organizacional.

El paso del tiempo ha traído avances en muchos aspectos, incluyendo el teletrabajo, que llegó para quedarse.

Para ambos actores (empresas y trabajadores), brinda ventajas como el aumento en la productividad, la mejoría en la calidad de vida, la mejora en la movilidad en las ciudades y la disminución de los índices de contaminación, entre otros (3). Sin embargo, su implementación efectiva no solo depende de la infraestructura tecnológica, las herramientas o los espacios de trabajo, sino también del clima organizacional que lo respalda y el impacto en la productividad de los trabajadores.

El clima organizacional juega un papel vital en el desarrollo de actividades laborales. Si una empresa no cuenta con un ambiente propicio, puede afectar la productividad de sus trabajadores. Además, si no se establecen condiciones adecuadas para que el trabajador cumpla con sus objetivos, esto reduce su rendimiento. Este es un reto diario para las organizaciones, pero se agrava cuando se trata de diversificar el trabajo. Por ello, las políticas organizacionales son imprescindibles para el funcionamiento adecuado de una empresa, ya que organizan de manera clara las normas y responsabilidades de los trabajadores.

Este documento realiza una revisión del clima organizacional y la productividad en la comunidad teletrabajadora, con el fin de identificar recomendaciones prácticas para las empresas que buscan mejorar el rendimiento de sus equipos y reflexionar sobre la relación entre el clima organizacional y la productividad en empresas con teletrabajadores.

2. Clima organizacional, características a nivel empresarial

El clima organizacional es un factor importante de las empresas u organizaciones, indispensable para su funcionamiento, que puede impactar positiva o negativamente a los trabajadores. Pradoto H. et al. (4) indica que el clima organizacional está dado por un conjunto de variables que se relacionan con su impacto en el logro de objetivos de manera eficiente y efectiva, reflejando la personalidad de la organización. También se refiere a los elementos tanto internos como externos que puedan influir en el comportamiento y las actitudes de los trabajadores, no solo hacia su trabajo, sino también hacia la empresa. Esto puede determinar el grado de satisfacción y desempeño de los empleados.

El clima organizacional puede tener múltiples definiciones y ha presentado un desarrollo en sus variables, características y significados a través del tiempo. Sin embargo, en un estudio realizado por Iglesias A. et al. (5), se visibiliza una definición bastante completa, donde se indica que el clima organizacional es el entorno dentro de una organización, que se crea y percibe por una persona a través de las condiciones que encuentra durante su interacción social y en la estructura organizacional. El clima organizacional se compone de variables como los objetivos, la motivación, el liderazgo, la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y la cooperación, lo que afecta el comportamiento, la satisfacción y el nivel de eficiencia en el trabajo. González J, (6) señala que el clima organizacional podría relacionarse con el bienestar y la calidad de vida laboral de los trabajadores, afectando directamente el desempeño y, por lo tanto, la productividad.

El clima organizacional es una configuración de las características de una organización que pueden influir en el comportamiento de un trabajador. Este clima se puede dividir en categorías como estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo, entre otros. Se crea para representar la

personalidad de una empresa y puede influir en el comportamiento de los trabajadores, reflejando los valores, actitudes y creencias de los miembros. Por ende, es esencial que una empresa evalúe las causas de conflicto, estrés o insatisfacción. Además, al realizar la evaluación del clima se pueden identificar elementos concretos sobre los cuales dirigir las intervenciones. Por último, analizar y diagnosticar el clima organizacional puede prever problemas dentro de la misma (7).

Por otra parte, en una investigación realizada por Kirilo C. et al. (8), se evidencia la diferencia entre lo que significa el clima organizacional y la cultura organizacional. Aunque pueden estar relacionados, son términos distintos. En esta investigación describen al clima organizacional como el contexto organizacional para el desempeño dentro de la unidad, donde los miembros de la organización atribuyen sus experiencias en su lugar de trabajo, mientras que la cultura representa los supuestos y valores subyacentes que impulsan estas experiencias intangibles. El clima organizacional podría entenderse por las personas como el “ambiente de trabajo”, un ambiente corporativo susceptible a cambios, que se puede ver afectado por factores internos y externos.

Marulanda C. et al. (9) señalan que la cultura organizacional es un proceso que abarca elementos como las tradiciones, las prácticas habituales, las pautas, los protocolos y la comunicación tanto formal como informal, definiendo la singularidad de una organización.

El clima organizacional, según el autor Brunet L. (7), cuenta con dos grandes categorías: la estructura y el proceso organizacional, entendiendo que la estructura se refiere a la organización física de las partes de una empresa. En cambio, el proceso se relaciona con la gestión de los recursos humanos. Cada categoría contiene variables específicas (Tabla 1).

Tabla 1
Variables del clima organizacional

Estructura organizacional	Posición de Colombia en el GBG 2018
Envergadura del control.	Liderazgo Patrones de influencia y de poder
Dimensión y tamaño de la organización.	Comunicación Patrones de interacción formales
Número de los niveles jerárquicos.	Control
Configuración jerárquica de puestos. Títulos y descripción de puestos.	Gestión de conflictos
Tecnología y practicas organizacionales.	Percepciones y conductas de las personas
Relación dimensión de una unidad/departamento con el número de unidades/departamentos	Coordinación
Especialización de funciones Políticas y directrices de personal	Centralización o descentralización de la toma de decisiones
Centralización o descentralización de la toma de decisiones	Especialización de funciones
Normalización de los procedimientos organizacionales Métodos y procedimientos de trabajo	Estatus, papel y relaciones
Medición de productividad	Valores y expectativas
Aspecto formal de los procedimientos organizacionales	Métodos de socialización de los empleados. Relaciones afectivas
Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas	Nivel de autonomía de los empleados
Medidas financieras	

Fuente: elaboración propia basada en (7) y (10).

En la categoría de estructura organizacional, se encuentra una variable que es la dimensión y el tamaño de la organización; Bautista (11) describe que en México las empresas pueden ser pequeñas cuando tienen menos de 250 trabajadores, mediana entre 250 y 1000 trabajadores, y grandes cuando tienen más de 1000 trabajadores. En Colombia, el tamaño de la empresa se encuentra regulado por la Ley 590 de 2000 (12), donde en su artículo 2 se refiere a la microempresa como aquella que cuenta con menos de 10 trabajadores, la pequeña entre 11 y 50 trabajadores, y la mediana entre 51 y 200 trabajadores.

En esta misma categoría, existe la variable de jerarquización, que también se podría definir como estructura organizacional. Se puede analizar la estructura de una organización dividiéndola en tres niveles: representación topográfica, mecanismos de coordinación y sistema de roles integrados. Los organigramas, las asignaciones de funciones, los diccionarios de competencias, las cartas Gantt y los sistemas de control de gestión pueden proporcionar la representación topográfica. Algunos tipos de representación topográfica son la indiferenciada, la simple, la funcional, la matricial, el conglomerado, por procesos o por proyectos (13). Blanco A. et al. (14) sugieren que la competitividad de una organización tiende a aumentar con un mayor nivel de estructura. Esto se observa especialmente en las pequeñas y medianas empresas, que presentan una estructura organizativa con departamentos y divisiones de áreas funcionales. Esta división facilita la comunicación, el consenso y la jerarquía entre los niveles estratégico, táctico y operativo. Todo esto canaliza los esfuerzos hacia la dirección general de la empresa, el liderazgo de las funciones y la ejecución de las operaciones diarias.

Dentro del clima organizacional existen conceptos que se deben considerar y definir. Uno de ellos es el liderazgo, que hace referencia al conjunto de comportamien-

tos y enfoques que un líder emplea para guiar, motivar y gestionar a su equipo. El líder es una persona con la capacidad de influir, cuyas características principales son el cumplimiento de objetivos, y tiene a su mando un equipo de trabajo que pueda motivar, pero que también pueda ser escuchado y considerado (15).

Jiménez L. et al.(15) clasifica varios tipos de liderazgo que se definirán a continuación:

- *Liderazgo transformacional*: lo describen como el enfoque para motivar a los trabajadores con el fin de que alcancen las metas y se conviertan en trabajadores más productivos. El líder se enfoca en potenciar la capacidad de los empleados y crear un ambiente favorable.
- *Liderazgo natural*: una persona lidera de manera innata, aprovechando sus rasgos personales y su comportamiento.
- *Liderazgo democrático*: se caracteriza por la participación de los trabajadores en la toma de decisiones y la resolución de conflictos. El líder se convierte en un facilitador que guía y apoya al equipo en la toma de decisiones.
- *Liderazgo ejemplarizante*: el líder se vuelve un modelo a seguir al exhibir un comportamiento ejemplar que refleje lo que esperan de los demás. Se fundamenta en la premisa de que los líderes deben demostrar ética, honestidad, responsabilidad, justicia y confiabilidad, lo que les permite ser admirados y ganarse el respeto de los trabajadores.

Para efectos de este documento, se tendrá en cuenta lo expuesto por Iglesias A. et al. (5), quienes definen el clima organizacional y aclaran las variables que lo compo-

nen. También será importante considerar algunas de las variables expuestas por autores como Burnet L. (7) y Chia-venato (10), las cuales están más relacionadas con el clima organizacional en el teletrabajo y su vínculo directo con la productividad.

3. Teletrabajo y productividad

3.1 Teletrabajo

El teletrabajo, según Dorado T (16), se practica desde la década de 1970; sin embargo, por los avances de la tecnología ha crecido rápidamente en el mundo, con más de 25 000 000 de teletrabajadores en los Estados Unidos (EE. UU.), y tasas de crecimiento del 11 al 30 % en muchas áreas del mundo.

Esta forma de trabajo ha ganado popularidad en los últimos años, especialmente después del año 2020 (pandemia de COVID-19), que obligó a muchas empresas a adaptarse rápidamente a nuevas formas de operar. No obstante, antes de la emergencia sanitaria global, el teletrabajo ya se encontraba regulado en muchos lugares del mundo. En Canadá, desde el año 1999 cuentan con una política de teletrabajo, donde se propone, entre otras cosas, que el teletrabajo se convierta en una ayuda para los trabajadores para equilibrar las responsabilidades laborales, personales y familiares (17). De la misma manera, países como Perú con regulación en el año 2013, Brasil en el 2017, Chile en el 2020, entre otros, han implementado normas para esta modalidad (18).

En Colombia, el teletrabajo se encuentra regulado por medio de la ley 1221 de 2008 (1), el Decreto 0884 de 2012 (19), el Decreto 1072 de 2015 (20) y la circular 0027 de 2019 (21). Según un artículo de prensa publicado en el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, para el año 2020 contaban con 209 273 teletrabajadores, evidenciando un incremento de 71 %, en comparación con un estudio realizado en el año 2018, cuando solo había 122 278 (22).

Según la OIT, el teletrabajo es una forma de organizar o realizar el trabajo a través de las TIC, con un contrato o relación de trabajo, en el cual una labor puede realizarse tanto en las locaciones de la empresa como fuera de ella

(18). En Colombia, se definió el teletrabajo como una forma de organización laboral que consiste en ejecutar actividades remuneradas o la prestación de un servicio, utilizando como soporte las TIC, sin requerir la presencia física del trabajador en el sitio de trabajo (1).

En su informe sobre el teletrabajo, la OIT menciona varios beneficios para los empleadores y la sociedad en general, como la reducción de costos operativos, la menor rotación de personal, el aumento de oportunidades para personas con discapacidades y la disminución de la presión sobre la infraestructura y el medio ambiente. Sin embargo, también destaca algunos inconvenientes, como las dificultades para alejarse del trabajo y el potencial aislamiento social y profesional, y el riesgo de invasión de la privacidad a través de las TIC. Además, para las empresas, el teletrabajo puede implicar gastos adicionales relacionados con mayores demandas de TIC y problemas de ciberseguridad (12). Aumenta la productividad, reduce los costos fijos, mejora la calidad de vida de los trabajadores y fomenta el trabajo en equipo. De igual forma, mejora la movilidad en las ciudades, reduce la contaminación y promueve el uso de nuevas tecnologías (3).

Asimismo, es una forma de trabajo que se lleva a cabo fuera de las instalaciones físicas de una empresa, con un enfoque organizacional distinto al convencional y el uso de tecnologías que apoyan el trabajo remoto. Introduce nuevos métodos de supervisión y seguimiento de las labores, que se pueden clasificar en tres modalidades: autónomo, suplementario y móvil (3):

- El teletrabajo autónomo se refiere a trabajadores independientes o empleados que utilizan las TIC para realizar sus tareas desde el lugar que elijan.

- El teletrabajo suplementario es donde los empleados con contrato laboral alternan sus tareas entre las instalaciones físicas de la empresa y otro lugar, teletrabajando al menos dos días a la semana.
- El teletrabajo móvil se caracteriza por trabajadores que usan dispositivos móviles para realizar sus tareas sin un lugar fijo para hacerlo.

El teletrabajo, aunque ofrece numerosas ventajas, también presenta varios factores de riesgo que pueden generar afectación en la salud y el bienestar de los trabajadores. Al igual que las modalidades de trabajo presencial, el impacto del aislamiento social al realizar teletrabajo influye negativamente en esta población; se pueden encontrar irritables, aumentan los niveles de agotamiento mental y síntomas físicos de desgaste, lo que indica la presencia de estrés. Este puede mejorar o empeorar dependiendo de las estrategias o prácticas de Recursos Humanos, de las capacidades y limitaciones de la organización y su clima organizacional, por lo cual se sugiere trabajar en dimensiones de salud mental, salud física y de manera relacional, para fortalecer la prevención y promoción de la salud entre teletrabajadores (23).

Por otra parte, el aumento de las exigencias psicológicas, la falta de claridad de los roles y la mala calidad del liderazgo tienen un impacto negativo en la felicidad de los teletrabajadores. Se refleja que, por ejemplo, la conciliación entre el trabajo y la familia debe equilibrarse, por lo que se deben generar estrategias de flexibilización laboral, que puedan disminuir el riesgo psicosocial. También, trabajos donde no exista reconocimiento de la labor y haya inseguridad contractual generan bajos niveles de felicidad. Algunas investigaciones describen la felicidad como un foco generador de satisfacción laboral, compromiso, inno-

vación, resolución de conflictos y mejora de las relaciones interpersonales, lo cual incide directamente en la productividad (24).

En Colombia, los empleadores deben velar por la prevención y control de los factores de riesgo relacionados al teletrabajo, que están mayormente asociados a la disposición del lugar del trabajo, la incorrecta capacitación sobre el uso de las TIC, y a factores relacionados con la iluminación y el ruido. Además, las Administradoras de Riesgos Laborales (ARL) orientan a las organizaciones respecto a estrategias de control que promuevan el bienestar de los teletrabajadores. La comunidad teletrabajadora deberá participar en actividades de prevención y promoción en el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo (COPASST), con el fin de cumplir de manera obligatoria con las normas y reglamentos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) (25).

En el teletrabajo se destacan principalmente los factores de riesgo psicosociales y ergonómicos, y en menor medida los factores de riesgo de seguridad. Se puede disminuir el bienestar físico y mental por variables como el aislamiento social, los tiempos de trabajo prolongados, la carga cognitiva y la falta de actividad física, entre otros. También se evidencian conflictos en cuanto al uso de recursos tecnológicos, los distractores familiares y la falta de delimitación de la jornada laboral. En cuanto al riesgo ergonómico, se destacan el diseño del puesto de trabajo, las características físicas como la iluminación, ventilación, el nivel de ruido y el mobiliario, que condicionan el confort y el bienestar del teletrabajador. Finalmente, el principal riesgo de seguridad está relacionado con las instalaciones eléctricas y las áreas de circulación. Todo lo anterior puede impactar negativamente en la salud mental y física del trabajador, llegando a generar estrés, ansiedad, alteraciones del sueño, depresión, aumento del sedentarismo, trastor-

nos musculoesqueléticos, fatiga visual, traumatismos, electrocución o quemaduras (26).

3.2 Productividad

La productividad puede describirse como la relación entre la cantidad de productos obtenidos y los recursos utilizados en el proceso de producción. Se puede medir comparando la producción lograda con la cantidad de trabajo invertida durante un tiempo específico (27). Por otro lado, Fontalvo T. et al (28), describen la productividad como la forma en que se utilizan los factores de producción para crear bienes y servicios, lo que puede ser un aspecto estratégico en las organizaciones. También se refiere a un proceso que involucra elementos y actividades para alcanzar un resultado. Este concepto está estrechamente relacionado con la eficacia y la eficiencia, indicadores que evalúan la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos y optimizar los recursos. Además, se mencionan los factores que influyen en la productividad. Los factores internos incluyen los productos, la tecnología, los recursos humanos, las instalaciones, los materiales, los métodos y la organización. Los factores externos comprenden cambios en la economía y la población, los recursos naturales y la gestión pública. Finalmente, concluyen que la productividad tiene una naturaleza sistémica, no está determinada por un solo factor, siendo el recurso humano el más destacado.

La productividad, incluye varios factores que desencadenan el rendimiento del trabajador y, por ende, en los resultados de la empresa, ya sea en productos o servicios, y se ha convertido en un objetivo estratégico de las organizaciones, con el fin de alcanzar los niveles de competitividad necesarios en un mundo globalizado (29).

Álvarez D. (30) afirma que la productividad no se refiere al horario o al número de horas trabajadas; en cambio, se refiere a variables como el liderazgo, la creación de metas y objetivos individuales y colectivos que se alineen con la estrategia de la organización.

3.3 Indicadores de desempeño

El desempeño se vincula con la capacidad de identificar y medir las conductas de un trabajador que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales. Además, es una variable que interrelaciona con otras dimensiones, como el diseño del trabajo, el diseño del puesto, e incluso la cultura y el clima organizacional (24).

La evaluación del desempeño es un análisis sistemático del rendimiento de cada persona, basado en las actividades que realiza, los objetivos y resultados que debe alcanzar, sus competencias y su potencial de desarrollo. Esta evaluación permite estimar la contribución de un trabajador a la empresa. Puede realizarse de diversas formas, como la evaluación 360°, en la cual el trabajador es evaluado por todas las personas con las que interactúa, incluyendo gerentes, compañeros, subordinados y clientes, tanto internos como externos. También existen métodos tradicionales como las escalas gráficas, la elección forzada, la investigación de campo y las listas de verificación. Algunas razones para evaluar el desempeño incluyen otorgar recompensas, proporcionar retroalimentación, fomentar el desarrollo y mejorar la percepción de los empleados (10).

La evaluación del desempeño implica un ejercicio de conocimiento y sensibilización de las partes implicadas, donde tendrán que compartir un mismo criterio, deben tener total claridad de lo que se evaluará y cómo se evaluará; de lo contrario los resultados pueden ser producto del azar

o de un diseño erróneo, y los resultados no serán confiables. Algunos de los métodos de evaluación de desempeño son los sistemas de puntuación por distribución forzada, la evaluación mediante un evaluador incógnito, escala de observación conductual y la evaluación de 360° (31). También se encuentran descritos en la literatura otros tipos de evaluación de desempeño: la autoevaluación, donde cada trabajador evaluará su propio desempeño en el marco de algunos parámetros que le proporciona su supervisor o la tarea misma; la evaluación hacia arriba, que permite que el trabajador o el equipo de trabajo evalúe a su gerente; la comisión de evaluación del desempeño, que está diseñada como evaluación colectiva a cargo de un grupo de personas. La evaluación participativa por objetivos consta de seis etapas: el formulario de objetivos acordado, el compromiso personal para alcanzar los objetivos, la aceptación del gerente de la asignación de recursos y medios para alcanzar los objetivos, el desempeño, el seguimiento de los resultados y la retroalimentación (10).

Además de ser un beneficio tanto para la organización como para el trabajador, la evaluación del desempeño se encuentra regulada para Colombia en la Ley 909 de 2004 y en el Decreto 1227 de 2005, donde se establece la obligación para las entidades públicas y sus organismos de evaluar a sus trabajadores, con el fin de verificar, valorar y calificar su desempeño. Además, en el Artículo 11 del Decreto 884 de 2012 dispuso que la Comisión Nacional del Servicio Civil deberá adoptar el instrumento que permita medir el desempeño del teletrabajador (3).

La evaluación de 360° se refiere a una valoración integral del contexto de cada persona, realizada de manera circular con los elementos con los que interactúa el trabajador. Esta evaluación recopila información desde diversas fuentes y crea condiciones para que el trabajador se ajuste a las diferentes demandas de su entorno laboral. El enfo-

que es principalmente administrativo y conductual, utilizando formularios para generar informes individuales que sugieren acciones y planes de mejora. En este proceso participan diferentes evaluadores, incluyendo al propio trabajador mediante la autoevaluación, y la retroalimentación se entrega a través de un informe individual (10).

Por otra parte, los indicadores de calidad o KPI por sus siglas en inglés (Key Performance Indicator), pueden ser usados para medir el impacto del teletrabajo en una organización. Existen indicadores de desempeño de calidad y de enfermedad:

- *Indicadores de desempeño*: son construcciones medibles que permiten a las organizaciones supervisar el grado en que se alcanzan sus objetivos. Estas deben utilizar indicadores de rendimiento para establecer objetivos cuantificables relacionados con el desempeño previsto, con el fin de monitorear la eficacia del modelo de negocio, durante y después de su implementación, además para comparar el desempeño del modelo de negocio de la organización con el de sus competidores (32). En la tabla 2 se describirán algunos de los indicadores de desempeño que se pueden implementar en el teletrabajo.

Tabla 2

Indicadores de desempeño

Indicador	Objetivo	Fórmula	Interpretación
Indicador de productividad	Medir la variación de la productividad diaria de los teletrabajadores, respecto a la del año anterior.	(Producción de teletrabajadores / Días trabajados de teletrabajadores) *100.	Se presentó X % de variación en la productividad, con respecto al año anterior.
Indicador de satisfacción del cliente	Medir el grado en el que se satisface al cliente con el producto o servicio que se ofrece.	(N° de clientes satisfechos / N° de clientes atendidos) * 100.	Se presentaron X número de clientes satisfechos de X número de clientes atendidos.
Indicador de resultado	Medir el cumplimiento de entrega de servicios o productos solicitados por el cliente.	N° de servicios o productos entregados / N° de servicios o productos solicitados por el cliente.	Se entregaron X número de servicios o productos de X número de servicios o productos solicitados por el cliente.

Fuente: elaboración propia basada en Soto T. (32) y (33).

- *Indicadores de gestión:* Los indicadores de gestión de calidad son recursos esenciales que se utilizan en las organizaciones para evaluar la eficacia y la implementación de los procedimientos, procesos y resultados relacionados con las actividades empresariales. Los resultados de estos indicadores son importantes para informar, mantener o rectificar el desempeño en todos los niveles de la organización, en concordancia con los objetivos de la misma (34). A continuación, en la tabla 3 se indican algunos de los indicadores medibles en esta categoría.

Tabla 3
Indicadores de gestión

Indicador	Objetivo	Fórmula	Interpretación
Indicador de alcance del control.	Calcular la cantidad de empleados que dependen en promedio de un supervisor.	$\text{N}^\circ \text{ de trabajadores} / \text{N}^\circ \text{ de supervisores.}$	Número de trabajadores a cargo por supervisor.
Indicador de capacitación de teletrabajadores.	Medir la cantidad de apoyo que reciben los empleados a través del <i>coaching</i> para mejorar su desempeño y desarrollar sus habilidades.	$(\text{N}^\circ \text{ de trabajadores asignados a programas de coaching en un periodo de tiempo} / \text{N}^\circ \text{ total de trabajadores}) * 100.$	Porcentaje de trabajadores capacitados en los programas.
Indicador de satisfacción.	Medir el grado de satisfacción de los teletrabajadores puede medirse con una encuesta de una sola pregunta: ¿Recomendarías a otras personas trabajar en nuestra empresa?, por ejemplo. Aquellos que respondan sí, serán considerados promotores y, los que respondan no, serán detractores.	$\text{N}^\circ \text{ total de trabajadores satisfechos} / \text{N}^\circ \text{ total de trabajadores atendidos.}$	X número de trabajadores se encuentran satisfechos con la compañía.

Fuente: elaboración propia basada en (34) y (35).

- *Indicadores mínimos en Seguridad y Salud en el Trabajo:* En Colombia, el SG-SST ha estable-

cido indicadores para evaluar el impacto de las acciones en promoción y prevención en la población trabajadora. Estos indicadores incluyen la tasa de accidentalidad, enfermedad laboral, mortalidad y ausentismo (Tabla 4) (36).

Tabla 4
Indicadores mínimos de Seguridad y Salud en el Trabajo

Indicador	Objetivo	Fórmula	Interpretación
Indicador de ausentismo.	Medir la falta de asistencia al trabajo debido a razones médicas.	$(\text{N}^\circ \text{ de días de ausencia en el mes} / \text{N}^\circ \text{ de días de trabajo programados en el mes}) * 100.$	Porcentaje de días perdidos al mes por causa médica.
Indicador de frecuencia de accidentalidad.	Medir la cantidad de veces que ocurre un accidente durante un mes.	$(\text{N}^\circ \text{ de accidentes de trabajo que se presentaron en el mes} / \text{N}^\circ \text{ de trabajadores en el mes}) * 100.$	Por cada 100 trabajadores que laboraron en el mes, se presentaron X accidentes de trabajo.
Indicador de severidad de accidentalidad.	Medir la cantidad de días perdidos por accidentes de trabajo durante un mes.	$(\text{N}^\circ \text{ de días de incapacidad por accidente de trabajo en el mes} + \text{N}^\circ \text{ de días cargados en el mes} / \text{N}^\circ \text{ de trabajadores en el mes}) * 100.$	Por cada 100 trabajadores que laboraron en el mes, se perdieron X días por accidente de trabajo.
Prevalencia de enfermedad laboral.	Medir la cantidad de casos de enfermedad en un período de tiempo.	$(\text{N}^\circ \text{ de casos nuevos y antiguos de enfermedad laboral en el período Z} / \text{promedio de trabajadores en el período Z}) * 100\ 000$	Por cada 100 000 trabajadores existen X casos de enfermedad laboral en el período Z.
Incidencia de la enfermedad laboral.	Medir la cantidad de casos de enfermedad en un lapso de tiempo determinado.	$(\text{N}^\circ \text{ de casos nuevos de enfermedad laboral en el período Z} / \text{promedio de trabajadores en el período Z}) * 100\ 000$	Por cada 100 000 trabajadores existen X casos nuevos de enfermedad laboral en el período Z.

Fuente: elaboración propia basada en (36).

Otra forma de medir el desempeño es el Cuadro de Mando Integral o BSC (por sus siglas en inglés, *Balanced Scorecard*), el cual es un sistema de evaluación del desempeño cuyo objetivo principal es reemplazar el sistema tradicional. tiene cuatro perspectivas: la perspectiva financiera, que refleja el desempeño operativo y se basa en objetivos financieros, incluyendo costos operativos e ingresos; la perspectiva del cliente, que mide la participación del mercado, adquisición de nuevos clientes, y su satisfacción de los mismos; las perspectivas de los procesos internos, que evalúan los procedimientos operativos internos, y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, enfocada en mejorar las capacidades de los empleados, el estímulo y la coherencia del liderazgo, donde se incluyen criterios de evaluación como la satisfacción de los empleados, la continuidad de los mismos y la productividad. Lo anterior con el fin de permitir que el método sea más equilibrado y tenga la efectividad buscada por las organizaciones (37).

Asimismo, se cuenta con otra herramienta de medición del desempeño organizacional, como lo son los objetivos y resultados clave o OKR (por sus siglas en inglés, *Objectives and Key Results*). Según la literatura, estos implican establecer un sistema que defina y plantee un seguimiento de los objetivos y los resultados en la organización. El propósito es definir los objetivos principales de la organización, así como los resultados claves cuantificables, teniendo en cuenta la implementación de cada uno de los objetivos (38).

La metodología enfocada en los objetivos resuelve algunas de las inquietudes generadas por el teletrabajo, ya que puede definir el foco en donde poner la atención y el esfuerzo de la organización. Fomenta la responsabilidad y la autonomía al brindar al equipo de trabajo el poder de elección de sus objetivos y resultados clave que puedan impactar de manera positiva a la empresa. Además, garan-

tiza el flujo de trabajo gracias a las rutinas de reuniones, donde se explican sus acciones y el avance de los resultados, y finalmente se incentiva la creación de objetivos ambiciosos (29).

4. Relación entre el clima organizacional y la productivi- dad en teletra- bajadores

El clima organizacional desempeña un papel crucial en la productividad de los teletrabajadores, proporcionando un entorno que puede potenciar o inhibir su desempeño. En el teletrabajo, la interacción física limitada con colegas y supervisores hace que factores como la comunicación efectiva, el apoyo organizacional, y la cultura corporativa sean aún más relevantes. Un clima organizacional positivo mejora la motivación, compromiso y bienestar de los empleados, lo que contribuye a la productividad y reduce el aislamiento y el estrés, problemas comunes en el teletrabajo.

Variables como lo son la desconexión después del trabajo, la comunicación con el equipo y los líderes, la organización del trabajo, el establecimiento de objetivos, la medición del desempeño, la cultura laboral y la carga de trabajo son factores que influyen tanto positiva como negativamente en la productividad de los teletrabajadores (39).

De Sousa A. et al. (40), en su investigación en Brasil, reportaron que existen pruebas de que ciertas variables del clima organizacional, como el apoyo en políticas públicas, la comunicación eficaz con los líderes, la definición de competencias y comportamientos que guíen al teletrabajador hacia la flexibilidad, la autonomía, la autogestión, la responsabilidad y la eficacia, el uso de herramientas tecnológicas adecuadas para las tareas, un liderazgo constructivo, el mantenimiento de la motivación personal, la armonía entre la vida personal y profesional, así como un plan continuo de formación, generan un desempeño óptimo.

Algunas variables pueden generar un impacto positivo o negativo en la productividad de teletrabajadores. Por ejemplo, el uso de las tecnologías digitales puede arrojar resultados negativos si la complejidad de estas es elevada, sobre todo si no se cuenta con el soporte técnico adecuado. Además la evaluación del desempeño en teletrabajo puede ser más compleja debido a criterios menos tangibles. El aislamiento social en el teletrabajo se considera, de

igual manera, un desafío para el desempeño laboral por el bienestar que pueda percibir el trabajador y que de manera directa repercute en la eficiencia de las tareas (41).

Un estudio realizado en Japón indicó que las horas trabajadas en teletrabajo impactan directamente en la productividad de manera negativa. A medida que aumentan las horas de trabajo, la productividad disminuye, afectando el equilibrio entre la vida personal y el trabajo. Además, se destacó que los teletrabajadores con roles de cuidado, como madres o cuidadores de personas enfermas, experimentan mayores interrupciones durante sus labores, disminuyendo la concentración o el tiempo efectivo en la realización de su trabajo. Esto puede generar una disminución de la satisfacción con la vida, generando un efecto negativo directo en el desempeño laboral (42).

La creación de relaciones constructivas entre líderes y teletrabajadores mejora la productividad al fortalecer los vínculos de confianza. Esto se logra mediante el uso adecuado de herramientas de comunicación, interacciones individuales, divulgación de conocimiento, y una relación de confianza tanto entre los líderes y trabajadores como entre los compañeros de trabajo. Fortalecer los canales de comunicación y las formas en que se transmiten los mensajes contribuye a mejorar el clima organizacional, lo cual influye positivamente en el desempeño laboral (43).

Por último, Olivera Y. et al. (44) afirman que las condiciones laborales tienen un impacto significativo en la productividad. Señalan que, a mayor calidad de vida laboral, se mejora la autoestima, y a su vez, un mejor clima organizacional reduce el estrés en los trabajadores y garantiza un mejor desempeño. También aseguran que la influencia de una adecuada comunicación interna genera un efecto positivo en el clima organizacional y en la productividad.

5. Recomendaciones para optimizar el clima organizacional en las empresas

De acuerdo con la evidencia, se identifican las estrategias que pueden potenciar las condiciones del teletrabajo y su correcta implementación. La OIT (18) generó algunas recomendaciones para la regulación y la implementación del teletrabajo, teniendo en cuenta las normativas vigentes, garantizando los derechos de los trabajadores y preservando el derecho a la no discriminación y trato igualitario. Estas recomendaciones también buscan generar condiciones para proteger y garantizar los derechos laborales. Algunas de las recomendaciones de esta organización son:

- *Respeto a la intimidad y la vida privada:* Teniendo en cuenta que el trabajador se encuentra en su domicilio realizando sus actividades laborales, es deber del empleador, en caso de requerir acceder a dicho domicilio, contar con el debido consentimiento del teletrabajador, además debe planificar protección frente a el uso de dispositivos digitales.
- *Equipos de trabajo y seguridad y salud laboral:* es responsabilidad del empleador proporcionar el equipo, materiales, herramientas y medios necesarios para completar las tareas, así como gestionar los riesgos laborales mediante acciones preventivas para reducir la exposición a los factores de riesgo.
- *Tiempo de trabajo:* Se debe establecer un período de descanso mínimo durante la jornada, entre jornadas y semanales, así como vacaciones.
- *El derecho y deber de la desconexión:* el empleador debe respetar el derecho a la desconexión y adoptar medidas mediante políticas internas que establezcan directrices para su ejercicio efectivo.

- *Ejercicio de derechos colectivos*: el empleador debe informar al teletrabajador que hay una organización sindical en la empresa o que podría estar en un futuro.
- *Voluntariedad y reversibilidad de acuerdos de teletrabajo*: la norma deberá distinguir el teletrabajo voluntario y reversible, Debe considerar los casos de reversibilidad obligatoria y no obligatoria.
- *Igualdad de trato y no discriminación*: es un derecho fundamental del trabajo.

Para generar una relación positiva entre el teletrabajo y la productividad, es importante realizar cambios en las políticas internas de las organizaciones, con el fin de mejorar el control de la gestión, tener claridad en los mecanismos y sistemas para la implementación efectiva del teletrabajo. Asimismo, es esencial lograr una adecuada organización jerárquica, claridad en los procesos y tareas de los teletrabajadores, mantener una adecuada comunicación entre líderes y trabajadores, tener un horario de trabajo flexible, y garantizar el equilibrio entre la vida personal y familiar con el trabajo (45).

Resulta importante también promover nuevos estilos de liderazgo dentro de las organizaciones, incluso desde los altos mandos administrativos, ya que pueden presentarse obstáculos durante la implementación del teletrabajo, cuando los altos mandos muestran actitudes abrasivas debido al desconocimiento de esta modalidad de trabajo. Por otro lado, son relevantes las actividades formativas e informativas con respecto al teletrabajo, puesto que contribuyen a una correcta adaptación al trabajo, promueven una sana convivencia, la inclusión y el desmantelamiento de mitos entorno al teletrabajo. Esto genera familiarización con las TIC y el reconocimiento de las labores de los teletrabajadores en

los procesos de la organización, lo que contribuye a la prevención de riesgos psicosociales como el aislamiento (46).

De Sousa A. et al (40). asegura que el uso de las TIC, prestar el soporte informático adecuado, establecer una relación de confianza entre líder y teletrabajador, generar un trato igualitario entre teletrabajadores y garantizar el crecimiento profesional, puede generar autoestima en el teletrabajador y puede impactar positivamente en la gestión empresarial. Por lo tanto, es importante que las organizaciones establezcan objetivos claros, ofrezcan formación constante y proporcionen un adecuado equilibrio entre lo personal y lo laboral. Estas prácticas de gestión generarán resultados positivos en el desempeño, con eficiencia y eficacia, además de mejorar la calidad de vida de los teletrabajadores.

6. Consideraciones finales

Durante el proceso de recuperación de la información, fue posible observar que una parte importante de los estudios se realizaron durante la pandemia o después de ella. Esto se atribuye al hecho de que la crisis sanitaria mundial supuso un momento crucial para el trabajo remoto. La mayoría de estas consultas utilizaron predominantemente métodos de investigación cuantitativos, centrándose en el análisis de datos y encuestas realizadas entre personas que teletrabajan en diversos sectores. El objetivo principal era dilucidar sus puntos de vista sobre la organización del trabajo y la gestión de tareas domésticas. Además, estos estudios profundizaron en las percepciones de los teletrabajadores sobre el clima organizacional y el aumento de los niveles de estrés.

En la presente investigación se realizó un análisis sistemático de lo que es el clima organizacional y cómo puede llegar a impactar a una empresa. Se reveló la importancia de algunas de sus variables y su influencia en la productividad. Por ejemplo, una organización que fomente la comunicación asertiva y cuente con adecuados canales de comunicación puede facilitar la realización de las tareas en el teletrabajo, optimiza la resolución de problemas y genera confianza con el líder y los pares, disminuyendo la sensación de aislamiento social, uno de los factores de riesgo psicosocial más perjudicial para los teletrabajadores.

En la búsqueda y análisis de la información, se evidenció autores como Pradoto H. et al. (4), Iglesias A. et al. (5), González J. (6), entre otros, definen el clima organizacional y brindan información acorde a algunas de las variables del clima organizacional. Sin embargo, se encuentra limitada la información sobre las variables específicas, por lo cual en el presente documento se realizó una descripción más detallada sobre estas, entregando información específica y organizada para el fácil entendimiento e implementación del clima organizacional, apoyándose en información extraída de diferentes autores.

También, en cuanto a la evaluación del desempeño, se identificó información enriquecedora en autores como Díaz F. (24), Chiavenato I. (10) y Polo J. (31), entre otros, sobre los tipos y características de la evaluación del desempeño. Sin embargo, se presentó un obstáculo frente a la identificación de información relacionada con indicadores de desempeño, donde no se logró encontrar estudios que establecieran los indicadores adecuados para el modelo de teletrabajo. Por ello, en este documento se brindan algunos de los indicadores que se pueden implementar en actividades económicas que utilicen el teletrabajo.

7. Conclusiones

De acuerdo a lo evidenciado en la literatura, el clima organizacional no solo beneficiará a las empresas, sino que también tendrá efectos positivos en los trabajadores, reduciendo la exposición a factores de riesgo ya planteados en el presente documento, disminuyendo así la presentación de enfermedades o accidentes en casa. De esta manera, es relevante indicar que si no se implementan adecuadamente de las variables del clima organizacional, pueden surgir problemas en las organizaciones como desmotivación, disminución de la productividad, aumento en la rotación del personal, aumento del ausentismo o presentismo, lo que generaría insatisfacción en los trabajadores y desconfianza hacia los líderes y la empresa.

Se identificaron los tipos de evaluación de desempeño y sus variables, entendiendo que la evaluación del desempeño es una herramienta estratégica que, si se implementa correctamente, puede mejorar la efectividad organizacional, la satisfacción y el desarrollo de los empleados.

La autonomía laboral es un factor determinante en el teletrabajo, ya que permite que la persona se sienta más comprometida con el cumplimiento de los objetivos. Sentir que se confía en ellos y sus capacidades genera motivación en la tarea. Asimismo, la flexibilidad que brinda el teletrabajo y la ventaja de gestionar su tiempo permite un equilibrio entre la vida laboral y la personal, generando satisfacción.

Otro factor importante sobre el clima organizacional es la claridad de los niveles jerárquicos, así como de las funciones y tareas de los teletrabajadores. Tener claridad sobre los objetivos hace que aumente la concentración y se cumplan las métricas esperadas por las organizaciones. La evaluación del desempeño juega un papel vital, no solo para la compañía, sino también para el teletrabajador, especialmente cuando se generen reconocimientos por un buen desempeño.

Las herramientas y los recursos esenciales para llevar a cabo las funciones en el teletrabajo desempeñan un papel crucial. La falta de acceso a la tecnología adecuada y a los recursos de apoyo puede generar un impacto negativo en la productividad. Los desafíos técnicos no abordados y la capacitación insuficiente en el uso de herramientas digitales pueden afectar la eficiencia operativa.

8. Referencias

1. Congreso de Colombia. Ley 1221 de 2008. [Internet]. 2008. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/evak/gestornormativo/norma.php?i=31431>
2. Benavides FG, Silva-Peñaherrera M. Datos y evidencias del teletrabajo, antes y durante la pandemia por COVID-19. Archivos de Prevención de Riesgos Laborales. [Internet]. 2022; 25(2):133-46. Disponible en: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S157825492022000200006&lng=es&nrm=iso&tlng=es
3. Molano Vega D, Carolina Hoyos Turbay M, Restrepo Múnica J, López Gil D, Pardo Rueda Ministro José Noé Ríos Muñoz R, Bejarano Hernández E, et al. Libro Blanco. El ABC del teletrabajo en Colombia, investigación y producción de contenidos, asesoría y acompañamiento, guía jurídica para la implementación del teletrabajo (V. 2.0) [Internet]. [2012]. Disponible en: www.colombiadigital.net
4. Pradoto H, Haryono S, Wahyuningsih SH. The role of work stress, organizational climate, and improving employee performance in the implementation of work from home. Work. 2022;71(2):345-55.
5. Iglesias A, Torres J. Un acercamiento al clima organizacional. Revista Cubana de Enfermería. 2018;34(1):197-209. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192018000100016&lng=es&nrm=iso&tlng=es
6. González J. Incidencia del teletrabajo en el clima organizacional de las empresas [tesis de grado]. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada; 2017. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17034/GonzalezArizaJavierAndres2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

7. Brunet L. El clima de trabajo en las organizaciones. 1st ed. 1987;15-27. Disponible en: <https://corganizacional1.wordpress.com/wp-content/uploads/2017/02/el-clima-de-trabajo-en-las-organizaciones.pdf>
8. Kirilo C, Abe J, De Lima L, Machi L, Nogueira M, Correa C, et al. Organizational Climate Assessment Using the Paraconsistent Decision Method. *Procedia Computer Science*. 2018; 131:608-18. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050918306835>
9. Marulanda C, López L, Cruz G, Marulanda C, López L, Cruz G. La cultura organizacional, factor clave para la transferencia de conocimiento en los centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Información tecnológica [Internet]*. 2018;29(6):245-52. Disponible en: http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-7642018000600245&lng=es&nrm=iso&tlng=es
10. Chiavenato I. *Gestión del Talento Humano*. 3rd ed. 2017;243-274. Disponible en: <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
11. Bautista G. Clasificación de las empresas en México. Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. [Internet]. [enero 2015] [citado 2024 May 27]. Disponible en: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/prepa4/n5/m14.html>
12. Congreso De Colombia. Ley 590 de 2000. [Internet]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>
13. Pucheu Moris A. Desarrollo y eficacia organizacional: cómo apoyar la creación de capacidades en indivi-

- duos, grupos y organizaciones. Santiago, Chile: Ediciones UC;2014. Disponible en: <https://search-eb-cohost-com.ezproxy.unbosque.edu.co/login.aspx?direct=true&db=e000xww&AN=1725237&lang=es&site=eds-live&scope=site>
14. Blanco A, Vásquez A, García R, Melamed E. Estructura organizacional como determinante competitivo en pequeñas y medianas empresas del sector alimentos. *Revista de Ciencias Sociales*. 2020;26(2): 133-147. Disponible en: <https://www.redalyc.org/journal/280/28063431012/html/>
 15. Universidad Cooperativa de Colombia. Estilos de liderazgo en las empresas en Colombia. 2023. [Internet]. Disponible en: <https://ucc.edu.co/investigacion-sinfoni/sala-de-conocimiento/Paginas/Estilos-de-liderazgo-en-las-empresas-en-Colombia-.aspx>
 16. Golden TD. Telework and the Navigation of Work-Home Boundaries. *Organ Dyn*. 2021;50(1):100822. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0090261620300747>
 17. Secretariat TB of C. Archived [2020 Apr 1]. Telework Policy. 1999 [Internet]. Disponible en: <https://www.tbs-sct.canada.ca/pol/doc-eng.aspx?id=12559>
 18. Humberto Villasmil P, Bueno Guillermo Montt C. Nota de la OIT: Lineamientos para la regulación del trabajo a distancia y el teletrabajo. [Internet]. 2021. Disponible en: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---sro-santiago/documents/publication/wcms_825183.pdf
 19. Ministerio del Trabajo. Decreto 884 de 2012. [Internet]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=47216>

20. Ministerio del Trabajo. Decreto 1072 de 2015. Sector Trabajo. [Internet]. Disponible en: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>
21. Ministerio del Trabajo. Circular 0027 de 2019. [Internet]. Disponible en: https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/circular_mintra_0027_2019.htm
22. Ministerio de las TIC. Colombia superó los 209 000 teletrabajadores en 2020 [Internet]. [septiembre 2021] [citado May 22]. Disponible en: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/179742:Colombia-supero-los-209-000-teletrabajadores-en-2020-Ministerio-de-las-TIC>
23. Moirano R, Ibarra L, Riera V, Baritoli F. Impacto del teletrabajo y el aislamiento social en el estrés laboral: un diagnóstico preliminar para la Argentina. *Escritos Contables y de Administración*. 2021;12(1):72-102. Disponible en: http://biblioteca-digital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1853-20552021001100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es
24. Díaz F, Carrasco M. Effects of organizational climate and psychosocial risks on happiness at work. *Contaduría y Administración*. 2018;63(4). Disponible en: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S0186-10422018000500002&script=sci_arttext&tlng=en
25. Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. Empresas y trabajadores responsables de mitigar riesgos laborales. [Internet]. [2022] [citado 2024 Jun 2]. Disponible en: <https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-273190.html>

26. Tomasina F, Pisani A. Pros y contras del teletrabajo en la salud física y mental de la población general trabajadora: una revisión narrativa exploratoria. *Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*. 2022;25(2):147-61. Disponible en: https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-25492022000200007&lng=es&nrm=iso&tlng=es
27. Dávila R, Agüero E, Castro L, Vargas A. Productividad laboral y el teletrabajo en el sector público durante el período de emergencia nacional. *Revista Universidad y Sociedad*. 2022;14(2):402-9. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202022000200402&lng=es&nrm=iso&tlng=es
28. Fontalvo T, De La Hoz E, Morelos J. La productividad y sus Factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión Empresarial*. 2018;16(1):47-60. Disponible en: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000100047&lng=en&nrm=iso&tlng=es
29. Guayasamín S. El teletrabajo y la incidencia en la productividad laboral en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. [tesis]. [Ecuador]: Universidad Técnica de Ambato; 2018. Disponible en: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/33796>
30. Álvarez, D. Impacto del trabajo en casa en la gestión del desempeño laboral durante la pandemia por Covid-19. Universidad Militar Nueva Granada [Internet]. 2021. Disponible en: <http://hdl.handle.net/10654/39159>
31. Polo J, Madrid J, Gómez L, Muñoz A, Millán A. *Psicología organizacional y del trabajo: Miradas*

- actuales. Universidad del Norte [Internet]. Disponible en: <https://search-ebSCOhost-com.ezproxy.unbosque.edu.co/login.aspx?direct=true&db=e086sww&AN=3344642&lang=es&site=eds-live&scope=site>
32. Van M, Lara P, Athanasopoulou A, Aysolmaz B, Türetken O. Performance Indicators for Business Models. *Journal of Business Models*. 2023;11(1). Disponible en: <https://journals.aau.dk/index.php/JOBM/article/view/7177>
 33. Maximiliano T. Evaluación y análisis cuantitativo del sistema de teletrabajo implementado en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial. [tesis]. [Chile]: Universidad de Chile; 2018. Disponible en: <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/168604/Evaluaci%C3%B3n-y-an%C3%A1lisis-cuantitativo-del-sistema-de-teletrabajo-implementado-en-el-Instituto-Nacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
 34. Pinzón C. Diseño y aplicación de indicadores de gestión de calidad eficaces para el área de servicio al cliente. [tesis]. [Bogotá]: Universidad Militar Nueva Granada; 2013. Disponible en: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11737/DISE%C3%91O%20Y%20APLICACI%C3%93N%20DE%20INDICADORES%20DE%20GESTI%C3%93N%20DE%20CALIDAD%20EFICACES%20PARA%20EL%20AREA%20DE%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
 35. KPI. Indicadores de Desarrollo Organizacional. [Internet]. [2023] [citado 2024 Jun 4]. Disponible en: <https://www.kpiestudios.com/indicador-desarrollo-organizacional>

36. Ministerio del Trabajo. Resolución 312 de 2019. [Internet]. Disponible en: <https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=82666>
37. Sugi S, Sfenrianto S, Wahyudi M. Employee Performance Measurement in Teleworking Using Balanced Scorecard. *International Journal of Electrical and Computer Engineering*. 2018; 8(6):5178-84. Disponible en: <https://ijece.iaescore.com/index.php/IJECE/article/view/9819/11376>
38. Pomares C. Planeando y ejecutando los objetivos empresariales: Método OKR como catalizador del desempeño organizacional. *Revista Gerencia Libre*. 2021;7:19-33. Disponible en: https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/gerencia_libre/article/view/9519
39. Kurdy D, Nizar H, Rizwan S. The impact of remote working on employee productivity during COVID-19 in the UAE: the moderating role of job level. *Journal of Business and Socio-economic Development*. 2023;3(24). Disponible en: <https://www.emerald.com/insight/2635-1374.htm>
40. de Sousa Figueira A, Regina Reis Costa S, Toledo Ferraz F, Simon Rampasso I, Nunes Resende D. An analysis of teleworking management practices. *Work*. 2022. Disponible en: <https://ria.ua.pt/bitstream/10773/35409/1/WOR211401.pdf>
41. Caraiani C, Lungu CI, Dascalu C, Stoian CA. The impact of telework on organisational performance, behaviour, and culture: evidence from business services industry based on employees' perceptions. *Economic Research-Ekonomiska Istrazivanja*. 2023;36(2). <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2142815>
42. Kazekami S. Mechanisms to improve labor productivity by performing telework. *Telecomm*

- Policy. 2020;44(2):101868. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0308596119301120>
43. Yang YK, Lin WS. How to enhance workplace climate through telework communication approaches in organization during the era of changes? Evidences of authentic leaders. *Asia Pacific Management Review*. 2023;28(2):110-9. Disponible en: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313222000343>
 44. Olivera Y, Leyva L, Napán A. Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA*. 2021;8(2):3-12. Disponible en: http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2409-87522021000200003&lng=en&nrm=iso&tlng=es
 45. Fayzieva M, Goyipnazarov S, Abdurakhmanova G. Assessing the impact of teleworking on employees' labor productivity and effectiveness of entity in the period of COVID-19. In *Science*. 2020;1(2):35-52. Disponible en: <https://inscience.uz/index.php/soci-nov/index>
 46. Acosta A. Teletrabajo y percepción de la productividad: un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia – Colombia. [tesis]. [Medellín]: Universidad De Antioquia; 2018. Disponible en: <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/handle/10495/14436>

Investigaciones en salud y trabajo

Facultad de Medicina

Año 4, octubre-diciembre 2025, ISSN: 2954-6044

Grupo de investigación Salud, Ser Humano y Trabajo

n.º 16

El clima organizacional
y la productividad
en la comunidad
teletrabajadora

Fue editado y publicado por la Editorial Universidad El Bosque
Diciembre de 2025
Bogotá, Colombia

Para esta edición, se usaron las familias tipográficas:
Ancizar Serif de 10 a 50 puntos.
El formato de este ejemplar es de 14,5 x 21 cm.

