UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

# Factores que inciden sobre la adopción del teletrabajo por parte de niveles jerárquicos intermedios de una universidad pública en sus áreas administrativas

**Diana Marcela Cangrejo Bermúdez**

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Ciencias Económicas, Área Curricular de Gestión y Organizaciones
Bogotá, Colombia
2024

# Factores que inciden sobre la adopción del teletrabajo por parte de niveles jerárquicos intermedios de una universidad pública en sus áreas administrativas

**Diana Marcela Cangrejo Bermúdez**

Trabajo final presentado como requisito parcial para optar al título de:

**Magister en Administración**

Director:

Ph.D. Alejandro Silva Cortés

Codirector:

Ph.D. Iván Alonso Montoya Restrepo

Línea de Investigación:

Estrategia y Organizaciones

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Ciencias Económicas, Área Curricular de Gestión y Organizaciones

Bogotá, Colombia

2024

*A Dios, que siempre escucha mis oraciones y ha guiado mi vida conforme a su voluntad, brindándome el más precioso regalo: mi familia, motor y sustento fundamental para llevar a cabo mi proyecto de vida.*

# Declaración de obra original

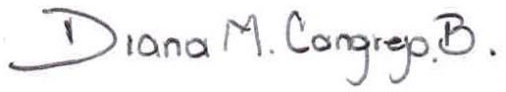
Yo declaro lo siguiente:

He leído el Acuerdo 035 de 2003 del Consejo Académico de la Universidad Nacional. «Reglamento sobre propiedad intelectual» y la Normatividad Nacional relacionada al respeto de los derechos de autor. Esta disertación representa mi trabajo original, excepto donde he reconocido las ideas, las palabras, o materiales de otros autores.

Cuando se han presentado ideas o palabras de otros autores en esta disertación, he realizado su respectivo reconocimiento aplicando correctamente los esquemas de citas y referencias bibliográficas en el estilo requerido.

He obtenido el permiso del autor o editor para incluir cualquier material con derechos de autor (por ejemplo, tablas, figuras, instrumentos de encuesta o grandes porciones de texto).

Por último, he sometido esta disertación a la herramienta de integridad académica, definida por la universidad.



Diana Marcela Cangrejo Bermúdez

Fecha 11/06/2024

# Agradecimientos

A mi director de trabajo final profesor Alejandro Silva Cortés, a mi codirector profesor Iván Montoya Restrepo, a la profesora Alexandra Montoya Restrepo, gracias por su apoyo, su entereza y por sus aportes que, pacientemente me brindaron para la realización del trabajo final y para la culminación de la maestría.

Por supuesto, a mi amada Universidad Nacional de Colombia, mi segunda familia, que permite y proporciona herramientas para el desarrollo integral de sus integrantes, me siento bendecida al hacer parte de esta gran Institución.

A mi familia por su paciencia, su apoyo incondicional y por hacer parte de este proyecto con su amor y principalmente a DIOS por hacernos sentir su presencia en nuestras vidas.

# Resumen

**Factores que inciden sobre la adopción del teletrabajo por parte de niveles jerárquicos intermedios de una universidad pública en sus áreas administrativas**

Este estudio analizó los factores que influyen en la adopción del teletrabajo por parte de mandos medios en la Universidad Nacional de Colombia, utilizando un enfoque cuantitativo y un diseño correlacional descriptivo, se evaluaron las actitudes y percepciones de 110 participantes mediante un cuestionario adaptado de Silva et al. (2019). Los resultados mostraron una fuerte intención de adoptar el teletrabajo, influenciada significativamente por la Actitud hacia el teletrabajo ($\rho = 0.722$, $p < 0.01$) y la Facilidad de uso percibida ($\rho = 0.632$, $p < 0.01$). La única correlación negativa fue la experiencia laboral con la Facilidad de uso percibida ($\rho = -0.194$, $p < 0.05$), de igual manera, se encontraron diferencias en las percepciones entre géneros, con hombres mostrando una mayor variabilidad en sus respuestas y mujeres presentando una distribución más uniforme. Igualmente, empleados que ven el teletrabajo como ventajoso para la productividad y el equilibrio entre la vida laboral y personal tienden a adoptarlo con mayor facilidad, lo que sugiere que las motivaciones pueden diferir según las características personales y las necesidades específicas. Las recomendaciones se centraron en ofrecer programas de capacitación continua que abarquen habilidades técnicas, gestión a distancia y comunicación efectiva, accesibles para todo el personal y adaptables a distintos niveles de habilidad tecnológica. Asimismo, se identificó la importancia de garantizar acceso a infraestructura tecnológica adecuada y soporte técnico eficiente, reduciendo barreras y facilitando un ambiente productivo. En ese sentido, evaluar continuamente las políticas mediante encuestas y entrevistas permite ajustes alineados con las necesidades adaptadas al contexto.

**Palabras clave: Teletrabajo, Factores Motivacionales, Mandos medios jerárquicos, barreras tecnológicas.**

# Abstract

**Factors that Affect the Adoption of Telework by Intermediate Hierarchical Levels in a Public University´s Administrative Areas**

This study analyzed the factors that influence the adoption of telework by middle managers at Universidad Nacional de Colombia, by using a quantitative approach and a descriptive correlational design, the attitudes and perceptions of 110 participants were evaluated using a questionnaire adapted from Silva et al. (2019). The results showed a strong intention to adopt telework, significantly influenced by the Telework Act ($\rho = 0.722$, $p < 0.01$) and the Perceived Ease of Use ($\rho = 0.632$, $p < 0.01$). The only negative correlation was work experience with perceived ease of use ($\rho = -0.194$, $p < 0.05$).

Furthermore, differences were found in perceptions between genders, with men showing greater variability in their responses and women showing a more uniform distribution. Additionally, employees who see telework as advantageous for productivity and the balance between work and personal life tend to adopt it with greater ease. This suggests that motivations may differ depending on personal characteristics and specific needs.

The recommendations focus on offering continuous training programs that encompass technical skills, remote management and effective communication, accessible to all personnel and adaptable to different levels of technological skill. Accordingly, the importance of guaranteeing access to adequate technological infrastructure and efficient technical support was identified, reducing barriers and facilitating a productive environment. Continual evaluation of policies through surveys and interviews allows adjustments aligned with needs adapted to the context.

**Keywords: Telework, Motivational Factors, Hierarchical Middle Management, Technological Barriers.**

# Contenido

Pág.

**Resumen** ..... **IX**

**Lista de figuras** ..... **XIII**

**Lista de tablas** ..... **XV**

**Introducción** ..... **1**

**1. Capítulo 1 Justificación y objetivos** ..... **5**
1.1 Teletrabajo ..... 5
1.2 Teletrabajo en Colombia ..... 6
1.3. Exploración teórica del teletrabajo ..... 7
1.4. Objetivo general ..... 10
1.5. Objetivos específicos ..... 10
1.6. Resumen metodología empleada ..... 10
1.6.1. Participantes ..... 11
1.6.2. Aspectos éticos ..... 11
1.6.3. Instrumentos ..... 12
1.7. Estructura y síntesis ..... 13
1.8. Síntesis del capítulo ..... 13

**2. Capítulo 2: Teletrabajo: Ventajas, Tipos y Prácticas (Marco teórico)** ..... **15**
2.1. Definición teórica del teletrabajo ..... 15
2.2. Tipos de teletrabajo ..... 17
2.3. Ventajas y desventajas del teletrabajo ..... 18
2.4. Implementación del teletrabajo ..... 19

**3. Capítulo 3 Antecedentes: Contexto y Marco Legal del Teletrabajo** ..... **21**
3.1. Contexto de América Latina para el Teletrabajo ..... 21
3.2. Legislación del Teletrabajo en Colombia y Comparativo Regional ..... 22
3.3. Casos prácticos y consideraciones específicas ..... 26
3.4. Teletrabajo en la Universidad Nacional de Colombia ..... 30
3.5. Actitudes y teletrabajo ..... 32

**4. Capítulo 4: Metodología** ..... **35**
4.1. Participantes ..... 35
4.2. Instrumento ..... 39
4.3. Aplicación del instrumento y recolección de datos ..... 41
4.4. Fiabilidad del instrumento ..... 41
4.5. Prueba de normalidad ..... 43

**5. Capítulo 5: Resultados ..... 46**
5.1. Frecuencias para todas las variables ..... 46
5.2. Diferencias en la frecuencia por género ..... 53
5.3. Correlaciones ..... 62

**6. Capítulo 6: Discusión ..... 65**
6.1. Limitaciones ..... 69

**7. Capítulo 7: Conclusiones ..... 73**

**8. Bibliografía ..... 75**

**9. Anexos ..... 84**

# Lista de figuras

Pág.
**Figura 1-1:** Número de empresas que implementaron teletrabajo y trabajo en casa.. 7
**Figura 3-1:** Circunstancias en que se puede suspender el teletrabajo ..... 32
**Figura 4-1:** Porcentaje de encuestados por género ..... 36
**Figura 4-2:** Porcentaje de encuestados por Sede ..... 36
**Figura 4-3**: Formación Académica de los participantes..... 39
**Figura 5-1:** Distribución para Intención de Adoptar el Teletrabajo (IAT) 46

**Figura 5-2:** Distribución para Actitudes Hacia el Teletrabajo (AHT) ..... 47
**Figura 5-3:** Distribución Utilidad Percibida del Teletrabajo (UPT)..... 47
**Figura 5-4:** Distribución para Facilidad de Uso Percibida del Teletrabajo (FUTP).... 48
**Figura 5-5:** Distribución para Norma Subjetiva (NS) 49

**Figura 5-6:** Distribución para Imagen Percibida (IP)..... 49
**Figura 5-7:** Distribución para Importancia Percibida del Teletrabajo (IPT) 50

**Figura 5-8:** Distribución para Compatibilidad Percibida (CP) ..... 50
**Figura 5-9:** Distribución para la Voluntariedad (V)..... 51
**Figura 5-10:** Distribución Demostrabilidad de Resultados del Teletrabajo (DR)..... 51
**Figura 5-11:** Distribución para Autoeficacia (AE) ..... 52
**Figura 5-12:** Distribución para Ansiedad (A) ..... 52
**Figura 5-13:** Distribuciones para Motivaciones Internas (MI) ..... 53
**Figura 5-14:** Comparativo para actitud hacia el teletrabajo (AHT)..... 55
**Figura 5-15:** Comparativo para facilidad de uso percibido (FUTP)..... 55
**Figura 5-16:** Comparativo para Norma Subjetiva (NS) 56

**Figura 5-17:** Comparativo para Imagen Percibida (IP)..... 57
**Figura 5-18:** Comparativo para Importancia Para el Trabajo (IPT)..... 58
**Figura 5-19:** Comparativo Compatibilidad Percibida (CP)..... 58
**Figura 5-20:** Comparativo para voluntariedad (V) 59

**Figura 5-21:** Comparativo para demostrabilidad de los resultados (DR) ..... 60
**Figura 5-22:** Comparativo para Autoeficacia (AE)..... 60
**Figura 5-23:** Comparativo para Ansiedad (A)..... 61
**Figura 5-24:** Comparativo para Motivaciones internas (MI)..... 61

# Lista de tablas

Pág.
**Tabla 1-1:** Instrumento para medición de actitudes hacia el teletrabajo ..... 12
**Tabla 2-1**: Tipos de teletrabajo en Colombia ..... 17
**Tabla 3-1:** Marco normativo que regula el teletrabajo en Colombia ..... 23
**Tabla 3-2:** Legislación del teletrabajo en América Latina..... 25
**Tabla 4-1:** Distribución para las dependencias donde laboran los participantes..... 37
**Tabla 4-2:** Escala Likert para la prueba..... 39
**Tabla 4-3:** Constructos del Modelo Unificado de Adopción del Teletrabajo Silva-Cortés, 2017. 40
**Tabla 4-4:** Alpha de Cronbach para la prueba..... 42
**Tabla 4-5**: Supuesto de normalidad ..... 44
**Tabla 5-1:** Medidas de dispersión para las variables evaluadas..... 54
**Tabla 5-2:** Correlaciones para los factores del teletrabajo..... 63

# Introducción

En el contexto actual, caracterizado por la rápida evolución del entorno laboral, la modalidad de teletrabajo ha sido significativamente impulsada por la pandemia del COVID-19 (Araya, et al., 2023; Silva, 2023). Esta práctica laboral emerge como fundamental en numerosas instituciones y empresas, convirtiéndose en un aspecto crucial para su funcionamiento efectivo. A pesar de su alta difusión y aceptación, el teletrabajo plantea importantes consideraciones. Aún presenta complejidades al contrastar los significativos beneficios económicos y personales con aspectos relacionados con el bienestar integral de los trabajadores (Cataño y Gómez, 2014).

Para Colombia el teletrabajo está definido como:

Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación - TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (Congreso de la República, Ley 1221 de 2008). Así, el uso de plataformas de videoconferencia, colaboración en línea y otras herramientas se ha vuelto fundamental para viabilizar el teletrabajo; en relación con este aspecto, Cataño y Gómez (2014) destacan la importancia del componente tecnológico asociado al teletrabajo, enfatizando que no se trata simplemente de proporcionar un computador y permitir que la persona trabaje desde su domicilio.

La literatura ha informado ampliamente sobre las ventajas y desventajas del teletrabajo. Por ejemplo, se han señalado desafíos en relación con la salud y la seguridad laboral (Legña y Flores, 2022; Valero y Riaño, 2020). En esta línea, Monsalve (2016) expone que algunas personas experimentaron un aumento en sus jornadas laborales, una pérdida de

intimidad familiar y una significativa alteración en los ciclos de alimentación y descanso, entre otros aspectos. Además, Legña y Flores (2022) destacaron en su estudio que tanto el empleador como el empleado, —en el contexto de la pandemia— no estaban preparados para manejar de forma eficiente los cambios que el teletrabajo implicaba. Esto se debió en parte a las dinámicas propias del hogar, las actividades y la cantidad de miembros presentes en casa en ese momento, lo que generó dificultades en la distribución del tiempo entre el trabajo y las responsabilidades del hogar.

Por otro lado, Rodríguez (2007) destaca los beneficios económicos y sociales del teletrabajo. Entre los primeros, se menciona la reducción del tiempo de desplazamiento y, por ende, de los costos asociados, así como el aumento en la productividad derivado de una mejor gestión del tiempo. Además, se señala una mejora en la salud mental de algunos trabajadores que experimentan menos estrés al trabajar desde casa. En este contexto, se han identificado características necesarias para las personas que optan por esta modalidad, como la autodisciplina, la adaptabilidad, la capacidad resolutiva y una buena habilidad de comunicación, entre otras, esto resalta un aspecto esencial en la adopción del teletrabajo: no todos son candidatos aptos para desempeñarse de manera remota. Además, autores como Silva (2023) exponen que el teletrabajo también ofrece ventajas significativas en términos de sostenibilidad para las empresas, ampliando así el espectro de beneficios que esta modalidad puede brindar a nivel organizacional.

En esa misma línea, se han identificado actitudes del personal, tanto empleados como empleadores, hacia el teletrabajo, así, Tapasco y Giraldo, (2020) estudiaron la asociación entre las posturas administrativas de directivos y la disposición que tenían frente a la implementación del teletrabajo, donde los resultados expusieron algunas barreras relacionadas con la resistencia al cambio, pérdida de control de los empleados, riesgo para la seguridad de la información, entre otras.

Asimismo, evidenciaron marcados contrastes entre directivos que habían implementado con anterioridad esta modalidad frente a los que nunca lo habían hecho, por lo que

concluyeron que es fundamental aportar evidencia empírica para analizar los elementos que juegan un rol fundamental en su implementación.

También se han documentado los efectos del liderazgo y la incidencia que tiene en la satisfacción laboral y el compromiso organizativo, específicamente en el contexto universitario. Autores como Araya et al., (2023) exploraron el papel de los líderes por considerarlo fundamental para crear condiciones que posibiliten el desarrollo del teletrabajo, así, entre sus conclusiones evidencian que el estilo de liderazgo aumenta la autonomía y disminuye la falta de información y el aislamiento; variables esenciales para desarrollar de manera óptima esta modalidad de trabajo, además finalizan con la recomendación de que los directivos de instituciones universitarias concreten e implementen políticas conducentes a crear ambientes favorables y cómodos para los teletrabajadores.

Otros autores (Widar et al., 2022) investigaron también las experiencias del teletrabajo en la academia, teniendo de presente que la labor docente es uno de los teletrabajos más frecuentes, en este contexto evidenciaron que esta modalidad puede facilitar el trabajo individual, pero no ocurre lo mismo con el trabajo grupal. Igualmente, se constató que el apoyo directivo es un recurso crucial para el bienestar y el desempeño laboral de las personas que teletrabajan, en ese sentido, expresan una conclusión importante: la posibilidad de que los docentes teletrabajen depende en mayor medida de la actitud de su superior, que de la decisión formal de empleador sobre el teletrabajo.

Otros estudios han examinado la retroalimentación tanto de directivos como de no directivos en el contexto educativo con respecto a la gestión del teletrabajo, estas investigaciones evidencian que, en contraste con sus empleados, los directivos tienden a valorar mejor sus propias acciones en términos de gestión y cooperación (Raišiené, et al, 2022). Sin embargo, con respecto a la comunicación, entre los participantes, los profesores universitarios expresaron las críticas más severas en este sentido, a pesar de calificar su productividad en el teletrabajo de manera relativamente favorable, manifestaron sentirse marginados por sus gerentes y experimentaron aislamiento en su labor académica directa.

Aunque los profesores universitarios han demostrado una adaptación notable a las innovaciones y restricciones, su nivel de adaptación es inferior al del personal en posiciones directivas dentro de las instituciones educativas en esta muestra en particular. En este escenario, los directivos desempeñan un papel crucial como facilitadores en la implementación del teletrabajo, evaluar sus actitudes proporciona una mejor comprensión de su disposición para apoyar y dirigir a los empleados en un entorno remoto. Autores como Silva et al. (2019), por ejemplo, han explorado factores que influyen en la actitud de los directivos hacia la adopción del teletrabajo en empresas. Identificaron que la autoeficacia de los empleados, la mejora en las herramientas de seguridad de la información y ciertas prácticas gerenciales influyen en las actitudes de los mandos medios hacia la adopción del teletrabajo.

El teletrabajo ha experimentado un crecimiento significativo y se ha vuelto esencial en diversos entornos laborales, su adopción permite conciliar las responsabilidades laborales con la vida familiar, reducir costos y tiempos de desplazamiento, y fomentar la sostenibilidad empresarial, entre otros aspectos. En este contexto, esta investigación tiene como objetivo analizar los factores que inciden en la adopción del teletrabajo por parte de mandos medios a nivel del personal administrativo de una universidad pública. se propone un estudio correlacional descriptivo para comprender qué motiva a este personal a adoptar o no esta modalidad laboral. La información obtenida será valiosa para implementar y gestionar el teletrabajo de manera efectiva en el ámbito administrativo, con potencial aplicación en otras organizaciones que busquen optimizar sus operaciones mediante modalidades laborales flexibles.

Además, en el campo de gestión de las organizaciones, este estudio resulta relevante al proporcionar datos estratégicos para mejorar la implementación del teletrabajo. Se enfoca en identificar la motivación, las barreras, el impacto en la eficiencia, entre otros temas importantes, así como en ofrecer recomendaciones para una implementación exitosa. Finalmente, es importante mencionar que los hallazgos de este estudio podrían fomentar una cultura organizacional más adaptable al equilibrar la flexibilidad laboral con la eficiencia operativa, contribución que resulta significativa en un entorno laboral en constante evolución.

# 1. Capítulo 1 Justificación y objetivos

## 1.1 Teletrabajo

Con los avances tecnológicos y las dinámicas cambiantes en la economía, la posibilidad de teletrabajo se ha vuelto accesible para un número creciente de empleados. Como consecuencia, las organizaciones han adoptado esta modalidad, y las cifras disponibles son concluyentes respecto a su crecimiento (Kaplan et al, 2017). No obstante, el teletrabajo sigue siendo la excepción y no la norma, presentando discrepancias entre la implementación y las personas que optan por esta modalidad. Estos autores afirman que una de las principales variables que se ha identificado tiene que ver con la resistencia de los gerentes, que expresan la poca confianza que tienen sobre el desempeño efectivo de sus empleados en esta modalidad.

La literatura también sugiere que, para maximizar la efectividad del teletrabajo, es esencial abordar las barreras administrativas y proporcionar una capacitación adecuada a los empleados y gerentes (Tapasco y Giraldo, 2020). De igual manera, las percepciones de utilidad y compatibilidad del teletrabajo varían entre los individuos, lo que indica la necesidad de enfoques personalizados y adaptativos (Pérez et al., 2003). Por lo tanto, las organizaciones deben implementar políticas flexibles que consideren las necesidades y circunstancias específicas de sus empleados para fomentar una adopción más amplia y efectiva del teletrabajo. No obstante, la implementación del teletrabajo también presenta complejidades significativas, la resistencia al cambio, la falta de infraestructura tecnológica adecuada y la necesidad de establecer una cultura organizacional que respalde esta modalidad laboral, son desafíos que deben abordarse para asegurar su éxito. En este contexto, resulta pertinente examinar cómo se ha desarrollado el teletrabajo en Colombia.

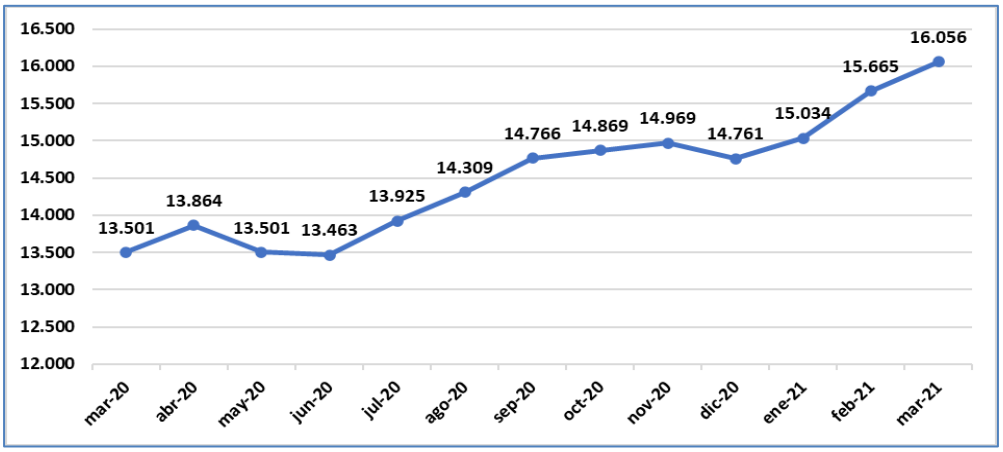
## 1.2 Teletrabajo en Colombia

La ley que regula el teletrabajo en Colombia (1221 de 2008) también establece las tres modalidades asociadas tanto a las tareas, el perfil y los espacios de trabajo. Así; el autónomo se refiere a los teletrabajadores que usan su propio domicilio o un sitio escogido para desarrollar sus actividades laborales toda la semana, con la posibilidad de ir a la oficina en ocasiones puntuales. Para el caso del modelo suplementario (alternancia) se labora dos o tres días desde un lugar fijo diferente a la oficina y el tiempo restante se labora en la oficina. En la tercera modalidad (Móvil) se hace referencia a que no hay un lugar de trabajo establecido, dado que, la herramienta fundamental para desarrollar las actividades principales son las TIC en dispositivos móviles (Congreso de Colombia, 2008).

Como respuesta al aumento de estas modalidades, el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y el Ministerio del Trabajo (Mintrabajo) a partir del año 2012, promovieron la medición de percepción y penetración del teletrabajo en el país, con el objetivo de medir los efectos y también el avance en la adopción por parte de las empresas colombianas. Los resultados de la encuesta evidenciaron que para año 2020 cuatro de cada diez empresas habían implementado una modalidad de trabajo remoto; de igual manera, por parte de Fasecolda[1], se documentaron los sectores que más lo implementaron: inmobiliario (31,1%), Comercio (11,5%) y Transporte, almacenamiento y comunicaciones (11,4%) (Ponce-Bravo, 2021). Otra información relevante es que también para el mismo año (2020) el 75% de las empresas implementaron teletrabajo autónomo, el 17% el modelo suplementario y el 8% el modelo móvil; de igual manera se documenta que, en el periodo de un año (marzo de 2020 a marzo del 2021) las empresas afiliadas a la Cámara de Comercio reportaron un aumento significativo de adopción del teletrabajo como se puede ver en la figura 1-1.

[1] Federación de Aseguradores Colombianos

**Figura 1-1:** Número de empresas que implementaron teletrabajo y trabajo en casa




Fuente: Elaboración propia con base en Ponce-Bravo (2021)

Ese aumento sugirió que a partir de los cambios generados por el COVID-19 era muy probable que tanto el trabajo remoto como el teletrabajo tuvieran una permanencia absoluta, no obstante, lo que se ha visto es una migración a modelos de alternancia en la presencialidad (Ponce, 2021). En ese sentido, es importante investigar cuál es el desarrollo que esta práctica tiene, para entre otras cosas, avanzar normativamente e identificar temas trascendentales para su implementación (Rodríguez, 2007).

## 1.3. Exploración teórica del teletrabajo

Recientemente, el teletrabajo se ha investigado, dado el interés en la multiplicidad de factores involucrados y las implicaciones para empleados, empleadores y la sociedad en su conjunto. (Pérez, et al, 2003). En consecuencia, hay un aumento de marcos explicativos y teorías organizacionales para clarificar tanto la adopción como la implementación, medida importante para aumentar el apoyo teórico para descubrir los procesos causales implicados en su adopción, ya que, la literatura con frecuencia expone puntos de vista dicotómicos, por ejemplo, equilibrio familia-trabajo versus estrés y ansiedad (Lembrechts et al, 2018; Pérez et al, 2003).

A partir de esto, estudios como los de Illegems y Verbeke (2004) evidenciaron que tener una visión de contraste —ventajas y desventajas— hace que los impactos a largo plazo se traten de manera tangencial y sin mayor análisis, por lo que recomiendan mayor profundidad para considerar, por ejemplo, las diferentes filiales de una organización y evaluar el alcance de la ubicación y las actividades dentro de una misma empresa. En esa medida, es importante dilucidar si el tema de la proximidad espacial es un elemento esencial crítico para coordinar y controlar o son las características y el conocimiento quienes dictan la organización espacial del trabajo. En coherencia, se hace fundamental desarrollar una visión crítica del teletrabajo, para acompañar la toma de decisiones sobre la base de argumentos sólidos y no de conjeturas desinformadas.

De manera reciente, la literatura también ha investigado variables sociodemográficas tanto de los teletrabajadores como de los supervisores, como, por ejemplo, el nivel educativo, conocimientos y habilidades específicas que moldean esa relación (Lembrechts et al., 2018). En esta línea se ha intervenido la variable del género para dar cuenta de que el teletrabajo ha sido una herramienta fundamental para mujeres con hijos pequeños, que no pueden o no desean abandonar o disminuir responsabilidades y, por lo tanto, se acomodan más con horarios y condiciones no convencionales (Rodríguez, 2017); sin embargo, es importante aclarar que el teletrabajo es voluntario y no implica pérdida de garantías laborales a pesar de los acuerdos específicos.

## Actitudes de apoyo de los supervisores

En el contexto del teletrabajo autores como Cifuentes y Londoño (2020) advierten sobre la escasez de estudios o diagnósticos que se planteen el objetivo de caracterizar las vivencias de los teletrabajadores, por lo que es importante avanzar en cerrar esta brecha, estas investigaciones evidencian que son diversos los factores para tener en cuenta al adoptar el teletrabajo por parte de las organizaciones (Harker y MacDonell 2012), además de reforzar este argumento enfatizando en que la percepción gerencial es un aspecto determinante que afecta la toma de decisiones en las organizaciones, en parte,

precisamente por el desconocimiento sobre si esta forma de trabajar realmente es más efectiva que la forma tradicional.

Estos mismos autores dieron cuenta de la relación del teletrabajo con variables importantes en el contexto de la gestión organizacional como la retención, la productividad, el compromiso y el desempeño, entre otros factores cruciales para las organizaciones cuando implementan el teletrabajo. Otros estudios dan cuenta que el teletrabajo ha estado subutilizado en algunas empresas (Lembrechts et al, 2018).

Por otro lado, la elección de la Universidad Nacional de Colombia como espacio de investigación reviste importancia dada la centralidad como organización que cuenta con un volumen alto de personal administrativo de carrera; según datos de la Dirección Nacional de Estadística de esta institución entre 2008-2024 se ha mantenido por encima de 2.800 personas con este tipo de contratación, con un pico de 2962 reportado para el segundo semestre de 2012. Para el primer semestre de 2024 reportó un total de 2.863 administrativos, 2.091 docente hombres y 928 docentes mujeres.

De igual manera, este centro educativo al tener entre su personal diversidad de áreas del conocimiento y múltiples sedes en todo el país permite analizar aspectos sociales, económicos y tecnológicos relacionados con la adopción o no de esta modalidad de trabajo. Igualmente, la Universidad Nacional de Colombia puede servir de referente y ofrecer recomendaciones fundamentadas para implementar y regular el teletrabajo que puedan replicarse en instituciones similares. A partir de lo expuesto anteriormente, se presenta la pregunta de investigación que indaga sobre ¿Cuáles son los factores que influyen en la adopción del teletrabajo por parte de niveles jerárquicos intermedios en la Universidad Nacional de Colombia?

# Planteamiento de la investigación

## 1.4. Objetivo general

Identificar los factores que inciden sobre las actitudes de los niveles jerárquicos intermedios en la Universidad Nacional de Colombia, para la adopción del teletrabajo en sus áreas administrativas.

## 1.5. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre los factores motivacionales y la adopción del teletrabajo por parte de los mandos medios en la Universidad Nacional de Colombia.
- Identificar las posibles correlaciones entre las barreras percibidas por el personal administrativo y la efectividad en la implementación del teletrabajo en la Universidad Nacional de Colombia.
- Establecer asociaciones significativas que puedan orientar recomendaciones específicas para mejorar la adopción del teletrabajo en las áreas administrativas de la Universidad Nacional de Colombia.

## 1.6. Resumen metodología empleada

Con el propósito de alcanzar los objetivos planteados, se propuso llevar a cabo un estudio correlacional descriptivo de corte transversal, este enfoque correlacional busca medir el grado de asociación entre dos o más variables, categorías o conceptos sin manipular ninguna de ellas. La elección de este diseño metodológico se fundamenta en un enfoque cuantitativo, permitiendo la recopilación de datos de manera sistemática y objetiva, metodología que se alinea con el marco conceptual propuesto por Hernández y Mendoza (2018), y se aplicará en un contexto específico que se detallará en secciones posteriores de este trabajo.

### 1.6.1. Participantes

La muestra fue elegida a conveniencia de acuerdo con la facilidad para el acceso (Pérez, 2008) y estuvo conformada por mandos medios jerárquicos pertenecientes a las distintas sedes de la Universidad Nacional. Como criterio de inclusión se tuvo en cuenta que tuvieran personal administrativo a cargo. La Universidad Nacional de Colombia al contar con varias sedes, desempeña un papel crucial en el estudio del teletrabajo desde diversas perspectivas. Algunas de las consideraciones por las cuales esta organización fue importante para abordar esta temática incluyeron que:

- Al tener múltiples sedes y departamentos, permite una comprensión más completa de aspectos sociales y culturales relacionados con el teletrabajo.
- Al contar una visión integral y representativa, puede ofrecer recomendaciones fundamentadas para mejorar la implementación y regulación del teletrabajo.
- La universidad puede desempeñar un papel importante en la formación y capacitación de profesionales y empresas en el ámbito del teletrabajo. Al ofrecer programas educativos adaptados a las necesidades cambiantes del mercado laboral puede contribuir significativamente a la preparación de individuos y organizaciones para la adopción efectiva del teletrabajo.

Finalmente, se debe puntualizar que, como parte del procedimiento, se les envió un correo electrónico a las personas que desempeñan mandos medios en la Universidad y que tienen personal administrativo a cargo, invitándolas a participar y solicitando su consentimiento explícito para formar parte voluntariamente en el estudio, en concordancia, con la integridad ética de la investigación.

### 1.6.2. Aspectos éticos

En línea con lo anterior, es importante mencionar que todas las etapas del estudio se llevaron a cabo en concordancia con la normativa vigente. En coherencia, dentro del instrumento de recolección de datos, se incluyó el consentimiento informado, se garantizó la confidencialidad de la información y el buen uso de ella (Ley 1581 de 2012), considerando también la política de datos personales de esta institución (Resolución de Rectoría 207 de 2021). De igual manera, las normas del Reglamento de Ética de la Universidad Nacional de Colombia.

El presente trabajo se tipifica como una investigación sin riesgo según el Decreto 008430 de 1993:

> Son estudios que emplean técnicas y métodos de investigación documental retrospectivos y aquellos en los que no se realiza ninguna intervención o modificación intencionada de las variables biológicas, fisiológicas, sicológicas o sociales de los individuos que participan en el estudio, entre los que se consideran: revisión de historias clínicas, entrevistas, cuestionarios y otros en los que no les identifique ni se traten aspectos sensitivos de su conducta (Ministerio de Salud).

### 1.6.3. Instrumentos

Para la recolección de datos, se empleó el instrumento utilizado por Silva-Cortés, et al. (2019), al cual se le realizaron ajustes pertinentes para adaptarlo al contexto en el que se aplicó. En total, se aplicaron 42 ítems, de tipo Likert con una escala de 7 puntos que va desde “completamente en desacuerdo” hasta “completamente de acuerdo”. Este instrumento evalúa en total 14 constructos como se ilustra en la tabla 1-1.

**Tabla 1-1:** Instrumento para medición de actitudes hacia el teletrabajo

| Constructo | | # Ítems |
|---|---|---|
| Intención de Adoptar el Teletrabajo | IAT | 2 |
| Actitud Hacia el Teletrabajo | AHT | 3 |
| Utilidad Percibida del Teletrabajo | UPT | 3 |
| Facilidad de Uso Percibida del Teletrabajo | FUTP | 3 |
| Norma subjetiva | NS | 2 |
| Imagen Percibida | IP | 4 |
| Importancia para el teletrabajo | IPT | 2 |
| Compatibilidad Percibida | CP | 2 |
| Voluntariedad | V | 3 |
| Demostrabilidad de los resultados | DR | 4 |
| Autoeficacia | AE | 5 |
| Ansiedad | A | 5 |
| Motivaciones internas | MI | 3 |
| **TOTAL** | | **41** |

Fuente: elaboración propia con base en Silva-Cortés, et al (2019).

De igual manera, se recolectaron los datos sociodemográficos, como el género, la edad, el nivel académico y el cargo desempeñado entre otros.

## 1.7. Estructura y síntesis

La estructura del presente documento se organiza abordando de manera secuencial los elementos esenciales para la comprensión integral de la investigación. Inicialmente se presentó una breve introducción; en el capítulo uno, se contextualiza el problema de estudio, se establecieron los objetivos y una breve introducción a la ruta metodológica; en el capítulo dos, se abordó el teletrabajo en su definición teórica, incluyendo modalidades y entornos laborales, así como beneficios y desafíos asociados con su implementación; el capítulo tres, contiene el marco legal que acompaña la implementación del teletrabajo, asimismo, se hace un recorrido por la legislación colombiana y un análisis comparativo con otras regulaciones en América Latina. En este apartado también se hace un recorrido por algunos casos prácticos, que exploran actitudes y percepciones hacia la implementación de esta modalidad de trabajo; el capítulo cuatro presenta la metodología empleada para la investigación; el capítulo cinco los resultados y el análisis de los datos; y en el capítulo seis se expone toda la discusión que se aborda por objetivos específicos y finalmente, el capítulo siete, recoge las conclusiones.

## 1.8. Síntesis del capítulo

Este capítulo expone la relevancia del estudio del teletrabajo en tanto, nuevas dinámicas globales demandan cambios en las formas tradicionales de trabajo. Estudiar las actitudes de los empleados hacia el teletrabajo brinda un panorama que pone de presente las áreas de mejora en la implementación, de igual manera se configura en insumo esencial para ajustar lineamientos y aportar a la sostenibilidad y la gestión empresarial en variables tan importantes como la retención, la productividad y otros determinantes al momento de elegir esta modalidad de empleo.

# 2. Capítulo 2: Teletrabajo: Ventajas, Tipos y Prácticas (Marco teórico)

## 2.1. Definición teórica del teletrabajo

Desde un enfoque teórico, el teletrabajo como concepto abarca diversas definiciones según distintos autores. Aunque su aparición parezca reciente, sus bases se establecieron hace ya varias décadas, lo que ha llevado a significativas transformaciones en su definición. Jack M. Nilles, quien se ha considerado el “padre del teletrabajo”, lo denominó en 1973 como *Telecommuning*, término que en español se traduce como “teledesplazamiento” (Guaca et al; 2018), reflejando la adaptación a la crisis del petróleo en Estados Unidos, situación que complicó los traslados habituales de los empleados a sus sitios de trabajo (Peralta, et al; 2020). Esta definición supone una inversión en la dinámica tradicional de movilidad laboral, al hacer que el trabajo se desplace al trabajador y no al contrario (Mercedes, 2013).

Por su parte, Padilla en 1997 define que el teletrabajo es una estrategia funcional de una organización, pues busca que el teletrabajador desempeñe sus labores en el momento y lugar de su preferencia, incrementando así la flexibilidad de los recursos humanos (Guaca et al; 2018). Siguiendo esta línea, Gallego (2008) entiende el teletrabajo como un modo de empleo, el cual facilita que los trabajadores lleven a cabo sus actividades desde sitios distantes a las instalaciones principales de la empresa, con la posibilidad de mantener o no interacción directa con otros empleados, por medio de tecnologías que facilitan la comunicación. Mientras tanto, Belzunegui (2002) en su obra *Teletrabajo: Estrategias de Flexibilidad*, concibe el teletrabajo con un enfoque de flexibilidad laboral, que se adapta a las gestiones tradicionales en paralelo con las nuevas alternativas organizativas. Estas perspectivas sin duda anticipan la tendencia actual hacia una mayor autonomía y

adaptabilidad en el entorno laboral, resaltando el teletrabajo como una evolución en la gestión y no tanto como una revolución.

En cuanto a las definiciones que este concepto tiene a nivel institucional, se destaca la de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo (*Eurofound*), la cual hace énfasis en dos aspectos fundamentales del teletrabajo: la realización de tareas laborales desde un lugar geográfico distinto al de la empresa, y conexión con la empresa mediante tecnologías de la información y comunicación (TIC) (Maresca, 2020). A su vez, haciendo alusión a la obra de Nicklin et al., la Organización Internacional del Trabajo (OIT), ha conceptuado el teletrabajo como una proporción de funciones que se realiza un trabajador utilizando las TIC en un espacio geográfico diferente al lugar central de operaciones (OIT, 2016). Tanto la *Eurofound* como la OIT, subrayan la importancia de la tecnología, como facilitador clave que permite la dispersión geográfica sin perder la integración con la estructura central de la empresa.

Este recorrido teórico por las definiciones da cuenta de una evolución en la forma de entender el teletrabajo, como se puede evidenciar, la mayoría de las definiciones resaltan que el trabajo se realiza fuera de un entorno central tradicional (oficina o planta de producción), lo cual implica que el trabajo puede trasladarse a donde se encuentre el trabajador, ya sea en su casa, en espacios de coworking, o en cualquier otra ubicación adecuada. Asimismo, la mayoría da un papel protagónico a la tecnología, pues es fundamental para conectar al trabajador con el centro de trabajo, permitiendo el flujo de información y la comunicación necesaria para realizar las tareas a distancia.

Otra característica común que se resalta en las definiciones es la flexibilidad que ofrece esta modalidad de empleo, pues puede manifestarse en términos de la ubicación geográfica del trabajador, los horarios de trabajo, o la estructura organizacional. Es así como las diferentes definiciones de teletrabajo dan cuenta de una mayor adaptabilidad, tanto para el empleador como para el empleado, con un enfoque creciente en la eficiencia, la productividad y el bienestar del empleado.

## 2.2. Tipos de teletrabajo

El *Libro blanco: ABC del teletrabajo en Colombia* es un documento guía realizado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC) y el Ministerio del Trabajo, cuyo propósito es ayudarle a las empresas a implementar de forma efectiva el teletrabajo como modalidad de empleo. De acuerdo con lo anterior, dicho documento expone tres formas en las que se concibe el teletrabajo en Colombia como se resume en la tabla 2-1:

**Tabla 2-1**: Tipos de teletrabajo en Colombia

| Autónomo | Suplementario | Móvil |
|---|---|---|
| Remite a los trabajadores independientes o empleados que desarrollan sus actividades desde el lugar de su preferencia, con apoyo de las TIC. | Se refiere a los trabajadores que, con vínculo contractual, alternan su lugar de trabajo entre la oficina y otro sitio externo, teletrabajando al menos dos días de la semana y utilizando TIC para dar cumplimiento a sus labores. | Alude a los trabajadores que no tienen un lugar fijo para desempeñar sus tareas, pero que, por medio de dispositivos móviles, pueden llevar a cabo su actividad laboral. Esto les permite ausentarse de la oficina con frecuencia. |

Nota. Datos tomados de Peralta, et al (2020).

En concordancia con lo expuesto en la tabla 2-1, es menester precisar que no todas las modalidades de teletrabajo son aptas para cualquier persona, por lo tanto, es indispensable conocer el perfil y las necesidades de los empleados, disponer de horarios flexibles, idear formas de comunicación que respondan a las funciones del cargo y diseñar capacitaciones para garantizar el éxito en la práctica (Monsalve, 2016).

Como respaldo, la escogencia de un tipo de teletrabajo va a estar sujeta a “la ubicación geográfica, el tiempo de contratación y tipo de contratación que se acuerde entre empleado y empleador” (Murillo y Peña, 2016, como se citó en Peralta, 2020, p. 329). En términos más puntuales, una estrategia de teletrabajo exitosa debe ser meticulosamente adaptada y gestionada para alinear las necesidades del empleado con las capacidades y requisitos organizacionales.

## 2.3. Ventajas y desventajas del teletrabajo

El teletrabajo ha sido ampliamente reconocido en la literatura como una modalidad laboral que ofrece numerosas ventajas tanto para las empresas como para los trabajadores. Según la doctora Luz Helena Arango en el panel denominado *Experiencias Exitosas de Teletrabajo en Bogotá – Colombia*, esta forma de empleo promueve el aumento de la productividad, reduce el tráfico y la contaminación, ahorra costos de desplazamientos e infraestructura, y optimiza el uso de nuevas tecnologías (Cataño y Gómez, 2014). Como complemento de lo anterior, mejora significativamente el bienestar de los empleados (Guaca et al; 2018), pues reduce gastos asociados al transporte y vestuario, mejora la alimentación y facilita la conciliación de la vida laboral y familiar, entre otros (Peralta et al; 2020). También es importante destacar que ofrece oportunidades de empleo más inclusivas para personas con discapacidad, mujeres cabeza de hogar y residentes de regiones alejadas (Cataño y Gómez, 2014), diversificando así la base de talento disponible.

Sin embargo, el teletrabajo no está exento de desafíos, especialmente en términos de factores psicosociales. El teletrabajo ofrece ventajas económicas y competitivas para empresas, pero enfrenta problemas como el aislamiento laboral, que puede afectar negativamente la salud mental y física de los trabajadores (Cifuentes y Londoño, 2020). Además, se han descrito desventajas que se relacionan con las condiciones del espacio de trabajo elegido por el empleado y la cantidad de tiempo que pasa allí:

> Podríamos citar el sedentarismo, un mal equipamiento del espacio físico de trabajo, problemas de luz, temperatura, etc. Y principalmente, lo que se denomina como “tecno-estrés”, y se manifiesta como tecno-ansiedad o tecno-fatiga, provocando disminución del rendimiento, problemas de sueño, insomnio, dolores de cabeza y musculares, trastornos gastrointestinales, dolor crónico, puesta en marcha de comportamientos perjudiciales como fumar, comer y beber en exceso, abuso de fármacos y otras sustancias. (Maresca, 2020, p. 16)

Un caso puntual que da cuenta del teletrabajo como una desventaja, por funcionar como un generador de ansiedad, fue el descrito en el informe de *WorldatWork* (2011), donde se

analizan las repercusiones laborales de la recesión de 2009 en Estados Unidos, particularmente en relación con el teletrabajo; pues durante esta recesión, hubo un aumento significativo en el desempleo, lo que generó mucha ansiedad entre los empleados sobre su continuidad laboral y temían que estar físicamente ausentes de la oficina pudiera ponerlos en desventaja respecto a sus colegas que trabajaban in situ. En ese sentido, la presencia física en la oficina se percibía como una ventaja, especialmente en términos de visibilidad ante los supervisores y la posibilidad de participar más directamente en las dinámicas y decisiones importantes de la empresa.

En consonancia con lo descrito, es vital que las organizaciones establezcan políticas claras y estándares desde el inicio para manejar los riesgos de salud física y mental asociados con el teletrabajo, como el aumento de horas laborales, sedentarismo, y cambios en los hábitos alimenticios, y adaptar el reglamento interno para prevenir estos riesgos (Cifuentes y Londoño, 2020). Por lo tanto, establecer un entorno de teletrabajo bien regulado y apoyado no solo mejora la salud y la seguridad de los empleados, sino que también fortalece la estructura organizacional y la efectividad de la empresa.

## 2.4. Implementación del teletrabajo

La adopción del teletrabajo en Colombia comenzó a consolidarse como una respuesta a las necesidades cambiantes de la fuerza laboral y las empresas. A medida que las tecnologías digitales avanzaban, Colombia comenzó a explorar el teletrabajo como una estrategia para mejorar la productividad y la calidad de vida de los trabajadores, estableciendo así las bases para la regulación de esta creciente modalidad de trabajo en el país. Es así como en 2008 se crea la ley 1221, la cual “tiene por objeto promover y regular el Teletrabajo como un instrumento de generación de empleo y autoempleo mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones – TIC” (Ley 1221 de 2008).

En un esfuerzo por dar cumplimiento a dicha promoción y regulación, el Gobierno Nacional ha puesto a circular desde el 2012 el *Libro Blanco: ABC del teletrabajo en Colombia* (Guaca

et al, 2018). Como ya se mencionó en un apartado anterior, este documento, creado por las MinTIC y el Ministerio del Trabajo, tiene como objetivo proporcionar una guía técnica sobre el teletrabajo, en el cual se ofrecen directrices claras y prácticas para su implementación; en ese sentido, busca orientar a las organizaciones, tanto públicas como privadas, sobre cómo estructurar e implementar modalidades de teletrabajo que permitan garantizar la eficiencia, la seguridad y los beneficios tanto para empleadores como para empleados (Peralta et al, 2020). Por lo tanto, ese documento también alienta a las empresas y a sus Administradoras de Riesgos Laborales a desarrollar acciones en la prevención y actuación en seguridad y salud que se adapten a esta modalidad de empleo (Cataño y Gómez, 2014), que cada vez está más en auge.

Por otro lado, un punto importante para hablar sobre la implementación del teletrabajo en Colombia es el aislamiento social motivado por la pandemia del COVID-19. La implementación en áreas administrativas durante la pandemia ha demostrado la viabilidad y beneficios del teletrabajo, pues hubo un aumento significativo de la productividad y la satisfacción laboral (Mejía y Betancur, 2022). Estas experiencias han facilitado que más empresas consideren el teletrabajo como una opción permanente y no solo como una respuesta a circunstancias extraordinarias.

Ahora bien, para garantizar el éxito del teletrabajo, las empresas colombianas han adoptado diversas estrategias que han sido fundamentales. Es indispensable que haya una preparación en la gestión del cambio, la cual debe incluir capacitaciones adecuadas sobre el uso y aprovechamiento de herramientas informáticas, tanto para los líderes de equipo en la supervisión remota, como en los trabajadores (Tapasco y Giraldo, 2020). Este enfoque proactivo ayuda a anticipar y mitigar posibles obstáculos, asegurando una transición suave hacia modelos de trabajo que sean más flexibles. Adicionalmente, según la revisión de literatura realizada por Ramírez y Perdomo (2020) la adopción de tecnologías avanzadas y la inversión en seguridad cibernética y ergonómica del empleado son fundamentales para mantener la integridad de la información y la continuidad del negocio y son factores determinantes en las condiciones de infraestructura que debe evaluar la organización.

# 3. Capítulo 3 Antecedentes: Contexto y Marco Legal del Teletrabajo

## 3.1. Contexto de América Latina para el Teletrabajo

En las últimas décadas, Latinoamérica ha presenciado un incremento significativo en la adopción del teletrabajo, fenómeno impulsado notablemente por los avances en las TIC (Benjumea et al, 2016, como se citó en Peralta et al; 2020). En este contexto regional, el teletrabajo ha sido explorado y adoptado a diferentes ritmos y con diversas perspectivas, marcado significativamente por la pandemia de COVID-19, por tratarse de una región que tradicionalmente había experimentado una adopción limitada de esta modalidad laboral. De acuerdo con lo anterior, Maurizio (2021), en su trabajo *Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe,* publicado por la OIT, hace un recuento acerca de la evolución que ha tenido el teletrabajo en la región:

La autora, en este trabajo, aborda cómo el teletrabajo, marcado significativamente por la pandemia de COVID-19, ha resultado tanto en desafíos como en oportunidades dentro de las dinámicas laborales regionales. Como se señala en el documento, antes de la pandemia, el teletrabajo era menos común y se limitaba principalmente a ciertos sectores y profesionales calificados; no obstante, la situación de emergencia sanitaria aceleró su adopción como mecanismo para facilitar “la continuidad de ciertas actividades económicas y de la relación laboral, ello resultó de particular importancia teniendo en cuenta el fuerte impacto de la crisis en los mercados de trabajo de la región, que se expresó en significativas pérdidas” (p. 2). Esta transición, sin embargo, no estuvo exenta de desafíos, especialmente en términos de acceso y adaptación a las tecnologías necesarias para el trabajo remoto.

En concordancia con lo anterior, la implementación del teletrabajo durante la pandemia también puso de manifiesto la desigualdad en el acceso a tecnologías adecuadas, lo cual resalta la brecha digital existente en Latinoamérica. Los trabajadores de sectores formales y ocupaciones de mayor calificación fueron quienes más pudieron beneficiarse de esta modalidad, en contraste con aquellos en sectores informales o de menor calificación que enfrentaron mayores dificultades y exclusiones, esta diferencia de acceso pone en el foco la necesidad de desarrollar políticas específicas que garanticen que todos los trabajadores puedan beneficiarse equitativamente del teletrabajo.

Por último, este informe indica que la experiencia del teletrabajo en América Latina durante y después de la pandemia sugiere que podría haber un cambio permanente en las prácticas laborales que podría llevar a una reforma laboral más inclusiva y sostenible. Las lecciones aprendidas dan cuenta de la importancia de tener regulaciones laborales y políticas gubernamentales flexibles y adaptativas que puedan responder rápidamente a cambios en el entorno laboral; esto incluye asegurar que las regulaciones apoyen una transición equitativa y efectiva hacia el teletrabajo, promoviendo un acceso justo a los recursos tecnológicos y capacitaciones en habilidades digitales para todos los trabajadores.

## 3.2. Legislación del Teletrabajo en Colombia y Comparativo Regional

En el contexto actual, donde las dinámicas laborales están en constante evolución, se deben implementar preceptos que se adapten a las demandas de empleadores y empleados para enfrentar con éxito los desafíos propios del entorno laboral reciente. El teletrabajo es considerado, en esa medida, por las instituciones públicas y privadas, como una estrategia eficiente; no obstante, tiene el reto de responder satisfactoriamente a la calidad de la prestación del servicio, al funcionamiento y a los propósitos misionales y posicionamiento de las instituciones, en el marco de la legislación actual (Prosperidad Social, 2023). Por tanto, se presenta a continuación el avance normativo que ha mostrado

Colombia, (Tabla 3-1) en la implementación del teletrabajo, teniendo como base la Ley 1221 de 2008:

**Tabla 3-1:** Marco normativo que regula el teletrabajo en Colombia

| Normativa | Alcance específico |
|---|---|
| Ley 1221 de 2008 | Establece normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. |
| Resolución 2886 de 2012 | Define las entidades que harán parte de la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo y se dictan otras disposiciones. |
| Decreto 0884 de 2012 | Reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones |
| Sentencia C-351 de 2013 | Demanda inconstitucional por omisión legislativa en ley que regula y promueve el teletrabajo. |
| Decreto 1072 de 2015 | Expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo; capítulo 5. Teletrabajo. |
| Decreto 648 de 2017 | Modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública. |
| Decreto 1227 de 2022 | Modifican los artículos 2.2.1.5.3, 2.2.1.5.5, 2.2.1.5.8 Y 2.2.1.5.9, Y se adicionan los artículos 2.2.1.5.15 al 2.2.1.5.25 al Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo, relacionados con el Teletrabajo. |
| Ley 2191 de 2022 | Regula la desconexión laboral de los trabajadores. |
| Resolución 3192 de 2022 | Reglamenta los plazos y metodología para la elaboración de la Política pública de fomento e implementación del Teletrabajo de acuerdo con la Ley 1221 de 2008. |

Nota. Datos tomados de la página Oficial de la función pública: https://www1.funcionpublica.gov.co/web/eva/gestor-normativo

De acuerdo con el informe regional de la OIT (2022) titulado *Perspectiva empresarial sobre la legislación del teletrabajo en América Latina*, la regulación de esta modalidad de empleo presenta una diversidad normativa que refleja diferentes enfoques y etapas de implementación entre los países. Colombia, con una legislación pionera (Ley 1221 de 2008), ha establecido un marco legislativo amplio que promueve y regula el teletrabajo, complementado con decretos subsiguientes que abordan desde la desconexión laboral hasta especificaciones operativas.

A diferencia de Colombia, países como Chile y Costa Rica adoptaron regulaciones específicas solo recientemente, impulsadas por la pandemia, lo que indica un enfoque reaccionario más que proactivo. Por otro lado, la Ley 21.220 de Chile, implementada en 2020, ofrece un marco bien definido que asegura tanto la operatividad como los derechos de desconexión reflejando un esfuerzo por adaptar la legislación laboral a las necesidades contemporáneas de flexibilidad.

En línea con lo anterior, este informe da cuenta de que, mientras en Colombia la regulación del teletrabajo es más madura y se ha desarrollado a lo largo de más de una década, en otros países de la región, como México y Argentina, la legislación se ha centrado en responder a las circunstancias de la pandemia. México, por ejemplo, formalizó aspectos del teletrabajo en la Ley Federal del Trabajo recientemente, subrayando la importancia de la salud y seguridad en el trabajo a distancia. Argentina, por otro lado, aprobó la Ley 27.555 durante la pandemia, destacando la voluntariedad y reversibilidad del teletrabajo, pero ha enfrentado desafíos en cuanto a su aplicación práctica, esta diversidad de enfoques destaca la necesidad de políticas que no solo respondan a crisis inmediatas, sino que también proporcionen una estructura sostenible y flexible para el futuro del trabajo, permitiendo ajustes y adaptaciones continuas conforme evoluciona el panorama laboral.

Como complemento de lo anterior, se presenta a continuación un comparativo general de las legislaciones que regulan el teletrabajo en países de Latinoamérica como se expone en la tabla 3-2:

**Tabla 3-2:** Legislación del teletrabajo en América Latina

| País | Normativa clave | Características destacadas |
|---|---|---|
| Argentina | Ley 27.555 de 2020 | Establece un régimen legal del teletrabajo, incluyendo la reversibilidad y voluntariedad del teletrabajo, la desconexión digital, y medidas de seguridad y salud en el trabajo. |
| Chile | Ley 21.220 de 2020 | Regula el trabajo a distancia y teletrabajo, destacando la protección de la desconexión digital y la adaptabilidad de las jornadas laborales. |
| Colombia | Ley 1221 de 2008, Leyes subsiguientes y decretos | Amplia regulación que incluye distintas formas de trabajo a distancia: teletrabajo, trabajo en casa y trabajo remoto. |
| Costa Rica | Ley 9738 de 2019 | Se promulgó para normar la situación existente, facilitada por la presencia de empresas internacionales. Incluye derecho a la desconexión. |
| Ecuador | Acuerdo ministerial No. MDT-2022-237 | Regula el teletrabajo, garantizando igualdad de derechos laborales, derecho a la desconexión, y suministro de equipos por el empleador. Los contratos deben registrarse ante el Ministerio del Trabajo, derogando el Acuerdo Ministerial anterior. |
| Guatemala | Iniciativas de ley 5764 y 5781 presentadas en septiembre de 2020 | Definen el teletrabajo como una modalidad a distancia usando tecnologías, regulando modalidades, derechos y obligaciones de empleadores y teletrabajadores, incluyendo el derecho a 12 horas continuas de desconexión. |
| Honduras | Decreto legislativo 31-2020 | Regula el teletrabajo, permitiendo a empresas públicas y privadas implementar actividades virtuales con condiciones mínimas sobre el espacio del teletrabajador y horarios de trabajo. |
| México | NOM-037-STPS-2023 | Establece nuevas disposiciones para regular el teletrabajo, incluyendo obligaciones para empleadores y derechos para teletrabajadores, garantizando condiciones de trabajo dignas y el derecho a la desconexión digital. |
| Perú | Ley No. 31572 de 2022 | Garantizando derechos laborales, privacidad, desconexión digital, y compensación por equipos e internet. Es voluntario, reversible, temporal o permanente, con obligaciones claras para ambas partes. |
| Uruguay | Ley No. 19978 de 2021 | Nueva ley que proporciona un marco completo para el teletrabajo, incluyendo la protección de derechos laborales y desconexión digital. |

Nota. Datos tomados de Organización Internacional del Trabajo (2022) y actualizados a 2024.

Finalmente, es importante precisar que, la regulación del teletrabajo en Colombia ha avanzado significativamente desde la promulgación de la Ley 1221 de 2008, estableciendo un marco legislativo que promueve esta modalidad de empleo, y que aborda aspectos

esenciales como la desconexión laboral mediante Decretos subsiguientes. Las iniciativas también han estado a nivel regional, con el fin de equilibrar la flexibilidad del teletrabajo y la protección del tiempo personal de los empleados. En ese sentido, para América Latina se reconoce que los avances normativos deben evolucionar continuamente para adaptarse a las necesidades cambiantes del entorno laboral, garantizando tanto la eficiencia operativa como el bienestar de los trabajadores.

## 3.3. Casos prácticos y consideraciones específicas

La implementación del teletrabajo en diversas organizaciones se ha documentado en la literatura, mostrando un patrón claro hacia la adaptabilidad y la innovación organizacional. Según Jara y Peláez (2015) a mediados de la década de 1980 la empresa *International Business Machines Corp.* (IBM) implementó el teletrabajo con el propósito de reducir costos operativos y aumentar la productividad al trasladar a los empleados a trabajar desde sus hogares, equipándolos con la tecnología necesaria. De acuerdo con los autores, esto mitigó el ausentismo al otorgar mayor flexibilidad y autonomía a los empleados, permitiéndoles a su vez equilibrar su vida laboral y personal; sin embargo, aunque se presentaron desafíos en la adaptación de directivos y la necesidad de políticas claras, IBM logró atraer y retener talento calificado gracias a estas condiciones laborales más favorables.

Por su parte, y en concordancia con lo expuesto por Velandia (2008), en el año 2001, la Oficina de Administración de Personal de los Estados Unidos implementó el teletrabajo en las agencias del gobierno federal, mostrando un significativo crecimiento, pues pasó de 939 teletrabajadores en ese año a 3.849 en 2003; algunas de las ventajas registradas tras dicha implementación fue la reducción de emisiones de $CO_2$ y la disminución de millas recorridas debido al ahorro en transporte. Esto no sólo mostró beneficios para el medio ambiente, sino que también optimizó el tiempo de los trabajadores, permitiéndoles una mejor gestión de sus responsabilidades laborales desde casa (Blanco et al., 2018).

En el caso de la empresa *GREXLAB* en la ciudad de Cuenca, Ecuador, la adopción del teletrabajo ha sido fruto de una decisión estratégica bien planificada que facilitó la transición hacia modelos de trabajo flexibles (Muñoz et al, 2020). Este caso resalta la importancia de una estrategia dirigida desde la alta gerencia para garantizar una integración efectiva del teletrabajo. En esta línea, Maresca (2018) en su trabajo: *Un paradigma diferente del Management: teletrabajo*, analiza la adopción del teletrabajo en organizaciones en general y destaca que el éxito de esta modalidad depende en gran medida de la definición clara de objetivos y la evaluación continua del desempeño.

En línea con lo anterior, se presenta el caso de la ciudad de Bogotá en donde, para el año 2012, la alcaldía de Gustavo Petro firmó el pacto por el Teletrabajo con el objetivo de fomentar su implementación en varias de las instituciones del Distrito, priorizando a madres y padres al mando del núcleo familiar, personas en condición de discapacidad, y personas que vivieran en lugares considerablemente alejados (Guaca et al, 2018). Esta iniciativa muestra cómo el apoyo institucional es crucial para ampliar el teletrabajo en los sectores público y privado. Es esencial una gestión efectiva del cambio para asegurar éxito y contribuir al desarrollo y competitividad empresarial (Morales y Pérez, 2020). Como se puede evidenciar, este enfoque integral es necesario para maximizar los beneficios del teletrabajo, tanto para empleados como para empleadores.

Puntualmente, el caso de la Organización *Terpel*, empresa del sector de hidrocarburos en Colombia, destaca por su adaptación exitosa al teletrabajo en la mayoría de sus procesos de gestión humana, integrando, además, tecnologías digitales avanzadas como pagos sin contacto y servicios autoasistidos (Vargas, 2023), lo que demuestra una transformación digital integral que incluye la modalidad de teletrabajo. De acuerdo con este mismo autor, este enfoque no solo ha mejorado la eficiencia operativa, sino que también ha enriquecido la experiencia del cliente, subrayando la importancia de una estrategia digital bien articulada para el éxito del teletrabajo. Otro caso de interés es el de Compensar, en donde la implementación del teletrabajo en el 2012 se apoyó en una cuidadosa planificación y capacitación previa de los empleados, lo que resultó en mejoras significativas en términos de productividad y satisfacción laboral citado por (Martin, 2019), evidenciando cómo la

preparación adecuada puede facilitar una transición exitosa hacia modelos de trabajo flexibles.

Para la compañía Helados *Gourmet Popsy*, y de acuerdo con Rodríguez et al (2015), la implementación del teletrabajo, desde el 2015, ha mostrado beneficios tanto para el recurso humano como para el desarrollo organizacional. Estos autores, en su trabajo titulado *Percepción sobre la implementación del teletrabajo en Helados Gourmet Popsy*, exponen cómo esta modalidad puede ser una herramienta efectiva para mejorar la calidad de vida de los empleados mientras se mantienen o incluso se mejoran los niveles de productividad. Este ejemplo, junto con el de Compensar[2], destaca la relevancia de adaptar las prácticas laborales a las necesidades del personal y las demandas del mercado, asegurando que la implementación del teletrabajo contribuya positivamente al crecimiento y la estabilidad de la empresa.

Sin embargo, así como existen casos de éxito en la adopción del teletrabajo, tal y como los descritos anteriormente, Velandia (2018) indica que dicho éxito puede verse perturbado si la normatividad existente no va en línea con la realidad, pues muchos países considerados en vía de desarrollo no cuentan con las condiciones digitales que les permita implementar satisfactoriamente esta modalidad de empleo, a saber, dispositivos y conectividad. Asimismo, este autor plantea que la falta de planificación es también un factor fundamental que incide significativamente en la implementación exitosa del teletrabajo. En definitiva, para que el teletrabajo sea una realidad viable y efectiva en países en desarrollo, es necesario abordar tanto la adecuación normativa como la planificación estratégica y la mejora de las infraestructuras digitales.

[2] Entidad de seguridad social, que tiene entre otros servicios salud y caja de compensación familiar

Por otro lado, las condiciones de emergencia sanitaria impuestas por la pandemia del COVID-19, hicieron que la implementación de teletrabajo en el mundo pasara de un 4% a un 28% según lo expuesto por el Foro Económico Mundial (2020). Para el caso de América Latina, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2022) señaló que la pandemia impulsó el teletrabajo en América Latina del 9% al 67% destacando las barreras legislativas y de producción, y siendo más común entre trabajadores calificados, lo cual acentúa desigualdades; no obstante, el 80% de las empresas planea mantenerlo. Es importante, como lo menciona Silva et al. (2019), que se trabaje en llevar a cabo investigaciones enfocadas en los factores que incentivan la implementación del teletrabajo, para que estas se conviertan en insumos o guías que les permita a las organizaciones ponerlo en práctica. Según los datos de MinTic (2023) en Colombia, la pandemia impulsó el teletrabajo, con el 40% de empresas adoptándolo en 2020; para 2021, el 41% de entidades estatales lo implementaron, destacando que el número de teletrabajadores aumentó a 209.173, lo cual mejoró la productividad y calidad de vida.

En la actualidad, la política colombiana está dirigida hacia la implementación del teletrabajo, para ello se creó el Pacto por el teletrabajo, que es un acuerdo de intención suscrito por entidades tanto públicas como privadas y los ministerios de las TIC y del Trabajo, con el propósito de aumentar la productividad, mejorar la movilidad, fomentar la innovación y la calidad de vida laboral, es decir, ofrece apoyo técnico, formación, promoción y capacitación a entidades vinculadas (MinTic, 2020). Lo anterior concuerda con lo dicho por Contreras y Rozo (2015), pues tras la regulación, el teletrabajo debe ser impulsado por mecanismos que formalicen y estimulen su práctica, como la inclusión de entes territoriales, gremios y otros actores, quienes tienen la capacidad crítica para hablar acerca de una correcta implementación.

En síntesis, la adopción del teletrabajo en diversas organizaciones ha demostrado ser una herramienta eficaz para aumentar la productividad, mejorar la calidad de vida de los empleados y promover la innovación organizacional. Los casos de éxito en diferentes sectores y regiones, como los documentados en Colombia y América Latina, resaltan la importancia de una planificación estratégica, el apoyo institucional y la adaptación de políticas claras para superar las barreras legales y tecnológicas. Sin embargo, es

fundamental que las infraestructuras digitales y las normativas se adecuen a la realidad de cada país para que el teletrabajo pueda implementarse de manera efectiva y sostenible, contribuyendo al desarrollo y competitividad empresarial

## 3.4. Teletrabajo en la Universidad Nacional de Colombia

Para el caso de esta institución la normativa que acompaña esta iniciativa es la Resolución de Rectoría 749 de 2023, que define en su artículo 1 el objeto:

> Adoptar e implementar la Política Interna de Teletrabajo bajo la modalidad suplementario como una forma de organización laboral en la Universidad Nacional de Colombia, que permita a los empleados públicos administrativos desempeñar sus funciones mediante la utilización de tecnologías de la información y las telecomunicaciones (TIC) desde un lugar distinto a su sede habitual de trabajo, para optimizar la prestación del servicio a la comunidad a través del mejoramiento de sus condiciones de vida. (p.3)

En concordancia con la legislación vigente, el teletrabajo en la Universidad Nacional de Colombia se establece como una modalidad voluntaria, que requiere un acuerdo de voluntades entre la Universidad y el empleado. La duración máxima de esta modalidad es de seis meses, con la posibilidad de renovación tras un periodo de interrupción de un mes, los empleados pueden teletrabajar uno o dos días a la semana, según lo acordado con sus jefes inmediatos, siempre ajustándose a las necesidades del servicio. Para acceder al teletrabajo, los empleados deben ser parte del personal administrativo de planta de la Universidad, tener más de un año de vinculación y no estar en periodo de prueba. Además, contar con los elementos mínimos necesarios, como un computador con especificaciones técnicas adecuadas, conexión a internet, un puesto de trabajo adecuado y un teléfono móvil o fijo. Otra delimitación importante en este contexto es que, se deben desempeñar funciones que sean teletrabajables, que según la Resolución 749 de 2023 se definen como:

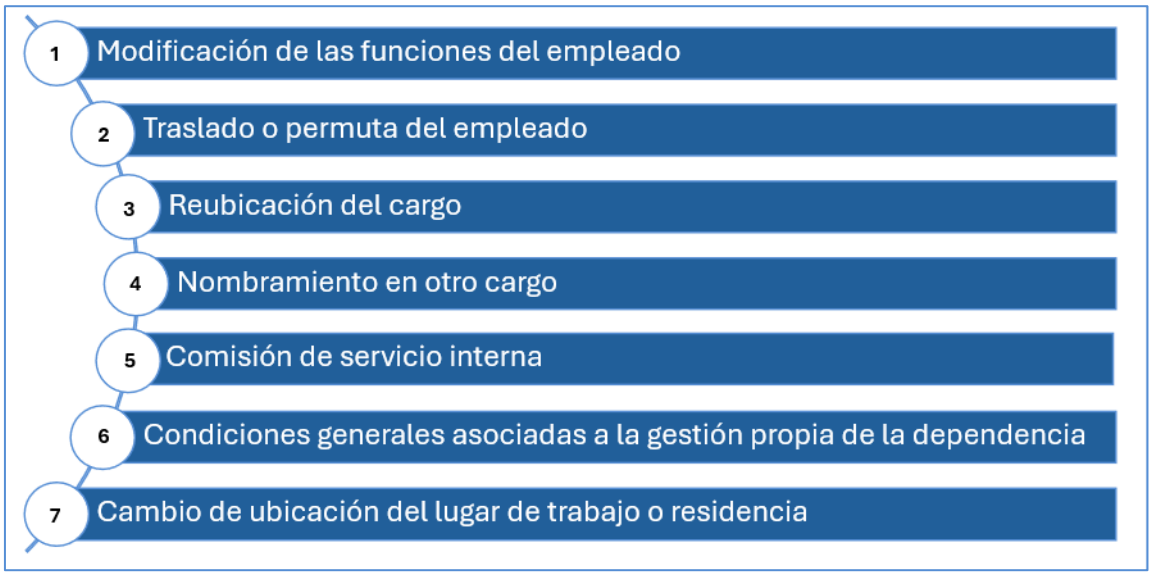
> Aquellos cargos cuyas funciones y actividades pueden ser realizadas fuera de las instalaciones de la Universidad, a través del uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación - TICs, sin afectar la gestión y la prestación del servicio en la dependencia. (p.3)

El proceso de solicitud de teletrabajo implica la verificación de varias condiciones por parte de diferentes áreas de la Universidad, incluyendo personal administrativo, seguridad y salud en el trabajo, y estrategia digital. Una vez verificados todos los requisitos, se emite un acto administrativo que habilita al empleado para teletrabajar. Para este año 2024 ya se presentó la Convocatoria 2024-I, en la que se resalta un aspecto importante: Esta Resolución considera la naturaleza particular de la Universidad, de igual manera las disposiciones establecidas en la Ley 1221 de 2008 y cualquier normativa que la sustituya, que la reglamente o complemente.

En congruencia, los teletrabajadores tienen las mismas obligaciones y derechos que los empleados presenciales, deben mantener en buenas condiciones su lugar de trabajo, estar disponibles durante la jornada laboral, utilizar adecuadamente los equipos proporcionados por la Universidad y cumplir con las políticas de seguridad de la información. También gozan de los mismos derechos en cuanto a salarios, descansos, licencias, vacaciones y cobertura en riesgos laborales.

Esta normativa también indica los casos en que se suspenderá el teletrabajo de manera unilateral, como se enumera en la figura 3-1:

**Figura 3-1:** Circunstancias en que se puede suspender el teletrabajo




Fuente: Resolución 749 del 27 de julio de 2020. Universidad Nacional de Colombia

En todo caso, los jefes inmediatos son responsables de supervisar y coordinar las funciones de los teletrabajadores, asegurando el cumplimiento de los acuerdos establecidos. Además, se implementarán mecanismos de control y seguimiento continuo para evaluar la eficacia del teletrabajo y realizar los ajustes necesarios, y la Dirección Nacional de Personal Académico y Administrativo se encargará de difundir y desarrollar esta política de teletrabajo dentro de la Universidad. La resolución entró en vigor desde su publicación en el Sistema de Información Normativa, Jurisprudencial y de Conceptos de la Universidad Nacional de Colombia.

## 3.5. Actitudes y teletrabajo

Los mandos medios desempeñan un papel crucial en la implementación del teletrabajo, dado que son ellos quienes a menudo gestionan la transición y supervisan a los empleados a distancia. Un estudio realizado por Quispe et al (2021) indica que los mandos medios que hicieron parte del estudio mostraron una actitud positiva hacia el teletrabajo durante la pandemia, subrayando la importancia de su rol en la adaptación y el manejo de equipos remotos; esta percepción favorable es esencial para facilitar la transición y el mantenimiento del rendimiento del equipo. En esa línea, se destaca que las actitudes positivas de los mandos medios hacia el teletrabajo se correlacionan fuertemente con una

mayor satisfacción laboral entre los empleados, destacando cómo la gestión eficaz del cambio puede influir en la moral del equipo (Silva-Cortés, 2017).

Sin embargo, las percepciones de los mandos medios hacia el teletrabajo pueden variar dependiendo de la cultura organizacional y las políticas de teletrabajo existentes, algunos mandos medios pueden experimentar desafíos en la gestión de equipos remotos debido a la falta de capacitación previa en herramientas digitales, pero también dificultades en la supervisión de los empleados (Ramírez y Perdomo, 2020); esto puede llevar a percepciones mixtas o negativas sobre la eficacia del teletrabajo, lo que a su vez puede afectar la implementación general en la organización. En contraste, un ambiente de trabajo que promueva una comunicación abierta y ofrecimiento continuo de apoyo puede mejorar significativamente estas percepciones, como lo demuestra Caminero (2021), quien describe cómo programas de bienestar y desarrollo profesional para mandos medios pueden fortalecer su adaptabilidad y actitud positiva hacia el teletrabajo.

Además, el estudio de Quispe et al (2021) también revela que los mandos medios con una percepción positiva del teletrabajo tienden a reportar mayores niveles de eficacia en la gestión de sus equipos; este hallazgo sugiere que cuando estos empleados están bien equipados y apoyados, pueden jugar un papel transformador en la adaptación de sus equipos al teletrabajo. En este sentido, es crucial que las organizaciones inviertan en formación y recursos adecuados para su personal, asegurando que puedan liderar efectivamente en un entorno remoto. Además, las percepciones y actitudes hacia el teletrabajo también pueden ser influenciadas por el diseño de las políticas de teletrabajo y su implementación (Ramírez y Perdomo, 2020). Es así como, una implementación cuidadosamente planificada, que incluya políticas claras y soporte constante, puede resultar en una actitud más favorable hacia el teletrabajo por parte de los mandos medios, esta actitud, a su vez, facilita una mejor adaptación del equipo, lo que resulta en beneficios tanto para los empleados como para la organización y sociedad en general.

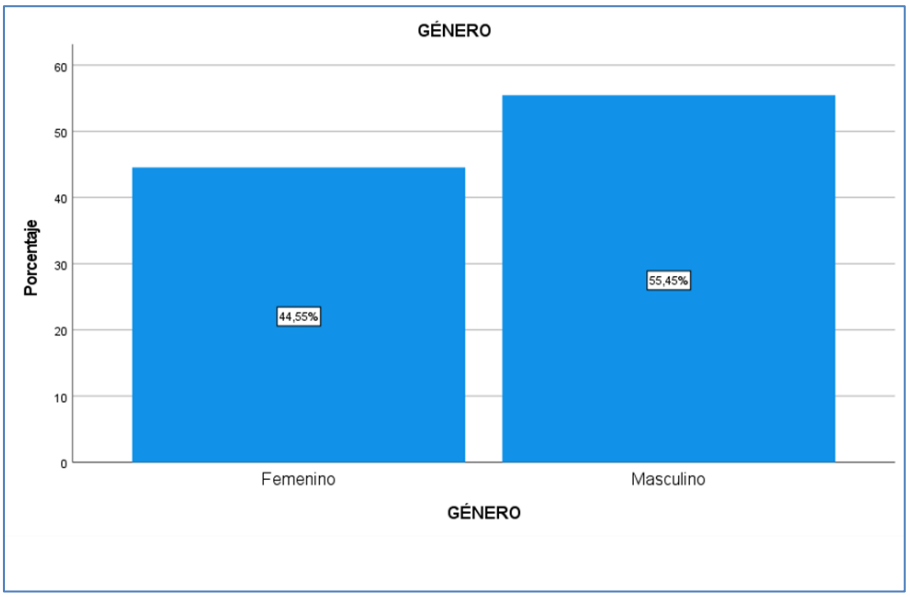
# 4. Capítulo 4: Metodología

Congruente con lo expuesto en la introducción, esta investigación se enmarca en una metodología cuantitativa (correlacional) (Hernández y Mendoza, 2018), cuya aproximación metodológica permite no solo describir las características y distribuciones estadísticas de las variables estudiadas, sino también explorar las relaciones y correlaciones entre ellas, lo que permite alcanzar el objetivo propuesto: Identificar los factores que inciden sobre las actitudes de los niveles jerárquicos intermedios en la Universidad Nacional de Colombia, para la adopción del teletrabajo en sus áreas administrativas. De igual manera, es transversal según lo definido por (Losada y Marmo, 2022).

## 4.1. Participantes

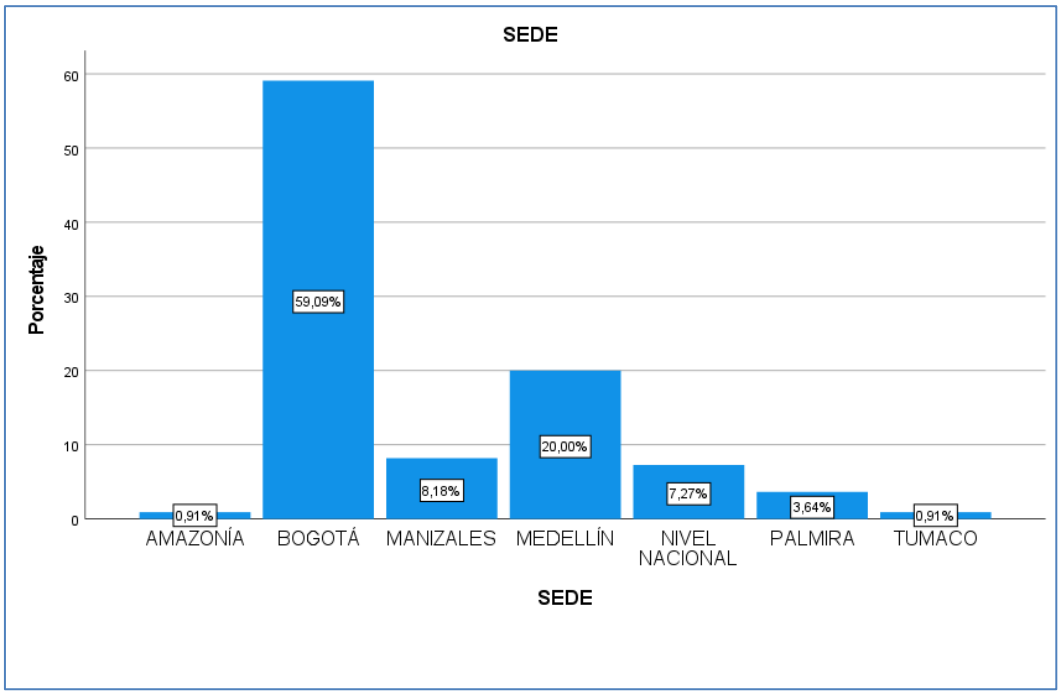
Como se puede observar en la figura 4-1, la muestra estuvo conformada por 110 personas 49 mujeres y 61 hombres. La media de edad para el grupo total fue de 50.72 con una desviación estándar de 9.29 años, mínimo 31 y máximo 75. La edad promedio de las participantes mujeres fue aproximadamente 48.6 años, mientras que para los participantes masculinos fue de 52.4 años; en esa medida la distribución de la edad muestra una mayor variabilidad en el grupo de hombres.

**Figura 4-1:** Porcentaje de encuestados por género




Los participantes en promedio tenían 26 años de experiencia laboral; una media de 12,1 para personas a su cargo, con una desviación estándar de 10,3. La sede que más se reportó fue la de Bogotá (65 personas) como se ve en la figura 4-2, la sede Amazonía y Tumaco tuvieron menos participación.

**Figura 4-2:** Porcentaje de encuestados por Sede



La tabla 4-1 muestra la distribución para las dependencias donde laboran los participantes del estudio, la mayor representación estuvo en la Facultad de ingeniería seguido de la Facultad de artes.

**Tabla 4-1:** Distribución para las dependencias donde laboran los participantes

| DEPENDENCIA | | |
|---|---|---|
| | **N** | **%** |
| Dirección Académica | 3 | 2,70% |
| Dirección de Bienestar Universitario | 7 | 6,30% |
| Dirección de Investigación y Extensión | 2 | 1,80% |
| Dirección de Patrimonio Cultural | 2 | 1,80% |
| Dirección de Personal | 2 | 1,80% |
| Dirección de Sede Amazonía | 1 | 0,90% |
| Dirección de Sede Tumaco | 1 | 0,90% |
| Dirección de Servicios Compartidos | 1 | 0,90% |
| Dirección financiera y administrativa | 4 | 3,60% |
| Dirección Jurídica Nacional | 1 | 0,90% |
| Dirección Nacional de personal académico y administrativo | 1 | 0,90% |
| División de administración, mantenimiento y control de espacios físicos | 1 | 0,90% |
| División de Bibliotecas | 2 | 1,80% |
| División de Extensión | 1 | 0,90% |
| División de Gestión documental | 1 | 0,90% |
| División de Logística | 1 | 0,90% |
| División de Museos | 1 | 0,90% |
| División de Registro | 4 | 3,60% |
| División de Salud | 1 | 0,90% |
| División Financiera | 1 | 0,90% |
| División Salarial y Prestacional | 1 | 0,90% |
| Editorial Universidad Nacional de Colombia | 1 | 0,90% |
| Facultad de Administración | 1 | 0,90% |
| Facultad de Arquitectura | 1 | 0,90% |
| Facultad de Artes | 8 | 7,30% |
| Facultad de Ciencias | 3 | 2,70% |
| Facultad de Ciencias Agrarias | 6 | 5,50% |
| Facultad de Ciencias Económicas | 2 | 1,80% |
| Facultad de Ciencias Exactas y Naturales | 1 | 0,90% |

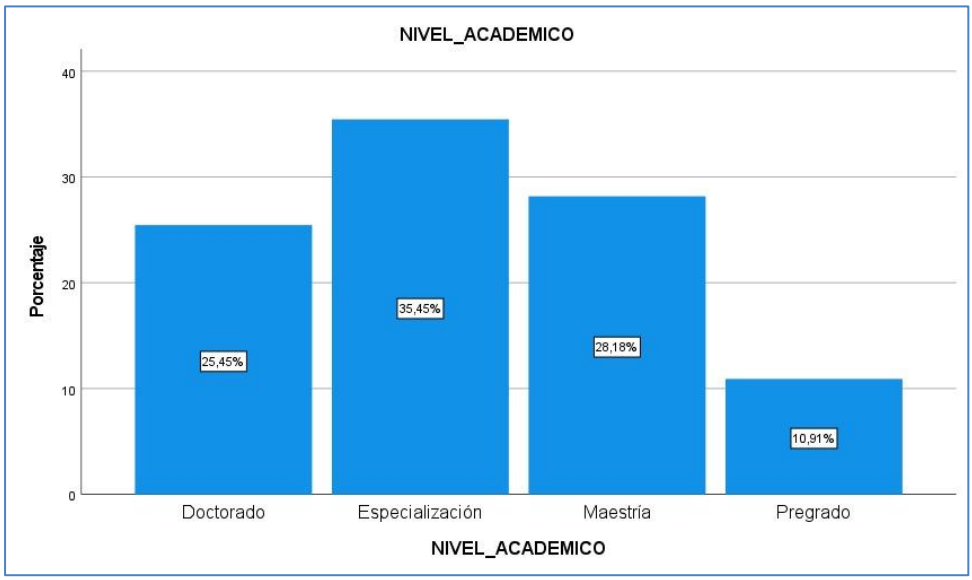
**Tabla 4-1**: (Continuación)

| DEPENDENCIA | | |
|---|---|---|
| | **N** | **%** |
| Facultad de Ciencias Humanas | 2 | 1,80% |
| Facultad de Derecho, Ciencias Políticas y Sociales | 1 | 0,90% |
| Facultad de Ingeniería | 11 | 10,00% |
| Facultad de Ingeniería y Arquitectura | 1 | 0,90% |
| Facultad de Medicina | 1 | 0,90% |
| Facultad de Medicina Veterinaria y de Zootecnia | 3 | 2,70% |
| Facultad de Minas | 4 | 3,60% |
| Facultad de Odontología | 2 | 1,80% |
| Gerencia Nacional Financiera y Administrativa | 2 | 1,80% |
| IEU | 1 | 0,90% |
| Oficina de Planeación y Estadística | 2 | 1,80% |
| Oficina de UNIMEDIOS | 2 | 1,80% |
| Sección de Aplicaciones | 1 | 0,90% |
| Sección de Contabilidad | 1 | 0,90% |
| Sección de Gestión de Bienes | 1 | 0,90% |
| Sección de Presupuesto | 1 | 0,90% |
| Sección de Recursos de Información | 1 | 0,90% |
| Sección de Tesorería | 4 | 3,60% |
| Sección de Transportes | 1 | 0,90% |
| Secretaría de Sede | 1 | 0,90% |
| Secretaría General | 1 | 0,90% |
| Unidad de Servicios de Salud - UNISALUD | 1 | 0,90% |
| UNISALUD - Medellín | 2 | 1,80% |
| Vicerrectoría de Investigación | 1 | 0,90% |

Fuente: elaboración propia con apoyo del software SPSS

Finalmente, en cuanto a la formación académica, como se puede observar en la figura 4-3, el total de participantes se distribuyó de la siguiente manera: 12 para pregrado, 39 para especialización, 31 para maestría y 28 para doctorado.

**Figura 4-3**: Formación Académica de los participantes




Fuente: elaboración propia con apoyo de SPSS

## 4.2. Instrumento

El instrumento utilizado en este estudio es una adaptación del desarrollado por Silva et al. (2019). Para adecuarlo al contexto específico de esta investigación, se realizaron modificaciones únicamente de lenguaje, por ejemplo: Motivaciones internas (MI): Le gusta innovar en procesos en su empresa - Le gusta innovar en procesos en la universidad. De igual forma, se eliminaron algunos factores, que para esta prueba no aplicaban, ejemplo, *Experiencia*, dado que en la Universidad Nacional ya se ha presentado un piloto de teletrabajo. Como resultado de estos ajustes, el instrumento final consta de 42 ítems distribuidos para 13 constructos. Los detalles completos de los ítems y constructos se pueden encontrar en el Anexo (B). Este cuestionario utiliza una escala Likert de 7 puntos para la evaluación de las respuestas, como se observa en la Tabla 4-2.

**Tabla 4-2:** Escala Likert para la prueba

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Completamente en desacuerdo | Bastante en desacuerdo | Parcialmente en desacuerdo | Ni de acuerdo ni en desacuerdo | Parcialmente de acuerdo | Bastante de acuerdo | Completamente de acuerdo |

El modelo unificado de adopción del teletrabajo de Silva (2017), identifica constructos fundamentales en el contexto de la intención de adoptar el teletrabajo. En esa medida, definen los factores como sigue:

**Tabla 4-3:** Constructos del Modelo Unificado de Adopción del Teletrabajo Silva-Cortés, 2017.

| Sigla | Constructo | Definición |
|---|---|---|
| IPT | Importancia para el teletrabajo | Grado en que un individuo considera que, al hacer uso del teletrabajo, éste se puede aplicar a su trabajo |
| IAT | Intención de adoptar el teletrabajo | Formación de actitudes en un individuo hacia la intención de adoptar el teletrabajo |
| AHT | Actitud hacia el uso | Formación de actitudes en un individuo hacia el uso del teletrabajo |
| CP | Compatibilidad percibida | Grado en que, al hacer uso del teletrabajo, éste se percibe compatible con las tareas, los procesos y los hábitos del individuo |
| UPT | Utilidad percibida | Grado en que un individuo percibe que, al usar el teletrabajo, éste le dará una serie de beneficios |
| FUTP | Facilidad de uso percibida | Grado en que un individuo percibe que, al usar el teletrabajo, esté será libre de esfuerzos |
| IP | Imagen percibida | Grado en que el uso de una tecnología genera un estatus en el entorno social |
| NS | Norma Subjetiva | Percepción de un individuo acerca de si las personas importantes para éste aprueban o desaprueban su conducta |
| AE | Autoeficacia | Grado en que el individuo considera que él tiene las capacidades o habilidades para realizar determinada tarea al hacer uso del teletrabajo |
| V | Voluntariedad | Grado de obligatoriedad acerca de la decisión de adopción del teletrabajo |
| DR | Demostrabilidad de resultados | Indicador sobre los resultados medibles del uso del teletrabajo la tecnología |
| A | Ansiedad | Grado en que un individuo siente aprensión o temor ante el uso del teletrabajo |
| MI | Motivaciones internas | Grado en que un individuo percibe que al hacer uso del teletrabajo éste le producirá diversión, siendo capaz de generarle sentimientos de alegría |

Fuente: adaptado de Silva-Cortés (2017)

Es importante mencionar que, aunque el modelo original de Silva-Cortés, (2017) (Anexo, A) incluye relaciones hipotéticas entre estos constructos, este estudio se enfocó en analizar las relaciones correlacionales entre ellos. Esto permite identificar las asociaciones entre variables sin implicar causalidad. Finalmente, es importante resaltar que cada uno de los constructos se ha operacionalizado mediante los ítems correspondientes en el instrumento (Anexo, B).

## 4.3. Aplicación del instrumento y recolección de datos

La respuesta del instrumento fue completamente voluntaria. Inicialmente, se envió un correo electrónico a empleados de la Universidad Nacional de Colombia que cumplían con los criterios de inclusión: tener personas a cargo que pertenezcan a la carrera administrativa. El correo incluía una invitación para participar en el estudio y un enlace al instrumento alojado en *Google Forms*, adicionalmente se incluyó el consentimiento informado en concordancia con lo propuesto en los aspectos éticos. La recopilación de datos se llevó a cabo entre marzo y octubre de 2023. Tras la finalización del periodo de respuesta, se realizó una limpieza de la base de datos, se excluyeron cuatro respuestas (representando el 3.51% del total) debido a que no cumplían con el requisito de inclusión de tener personas a cargo o porque no aprobaron el consentimiento informado. Una vez consolidada y depurada, la base de datos se preparó para su análisis utilizando el *software* estadístico SPSS® v.27 (IBM, 2017).

## 4.4. Fiabilidad del instrumento

Para realizar un análisis de fiabilidad de un instrumento, especialmente si la prueba incluye múltiples ítems que miden una misma construcción (como en este caso específico en una escala Likert), uno de los métodos más utilizados es el cálculo del Coeficiente *Alpha de Cronbach*; como se menciona, este se refiere a la medida en la que todos los ítems de una prueba evalúan el mismo constructo y, por lo tanto, deberían estar correlacionados entre sí (Quero, 2010). En esta muestra en particular el Alpha para los 13 elementos fue de

0.860. En la Tabla 4-3 se recogen los puntajes asociados al Alpha de Cronbach para cada constructo que se evaluó en la prueba:

**Tabla 4-4:** Alpha de Cronbach para la prueba

| Estadística total de elemento | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | Media de escala si el elemento se ha suprimido | Varianza de escala si el elemento se ha suprimido | Correlación total de elementos corregida | Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido |
| TOTAL_IAT | 160,74 | 856,636 | 0,729 | 0,839 |
| TOTAL_AHT | 158,25 | 898,779 | 0,61 | 0,847 |
| TOTAL_UPT | 159,73 | 847,008 | 0,666 | 0,841 |
| TOTAL_FUTP | 156,35 | 807,901 | 0,764 | 0,834 |
| TOTAL_NS | 162,52 | 899,426 | 0,642 | 0,846 |
| TOTAL_IP | 158,22 | 816,778 | 0,616 | 0,845 |
| TOTAL_IPT | 162,45 | 853,901 | 0,804 | 0,836 |
| TOTAL_CP | 162,1 | 906,109 | 0,645 | 0,847 |
| TOTAL_V | 154,73 | 938,897 | 0,26 | 0,867 |
| TOTAL_DR | 151,25 | 923,6 | 0,449 | 0,855 |
| TOTAL_AE | 148,54 | 850,251 | 0,528 | 0,851 |
| TOTAL_A | 152,89 | 1019,676 | -0,066 | 0,896 |
| TOTAL_MI | 154,43 | 874,008 | 0,69 | 0,842 |

Fuente: elaboración propia con apoyo de SPSS

En este contexto Field (2024) pone de presente que un valor de Alpha cercano a 1 indica alta consistencia interna; en el caso del instrumento utilizado en este estudio, los índices de fiabilidad fueron sobresalientes —todos por encima de 0.83— lo que refleja una adecuada consistencia. En ese sentido, citando a Silva et al (2019), los índices de confiabilidad aceptables dan cuenta de que el instrumento evalúa variables pertinentes que “tienen un efecto directo en las ideas, expectativas y motivaciones sobre la implementación del teletrabajo en las organizaciones” (p.63).

## 4.5. Prueba de normalidad

Los métodos estadísticos se basan en diversas suposiciones fundamentales. Una suposición común es que una variable aleatoria sigue una distribución normal. En muchos análisis estadísticos, la normalidad se asume frecuentemente de manera conveniente sin evidencia empírica ni pruebas que lo respalden; sin embargo, la normalidad es crucial; si esta suposición no se cumple, la interpretación y las inferencias podrían no ser confiables ni válidas (Myoung, 2008). La tabla 4-5 recoge los estadísticos de normalidad para cada una de las variables:

**Tabla 4-5**: Supuesto de normalidad

| | ***Kolmogorov-Smirnov*** [a] | | | ***Shapiro-Wilk*** | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| IAT1 | 0,242 | 110 | 0,000 | 0,862 | 110 | 0,000 |
| IAT2 | 0,219 | 110 | 0,000 | 0,893 | 110 | 0,000 |
| TOTAL_IAT | 0,197 | 110 | 0,000 | 0,893 | 110 | 0,000 |
| AHT1 | 0,218 | 110 | 0,000 | 0,888 | 110 | 0,000 |
| AHT2 | 0,149 | 110 | 0,000 | 0,904 | 110 | 0,000 |
| AHT3 | 0,180 | 110 | 0,000 | 0,919 | 110 | 0,000 |
| TOTAL_AHT | 0,132 | 110 | 0,000 | 0,970 | 110 | 0,014 |
| UPT1 | 0,162 | 110 | 0,000 | 0,929 | 110 | 0,000 |
| UPT2 | 0,143 | 110 | 0,000 | 0,935 | 110 | 0,000 |
| UPT3 | 0,237 | 110 | 0,000 | 0,799 | 110 | 0,000 |
| TOTAL_UPT | 0,084 | 110 | 0,053 | 0,978 | 110 | 0,064 |
| FUTP1 | 0,210 | 110 | 0,000 | 0,900 | 110 | 0,000 |
| FUTP2 | 0,151 | 110 | 0,000 | 0,922 | 110 | 0,000 |
| FUTP3 | 0,149 | 110 | 0,000 | 0,930 | 110 | 0,000 |
| TOTAL_FUTP | 0,102 | 110 | 0,007 | 0,956 | 110 | 0,001 |
| NS1 | 0,172 | 110 | 0,000 | 0,943 | 110 | 0,000 |
| NS2 | 0,133 | 110 | 0,000 | 0,938 | 110 | 0,000 |
| TOTAL_NS | 0,110 | 110 | 0,002 | 0,971 | 110 | 0,016 |
| IP1 | 0,135 | 110 | 0,000 | 0,936 | 110 | 0,000 |
| IP2 | 0,231 | 110 | 0,000 | 0,818 | 110 | 0,000 |
| IP3 | 0,178 | 110 | 0,000 | 0,883 | 110 | 0,000 |
| IP4 | 0,229 | 110 | 0,000 | 0,811 | 110 | 0,000 |
| TOTAL_IP | 0,110 | 110 | 0,002 | 0,950 | 110 | 0,000 |
| IPT1 | 0,139 | 110 | 0,000 | 0,922 | 110 | 0,000 |
| IPT2 | 0,146 | 110 | 0,000 | 0,932 | 110 | 0,000 |
| TOTAL_IPT | 0,077 | 110 | 0,125 | 0,962 | 110 | 0,003 |
| CP1 | 0,173 | 110 | 0,000 | 0,928 | 110 | 0,000 |
| CP2 | 0,112 | 110 | 0,002 | 0,931 | 110 | 0,000 |
| TOTAL_CP | 0,111 | 110 | 0,002 | 0,973 | 110 | 0,023 |
| V1 | 0,154 | 110 | 0,000 | 0,903 | 110 | 0,000 |
| V2 | 0,244 | 110 | 0,000 | 0,773 | 110 | 0,000 |
| V3 | 0,237 | 110 | 0,000 | 0,825 | 110 | 0,000 |
| TOTAL_V | 0,098 | 110 | 0,012 | 0,939 | 110 | 0,000 |

**Tabla 4-5:** (Continuación)

| | *Kolmogorov-Smirnov* [a] | | | *Shapiro-Wilk* | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Estadístico | gl | Sig. | Estadístico | gl | Sig. |
| E1 | 0,344 | 110 | 0,000 | 0,597 | 110 | 0,000 |
| DR1 | 0,242 | 110 | 0,000 | 0,831 | 110 | 0,000 |
| DR2 | 0,132 | 110 | 0,000 | 0,913 | 110 | 0,000 |
| DR3 | 0,194 | 110 | 0,000 | 0,885 | 110 | 0,000 |
| DR4 | 0,188 | 110 | 0,000 | 0,881 | 110 | 0,000 |
| TOTAL_DR | 0,125 | 110 | 0,000 | 0,966 | 110 | 0,006 |
| AE1 | 0,156 | 110 | 0,000 | 0,908 | 110 | 0,000 |
| AE2 | 0,199 | 110 | 0,000 | 0,921 | 110 | 0,000 |
| AE3 | 0,182 | 110 | 0,000 | 0,921 | 110 | 0,000 |
| AE4 | 0,219 | 110 | 0,000 | 0,890 | 110 | 0,000 |
| AE5 | 0,218 | 110 | 0,000 | 0,845 | 110 | 0,000 |
| TOTAL_AE | 0,089 | 110 | 0,032 | 0,988 | 110 | 0,441 |
| A1 | 0,230 | 110 | 0,000 | 0,867 | 110 | 0,000 |
| A2 | 0,220 | 110 | 0,000 | 0,880 | 110 | 0,000 |
| A3 | 0,206 | 110 | 0,000 | 0,892 | 110 | 0,000 |
| A4 | 0,202 | 110 | 0,000 | 0,872 | 110 | 0,000 |
| A5 | 0,155 | 110 | 0,000 | 0,926 | 110 | 0,000 |
| TOTAL_A | 0,067 | 110 | ,200* | 0,986 | 110 | 0,332 |
| MI1 | 0,234 | 110 | 0,000 | 0,832 | 110 | 0,000 |
| MI2 | 0,204 | 110 | 0,000 | 0,893 | 110 | 0,000 |
| MI3 | 0,175 | 110 | 0,000 | 0,892 | 110 | 0,000 |
| TOTAL_MI | 0,087 | 110 | 0,039 | 0,957 | 110 | 0,001 |

Nota*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

Fuente: elaboración propia con apoyo del software SPSS.

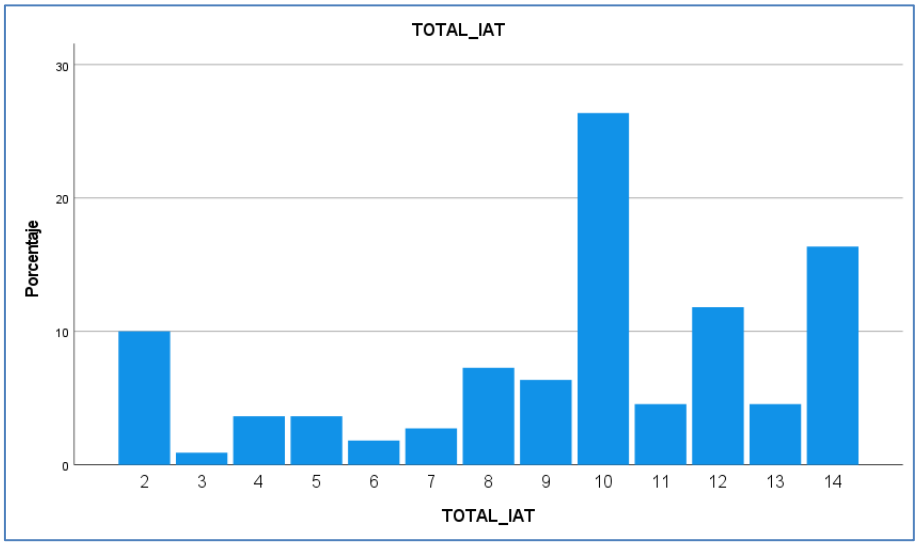
En este contexto un *p* valor bajo (típicamente menos de 0.05) indica que los datos no están normalmente distribuidos, en contraste un valor *p* alto sugiere que los datos podrían provenir de una distribución normal. Como se puede observar, la mayoría de las variables no cumple con el supuesto de normalidad. Teniendo en cuenta que este estudio es correlacional, cuando una de las variables en una correlación no sigue una distribución normal y la otra sí, el coeficiente más adecuado para usar es generalmente *Spearman (ρ)*, que corresponde a una prueba no paramétrica (Artusi et al., 2002)

# 5. Capítulo 5: Resultados

Una vez conocida la caracterización demográfica de la muestra, la presentación de resultados será de manera progresiva; en esa medida se abordan todos los estadísticos descriptivos de frecuencias de las variables clave del teletrabajo para visualizar percepciones y comportamientos asociados al teletrabajo dentro de la muestra, tanto para el grupo total como las frecuencias por género, considerando que es una variable sociodemográfica importante, reportada por la revisión de la literatura en este contexto. En la fase final se exploran las correlaciones para identificar las variables más influyentes que podrían afectar la decisión de adoptar el teletrabajo; en concordancia con el cumplimiento del objetivo general de este estudio.

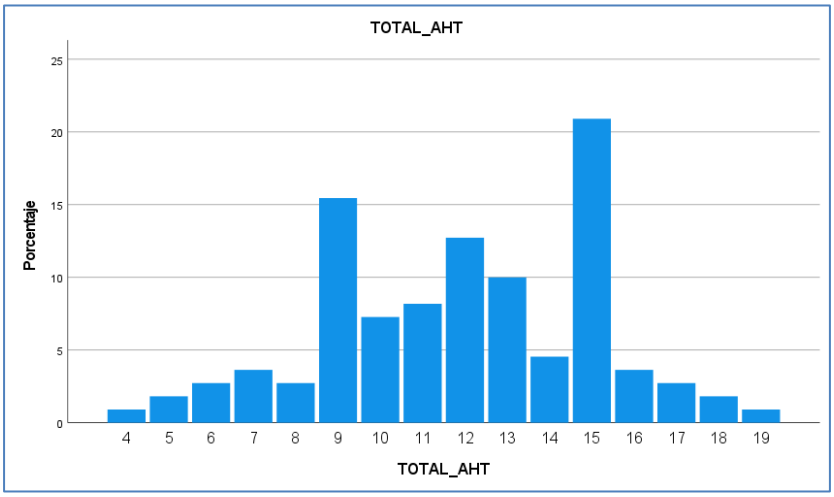
## 5.1. Frecuencias para todas las variables

**Figura 5-1:** Distribución para Intención de Adoptar el Teletrabajo (IAT)



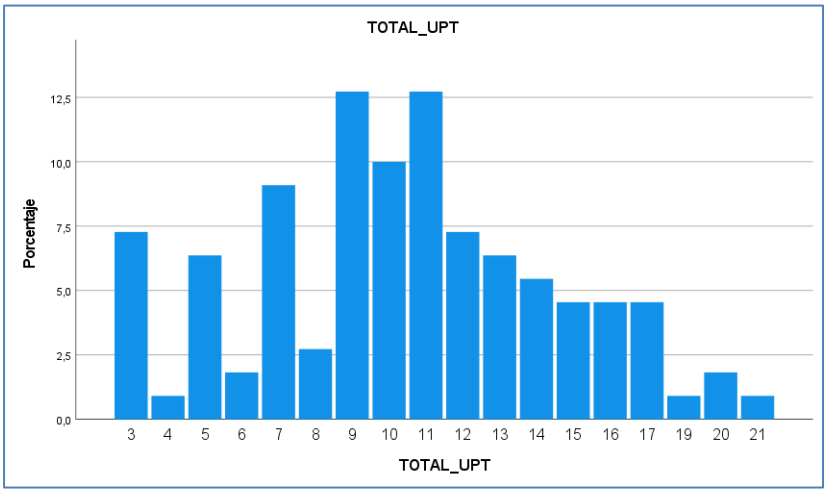
En cuanto a la Intención de Adoptar el Teletrabajo (IAT), la distribución indica que la mayoría de los encuestados se concentra en el valor 10. También se observa un incremento en las categorías más altas (12 y 14), lo que sugiere que entre los participantes existe una tendencia positiva hacia la intención de adoptar el teletrabajo.

**Figura 5-2:** Distribución para Actitudes Hacia el Teletrabajo (AHT)



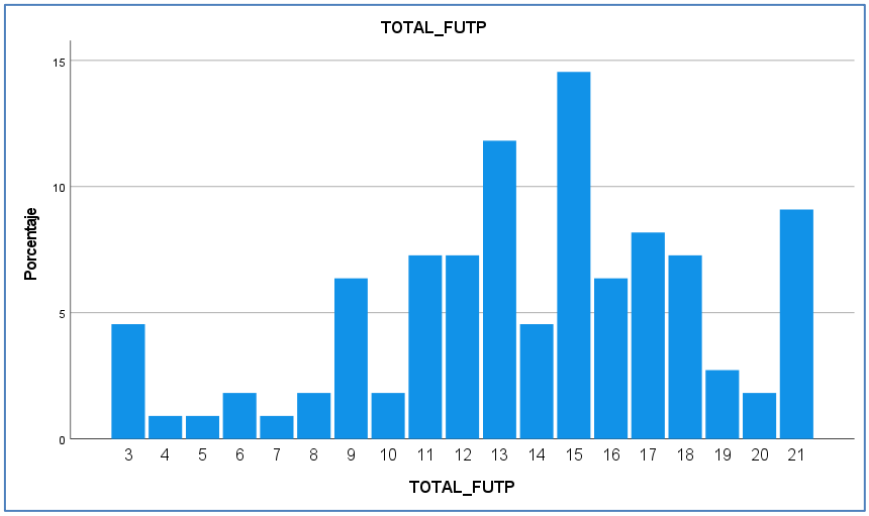

La figura 5-2 muestra los resultados para la variable Actitud Hacia el Teletrabajo (AHT) que ubica a los participantes especialmente en las categorías superiores (15). La actitud positiva es un indicador importante de la disposición general hacia la adopción del teletrabajo. La concentración de respuestas en los valores más altos destaca una actitud favorable generalizada entre los participantes del estudio.

**Figura 5-3:** Distribución Utilidad Percibida del Teletrabajo (UPT)



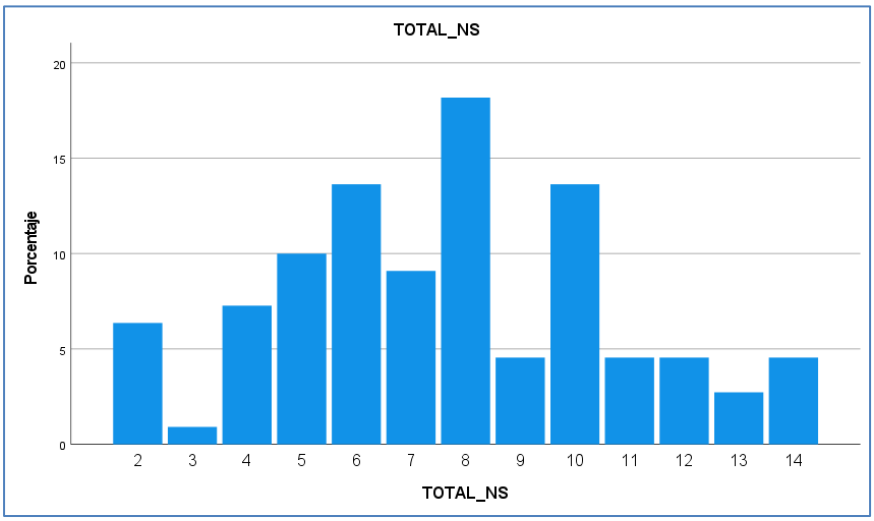
La figura 5-3 muestra la distribución de respuestas frente a la variable Utilidad Percibida del Teletrabajo (UPT). La mayor concentración de respuestas se encuentra en los valores 9 y 11. Dado que los ítems se puntúan hasta 7, esto sugiere una percepción moderada de utilidad, ya que los valores más altos son poco frecuentes, indicando variabilidad en la percepción entre los participantes.

**Figura 5-4:** Distribución para Facilidad de Uso Percibida del Teletrabajo (FUTP)



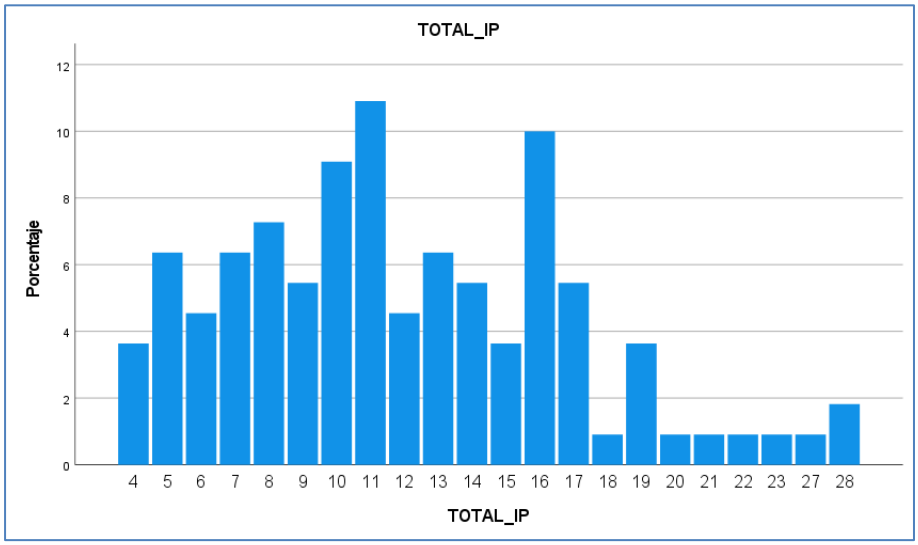

La figura 5-4 muestra los resultados para la Facilidad de Uso Percibida del Teletrabajo (FUTP). Los valores más frecuentes se concentran en 13, 15 y 21. Esto sugiere que la mayoría de los participantes encuentra el teletrabajo moderadamente fácil de usar, aunque hay una significativa variabilidad en las respuestas.

**Figura 5-5:** Distribución para Norma Subjetiva (NS)



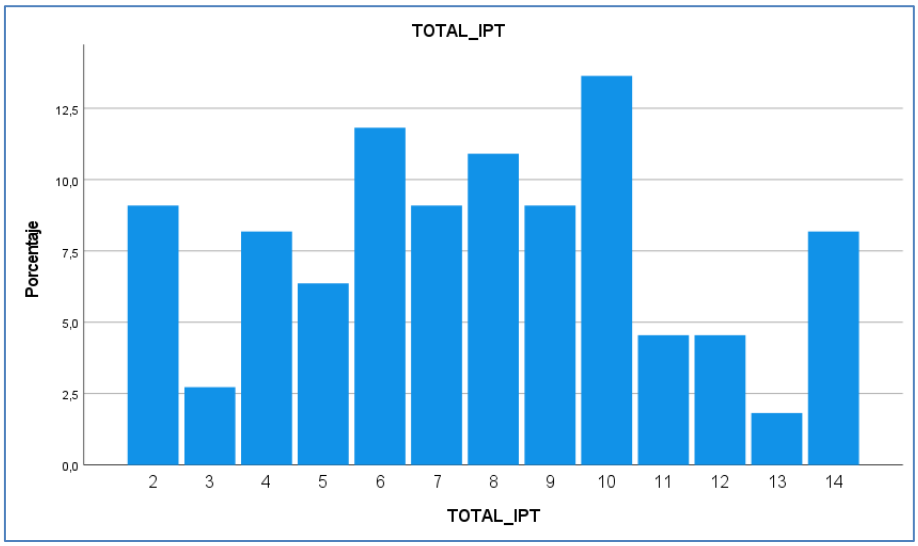

La figura 5-5 presenta la distribución para Norma Subjetiva (NS). El valor 8 es el más frecuente, por lo que indica una percepción moderada-alta de influencia normativa, con variabilidad significativa en las opiniones de los participantes.

**Figura 5-6:** Distribución para Imagen Percibida (IP)



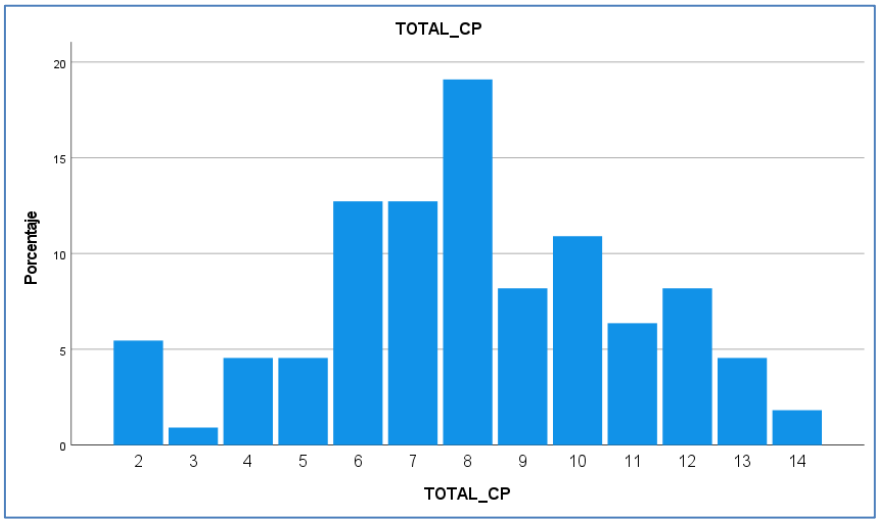

La figura 5-6 muestra la distribución para la Imagen Percibida del Teletrabajo (IP). Los valores 11 y 16 son los más frecuentes. Esto sugiere una percepción variada de la imagen del teletrabajo, con una tendencia hacia una valoración media-baja.

**Figura 5-7:** Distribución para Importancia Percibida del Teletrabajo (IPT)



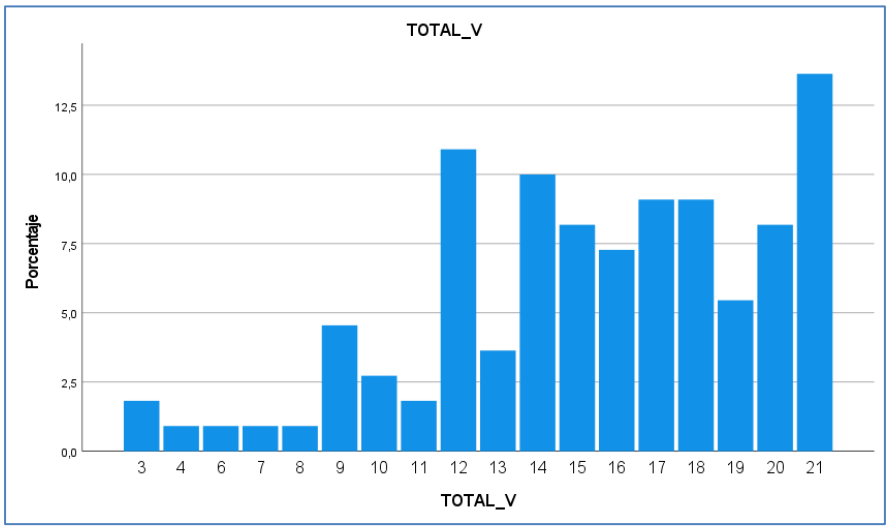

La distribución de la Importancia Percibida del Teletrabajo (IPT) muestra una mayor concentración en el valor 10. Las puntuaciones se agrupan principalmente entre 6 y 10, reflejando una valoración moderada por parte de los participantes, con una notable variabilidad en las respuestas.

**Figura 5-8:** Distribución para Compatibilidad Percibida (CP)



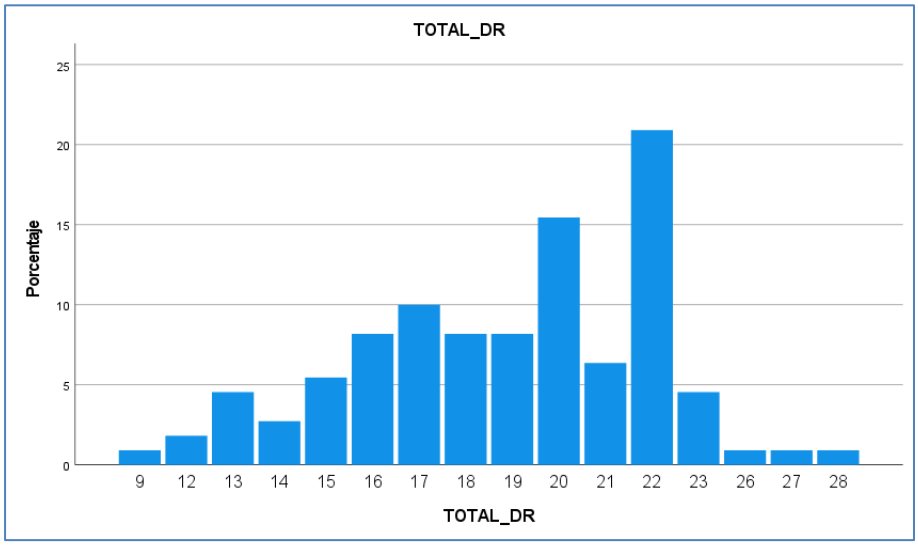

En la distribución de la Compatibilidad Percibida del Teletrabajo (CP), el valor 8 es el más frecuente, y la mayoría de las puntuaciones se agrupan entre 6 y 10, lo que indica una percepción moderada de compatibilidad con el teletrabajo, con menos respuestas en los extremos.

**Figura 5-9:** Distribución para la Voluntariedad (V)



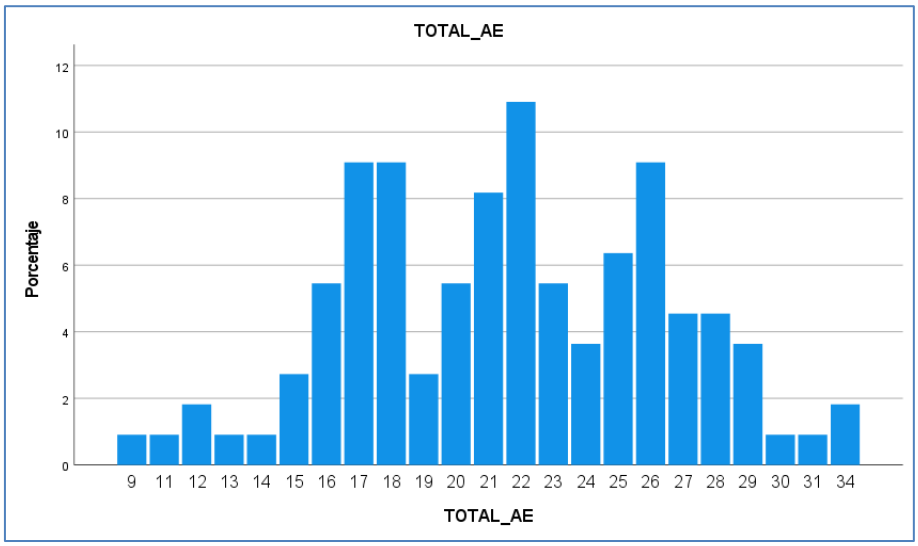

La distribución de Voluntariedad (V) muestra un pico en el valor 21. Las puntuaciones se concentran entre 12 y 21, sugiriendo que los participantes perciben un alto grado de voluntariedad en el teletrabajo, con pocas respuestas en los valores más bajos.

**Figura 5-10:** Distribución Demostrabilidad de Resultados del Teletrabajo (DR)



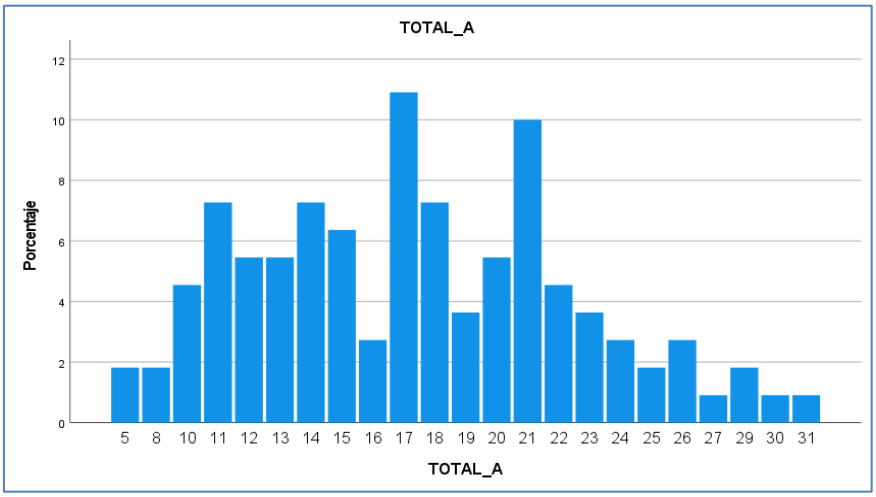

La concentración de respuestas para la Demostrabilidad de Resultados del Teletrabajo (DR), el valor más frecuente es 22. La mayoría de las puntuaciones se concentran entre 20 y 22, sugiriendo que los participantes perciben una alta demostrabilidad de los resultados del teletrabajo, con pocas respuestas en los valores extremos.

**Figura 5-11:** Distribución para Autoeficacia (AE)



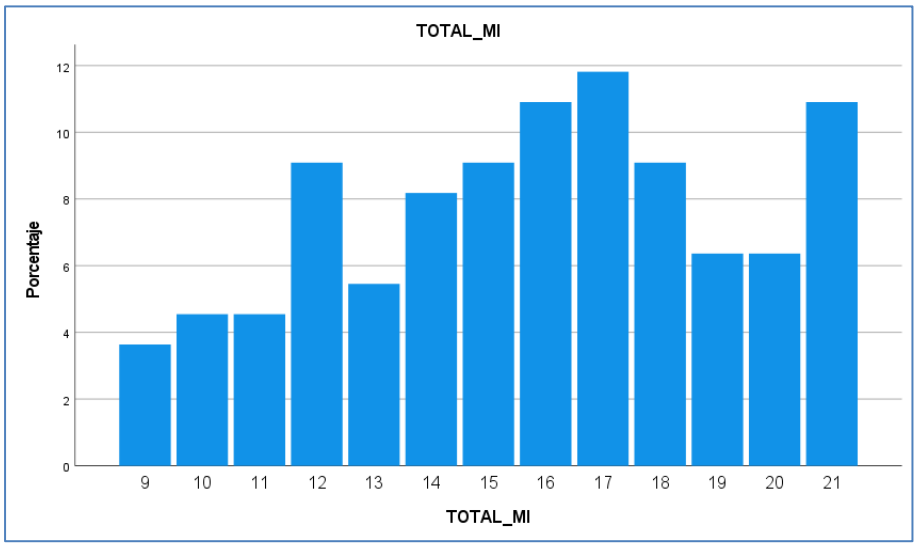

En la gráfica de la Autoeficacia (AE) se observa una mayor concentración en el valor 20. Las puntuaciones se distribuyen principalmente entre 17 y 26, lo que sugiere que los participantes tienen una percepción de moderada a alta de su autoeficacia en el contexto del teletrabajo, con una notable concentración en los valores medios.

**Figura 5-12:** Distribución para Ansiedad (A)




La gráfica de Ansiedad (A) muestra picos en los valores 17 y 21, cada uno con aproximadamente un 11% de las respuestas. Las puntuaciones están mayormente distribuidas entre 10 y 22, indicando una variabilidad en los niveles de ansiedad percibida, con una tendencia hacia niveles moderados-alto.

**Figura 5-13:** Distribuciones para Motivaciones Internas (MI)




Para esta distribución (Motivaciones Internas MI) se destacan valores entre 16, 17 y 21, en comparación con valores más bajos como 9 y 10, indicando una percepción positiva-alta para esta variable.

En general, la distribución de las variables relacionadas con la adopción del teletrabajo evidencia diversas percepciones entre los participantes. La mayoría muestra una alta intención de adoptar el teletrabajo, con actitudes positivas y una percepción moderada de utilidad y facilidad de uso, donde la influencia de la norma subjetiva es moderada-alta, y la imagen del teletrabajo se valora de manera media-baja, la importancia percibida y la compatibilidad tienen una valoración moderada, mientras que la voluntariedad y la demostrabilidad de resultados se perciben con alta positividad, la autoeficacia se percibe moderada a alta, y los niveles de ansiedad presentan variabilidad, con una tendencia hacia niveles moderados-altos. Estas distribuciones indican una disposición favorable hacia el teletrabajo, aunque con variabilidad en algunas percepciones clave.

## 5.2. Diferencias en la frecuencia por género

Para tener un panorama más claro de cómo se comportaron las variables en esta muestra, se evaluaron las diferencias en las frecuencias por género. A continuación, se indican las

variables que presentaron diferencias notables. La Tabla 5-1 recoge los valores de la media y las desviaciones estándar para cada constructo. Así las variables con mayor desviación estándar fueron la Autoeficacia (5,347); la Imagen Percibida (5,172) y la Voluntariedad (4,285).

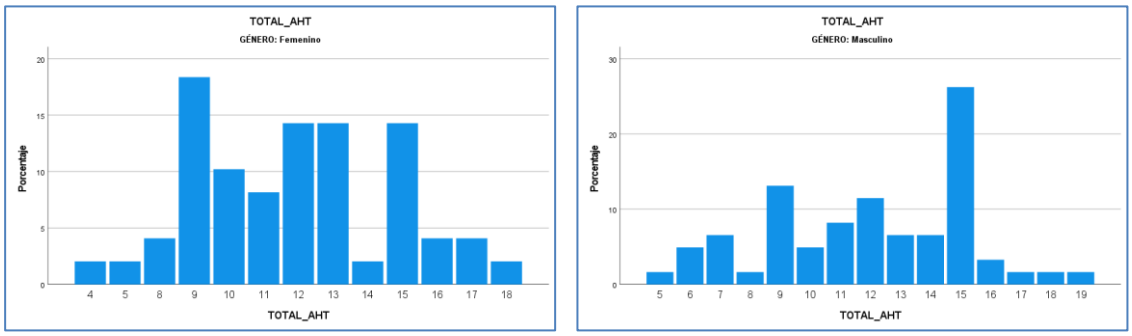
**Tabla 5-1:** Medidas de dispersión para las variables evaluadas

| | Media | Desviación estándar |
|---|---|---|
| TOTAL_IAT | 9,45 | 3,649 |
| TOTAL_AHT | 11,93 | 3,19 |
| TOTAL_UPT | 10,45 | 4,159 |
| TOTAL_FUTP | 13,83 | 4,539 |
| TOTAL_NS | 7,66 | 3,039 |
| TOTAL_IP | **11,96** | **5,172** |
| TOTAL_IPT | 7,74 | 3,407 |
| TOTAL_CP | 8,08 | 2,868 |
| TOTAL_V | **15,45** | **4,285** |
| TOTAL_DR | 18,94 | 3,33 |
| TOTAL_AE | 21,65 | 4,915 |
| TOTAL_A | **17,29** | **5,347** |
| TOTAL_MI | 15,75 | 3,43 |

Fuente: elaboración propia con apoyo de SPSS

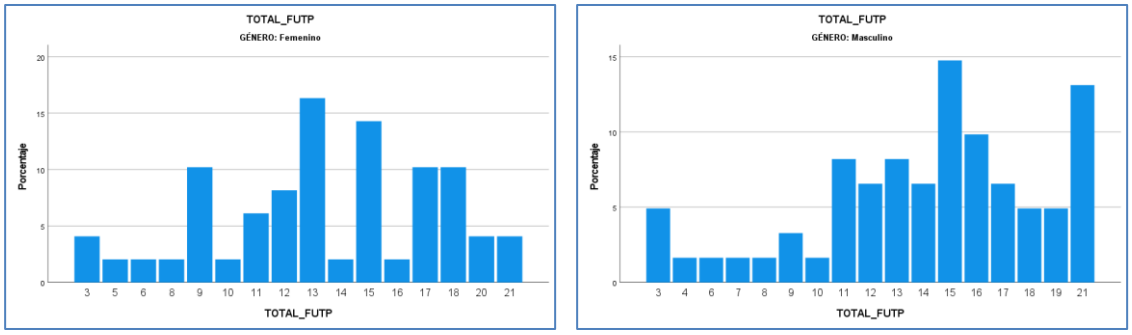
En la variable Intención de Adoptar el Teletrabajo (IAT) no se observaron diferencias marcadas entre los participantes. Mientras que para la variable Actitud Hacia el Teletrabajo (AHT) la siguiente figura 5-14 muestran los contrastes.

**Figura 5-14:** Comparativo para actitud hacia el teletrabajo (AHT)




En la variable Actitud Hacia el Teletrabajo (AHT), que comprende 3 ítems, las mujeres en su mayoría obtuvieron en mayor medida valoraciones 9, indicando una actitud generalmente favorable hacia el teletrabajo. Por otro lado, los hombres sumaron calificaciones alrededor de 15, sugiriendo una actitud aún más positiva o una mayor consistencia en respuestas favorables hacia el teletrabajo comparado con las mujeres. Lo anterior implica que los hombres tienen una actitud más favorable hacia adoptar el teletrabajo.

**Figura 5-15:** Comparativo para facilidad de uso percibido (FUTP)

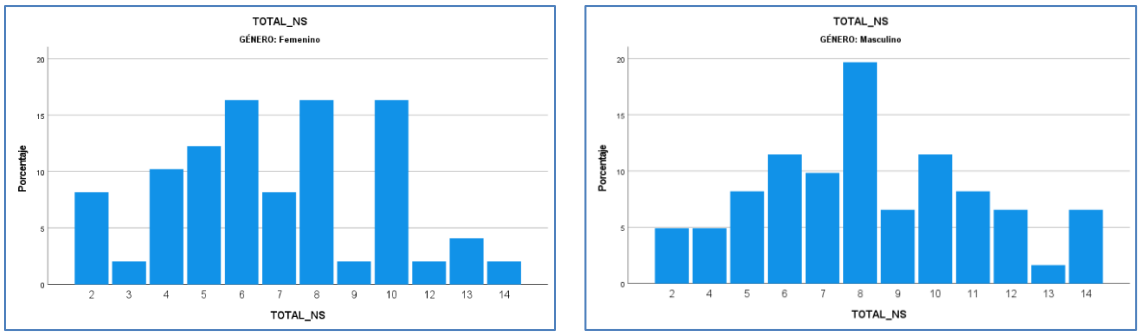



Se observan diferencias en la facilidad de uso percibido (FUTP), nuevamente los hombres se inclinan más por una respuesta positiva ante este grupo de preguntas. No obstante, los ítems de esta variable exploran la percepción de la facilidad con la que se podría implementar el teletrabajo, la gestión del trabajo a distancia, y la administración del personal bajo esta modalidad de trabajo. Las respuestas a estos ítems evidencian cómo los hombres y las mujeres perciben los beneficios del teletrabajo de manera diferente:

Con valoraciones que oscilan entre 11 y 21, los hombres muestran más variada la percepción sobre la facilidad de uso del teletrabajo. Un rango más extenso puede indicar que, aunque algunos hombres consideran que el teletrabajo sería fácil de implementar y gestionar, otros pueden tener reservas o encontrar desafíos específicos que los llevan a una percepción menos favorable.

Las mujeres calificaron en su mayoría en un rango más estrecho entre 13 y 15, lo que sugiere una visión más consistente y moderadamente positiva sobre la facilidad de implementar y administrar el teletrabajo. Este rango más concentrado puede reflejar un consenso más uniforme entre las mujeres sobre la practicidad del teletrabajo en su entorno laboral.

**Figura 5-16:** Comparativo para Norma Subjetiva (NS)

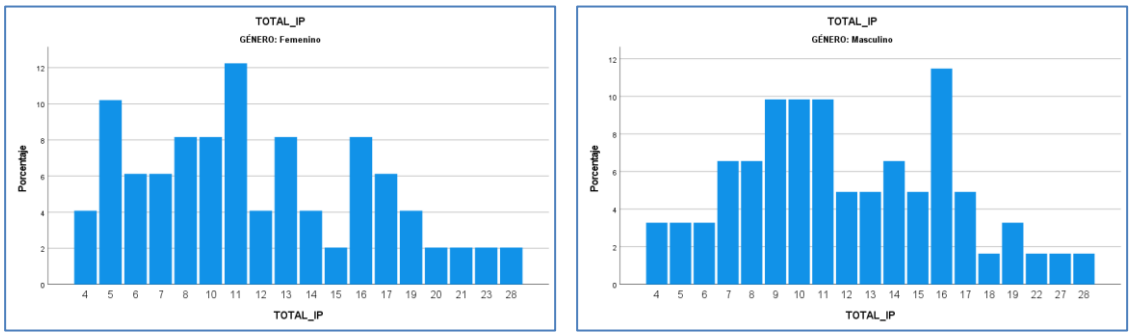



Los ítems específicos de esta variable evalúan la percepción sobre si los colegas y superiores estarían a favor de implementar el teletrabajo y si lo apoyarán activamente. La concentración de las calificaciones en 8 sugiere que los hombres perciben un nivel medio y consistente de apoyo para la implementación del teletrabajo por parte de sus superiores y colegas.

En cuanto a las mujeres, con calificaciones que varían entre 4 y 10, las mujeres muestran una mayor variabilidad en cómo perciben el apoyo de sus superiores y colegas hacia el teletrabajo, este amplio rango sugiere que algunas mujeres sienten fuerte apoyo, mientras que otras perciben resistencia, esto podría reflejar experiencias más heterogéneas entre

las mujeres, posiblemente influenciadas por diferencias en sus roles específicos, la dinámica de equipo, o incluso la interacción con diferentes grupos.

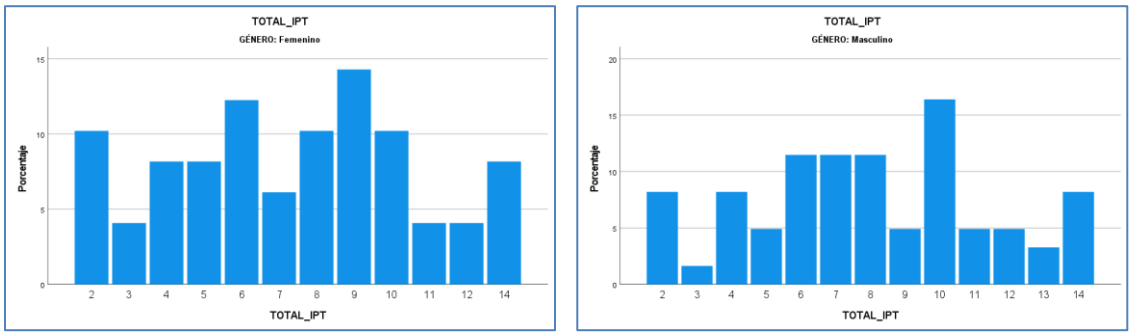
**Figura 5-17:** Comparativo para Imagen Percibida (IP)




La concentración de las valoraciones en 16 indica que los hombres perciben de manera bastante positiva la imagen del teletrabajo dentro de la Universidad. Una calificación alta concentrada sugiere que ven al teletrabajo como algo que proporciona ventajas competitivas significativas, además de asociarlo con prestigio y un alto perfil, esto puede reflejar una creencia entre los hombres de que el teletrabajo no solo es beneficioso desde un punto de vista operativo, sino también un elemento importante de estatus y reconocimiento profesional.

Para el caso de las mujeres las valoraciones concentradas en 11 indican que perciben de manera más neutra el estatus que podría brindar el teletrabajo, lo que podría indicar que, aunque reconocen las ventajas del teletrabajo, pueden ser un poco más cautelosas o menos convencidas sobre el nivel de estatus o prestigio que confiere dentro de la organización. La diferencia también podría reflejar variaciones en cómo las mujeres perciben o experimentan los beneficios sociales del teletrabajo en comparación con sus colegas masculinos.

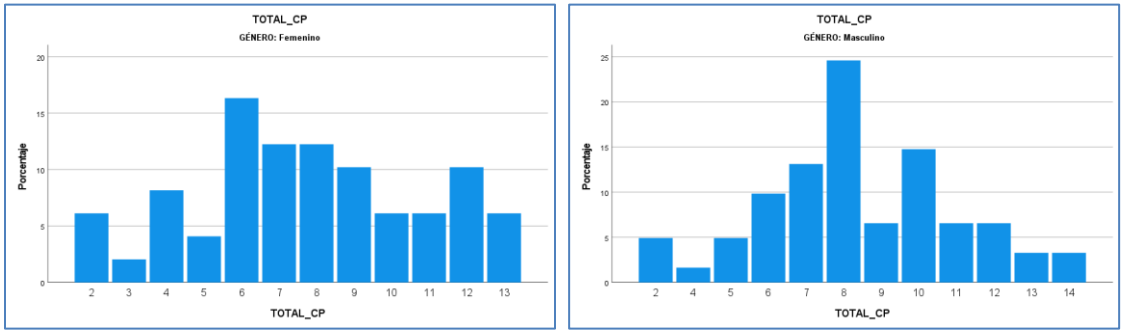
**Figura 5-18:** Comparativo para Importancia Para el Trabajo (IPT)




Para la variable Importancia para el Trabajo (IPT), las diferencias en las calificaciones entre hombres y mujeres pueden ser indicativas de cómo cada género valora y considera la relevancia del teletrabajo en sus roles específicos dentro de la organización. Los ítems de este constructo evalúan si el teletrabajo se considera pertinente y crucial para el desempeño de las funciones dentro de la dependencia. La concentración en 10 sugiere que los hombres tienen una percepción bastante uniforme y alta sobre la importancia del teletrabajo. Esto puede reflejar una alineación clara entre sus responsabilidades laborales y los beneficios que perciben del teletrabajo.

Para el caso de las mujeres las respuestas más variadas —con valoraciones dispersas— sugieren que hay menos consenso entre ellas sobre la importancia del teletrabajo. Esta variabilidad podría indicar que las mujeres en la universidad tienen distintas percepciones basadas en sus experiencias personales, los roles que desempeñan, o cómo ven el impacto del teletrabajo en su eficacia y eficiencia laboral.

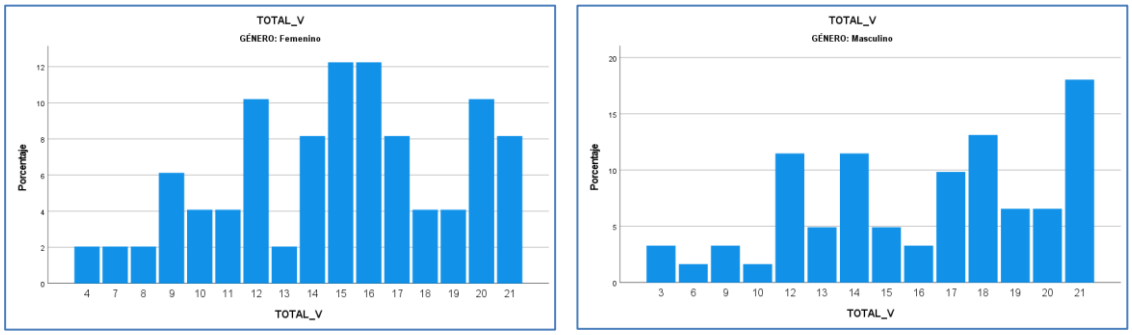
**Figura 5-19:** Comparativo Compatibilidad Percibida (CP)



Para la variable Compatibilidad Percibida (CP), que evalúa si el teletrabajo se adecúa a las actividades laborales de los empleados y si estas actividades pueden realizarse sin supervisión constante, las diferencias en las respuestas entre hombres y mujeres pueden ofrecer una visión significativa sobre cómo cada género percibe la adaptabilidad del teletrabajo a sus roles específicos. La distribución de las calificaciones con un pico de 8 para los hombres indica una percepción con tendencia positiva y consistente. La mayor variabilidad en las respuestas de las mujeres, con un pico en 6, muestra una tendencia general hacia una percepción positiva, pero con más reservas o dudas que los hombres.

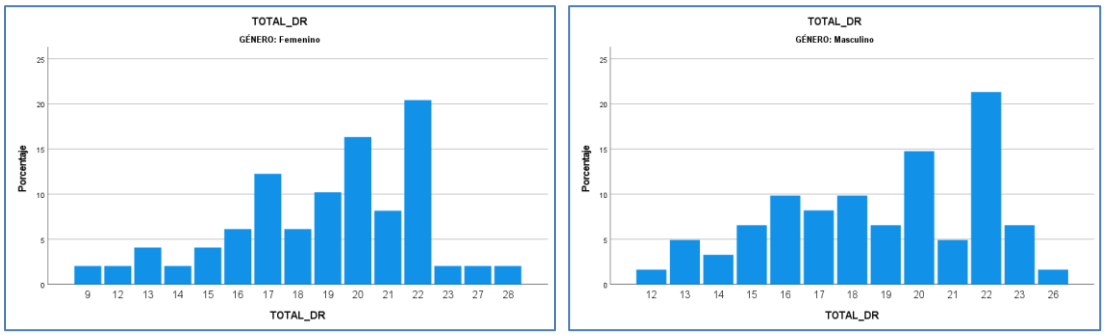
El hecho de que las respuestas sean más dispersas puede indicar diferencias en cómo las mujeres experimentan o anticipan los desafíos del teletrabajo en relación con sus funciones específicas. La menor centralidad y el pico más bajo en la escala de respuesta sugieren que, aunque muchas mujeres ven el teletrabajo como compatible, hay un segmento significativo que podría percibir desafíos o incompatibilidades que no están tan presentes en la percepción masculina. La figura 5-20 muestra la distribución para la voluntariedad.

**Figura 5-20:** Comparativo para voluntariedad (V)



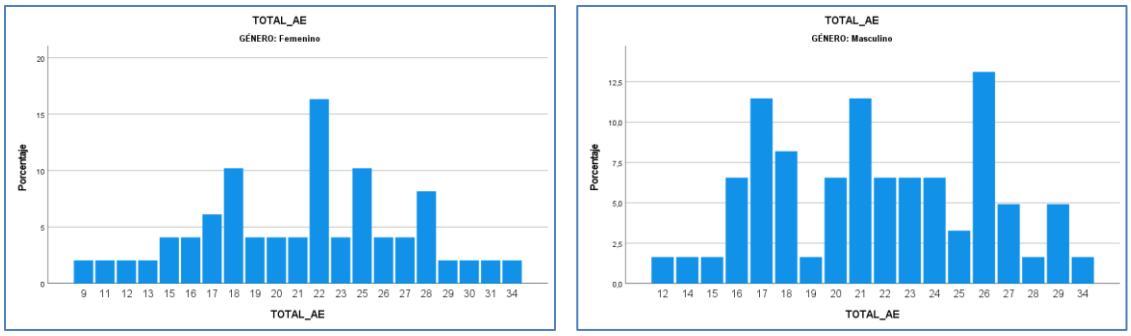

Estas diferencias sugieren que, mientras que los hombres pueden experimentar y percibir un mayor grado de autonomía y elección en el uso del teletrabajo, las mujeres pueden sentirse ligeramente más limitadas o menos apoyadas en esta opción. Esto puede ser un reflejo de diferencias en los roles, las expectativas o las experiencias individuales en el ámbito laboral para esta muestra en particular.

**Figura 5-21:** Comparativo para demostrabilidad de los resultados (DR)



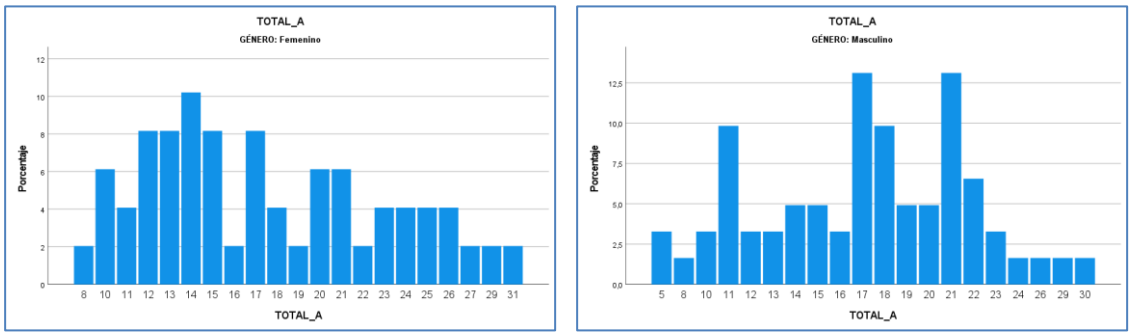

Las puntuaciones para esta variable (Demostrabilidad de los resultados) sobre la capacidad de demostrar y comunicar los resultados sugiere que los beneficios del teletrabajo son tangibles y reconocidos por la mayoría de los empleados, independientemente del género.

**Figura 5-22:** Comparativo para Autoeficacia (AE)




Los resultados evidencian que los hombres tienden a tener apreciaciones más altas en autoeficacia (AE), con un pico significativo en 26. Las mujeres, aunque también tienen altos niveles, muestran una mayor variabilidad con un pico en 22. Este constructo evalúa la confianza en la capacidad para manejar las TIC, resolver problemas de forma independiente, gestionar el tiempo y los proyectos asignados, trabajar desde casa, y observar a otros teletrabajando primero. Los resultados sugieren que los hombres se sienten más confiados en estos aspectos, mientras que las mujeres presentan una mayor diversidad en sus percepciones de autoeficacia.

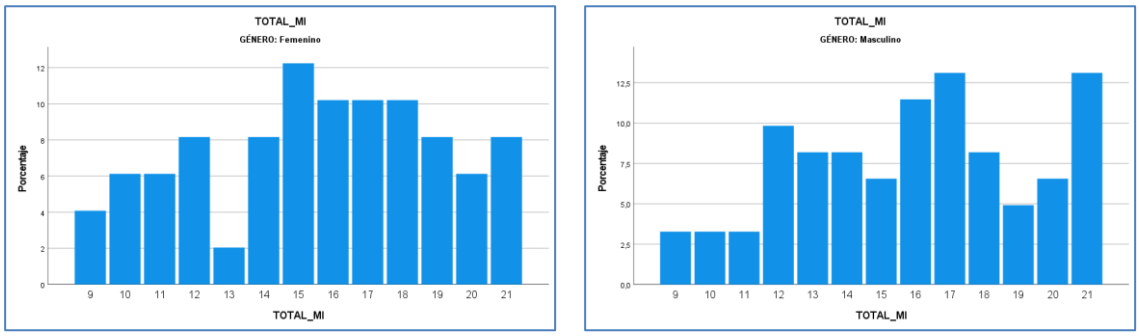
**Figura 5-23:** Comparativo para Ansiedad (A)




En el caso de las mujeres, los picos se observan en los valores 14 y 17, mientras que, para los hombres, los valores más altos se encuentran en 18 y 21. Las mujeres muestran una distribución más uniforme con picos moderados, mientras que los hombres presentan una mayor variabilidad y picos más pronunciados. El constructo de Ansiedad (A) evalúa la preocupación de los individuos sobre el teletrabajo; los ítems incluyen problemas con medir el desempeño basado en resultados, el estrés por controlar el trabajo fuera de la oficina y la preocupación general por el teletrabajo.

Estos ítems reflejan las preocupaciones específicas que pueden influir en la percepción de ansiedad en relación con la adopción del teletrabajo, por lo que ambas distribuciones sugieren niveles moderados de ansiedad, con diferencias en la dispersión y la concentración de las respuestas entre géneros**.**

**Figura 5-24:** Comparativo para Motivaciones internas (MI)




Para las mujeres, el pico se observa en el valor 15, lo que indica una tendencia hacia niveles moderados de motivación interna. En contraste, los hombres muestran picos en los

valores 17 y 21, sugiriendo una mayor motivación interna en estos rangos. La distribución para las mujeres es más uniforme, mientras que para los hombres se observa una mayor variabilidad y picos más pronunciados. Esta variable evalúa aspectos como el gusto por innovar en procesos en la universidad, la sugerencia de teletrabajo por parte de colegas y la satisfacción de las personas al trabajar desde casa.

Estos ítems reflejan diferentes dimensiones de la motivación interna que pueden influir en la percepción y disposición hacia el teletrabajo. Los valores altos en hombres pueden indicar una mayor influencia de estos factores motivacionales en su percepción, mientras que la uniformidad en mujeres sugiere un consenso más generalizado.

## 5.3. Correlaciones

En esta sección se presentan los resultados de las correlaciones más fuertes evidenciadas entre las diferentes variables del estudio en el contexto de la adopción del teletrabajo. Si el valor *p* es menor que el nivel de significancia establecido, 0.01 y 0.05, se rechaza la hipótesis nula y se considera que la correlación es significativa (Artusi et al., 2002). En primer lugar, es importante mencionar que las variables sociodemográficas como la proximidad espacial (Tiempo de desplazamiento hacia el sitio de trabajo) no mostró ninguna correlación, como puede evidenciarse en el Anexo (D). Por otro lado, la variable Experiencia Laboral (EXP_LAB) solo correlacionó de manera negativa con la Facilidad de Uso Percibida (FUTP) con -0.194* ($p < 0.05$). La tabla (5-2) muestra las correlaciones de *Spearman* con valores de significancia ($p < 0.01$), para el resto de las variables.

**Tabla 5-2:** Correlaciones para los factores del teletrabajo

| | | ***Rho de Spearman*** | ***ρ*** |
|---|---|---|---|
| TOTAL_IAT | TOTAL_AHT | 0.722** | < 0.01 |
| TOTAL_IAT | TOTAL_FUTP | 0.632** | < 0.01 |
| TOTAL_IAT | TOTAL_NS | 0.620** | < 0.01 |
| TOTAL_IAT | TOTAL_IPT | 0.721** | < 0.01 |
| TOTAL_IAT | TOTAL_MI | 0.631** | < 0.01 |
| TOTAL_UPT | TOTAL_FUTP | 0.600** | < 0.01 |
| TOTAL_UPT | TOTAL_IPT | 0.649** | < 0.01 |
| TOTAL_FUTP | TOTAL_IPT | 0.631** | < 0.01 |
| TOTAL_FUTP | TOTAL_CP | 0.623** | < 0.01 |
| TOTAL_FUTP | TOTAL_MI | 0.603** | < 0.01 |
| TOTAL_NS | TOTAL_IPT | 0.671** | < 0.01 |
| TOTAL_IPT | TOTAL_CP | 0.605** | < 0.01 |
| TOTAL_IPT | TOTAL_MI | 0.617** | < 0.01 |

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: elaboración propia con soporte de SPSS

La tabla de correlaciones de *Spearman (ρ)* muestra que hay varias relaciones significativas entre las variables estudiadas en el contexto de la adopción del teletrabajo. Se observa una fuerte correlación ($\rho$ = 0.722, p < 0.01) entre la Intención de Adoptar el Teletrabajo (IAT) y la Actitud Hacia el Teletrabajo (AHT), lo que indica que los trabajadores con actitudes positivas hacia el teletrabajo tienen una mayor intención de adoptarlo.

Asimismo, la Intención de Adoptar el Teletrabajo (IAT) también está positivamente correlacionada con la Facilidad de Uso Percibida (FUTP) ($\rho$ = 0.632, p < 0.01); lo que indica que es una variable importante en este contexto. De manera similar, existe una correlación positiva significativa entre la Intención de Adoptar el Teletrabajo (IAT) y la Norma Subjetiva (NS) ($\rho$ = 0.620, p < 0.01), lo que sugiere que, si los compañeros consideran importante el teletrabajo, esto también influye positivamente en la actitud de los individuos hacia su adopción.

La fuerte correlación entre la Importancia Percibida del Teletrabajo (IPT) y la Intención de Adoptar el Teletrabajo (IAT) ($\rho = 0.721$, $p < 0.01$) evidencia que aquellos que consideran el teletrabajo como algo importante y pertinente para sus tareas laborales tienen una mayor disposición a adoptarlo. Además, la Motivación Interna (MI) también está fuertemente correlacionada con la Intención de Adoptar el Teletrabajo (IAT) ($\rho = 0.631$, $p < 0.01$), lo que destaca que los individuos motivados internamente, que disfrutan innovar y han recibido sugerencias positivas sobre el teletrabajo de su entorno, muestran una mayor intención de adoptarlo.

# 6. Capítulo 6: Discusión

Este estudio exploró cómo los factores motivacionales influyen en la adopción del teletrabajo entre los mandos medios de la Universidad Nacional de Colombia. Los resultados dieron cuenta de que los empleados identifican ventajas significativas en términos de productividad y eficiencia. Se observaron diferencias marcadas entre géneros: los hombres mostraron una gama más amplia de respuestas, mientras que las mujeres presentaron respuestas más homogéneas, lo que sugiere variaciones considerables en las experiencias y expectativas sobre el teletrabajo entre individuos. Estos resultados indican que, aunque algunos empleados reconocen claramente los beneficios del teletrabajo, otros podrían necesitar más pruebas o apoyo para apreciar su valor.

Con respecto al objetivo uno, que se centró en determinar la relación entre los factores motivacionales y la adopción del teletrabajo por parte de los mandos medios en la Universidad Nacional de Colombia, los resultados se alinean con lo reportado por Silva (2023) y Araya-et al. (2023) quienes coinciden en que la aceptación generalizada del teletrabajo y su implementación efectiva son cruciales para su éxito.

Las percepciones variadas sobre los beneficios del teletrabajo reflejan hallazgos previos que señalan que la efectividad del teletrabajo puede depender de la disposición personal y las condiciones laborales (Cataño y Gómez, 2014). Además, la consistencia en las percepciones de las mujeres podría estar relacionada con una mayor necesidad de flexibilidad para equilibrar obligaciones laborales y personales, según sugieren investigaciones que resaltan el teletrabajo como beneficioso, especialmente para trabajadores con responsabilidades familiares (Legña y Flores, 2022).

Estas diferencias de género en la percepción del teletrabajo evidencian hallazgos similares de estudios que señalan variaciones en la experiencia y expectativas laborales entre hombres y mujeres (Rodríguez, 2017). Igualmente, la percepción de que el teletrabajo es fácil de implementar y gestionar también coincide con la literatura, que resalta la importancia de la facilidad de uso para la aceptación tecnológica (Cataño y Gómez, 2014), autores que destacan las implicaciones que tiene las TIC en la adopción de esta modalidad de trabajo.

Los resultados también son coincidentes con lo hallado por Rodríguez, (2007), quien documenta que los beneficios percibidos del teletrabajo pueden evaluarse en términos de eficiencia y productividad. A partir de lo obtenido, también se destaca la importancia de la capacitación y uso de las TIC como fundamentales para el éxito del teletrabajo; alineado con hallazgos reportados por Silva, (2023), Monsalve (2016), Ramírez y Perdomo (2020) y Tapasco y Giraldo, (2020).

De igual forma, estudios que han utilizaron el mismo instrumento (o adaptaciones) como el de Silva-Cortés, (2017) coinciden en afirmar que la Norma Subjetiva, impacta la percepción que tienen los administradores sobre la importancia y la utilidad de teletrabajar, lo que, en el contexto de las organizaciones —y en conjunto con otras variables—jalona la percepción positiva de esta modalidad de trabajo.

En cuanto al segundo objetivo específico que buscaba identificar posibles barreras percibidas por parte de los participantes, los resultados están en línea con estudios anteriores que muestran una percepción generalmente positiva del teletrabajo, aunque variando según el género y otros factores demográficos, aspectos también reportados por (Lembrechts et al (2018). La literatura sugiere que estas diferencias pueden impactar significativamente en cómo se implementa y se percibe el éxito del teletrabajo en una organización (Cataño y Gómez, 2014). La influencia de la motivación interna en la adopción del teletrabajo es consistente con estudios que destacan la importancia de la motivación personal para la aceptación de nuevas prácticas laborales (Silva, 2017).

Otro factor que puede considerarse como una barrera es la necesidad de apoyo de los superiores para la adopción del teletrabajo, la cual es respaldada por la literatura (Silva et al 2019; Tapasco y Giraldo, 2020; Widar et al., 2022). Este argumento se complementa con lo expuesto por Kaplan et al. (2017) quienes amplían que la resistencia al cambio es una barrera administrativa configurándose como un obstáculo significativo para el teletrabajo. De igual forma estos autores documentan discrepancias en la resistencia de los gerentes que no confían plenamente en sus empleados, factor fundamental para una implementación efectiva.

Otra barrera en este contexto tuvo que ver con el factor de Ansiedad, que en esta muestra en particular tuvo niveles moderados-altos; coincidente con lo propuesto el estudio de Silva-Cortés, (2023), que usó el mismo instrumento e indica que la Ansiedad aparece como un factor negativo que impacta la Facilidad Percibida para Teletrabajar. Por lo anterior, sería importante indagar en las razones sobre las puntuaciones en esta variable que ayuden a minimizar niveles y en consecuencia mejorar la percepción sobre el teletrabajo.

Con respecto al tercer objetivo centrado en identificar asociaciones significativas para ofrecer recomendaciones específicas que mejoren la adopción del teletrabajo. Los resultados destacaron que, pese a la percepción positiva general, existen diferencias notables que podrían afectar la implementación efectiva de esta modalidad, esta diversidad en las percepciones requiere un enfoque diferenciado y adaptativo que atienda las necesidades particulares de diferentes grupos sociodemográficos dentro de la universidad. Se destaca que la normativa que regula el teletrabajo (Resolución 749 de 2023) en esta institución se alinea con legislación vigente y resalta la voluntariedad y la mejora en la calidad de vida de los trabajadores. Las recomendaciones integran tanto los resultados como las particularidades de este contexto.

Es fundamental desarrollar y en coherencia ofrecer programas de capacitación continua que no solo cubran las habilidades técnicas necesarias para el teletrabajo, sino también competencias en gestión a distancia y comunicación efectiva, estos programas deben ser

accesibles para todo el personal y deben tener la facilidad de adaptarse a diversos niveles de habilidad tecnológica.

Los resultados también evidenciaron que, aunque las actitudes hacia el teletrabajo son en general positivas, su implementación exitosa depende de varios factores, incluyendo una capacitación adecuada, soporte técnico y políticas organizacionales que promuevan una cultura de flexibilidad y comunicación abierta. La formación específica y la creación de canales de comunicación efectivos son fundamentales para superar las barreras percibidas y facilitar una transición hacia el teletrabajo. En congruencia, y como aspecto transversal, se debe fomentar una cultura organizacional que valore y promueva la flexibilidad y el apoyo continuo.

Por tanto, se deben fortalecer las políticas de teletrabajo que se adapten a las necesidades individuales de los empleados, pues esto ayudará a mejorar significativamente su percepción y eficacia, lo anterior, implica hacer ajustes a medida en los entornos de trabajo desde casa y ofrecer soportes específicos para aquellos empleados que comparten las responsabilidades laborales con las familiares. Estas acciones permitirán a los trabajadores sentirse más cómodos y respaldados, facilitando así una transición exitosa y sostenible hacia el teletrabajo.

En ese sentido, es vital garantizar que todos los empleados tengan acceso a una infraestructura tecnológica adecuada y soporte técnico eficiente, pues esto reduciría las barreras tecnológicas y facilitaría un ambiente de trabajo más productivo y menos estresante. Por otro lado, es fundamental realizar una evaluación continua de las políticas y prácticas de teletrabajo, así, la universidad debe emplear métodos como encuestas de satisfacción y entrevistas para recoger retroalimentación de los empleados, permitiendo ajustes oportunos que alineen mejor las políticas con las necesidades de los trabajadores.

Dado lo anterior, adoptar el teletrabajo en un entorno académico como la Universidad Nacional de Colombia presenta complejidades, aunque existe un consenso general sobre los beneficios del teletrabajo, las diferencias en cómo los diversos grupos lo perciben y experimentan requieren un enfoque cuidadoso y considerado. Entender y abordar estas percepciones variadas es menester para diseñar e implementar estrategias efectivas que no solo mejoren la adopción del teletrabajo, sino que también maximicen sus beneficios para toda la comunidad universitaria.

Por último, es esencial promover un liderazgo efectivo para el manejo del teletrabajo, donde los líderes y supervisores (mandos medios) deben capacitarse en las mejores prácticas para la gestión remota, trabajando aspectos como la comunicación, la construcción de confianza y la supervisión del desempeño a distancia. La puesta en marcha de estas recomendaciones en la Universidad Nacional de Colombia puede mejorar la experiencia del teletrabajo para su personal, al tiempo que maximiza los beneficios en términos de productividad y satisfacción laboral.

## 6.1. Limitaciones

Este estudio presenta varias limitaciones que deben ser consideradas al interpretar los resultados y que también abren líneas de investigación para futuros estudios. En este contexto, el diseño transversal utilizado no permite captar las variaciones de los factores que pueden cambiar con el tiempo, como la actitud hacia el teletrabajo, la ansiedad y la autoeficacia, lo que afecta en su totalidad la intención de adoptar esta modalidad de trabajo. Otro aspecto para considerar, son las complejidades para acceder a los posibles participantes, dado que, en la solicitud de información a la Dirección Nacional de Personal de la Universidad Nacional de Colombia, la base de datos solo contenía algunos cargos, por lo que, se tuvo que recurrir a buscar datos específicos en la página oficial de cada facultad, para completar la muestra. Las limitaciones también incluyen la posible falta de generalización debido a la muestra específica de mandos medios y las diferencias contextuales entre diversas organizaciones.

Por otro lado, el estudio no consideró otras variables que la literatura sugiere como importantes para la adopción del teletrabajo, entre estas se incluyen las políticas y la cultura organizacional, que pueden influir significativamente en la disposición de los empleados para trabajar desde casa. Las limitaciones también incluyen la posible falta de generalización debido a la muestra específica de mandos medios y las diferencias contextuales entre diversas organizaciones. Otras variables importantes que futuros estudios podrían considerar hacen referencia a la competencia digital, el balance entre trabajo y vida personal, y el espacio y las distracciones en el hogar; factores relevantes para la efectividad y aceptación de esta forma de trabajo.

Asimismo, sería importante explorar más a fondo las razones detrás de la aceptación tecnológica y las causas específicas de la ansiedad relacionada con el teletrabajo. Estos aspectos pueden ofrecer una comprensión más completa y detallada de las dinámicas involucradas en la adopción del trabajo remoto, considerar estas limitaciones en futuras investigaciones podría proporcionar una visión más integral y precisa sobre los factores que afectan la adopción y efectividad del trabajo a distancia.

Finalmente, es importante precisar que las implicaciones de este estudio son significativas para la formulación de políticas de teletrabajo en la Universidad Nacional de Colombia y otras instituciones similares, además los resultados recalcan la importancia de la capacitación continua, el apoyo directivo, la flexibilidad en las políticas para aumentar la adopción de esta modalidad y permiten identificar áreas clave para futuros estudios.

Estas investigaciones podrían profundizar en variables como: el ahorro en términos económicos derivado de la reducción de costos operativos para la institución, mejoramientos en el uso de espacio y el impacto ambiental por la reducción de emisiones de carbono, explorar la influencia del teletrabajo en la satisfacción personal, la eficiencia en procesos administrativos, el desarrollo profesional, la inclusión y retención de talento, calidad de vida y bienestar de los empleados, la percepción de la comunidad universitaria y los usuarios atendidos bajo esta modalidad, que también representan áreas de interés.

Abordar estas variables no solamente en el contexto de la Universidad Nacional de Colombia, abre las puertas para nuevas investigaciones que optimicen esta modalidad laboral y su implementación efectiva.

# 7. Capítulo 7: Conclusiones

Este estudio reveló que los factores que tienen un peso significativo son aquellos relacionados con la percepción de utilidad y eficiencia del teletrabajo, influyen significativamente en su adopción por parte de los mandos medios. Los empleados que perciben el teletrabajo como beneficioso en términos de productividad y conciliación de la vida laboral y personal tienden a adoptarlo más favorablemente. Esta percepción presentó una variación en perspectiva de género, indicando que las motivaciones pueden diferir según características personales y necesidades específicas.

Por otro lado, la efectividad del teletrabajo se ve afectada por varias barreras percibidas, incluyendo la resistencia al cambio y las preocupaciones sobre la seguridad de la información, estas barreras disminuyen la percepción de la facilidad de uso del teletrabajo y pueden limitar su implementación efectiva, de la misma manera, el estudio identificó asociaciones clave que pueden guiar la formulación de estrategias para mejorar la adopción del teletrabajo, entre estas, se destaca la importancia de mantener la articulación con la normativa vigente que resalta la voluntariedad y posibilidad de reevaluar si el teletrabajo es una opción a nivel personal. En esa medida, se identifica que la implementación de programas de capacitación para fomentar una cultura organizacional que respalde la flexibilidad y la comunicación abierta son esenciales para superar las barreras percibidas y facilitar una transición efectiva al teletrabajo. Adicionalmente, las estrategias deben ser inclusivas y responder a las variaciones en la percepción entre diferentes grupos demográficos dentro de la organización, para asegurar una adopción exitosa y beneficios para toda la comunidad universitaria.

# 8. Bibliografía


Araya-Guzmán, S., Aldea-Asencio, C., y Salazar-Concha, C. (2023). Efectos del liderazgo auténtico en el teletrabajo y su incidencia en la satisfacción laboral y en el compromiso organizativo en administrativos universitarios. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, (E56), 553-566.

Artusi, R., Verderio, P., y Marubini, E. (2002). Bravais-Pearson and Spearman correlation coefficients: meaning, test of hypothesis and confidence interval. *The International journal of biological markers*, 17(2), 148-151.

Asamblea Legislativa De La República De Costa Rica. (2019, 18 de septiembre). Ley 9738 de 2019. *Ley para regular el teletrabajo*. Diario Oficial No. 184. https://www.pgrweb.go.cr/scij/Busqueda/Normativa/Normas/nrm_texto_completo.aspx?param1=NRTCynValor1=1ynValor2=89753

Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (2022) El futuro del trabajo en América Latina y el Caribe: la flexibilidad, ¿llegó para quedarse? http://dx.doi.org/10.18235/0004504

Belzunegui-Eraso, A. (2002). Teletrabajo: Estrategias de Flexibilidad. *Consejo económico y social.* España. Editorial País.

Benjumea, M., Villa, E., y Valencia, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, *2*(4), 59-73. https://doi.org/10.22430/24223182.172

Blanco, D., Cerquera, J., Hernández, E., y Perpiñan, L. (2018). *Teletrabajo y su implementación dentro de ocho organizaciones de la ciudad de Bogotá DC* [Tesis de Doctorado, Universidad Piloto de Colombia]. Repositorio institucional: https://repository.unipiloto.edu.co

Caminero, Y. (2021). *Propuesta de programa de la felicidad laboral para colaboradores del área operativa y mandos medios de Grupo Taveras, periodo enero-diciembre 2020.* [Tesis Doctoral, Universidad Nacional Pedro Henríquez Ureña] Repositorio institucional.

Cataño, S., y Gómez, N. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *Revista CES Salud Pública*, 5(1), 82-91.

Cifuentes-Leiton, D., y Londoño-Cardozo, J. (2020). Teletrabajo: el problema de la institucionalización. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 8(1), 12-20.

Congreso de la Nación Argentina. (2020, 30 de julio). Ley 27555. *Régimen Legal Del Contrato De Teletrabajo*. https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27555-341093/texto

Congreso de la República de Colombia. (2008, 16 de julio). Ley 1221 de 2008. *Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 47.052. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431

Congreso de la República de Colombia. (2012, 30 de abril). Decreto 884 de 2012. *Por medio del cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 48417. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=47216

Congreso de la República de Colombia. (2012, 17 de octubre). Ley Estatutaria 1581 De 2012. *Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. Diario Oficial No. 48587. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981

Congreso de la República de Colombia. (2015, 26 de mayo). Decreto 1072 de 2015. *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*. Diario Oficial No. 49523. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=72173

Congreso de la República de Colombia. (2017, 19 de abril). Decreto 648 de 2017. *Por el cual se modifica y adiciona el Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del*

*Sector de la Función Pública*. Diario Oficial No. 50209. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=80915

Congreso de la República de Colombia. (2022, 6 de enero). Ley 2191 de 2022. *Por medio de la cual se regula la desconexión laboral - ley de desconexión laboral*. Diario Oficial No. 51.909. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=177586

Congreso de la República de Colombia. (2022, julio 18). Decreto 1227 de 2022. *Por el cual se modifican los artículos 2.2.1.5.3, 2.2.1.5.5, 2.2.1.5.8 y 2.2.1.5.9. y se adicionan los artículos 2.2.1.5.15 al 2.2.1.5.25 al Decreto 1072 de 2015, Único Reglamentario del Sector Trabajo, relacionados con el Teletrabajo*. https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=190935

Congreso de la República de Guatemala. (2020, 3 de septiembre). Iniciativa de ley 5781 y 5764. *Iniciativa que dispone aprobar ley del teletrabajo*. https://www.congreso.gob.gt/detalle_pdf/iniciativas/5700

Congreso de la República de Perú. (2022, 11 de septiembre). Ley No. 31572. *Ley del teletrabajo*. Diario Oficial 2104305-1. https://img.lpderecho.pe/wp-content/uploads/2022/09/Ley-31572-LPDerecho.pdf

Congreso Nacional de Chile. (2020, 24 de marzo). Ley 21220 de 2020. *Modifica el código del teletrabajo en materia de trabajo a distancia*. https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741yidParte=1011028

Congreso Nacional de Honduras. (2020, 13 de marzo). Decreto No. 31-2020. *Ley especial de aceleración económica y protección social frente a los efectos del coronavirus covid-19*. Diario Oficial No. 35,198. https://www.tsc.gob.hn/web/leyes/PCM-031-2020.pdf

Contreras, O. y Rozo, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74-83.

Corte Constitucional de Colombia. (2013, 19 de junio). Sentencia 351 de 2013. (Jorge Ignacio Pretelt Chaljub). https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2013/C-351-13.htm

Dirección Nacional de Planeación y Estadística- UNAL. https://estadisticaun.github.io/BoletinNacional/TalentoHumano.html#informaci%C3%B3n-por-sede-facultad-y-unidad

Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics*. SAGE Publications Limited.

Foro Económico Mundial (2020, 14 de abril). *¿Qué porcentaje de la economía se puede teletrabajar?* https://es.weforum.org/agenda/2020/04/que-porcentaje-de-la-economia-se-puede-teletrabajar/

Gallego, E. (2008). Estrategias de mejora de la salud psicosocial del teletrabajador el arte de conjugar teoría y práctica. *Revista de trabajo y seguridad social*, 181-200.

Guaca, N., A., Caicedo, Y., y Díaz, D. (2018). Estado del arte de Teletrabajo. *Documentos de trabajo ECACEN*, (1).

Harker, B., y MacDonnell, R. (2012). Is telework effective for organizations? A meta-analysis of empirical research on perceptions of telework and organizational outcomes. *Management Research Review*, 35(7), 602-616.

Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education, Año de edición: 2018, ISBN: 978-1-4562-6096-5.

International Business Machines Corporation [IBM]. (2017). *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) (No. 25).

Illegems, V., y Verbeke, A. (2004). Telework: what does it mean for management? *Long range planning*, 37(4), 319-334.

Jara, M, y Peláez, R. (2015). IBM su aportación del teletrabajo para la sociedad actual en Ecuador y el mundo. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (207).

Kaplan, S., Engelsted, L., Lei, X., y Lockwood, K. (2018). Unpackaging Manager Mistrust in Allowing Telework: Comparing and Integrating Theoretical Perspectives. *J Bus Psychol* 33, 365–382. https://doi.org/10.1007/s10869-017-9498-5

Legña, G., y Flores, E. (2022). Enfermedades laborales relacionadas al teletrabajo en empresa de servicios petroleros. *Revista Enfoques*, 6(24), 391-403.

Lembrechts, L., Zanoni, P., y Verbruggen, M. (2018). The impact of team characteristics on the supervisor's attitude towards telework: a mixed-method study. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(21), 3118-3146.

Losada, A. y Marmo, J. (2022). Clasificación de Métodos de investigación en Psicología. *PSICOLOGÍA UNEMI*, 6(11), 13-31. https://doi.org/10.29076/issn.2602-8379vol6iss11.2022pp13-31p

Maresca, G. (2020). Un paradigma diferente del management: teletrabajo. /A different paradigm of management: teleworking. *Revista de Ciencias Empresariales│Universidad Blas Pascal*, (2 (2016)), 7-17.

Martin, L. (2019). Implementación del modelo teletrabajo: impactos, beneficios y mediciones en Compensar.

Maurizio, R. (2021). Desafíos y oportunidades del teletrabajo en América Latina y el Caribe. *Lima, Perú*.

Mejía, S., y Betancur, M. (2022). Teletrabajo: percepción en las empresas grandes y medianas del Quindío (Colombia). *Revista de Economía del Caribe*, (30), 77-101.

Mercedes, P. (2013). *Universidad Federal Fluminense.* Universidad Carlos III de Madrid. http://repositorios.questoesemrede.uff.br/repositorios/bitstream/handle/123456789/932/La%20sociedad%20-%20Mercedes.pdf?sequence=1

Ministerio del Trabajo. (2012, 21 de noviembre). Resolución 2886 de 2012. *Por la cual se definen las entidades que harán parte de la Red Nacional de Fomento al Teletrabajo y se dictan otras disposiciones.* https://acortar.link/qDiSIw

Ministerio del Trabajo. (2022, 3 de agosto). Resolución 3192 de 2022. *Por la cual se reglamentan los plazos y la metodología para la elaboración de la política pública de fomento e implementación del Teletrabajo de que trata la Ley 1221 de 2008*. Diario Oficial No. 52.116. https://acortar.link/5S3fmp

Ministerio del Trabajo. (2022, 23 de diciembre). Acuerdo Ministerial No. MDT 2022 237. Ecuador.

Ministerio de las Tecnologías de la Información. (2016). *Libro Blanco, el ABC del Teletrabajo en Colombia.*

Ministerio de Salud. (1993, 4 de octubre). Resolución 8430 de 1993. *Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud*. República de Colombia. https://acortar.link/ikZBeo

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2020). *Protocolo pacto por el teletrabajo*. https://mintic.gov.co/portal/715/articles-5138_documento.pdf

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2023). *Sorpréndete con estos datos de teletrabajo en el mundo*. https://teletrabajo.gov.co/814/w3-article-273602.html

Monsalve, M. (2016). La transformación del trabajo. El teletrabajo en Colombia. *Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*. 4(1). ISSN 2282-2313

Morales, D., y Pérez, F. (2020). Teletrabajo como estrategia de competitividad y desarrollo para las empresas en el Ecuador. *Revista Eruditus*, 1(2), 53-70.

Muñoz, A., Ortega, J., y Quevedo, S. (2020). Adopción del teletrabajo en las empresas manufactureras de la ciudad de Cuenca. Primeros Pasos. *Revista de I+ D Tecnológico*, 16(1).

Murillo, K., y Peña, A. (2016). *Análisis del Teletrabajo basado en TIC's, como herramienta para mejorar la productividad en el sector de servicios de grandes empresas.* Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas.

Myoung, P. H. (2008). *Univariate analysis and normality test using SAS, Stata, and SPSS*. The University Information Technology Services, Indiana University. (UITS) Center for Statistical and Mathematical Computing, Indiana University

Organización Internacional del Trabajo. (2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros.* https://acortar.link/9ddxXc

Organización Internacional del Trabajo (2022). Perspectiva empresarial sobre la legislación del teletrabajo en América Latina. https://www.ilo.org/es/publications/perspectiva-empresarial-sobre-la-legislacion-del-teletrabajo-en-america

Peralta, A., Bilous, A., Flores, C., y Bombón. (2020). El impacto del teletrabajo y la administración de empresas. RECIMUNDO: *Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento*, 4(1), 326-335.

Pérez-Pérez, M., Martínez-Sánchez, Á., Carnicer, M., Vela-Jimpenez, M. (2003). El impacto medioambiental del teletrabajo. Factores determinantes y estudio de un caso. Universidad de Zaragoza, 14.

Pérez-Tejada, H. (2008). Estadística para las ciencias sociales, del comportamiento y de la salud. *Cengage learning*. ISBN-13: 978-607-481-345-6

Poder Ejecutivo de Uruguay. (2021, 20 de agosto). Ley No. 19978. *Aprobación de normas para la promoción y regulación del teletrabajo*. https://www.impo.com.uy/bases/leyes/19978-2021

Ponce-Bravo, G. (2021). Los avances del teletrabajo y el trabajo en casa en Colombia. *Revista Fasecolda*, (183), 24-29.

Prosperidad Social. (2023). Informe Evaluación Ejecutiva Piloto De Teletrabajo 2022. https://centrodedocumentacion.prosperidadsocial.gov.co/2020/Planeacion/9.Evaluaciones/Otros_Programas/E_70_1_2023%20EVAL%20EJECUTIVA%20PILOTO%20TELETRABAJO.pdf

Quero-Virla, M. (2010). Confiabilidad y coeficiente Alpha de Cronbach. *Telos*, 12(2), 248-252.

Quispe, E., Reaño, F., Gambetta, I., y Córdoba, S. (2021). *Implementación del teletrabajo: Actitudes y percepciones de líderes de empresas de Lima Metropolitana durante la etapa inicial de la Pandemia COVID-19* (Doctoral dissertation, Pontificia Universidad Catolica del Peru (Peru)).

Raišiené, A. G., Rapuano, V., Raisys, S. J., y Lučinskaite-Sadovskiene, R. (2022). Teleworking experience of education professionals vs. management staff: challenges following job innovation. *Marketing i menedžment innovacij*, (2), 171-183.

Ramírez, J., y Perdomo, M. (2020). Ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo, revisión de la literatura. *Sennova*. 96-119.

Rectoría de la Universidad Nacional de Colombia. (2021, 16 de abril). Resolución 207 de 2021. *Por la cual se establece la Política de Tratamiento de Datos Personales de la Universidad Nacional de Colombia y se deroga la Resolución No. 440 de 2019 de Rectoría*. https://acortar.link/liOcSI

Rectoría de la Universidad Nacional de Colombia. (2023, 27 de julio). Resolución 749 de 2023. *Por la cual se adopta e implementa la Política Interna de Teletrabajo en la Universidad Nacional de Colombia*. https://acortar.link/cEtOgT

Rodríguez, D., Rojas, I., Sarmiento, J., C., Muleth, L., y Parra, L. (2015). *Percepción sobre la implementación del teletrabajo en Helados Gourmet Popsy.* [Tesis de Especialización, Universidad Piloto de Colombia] Repositorio Institucional: https://repository.unipiloto.edu.co/

Rodríguez-Mejía, M. (2007). El teletrabajo en el mundo y Colombia. *Gaceta Laboral*, 13(1), 29-42.

Rodríguez-Moreno, D. (2017). Legislación laboral para el teletrabajo. *Principia Iuris*, 14 (27).

Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2023, 8 de junio). NOM-037-STPS-2023. Teletrabajo-Condiciones de seguridad y salud en el trabajo. Diario Oficial de la Federación. México.

Silva-Cortés, A. (2023). *Evaluación de la adopción del teletrabajo y sus implicaciones en la sostenibilidad de las organizaciones de Medellín.* [Tesis de doctorado, Universidad Nacional de Colombia. Repositorio institucional: https://repositorio.unal.edu.co/

Silva-Cortés A., Montoya, I., y Valencia, J. (2019). The attitude of managers toward telework, why is it so difficult to adopt it in organizations? *Technology in Society*, 59, 101133. https://doi.org/10.1016/J.TECHSOC.2019.04.009

Silva-Cortés, A. (2017). *Modelo unificado de adopción del teletrabajo en las organizaciones colombianas.* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. https://repositorio.unal.edu.co/

Tapasco-Alzate, O., y Giraldo-García, J. (2020). Asociación entre posturas administrativas de directivos y su disposición hacia la adopción del teletrabajo. *Información tecnológica*, 31(1), 149-160.

Valero-Pacheco, I., y Riaño-Casallas, M. (2020). Teletrabajo: Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en Colombia. *Archivos de prevención de riesgos laborales*, 23(1), 22-33.

Vargas, S. (2023). Transformación digital en las empresas de Colombia: Caso de éxito Organización Terpel. *Pharos*, 1(2), 1-1.

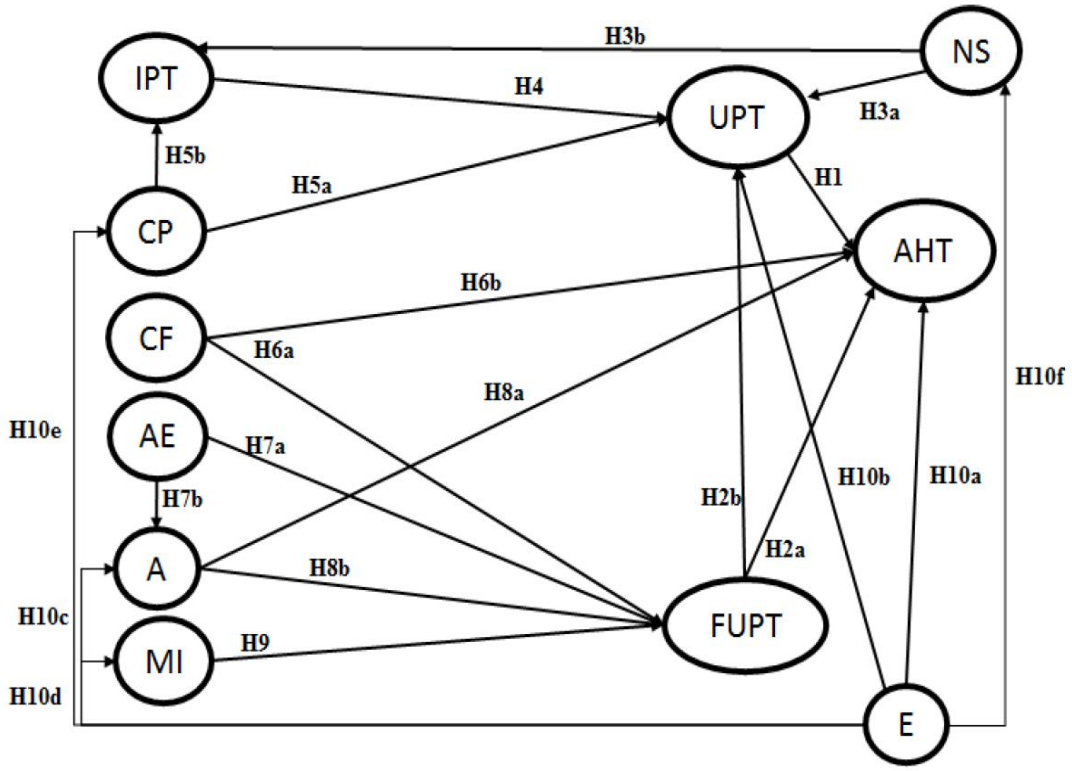
Velandia, M. (2018). *Geografía del teletrabajo en la Fundación MarViva: Comportamiento de las tecnologías digitales en el trabajo.* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia]. Repositorio institucional: https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/64073

Widar, L., Heiden, M., Boman, E., y Wiitavaara, B. (2022). How Is Telework Experienced in Academia? *Sustainability*, 14(10), 5745.

Worldatwork. (2011). *Telework 2011*. A WorldatWork Special Report. http://www.worldatwork.org/waw/adimLink?id=53034

# 9. Anexos

**Anexo A.** Modelo Unificado de adopción de teletrabajo (Silva, 2017)




Fuente: Adaptado de “Modelo unificado de adopción del teletrabajo en las organizaciones colombianas” (p. 51), por A. Silva, 2017

**Anexo B**. Instrumento aplicado, adaptado de Silva, 2017

| Tenga en cuenta que la información suministrada es para fines académicos. | |
|---|---|
| **Datos demográficos** | |
| 1 | **Nombre y apellidos:** |
| 2 | **Edad:** |
| 3 | **Género:** |
| | Masculino |
| | Femenino |
| | Otro |
| 4 | **Formación Académica más alta obtenida** |
| | Bachiller |
| | Formación técnica y tecnológica |
| | Pregrado |
| | Especialización |
| | Maestría |
| | Doctorado |
| 5 | Titulo obtenido |
| 6 | Experiencia laboral en años |
| 7 | Área de la universidad en la que labora |
| 8 | Señale algunas de sus principales en la universidad |
| 9 | Número de personas que usted tiene a cargo en el ámbito laboral |
| 10 | **Considera que realiza una o varias de las siguientes actividades** |
| | Escritura y procesamiento de textos como informes |
| | Análisis de información |
| | Contabilidad y finanzas |
| | Administración y gestión |
| | Diseño/simulación asistida por computador |
| | Recibir, procesar y enviar correos electrónicos |
| | Otra ¿Cuál? |
| 11 | Tiempo que tarda en transportarse desde su casa al trabajo |

**Anexo B**. (Continuación)

| Constructo | Código | Preguntas | Bibliografía relacionada |
|---|---|---|---|
| **Intención de adoptar el teletrabajo_IAT** | IAT | Asumiendo que usted tiene acceso al teletrabajo, usted tendría la intención de implementarlo en su dependencia | Adaptado de (Venkatesh y Speier, 2000; Hernández García, 2012) |
| | | Dado que usted y su dependencia pueden teletrabajar, es probable que lo hagan | |
| **Actitud hacia el teletrabajo_AHT** | ATT1 | Le parece práctico y buena idea teletrabajar en la dependencia en la que labora | Adaptado de (Hernández García, 2012; Martínez-Caro et al., 2013) |
| | ATT2 | Planea proponerle a sus superiores hacer una prueba o dar continuidad al teletrabajo en su dependencia en el próximo año | |
| | ATT3 | Las personas siempre necesitan trabajar desde la oficina | |
| **Utilidad percibida del teletrabajo_UPT** | PUT1 | La productividad laboral de los servidores públicos administrativos que trabajan en su dependencia se incrementaría si trabajaran desde casa | (Venkatesh y Speier, 2000; Langa y Conradie, 2003; Abdel-Wahab, 2008; Hernández García, 2012;Scott, Dam, Páez y Wilton, 2012; Martínez-Caro et al., 2013) |
| | PUT2 | Trabajar fuera de la entidad le permitiría a los servidores públicos administrativos de su dependencia realizar sus actividades de forma más eficiente | |
| | PUT3 | Ir a trabajar a la Universidad para realizar sus actividades es inútil | |
| **Facilidad de uso percibida del teletrabajo_FUPT** | PEUT1 | El teletrabajo sería fácil de implementar en los cargos de su área cuando se requiera | (Davis,1989;Hu, Chau, Sheng y Tam, 1999; Abdel-Wahab, 2008;Venkatesh y Bala, 2008) |
| | PEUT2 | Para los servidores públicos administrativos de su dependencia no sería un problema | |
| | PEUT3 | Administrar y controlar el trabajo de los servidores públicos administrativos a su cargo sería fácil si teletrabajaran | |
| **Norma subjetiva_NS** | SN1 | Sus superiores, compañeros y/o colaboradores consideran que se debería implementar el teletrabajo en su dependencia | (Golden, Veiga y Simsek, 2006; Abdel-Wahab, 2008; Venkatesh y Bala, 2008) |
| | SN2 | Sus superiores apoyarían fácilmente la implementación del teletrabajo en su dependencia | |
| **Imagen percibida_IP** | PI1 | Su dependencia y la Universidad en general tendrían ventajas competitivas al teletrabajar | (Ruppel y Howard,1998; Abdel-Wahab, 2008; Venkatesh y Bala, 2008; Hernández García, 2012) |
| | PI2 | Las personas de la Universidad que teletrabajan tiene más prestigio que los que trabajan presencialmente | |
| | PI3 | Las personas de la Universidad que teletrabajan tienen un perfil alto | |
| | PI4 | Teletrabajar es un símbolo de estatus en mi organización | |
| **Importacia para el trabajo_IPT** | IW1 | Teletrabajar es pertinente para varios de los cargos de su dependencia | (Ruppel y Howard,1998;Shin,2003 ; Venkatesh y Bala, 2008; Pham, 2010) |
| | IW2 | Teletrabajar es importante para su dependencia por las actividades que realizan | |
| **Compatibilidad percibida_CP** | PC1 | El teletrabajo es compatible con las actividades que realizan los servidores públicos administrativos de su dependencia | (Goodhue y Thompson, 1995; Goodhue y Thompson, 1995; (Venkatesh et al, 2003; Venkatesh y Bala, 2008; Hernández García, |
| | PC2 | Los servidores públicos administrativos de su dependencia no requieren de supervisión para realizar sus actividades | |

**Anexo B**. (Continuación)

| Constructo | Código | Preguntas | Bibliografía relacionada |
|---|---|---|---|
| **Voluntariedad_VT** | V1 | Mi utilización del teletrabajo es voluntaria | (Clark, 1998; Hesse, 1995; Tremblay, 2002; Fein, Mandal, y Roe, 2008; Venkatesh y Bala, 2008; Molla y Abareshi, 2012) |
| | V2 | Mis superiores no me exigen que se teletrabaje en mi dependencia | |
| | V3 | Aunque puede ser útil, no es obligatorio teletrabajar en mi dependencia | |
| **Experiencia_E** | E1 | Usted o personas cercanas a usted han tenido experiencia con el teletrabajo en algún momento | (Sullivan y Lewis, 2001; Venkatesh y Bala, 2008; Martínez-Caro et al., |
| **Demostrabilidad de los Resultados RD** | RD1 | No tiene dificultad en comunicar a otros los resultados del teletrabajo en mi dependencia | (Venkatesh y Davis, 2000) |
| | RD2 | Los resultados de teletrabajar son evidentes para usted | |
| | RD3 | Considera que podría comunicarle a otros las consecuencias del teletrabajo | |
| | RD4 | Tengo dificultad en explicar por qué el teletrabajo es o no beneficioso | |
| **Autoeficacia_AE** | SE1 | Los servidores públicos administrativos de su dependencia no tienen ningún problema con las TIC | (Pérez et al, 2004;Venkatesh y Bala, 2008; Pham, 2010; Lui, 2012; Hernández García, 2012) |
| | SE2 | Las personas de su área resuelven problemas fácilmente por sí mismos | |
| | SE3 | Los servidores públicos administrativos de su dependencia gestionan bien su tiempo en el trabajo y los proyectos asignados | |
| | SE4 | Usted confía en que los servidores públicos administrativos de su dependencia son capaces de trabajar desde su casa | |
| | SE5 | Para teleletrabar tengo que observar primero cómo otros lo hacen | |
| **Ansiedad_A** | A1 | Tiene problemas con realizar mediciones del desempeño de las personas de su área basados en resultados | |
| | A2 | Le genera estrés el hecho de tener que controlar el trabajo de sus colaboradores fuera de la oficina | |
| | A3 | El teletrabajo en su área lo haría sentir preocupado | |
| | A4 | Le preocupa que la información sensible se pueda perder teletrabajando | |
| | A5 | En general cree que si los servidores públicos administrativos de su dependencia teletrabajaran no habrían problemas en los procesos | |
| **Motivaciones internas_MI** | MI1 | Le gusta innovar en procesos en la universidad | |
| | MI2 | Las personas de su área le han sugerido poder teletrabajar | |
| | MI3 | Las personas de su área se han sentido satisfechas cuando éstas han trabajado desde casa | |

**Anexo C**. Tabla de correlaciones para la variable tiempo de desplazamiento

| | *Rho de Spearman* | *ρ* |
|---|---|---|
| TOTAL_IAT | -0.036 | 0.706 |
| TOTAL_AHT | 0.040 | 0.682 |
| TOTAL_UPT | 0.050 | 0.606 |
| TOTAL_FUTP | 0.051 | 0.598 |
| TOTAL_NS | -0.062 | 0.518 |
| TOTAL_IP | 0.007 | 0.945 |
| TOTAL_IPT | 0.033 | 0.735 |
| TOTAL_CP | 0.086 | 0.374 |
| TOTAL_V | -0.079 | 0.409 |
| TOTAL_DR | 0.087 | 0.364 |
| TOTAL_A | 0.001 | 0.989 |
| TOTAL_AE | -0.133 | 0.166 |
| TOTAL_MI | 0.008 | 0.932 |

Elaboración propia con ayuda de SPSS

Nota: Se corrieron las correlaciones con los diferentes p valores (* p < .05, ** p < .01, *** p < .001).

**Anexo D.** Correlaciones para la variable de experiencia laboral

| ***De Spearman Correlaciones*** | | | | |
|---|---|---|---|---|
| | | ***Rho de Spearman*** | ***ρ*** | |
| EXP_LAB | TOTAL_IAT | -0.069 | 0.706 | 0.471 |
| EXP_LAB | TOTAL_AHT | -0.030 | 0.682 | 0.757 |
| EXP_LAB | TOTAL_UPT | -0.143 | 0.606 | 0.135 |
| EXP_LAB | TOTAL_FUTP | **-0,194*** | 0.598 | 0.042 |
| EXP_LAB | TOTAL_NS | 0.007 | 0.518 | 0.943 |
| EXP_LAB | TOTAL_IP | -0.091 | 0.945 | 0.347 |
| EXP_LAB | TOTAL_IPT | -0.124 | 0.735 | 0.196 |
| EXP_LAB | TOTAL_V | -0.063 | 0.374 | 0.510 |
| EXP_LAB | TOTAL_CP | -0.123 | 0.409 | 0.199 |
| EXP_LAB | TOTAL_DR | -0.184 | 0.364 | 0.054 |
| EXP_LAB | TOTAL_AE | -0.055 | 0.989 | 0.570 |
| EXP_LAB | TOTAL_A | 0.055 | 0.166 | 0.570 |
| EXP_LAB | TOTAL_MI | -0.127 | 0.932 | 0.185 |
| * p < .05, ** p < .01, *** p < .001 | | | | |

Nota: Se corrieron las correlaciones con los diferentes p valores (* p < .05, ** p < .01, *** p < .001).