



**Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia del Covid-19**

Harvey Orlando Salazar Acosta

Luisa Fernanda Arciniegas Garzón

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas

Maestría en Administración de Empresas- MBA

Bogotá, Colombia

26/noviembre/2021

**Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia del Covid-19**

**Harvey Orlando Salazar Acosta**

**Luisa Fernanda Arciniegas Garzón**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos**

**Magister en Administración de Empresas-MBA**

Directora:

HAIDY JOHANNA MORENO CEBALLOS

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Facultad de Administración, Economía, Negocios y Finanzas

Maestría en Administración de Empresas- MBA

Bogotá, Colombia

26/noviembre/2021

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, día/Noviembre/2021

## Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general realizar un diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19 y tuvo como base la realización de una medición de Cultura Organizacional en la que participaron la totalidad de los funcionarios del área y que toma dimensiones de los modelos de González, Hidalgo, Salazar , & Preciado (2010), función pública (2021), Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (2021) y Great Place to Work (2021).

Para plantear el objetivo general se tomaron en consideración las nuevas tendencias y modelos de Cultura Organizacional propuestos por investigadores a raíz de la pandemia del Covid-19 y la adopción de la modalidad del teletrabajo como solución al distanciamiento social. De este modo, se examinaron los retos que la pandemia trajo consigo para los líderes y colaboradores de las empresas y que los llevó a modificar las formas de relacionarse entre sí, probar nuevas rutas para la ejecución de sus actividades; a su vez, alterando hábitos, costumbres, rutinas y, finalmente, modificando la cultura organizacional de las empresas.

Entre los resultados más relevantes, se corroboró que en efecto hay dimensiones que requieren de especial atención por parte de la Subgerencia Económica; que es importante, y recomendable, diseñar un plan que fortalezca dichas dimensiones de la cultura organizacional y que esté acorde con el plan estratégico de la empresa, así como establecer indicadores que permitan hacer un seguimiento y monitoreo al plan de fortalecimiento.

**Palabras clave:** Diagnóstico, Cultura Organizacional, Teletrabajo, Pandemia, Covid-19, Transmilenio S.A., Subgerencia Económica,

### **Abstract**

The general objective of this research was to carry out a diagnosis of the organizational culture of the Transmilenio's Economic Sub-manager's office from the adoption of telecommute during the Covid-19 pandemic and it's based on an organizational culture study in which all the area officials participated. This study takes dimensions of the models of González, Hidalgo, Salazar , & Preciado (2010), función pública (2021), Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (2021) and Great Place to Work (2021).

To propose the general objective some considerations were taken, like new trends and models of Organizational Culture proposed by researchers as a result of the Covid-19 pandemic as well as the adoption of telecommute as a solution to the social distancing. In doing so we reviewed some of the challenges that the pandemic brought to companies' leaders and collaborators and what did they have to modify in their daily routines and habits that finally impacted the organizational culture.

Among the most relevant results, we confirmed that there are indeed some dimensions that require special attention from the Transmilenio's Economic Sub-manager's office and that it is important (and advisable) to design a plan that strengthens these dimensions of the organizational culture in accordance with the strategic plan of the company, as well as establishing indicators that allow follow-up and monitoring of the strengthening plan.

**Key Words:** Diagnosis, Organizational Culture, Telecommute, Pandemic, Covid-19, Transmilenio's Economic Sub-manager's office.

## Contenido

	<b>Pág.</b>
Lista de Gráficas.....	10
Lista de Tablas .....	12
Introducción .....	13
Objetivos.....	15
<i>Objetivo general</i> .....	15
<i>Objetivos específicos</i> .....	15
Justificación .....	16
Marco Institucional.....	19
Marco de Referencia.....	26
1.    Dinámica laboral en tiempos de pandemia.....	26
2.    Antecedentes sobre cultura organizacional .....	32
3.    Teletrabajo y Entornos Laborales.....	55
Diseño Metodológico .....	61
Diagnóstico Organizacional .....	64
<i>Procesamiento estadístico de datos</i> .....	65
<i>Análisis de los resultados</i> .....	75
Conclusiones y Recomendaciones .....	87
<i>Conclusiones</i> .....	87
<i>Recomendaciones</i> .....	88
Referencias .....	89

Diagnóstico de la cultura organizacional de la Subgerencia  
Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del  
teletrabajo durante la pandemia del covid-19

9

A. Anexo. Instrumento de Evaluación Cultura Organizacional ..... 96



### Lista de Gráficas

	Pág.
Gráfica 1: Estructura organizacional Transmilenio S.A. Fuente: ( <a href="https://www.transmilenio.gov.co">https://www.transmilenio.gov.co</a> , 2020).	24
Gráfica 2: Elementos subyacentes, visibles implícitos y explícitos que configuran la cultura organizacional. Fuente: (Mena, Dariel, 2019)	36
Gráfica 3: Tipologías culturales de la empresa. Fuente: elaboración Propia, (Mena, Dariel, 2019)	37
Gráfica 4: Modelo de bienestar para la felicidad laboral. Fuente: Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (2021)	49
Gráfica 5: Modelo conceptual de Cultura organizacional, clima laboral y calidad de vida de los trabajadores. Fuente: Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital	50
Gráfica 6: Bases para la gestión estratégica del talento humano Fuente: Función Pública	52
Gráfica 7: Criterios Dimensión Talento Humando MIPG. Fuente: Función Pública (2021)	53
Gráfica 8: Dimensiones modelo GPT. Fuente: Great Place to Work (2021).	54
Gráfica 9: Índices de las dimensiones del modelo GPW. Fuente: Great Place to Work	55
Gráfica 10: Beneficios de la implementación del teletrabajo en empresas colombianas según sus directivos. Fuente: Colombia Digital y Centro Nacional de Consultoría	58
Gráfica 11: Barreras en la implementación del teletrabajo en empresas colombianas según sus directivos. Fuente: fedesarrollo.org.co	58

Diagnóstico de la cultura organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia del covid-19	11
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

---

Gráfica 12: Medición Dimensión de Vínculo con la entidad y estados mentales positivos. Fuente: elaboración propia.	67
Gráfica 13: Medición Dimensión de Ambiente Laboral. Fuente: elaboración propia.	68
Gráfica 14: Medición Dimensión de Propósito de Vida. Fuente: elaboración propia.	69
Gráfica 15: Medición Dimensión Relaciones Interpersonales. Fuente: elaboración propia.	70
Gráfica 16: Medición Dimensión Conocimiento de Fortalezas Propias. Fuente: elaboración propia.	71
Gráfica 17: Características para el Teletrabajo. Fuente: elaboración propia.	72
Gráfica 18: Aplicación del Teletrabajo. Fuente: elaboración propia.	73
Gráfica 19: Productividad del Teletrabajo Fuente: elaboración propia.	74

### Lista de Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1: Cinco cambios en las relaciones laborales provocados por el coronavirus ..	30
Tabla 2: Elementos que componen la cultura organizacional.....	33
Tabla 3: Tipos de Cultura Organizacional .....	35
Tabla 4: Modelos de Cultura Organizacional a partir de la pandemia Covid-19 .....	37
Tabla 5: Tipos de Culturas Organizacionales Modelo Deal & Kennedy.....	39
Tabla 6: Tipos de Culturas Organizacionales Modelo Cameron y Quinn.....	39
Tabla 7: Tipos de Culturas Organizacionales Modelo Handy y Harrison .....	40
Tabla 8: Dimensiones de la Cultura Organizacional Modelo González, Hidalgo, Salazar , & Preciado.....	47
Tabla 9: Eje Modelo Felicidad Laboral Servicio Civil Distrital .....	48
Tabla 10: Dimensiones Modelo Great Place to Work.....	54
Tabla 11: Variables del Instrumento de Medición que presentan mayor relación entre la cultura organizacional y la pandemia Covid-19 en los esquemas de teletrabajo.....	65
Tabla 12: Variables del Instrumento de Medición que presentan mayor impacto en la cultura organizacional a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19.....	85

## Introducción

La pandemia Covid-19 provocó cambios importantes en los diferentes aspectos de vida de las personas en Colombia, incluyendo la parte laboral, pues los colaboradores de las empresas pasaron de estar la mayor cantidad de su tiempo en una oficina a trabajar desde sus casas, modificando así sus rutinas cotidianas. En este sentido, (Morales, 2020) menciona que el covid-19 consiguió, en corto tiempo, bajar la resistencia al cambio de las personas ante lo nuevo, ya que un porcentaje de empleados se vieron obligados a teletrabajar apoyados en herramientas tecnológicas, reorganizando sus métodos y formas de ejecutar sus funciones desde entornos completamente diferentes.

De acuerdo con (Carbajal, 2021) la nueva realidad impuesta por la pandemia requiere cambios a nivel organizacional en las empresas, pues sin duda los modelos de cultura organizacional se deben adaptar a los nuevos paradigmas impuestos por la situación actual. Así mismo, menciona que la premura en la implementación del trabajo remoto rompió abruptamente los procesos y las formas de interactuar en las organizaciones, por lo cual, existe un riesgo de desmotivación de la fuerza laboral y el olvido de valores y creencias que permiten un sentido de pertenecía con la entidad.

(Rodriguez, 2021) igualmente expresa que la pandemia demostró la importancia de estar preparados para el cambio, lo que implica que esa nueva cultura organizacional debe promover cualidades de adaptabilidad, flexibilidad, curiosidad, capacidad de manejar ambientes ambiguos, entre otros. Adicionalmente (Ballesteros, 2021) menciona que los gerentes y líderes de las empresas deberán asumir muchos retos para que la cultura organizacional esté acorde a la nueva realidad, pues se deberá centrar en temas como el manejo del riesgo psicosocial del trabajador, la estrategia de espacios híbridos, trabajo flexible, espacios de trabajo asistidos por nuevas tecnologías, la especialización de planes de bienestar y estrategias de estímulo.

De acuerdo con lo anterior, es evidente que en Colombia son muchas las empresas que se han visto enfrentadas a enormes retos producto de una pandemia inesperada como la del Covid-19, y la cultura organizacional no es tema aparte, pues las empresas se han movido rápidamente en la implementación de acciones para asegurar la continuidad de sus actividades, lo que sin duda supone cambios en la forma de hacer las cosas y sobre todo en la interacción de los colaboradores. En este sentido, se hace importante abordar desde el punto de vista académico aspectos de la cultura organizacional de la Subgerencia Económica de la empresa Transmilenio S.A. mediante

el siguiente problema de investigación: ¿Cuál es el estado actual de la cultura organizacional de la subgerencia económica de TM ante la adopción del teletrabajo en la nueva realidad a partir de la pandemia Covid 19?

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Realizar un diagnóstico de la cultura organizacional en la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19.

### **Objetivos específicos**

1. Conocer los modelos y tendencias sobre la cultura organizacional y el teletrabajo en la nueva realidad a partir de la pandemia Covid-19.
2. Definir las variables de interés que presentan mayor relación entre la cultura organizacional y la pandemia Covid-19 en los esquemas de teletrabajo.
3. Realizar un análisis comparativo de las dimensiones que presentan mayor impacto en la cultura organizacional a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19.
4. Conocer el estado actual de la cultura organizacional en la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia del Covid-19.

### Justificación

El contexto mundial entró en un cambio forzado a partir del surgimiento y desarrollo de la pandemia de Covid-19 en el primer trimestre del 2020 (Chanana, N., & Sangeeta., 2020). Con esto, el teletrabajo que era una tendencia en crecimiento se convirtió en una práctica obligada para garantizar la continuidad de las labores en las empresas durante la cuarentena tomada como medida para evitar el aumento de contagios (Martinez, 2012); en Colombia, hasta 2020 se habían realizado algunos avances al respecto, pero el teletrabajo aún no hacía parte del ADN de las empresas del sector privado ni tampoco del sector público. Según (MinTIC, 2020) 2 de cada 10 empresas habían implementado hasta entonces, el teletrabajo de manera formal. A raíz de la pandemia del Covid-19 muchas empresas en el país adoptaron el teletrabajo y fue por esta razón que el gobierno colombiano, a través del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Telecomunicaciones, estableció una guía para la implementación de esta modalidad, llamada “Libro blanco el ABC del teletrabajo en Colombia”, en esta guía se encuentran los lineamientos para la formalización de este modelo de trabajo en las empresas, al igual que el marco legal que lo regula. (MinTIC, 2020)

La adopción obligada e inesperada del teletrabajo retó a colaboradores y líderes de las organizaciones a modificar las formas de relacionarse entre sí y probar nuevas rutas para la ejecución de sus actividades alterando hábitos, costumbres y rutinas, lo cual indudablemente generó cambios en la cultura organizacional de las empresas, toda vez que es el conjunto de creencias y comportamientos, estilos de liderazgo y procesos que influyen en el modo en que interactúan los miembros de una empresa (Garcia Fasih, 2020) Un experto en cultura organizacional como (Garcia Fasih, 2020) menciona que el Covid-19 marcó un punto de inflexión y en el centro del cambio se encuentra la cultura corporativa. Por lo anterior y con el fin de asegurar que a través del teletrabajo se mantenga el equipo unido, se logren resultados y a la vez se garantice el bienestar de los colaboradores, (Garcia Fasih, 2020) plantea que es importante redefinir las prioridades estratégicas del negocio y socializar los nuevos objetivos, fortaleciendo la colaboración, creando articulación entre las distintas áreas y una constante comunicación entre los miembros de los equipos.

(Chambers, 2020) menciona que el *Chicago Proactive Response* entrevistó a un grupo de 50 ejecutivos en Estados Unidos para discutir cuáles han sido los principales cambios de las culturas internas originados por la pandemia y se abordaron 5 áreas

claves: comunicación, colaboración, salud mental, equidad entre el trabajo en casa y en la oficina y ubicación. Por su parte (Carbajal, 2021) menciona que la cultura organizacional a raíz de la aparición de la pandemia y la adopción del teletrabajo tuvo cambios primordialmente en aspectos como la comunicación, inducción, gestión del conocimiento, reconocimiento, conexión social, empatía, integridad y capacitación.

Lo anterior permite visualizar como a partir de la pandemia, y con la adopción del teletrabajo, las empresas están retadas a innovar sus propias habilidades para medir los impactos en la cultura organizacional de tal forma que diseñen e implementen mecanismos para lograr adaptarse rápidamente a una fuerza de trabajo que actualmente funciona de una forma diferente y tiene otras prioridades, pues, si una compañía no adapta su cultura organizacional en pro de las nuevas condiciones abordadas por la pandemia y el teletrabajo, corre el riesgo de que sus colaboradores y demás miembros no se sientan plenamente identificados con ese conjunto de principios y creencias y por ende sea más difícil lograr una sinergia en la consecución de objetivos comunes. Además, si no tiene un liderazgo alineado, coherente y cercano va a ser mucho más complicado mantener el compromiso de equipo.

El presente trabajo propone realizar un diagnóstico de la cultura organizacional en la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. luego de la implementación del teletrabajo a causa de la pandemia Covid-19 y se realiza porque de forma preliminar se han evidenciado fallas en los procesos de inducción, comunicación y colaboración. Además, el área ha tenido cambios en la forma en que ejecuta sus actividades y el ingreso de nuevos integrantes al equipo, lo que sin duda impacta las relaciones entre colaboradores y líderes y la forma como se conciben los equipos para el alcance de objetivos.

Esta investigación permitirá que a través de un diagnóstico de la cultura organizacional se permita adaptar el teletrabajo como una opción mucho más efectiva en las actividades de sus empleados acorde a las necesidades requeridas y la adopción de nuevos hábitos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos propios del área de la Subgerencia Económica. Adicionalmente permite contrarrestar las tendencias actuales de cultura organizacional y teletrabajo frente a los resultados de medición de cultura organizacional. Sumado a esto, el proyecto contribuye a que a través del diagnóstico de cultura organizacional la Subgerencia Económica tenga elementos de juicio para lograr que el equipo se adapte a un teletrabajo bien hecho, se mejore la calidad de vida de



los trabajadores, se perciban los beneficios para el medio ambiente, la movilidad de las ciudades, la reducción de los costos fijos de las empresas y en general la productividad de las organizaciones (Diaz, 2020).

## **Marco Institucional**

### **Misión**

Gestionar el desarrollo del Sistema Integrado de Transporte Público en Bogotá, en el marco del Plan Maestro de Movilidad, con estándares de calidad, dignidad y comodidad, con criterios de intermodalidad, con sostenibilidad financiera y ambiental, con una orientación hacia el mejoramiento de la calidad de vida de los usuarios y procurando la integración de la ciudad con la Región (Transmilenio S.A., 2020)

### **Visión**

En el 2023, el Sistema Integrado de Transporte Público gestionado por Transmilenio S.A. tendrá cobertura en toda la ciudad. La sostenibilidad operacional, financiera y ambiental de este Sistema estará asegurada mediante políticas públicas Distritales y Nacionales de movilidad y fuentes de financiamiento determinadas por las autoridades competentes. (Transmilenio S.A., 2020)

### **Historia**

“En 1967 había en Bogotá 2.679 autobuses urbanos que transportaron, en promedio, 1.629.254 pasajeros por día. En esta época, cuando la ciudad era de un poco más de un millón de habitantes y tenía 8.000 hectáreas de extensión, el servicio era relativamente razonable y cómodo. Pero a medida que la ciudad creció y llegó a alcanzar más de cinco millones de habitantes y una extensión superior a 30.000 hectáreas, no sólo aumentó sustancialmente el parque automotor hasta alcanzar más de 20.000 vehículos, sino que se multiplicaron la anarquía, el caos, la ineficiencia, la incomodidad y la contaminación.

Desde los años 60 hasta los 90, el transporte colectivo corre, en su gran mayoría, por cuenta de empresarios privados, de manera anárquica, incómoda, costosa e insostenible y que, desde mediados de los 80 y, sobre todo, a finales de los 90, hace crisis.

Esta crisis es fruto de la simple extensión de la ciudad, el aumento de la población y del parque automotor manteniéndose la infraestructura vial de la época.”<sup>1</sup>

“Para finales del siglo XX la situación era crítica. No existía un verdadero sistema de transporte público urbano que sirviera como alternativa al vehículo particular - lo cual

incentivaba aún más su uso - y la ciudad registraba bajos niveles de competitividad a nivel latinoamericano y una insatisfactoria calidad de vida de la gran mayoría de sus habitantes.

Las administraciones de los alcaldes Andrés Pastrana (1988-1990) y Jaime Castro (1992-1994), además de la primera de Antanas Mockus (1995 - 1997), formularon propuestas para solucionar el problema de transporte público, con resultados limitados. Fue durante la alcaldía de este último cuando se habló insistentemente de la posibilidad de establecer un sistema de transporte masivo que contribuyera a remediar la problemática de la movilidad en Bogotá.

El alcalde Enrique Peñalosa (1998-2000) incluyó en su programa de gobierno, como proyecto prioritario, ofrecer a la ciudad una solución al problema del transporte público. En consecuencia, en la ejecución del plan de desarrollo Por la Bogotá que queremos en cuanto a movilidad y de manera concreta al proyecto del sistema de transporte masivo, se determinó la construcción de una infraestructura especial destinada de manera específica y exclusiva a su operación, a partir de corredores troncales especializados, dotados de carriles de uso único, estaciones, puentes, ciclorutas y plazoletas de acceso peatonal especial, diseñados para facilitar el uso del sistema a los usuario.

En consecuencia, y con base en los estudios efectuados durante la primera administración del alcalde Antanas Mockus por la Japan International Cooperation Agency (JICA), los cuales determinaron que el metro no era la opción más conveniente a corto plazo, pues sólo a quince o veinte años se necesitaría una línea y que su costo era diez veces mayor a la alternativa de buses articulados, se decidió, como la solución al problema del transporte público la creación del Sistema Transmilenio, sustentado en cuatro pilares:

- Respeto a la vida, representado en un servicio cómodo, seguro y moderno.
- Respeto al tiempo de la gente, con un sistema de transporte que cumpla estándares mínimos de calidad en cuanto a itinerarios y tiempo de desplazamiento.
- Respeto a la diversidad ciudadana, pues se convertiría en un sistema de transporte en el que converjan las diferentes clases sociales sin preferencias de ninguna clase y, por el contrario, trato igualitario.
- Calidad internacional, cumpliendo con los requisitos mínimos señalados por la ingeniería del transporte para la prestación de un servicio cómodo, seguro y efectivo.

Después de no pocos inconvenientes, entre ellos la oposición de algunos concejales y empresarios del transporte, el Concejo de Bogotá aprobó el proyecto para la creación del sistema por medio del acuerdo 04 de 1999, que autorizó al alcalde mayor, en representación de Bogotá D.C., para participar conjuntamente con otras entidades del orden distrital en la constitución de la Empresa de Transporte de Tercer Milenio, Transmilenio S.A., dada el 13 de octubre de 1999 como sociedad por acciones, bajo la forma de sociedad anónima de carácter comercial con aportes públicos.

Transmilenio S.A. es el ente gestor del Sistema, la entidad encargada de coordinar los diferentes actores, planear, gestionar y controlar la prestación del servicio público de transporte masivo urbano de pasajeros, y tiene la responsabilidad de la prestación eficiente y permanente del servicio. Es así como el 18 de diciembre de 2000, se inauguró la primera ruta que comenzó a operar con 14 buses entre las calles ochenta y sexta por la troncal de la Caracas. Durante este período se entregaron las troncales: Autonorte, Calle 80 y Caracas.

En el segundo período de administración del alcalde Antanas Mockus (2001-2003) incluyó en el plan de desarrollo Bogotá para vivir todos del mismo lado, la meta de disminuir en un 20% los tiempos de desplazamiento de las personas en la ciudad y los proyectos prioritarios fueron las tres nuevas troncales de transporte masivo: Américas, NQS y Avenida Suba.”<sup>2</sup>

### **Cifras del Sistema (versión 2021)**

Actualmente el sistema cuenta con 1.114,4 Kms de vía en troncal en operación, 11 troncales en operación, 139 estaciones, 9 portales y 11 patio garajes.

Adicionalmente el Sistema troncal tiene 2.357 buses distribuidos de la siguiente manera: 761 articulados; 1.323 biarticulados; 273 duales; 739 buses a gas; 927 alimentadores.

Contando con 2.586 conductores en alimentación y 5.538 conductores en troncal.

Así mismo el componente zonal cuenta con 7.477 paraderos, 1.889,6 Kilómetros de cobertura, 33 patio talleres y 8 concesionarios.

### **Infraestructura**

En cuanto a la infraestructura del Sistema, Transmilenio cuenta con 86 puentes peatonales, 3.500 puntos de acceso, 19 ascensores, 47 baños, 1.200 torniquetes y 5.287 puntos de recarga externa.

Además, el Sistema tiene a su servicio 22 ciclo parqueaderos con 6.059 puestos en total. Espacios seguros, cómodos y de fácil acceso para todas las personas que utilizan la bicicleta como una alternativa formal de transporte para la movilidad diaria. (Transmilenio S.A., 2020)

### **Personal**

En cuanto al personal, hay 33.000 funcionarios y colaboradores, 544 personal en vía, divididos en 250 mediadores y 294 anfitriones.

En el Sistema Integrado de Transporte Público los beneficios del Sistema Transmilenio para la ciudad y sus habitantes son innegables: hay menos contaminación y más seguridad; se mejoraron notablemente sectores de la ciudad que estaban muy deteriorados; la accidentalidad disminuyó, se redujeron los tiempos de viajes y se mejoró la calidad de vida de todos los ciudadanos.

En el marco del Plan Maestro de Movilidad, la carta de navegación de la ciudad en el tema, se establece la estructuración del nuevo Sistema Integrado de Transporte Público de Bogotá (SITP), como instrumento que garantiza mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, optimizando los niveles de servicio para viajes que se realizan en la ciudad. El SITP es un sistema organizado e integrado de diferentes servicios de transporte (Urbano, Especial, Complementario, Troncal, Alimentador y demás modos de transporte que se irán implementado) que buscan el cubrimiento efectivo del transporte en Bogotá.

En la misma línea de lo que en su momento significó la implantación del Sistema Transmilenio, hoy consolidado como un referente mundial en materia de movilidad, el SITP a partir de una implementación gradual y controlada, cambiará la historia de la ciudad garantizando la cobertura del 100% en la prestación del servicio de transporte público, integrará la operación y la tarifa, generará beneficios para poblaciones particulares, ajustará tecnológicamente la flota actual, tendrá un único medio de pago por medio de tarjetas inteligentes y manejará paraderos establecidos para el arribo y partida de pasajeros, entre otros aspectos.

Transmilenio S.A., como entidad del Distrito, es el ente gestor del SITP y deberá velar por su operación para atender con calidad, eficiencia y sostenibilidad la demanda de transporte público en la ciudad de Bogotá D.C. (Transmilenio S.A., 2020)

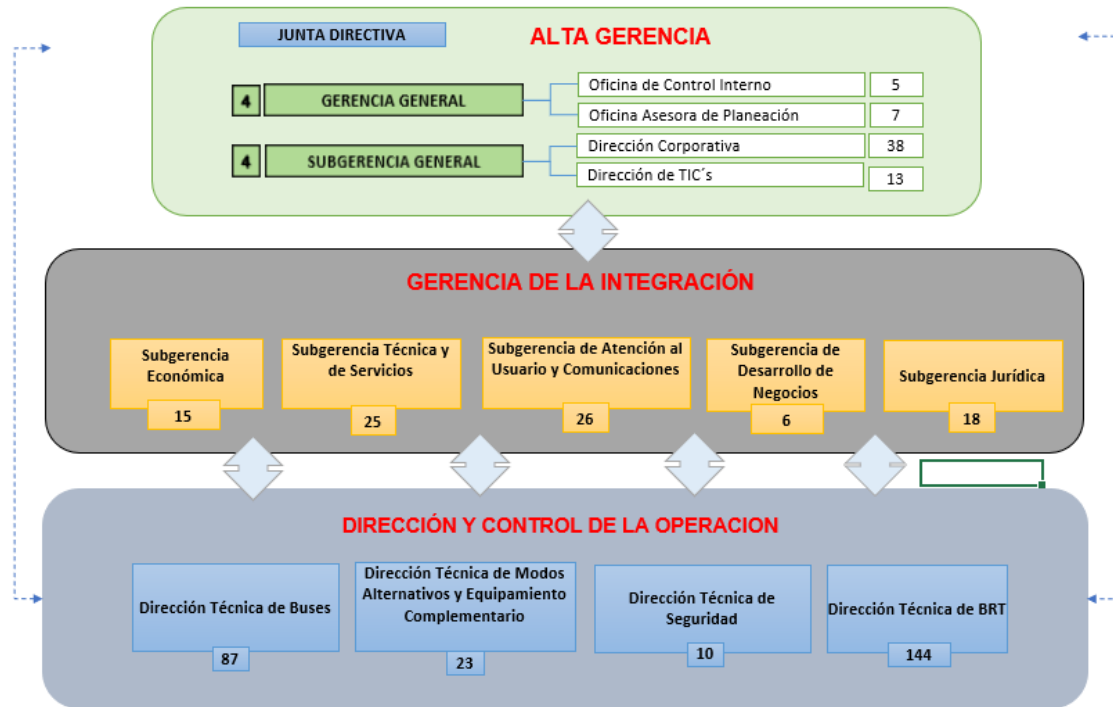
### **Estrategia 2021-2023**

Por medio del Acuerdo No. 07 de 2019, se actualiza el Plan Estratégico de Transmilenio S.A. El Plan Estratégico describe el propósito superior, nuestra razón de ser (misión), a dónde deseamos llegar (visión) y los lineamientos corporativos de la Entidad materializados a través de objetivos específicos y de estrategias de cumplimiento

El plan estratégico esta dividida en 6 dimensiones:

1. Operacional: Los planes, proyectos y programas se deberán orientar a garantizar la prestación de un servicio de transporte público de pasajeros de calidad, integrado, intermodal y con adecuada infraestructura
2. Usuario: Los usuarios reconocen al Sistema Integrado de Transporte Público por la generación de valor para la ciudad y sus habitantes, y por su aporte al desarrollo de la cultura ciudad
3. Sostenibilidad Ambiental: Nuestro servicio contribuirá al desarrollo de una ciudad sostenible mediante la incorporación al Sistema Integrado de Transporte Público de vehículos con tecnologías limpias, y el fortalecimiento de la Gestión Ambiental Institucional
4. Sostenibilidad Financiera: Transmilenio S.A. orientará sus estrategias a la sostenibilidad y eficiencia en la administración financiera de los recursos del Sistema Integrado de Transporte Público.
5. Tecnológica: Nuestro Sistema Integrado de Transporte Público contará con soluciones integrales de TIC que permita eficiencias operacionales, ambientales y de seguridad vial.
6. Gestión Empresarial: Nuestro actuar corporativo se desarrollará con base en el funcionamiento armónico de nuestra cadena de valor, en procesos y procedimientos eficaces y autorregulados, y en una permanente búsqueda de la excelencia como entidad contratante y ente gestor del Sistema Integrado de transporte Público. (Transmilenio S.A., 2020).

## Organigrama



Gráfica 1: Estructura organizacional Transmilenio S.A.

Fuente: (<https://www.transmilenio.gov.co>, 2020).

## Portafolio de Servicios

Publicidad en el sistema: Transmilenio S.A. ofrece la infraestructura de portales y estaciones del Sistema Troncal para la explotación publicitaria que gracias al gran impacto de exposición que tienen las marcas sobre los 2.2 millones de usuarios que moviliza el sistema diariamente, ofrece la oportunidad de exhibir su publicidad para efectuar promoción, actividades BTL, activaciones, bajo esquemas y formatos acordes con sus necesidades y lanzamientos en los espacios físicos de la infraestructura del Sistema. También se comercializan en asocio con los operadores privados del Sistema publicidad externa e interna en los buses.

Arrendamiento de espacios comerciales: El Sistema Transmilenio cuenta actualmente con una infraestructura de 9 portales y 137 estaciones para el servicio de

transporte masivo de pasajeros, la cual ofrece para brindar a diversas empresas espacios para la venta de productos y servicios adicionales que signifiquen un valor agregado para el usuario dentro del Sistema en términos de calidad y seguridad para mejorar su experiencia y la percepción de este.

**Padrinazgo De Estaciones:** Alianzas que le permitan a una compañía o entidad reconocida, patrocinar una estación o Portal del Sistema Transmilenio, con lo cual ésta incluiría en su denominación el nombre de la compañía o del producto o servicio que proponga y sea aceptado por Transmilenio S.A., convirtiéndose así en un hito y referente de ciudad asociado al Sistema de Transporte Masivo basado en buses, más grande del mundo y referente mundial obligado. Asimismo, la compañía que apadrine la estación podrá obtener beneficios relacionados con el arrendamiento de espacios de comercialización, espacios publicitarios y difusión de marca a lo largo de toda la infraestructura del sistema.

**Publicidad en buses:** Transmilenio S.A. como Ente Gestor del Sistema de Transporte Masivo, autoriza a los concesionarios de operación troncal y zonal la exhibición de publicidad al interior y exterior (contando con registros de Publicidad Exterior Visual - PEV) conforme al reglamento que contiene las condiciones y limitaciones para ello; dando cumplimiento a la normatividad ambiental vigente. Esta publicidad se implementa por parte de los comercializadores avalados por parte de los concesionarios. El gran impacto de exposición que tienen las marcas permite que sobre los 2.5 millones de usuarios que moviliza el componente troncal y sobre los 1.6 millones de usuarios para el componente zonal tenga una efectividad publicitaria.

**Conocimiento:** con 20 años de experiencia nos ha llevado a cultivar y sistematizar el conocimiento como valor agregado que está disponible para todos los grupos de interés que desean tener acceso a nuestra experiencia para desarrollar un aprendizaje aplicable a sus contextos locales.

**Consultoría Transmilenio** Gracias a esta experiencia y reconocimiento, el equipo profesional y técnico formado en Transmilenio S.A., tiene la capacidad de compartir y expandir su Know How, el cual ofrecemos en las siguientes temáticas: Gestión Social y Atención al Ciudadano; Control de Operaciones de BRT; Planeación de Transporte, Infraestructura y Seguridad Operacional; Sustentabilidad Ambiental en Sistemas de Transporte; Proyectos Especiales.



## Marco de Referencia

### 1. Dinámica laboral en tiempos de pandemia

#### 1.1. Emergencia sanitaria a nivel global y su repercusión en el mercado laboral

La pandemia del COVID 19, conllevó en los dos últimos años un proceso de aislamiento mundial, el miedo al contagio masivo y su riesgo de muerte ante un desconocido virus en su momento hace que las organizaciones y entes gubernamentales tomen medidas de aislamiento que salvaguarden la vida de cada país. Los empresarios se ven obligados a adaptarse de manera rápida y efectiva para operar y lograr prestar servicios con el menor impacto posible en su productividad; en algunos casos la adaptación del medio laboral a políticas sanitarias obligatorias como son el distanciamiento social, uso de tapabocas, lavado de manos etc. Estos cambios requieren un proceso rápido y tener el menor impacto en la productividad. Citando el enunciado encontrado en el ensayo de (Caicedo J. A., 2021) sobre el impacto de la pandemia en las organizaciones: *“bajo el contexto de pandemia desde enero de 2020, a causa del brote de la enfermedad por el nuevo coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19) como una emergencia de salud pública de importancia internacional. Esta pandemia es considerada como el primer gran impacto de repercusión planetaria en la historia reciente del mundo globalizado y pese a que sus efectos en materia de salud pública están siendo preeminentes, también lo son en todos los demás ámbitos de la vida pública y privada, individual y colectiva”*.

La publicación de la CEPAL (Comisión económica para América Latina y el Caribe) en su impreso titulado “La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales” enuncia: “Una de las transformaciones del trabajo facilitadas por la digitalización es el teletrabajo que, en ocasiones, ha sido fomentado no solo por su potencial papel en el ámbito laboral, sino también por su posible contribución a una mejor conciliación entre el trabajo y la vida familiar, la descongestión del tráfico urbano y la descontaminación correspondiente. En los Estados Unidos, en 2017/2018, un 25% de los ocupados afirma que trabaja (parcialmente) desde su casa (Bell y Blanchflower, 2020). Sin embargo, en muchas ocasiones se trata de casos en que las personas se llevan a su casa tareas desde su lugar de trabajo, para avanzar con ellas después de la jornada

habitual o durante un fin de semana. Según estimaciones de la OIT, previamente a la crisis sanitaria a nivel global un 7,9% de los ocupados trabajaba en su casa – la mayoría de ellos, sin embargo, no se desempeñaba como “teletrabajadores” sino en ocupaciones manufactureras y artesanales tradicionales (ILO, 2020).”

Aunque hay enunciados que tratan y flexibilizan el teletrabajo, no hay estudios formales que permitan ver el impacto dentro de la cultura organizacional, sin embargo, es posible encontrar un acercamiento en (Caicedo J. A., 2021) donde el autor concluye: *“Si bien nuestro país no estaba preparado, se encuentra una buena recepción al modelo que está siendo implementado de forma permanente con algunas variaciones de alta relevancia como es la alternancia, que busca el equilibrio entre los espacios de trabajo en oficina y el trabajo remoto...”* Adicionalmente, el autor agrega: *“... El teletrabajo no es para todas las compañías ni todas las personas, por ello, a nivel que se logra una maduración de esta nueva realidad laboral, es necesario que tanto empresas como trabajadores tengan una “mente abierta”; se dejen las reglas claras; se haga una correcta evaluación del entorno de la empresa y el trabajador; se continúe el interés en brindar mejores herramientas ofimáticas a los trabajadores, un adecuado desarrollo de las competencias orientadas al trabajo remoto, la comunicación y la generación de una nueva cultura organizacional que incluya estrategias de medición por objetivos, lo que sin duda dará un impulso al crecimiento de la productividad”*. También se encuentra enunciado de caso de estudio que hace referencia a Cultura Organizacional y Teletrabajo antes de la pandemia que es importante recalcar porque tiene enunciados concluyentes del caso en el cual destaco el siguiente tomado de (Kinyua Jacqueline Wanjaa, 2021) original de (Harrington, Susan J. and Santiago, 2006) sobre el estudio de Cultura Organizacional y Calidad de vida laboral y aislamiento profesional de los teletrabajadores en Mason State College's, El estudio descubrió que no solo la cultura puede afectar la implementación y el éxito de acuerdos de teletrabajo, pero el mayor aislamiento e independencia de un trabajador virtual sino puede impactar la cultura que rodea a los trabajadores remotos y crear una subcultura organizacional. Así mismo, en el estudio de (Kinyua Jacqueline Wanjaa, 2021) original de (Harrington, Susan J. and Santiago, 2006) sobre el estudio de cultura organizacional, calidad de vida laboral y aislamiento profesional de los teletrabajadores en Mason State College's, se evidenció que no solo la cultura puede afectar la implementación y el éxito de acuerdos de teletrabajo, si no que el aislamiento e independencia de un trabajador virtual puede

impactar la cultura que rodea a los trabajadores remotos y crear una subcultura organizacional.

Es posible que, según el enunciado anterior, sea necesario analizar si la cultura organizacional se ve afectada cuando sus individuos no están juntos o no se encuentran en un mismo ambiente de interacción físico, ya que, el objeto de la cultura es determinar cómo se desarrolla o evoluciona una organización de acuerdo a unos procesos ya establecidos. Según **Forbes** en 2020: “La cultura de las empresas está pasando por dificultades significativas. Cuando las personas no pueden estar juntas, reunirse o encontrarse cara a cara en sus lugares de trabajo, la cultura corre el riesgo de verse comprometida.” (Brower, 2020)

En otro artículo también se hace referencia a lo difícil que es gestionar los colaboradores cuando parte del equipo no tiene contacto cara a cara y se hace más difícil adaptar al personal a la organización, “Si bien los líderes históricamente han podido apoyarse en interacciones informales y observaciones en persona para moldear la cultura organizacional, esos métodos ya no están disponibles para la mayoría de los trabajadores. Se vuelve extremadamente difícil dejar que los empleados sepan cuando están alineados con la cultura empresarial, comunicar expectativas de comportamiento es casi imposible. Como resultado, los líderes recurren cada vez más a métodos formales como evaluaciones 360, comentarios, revisiones trimestrales de desempeño y revisiones periódicas”. (Dale Rose Ph.D., 2021). Por otro lado muchas de las situaciones y comunicaciones cuando son muy formales tienden a no ser muy naturales, por lo cual se hace necesario desarrollar herramientas que permitan su interacción equilibrada entre lo formal y lo informal que de alguna manera se pueda entregar un mensaje que llegue a toda la organización para Dale Rose describe dicha situación “como reuniones para comunicar expectativas, marcar cuando los empleados se han desviado del camino, y se aliente sus esfuerzos cuando estén alineados. Inicialmente, los mecanismos de retroalimentación estructurados pueden sentirse menos naturales o cómodos que otros métodos de creando una cultura alineada, pero estos enfoques tienen algunas ventajas sobre los métodos más informales. Primero, crear una herramienta de retroalimentación estructurada permite a los líderes articular muy específicamente la cultura necesaria para lograr la estrategia de la empresa. Mayormente los líderes pueden incluir comportamientos muy específicos que esperar de todos los líderes y poner en cascada

estas expectativas en toda la empresa. En segundo lugar, dar retroalimentación utilizando una herramienta estructurada. permite cierta estandarización de expectativas mejora significativamente la alineación entre grupos de individuos. Por ejemplo, cuando todo su equipo de Siete subordinados directos recibe retroalimentación sobre un comportamiento elemento como "incluye las partes interesadas adecuadas en toma de decisiones "todos escuchan el mismo mensaje sobre qué comportamiento es importante. Métodos informales a menudo conducen a una falta de comunicación, por lo que algunos de los siete reciben mensajes diferentes, o incluso contradictorios." (Dale Rose Ph.D., 2021)Dale Rose Ph.D., 2021)

### **1.1.1 ¿Cómo transcurre la pandemia y cómo afecta la economía?**

Los principales resultados señalan unas pérdidas económicas que varían entre \$4,6 billones y \$59 billones por mes de acuerdo con los escenarios de aislamiento considerados, cifras que representan entre 0,5% y 6,1% del PIB nacional. La rama económica de servicios aparece como la más afectada, donde se destacan las actividades de alojamiento y servicios de comida, servicios inmobiliarios, servicios administrativos, actividades profesionales y técnicas, construcción y comercio. En relación con su distribución regional, Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca registran el mayor aporte a la pérdida total a través de todos los escenarios considerados. Por su parte, aquellos que aparecen como más vulnerables al aislamiento son Antioquia, Boyacá, San Andrés, Santander y Valle del Cauca. (Banco de la República, 2020)

### **1.1.2 Posibles tendencias para el manejo de a la emergencia sanitaria**

Después de un año y medio de pandemia, las personas se han adaptado a una nueva realidad con el COVID-19. El proceso ha llevado a cambiar la manera de interactuar; desde fortalecer hábitos como el lavado de manos, el uso de tapabocas, la colocación de vidrios de protección, la restricción de acceso a diversas oficinas y lugares de gran concurrencia y el teletrabajo, etc. En un informe actualizado el 30 de abril de 2020 el Ministerio de las telecomunicaciones destaca un aumento del teletrabajo en un 400% con respecto al 2018, donde se estimó que el país tenía 122.278 teletrabajadores. (Ministerio de las Comunicaciones, 2020)

## 1.2. Cambios en la modalidad de trabajo e incorporación laboral

El Covid-19 y su efecto a nivel mundial ha sido uno de los hechos más trascendentales en los últimos tiempos, pues las medidas para la mitigación de la pandemia han provocado cambios en el mundo laboral ya sea porque los trabajadores han perdido su puesto de trabajo; porque se ha disminuido el número de horas laborales, porque el acceso a la oficina es restringido; o porque en definitiva los colaboradores no requieren estar una oficina, sino que realizan sus labores a través de un medio digital.

## 1.3. Adopción al sistema de teletrabajo

Según la editorial ***The Conversation*** en su artículo publicado el Julio de 2020, titulado “***Cinco cambios en las relaciones laborales provocados por el coronavirus***”:

Tabla 1: Cinco cambios en las relaciones laborales provocados por el coronavirus

El horario y la jornada laboral	En 1919 se adoptó la primera norma laboral internacional sobre la duración de la jornada, el Convenio sobre las horas de trabajo (industria), que fijó un máximo de ocho horas diarias y/o cuarenta ocho a la semana. A partir de ahí, la jornada laboral ha visto reducida su duración y se ha hecho más flexible. En la UE-28, de 38,6 horas a la semana en 2005 se ha pasado a 37,6 en 2010 y a 36,6 en 2015. La flexibilidad de los horarios de trabajo ha impulsado la necesaria convergencia con el resto de los horarios que afectan al hogar, como los escolares, comerciales, sanitarios, cuidado de mayores, formación y ocio. La organización del tiempo de trabajo, determinada en su mayor parte por la propia organización, dificulta la autonomía y la flexibilidad en la toma de decisiones. No obstante, la imposibilidad de acceder a recursos tecnológicos o el envío de correos electrónicos a partir de una determinada hora, sugieren que cierto orden ayudará a evitar un caos horario perjudicial para el trabajador. (Martínez Moran & Diez Ruiz, 2020)
---------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>El lugar de trabajo</p>	<p>Las tecnologías de la información y la comunicación han impactado en el lugar de trabajo. Se empieza a hablar de dos tipos de trabajadores: aquellos con posibilidades de teletrabajar y aquéllos que no, como una distinción más de las condiciones laborales. Teletrabajo como ventaja competitiva para el talento y con un salario más elevado como incentivo. El trabajo desde el hogar o desde cualquier lugar se convierte en una alternativa viable. Requiere de la provisión de recursos tecnológicos, de la definición física del espacio donde realizarlo y de una nueva mentalidad en quién lo ejerce (y en la empresa): ¿cómo se va a relacionar el trabajador con sus superiores y sus compañeros?, ¿cómo van a cambiar sus funciones y tareas?, ¿cómo se va a evaluar su desempeño? (Martínez Moran &amp; Diez Ruiz, 2020)</p>
<p>El liderazgo y las relaciones con los colaboradores</p>	<p>Las relaciones entre directivos y trabajadores han ido variando en un continuo que va desde ver y observar lo que se hace, de control y supervisión de las tareas y funciones, a una dirección basada en objetivos y en la evaluación del rendimiento alcanzado. Esta evolución se afianza con la distancia provocada por el teletrabajo. La proximidad física fortaleció la autoridad del líder. La distancia provocada por la tecnología genera la necesidad de reorientar la relación con los colaboradores. Ahora se va a tener que basar en la confianza mutua, en la flexibilidad, en la negociación y en protocolos de comunicación. El líder deviene también mentor que fomenta el autodesarrollo del colaborador y que incentiva la asunción de responsabilidades en el papel desempeñado. (Martínez Moran &amp; Diez Ruiz, 2020)</p>
<p>La permanencia en la empresa</p>	<p>La covid-19 ha dejado su huella a nivel global en forma de pérdida masiva, total o parcial, de puestos de trabajo y ha impactado sobre el paradigma de que una buena carrera profesional contempla el desarrollo de toda la vida laboral en una misma empresa. (Martínez Moran &amp; Diez Ruiz, 2020)</p>
<p>El trabajo como medio de desarrollo profesional y personal</p>	<p>Si los ciclos económicos y laborales afectan al empleo, la pandemia ha provocado un enorme desajuste en la fuerza laboral, eliminando unos empleos y generando otros en un lapso muy breve. El empleo como fuente de ingresos recurrentes no ha superado el examen de la pandemia. El mantenimiento de oficios y profesiones se va a ver afectado por cambios en el consumo, en hábitos y en los comportamientos de empresas y personas. Los casos de suicidio y acoso aparecidos en este siglo corroboran la fragilidad de la salud mental en el trabajo. (Martínez Moran &amp; Diez Ruiz, 2020)</p>

El elevado estrés provocado por la pandemia ha provocado ansiedad y depresión entre los trabajadores. Más del 50% de los millenials y el 75% de la generación Z han dejado su puesto de trabajo por temas relativos a su salud mental. En resumen, la covid-19 ha cuestionado paradigmas asociados a las relaciones entre personas en el seno de las empresas. La incorporación de recursos tecnológicos, que permiten mayor flexibilidad en el empleo, no debe propiciar la pérdida de confianza en el entorno laboral ni un alejamiento en las relaciones que se dan en las organizaciones. La salud mental y el desarrollo de las personas están en juego. (Martínez Moran & Díez Ruiz, 2020)

Fuente: Martínez Morán Pedro César Díez Ruiz Fernando (2020)

## **2. Antecedentes sobre cultura organizacional**

### **2.1. Estado del arte sobre la cultura organizacional (Definiciones)**

El concepto de cultura organizacional según (Allan A. Kennedy, Terrence E. Deal, 1982) se relaciona con el conjunto de valores, símbolos, mitos y héroes que representan puntos importantes para las personas que trabajan en una organización, ejerce una fuerte influencia y afecta casi todos los aspectos de la organización, dando como un ejemplo podemos mencionar la forma de vestir, asensos y hasta la influencia en toma de decisiones (Carlos Díaz Lastreto, 2020). Adicionalmente, la importancia de una cultura organizacional radica en la realización del trabajo, dado que si se alcanza una cultura organizacional sólida los colaboradores harán su trabajo mucho mejor, los autores (Allan A. Kennedy, Terrence E. Deal, 1982) (Carlos Díaz Lastreto, 2020) exponen que la cultura organizacional puede tener reglas informales las cuales guían a los colaboradores a comportarse en la mayoría de casos o situaciones que se presenten en la organización, por otro lado, también genera sentido de pertenencia y de identidad con la organización haciendo que los colaboradores se sientan a gusto con las labores realizadas. a importancia de una cultura organizacional radica en la realización del trabajo, dado que, si se alcanza una cultura organizacional sólida, los colaboradores harán su trabajo mucho mejor, los autores (Allan A. Kennedy, Terrence E. Deal, 1982) (Carlos Díaz Lastreto, 2020) exponen que la cultura organizacional puede tener reglas informales las cuales guían a los colaboradores a comportarse en la mayoría de casos o situaciones que se presenten en la organización, por otro lado, también genera sentido de pertenencia y de identidad con la organización haciendo que los colaboradores se sientan a gusto con las labores realizadas.

Como decía Peter Drucker (Vineet Chopra, Sanjay Saint, 2015) (Carlos Díaz Lastreto, 2020) “la cultura se come en el desayuno a la estrategia”, lo que da como resultado es que por más fuerte, innovadora o brillante que se la estrategia de una organización si no tiene una cultura organizacional fuerte, lo que se haya planeado como estrategia organizacional será difícil de implantar y en algunos casos causara resistencia en los colaboradores dado que se no se tiene un sentido de pertenecía hacia la empresa. En adición a este concepto, La cultura organizacional se compone de varios elementos caracterizado por el autor (Vineet Chopra, Sanjay Saint, 2015) en los siguientes elementos:(Vineet Chopra, Sanjay Saint, 2015) agrega que la cultura organizacional se compone de varios elementos:

Tabla 2: Elementos que componen la cultura organizacional

<b>Medio ambiente del negocio</b>	Es definido por el medio en el que opera la empresa, lo cual determinara los lineamientos a seguir para tener éxito, por otra parte, las características del medio donde se desenvuelve la empresa impactan también la cultura que se está desarrollando de la organización.
<b>Valores</b>	Se trata de la columna vertebral de la cultura organizacional dado que se está basando en creencias y conceptos, las cuales proporcionan una dirección a todos los colaboradores y establecen lineamientos a los comportamientos diarios de los mismos
<b>Héroes</b>	Son personas modelos que representan a cabalidad la cultura organizacional de la empresa, este tipo de personas pueden alcanzar todo el éxito posible en una organización, por otra parte, estos colaboradores sirven de ejemplo ante toda la empresa siendo modelos en los roles y cargos que desempeñan motivando a los demás trabajadores a ser como ellos.



<b>Ritos y rituales</b>	Son una serie de rutinas programadas de la vida cotidiana de cada uno de los colaboradores dentro de la organización, dentro de sus manifestaciones diarias se pueden observar los ritos sociales, de trabajo, administrativos, reconocimientos y gerenciales.
<b>La red cultural</b>	Es el medio por el cual son comunicados los valores en la organización, ya que comprende comunicaciones básicas en la informalidad dentro de la compañía, según la organización de esta se puede mencionar jerarquías que ayudan a la red cultural a distribuir su conjunto de valores.

Fuente: Vineet Chopra, Sanjay Saint (2015)

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede afirmar que cada cabeza de la organización debe tener claro las redes culturales de su empresa con el fin de reforzar la cultura organizacional, esto con el fin de cumplir metas y objetivos de una manera fácil; dado que se podría llegar a presentar una resistencia por los colaboradores a realizar las tareas asignadas, por otra parte, cabe resaltar que es importante comprender la cultura organizacional, debido a que el recurso humano es uno de los factores más importante dentro de la organización (Carlos Díaz Lastreto, 2020).

Ahora bien, en la época actual es relevante que la organización tenga claro la importancia de fortalecer y establecer cultura organizacional, dado que el mercado se volvió más competitivo debido a la nueva realidad y con base a lo anterior se deben buscar caminos que hagan la diferencia en los colaboradores, por lo tanto, cada empresa decide qué tipo de culturas organizacionales quiere adoptar para su plan estratégico, a continuación se presenta la tabla con tipos de cultura organizacional que puede adoptar una empresa.

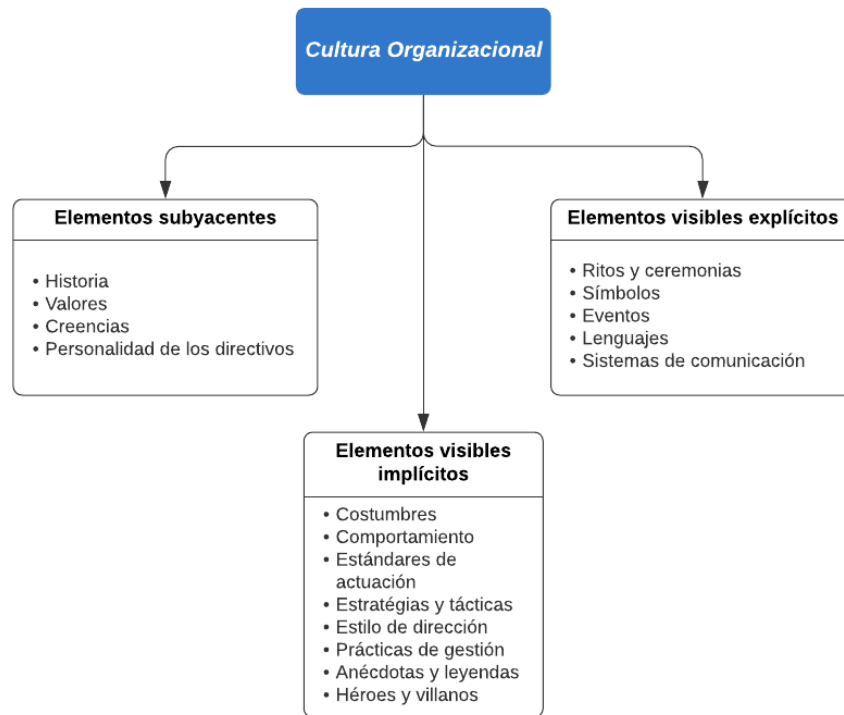
Tabla 3: Tipos de Cultura Organizacional

Innovación y toma de riesgo	Atención a los detalles	Orientados a los resultados
Orientados a la gente	Orientado a los equipos de trabajo.	Dinamismo y estabilidad

Fuente: Carlos Díaz Lastreto (2020)

## 2.2. Modelos de la cultura organizacional

Una organización con valores y normas claras promueve conductas positivas que se traducen en una mayor productividad dentro de la empresa y en una excelente proyección de la organización fuera de ella (Significados, 2020). Según (Mena, Dariel, 2019) clasifican los componentes de la cultura organizacional en 3: los subyacentes, los visibles explícitos y los visibles implícitos, una ampliación de este concepto se puede observar en la gráfica 2.



Gráfica 2: Elementos subyacentes, visibles implícitos y explícitos que configuran la cultura organizacional. Fuente: **(Mena, Dariel, 2019)**

Adicionalmente, (Mena, Dariel, 2019) expone que existen 5 elementos diferentes en la cultura organizacional como lo son: la cultura de gestión, la cultura comunicativa, la cultura de liderazgo, la cultura de servicio y los lineamientos con los cuales se establece las relaciones en el trabajo o elementos axiológicos como se observa en la gráfica 3.



Gráfica 3: Tipologías culturales de la empresa. Fuente: elaboración Propia, (Mena, Dariel, 2019)

Por otra parte, se exponen modelos orientados a las necesidades planteadas por la nueva realidad existente debido a la pandemia, se toma como referencia algunos modelos planteados dependiendo el tipo de orientación de la organización (Juan Lobo, 2020)

Tabla 4: Modelos de Cultura Organizacional a partir de la pandemia Covid-19

<p><b>Organizaciones Orientadas al poder</b></p>	<p>Este tipo de cultura organizacional se destaca por sus valores y su cultura, la cual está enfocada en imponer una posición de poder y su estructura organizacional basada en toma de decisiones centralizadas, lo que significa que el poder está concentrado en un solo directivo que ejerce un mando a sobre los colaboradores. En la actualidad este modelo está</p>
--------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

	desapareciendo ya que no es practico en la nueva normalidad.
<b>Organizaciones orientadas a las normas</b>	Este tipo cultura organizacional se enfoca en garantizar la seguridad y estabilidad de la compañía, esto se logra con el estricto cumplimiento de los lineamientos, la división y cumplimiento de responsabilidad de cada uno de los cargos con lleva a cumplir las metas planteadas, haciendo uso estricto de los procedimiento y procesos, el modelo expuesto al igual que el anterior se están dejando de adoptar ya que por ser tan estricto en esta nueva normalidad genera molestia en los colaboradores.
<b>Organizaciones orientadas a resultados</b>	Este tipo de cultura organización es orientada a ser eficaz y optimizada a fin de conseguir resultados y cumplimiento de objetivos, la modalidad está haciendo adoptada por muchas organizaciones ya que está produciendo resultados en unos entornos empresariales cada vez más competitivos y virtuales.
<b>Organizaciones orientadas a personas:</b>	Este tipo de cultura organización se enfoca en las personas y su ruta de crecimiento dentro de la organización, además enfocándose en el fator humano en cuanto a motivaciones y satisfacción del colaborador, algunas organizaciones están adoptan este modelo dado que piensan que un colaborar contento es más eficiente y producto.

Fuente: Juan Lobo (2020)

Otro modelo para resaltar es el de Deal & Kennedy el cual nos menciona cuatro culturas como lo son 1. Cultura dura 2. Cultura del trabajo 3. Cultura apuesta por la organización 4. Cultura del proceso. A continuación, se realiza una breve descripción de cada una de ellas (Carlos Díaz Lastreto, 2021) :

Tabla 5: Tipos de Culturas Organizacionales Modelo Deal & Kennedy

<b>Cultura del hombre duro y macho:</b>	Es una cultura de alto riesgo dado su esquema de únicas selecciones y retroalimentaciones rápidas, enfocados en la velocidad de respuesta y no en la constancia, se inculcan los valores necesarios para asumir riesgos y se caracteriza por darle valor a la oportunidad
<b>Cultura del trabajo mucho y juego mucho:</b>	Es una cultura en donde se asumen pequeños riesgos con retroalimentaciones rápidas y se centra en la necesidad de los clientes y en cumplimientos hacia ellos.
<b>Cultura apuesta por la organización:</b>	Es una cultura en la cual la retroalimentación es lenta y lo riesgos que se asumen son altos, se mueve en tiempo de meses incluso hasta de años se respeta la jerarquía y competencias técnicas de cada uno de los colaboradores.
<b>Cultura del proceso:</b>	Es una cultura en la cual los riesgos asumidos son bajos y retroalimentación es lenta, le dan relevancia a pequeñas cosas, se desarrolla camaradería y acciones que protejan unos a otros, todo se realiza con absoluta precaución y perfección técnica.

Fuente: Carlos Díaz Lastreto (2021)

También se tiene el modelo de Cameron y Quinn en donde se especifican 4 culturas las cuales se nombran clan, adhocrática, jerárquica y de mercado, a continuación, se hará una leve descripción de cada una de ellas (Rocío kinayas, 2015):

Tabla 6: Tipos de Culturas Organizacionales Modelo Cameron y Quinn

<b>Cultura Clan:</b>	La organización se concibe como una gran familia en donde sus miembros tiene una gran interacción y comparten creencias y valores
<b>Cultura adhocrática:</b>	La organización está basada en la proactividad, dinamismo y rapidez de reacción ante los retos que se presentan, proporciona carácter emprendedor a sus colaboradores.
<b>Cultura jerárquica:</b>	la organización se encuentra regida bajo los conceptos de funciones definidas, proceso, actividades, tareas y

	responsabilidades, todo lo anterior enmarcado en un nivel burocrático o piramidal
<b>Cultura del mercado:</b>	la organización es enfocada a los resultados sin importar el camino o el quien.

Fuente: Rocío Kinayas (2015)

Continuando con los distintos modelos mencionados se tiene en cuenta el modelo de Handy y Harrison el cual contemplan 4 tipologías: cultura de la función, cultura de la persona, cultura del poder y cultura de la tarea, las cuales se especifican a continuación (Bumeran, 2020):

Tabla 7: Tipos de Culturas Organizacionales Modelo Handy y Harrison

<b>Cultura de la función:</b>	En este tipo de cultura las organizaciones tienen como objetivo principal instaurar metodología concretas y orientadas al estricto cumplimiento de las normas institucionales, lo cual hace referencia a un trabajo rígido y poco flexible.
<b>Cultura de la persona:</b>	En este tipo de cultura las organizaciones se centran en que el colaborador tenga un excelente ambiente laboral para desarrollar sus funciones, por lo general realizan entregas de incentivos y mejoras constates al clima organizacional
<b>Cultura del poder:</b>	En este tipo de cultura las organizaciones tienen un esquema piramidal y el poder de toma de decisiones está enfocado en unas pocas personas, con el fin de tomar decisiones orientadas a la rapidez y la economía de la organización.
<b>Cultura de la tarea:</b>	En este tipo de cultura las organizaciones optimizan los recursos que se encuentran a disposición con el fin de que se ejecuten las tareas con la mayor eficacia y rapidez posible con el objetivo de cumplir las metas planteadas

Fuente: Bumeran (2020)

### **2.3. Una mirada a los retos actuales de la cultura organizacional en esquemas de teletrabajo**

Una vez mencionados los modelos tradicionales de cultura organizacional, los cuales desde hace algunos años no han tenido ningún tipo de cambio, se procede a mencionar los distintos tipos de oficinas virtuales y las adaptaciones de los modelos de cultura organizacional que se tienen actualmente por temas de la emergencia sanitaria (COVID\_19) que se está presentado a nivel mundial, en cada uno de los tipos de oficinas se encontraran inmersos una combinación de los modelos tradicionales de cultura organizacional, a continuación se presentan los modelos actuales que se han generado debido a esta nueva realidad:

1. Ambientes laborales remotos: Este tipo de oficinas se basan en medios digitales, herramientas y aplicativos que apoyen la labor de cada colaborador desde la distancia, con lo cual se ha liberado un espacio físico de reunión, en la actualidad muchas de las organizaciones han invertido tiempo, dinero y esfuerzo para que todo funcione bien desde los ambientes virtuales. Para este tipo de modalidades en la actualidad muchas de las organizaciones han enfocado sus esfuerzos en el factor humano, así como en establecer relaciones cercanas entre los colaboradores y que siempre sean divertidos los ambientes (Lucía Blasco, 2020).

Este tipo de ambientes permiten reclutar talento en lugares lejanos y de expandir la visión de la empresa gracias a la diversidad de talento incorporado. Por otra parte, en este tipo de ambientes se pueden observar tipologías de las distintas culturas organizacionales tradicionales adaptadas para la situación que genero la pandemia, a continuación, se nombran las tipologías que se adaptan en este ambiente laboral: Organizaciones orientadas a personas y al resultado (Juan Lobo, 2020), Cultura apuesta por la organización y del proceso (Carlos Díaz Lastreto, 2021), Cultura adhocrática y de clan (Rocío kinayas, 2015) y cultura de la persona y de la tarea (Carlos Díaz Lastreto, 2021)

2. Ambientes laborales híbridos: Este tipo de oficinas consisten en una alternancia en donde el colaborador intercala los días de asistencia a la oficina, esto con el fin de reforzar la interacción entre los colaboradores, por otra parte, también se tendría



casos extraordinarios en donde se generarían desigualdad en los trabajadores y acentuar diferencias o roles dentro del área, por otro lado, se menciona que este tipo de ambientes proporcionan un equilibrio entre la vida laboral, personal, tiempos de traslado y reducción del estrés que produce el día a día laboral, todo esto teniendo en cuenta que los colaboradores se encuentran en locaciones lejas a la oficinas (Lucía Blasco, 2020), a continuación, se nombran tipologías para este ambiente laboral según los diversos autores: Organizaciones orientadas a personas y al resultado (Juan Lobo, 2020), Cultura apuesta por la organización y del proceso (Carlos Díaz Lastreto, 2021); Cultura adhocrática y de clan (Rocío kinayas, 2015) y cultura de la persona y de la tarea (Carlos Díaz Lastreto, 2021)

3. Ambientes laborales remotos y ocasionalmente se asiste a la oficina: En este tipo de oficinas el tema de asistencia presencial es menos constatada a diferencia del modelo anterior, sin embargo, muchas de las empresas en pandemia utilizaron este modelo con el fin de que los colaboradores asistieran a las oficinas con algo realmente importante, este modelo permite independencia de trabajo a los colaboradores y estar en contacto con los compañeros con el fin de fomentar el trabajo en equipo y la cultura organizacional (Lucía Blasco, 2020), a continuación, se nombran tipologías para este ambiente laboral según los diversos autores: Organizaciones orientadas a personas y al resultado (Juan Lobo, 2020), Cultura apuesta por la organización y del proceso (Carlos Díaz Lastreto, 2021), Cultura adhocrática y de clan (Rocío kinayas, 2015) y cultura de la persona y de la tarea (Carlos Díaz Lastreto, 2021)
4. Hub & Spoke: El presente modelo se trata de una distribución radial en donde la empresa utiliza una oficina central y varias distribuidas en distintas partes del mundo dada la virtualidad presente, en donde trata de agrupar distintos talentos de una zona específica para beneficio de la empresa, con la modalidad de trabajar desde donde quieras y por el tiempo que quieras, esta modalidad está orientada a trabajar por objetivos (Lucía Blasco, 2020) y a continuación, se muestran las tipologías que encajan de cada autor en este modelo: Organizaciones orientadas a personas y al resultado (Juan Lobo, 2020), Cultura apuesta por la organización y del proceso (Carlos Díaz Lastreto, 2021); Cultura adhocrática y de clan (Rocío kinayas, 2015) y cultura de la persona y de la tarea (Carlos Díaz Lastreto, 2021)

5. Tiempo de calidad: en este tipo de oficinas tiene como finalidad los objetivos a cumplir, se enfoca en priorizar la calidad de la producción, la organización entiende que cada persona es diferente y no le importa de la distribución de su tiempo lo importante son los resultados, por lo tanto, es un modelo en el cual se debe desarrollar un alto nivel de confianza (Lucía Blasco, 2020) y a continuación, se muestran las tipologías que encajan de cada autor en este modelo: Organizaciones orientadas a personas y al resultado (Juan Lobo, 2020), Cultura apuesta por la organización y del proceso (Carlos Díaz Lastreto, 2021), Cultura adhocrática y de clan (Rocío kinayas, 2015) y cultura de la persona y de la tarea (Carlos Díaz Lastreto, 2021)

Teniendo en cuenta los distintos tipos de oficinas con sus culturas organizacionales asociadas, en la actualidad la mejor combinación de ambientes es de un modelo híbrido, en el cual se pueden ofrecer posibles beneficios potenciales, tales como menor costos en infraestructura, mejora en los tiempos de productividad, acercamiento de nuevos talentos y de sus experiencias para aportar a la organización, sin embargo al tener un modelo de teletrabajo se pueden evidenciar alguna desventajas sobre los lineamientos organizacionales que ayudan a crear cultura, cohesión social y confianza entre las partes. Por otra parte, también se corre el riesgo que existan dos subculturas, las culés se formarían con los trabajadores presenciales y las otras se formarían con los trabajadores en modalidad de teletrabajo, haciendo que haya una baja en el desempeños y deterioro en el proceso de la organización causando perdidas de sentido de pertenecía en los trabajadores remotos (Daniel Dumont, 2021).El sentido de pertenencia se puede perder fácilmente como se indicó anteriormente haciendo que procesos comunes de la organización se vuelvan más difíciles de ejecutar como lo es implantar la cultura organizacional en nuevos miembros, la creación de nuevas ideas al momento de interactuar entre dos personas y otras capacidades que se pierden al momento de hacer socializaciones de manera presencial, en este tipo de modelo híbrido los líderes o las cabezas organizacionales tienen una gran responsabilidad y gran impacto con sus acciones, dado que deben fomentar las interacciones entre los distintos miembros de su equipos con el fin de generar confianza y socializaciones ente los colaboradores en las distintas modalidades que se tengan de trabajo y así aprovechar el máximo talento de las personas. (Daniel Dumont, 2021). (Daniel Dumont, 2021).

#### **2.4. Antecedentes de Teletrabajo en entidades del sector público y tendencias a partir de la pandemia Covid-19.**

En Colombia el teletrabajo es definido por la ley 1221 de 2008 como: una forma de organización laboral, que se efectúa en el marco de un contrato de trabajo o de una relación laboral dependiente, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación — TIC— para el contacto entre el trabajador y empleador sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo (Desarrollo Económico, 2021).

En este mismo orden de ideas, el Decreto 0884 de 2012 reglamenta el teletrabajo en Colombia, pues en su articulado establece las condiciones laborales especiales que regirán las relaciones entre empleadores y trabajadores, tanto en el sector público como en el privado, enmarcadas en relaciones de dependencia, es decir, entendiendo el teletrabajo como una modalidad laboral mediada por un contrato de trabajo. (Departamento Nacional de Planeación, 2021).

Desde el año 2012 la iniciativa de Teletrabajo se ejecuta desde MinTIC articuladamente con el Ministerio del Trabajo implementando un plan de acción, que consiste en el desarrollo de cuatro pilares: Regulación laboral para el teletrabajo; Acceso, uso y apropiación de TIC; Cultura del Teletrabajo; y Generación de alianzas público – privadas. Con este plan, se busca lograr beneficios como son el contribuir a la transformación digital del país y a incrementar los niveles de productividad de entidades públicas y organizaciones privadas, generar una movilidad más sostenible, mejorar la calidad de vida de los trabajadores, lograr la promoción de la inclusión social y promover el uso efectivo de las TIC. (Ministerio de Tecnología y Comunicaciones, 2021).

El año 2020 generó una alta aceptación de la incertidumbre al transitar la pandemia del Covid-19, una crisis de enormes desafíos públicos, cambios acelerados y adaptaciones complejas de dinámicas sociales y económicas en todo el mundo. Ante la expansión del virus y sus consecuencias en la salud de miles de personas, los gobiernos optaron por detener temporalmente sus actividades económicas y sociales de manera presencial, decretando medidas de aislamiento preventivo, cuarentenas y distanciamiento social para reducir la tasa de contagio y salvaguardar la vida de los ciudadanos. (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2021). A partir de estas

medidas, actividades cotidianas como estudiar o trabajar, dejaron de ejecutarse de forma presencial para trasladarse a la virtualidad. La transformación digital y el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación tomaron mayor relevancia, y se evidenció la importancia de impulsar el desarrollo de la infraestructura como de las redes de la información y la comunicación. (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2021).

De acuerdo con en el marco de la implementación del teletrabajo en entidades públicas, se observa que el teletrabajo ha tenido un incremento de 25 puntos porcentuales en los últimos 5 años, al pasar del 13% de implementación en 2014 al 38% en 2019. En este mismo sentido se evidencia que el teletrabajo como modalidad laboral incentivada en mayor medida por la pandemia Covid-19 ha generado en las entidades públicas una percepción de los beneficios del 84% debido a la identificación de resultados positivos tales como: aumento en la productividad (48%), mejora en el ambiente laboral (31%), mayor motivación por parte de los trabajadores (25%), mejor calidad de vida (48%), ahorro de dinero (19%) y ahorro de tiempo (10%). (Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones, 2020).

De igual forma y pese a estos beneficios, persisten limitantes para la adopción del teletrabajo en entidades públicas como es la cultura organizacional y las prácticas laborales de las entidades; la infraestructura, las habilidades y las capacidades para el uso de las TIC y el conocimiento de la normativa vigente para definir responsabilidades, derechos y deberes en medio del desarrollo de esta modalidad laboral. Esta situación se denota aún más con la coyuntura actual originada por el Covid-19, pues pone en evidencia la importancia de redefinir tanto las modalidades laborales como las relaciones entre empleador y trabajador en cuanto a espacios y entornos se refiere, puesto que la transformación digital y la modernización del estado están cada vez más inmersas en esas nuevas lógicas de trabajo. (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2021).

De acuerdo con (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2021), el teletrabajo en entidades públicas a raíz de la pandemia Covid-19 demuestra que la migración a la virtualidad requiere de planificación interna que permita superar los retos y barreras identificados dentro de la entidad pública y que repercutan de manera directa en la calidad de vida, el desempeño laboral y el cumplimiento de tareas para alcanzar objetivos por parte del trabajador. Se requiere de una inversión en equipos y recursos al igual que en infraestructura para garantizar la conectividad, al fomentar así el uso de las TIC; por

otro lado, también es necesario definir procedimientos que faciliten la comprensión de los beneficios y desventajas de las nuevas modalidades laborales para el trabajador y el empleador. De igual forma, se hace preponderante que las entidades públicas elaboren un estudio previo sobre riesgos laborales y salud ocupacional desde el punto de vista mental y físico del trabajador, para garantizar que el desarrollo de sus actividades laborales bajo una nueva modalidad se dé en forma adecuada, de tal manera que le permita a la entidad mitigar riesgos y afectaciones por el teletrabajo.

## **2.5. Modelos para la medición de cultura organizacional en entidades públicas del Distrito.**

### **2.5.1. Modelo Híbrido del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital**

El Distrito Capital de Bogotá a través del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital emplea un modelo híbrido para la medición de cultura organizacional, clima laboral y calidad de vida de los trabajadores que resulta de una combinación de dos modelos: el modelo conceptual desarrollado por (González, Hldalgo, Salazar , & Preciado, 2010) para realizar la medición de cultura organizacional y calidad de vida en los trabajadores y el modelo de bienestar para la felicidad laboral propuesto por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.

En lo que respecta al modelo conceptual desarrollado por (González, Hldalgo, Salazar , & Preciado, 2010), se determina que la cultura organizacional y calidad de vida de los trabajadores es un concepto multidimensional que se integra cuando el trabajador, a través del empleo y bajo su propia percepción ve cubiertas las necesidades personales: soporte institucional-organizacional, seguridad e integración al puesto de trabajo y satisfacción por el mismo, identificando el bienestar conseguido a través de su actividad laboral y el desarrollo personal logrado, así como la administración del tiempo libre. Este modelo se apoya en la lógica de las categorías propuesta por el neopositivismo con los criterios de objetividad y pertinencia que determinan a la vez su validez, y en la teoría de la motivación de Maslow por el énfasis que hace de la satisfacción de las necesidades humanas, incluyendo la pertinencia, la autoestima y la realización.

De acuerdo con (González, Hldalgo, Salazar , & Preciado, 2010) las siete (7) dimensiones del modelo se definen así:

Tabla 8: Dimensiones de la Cultura Organizacional Modelo González, Hldalgo, Salazar , & Preciado.

<b>Soporte institucional para el trabajo:</b>	Elementos del puesto de trabajo que son aportados por la institución como estructura que da forma y soporte al empleo, agrupando sus indicadores en los subdimensiones de procesos de trabajo, supervisión laboral, apoyo de los superiores, evaluación del trabajo y oportunidades de promoción.
<b>Seguridad en el trabajo</b>	Establece la percepción que tienen los colaboradores acerca de la seguridad personal que experimentan con las condiciones de su espacio físico, los elementos de protección personal que tiene a su disposición, las herramientas que le brindan para el desarrollo de sus tareas y la promoción del autocuidado en su lugar de trabajo.
<b>Integración al puesto de trabajo:</b>	Inserción del trabajador en el trabajo como una de sus partes, en total correspondencia; e incluye aspectos (subdimensiones) de pertinencia, motivación y ambiente de trabajo.
<b>Satisfacción por el trabajo:</b>	Se entiende como la sensación global de agrado o gusto que el trabajador tenga con respecto a su empleo, e incluye indicadores agrupados en los siguientes tipos (subdimensiones): dedicación al trabajo, orgullo por la institución, participación en el trabajo, autonomía (entendida como el uso de habilidades y creatividad en el trabajo), reconocimiento y autovaloración.
<b>Bienestar logrado a través del trabajo</b>	Establece la percepción del colaborador sobre sus aportes a la organización y a la sociedad en general.

<b>Desarrollo personal del trabajador:</b>	Establece el nivel de coherencia del proyecto de vida del colaborador en relación con las actividades que desarrolla dentro de la organización.
<b>Administración del tiempo libre:</b>	Establece la capacidad del colaborador para administrar su tiempo y distribuirlo de tal manera que puede desarrollar, además de su trabajo, actividades recreativas, de ocio y de descanso.

Fuente: González, Hidalgo, Salazar , & Preciado (2010)

En lo que se refiere al segundo modelo que es el de bienestar para la felicidad laboral, se observa que está soportado en el concepto de la psicología positiva, teoría que resalta el ser humano como responsable de su desarrollo integral y de su felicidad. Este modelo de felicidad laboral contiene cuatro ejes: conocimiento de las fortalezas propias, estados mentales positivos, propósito de vida y relaciones interpersonales. (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2021).

A continuación, se describe conceptualmente la definición de cada eje (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2021):

Tabla 9: Eje Modelo Felicidad Laboral Servicio Civil Distrital

<b>Conocimiento de las fortalezas propias:</b>	Se desarrollan actividades dirigidas al aspecto emocional de los servidores y sus familias, haciendo énfasis en celebraciones, conmemoraciones y eventos de reconocimiento que permitan un aumento significativo de la felicidad en el trabajo.
<b>Estados mentales positivos:</b>	Se realizan actividades que le permitan a los servidores y sus familias a dar significado a su cotidianidad, a través de programas que fomentan la utilización del tiempo libre y el compartir para fortalecer lazos. En este componente hemos realizado alianzas y convenios con entes públicos y privados para fortalecer la oferta de servicios a personas

	vinculadas al Distrito que antes no recibían beneficios por las restricciones normativas.
<b>Propósito de vida:</b>	Se llevan a cabo actividades dirigidas al aspecto motivacional de los servidores y sus familias, brindando herramientas que faciliten e incentiven buenas prácticas para vivir mejor y más feliz.
<b>Relaciones Interpersonales:</b>	Se promueven actividades que fomentan las interacciones positivas en los servidores, tanto consigo mismo como con otros, que les permitan el crecimiento personal, profesional y social.

Fuente: Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (2021)

En el siguiente gráfico se muestra el modelo de bienestar para la felicidad laboral desarrollado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital:



Gráfica 4: Modelo de bienestar para la felicidad laboral. Fuente: Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital (2021)

Finalmente, el modelo híbrido resultante de la combinación de los dos modelos explicados anteriormente está sustentando en 4 ejes: estados mentales positivos,



propósito de vida, relaciones interpersonales y conocimiento de las fortalezas propias. (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2021).

En cada eje se encuentran seis (6) factores que se agrupan en siete (7) variables asociadas al modelo de clima, cultura y calidad de vida propuesto por (González, Hldalgo, Salazar , & Preciado, 2010).

A continuación, se muestra una representación gráfica del modelo híbrido diseñado por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital para la medición de cultura organizacional, clima laboral y calidad de vida de los trabajadores.



Gráfica 5: Modelo conceptual de Cultura organizacional, clima laboral y calidad de vida de los trabajadores. Fuente: Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

### 2.5.2. Modelo Gestión Estratégico del Talento Humano - MIPG

En esta misma línea de la medición de cultura organizacional, el Distrito Bogotá también tiene una herramienta que se conoce con el nombre de Modelo Integrado de planeación y gestión (MIPG) que simplifica e integra los sistemas de desarrollo administrativo y gestión de la calidad y los articula con el sistema de control interno, para hacer los procesos dentro de la entidad más sencillos y eficientes. El MIPG opera a través de la puesta en marcha de siete (7) dimensiones. Cada dimensión funciona de manera articulada e intercomunicada, en ellas se agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional por área que permiten que se implemente el modelo de manera

adecuada y fácil. (Función Pública, 2021). A Continuación, se listan las dimensiones del modelo MIPG: Talento Humano, Direccionamiento estratégico y planeación, Gestión con valores para resultados, Evaluación de resultados, Información y comunicación, Gestión del conocimiento y la innovación y Control interno.

Así mismo, el modelo MIPG se basa en cinco objetivos y seis principios:

Objetivos: 1. Fortalecer el liderazgo y el talento humano; 2. Agilizar, simplificar y flexibilizar la operación; 3. Desarrollar una cultura organizacional sólida; 4. Promover la coordinación institucional; 5. Facilitar y promover la efectiva participación ciudadana

Principios: 1. Orientación a resultados; 2. Excelencia y calidad; 3. Articulación interinstitucional; Toma de decisiones basada en evidencia; 5. Aprendizaje e innovación; 6. Integridad, transparencia y confianza.

Según (Función Pública, 2021), con el fin de evaluar la gestión y el estado de la cultura organizacional, las entidades deben hacer especial énfasis en la dimensión del talento humano, pues está orientada a la creación de valor público, teniendo en cuenta la responsabilidad que tiene las áreas de talento humano como líderes de procesos, a través de las acciones que produzcan el adecuado desarrollo de las personas y sus comportamientos, generando el mejoramiento de las entidades, la satisfacción del servidor público, la productividad del sector público, el bienestar de los ciudadanos y el crecimiento del país.

A continuación, se presenta una gráfica donde se presentan las bases de desarrollo de la dimensión del talento humano (Función Pública, 2021):



Gráfica 6: Bases para la gestión estratégica del talento humano Fuente: Función Pública

Los pilares fundamentales de estas bases para la gestión estratégica del talento humano son (Función Pública, 2021):

1) El mérito, como criterio esencial para la vinculación y la permanencia en el servicio público; 2) Las competencias, como el eje a través del cual se articulan todos los procesos de talento humano; 3) El desarrollo y el crecimiento, como elementos básicos para lograr que los servidores públicos aporten lo mejor de sí en su trabajo y se sientan partícipes y comprometidos con la entidad; 4) La productividad, como la orientación permanente hacia el resultado; 5) La gestión del cambio, como la disposición para adaptarse a situaciones nuevas y a entornos cambiantes, así como las estrategias implementadas para facilitar la adaptación constante de entidades y servidores; 6) La integridad, como valores con los que deben contar todos los servidores públicos, y el diálogo y la concertación, como condición fundamental para buscar mecanismos y espacios de interacción entre todos los servidores públicos con el propósito de lograr acuerdos en beneficio de los actores involucrados como garantía para obtener resultados óptimos.

Dentro de la herramienta MIPG se encuentra un instrumento de diagnóstico el cual contiene un inventario de requisitos que la entidad debe cumplir para ajustarse a los

lineamientos, permitiendo con su aplicación identificar las fortalezas y los aspectos para mejorar para la gestión estratégica del talento humano. (Función Pública, 2021)

A continuación, se presentan los criterios para la medición de la dimensión del Talento Humano a través del instrumento de diagnóstico según el MIPG:

<b>RUTA DE LA FELICIDAD</b> La felicidad nos hace productivos	- Ruta para mejorar el entorno físico del trabajo para que todos se sientan a gusto en su puesto
	- Ruta para facilitar que las personas tengan el tiempo suficiente para tener una vida equilibrada: trabajo, ocio, familia, estudio
	- Ruta para implementar incentivos basados en salario emocional
	- Ruta para generar innovación con pasión
<b>RUTA DEL CRECIMIENTO</b> Liderando talento	- Ruta para implementar una cultura del liderazgo, el trabajo en equipo y el reconocimiento
	- Ruta para implementar una cultura de liderazgo preocupado por el bienestar del talento a pesar de que está orientado al logro
	- Ruta para implementar un liderazgo basado en valores
<b>RUTA DEL SERVICIO</b> Al servicio de los ciudadanos	- Ruta de formación para capacitar servidores que saben lo que hacen
	- Ruta para implementar una cultura basada en el servicio
<b>RUTA DE LA CALIDAD</b> La cultura de hacer las cosas bien	- Ruta para implementar una cultura basada en el logro y la generación de bienestar
	- Ruta para generar rutinas de trabajo basadas en "hacer siempre las cosas bien"
<b>RUTA DEL ANÁLISIS DE DATOS</b> Conociendo el talento	- Ruta para generar una cultura de la calidad y la integridad
	- Ruta para entender a las personas a través del uso de los datos

Gráfica 7: Criterios Dimensión Talento Humano MIPG. Fuente: Función Pública (2021)

El resultado del diagnóstico permite identificar los siguientes aspectos: Estado actual de cada uno de los temas de talento humano; nivel de madurez de la Gestión Estratégica del talento humano; estado actual de las rutas de creación de valor y de cada una de las sub-rutas; aspectos para priorizar a fin de avanzar en la Gestión Estratégica del Talento Humano.

### 2.5.3. Modelo Great Place to Work

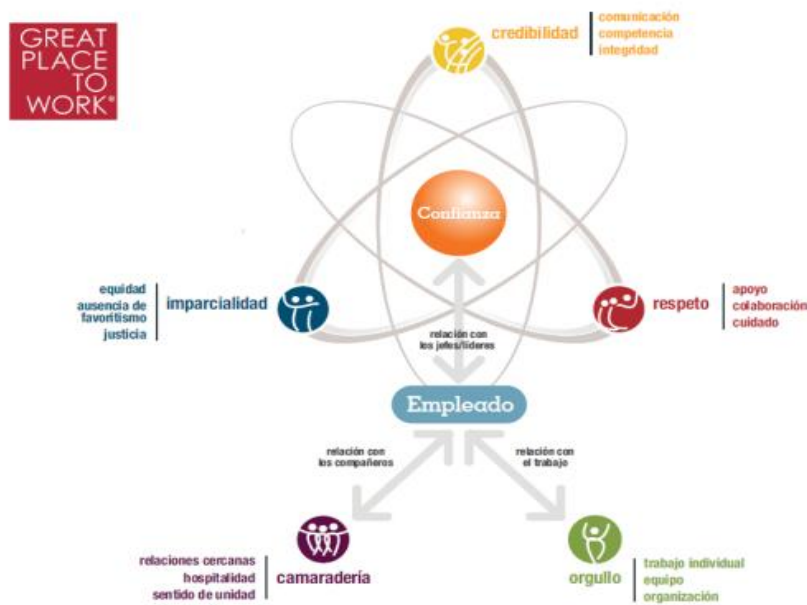
En entidades del sector público del orden Distrital también se ha empleado una herramienta para la medición de cultura organizacional y ambiente laboral basado en el modelo de GPW (Great Place to Work). El instituto Great Place to Work se dedica desde 1983 a la consultoría de investigación, asesoría y capacitación para medir y mejorar el ambiente y la cultura organizacional de diferentes compañías de distintos lugares del mundo. (Great Place to Work, 2021)

Este modelo se compone de cinco (5) dimensiones que se soportan en valores universales y que a continuación se definen.

Tabla 10: Dimensiones Modelo Great Place to Work

Dimensiones	Definición
Credibilidad	Cómo percibe el colaborador a los líderes y la organización
Respeto	Cómo piensa el colaborador que es visto por sus superiores.
Imparcialidad	Ausencia de discriminación, reglas claras, toma de decisiones de una manera oportuna.
Orgullo	Imagen de la compañía en la sociedad
Camadería	Compañerismo, sentimiento de familia y equipo.

Fuente: Great Place to Work (2021)



Gráfica 8: Dimensiones modelo GPT. Fuente: Great Place to Work (2021).

Cada dimensión tiene índices que se definen a través de una escala de valoración que se muestra a continuación:

**Índice del Vínculo:**

Indica cómo es percibida la propuesta de valor de la organización y, por ende, de su capacidad de retención. Corresponde a la valoración más alta entre las correspondientes a: compensación, beneficios o desarrollo

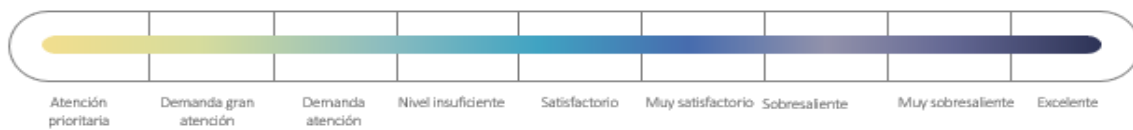
**Índice del Compromiso:**

contempla aspectos asociados a distintas formas de comprometerse: compromiso afectivo, normativo y de continuidad. Corresponde al promedio de las valoraciones de cada reactivo que compone el índice

**Índice del Ambiente Laboral (IAL):**

resume el nivel de logro de la organización en la gestión del Ambiente Laboral. Corresponde al promedio de las valoraciones de las variables del modelo de Great Place to Work®

Estos índices determinan la valoración del Ambiente Laboral en una escala de nueve estadios



Gráfica 9: Índices de las dimensiones del modelo GPW. Fuente: Great Place to Work

El resultado de esta medición permitirá: Potenciar las habilidades laborales y personales de los funcionarios; Concientizar a los funcionarios frente al propósito de su labor y el impacto que tiene en el logro de objetivos; Impulsar los resultados fomentando el sentimiento de orgullo por lo que se hace en la organización; Integrar estrategias que promuevan el bienestar de los funcionarios y sus familias.

### 3. Teletrabajo y Entornos Laborales

#### 3.1. Definiciones

La historia reciente ha demostrado, una vez más, que los entornos laborales se adaptan a los diferentes eventos que afronta la humanidad. Uno de estos eventos fue la crisis del petróleo del decenio de 1970, en ese entonces, los precios del petróleo llevaron a las empresas a considerar llevar el sitio de trabajo lo más cerca de las personas (en telecentros cerca a los domicilios) o incluso permitir que los trabajadores permanecieran en sus casas mientras realizaban sus labores diarias para de esta manera evitar los elevados costos del combustible para el desplazamiento diario y los costos de climatización de locales y oficinas (Organización internacional del Trabajo, 2016). Aquella

crisis se resolvió y los costos del petróleo volvieron a bajar, sin embargo, la idea del teletrabajo quedaría rondando en la mente de los intelectuales. Uno de ellos (Nilles, 1976) propuso que "si uno de cada siete trabajadores no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo" además, planteó que "el teletrabajo es la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo", al ser el primero en registrar este término, Jack Nilles es considerado como "el padre del teletrabajo".

En la literatura no hay un consenso sobre la definición del término teletrabajo, aunque existen algunas otras palabras para denominar este fenómeno como: tele desplazamiento, trabajo a domicilio (Home Office), trabajo en línea, trabajo virtual, trabajo remoto, trabajo a distancia, trabajo distribuido o trabajo flexible. No obstante, muchas de estas denominaciones han perdido el título de sinónimos a medida que ha avanzado la tecnología. Citando a (Organización internacional del Trabajo, 2016): "La mayoría de los expertos sostienen que el término «teletrabajo» debería aplicarse exclusivamente a las tareas que se realizan regularmente fuera del establecimiento reconocido del empleador como mínimo un día durante la semana laboral, y que por «trabajadores virtuales» debería entenderse principalmente aquellas personas que trabajan a tiempo completo fuera de los locales del empleador; en otras palabras, los trabajadores virtuales son teletrabajadores a tiempo completo. Desde este punto de vista, la definición más adecuada para el entorno actual y la que vamos a tomar para este trabajo es la encontrada en (Comisión Europea (D.G. de Empleo, Relaciones Industriales y Asuntos Sociales), 1995) que afirma que: "Teletrabajo se refiere a las actividades laborales ejercidas lejos de la sede de la empresa, por medio de la comunicación diferida o directa por medio de las nuevas tecnologías".

### **3.2. Impacto del teletrabajo en las empresas colombianas**

#### **3.2.1. Ambiente prepandemia**

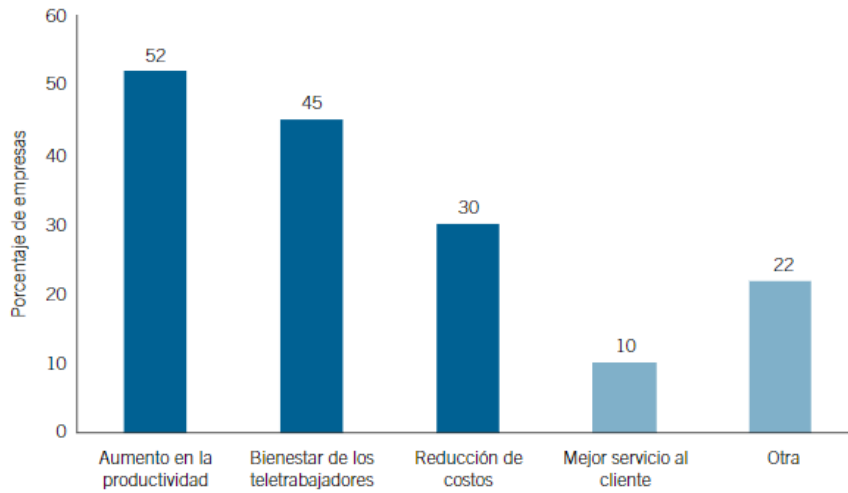
En Colombia, como en el mundo entero, la inclusión del teletrabajo en la agenda de las empresas vino de la mano del avance de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC). Consecuentemente, en el país existen pocas referencias bibliográficas a trabajos anteriores a (Beltran & Sánchez, 2002) quienes exponen que la implementación del teletrabajo trae grandes beneficios como: aumento de la

productividad, disminución del ausentismo, reducción de costos fijos y flexibilización de la jornada de trabajo. Por otro lado, a nivel de la legislación colombiana, el 16 de junio de 2008 se decretó la Ley 1221, para normalizar, promover y regular el teletrabajo. De esta ley destaca en especial el Decreto 884 que regula las prácticas de teletrabajo (Camacho & Higueta, 2013)

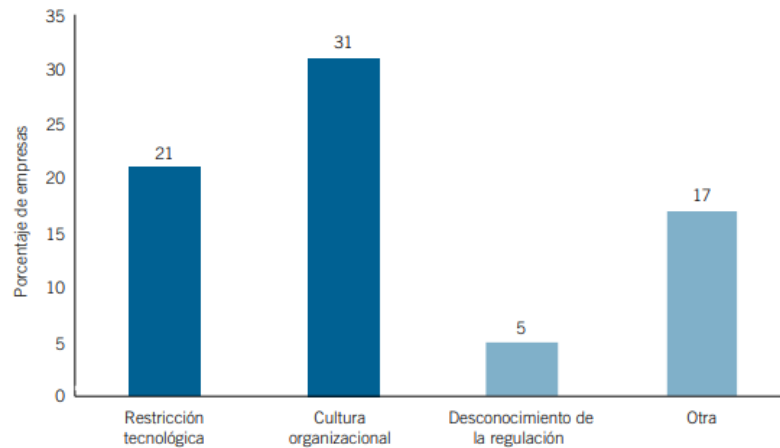
Otro acercamiento al teletrabajo en Colombia se encuentra en (López, Sainz, & Fondevila, 2009), donde se muestran las ventajas y preocupaciones percibidas por los directivos de empresas colombianas al respecto, en particular, en el sector bancario. Citando a los autores: “El teletrabajo en la banca colombiana, aunque incipientemente, mejora las relaciones familiares, laborales y personales del trabajador bancario colombiano”. En el mismo artículo, los presidentes y vicepresidentes de entidades bancarias planteaban sus preocupaciones sobre la falta de una cultura organizacional y del trabajador; sobre el desarrollo de tareas a distancia y la baja responsabilidad en la autoadministración del tiempo de parte de los colaboradores.

En 2014, un estudio del CCIT-Fedesarrollo (CCIT-Fedesarrollo, 2014) se refería al teletrabajo en Colombia como: “Una práctica apenas en consolidación que en los últimos dos años ha dado pasos importantes en materia de regulación y política pública”; además, el estudio muestra información sobre la percepción de los beneficios, desventajas y barreras que para entonces veían los empresarios en cuanto a la implementación del teletrabajo. Entre los beneficios que destacan en el estudio están: El aumento en la productividad, el bienestar para los trabajadores, la reducción de costos y la mejora en el servicio al cliente. Entre las barreras se nombran: restricciones tecnológicas, la cultura organizacional y el desconocimiento de la regulación. Las siguientes son gráficas extraídas de dicho estudio:





Gráfica 10: Beneficios de la implementación del teletrabajo en empresas colombianas según sus directivos. Fuente: Colombia Digital y Centro Nacional de Consultoría



Gráfica 11: Barreras en la implementación del teletrabajo en empresas colombianas según sus directivos. Fuente: fedesarrollo.org.co

Para 2016, según cifras oficiales, en Colombia se presentaban avances significativos de esta modalidad, pasando de 4.357 empresas que la implementaban en 2012 a 10.739. Y en el número de teletrabajadores de 31.553 en 2012 a 95.439 en 2016, lo que indica un crecimiento en estos años del 202%, concentrándose esta modalidad en las grandes ciudades como Medellín, Cali y Bogotá (Tapasco & Giraldo, 2018).

### **3.2.2. Ambiente después de la aparición de la pandemia.**

Una vez la pandemia de COVID 19 hizo su aparición a inicios de 2020, los distintos gobiernos del mundo asumieron las recomendaciones para frenar la expansión del virus y establecieron medidas de aislamiento preventivo y cuarentenas. Acorde con esto, el gobierno colombiano, por medio de la declaratoria de emergencia sanitaria enunciada en el Decreto 385 de 2020, tomó la decisión de detener temporalmente algunas de las actividades económicas y sociales a nivel presencial; aun así, el país se vio afectado por la propagación de los casos, tanto que, para mayo de 2021 Colombia se ubicó entre los 4 países de la región con mayor mortalidad por la enfermedad. (Siglo, 2021). Como consecuencia, todas las actividades sociales, laborales y económicas se comenzaron a apoyar en las herramientas tecnológicas para poder continuar, poniendo a prueba la adaptabilidad de las personas y empresas a estos cambios súbitos.

En Colombia las medidas excepcionales fueron organizadas por (Ministerio del trabajo, 2020), citándolo: “A través de la Circular Externa 018 de 2020, el Ministerio del Trabajo, retomó las recomendaciones dadas por el Ministerio de Salud, instó a las entidades del sector público y privado, servidores públicos, trabajadores del sector privado, independientes y contratistas a “(...) adoptar el trabajo remoto (en casa) o teletrabajo como medida excepcional, ocasional y temporal para la contención del COVID-19”

Acatando las medidas, algunas empresas tomaron la decisión de enviar a la mayoría de sus colaboradores a la modalidad de teletrabajo, un ejemplo de esto es el Banco Finandina quien envió 90% de su planta de personal a trabajar desde sus casas, lo cual implicó, una inversión en tecnología y en cultura organizacional estimada de 20 millones de dólares (Diario La República, 2020). Otro caso es referenciado en (Pongutá, 2020) donde el autor señala que Bancolombia en el año 2020 alcanzó el pico de los 19500 empleados que desempeñan sus labores desde sus casas. Según los estimados del MinTrabajo en marzo de 2020 más de 6 millones de personas pasaron de la

presencialidad a la virtualidad y continuaron trabajando en esta modalidad (Departamento Nacional de Planeación, 2020), este informe también señala: “A pesar de que las medidas orientadas a impulsar esas modalidades laborales en medio de la pandemia eran transitorias, con el fin de salvaguardar la salud de los ciudadanos, han permanecido en el tiempo, hasta incluso ser consideradas como alternativas laborales para un escenario pos COVID-19”.

Parafraseando a (Caicedo J. A., 2021) : Si bien nuestro país no estaba preparado, se encuentra una buena recepción al modelo que está siendo implementado de forma permanente con algunas variaciones de alta relevancia como: La alternancia, que busca equilibrio entre los espacios de trabajo en oficina y el trabajo remoto puesto que el teletrabajo no es para todas las compañías ni todas las personas por tanto a nivel que se logra una maduración de esta nueva realidad laboral es necesario que tanto empresas como trabajadores tengan una “mente abierta” se dejen las reglas claras, se haga una correcta evaluación del entorno de la empresa y el trabajador se continúe el interés en brindar mejores herramientas ofimáticas a los trabajadores, un adecuado desarrollo de las competencias y habilidades orientados al trabajo remoto, la comunicación y la generación de una nueva cultura organizacional que incluya estrategias de medición por objetivos que sin duda darán un impulso al crecimiento de la productividad”.

En cuanto a entidades públicas colombianas, según (Departamento Nacional de Planeación, 2020), la coyuntura ha propiciado que se evidencien los retos organizacionales, normativos y tecnológicos a los que se deben enfrentar si quieren fomentar la productividad y la eficiencia laboral. También es importante resaltar que para asumir este tipo de cambios no sólo es importante la inversión en tecnología si no también en cultura organizacional y que, en conjunto, los costos de estas inversiones son superados con creces por los resultados obtenidos en términos de productividad.

## **Diseño Metodológico**

### **Tipo de Estudio**

Dadas las características de este proyecto, se determina que se llevará a cabo una investigación con enfoque de método mixto, esto con base en que es un proceso que recolecta, analiza y vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio para responder a un planteamiento de un problema. De acuerdo con (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) a través del enfoque mixto se logra una perspectiva más precisa del fenómeno por considerarse más integral, completa y holística. En este mismo sentido, estos autores también explican, que los diseños mixtos logran obtener una mayor variedad de perspectivas del problema: frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), así como profundidad y complejidad (cualitativa); generalización (cuantitativa) y comprensión (cualitativa).

Este trabajo se enfoca en una investigación de tipo descriptiva, pues según (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014) es una investigación que describe fenómenos, situaciones, contextos y eventos, buscando especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

De acuerdo con lo anterior, este proyecto está encaminado a documentar un estado del arte, conocer y documentar un objeto de estudio que permita evaluar las tendencias y estado actual de la cultura organizacional en la subgerencia económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo y luego a partir del estudio, realizar un diagnóstico de la cultura organizacional de la Subgerencia Económica ante la nueva realidad laboral con el impacto propio de la pandemia del COVID-19.

Por otra parte, esta investigación también mide el grado de interacción de dos variables como son la cultura organizacional y el teletrabajo y su correlación en un contexto situacional como los sujetos involucrados en la Subgerencia Económica de Transmilenio S: A. y el impacto del teletrabajo a partir de la pandemia de COVID19. Su análisis se hace a partir de las variables y resultados de las evaluaciones de clima organizacional existentes analizando sus elementos y su posible afectación a partir del cambio laboral presencial a un modelo remoto. Así que, aunque haya variables de correlación, el tipo de investigación estará enfocado a un modelo de descriptivo.

El diseño de la investigación se caracteriza por ser un estudio de caso, dado que se realiza en una organización específica donde se busca recolectar la mayor

información necesaria para realizar el análisis del respectivo problema (Alvarez Sánchez, 2013).

### **Población de Estudio**

La población estudio está enfocada en la totalidad de los colaboradores de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. ya que es una población finita que permite que el objeto de estudio sea analizado en su totalidad. La población está compuesta por trece (13) trabajadores de planta y veintiún (21) contratistas.

### **Metodología para el Diagnóstico Empresarial**

Con el fin de realizar el Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19, se propone la aplicación de un instrumento de medición de la cultura organizacional para conocer el estado actual y de esta forma realizar un análisis comparativo de las dimensiones que presentan un mayor impacto en la cultura organizacional. Lo anterior, apoyado en la revisión teórica respecto a las tendencias y modelos en cultura organizacional y teletrabajo durante la pandemia Covid-19.

### **Recolección y procesamiento de datos**

Con el propósito de cumplir el primer y segundo objetivo de la investigación, la información sobre los modelos y tendencias actuales de cultura organizacional y teletrabajo a raíz de la pandemia de Covid-19 y las variables de interés que presentan mayor relación entre la cultura organizacional y la pandemia Covid-19 en los esquemas de teletrabajo, se obtendrá por medio de la revisión de estudios actuales que permitan identificar o relacionar ambas variables de tal forma que enriquezca el objeto de estudio. Para el cumplimiento del tercer y cuarto objetivo, se tendrá en cuenta la información recolectada a través del instrumento de medición del clima organizacional realizado en la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. antes y durante la pandemia del Covid-19. Esto permitirá conocer el estado actual de la cultura organizacional en la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia del Covid-19 y realizar un análisis comparativo de las dimensiones que presentan mayor impacto en la cultura organizacional.

### **Procedimiento**

Este tipo de investigación descriptiva se desarrollará en tres fases:

Fase I: En esta fase se establece y estructura la idea y planteamiento de investigación, en un contexto situacional de lo que ocurre como objeto de estudio en la Subgerencia Económica de Transmilenio S: A., donde se define el contexto organizacional y a partir de allí definir los objetivos a desarrollar.

Fase II: Se plantea realizar el ejercicio de investigación, enriqueciendo en un primer plano el desarrollo de una investigación documental tanto en el margen institucional del objeto de estudio, marco teórico planteado referente al tema que permita fortalecer la solidez conceptual y que este alineado a desarrollar cada uno de los objetivos planteados en la primera fase.

Fase III: Se genera un informe de los resultados, que genere una discusión y análisis por el grupo de investigación y de esta manera solventarlos objetivos de investigación y por ente resolviendo la pregunta de investigación planteada ¿cuál es el estado actual de la cultura organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. ante la adopción del teletrabajo en la nueva realidad a partir de la pandemia Covid-19.?

### **Contribuciones generales esperadas**

En primera instancia generará aportes al área de conocimiento de gestión humana, liderazgo y cultura organizacional, pues se abordará cuáles han sido los principales modelos y tendencias y variables de interés de cultura organizacional a partir de la adopción del teletrabajo originado por la pandemia del Covid-19, además se conocerá el estado actual de la cultura organizacional en la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. Así mismo, al ser un área del conocimiento que involucra personas, sin duda se contribuirá al bienestar del talento humano de una organización y por ende de la sociedad dado que se pretende dar a conocer el estado actual de la cultura organizacional, pues esta influye en los grupos de interés de una organización para que se sientan plenamente identificados y satisfechos en la consecución de objetivos comunes que generen bienestar para la sociedad en general.

En segunda instancia, se pretende que este proyecto de a conocer el estado actual de la cultura organizacional de la Sugerencia Económica de Transmilenio S.A.

para que los líderes tengan un soporte en la toma de decisiones y en la gestión del talento humano a partir de la adopción del teletrabajo.

En un tercer momento, a través de este proyecto, se aportará a la formación integral de los estudiantes, dado que fortalecerá el conocimiento teórico adquirido en los programas académicos de maestría a través de un trabajo práctico aplicado a una empresa en particular.

Con el fin de realizar el Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19, se realizó la aplicación de un instrumento de medición de la cultura organizacional. La población estudio estuvo enfocada en la totalidad de los colaboradores de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. compuesta por trece (13) trabajadores de planta y veintiún (21) contratistas. Después de aplicar el instrumento de medición y apoyado en la revisión teórica respecto a las tendencias y modelos en cultura organizacional y teletrabajo durante la pandemia Covid-19, se definieron las variables de interés que presentan mayor relación entre la cultura organizacional y la pandemia Covid-19 en los esquemas de teletrabajo. Una vez definidas las variables de interés, se realizó un análisis de datos de dichas dimensiones para con ello seleccionar las que presentan mayor impacto en la cultura organizacional a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19 y así conocer cuál es el estado actual de la cultura organizacional en la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia del Covid-19.

#### **Procesamiento estadístico de datos**

Teniendo en cuenta la revisión teórica respecto a las tendencias y modelos en cultura organizacional y teletrabajo durante la pandemia Covid-19 de los autores (Martínez Moran & Diez Ruiz, 2020), (Carlos Díaz Lastreto, 2020), (Juan Lobo, 2020) (Lucía Blasco, 2020) y (Daniel Dumont, 2021), se definieron las variables de interés que presentan mayor relación entre la cultura organizacional y la pandemia Covid-19 en los esquemas de teletrabajo. Las variables definidas son:

Tabla 11: Variables del Instrumento de Medición que presentan mayor relación entre la cultura organizacional y la pandemia Covid-19 en los esquemas de teletrabajo

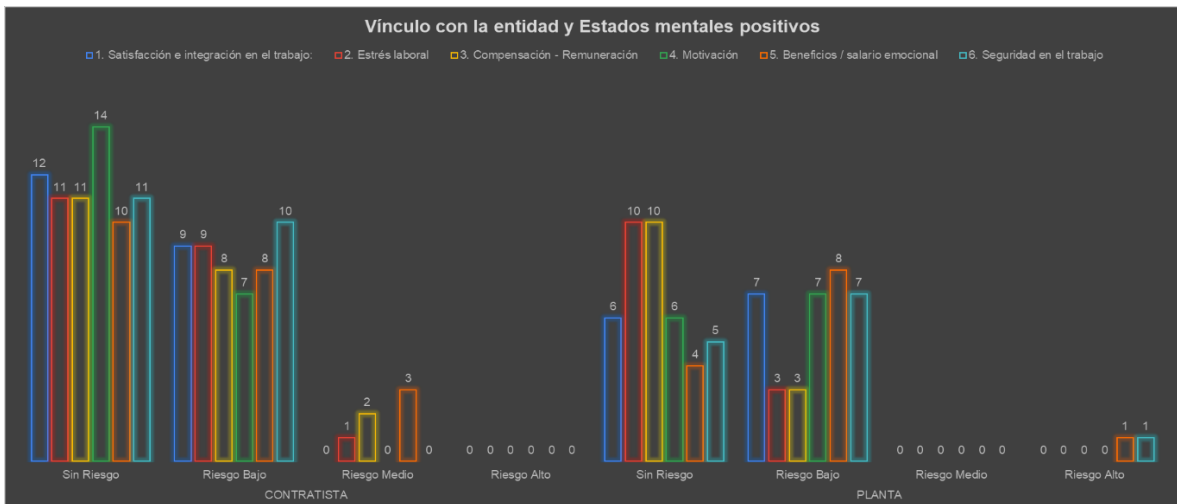
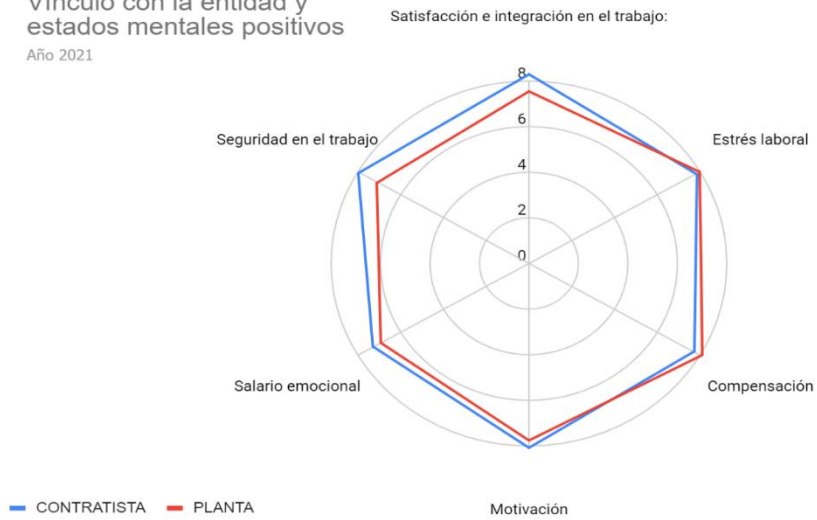


<b>Dimensiones del Instrumento</b>	<b>VARIABLES del Instrumento</b>
Vínculo con la entidad y Estados mentales positivos	Compensación - Remuneración
	Beneficios / salario emocional
	Seguridad en el trabajo
Ambiente Laboral	Credibilidad
Propósito de vida	Desarrollo personal
	Administración del tiempo
Relaciones Interpersonales	Comunicación
Conocimiento de Fortalezas	Liderazgo basado en valores
	Admón del TH
Teletrabajo	Áreas donde mas se utiliza la modalidad de teletrabajo
	Competencias
	Frecuencias/alcance
Aplicación del Teletrabajo	Planes de carrera
	Detección de potencial
	Modelos de capacitación
Productividad de Teletrabajo	Modos de supervisión
	Tipos de beneficios
	Metodología de trabajo A.P.O

Fuente: Elaboración Propia

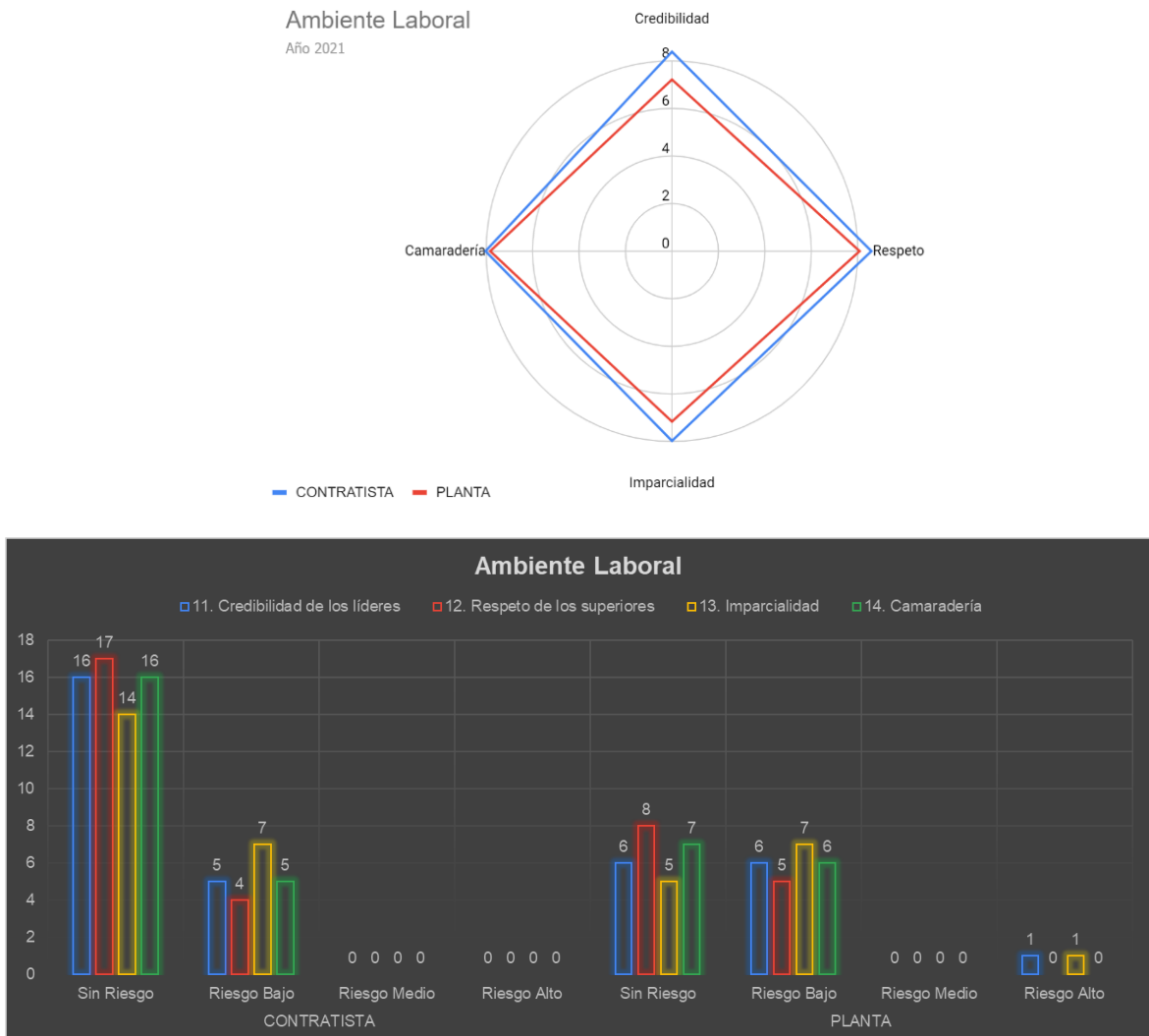
A continuación, se presenta el procesamiento estadístico de las variables definidas y medidas a través del instrumento de medición de cultura organizacional:

Vínculo con la entidad y estados mentales positivos  
Año 2021

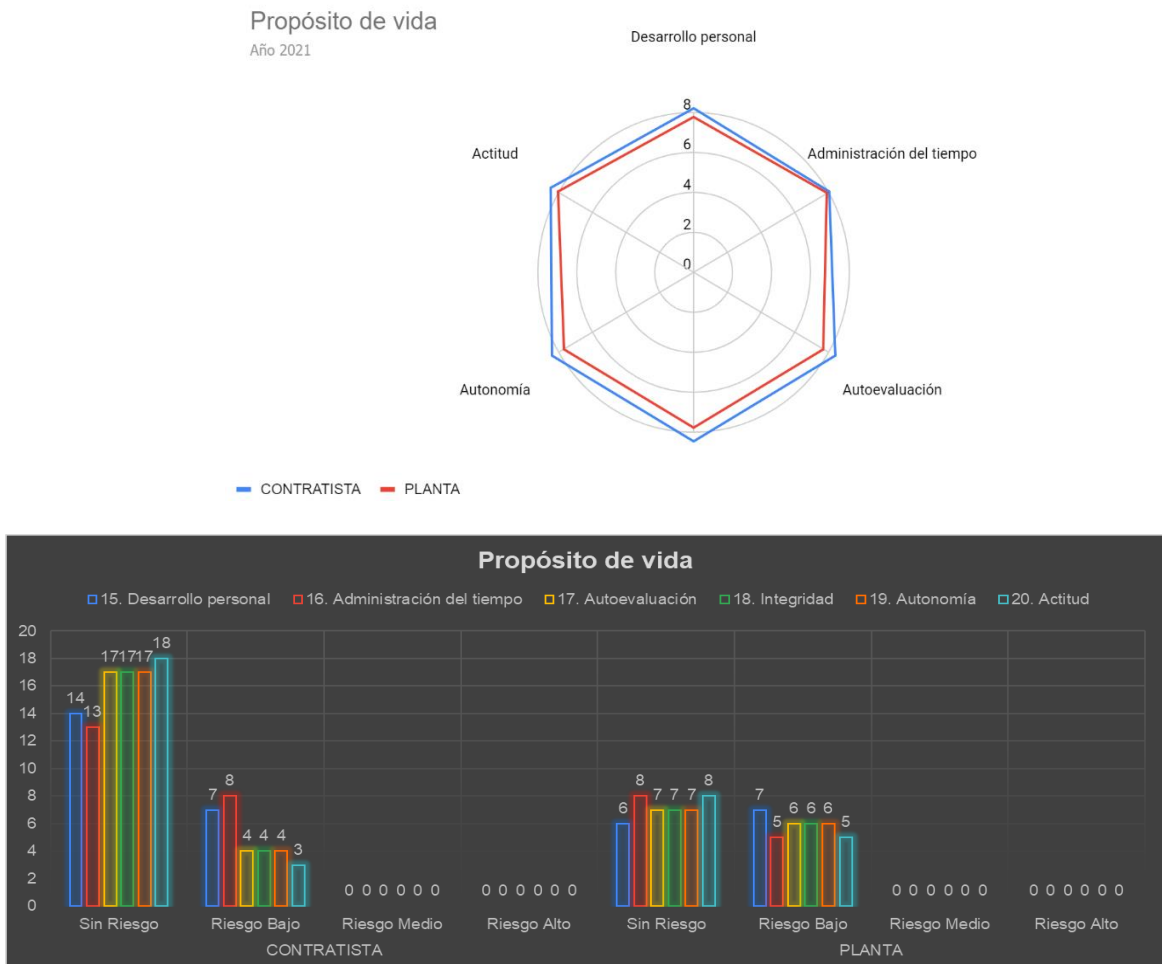


Gráfica 12: Medición Dimensión de Vínculo con la entidad y estados mentales positivos.

Fuente: elaboración propia.



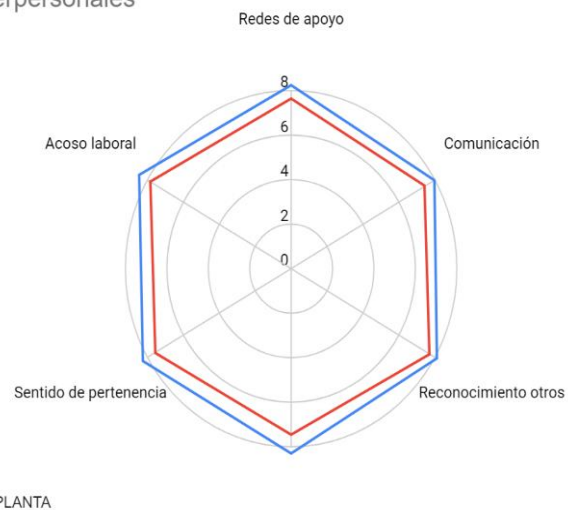
Gráfica 13: Medición Dimensión de Ambiente Laboral. Fuente: elaboración propia.

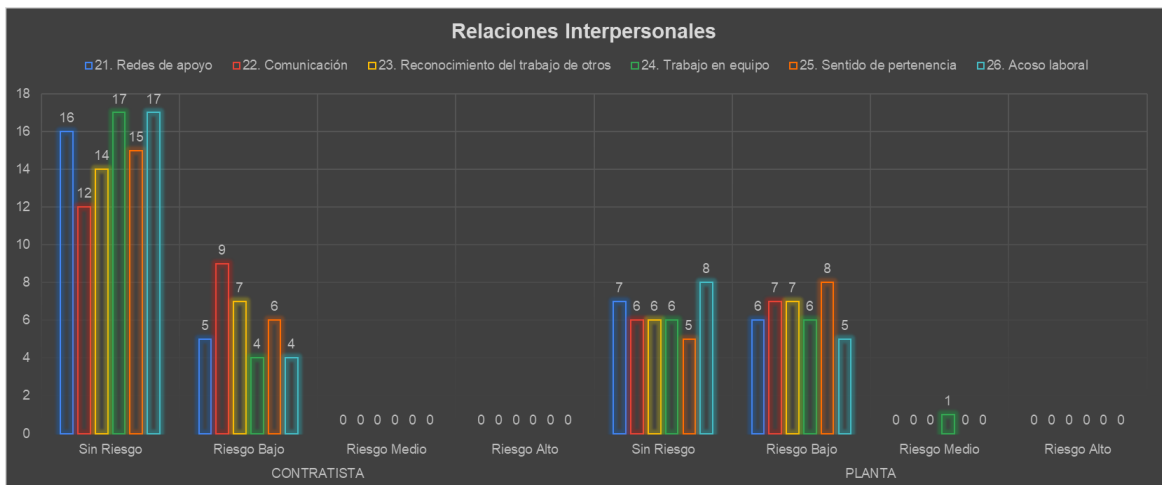


Gráfica 14: Medición Dimensión de Propósito de Vida. Fuente: elaboración propia.

Relaciones interpersonales

Año 2021

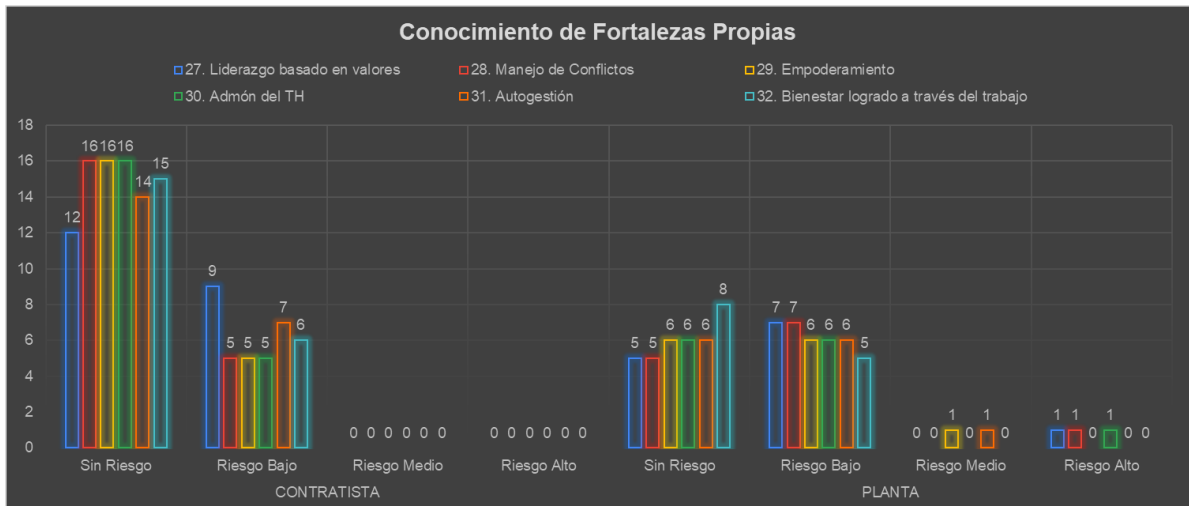
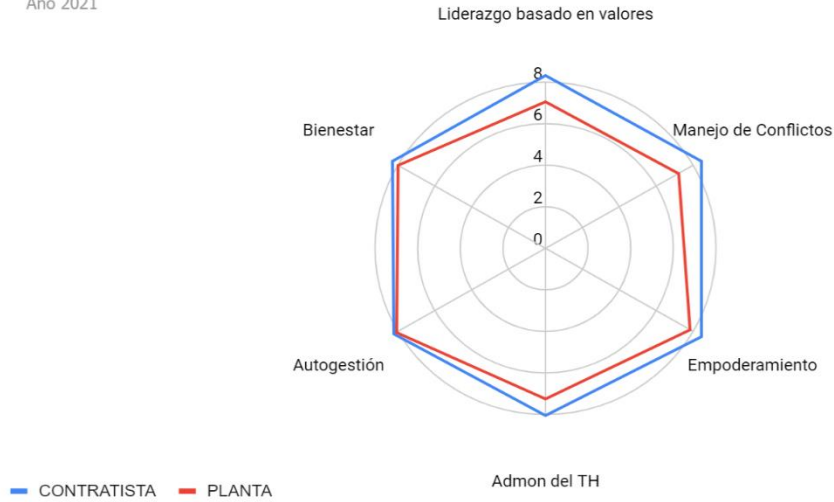




Gráfica 15: Medición Dimensión Relaciones Interpersonales. Fuente: elaboración propia.

### Conocimiento de fortalezas propias

Año 2021

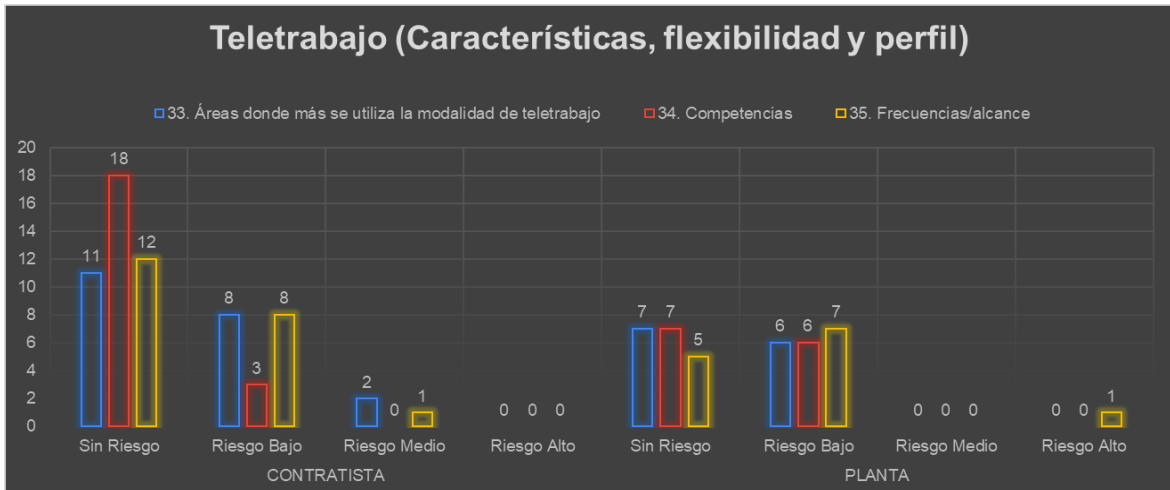
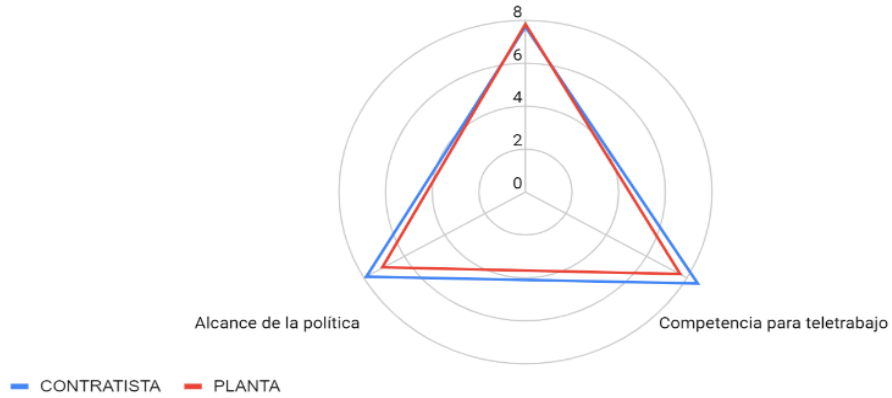


Gráfica 16: Medición Dimensión Conocimiento de Fortalezas Propias. Fuente: elaboración propia.

### Conocimiento de características para teletrabajo

Año 2021

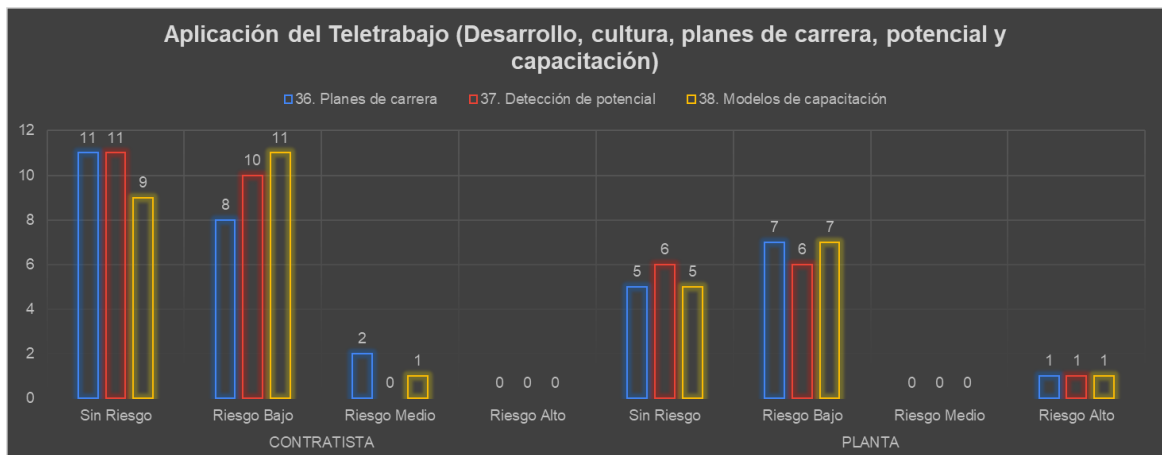
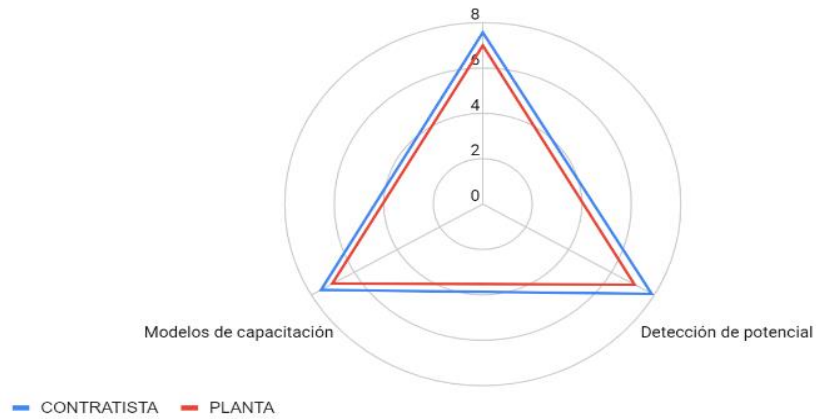
Conocimiento Áreas que teletrabajan



Gráfica 17: Características para el Teletrabajo. Fuente: elaboración propia.

La aplicación del teletrabajo debe provocar cambios en:  
En Planes de carrera

Año 2021



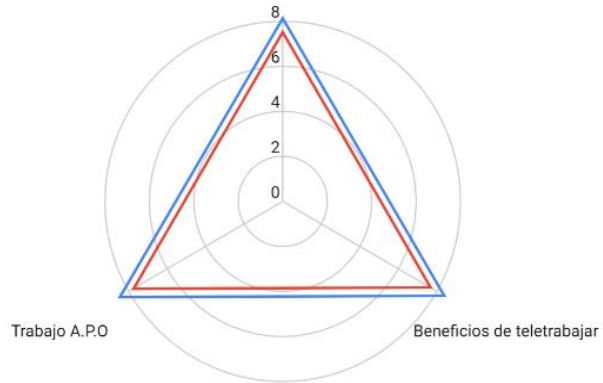
Gráfica 18: Aplicación del Teletrabajo. Fuente: elaboración propia.



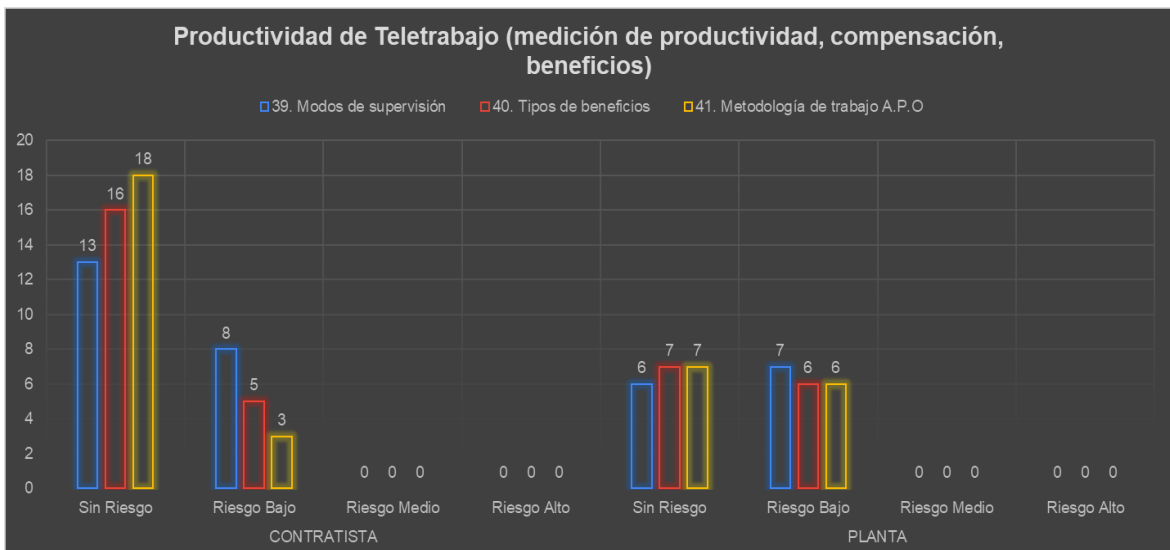
Identificación de características del teletrabajo

Año 2021

Modos de supervisión



— CONTRATISTA — PLANTA



Gráfica 19: Productividad del Teletrabajo Fuente: elaboración propia.

## **Análisis de los resultados**

### **1. Variable Compensación – Remuneración (vínculo con la entidad y Estados mentales positivos)**

Situación Actual: Se evidencia que el 48% de los contratistas y el 33% de trabajadores de planta considera que la compensación laboral en la modalidad de teletrabajo durante la pandemia Covid-19 que recibe es poco justa respecto sus funciones y responsabilidades. Por otro lado, el 52% de contratistas y 77% de los trabajadores de planta consideran que la compensación laboral es justa y acorde con sus funciones.

Fortalezas: El 62% trabajadores (planta y contratistas) considera justa su remuneración de acuerdo con sus responsabilidades. Esto es una fortaleza porque representa más de la mitad de las personas que pertenecen al área. De igual forma se destaca como fortaleza que los trabajadores de planta son los que mejor perciben su remuneración y esto responde de manera directa al programa de beneficios que ofrece la entidad a este tipo de trabajadores.

Oportunidades de Mejora: El 38% de los trabajadores (planta y contratistas) considera que su remuneración es poco justa con sus funciones y responsabilidades y gran parte de los que tienen esta percepción son los contratistas. Estos números son representativos y se consideran oportunidad de mejora porque los contratistas representan la mayoría de los trabajadores y además tienen funciones de tipo estratégico.

### **2. Variable Beneficios – Salario Emocional (vínculo con la entidad y Estados mentales positivos)**

Situación Actual: El 52% de los contratistas considera que el área se interesa poco en valorar y promover su crecimiento integral y su bienestar, mientras que el 48% considera que el área si promueve su crecimiento integral y bienestar acorde a sus necesidades. Por otro lado, el 37% de los trabajadores de planta considera que el área si promueve su crecimiento integral y bienestar, mientras que el 63% restante considera que el área se interesa poco.

Oportunidades de Mejora: El 65% de los trabajadores (planta y contratistas) considera que el área se interesa poco en valorar y promover su crecimiento integral y su bienestar y gran parte de los que tienen esta percepción son los de planta. Estos números son representativos y se consideran oportunidad de mejora porque representa

más de la mitad de la población total que tiene una percepción no óptima de los beneficios emocionales que dispone la compañía.

### **3. Seguridad en el Trabajo (vínculo con la entidad y Estados mentales positivos):**

Situación Actual: Se evidencia que el 48% de los contratistas y el 73% de los trabajadores de planta considera que la que el área poco se interesa por su salud física y emocional, a través del acondicionamiento del lugar de trabajo y de la creación de condiciones ambientales favorables para el desarrollo de sus funciones. Por otro lado, se observa que el 52% de los contratistas y el 27% considera que el área si se interesa.

Fortalezas: Un número no menor de 47% de trabajadores (planta y contratistas) considera que el área si se interesa por su salud física y emocional, a través del acondicionamiento del lugar de trabajo y de la creación de condiciones ambientales favorables para el desarrollo de sus funciones. Esto responde a los esfuerzos realizados por la compañía de generar puestos de trabajo acorde con las condiciones de teletrabajo y de la pandemia Covid-19.

Oportunidades de Mejora: El 53% de los trabajadores (planta y contratistas) considera que el área poco se interesa por su salud física y emocional, a través del acondicionamiento del lugar de trabajo y de la creación de condiciones ambientales favorables para el desarrollo de sus funciones. Estos números son representativos y se consideran oportunidad de mejora porque representa más de la mitad de la población total que tiene una percepción no óptima. Además, reta a la empresa a seguir trabajando en brindar un acondicionamiento óptimo de los puestos de trabajo.

### **4. Credibilidad (Ambiente Laboral):**

Situación Actual: Se evidencia que el 76% de los contratistas y el 46% de los trabajadores de planta consideran que el área tiene líderes que generan credibilidad. Por otro lado, se observa que el 24% de los contratistas y el 54% de los trabajadores de planta consideran que el área tiene líderes que generan poca credibilidad.

Fortalezas: El 56% de trabajadores (planta y contratistas) considera que el área si tiene líderes que generan credibilidad y esto es favorable porque es más de la mitad de la población del área que tiene esta percepción.

Oportunidades de Mejora: el 44% de trabajadores (planta y contratistas) consideran que los líderes del área tienen poca credibilidad y esto requiere de grandes esfuerzos por parte del área para seguir formando integralmente sus líderes de tal forma que esta percepción cambie.

## **5. Desarrollo personal (Propósito de Vida):**

Situación Actual: Se evidencia que el 67% de los contratistas y el 46% de los trabajadores de planta consideran que sus competencias están acordes con las obligaciones asignadas y tiene la posibilidad de priorizar sus actividades según necesidad. Además, tienen sensación de crecimiento continuo y la posibilidad de aplicar habilidades y competencias en búsqueda de nuevos aprendizajes. Por otro lado, se observa que el 33% de los contratistas y el 54% de los trabajadores de planta opinan que sus competencias están poco acordes con sus responsabilidades y además tiene sensación de poco crecimiento.

Fortalezas: El 59% de trabajadores (planta y contratistas) considera que sus competencias están acordes con las obligaciones asignadas y tiene la posibilidad de priorizar sus actividades según necesidad. Además, tiene sensación de crecimiento continuo y la posibilidad de aplicar habilidades y competencias en búsqueda de nuevos aprendizajes. Esta es una fortaleza porque más de la mitad del equipo tiene esta percepción y eso responde a los esfuerzos que han realizado los líderes del área para ocupar laboralmente funciones y tareas de acuerdo con las características de cada trabajador.

Oportunidades de Mejora: el 41% de trabajadores (planta y contratistas) considera que sus competencias poco están acordes con las obligaciones asignadas y tiene poca posibilidad de priorizar sus actividades según necesidad. Además, tiene sensación de poco crecimiento continuo y poca posibilidad de aplicar habilidades y competencias en búsqueda de nuevos aprendizajes. Esto representa un desafío para el área porque es un número representativo de trabajadores que tienen esta percepción y esto sin duda puede generar repercusiones en el cumplimiento de objetivos e ir trasladando esta percepción al 59% de trabajadores que opinan lo contrario generando así un riesgo para la cultura organizacional.

## **6. Administración del Tiempo (Propósito de Vida):**

Situación Actual: Se evidencia que el 62% de los contratistas y el 62% de los trabajadores de planta reconocen que la cantidad de tiempo con el que cuenta para el desarrollo de sus obligaciones es adecuada para ejecutarlas. Por otro lado, se observa que el 38% de los contratistas y el 38% de los trabajadores de planta tienen una percepción moderada y reconocen que es poca la cantidad de tiempo para el desarrollo de sus obligaciones.

**Fortalezas:** El 62% de trabajadores (planta y contratistas) reconoce que la cantidad de tiempo con el que cuenta para el desarrollo de sus obligaciones es adecuada para ejecutarlas. Esta es una fortaleza porque un porcentaje mayoritario del equipo tiene esta percepción y eso responde a un principio adoptado por el área que es el de respetar los horarios laborales definidos por la entidad aun estando en la modalidad de teletrabajo durante la pandemia Covid-19.

**Oportunidades de Mejora:** un porcentaje no menor, es decir el 38% de trabajadores (planta y contratistas) reconoce tener una percepción moderada y es poca la cantidad de tiempo para el desarrollo de sus funciones. Esto representa un desafío para el área porque es un número representativo de trabajadores que tienen esta percepción y esto sin duda debe trabajarse, pues es evidente que durante la pandemia y en la modalidad de teletrabajo algunas jornadas laborales se extendieron y esto genera un impacto en los trabajadores y sobre todo en la cultura organizacional.

#### **7. Comunicación (Relaciones Interpersonales):**

**Situación Actual:** Se evidencia que el 57% de los contratistas y el 46% de los trabajadores de planta consideran que el área de trabajo tiene canales adecuados de comunicación y lleva un mensaje fluido y claro generando una transmisión efectiva de la información transmitida. Por otro lado, se observa que el 43% de los contratistas y el 54% de los trabajadores de planta tienen percepción moderada y consideran que el área tiene pocos canales de comunicación adecuados.

**Fortalezas:** El 53% de trabajadores (planta y contratistas) tiene una percepción positiva de la comunicación. Esta es una fortaleza porque un porcentaje no menor del equipo responde a los esfuerzos realizados por los líderes para que en la modalidad de teletrabajo durante la pandemia Covid-19 el equipo tenga los canales de comunicación adecuados y alineados.

**Oportunidades de Mejora:** un porcentaje no menor, es decir el 47% de trabajadores (planta y contratistas) reconoce tener una percepción moderada de la comunicación del área. Esto representa un reto porque es un número representativo de trabajadores que tienen esta percepción, lo cual deja pensar que la información del área no está llegando a todos los trabajadores sino de forma parcial a algunos de ellos.

#### **8. Liderazgo Basado en Valores (Conocimiento de Fortalezas):**

**Situación Actual:** Se evidencia que el 75% de los contratistas y el 43% de los trabajadores de planta reconocen que hay coherencia entre lo que se dice, se hace y los

resultados que se obtienen en el área de trabajo a la cual se encuentra vinculado. Por otro lado, se observa que el 25% de los contratistas y el 57% de los trabajadores de planta opinan que hay poca coherencia entre lo que se dice y se hace.

**Fortalezas:** El 62% de trabajadores (planta y contratistas) tiene una percepción positiva del liderazgo basado en valores. Esta es una fortaleza porque un porcentaje no menor del equipo responde a los esfuerzos realizados por los líderes para que en la modalidad de teletrabajo durante la pandemia Covid-19 se mantuviera el liderazgo con valores y generando coherencia con la ejecución de un trabajo ordenado y estructurado.

**Oportunidades de Mejora:** un porcentaje no menor, es decir el 38% de trabajadores (planta y contratistas) reconocen tener una percepción moderada. Esto representa un desafío para el área porque es un número representativo de trabajadores, lo cual deja pensar que los esfuerzos que realizan los líderes para mantener el liderazgo con valores y generando coherencia con la ejecución de un trabajo ordenado y estructurado se deben reforzar.

#### **9. Administración del Talento Humano (Conocimiento de Fortalezas):**

**Situación Actual:** Se evidencia que el 76% de los contratistas y el 46% de los trabajadores de planta reconocen que en el área de trabajo se promueve su desarrollo profesional y gestiona sus competencias funcionales y comportamentales. Por otro lado, se observa que el 24% de los contratistas y el 54% de los trabajadores de planta opinan que el área poco promueve su desarrollo.

**Fortalezas:** El 65% de trabajadores (planta y contratistas) reconocen tener una percepción positiva. Esta es una fortaleza porque un porcentaje mayoritario y eso responde a los esfuerzos realizados por los líderes para que en la modalidad de teletrabajo durante la pandemia Covid-19 para continuar con las políticas de administración de talento humano de la organización.

**Oportunidades de Mejora:** un porcentaje no menor, es decir el 35% de trabajadores (planta y contratistas) tienen una percepción moderada. Esto representa un desafío para el área porque es un número representativo de trabajadores, lo cual se debe trabajar para que esto no vaya permeando la cultura y el ambiente organizacional.

#### **10. Áreas en donde más se utiliza la modalidad teletrabajo - (Teletrabajo):**

**Situación Actual:** Se evidencia que el 32% de los contratistas y el 21% de los trabajadores de planta tiene el conocimiento de que áreas de la organización tienen una modalidad de teletrabajo o mixta, sin embargo, se puede observar que el 24 % de los

contratistas y el 18 % de los trabajadores de planta desconocen la modalidad de trabajo en algunas áreas de la entidad

**Fortalezas:** El 53 % del área entre trabajadores de planta y contratistas conocen la modalidad de trabajo que tiene sus compañeros, se considera como una ventaja ya que la mayoría porcentual reconoce las modalidades en las que están trabajando sus compañeros de oficina, y así minimiza el riesgo de generar roces entre los colaboradores durante el desarrollo de la pandemia Covid -19 por una u otra modalidad de teletrabajo.

**Oportunidades de Mejora:** El 47% de colaboradores conformados por contratistas y de planta no saben tiene poco conocimiento sobre las modalidades de teletrabajo que se tiene en la organización, se considera que los que se debe reforzar las políticas de comunicación de talento humano con el fin de realizar una divulgación efectiva de las modalidades de teletrabajo y qué condiciones se requieren para ser asigna una u otra modalidad.

#### **11. Competencias - (Teletrabajo):**

**Situación Actual:** Se evidencia que el 53 % de los contratistas y el 21% de los trabajadores de planta tienen conocimiento sobre los objetivos planteados y a cumplir durante la modalidad de trabajo en casa, por otra parte, se observa que 9% de los contratistas y el 18% de los trabajadores tienen falencias en cuanto la identificación de rutas claras que les permitan cumplir con los objetivos del área están en modalidad de teletrabajo.

**Fortalezas:** se puede ver que el 74% de los trabajadores del área entre contratistas y de planta tienen clara la metodología de teletrabajo para cumplir con los objetivos planteados por el área, mientras que el 26% tiene dudas sobre algunos aspectos y capacidades en modalidad de teletrabajo que les permita cumplir con los objetivos del área y de la entidad en tiempos de pandemia Covid – 19

**Oportunidades de Mejora:** se debe orientar e informar al 26 % de los colaboradores del área en las metodologías que les permita realizar un trabajo óptimo en modalidad de teletrabajo, esto se deberá conducir a través de cada uno de los líderes del área y de la entidad, se deben enfocaran esfuerzos de capacitación más hacia los trabajadores de planta ya que son ellos quienes tiene más alto porcentaje de desconocimiento de sus capacidades para cumplir con los objetivos en alguna de las modalidades de teletrabajo.

## **12. Frecuencia y alcance - (Teletrabajo):**

Situación Actual: Se puede observar en los datos analizados que el 35% de los contratistas y el 15 % de los trabajadores de planta conocen la existencia y saben de las políticas organizacionales en donde se determina quien puede realizar teletrabajo y quien no puede debido a las distintas responsabilidades que se tengan, por otro lado, se evidencia que el 24% de los contratistas y el 21% de los trabajadores de planta le hace falta conocer más sobre las políticas organizacionales y por último, se tiene que un 3% de contratistas y otro 3% de trabajadores de planta desconocen todo tipo de política con respecto al teletrabajo

Fortalezas: En los datos analizados se encuentra que 50% de los colaboradores del área tienen claro las políticas de teletrabajo, lo cual ayuda con el cumplimiento de objetivos sin generar conflictos entre los trabajadores por desconocimiento de las políticas organizacionales, aunque existe el riesgo de generar inconformidades a largo si la pandemia Covid – 19 sigue su curso actual

Oportunidades de Mejora: se deben generar los espacios necesarios con el fin de fortalecer la cultura organizacional dado que como evidencia en los resultados el 50% del área desconoce las políticas organizacionales en cuanto al teletrabajo se refiere, lo cual puede llegar a generar conflictos, el área de talento humano deberá reforzar la interacción entre los trabajadores y explicarles de forma precisa y concisa de las decisiones que se han tomado para uno u otro trabajador todo en camino por los líderes del área.

## **13. Planes de Carrera – (Aplicación del teletrabajo):**

Situación Actual: se puede observar en los datos analizados que el 32% de los contratistas y el 15 % de los trabajadores de planta tiene claro los nuevos esquemas de crecimiento laboral que se formaron debido a la pandemia Covid – 19 que esta en curso, mientras el 32% de contratistas y el 21 % de trabajadores tiene dudas acerca de las nuevas rutas de crecimiento laboral por causa del teletrabajo, por último, se tiene un 3% de la población encuestada en cuanto a funcionarios de planta, los cuales dicen no reconocer ninguna ruta de crecimiento para colaboradores

Fortalezas: se cuenta con los lineamientos correspondientes, casi el 50% de la población encuestada conoce las rutas de crecimiento laboral tanto para contratistas como para colaboradores de planta, lo que indica que la modalidad de teletrabajo está haciendo adoptada satisfactoriamente con objetivos de crecimiento laboral dentro del área o la entidad.



Oportunidades de Mejora: Mas de la mitad del personal no tiene claro, como su ruta de crecimiento laboral dentro de la entidad o área mientras continuamos en pandemia Covid – 19, talento humano debe generar espacios en los cuales construya cultura organización y comunique los distintos tipos de crecimiento laboral que se tiene cuando se está trabajando en modalidad de teletrabajo, esto debe ser encabezado por los líderes de cada área.

#### **14. Detección de potencial – (Aplicación del teletrabajo):**

Situación Actual: En la recolección de datos realizada podemos identificar que el 32% de los contratistas y el 18% de los trabajadores de planta tiene conocimiento claros de como la organización realiza la identificación de aptitudes y capacidades de los trabajadores, por otro lado, el 29% de los contratistas y el 18 % de los colaboradores de plante reconocen que existen las políticas pero no tiene claro que se necesita para que la organización reconozca sus aptitudes y capacidades, por último se tiene un 3% de trabajadores de planta que desconocen cualquier política o recursos que utiliza la organización para identificar y clasificar a los colaboradores

Fortalezas: Se tiene el 50% del personal entre contratistas y trabajadores de plantan que tiene claro los procesos del área de talento Humano que identifican las fortalezas de cada uno de los colaboradores, este indicador es alentador dado que para la situación actual de pandemia Covid – 19 y los procesos acelerados para la implementación del trabajo se tenga una cantidad alta de personal enterados de los procedimientos implantados.

Oportunidades de Mejora: Como se evidencia en los datos obtenidos el 50% de personal entre contratistas y funcionarios de planta no tiene conocimiento los mecanismos por los cuales la empresa hace una detención del talento que hay en cada colaborador, todo lo anterior enmarcado en ambientes de teletrabajo impulsados por la pandemia Covid-19 actualmente en curso, El área de talento humano deberá implementar planes de comunicación asertiva con el fin de informar y detallar los procedimientos de la entidad, así mismo dar a conocer los tipos de evaluación y la forma en que identifican el potencial de cada colaborador y al igual que en las anteriores dimensiones todo debe ir en cabeza del líder de cada área.

#### **15. Modelos de capacitación – (Aplicación del teletrabajo):**

Situación Actual: según los datos obtenidos el 28% de los contratistas y el 15% de los colaboradores de planta tiene pleno conocimiento sobre los planes de capacitación de

colaboradores, los cuales les permiten desempeñar mucho mejor su función dentro de la entidad, por otra parte, se tiene un 32% de los contratistas y un 21% de los trabajadores de planta que saben algo de los planes de capacitación, pero no tienen claro cuáles son sus procesos, por último, también se evidencia que hay un 3% de contratistas como de colaboradores de planta que desconocen los procedimientos que la entidad implantó para realizar las capacitaciones

**Fortalezas:** la entidad a pesar de la premura ocasionada por la pandemia Covid - 19 mundial logró adaptar sus esquemas hacia el teletrabajo y la capacitación de los colaboradores sin importar su tipo de contratación, aunque los porcentajes de adopción son bajos como se evidenció en la utilización del instrumento con un valor del 43% entre contratistas y empleados de planta.

**Oportunidades de Mejora:** la entidad deberá mejorar sus canales de comunicación hacia empleando con las herramientas tecnológicas dispuesta por la entidad, generar planes de capacitación con el fin de que las políticas de la entidad sean asimiladas en su 100% por los colaboradores, esto con el fin de bajar el 57% de desconocimiento que se tiene en las rutas de capacitación entregadas por la entidad.

#### **16. Modos de supervisión – (Productividad de teletrabajo):**

**Situación Actual:** Según los datos tomados el 38% de los contratistas y el 18% de los trabajadores de planta establecieron formas de medir el cumplimiento de objetivos en modalidad de teletrabajo dado los acontecimientos de la pandemia mundial, por otra parte, se puede observar que en los datos tomados el 24% de los contratistas y el 21% del personal de planta tiene algún conocimiento o establecimiento de métodos que les permitan medir su trabajo para alcanzar los objetivos trazados.

**Fortalezas:** Se tiene el 56% de los colaboradores entre contratistas y de planta que han generado medidas de su trabajo con el fin de poder cumplir con los objetivos planteados del área, esto es una gran ventaja ya que se pueden tomar los instrumentos creados por los colaboradores para mejora de la medición del área, también se puede observar que los colaboradores son autodidactas con la medición para cumplir los objetivos del área

**Oportunidades de Mejora:** Dado el porcentaje alto en las fortalezas se puede observar que las oportunidades de mejora son muchas y de adaptar los sistemas actuales que permitan optimizar la medición de objetivos, una de las oportunidades de mejora más evidente es las de unificar los distintos instrumentos de medición de cada

uno de los colaboradores y crear un solo estándar de medición, con eso se tendría como objetivo bajar el 44% que se tiene actualmente de mediciones no completas o mal realizadas por desconocimiento del funcionario en su teletrabajo.

#### **17. Tipos de beneficios – (Productividad de teletrabajo):**

Situación Actual: Se evidencia que el 47% de los contratistas y el 21% de los empleados de planta reconocen los beneficios que se tienen al realizar un trabajo en donde se haga de forma remota sobre un trabajo que se realice de manera presencial, sin embargo, también se puede observar que el 15 % de los contratistas y el 18 de los empleados de planta aún tiene duda o inquietudes sobre las modalidades de trabajo que trajo consigo la pandemia covid – 19.

Fortalezas: el 68% de los trabajadores entre contratistas y funcionarios de planta reconocen los beneficios y ventajas que tiene al realizar teletrabajo. Lo que proporciona una gran ventaja ya que la mayoría del personal está trabajando de manera remota y tratan de hacer su trabajo en condiciones óptimas con el fin de no perder la modalidad de teletrabajo que se está realizando dado la situación de pandemia Covid – 19 que se presenta a nivel mundial.

Oportunidades de Mejora: se debe mejorar las canales de información propuestos por talento humano a fin de disminuir 32% restante de trabajadores que no conocen todas las ventajas de trabajar en cada una de las modalidades de trabajo no presencial, se puede llegar masivamente a los empleados por medio de las herramientas tecnológicas que tiene a su disposición la entidad y con ayuda y guía de los líderes de cada área.

#### **18. Metodología de trabajo A.P.O – (Productividad de teletrabajo):**

Situación Actual: Se puede observar que el 53% de los contratistas y el 21% de los trabajadores de planta son consciente de trabajar por metas y objetivos específicos dado la nueva modalidad de trabajo que se está presentado al no ir a una oficina y realizar todo de manera no presencial, por otro lado, el 9% de los contratistas y el 18% de los colaboradores de planta no tiene claro que metas y objetivos específicos deben cumplir, esto se evidencia por la falta de comunicación dentro del área.

Fortalezas: el 74% de los empleados entre contratistas y de planta tienen claro que se trabaja no por horarios si no por objetivos cumplidos, esto permite que el colaborador tenga un salario emocional implícito al no trabajar por una franja de tiempo

especifica si no por una meta plantea, lo que permite mayor eficiencia y armonía en los grupos de trabajo que se tienen en el área.

Oportunidades de Mejora: las oportunidades de mejora que se presentan es por medio del líder para bajar 26% restante de los trabajadores que están compuestos entre contratistas y funcionarios de planta, esto se llevaría a cabo concientizando a los colaboradores de la importancia de definir tiempos y metas específicas para cada una de las tarea del área y no simplemente con cumplir con un horario, dado que en la modalidad de teletrabajo es muy difícil medir el tiempo neto dedicado a una jornada laboral.

Una vez realizado el análisis comparativo de los datos que consistió en tomar el porcentaje de trabajadores (contratistas y planta) que tienen una percepción positiva frente a los que tienen una moderada por cada dimensión-variable, se define que las variables que presentan un mayor impacto en la cultura organizacional a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19 son aquellas en donde el porcentaje de trabajadores que tienen una percepción moderada es mayor al 40%. A continuación, se presenta el análisis comparativo:

Tabla 12: Variables del Instrumento de Medición que presentan mayor impacto en la cultura organizacional a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19.

Dimensiones del Instrumento	Variables del Instrumento	%Percepción Positiva	%Percepción Moderada
Vínculo con la entidad y Estados mentales positivos	Compensación - Remuneración	62%	38%
	Beneficios / salario emocional	35%	65%
	Seguridad en el trabajo	47%	53%
Ambiente Laboral	Credibilidad	56%	44%
Propósito de vida	Desarrollo personal	59%	41%
	Administración del tiempo	62%	38%
Relaciones Interpersonales	Comunicación	53%	47%
Conocimiento de Fortalezas	Liderazgo basado en valores	62%	38%
	Admón del TH	65%	35%
Teletrabajo	Áreas donde mas se utiliza la modalidad de teletrabajo	56%	44%
	Competencias	74%	26%
	Frecuencias/alcance	50%	50%
Aplicación del Teletrabajo	Planes de carrera	47%	53%
	Detección de potencial	50%	50%
	Modelos de capacitación	41%	59%
Productividad de Teletrabajo	Modos de supervisión	56%	44%
	Tipos de beneficios	68%	32%
	Metodología de trabajo A.P.O	74%	26%

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con lo anterior, las variables que del Instrumento de Medición que presentan mayor impacto en la cultura organizacional a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19 son: beneficios-salario emocional, seguridad en el trabajo, Credibilidad, Desarrollo personal, Comunicación y Teletrabajo en los componentes de áreas, frecuencia, planes de carrera, detección de potencial, modelos de capacitación y modos de supervisión.

## Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones de la intervención desarrollada en la empresa:

### Conclusiones

La pandemia Covid-19 y la adopción del teletrabajo retó a colaboradores y líderes de las organizaciones a modificar las formas de relacionarse entre sí y probar nuevas rutas para la ejecución de sus actividades alterando hábitos, costumbres y rutinas, lo cual indudablemente generó cambios en la cultura organizacional de las empresas. Esto llevó a que investigadores y expertos plantearan cuales las tendencias y nuevos modelos de cultura organizacional surgidos a partir de esta nueva realidad. Para este fin y teniendo en cuenta la revisión teórica se encontró que la pandemia y la adopción del teletrabajo generó cambios en: el horario y la jornada laboral, el lugar de trabajo, el liderazgo y las relaciones con los colaboradores, la permanencia en la empresa, y el trabajo como medio de desarrollo profesional y personal. De igual forma se dio apertura a culturas organizacionales que centran su atención en el factor humano, así como en establecer relaciones cercanas entre los colaboradores y que siempre sean divertidos los ambientes (Lucía Blasco, 2020), Organizaciones orientadas a personas y al resultado (Juan Lobo, 2020), Cultura apuesta por la organización y del proceso (Carlos Díaz Lastreto, 2021);, Cultura adhocrática y de clan (Rocío Kinayas, 2015) y cultura de la persona y de la tarea (Carlos Díaz Lastreto, 2021).

Para la presente investigación y con el acercamiento teórico realizado se encontró que las variables que mayor relación presentan entre la cultura organizacional y la pandemia Covid-19 en los esquemas de teletrabajo son: Compensación-Remuneración, Beneficios-Salario Emocional, Seguridad en el Trabajo, Credibilidad, Desarrollo Personal, Administración del Tiempo, Comunicación, Liderazgo basado en valores, Administración del Talento Humano, Teletrabajo: características, aplicación y productividad.

Las dimensiones-variables que presentan mayor impacto en la cultura organizacional a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19 son beneficios-salario emocional, seguridad en el trabajo, Credibilidad, Desarrollo personal, Comunicación y Teletrabajo en los componentes de áreas, frecuencia, planes de carrera, detección de potencial, modelos de capacitación y modos de supervisión.

El Estado actual de la Cultura Organizacional en la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. es estable y con fortalezas relevantes en las variables de Compensación - Remuneración, Administración del tiempo, Liderazgo basado en valores, Administración del talento humano y Teletrabajo en los componentes de competencias, tipos de beneficios y metodología de trabajo. Sin embargo, es de resaltar que tiene oportunidades de mejora porque en promedio el 45% de la población se clasificó en percepción moderada, por lo cual se debe propender para que las personas que hacen parte de este grupo cambien dicha percepción con el fin de fortalecer la cultura organizacional del área.

### **Recomendaciones**

Recomendaciones para investigadores:

Aplicar este tipo de diagnóstico en empresas de otros sectores económicos para validar si la adopción del teletrabajo en la pandemia Covid-19 impacta las mismas dimensiones y variables de la Cultura organizacional.

Crear un instrumento enfocado y especializado en medir el estado de la Cultura Organizacional a partir de la adopción de la modalidad de teletrabajo durante la pandemia Covid-19.

Recomendaciones para la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A.:

Trabajar en la formulación de un plan de fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica en las variables que de acuerdo con el instrumento de medición presentan mayor impacto en la Cultura Organizacional a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19.

Validar que el plan de fortalecimiento que se diseñe esté acorde con el plan estratégico de la empresa Transmilenio S.A.

Una vez implementado el plan de fortalecimiento y después de un tiempo prudente para observar posibles cambios, volver a aplicar el instrumento de medición aplicado en esta investigación con el fin de realizar un control y monitoreo al plan de fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica.

## Referencias

- Allan A. Kennedy, Terrence E. Deal. (1982). *LAS EMPRESAS COMO SISTEMAS CULTURALES*. Obtenido de [https://www.academia.edu/4485490/Deal\\_y\\_Kennedy\\_Las\\_empresas\\_como\\_sistemas\\_culturales](https://www.academia.edu/4485490/Deal_y_Kennedy_Las_empresas_como_sistemas_culturales)
- Alvarez Sánchez, Y. (2013). *Evaluación a Través de la Metodología de Caso*. Bogotá: Universidad De La Salle.
- Analitik, V. (20 de 08 de 2021). *¿Cuál es el futuro del teletrabajo en Colombia?* Obtenido de <https://www.valoraanalitik.com/>: <https://www.valoraanalitik.com/2021/08/13/cual-es-el-futuro-del-teletrabajo-en-colombia-2021/>
- Ballesteros, L. (29 de Septiembre de 2021). *www.portafolio.co*. Obtenido de [www.portafolio.co: https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/recursos-humanos-y-cultura-organizacional-formula-pospandemia-550420](https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/recursos-humanos-y-cultura-organizacional-formula-pospandemia-550420)
- Banco de la República. (2020). *Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto*. Documentos de trabajo Sobre Economía Rural y Urbana.
- Beltran, A., & Sánchez, L. (2002). *Las relaciones laborales virtuales: el teletrabajo. Tesis de grado, Facultad de Ciencias Jurídicas, Pontificia Universidad Javeriana*. Bogotá.
- Brower, T. (2020). *Can Your Company Culture Survive The Pandemic? Myths, Misconceptions And How To Avoid Mistakes*. *forbes*.



- Bumeran. (1 de 06 de 2020). *Cultura Organizacional según Handy y Harrison*. Obtenido de <https://agenciabumeran.com/cultura-organizacional-segun-handy-y-harrison/>
- Caicedo, J. A. (2021). *Teletrabajo y la productividad pos-pandemia*. Bogota: Facultad Ciencias Económicas. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38761/CaicedoJenniferAstrid2021.pdf>
- Camacho, R., & Higueta, D. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético.
- Carbajal, G. (2021). *Cómo Fortalecer la Cultura Organizacional en Tiempos de Crisis. Empresarial & Laboral*.
- Carlos Díaz Lastreto. (22 de 12 de 2020). *Las empresas como sistemas culturales (ritos y rituales de la vida organizacional)*. Terrence Deal y Allan Kennedy. Obtenido de <http://lastreto.blogspot.com/search/label/cambio%20cultural>
- Carlos Díaz Lastreto. (1 de 1 de 2021). *Las empresas como sistemas culturales*. Obtenido de <https://www.recursohumano.cl/post/las-empresas-como-sistemas-culturales-terrence-deal-y-allan-kennedy>
- CCIT-Fedesarrollo. (2014). Teletrabajo: Un vistazo al caso Colombiano según cifras oficiales. *Coyuntura TIC*.
- Chambers, R. (12 de Julio de 2020). *The Institute of Internal Auditors*. Obtenido de The Institute of Internal Auditors: <https://global.theiia.org/knowledge/chambers-spanish/Pages/El-Impacto-de-la-Pandemia-en-la-Cultura-Organizacional.aspx>
- Chanana, N., & Sangeeta. (2020). *Employee engagement practices during COVID-19 lockdown*. Obtenido de Journal of Public Affairs: <https://doi.org/10.1002/pa.2508>

Comisión Europea (D.G. de Empleo, Relaciones Industriales y Asuntos Sociales). (1995).

Le travail à domicile dans l'Union Europeenne.

Dale Rose Ph.D., 3. G. (2021). Will Organizational Culture Survive The Pandemic? *HR*.

Daniel Dumont. (3 de 8 de 2021). *Modelo híbrido: claves para la vuelta a la oficina tras la pandemia*. Obtenido de <https://www.izertis.com/es/-/blog/modelo-hibrido-claves-para-la-vuelta-a-la-oficina-tras-la-pandemia>

Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital. (11 de Noviembre de 2021).

*serviciocivil.gov.co*. Obtenido de *serviciocivil.gov.co*:

[https://www.serviciocivil.gov.co/portal/sites/default/files/comunicaciones/Portafolio\\_DASCD\\_2019\\_actualizado.pdf](https://www.serviciocivil.gov.co/portal/sites/default/files/comunicaciones/Portafolio_DASCD_2019_actualizado.pdf)

Departamento Nacional de Planeación. (2020). *Modernidad del Estado en época de pandemia. Serie 3*.

Departamento Nacional de Planeación. (1 de Noviembre de 2021). *dnp.gov.co*. Obtenido de *dnp.gov.co*:

[https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/S03\\_Nuevas\\_modalidades\\_de\\_trabajo.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/S03_Nuevas_modalidades_de_trabajo.pdf)

Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2021). *Nuevas Modalidades de Trabajo en el Estado Durante la Pandemia*. Bogotá.

Desarrollo Económico. (1 de Noviembre de 2021). *Desarrolloeconomico.gov.co*. Obtenido de *Desarrolloeconomico.gov.co*:

<http://www.desarrolloeconomico.gov.co/sites/default/files/marco-legal/Ley-1221-2008.pdf>

Diario La República. (1 de Abril de 2020). Banco Finandina implementó teletrabajo a 90% de sus empleados por la pandemia. *Diario La República*.

Diaz, M. (2020). Propuesta de cambio cultural para facilitar la adopción del teletrabajo en las entidades públicas del distrito capital.

Función Pública. (1 de Noviembre de 2021). *funcionpublica.gov.co*. Obtenido de

*funcionpublica.gov.co*:

[https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587893/2019-05-16\\_Presentacion\\_general\\_mipg.pdf/eb964313-8519-6642-c0ef-886ce308eebc?t=1559248280957](https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587893/2019-05-16_Presentacion_general_mipg.pdf/eb964313-8519-6642-c0ef-886ce308eebc?t=1559248280957)

Garcia Fakih, S. (2020). Puntos clave para construir cultura organizacional en Covid-19.

*Forbes*.

González, R., Hidalgo, G., Salazar, J., & Preciado, M. (2010). Elaboración y Validación del Instrumento para Medir Calidad de Vida en el Trabajo "CVT-GOHISALO".

*Ciencia y Trabajo*, 332-340.

Great Place to Work. (1 de Noviembre de 2021). *greatplacetowork-cayc.com*. Obtenido

de *greatplacetowork-cayc.com*: <https://greatplacetowork-cayc.com/como-funciona-el-modelo-great-place-to-work/>

Harrington, Susan J. and Santiago. (2006). Organizational Culture and Telecommuters.

*Quality of Work Life and Professional Isolation*, Article 1.

Hernández Sampieri, C., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología*

*de la Investigación*. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill.

Juan Lobo. (02 de Noviembre de 2020). *Cultura Organizacional, características y*

*modelos*. Obtenido de <https://www.jclobo.com/blog-j-lobo/cultura-organizacional/>

Kinyua Jacqueline Wanjaa, J. M. (2021). *ORGANIZATION CULTURE AND*

*INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY DYNAMICS*

*AFFECTING THE ADOPTION OF TELEWORKING IN THE HEALTHCARE*

*INDUSTRY IN KENYA*. KENYA: GSJ: Volume 9, Issue 8, August 2021.

- Lucía Blasco. (4 de 10 de 2020). *Coronavirus y teletrabajo: 5 modelos de "oficina del futuro" que están emergiendo gracias a la pandemia*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54356853>
- Martínez Moran, P. C., & Diez Ruiz, F. (19 de 07 de 2020). *The Conversation*. Obtenido de The Conversation: <https://theconversation.com/cinco-cambios-en-las-relaciones-laborales-provocados-por-el-coronavirus-142023>
- Martinez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. *Retos II* (4), julio-diciembre, pp. 143-156. Quito: Editorial Abya-Yala/UPS.
- Mena, Dariel. (2019). Obtenido de La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión*: (46), 11-47, [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762019000100011#B8](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762019000100011#B8)).
- Milagros D'Alessandro, Yamila Puricelli, Noelia Rodríguez Parreira. (2013). *“Teletrabajo y Cultura Organizacional”*.
- Ministerio de las Comunicaciones. (20 de 04 de 2020). *El Teletrabajo, una modalidad laboral que crece en Colombia*. Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/135759:El-Teletrabajo-una-modalidad-laboral-que-crece-en-Colombia>: <https://mintic.gov.co/>
- Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones. (2020). *Medición del Teletrabajo en Entidades Públicas*. Bogotá.
- Ministerio de Tecnología y Comunicaciones. (1 de Noviembre de 2021). *teletrabajo.gov.co*. Obtenido de [teletrabajo.gov.co](https://teletrabajo.gov.co): [https://teletrabajo.gov.co/622/articles-144782\\_recurso\\_1.pdf](https://teletrabajo.gov.co/622/articles-144782_recurso_1.pdf)

Ministerio del trabajo. (12 de Marzo de 2020). Obtenido de

<https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2020/marzo/abece-de-las-medidas-excepcionales-ocasionales-y-temporales-con-motivo-del-covid-19>

MinTIC. (2020). *Libro blanco el ABC del teletrabajo en Colombia* . Obtenido de

[https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf)

Morales, O. (2020). Una nueva cultura organizacional centrada en la persona. *Conexión Esan* .

Nilles, J. (1976). *The Telecommunications-Transportation Tradeoff. Options for tomorrow*. New York: John Wiley & Sons.

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., (págs. 1-5).

Pongutá, W. F. (2020). *EL TELETRABAJO EN COLOMBIA, DESARROLLO Y AUGE EN ÉPOCA DE PANDEMIA COVID-19*. Obtenido de

<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/37706/PongutaCastroWilliamFernando2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Rocío kinayas. (1 de 05 de 2015). *modelo-de-cultura-organizacional-decameron-y-quinn*.

Obtenido de <https://prezi.com/yplqgrusz0jd/modelo-de-cultura-organizacional-decameron-y-quinn/>

Rodriguez, G. (2021). La nueva normalidad de la cultura organizacional. *Expansión*.

Siglo, E. N. (Mayo de 2021). *El Nuevo Siglo*. Obtenido de Colombia el cuarto país con mayor mortalidad por covid en A. Latina:

<https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/05-13-2021-colombia-el-cuarto-pais-con-mayor-mortalidad-por-covid-en-latina>

Significados. (2020). Obtenido de Significado de Cultura Organizacional:

<https://www.significados.com/cultura-organizacional/>

Tapasco, O., & Giraldo, J. (2018). *Teletrabajo: Aspectos críticos para su implementación desde la perspectiva de los directivos*. doi:<http://laccei.org/LACCEI2018-Lima/meta/FP221.html>

Transmilenio S.A. (01 de 11 de 2020). *Transmilenio S.A.* Obtenido de Transmilenio S.A.: <https://www.transmilenio.gov.co/publicaciones/146031/mision-y-vision-de-transmilenio/>

Vineet Chopra, Sanjay Saint. (16 de 04 de 2015). *De nada vale la estrategia sin cultura organizacional*. Obtenido de <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/de-nada-vale-la-estrategia-sin-cultura-organizacional/AQNYJJ4S4BELBENC2G5VPQ5WDI/story/>

## **A. Anexo. Instrumento de Evaluación Cultura Organizacional**

### **Diseño del Instrumento de evaluación de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo por la pandemia Covid-19.**

#### **Muestra**

La población estudio está enfocada en la totalidad de los colaboradores de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. ya que es una población finita que permite que el objeto de estudio sea analizado en su totalidad. La población está compuesta por trece (13) trabajadores de planta y veintiún (21) contratistas.

#### **Construcción del Instrumento**

Con el fin de dar cumplimiento a los objetivos de esta investigación, se construyó un instrumento constituido por nueve (9) dimensiones que se desglosan en cuarenta y un (41) variables que permiten conocer el estado actual de la cultura organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo por la pandemia del Covid-19. Para la definición de las dimensiones y de las variables se tomaron las dimensiones expuestas en los modelos de (González, Hidalgo, Salazar, & Preciado, 2010), (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2021), (Función Pública, 2021), (Great Place to Work, 2021) (Milagros D'Alessandro, Yamila Puricelli, Noelia Rodríguez Parreira, 2013).

Para la aplicación del instrumento se utiliza la misma escala tipo Likert que emplean los modelos de (González, Hidalgo, Salazar, & Preciado, 2010), (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2021), (Función Pública, 2021) y (Great Place to Work, 2021) con 10 opciones de respuesta. De esta forma, el funcionario que contesta el instrumento puede reflejar en una escala de 1 al 10 su grado de conformidad con las afirmaciones planteadas en el mismo. El valor de 1 hace referencia a que el funcionario se siente completamente en desacuerdo con la afirmación y 10 que está completamente de acuerdo. Para la interpretación de los resultados obtenidos se tendrá en cuenta la siguiente escala:

<b>Calificación Obtenida</b>	<b>Interpretación</b>	<b>Riesgo</b>
1 al 3	Negativo	Riesgo Alto
4 al 5	Moderadamente Negativo	Riesgo Medio
6 al 7	Moderadamente Positivo	Riesgo Bajo
8 al 10	Positivo	Sin Riesgo

### **Procedimiento**

La aplicación del instrumento de evaluación se realizará de forma online dado que esto facilita el acceso rápido de los participantes y a la vez el computo de los datos obtenidos.

### **Instrumento de Medición**



