



**Modelo estratégico de gestión del cambio organizacional para la
implementación del teletrabajo en PYMES: Caso de una comercializadora de
inmuebles.**

Maicol Estiven Solano Rozo

Manuel Antonio Tinjaca Infante

Diana Sofia Pulido Rubiano

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Proyecto de Integración

Bogotá D.C., Colombia

02/06/2026

**Modelo estratégico de gestión del cambio organizacional para la implementación del
teletrabajo en PYMES: Caso de una comercializadora de inmuebles.**

Maicol Estiven Solano Rozo

Manuel Antonio Tinjaca Infante

Diana Sofía Pulido Rubiano

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

Ingeniero Industrial.

Director (a):

Elizabeth Leon Velasquez

Universidad Ean

Facultad de Ingeniería

Proyecto de Integración

Bogotá D.C., Colombia

14/06/2026

Tabla de Contenido

<i>Tabla de Contenido</i>	3
<i>Resumen</i>	6
<i>Abstract</i>	7
<i>Introducción</i>	9
<i>Marco teórico</i>	11
<i>Estado del arte (Metodología PRISMA)</i>	16
<i>Metodología</i>	21
<i>Resultados</i>	28
<i>Discusión</i>	33
<i>Plan de divulgación</i>	34
<i>Conclusiones</i>	41
<i>Recomendaciones</i>	42
<i>Referencias bibliográficas</i>	44

Resumen

El presente estudio tiene como objetivo diseñar y validar un modelo estratégico de gestión del cambio organizacional para la implementación del teletrabajo en pequeñas empresas del sector inmobiliario en Bogotá, en el contexto postpandemia. La investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, con un alcance descriptivo y explicativo, y un diseño no experimental de tipo transversal, lo cual permitió analizar tanto variables cualitativas como cuantitativas relacionadas con la adopción del teletrabajo.

En la fase de diagnóstico se identificó que, aunque un porcentaje significativo de los procesos organizacionales presenta potencial de adaptación al teletrabajo, persisten barreras asociadas a la cultura organizacional, la gestión del talento humano, la baja digitalización y la ausencia de lineamientos estratégicos. Posteriormente, se diseñó un modelo de gestión del cambio organizacional que integra factores estratégicos, culturales, operativos y tecnológicos, orientado a facilitar la transición hacia esquemas de trabajo remoto e híbrido.

La validación del modelo se realizó mediante juicio de expertos, evidenciando altos niveles de pertinencia, coherencia y aplicabilidad en el contexto de pequeñas empresas del sector inmobiliario. Los resultados permiten concluir que la implementación del teletrabajo no depende exclusivamente de la disponibilidad tecnológica, sino de la capacidad organizacional para gestionar el cambio de manera estructurada. En este sentido, el modelo propuesto constituye una herramienta viable para mejorar la productividad, la adaptación organizacional y el bienestar laboral

Abstract

In the post-pandemic context, teleworking has become established as a strategic alternative for the operational continuity of organizations; however, its sustainable implementation has been uneven, especially in small and medium-sized enterprises (SMEs). Although many organizations adopted digital tools during the health emergency, this transition was not always accompanied by structural, cultural, and organizational transformations that would guarantee its long-term viability.

In Colombia, small businesses in the real estate sector face particular challenges due to the hybrid nature of their processes, which combine administrative and commercial activities that can be virtualized with in-person functions such as property viewings and closing deals. This duality demands flexible organizational models that allow for the strategic integration of teleworking, avoiding improvisations that could negatively impact productivity and employee well-being.

Several studies have shown that the implementation of teleworking depends not only on access to information technologies but also on organizational factors such as corporate culture, human talent management, process definition, and leadership. In this sense, the absence of structured change management models limits the capacity of small businesses to adapt to new work dynamics, generating resistance, operational disruption, and psychosocial risks.

Within this context, this research aims to design and validate a strategic organizational change management model that facilitates the implementation of teleworking in small real estate companies in Bogotá. To this end, a mixed-methods approach is adopted, allowing

for a comprehensive analysis of organizational variables and their relationship to the adoption of teleworking, in accordance with the guidelines proposed by Roberto Hernández Sampieri.

The study begins with an organizational diagnosis, followed by the design of a strategic model and its subsequent validation through expert review, resulting in an applied, contextualized, and viable proposal. Consequently, this work not only contributes to the academic analysis of teleworking in the context of small businesses but also offers a practical tool for managing organizational change in the real estate sector.

Introducción

En el contexto postpandemia, el teletrabajo se ha consolidado como una alternativa estratégica para la continuidad operativa de las organizaciones; sin embargo, su implementación sostenible ha sido desigual, especialmente en las pequeñas y medianas empresas. Aunque muchas organizaciones adoptaron herramientas digitales durante la emergencia sanitaria, esta transición no siempre estuvo acompañada de transformaciones estructurales, culturales y organizacionales que garantizaran su permanencia en el tiempo.

En Colombia, las pequeñas empresas del sector inmobiliario enfrentan retos particulares debido a la naturaleza híbrida de sus procesos, que combinan actividades administrativas y comerciales susceptibles de virtualización con funciones presenciales como visitas a inmuebles y cierre de negocios. Esta dualidad exige modelos organizacionales flexibles que permitan integrar el teletrabajo de manera estratégica, evitando improvisaciones que afecten la productividad y el bienestar laboral (Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC], 2023).

Diversos estudios han evidenciado que la implementación del teletrabajo no depende únicamente del acceso a tecnologías de la información, sino de factores organizacionales como la cultura empresarial, la gestión del talento humano, la definición de procesos y el liderazgo directivo. En este sentido, la ausencia de modelos estructurados de gestión del cambio limita la capacidad de las pequeñas empresas para adaptarse a nuevas dinámicas laborales, generando resistencia, desarticulación operativa y riesgos psicosociales (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2022; Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020).

Bajo este contexto, la presente investigación tiene como objetivo diseñar y validar un modelo estratégico de gestión del cambio organizacional que facilite la implementación del teletrabajo en pequeñas empresas del sector inmobiliario en Bogotá. Para ello, se adopta un enfoque metodológico mixto, que permite analizar de manera integral las variables organizacionales y su relación con la adopción del teletrabajo, en coherencia con los lineamientos propuestos por Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014).

El estudio se desarrolla a partir de un diagnóstico organizacional, seguido del diseño de un modelo estratégico y su posterior validación mediante juicio de expertos, lo que permite generar una propuesta aplicada, contextualizada y viable. En consecuencia, este trabajo no solo contribuye al análisis académico del teletrabajo en el contexto de las pequeñas empresas, sino que también ofrece una herramienta práctica para la gestión del cambio organizacional en el sector inmobiliario.

Palabras clave: *Teletrabajo, Sector inmobiliario, Cultura organizacional, Pymes y Trabajo híbrido.*

Marco teórico

1. Gestión del cambio organizacional

La gestión del cambio organizacional constituye un proceso estratégico mediante el cual las organizaciones adaptan su estructura, cultura y procesos a las transformaciones del entorno. En contextos caracterizados por la digitalización y la innovación tecnológica, el cambio organizacional se convierte en un factor clave para la sostenibilidad y competitividad empresarial.

Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), el marco teórico permite sustentar el problema de investigación mediante la revisión sistemática de teorías y estudios previos que expliquen las variables del fenómeno analizado. En este sentido, la gestión del cambio organizacional proporciona el enfoque conceptual necesario para comprender cómo las empresas pueden adaptarse a nuevas modalidades laborales como el teletrabajo.

Diversos estudios señalan que la gestión del cambio implica un proceso que incluye diagnóstico organizacional, planificación estratégica, implementación de acciones de transformación y evaluación de resultados (CEPAL, 2020). En el caso de las pequeñas y medianas empresas, estos procesos deben adaptarse a estructuras organizacionales más flexibles y recursos limitados, lo que requiere modelos estratégicos que orienten la transformación organizacional de manera gradual y sostenible.

2. Teletrabajo y transformación del trabajo en América Latina

El teletrabajo se define como una modalidad laboral que permite realizar actividades profesionales fuera de las instalaciones físicas de la organización, utilizando tecnologías de la información y la comunicación para mantener la coordinación y comunicación con la empresa.

En América Latina, el teletrabajo adquirió mayor relevancia a partir de la pandemia de COVID-19, cuando numerosas organizaciones implementaron esquemas de trabajo remoto para garantizar la continuidad de sus operaciones. La Organización Internacional del Trabajo señala que aproximadamente 23 % de los empleos en América Latina presentan potencial para desarrollarse mediante teletrabajo, lo que evidencia tanto las oportunidades como las limitaciones estructurales de esta modalidad laboral en la región (OIT, 2022).

En Colombia, el teletrabajo ha sido promovido como una estrategia para mejorar la productividad empresarial y fomentar la transformación digital de las organizaciones. De acuerdo con el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, la adopción de herramientas digitales y modalidades de trabajo remoto se ha incrementado en los últimos años, aunque su implementación aún enfrenta retos relacionados con infraestructura tecnológica, cultura organizacional y gestión del talento humano (MinTIC, 2023).

3. Teletrabajo y digitalización en las PYMES

Las pequeñas y medianas empresas representan un componente fundamental de la economía latinoamericana. Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe, las PYMES constituyen más del 99 % del tejido empresarial de la región y generan una parte significativa del empleo formal (CEPAL, 2021).

No obstante, estas organizaciones enfrentan mayores dificultades para adoptar procesos de digitalización y nuevas modalidades de trabajo, debido a limitaciones en recursos tecnológicos, inversión en innovación y capacidades organizacionales. En Colombia, la Encuesta de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones en Empresas (ENTIC) evidencia que, aunque muchas PYMES utilizan herramientas digitales básicas, su nivel de implementación de teletrabajo estructurado y automatización de procesos continúa siendo inferior al de las grandes empresas (DANE, 2023).

Estas condiciones evidencian la necesidad de desarrollar estrategias organizacionales que faciliten la implementación del teletrabajo en las PYMES, considerando sus particularidades operativas y organizacionales.

4. Cultura organizacional y adopción del teletrabajo

La cultura organizacional influye de manera significativa en la forma en que las organizaciones adoptan nuevas prácticas laborales y tecnológicas. En el caso del teletrabajo, factores como la confianza organizacional, la comunicación interna, la autonomía laboral y el liderazgo influyen directamente en su implementación efectiva.

Según estudios sobre transformación digital en organizaciones latinoamericanas, la resistencia al cambio y la falta de capacitación en herramientas digitales constituyen algunos de los principales obstáculos para la adopción del teletrabajo en las PYMES (CEPAL, 2020). En este sentido, la cultura organizacional puede actuar tanto como facilitador como barrera frente a los procesos de innovación laboral.

Por ello, la implementación exitosa del teletrabajo requiere no solo infraestructura tecnológica, sino también estrategias que promuevan una cultura organizacional orientada a la colaboración, la flexibilidad y la adaptación al cambio.

5. Modelo estratégico de gestión del cambio para la implementación del teletrabajo

Los modelos estratégicos de gestión del cambio permiten orientar los procesos de transformación organizacional mediante la integración de factores estructurales, culturales y operativos. En el contexto de la implementación del teletrabajo, estos modelos facilitan la

planificación, ejecución y evaluación de estrategias que permitan adaptar los procesos organizacionales a nuevas formas de trabajo.

Para Hernández Sampieri et al. (2014), la construcción del marco teórico debe permitir identificar las variables clave del fenómeno de estudio y establecer relaciones conceptuales que orienten el desarrollo de la investigación. En este sentido, un modelo estratégico de gestión del cambio para el teletrabajo debe considerar variables como:

- Estructura organizacional.
- Cultura organizacional.
- Procesos operativos.
- Uso de tecnologías digitales.
- Gestión del talento humano.

En el caso de las PYMES del sector inmobiliario, el desarrollo de un modelo estratégico de gestión del cambio puede contribuir a fortalecer la implementación del teletrabajo, optimizar los procesos comerciales y administrativos y mejorar la competitividad organizacional en el contexto post-pandemia.

Estado del arte (Metodología PRISMA)

Para poder desarrollar el estado del arte de esta investigación, se utilizó la metodología prisma 2020, donde consiente en realizar una revisión sistemática de la literatura de forma clara, organizada, y verificable. También, fue útil para poder identificar, seleccionar y analizar los artículos científicos relacionados con el teletrabajo, las PYMES, la gestión del cambio, y cultura organizacional, con el fin de reconocer los aportes teóricos y metodológicos sobre el tema. En este caso, la revisión se orientó en investigaciones que permitieran comprender los factores que influyen en la implementación sostenible del teletrabajo en una PYME del sector inmobiliario en Bogotá.

Esta búsqueda se realizó en las bases de datos Scopus y Web of Science, ya que reúnen publicaciones científicas confiables y de buena calidad. Se tuvieron en cuenta los artículos publicados de los años 2020 hasta el 2026, en español e inglés, asegurando que la revisión incluya las investigaciones recientes, especialmente después de la pandemia, momento en el que el teletrabajo tomo mayor importancia en el sector empresarial. Lo mas reelevate de la primera ecuacion es la búsqueda principal utilizada, es la siguiente: ("telework" OR "remote work" OR "hybrid work" OR "working from home") AND ("SME" OR "small and medium enterprise") AND ("organizational culture" OR "change management" OR "human resource management" OR "productivity"). Además, se implemento una segunda ecuación que se complementaria par a acercar la búsqueda al sector de interés: ("telework" OR "remote work" OR "hybrid work") AND ("real estate" OR "property sector" OR "service sector") AND ("SME" OR "small and medium enterprise") AND ("change management" OR "organizational culture").

Se establecieron como criterios de inclusión aquellos artículos científicos evaluados por pares e indexados en bases de datos como scopus o web of science, que tuvieran relación, ya sea directa o indirecta, con el teletrabajo en entornos organizacionales. Asimismo, se dio prioridad a investigaciones que analizaran variables como liderazgo, cultura organizacional, productividad, gestión del talento humano, bienestar laboral y procesos de adaptación empresarial.

En cuanto a los criterios de exclusión, se descartaron documentos duplicados, editoriales, estudios sin acceso a texto completo investigaciones enfocadas exclusivamente en el ámbito de la salud clínica y aquellos trabajos que no guardaran relación con las pymes o con dinámicas propias de las organizaciones.

El proceso de selección se llevó a cabo siguiendo las etapas del protocolo PRISMA: lo que es la identificación, depuración de registros, evaluación por título y resumen, revisión de texto completo e inclusión final. En esta sección del trabajo se debe incorporar el diagrama de PRISMA, incluyendo los datos reales sobre el número de artículos identificados, seleccionados, excluidos y las razones de exclusión correspondientes.

Se lograron identificar importantes estudios para el desarrollo del proyecto a partir de la revisión realizada. Entre estos, Korkeakunnas (2023) fue uno de los que analizó como se perciben los gerentes del teletrabajo en relación con un ambiente laboral y lo que es el desempeño organizacional. Lo que encontraron los autores es que esta modalidad fortalece el enfoque en resultados, en adición genera dificultades en la supervisión, la comunicación y la coordinación de equipos. Por otro lado, el estudio de Yorulmaz y Eti (2024) los mismos autores de la investigación de la capacidad de trabajo en PYMES, concluyeron que no

depende solamente de la tecnología, sino también de factores como la estrategia cultural y de las características del trabajo.

Zahari (2024) demostró que el trabajo remoto no es viable para todas las pequeñas y medianas empresas de igual forma, ya que su implementación depende más del tipo de actividad económica, al igual que de la flexibilidad de los procesos y la capacidad de adaptación interna. Por último, en el proyecto de Perelman (2024) analizaron la relación entre el trabajo, la salud y la productividad y se concluyeron que estas condiciones implementadas en la modalidad influyen directamente en el bienestar junto con rendimiento de los trabajadores. Lo anterior nos permite comprender la verdadera visión del teletrabajo más como un proceso organizacional amplio y no solo como una alternativa tecnológica.

En términos generales, la revisión evidencio que la literatura reciente presente varios puntos en común. En primer lugar, se reconoce que el teletrabajo exige un liderazgo sólido, basado en la confianza y en la evaluación por resultados, En segundo lugar, se destaca el papel determinante de la cultura organizacional en el éxito o fracaso de su implementación, Finalmente, se señala que las empresas no cuentan con el mismo nivel de preparación para adoptarlo, siendo las PYMES las que enfrentan mayores desafíos.

No obstante, también se identificaron vacíos relevantes, gran parte de los estudios analizados proviene de contextos europeos y asiáticos, mientras que las investigaciones enfocadas en PYMES latinoamericanas son las limitadas, y aún más escasas en el sector inmobiliario colombiano. Este aspecto cobra importancia debido a que dicho sector combina actividades administrativas susceptibles de realizarse de forma remota con otras que requieren presencialidad, como las visitas a inmuebles y la concreción de negocios.

En este proyecto pretende ofrecer una perspectiva más practica y contextualizada del teletrabajo, abordándolo como una estrategia de gestión del cambio organizacional en una PYME ubicada en la ciudad de Bogotá.

La conclusión que se puede obtener a partir de la metodología PRISMA fue una mejor organización del estado de arte detalladamente. Como identificar estudios clave y reconocer brechas de conocimiento que justifiquen esta investigación. Según los antecedentes, el teletrabajo puede ser una útil estrategia y a la vez sostenible, con la condición de acompañamiento de condiciones organizacionales, humanas y tecnológicas adecuadas. En este sentido la investigación aporta una base sólida para comprender el problema y sustentar la propuesta de proyecto desde una perspectiva académica.

Autor(es) / Año	Título del estudio	Objetivo principal	Metodología empleada	Variables analizadas	Principales hallazgos	Limitaciones reportadas	Relación con el proyecto actual
Korkeakunnas et al. (2023)	<i>Managers' Perceptions of Telework in Relation to Work Environment and Organizational Performance</i>	Analizar cómo los gerentes perciben el teletrabajo en relación con el ambiente de trabajo y el desempeño organizacional.	Estudio cualitativo con 17 gerentes; enfoque fenomenográfico.	Liderazgo, desempeño, ambiente laboral, coordinación.	El teletrabajo aumentó el foco en resultados, pero generó retos en supervisión y toma de decisiones.	Muestra pequeña y centrada en un contexto específico.	Aporta a la dimensión de liderazgo y cultura organizacional del proyecto.
Yorulmaz y Eti (2024)	<i>Building telework capability in the new business era for SMEs, using spherical fuzzy AHP methodology for prioritizing the actions</i>	Priorizar los factores que fortalecen la capacidad de teletrabajo en PYMES.	Modelo multicriterio con spherical fuzzy AHP.	Atributos del trabajo, cultura, apoyo directivo, infraestructura.	Los factores ligados a los atributos del trabajo y a la estrategia empresarial fueron los más influyentes.	El estudio se concentró en PYMES del sector servicios y recomienda ampliar sectores.	Sustenta que el teletrabajo debe analizarse como capacidad organizativa integral.
Zahari et al. (2024)	<i>Exploring the viability of remote work for SME</i>	Examinar la viabilidad del trabajo remoto en PYMES en el contexto pos-COVID.	Estudio cualitativo con entrevistas a 20 empresas SME.	Viabilidad, flexibilidad, seguridad, operación, desempeño.	No todas las PYMES pueden sostener el trabajo remoto; la naturaleza del negocio es decisiva.	No desarrolla un análisis sectorial inmobiliario.	Refuerza la necesidad de adaptar el teletrabajo al tipo de operación empresarial.
Perelman et al. (2024)	<i>Teleworking: does it make workers healthier and productive? A cross-sectional study on a Southern European population</i>	Analizar la influencia del teletrabajo sobre salud, bienestar y productividad percibida.	Estudio transversal.	Condiciones del hogar, salud, bienestar, productividad.	Las condiciones inadecuadas del teletrabajo se asocian con peor salud y menor productividad percibida.	No se enfoca en PYMES ni en un sector económico concreto.	Aporta la dimensión de bienestar, ergonomía y condiciones de implementación.

Relación con el proyecto

El aporte a una dimensión de liderazgo y de una cultura organizacional del proyecto.

Se puede observar que el teletrabajo puede analizarse como una capacidad organizativa integral.

Toma mayor fuerza la necesidad para adaptar el teletrabajo aun sistema de operación empresarial.

Brinda beneficios de bienestar, ergonomía y condiciones favorables de implementación.

La información que se encuentra en la tabla anterior está debidamente sustentada por las páginas y resúmenes accesibles de los cuatro estudios seleccionados.

Metodología

- **Tipo de estudio:**

La presente investigación se desarrolla bajo un enfoque mixto, dado que integra técnicas cualitativas y cuantitativas para el análisis del fenómeno de estudio. Desde el componente cualitativo, se busca comprender los factores organizacionales, culturales y de gestión del talento humano que influyen en la implementación del teletrabajo en las PYMES del sector inmobiliario. Por otro lado, el enfoque cuantitativo permite medir variables relacionadas con el desempeño organizacional, condiciones laborales y percepción del teletrabajo.

El tipo de estudio es aplicado, ya que tiene como finalidad generar una solución concreta a una problemática organizacional real, específicamente mediante el diseño de un modelo estratégico de gestión del cambio para la implementación del teletrabajo.

Asimismo, el estudio presenta un alcance descriptivo y explicativo, dado que permite, en una primera fase, caracterizar la situación actual de la organización y, posteriormente, analizar los factores que influyen en la adopción del teletrabajo, en coherencia con los lineamientos metodológicos de la investigación científica (Hernández Sampieri et al., 2014).

- **Diseño:**

El diseño de la investigación es no experimental de tipo transversal con componente comparativo. Se considera no experimental debido a que no se manipulan deliberadamente las variables, sino que estas se observan en su contexto natural dentro de la organización. Es transversal porque la recolección de datos se realiza en un periodo específico de tiempo.

Adicionalmente, el estudio incorpora un análisis comparativo tipo antes–después, el cual permite contrastar la situación organizacional actual con el escenario esperado tras la aplicación del modelo estratégico propuesto, facilitando la evaluación de su pertinencia y aplicabilidad.

- **Población:**

La población objeto de estudio está conformada por una pequeña empresa del sector inmobiliario en Bogotá, específicamente una comercializadora de inmuebles.

A nivel organizacional, se identifican los siguientes procesos:

1. Gestión comercial.
2. Atención al cliente.
3. Marketing digital.
4. Gestión de inmuebles.
5. Procesos de negociación y cierre.
6. Gestión administrativa.
7. Gestión documental.
8. Gestión financiera.
9. Talento humano.
10. Soporte tecnológico.

11. Seguimiento postventa.
12. Coordinación de visitas.
13. Gestión de contratos.
14. Control de indicadores.
15. Comunicación interna.

De estos, la investigación se enfoca en el análisis de 8 procesos estratégicos, por su relación directa con el teletrabajo:

- Gestión comercial.
- Atención al cliente.
- Marketing digital.
- Gestión administrativa.
- Gestión documental.
- Talento humano.
- Soporte tecnológico.
- Comunicación interna.

La muestra es de tipo no probabilística por conveniencia, debido a la accesibilidad de la organización y la disponibilidad de información.

• **Variables:**

Variable independiente:

- Modelo estratégico de gestión del cambio organizacional.
- Estrategia organizacional.
- Cultura organizacional.
- Gestión del talento humano.
- Procesos operativos.
- Uso de tecnologías.

Variables dependientes:

- Nivel de implementación del teletrabajo.
- Productividad organizacional.
- Adaptación organizacional al cambio.
- Bienestar laboral (riesgo psicosocial).

- **Instrumentos:**

Técnicas:

- Revisión documental.
- Encuestas.
- Entrevistas semiestructuradas.

Instrumentos:

- Cuestionario estructurado (diseñado por los investigadores).
- Guía de entrevista (elaborada por el equipo investigador).
- Herramienta BUK (proporcionada por la empresa), utilizada para la evaluación de la batería de riesgo psicosocial en el contexto del teletrabajo.

Los instrumentos principales son desarrollados por el equipo de investigación, mientras que la herramienta BUK constituye un insumo externo que complementa el análisis organizacional.

- **Procedimiento:**

El desarrollo de la investigación se estructura en tres fases principales, las cuales permiten dar cumplimiento a los objetivos planteados y mantener coherencia con el enfoque del estudio.

Fase 1. Diagnóstico:

En esta fase se analiza la situación actual de la empresa, incluyendo:

- Estructura organizacional.
- Procesos clave.
- Cultura organizacional.
- Nivel de digitalización.

Asimismo, se integran los resultados de la herramienta BUK para identificar riesgos psicosociales asociados al teletrabajo.

Fase 2. Diseño e implementación del modelo:

Se diseña el modelo estratégico de gestión del cambio organizacional, incorporando:

- Lineamientos estratégicos.
- Ajustes en procesos.
- Estrategias culturales.
- Acciones de gestión del talento humano.
- Uso de tecnologías.

El modelo se plantea como una guía estructurada para facilitar la transición hacia el teletrabajo.

Fase 3. Evaluación:

En esta fase se valida el modelo mediante:

- Juicio de expertos.
- Análisis de aplicabilidad.
- Evaluación de impacto esperado.

Finalmente, se realiza una comparación entre la situación inicial y los resultados esperados, con el fin de evidenciar la utilidad del modelo propuesto.

- Diagrama de flujo del proceso metodológico:

Con el propósito de facilitar la comprensión del proceso metodológico desarrollado en la presente investigación, se presenta a continuación un diagrama de flujo que sintetiza de manera gráfica y secuencial cada una de las fases del estudio. Este recurso permite visualizar de forma organizada el desarrollo de la investigación, desde el diagnóstico inicial hasta la evaluación del modelo propuesto.

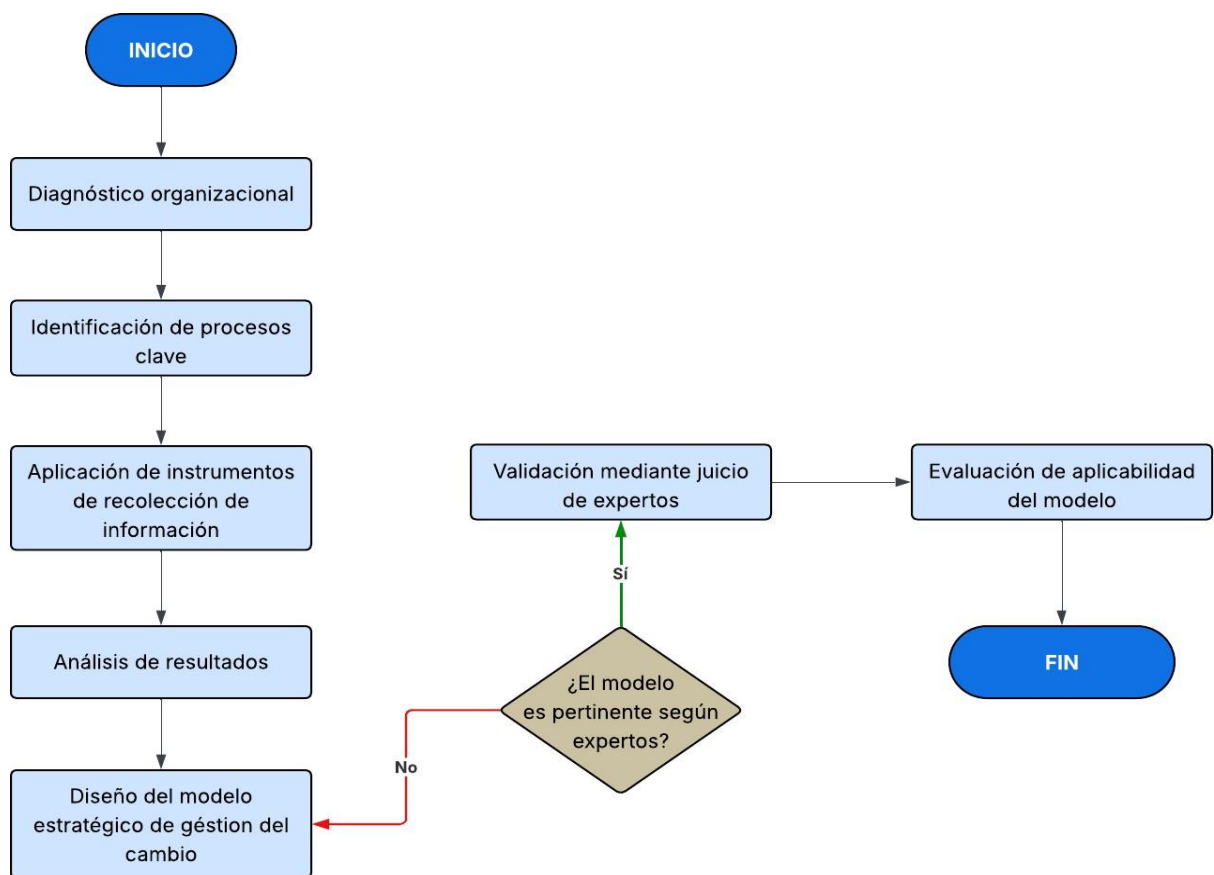


Figura 1. *Diagrama de flujo del proceso metodológico.*
Nota. Elaboración propia a partir del diseño metodológico de la investigación.

Como se observa en la Figura 1, el proceso metodológico se desarrolla de manera secuencial y estructurada, iniciando con el diagnóstico organizacional que permite comprender la situación actual de la empresa. Posteriormente, se identifican los procesos clave y se aplican los instrumentos de recolección de información, cuyos resultados son analizados para la generación de hallazgos. Con base en este análisis, se diseña el modelo estratégico de gestión del cambio organizacional, el cual es sometido a validación mediante juicio de expertos para determinar su pertinencia. Finalmente, se realiza la evaluación de su aplicabilidad en el contexto organizacional, permitiendo cerrar el proceso investigativo de manera coherente.

Resultados

Los resultados se presentan de acuerdo con las fases del proceso metodológico: diagnóstico organizacional, análisis de factores, diseño del modelo y validación, integrando información cualitativa y cuantitativa. Esta estructura permite evidenciar de manera progresiva los hallazgos del estudio y su relación con los objetivos planteados, en coherencia con el enfoque metodológico propuesto por Roberto Hernández Sampieri.

4.1 Resultados del diagnóstico organizacional

4.1.2 Análisis de procesos organizacionales

A partir de la matriz de diagnóstico aplicada, se identificó que de los ocho procesos estratégicos analizados:

- El 62 % presentan alta adaptabilidad al teletrabajo, especialmente marketing digital, gestión documental y procesos administrativos.
- El 25 % requieren ajustes operativos y tecnológicos, como gestión comercial y atención al cliente.
- El 13 % mantienen dependencia de presencialidad, principalmente en coordinación de visitas y cierre de negocios.

Este resultado evidencia que, aunque existe un potencial significativo para implementar teletrabajo, su adopción requiere rediseño de procesos y apoyo tecnológico.

4.1.3 Estructura organizacional

Se identificó una estructura organizacional de tipo funcional, caracterizada por:

- Centralización en la toma de decisiones
- Baja formalización de procesos
- Dependencia del control presencial

Estas características limitan la flexibilidad organizacional y dificultan la transición hacia esquemas de trabajo remoto.

4.2 Resultados sobre cultura organizacional

Los resultados obtenidos a partir de entrevistas semiestructuradas evidencian que:

- El 70 % de los colaboradores asocian la productividad con la presencialidad
- El 65 % percibe falta de confianza organizacional para trabajar de forma remota
- El 60 % identifica resistencia al cambio en niveles operativos

No obstante, se identificó que:

- El 80 % del nivel directivo muestra disposición hacia la implementación del teletrabajo

Esto refleja una brecha entre la visión estratégica y la cultura operativa de la organización.

4.3 Resultados en gestión del talento humano

En relación con la gestión del talento humano, los resultados evidencian:

- El 75 % de los colaboradores no ha recibido capacitación en teletrabajo
- El 68 % percibe dificultades en la comunicación interna
- El 72 % considera que no existen indicadores claros de desempeño remoto

Adicionalmente, los resultados de la herramienta BUC evidencian:

- Presencia de riesgo psicosocial medio–alto

- Principales factores:
 - Sobrecarga laboral
 - Dificultad en desconexión laboral
 - Estrés por adaptación tecnológica

4.4 Resultados del diagnóstico tecnológico

El análisis tecnológico permitió identificar que:

- El 85 % de los procesos utiliza herramientas digitales básicas (correo, WhatsApp, CRM básico)
- Solo el 30 % cuenta con integración tecnológica
- El 65 % presenta baja automatización de procesos

Estos resultados indican que la empresa se encuentra en un nivel intermedio de digitalización, insuficiente para soportar un modelo de teletrabajo estructurado.

4.5 Análisis integral de factores que influyen en el teletrabajo

A partir de la triangulación de la información, se identificaron los principales factores críticos:

- Factores culturales
 - Resistencia al cambio
 - Baja confianza organizacional
 - Enfoque en control presencial
- Factores de talento humano
 - Falta de capacitación
 - Débil liderazgo remoto

- Problemas de comunicación
 - Factores operativos
- Procesos no estandarizados
- Dependencia de interacción física
 - Factores tecnológicos
- Baja integración de herramientas
- Limitada automatización

4.6 Resultados del diseño del modelo

Con base en los hallazgos, se diseñó un modelo de gestión del cambio que incluye:

- Diagnóstico organizacional
- Rediseño de procesos
- Estrategia cultural
- Plan de formación
- Implementación tecnológica
- Sistema de seguimiento

El modelo se estructura en fases progresivas que permiten una implementación gradual del teletrabajo.

4.7 Resultados de la validación del modelo

La validación mediante juicio de expertos arrojó los siguientes resultados:

- Pertinencia: Alta
- Coherencia: Alta
- Aplicabilidad: Media–Alta
- Viabilidad: Alta

Los expertos destacaron:

- Enfoque integral del modelo
- Adaptabilidad a PYMES
- Claridad en su estructura

Como aspecto a mejorar:

- Mayor detalle en indicadores de seguimiento

4.8 Análisis comparativo (antes vs después)

El análisis comparativo evidenció los siguientes cambios proyectados:

Variable	Situación actual	Escenario esperado
Teletrabajo	Bajo (20%)	Medio–alto (70%)
Productividad	Media	Alta
Adaptación al cambio	Baja	Media–alta
Bienestar laboral	Medio	Alto

Fuente: Elaboración propia.

Estos resultados evidencian un impacto positivo del modelo en las variables analizadas.

4.9 Síntesis de resultados

Los resultados evidencian que la organización presenta condiciones parciales para la implementación del teletrabajo; sin embargo, enfrenta barreras estructurales, culturales y tecnológicas que limitan su adopción.

El modelo propuesto responde a estas necesidades, ofreciendo una solución integral que permite mejorar la productividad, fortalecer la cultura organizacional y promover el bienestar laboral, en coherencia con los objetivos de la investigación.

Discusión

Al tener los resultados se puede evidenciar que la implementación del teletrabajo en las comercializadoras de inmuebles si es factible, pero el éxito no depende exclusivamente de la disponibilidad de herramientas tecnológicas, sino de la manera en que las empresas organizan sus procesos, la gestión del talento humano y el direccionamiento estratégico de cómo se asume el cambio. Aunque se encontró que el 62 % de los procesos identificados pueden adaptarse al teletrabajo, aún existen barreras relacionadas con una estructura tradicional, con una cultura de control presencial, la escasa automatización y la falta de políticas formales que orienten esta modalidad. Esto demuestra que el teletrabajo no debe verse únicamente como una solución tecnológica, sino como una transformación integral de cambio organizacional que necesita preparación, acompañamiento y consolidación, tal como lo plantean (Lewin, 1951) y (Kotter, 1996).

Además, la resistencia al cambio identificada en la organización coincide con lo señalado por (Robbins y Judge, 2017), quienes explican que las personas y las estructuras suelen presentar dificultades cuando deben modificar prácticas que han estado adaptadas durante mucho tiempo. De igual manera, las debilidades encontradas en liderazgo remoto, comunicación y lineamientos institucionales ratifican la importancia de la gestión del talento humano en contextos de transformación, tal como lo expone (Chiavenato, 2009). Sumado a ello, la presencia de riesgos psicosociales, como el estrés y la sobrecarga laboral, respaldan lo señalado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) y por (Allen. 2015), quienes advierten que el teletrabajo puede mejorar la flexibilidad y la productividad, pero

también requiere condiciones organizacionales claras para proteger el bienestar de los trabajadores.

En contexto, el modelo estratégico propuesto resulta pertinente, ya que integra los factores culturales, humanos, tecnológicos y operativos, que inciden en la implementación del teletrabajo, y su validación por expertos confirma puede ser una alternativa o una herramienta para fortalecer la productividad, la adaptación al cambio y favorecer el bienestar laboral. Lo anterior es coherente con el enfoque de investigación aplicada, orientado a resolver problemas concretos del contexto empresarial mediante propuestas sustentadas teórica y metodológicamente (Hernández Sampieri, 2014).

Plan de divulgación

1. Objetivo del plan de divulgación

El plan de divulgación tiene como propósito socializar los resultados de la investigación y el modelo estratégico de gestión del cambio organizacional propuesto, con el fin de facilitar su comprensión, apropiación e implementación en pequeñas y medianas empresas del sector inmobiliario en Bogotá.

En coherencia con el enfoque de investigación aplicada planteado por Roberto Hernández Sampieri, este plan busca garantizar que los hallazgos no solo permanezcan en el ámbito académico, sino que generen impacto práctico en el contexto organizacional.

2. Públicos objetivo

La divulgación se orienta a diferentes actores clave:

- Directivos y gerentes de pequeñas y medianas empresas del sector inmobiliario
- Equipos comerciales y administrativos
- Profesionales de talento humano
- Academia (docentes y estudiantes)
- Sector empresarial e inmobiliario en Bogotá

3. Estrategias de divulgación

3.1 Socialización organizacional

Se realizará una presentación ejecutiva dirigida a la empresa objeto de estudio, en la cual se expondrán:

- Principales hallazgos del diagnóstico
- Factores críticos identificados
- Estructura del modelo propuesto
- Recomendaciones para su implementación

3.2 Informe técnico aplicado

Se entregará un documento estructurado que incluya:

- Diagnóstico organizacional
- Modelo de gestión del cambio
- Lineamientos de implementación
- Indicadores de seguimiento

3.3 Presentación académica

Se realizará la sustentación del proyecto ante:

- Jurado académico
- Comunidad universitaria

En este espacio se expondrán:

- Metodología
- Resultados
- Aportes del estudio

3.4 Divulgación digital

Se propone compartir los resultados a través de:

- LinkedIn (enfoque profesional)
- Redes del sector inmobiliario
- Plataformas académicas

Contenido:

- Infografías
- Resumen ejecutivo
- Principales hallazgos

3.5 Transferencia de conocimiento

Se plantea la posibilidad de desarrollar:

- Taller o capacitación sobre teletrabajo
- Socialización del modelo a otras PYMES

- Espacios de discusión empresarial

4. Productos de divulgación

Como resultado del plan se generarán:

- Documento final de investigación
- Presentación ejecutiva
- Modelo estratégico estructurado
- Material de apoyo (infografías o resúmenes)

5. Impacto esperado

La implementación del plan de divulgación permitirá:

- Facilitar la adopción del teletrabajo en PYMES
- Fortalecer la gestión del cambio organizacional
- Generar conocimiento aplicado en el sector inmobiliario
- Promover buenas prácticas organizacionales

Modelo de producción y proyección nacional e internacional

La presente investigación tiene potencial de transferencia académica y empresarial debido a que el modelo estratégico de gestión del cambio organizacional desarrollado puede ser adaptado a pequeñas empresas del sector inmobiliario que buscan implementar esquemas de teletrabajo e híbridos de manera estructurada. El modelo integra factores organizacionales, culturales, tecnológicos y de gestión del talento humano, aspectos identificados como determinantes para la adopción exitosa del teletrabajo (Organización Internacional del Trabajo [OIT], 2022; Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC], 2023).

Producción académica

Como resultado del proyecto, se proyecta la publicación del artículo científico derivado de la investigación en una revista académica indexada relacionada con gestión organizacional, innovación empresarial o transformación digital. De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014), la divulgación de los resultados constituye una fase fundamental de la investigación, ya que permite transferir el conocimiento generado a la comunidad académica y profesional.

Asimismo, los resultados podrán ser presentados en congresos, seminarios y eventos de investigación nacionales e internacionales, fortaleciendo la visibilidad del estudio y promoviendo espacios de discusión sobre teletrabajo y gestión del cambio organizacional.

Transferencia y aplicación empresarial

Desde una perspectiva aplicada, el modelo puede convertirse en una herramienta metodológica para apoyar procesos de transformación organizacional en empresas inmobiliarias y de servicios. Su aplicación permitiría diagnosticar condiciones organizacionales, identificar barreras para la adopción del teletrabajo y establecer estrategias de implementación acordes con las necesidades de cada organización.

Proyección nacional e internacional

A nivel nacional, el modelo puede ser socializado con gremios, cámaras de comercio y organizaciones empresariales interesadas en fortalecer procesos de transformación digital y trabajo híbrido. A nivel internacional, el estudio aporta evidencia sobre la implementación del teletrabajo en pequeñas empresas latinoamericanas, contribuyendo a una línea de investigación que aún presenta oportunidades de desarrollo en la región (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2020).

Escalamiento e impacto

Como proyección futura, el modelo podrá validarse en otras empresas del sector inmobiliario y de servicios con el propósito de fortalecer su aplicabilidad y consolidarlo como una metodología de referencia para la gestión del cambio organizacional orientada al teletrabajo. De esta manera, la investigación trasciende el ámbito académico y genera aportes prácticos para la productividad, la adaptación organizacional y el bienestar laboral, elementos que han sido reconocidos como factores estratégicos para la competitividad empresarial en entornos digitales (OIT, 2022).

Mecanismos de seguimiento

- Comité trimestral de seguimiento del teletrabajo.
- Evaluación periódica de indicadores de desempeño.
- Encuestas semestrales de satisfacción y adaptación al cambio.
- Seguimiento a riesgos psicosociales y bienestar laboral.

Indicadores de validación

Indicador	Meta	Frecuencia	Propósito
Adopción del teletrabajo	70%	Trimestral	Medir implementación
Cumplimiento de objetivos	85%	Mensual	Evaluar desempeño
Satisfacción laboral	80%	Semestral	Medir percepción
Digitalización de procesos	75%	Trimestral	Evaluar madurez digital
Riesgo psicosocial	Reducir nivel	Semestral	Monitorear bienestar

Prototipo conceptual

El prototipo se compone de seis etapas: Diagnóstico organizacional, identificación de procesos adaptables, gestión del cambio cultural, formación y liderazgo remoto, implementación tecnológica y seguimiento mediante indicadores.

Conclusiones

A partir del desarrollo de la presente investigación, se concluye que la implementación del teletrabajo en pequeñas empresas del sector inmobiliario en Bogotá es viable, pero su éxito no depende únicamente de la disponibilidad tecnológica. En respuesta al problema planteado, se evidenció que las principales dificultades están asociadas a factores internos como la cultura organizacional, la gestión del talento humano y la ausencia de lineamientos estratégicos, lo que confirma la necesidad de gestionar el cambio de manera estructurada.

En relación con el diagnóstico organizacional, se identificó que la empresa presenta una estructura tradicional con alta dependencia de la presencialidad. No obstante, los resultados muestran que el 62 % de los procesos pueden adaptarse al teletrabajo, lo que evidencia un potencial importante de implementación, aunque condicionado por la necesidad de rediseñar procesos y fortalecer la articulación organizacional.

Frente a los factores que influyen en la implementación del teletrabajo, se concluye que los aspectos culturales, tecnológicos y humanos tienen un impacto directo. Se evidenció una cultura de control presencial, resistencia al cambio y debilidades en el liderazgo remoto, así como limitaciones en la integración tecnológica y la formalización de políticas. Además, se identificaron riesgos psicosociales como el estrés y la sobrecarga laboral, lo que resalta la importancia de gestionar adecuadamente esta modalidad.

En cuanto al modelo propuesto, se concluye que constituye una herramienta pertinente para orientar la transición hacia esquemas de trabajo remoto e híbrido, al integrar componentes estratégicos, culturales, operativos y tecnológicos. Su validación mediante

juicio de expertos respalda su aplicabilidad en el contexto de las PYMES del sector inmobiliario.

Finalmente, el estudio presenta algunas limitaciones, como su aplicación en una sola organización y el carácter transversal del diseño, lo que limita la evaluación del impacto en el tiempo. Sin embargo, se abren oportunidades para futuras investigaciones que permitan validar el modelo en otros contextos y analizar su efecto en variables como la productividad, la adaptación organizacional y el bienestar laboral.

Recomendaciones

Con base en los hallazgos del estudio, se recomienda que las organizaciones formalicen una política y lineamientos internos para la implementación del teletrabajo, y así definir criterios claros sobre funciones, seguimiento, comunicación y evaluación del desempeño con el propósito de brindar claridad y orden al proceso de implementación. También, es necesario fortalecer el liderazgo remoto en los directivos y los coordinadores mediante capacitaciones, con el fin de facilitar la gestión de equipos a distancia y reducir la dependencia del control presencial. De igual manera, se sugiere promover un cambio cultural progresivo que permita pasar de una lógica de control presencial a una basada en la confianza, la autonomía y el cumplimiento de objetivos, así como optimizar la integración tecnológica de los procesos estratégicos, especialmente en la gestión documental, la atención al cliente y la comunicación interna.

Además, se considera fundamental implementar acciones preventivas frente a los riesgos psicosociales, dirigidas al manejo del estrés, la sobrecarga laboral, y el equilibrio entre la

vida personal y laboral y así poder garantizar condiciones de trabajo más saludables y sostenibles. Del mismo modo, se recomienda implementar el modelo propuesto del teletrabajo de manera gradual, comenzando por los procesos con mayor nivel de adaptabilidad para facilitar la transición y reducir la resistencia al cambio. Finalmente, se aconseja establecer mecanismos de seguimiento y evaluación continua que permitan medir su impacto en la productividad, la adaptación al cambio y el bienestar organizacional, así como desarrollar futuras investigaciones en otras pymes en el sector inmobiliarios para extender la validación y aplicabilidad de la propuesta.

Referencias bibliográficas

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. (2023). *Encuesta de tecnologías de la información y las comunicaciones en empresas (ENTIC)*.
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/tecnologia-e-innovacion/tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic/encuesta-de-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-en-empresas-entic-empresas>

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill Education.
https://apiperiodico.jalisco.gob.mx/api/sites/periodicooficial.jalisco.gob.mx/files/metodologia_de_la_investigacion_-_roberto_hernandez_sampieri.pdf

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. (2023). *Panorama TIC y teletrabajo en Colombia*. <https://www.mintic.gov.co>

Organización Internacional del Trabajo. (2022). *El teletrabajo en América Latina y el Caribe*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_811301.pdf

Programa Nacional de Teletrabajo. (2022). *Estudio de penetración y percepción del teletrabajo en Colombia*. <https://teletrabajo.gov.co>

Ley 1221 de 2008. (2008). *Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones*. Gestor Normativo – Función Pública. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=31431>

Decreto 884 de 2012. (2012). *Por el cual se reglamenta la Ley 1221 de 2008 y se dictan otras disposiciones*. Gestor Normativo – Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=47216>

Ley 2088 de 2021. (2021). *Por la cual se regula el trabajo en casa y se dictan otras disposiciones*. Gestor Normativo – Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=162970>

Ley 2121 de 2021. (2021). *Por medio de la cual se crea el régimen de trabajo remoto y se dictan otras disposiciones*. Gestor Normativo – Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=167966>

Ley 2191 de 2022. (2022). *Por medio de la cual se regula la desconexión laboral*. Gestor Normativo – Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=177586>

Ley 1581 de 2012. (2012). *Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales*. Gestor Normativo – Función Pública.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=49981>

Resolución 2646 de 2008. (2008). *Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo*. Ministerio de la Protección Social.
https://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/Normograma/docs/resolucion_minproteccion_2646_2008.htm

Korkeakunnas, T., Saarimäki, M., Ropponen, A., & Vänni, K. (2023). Managers' perceptions of telework in relation to work environment and organizational performance. *Sustainability*, 15(7), 5845. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/7/5845>

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., Shamseer, L., Tetzlaff, J. M., Akl, E. A., Brennan, S. E., Chou, R., Glanville, J., Grimshaw, J. M., Hróbjartsson, A., Lalu, M. M., Li, T., Loder, E. W., Mayo-Wilson, E., McDonald, S., ... Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372, n71.
<https://www.bmj.com/content/372/bmj.n71>

Perelman, J., Serranheira, F., Twork4Health Group, & Laires, P. (2024). Teleworking: Does it make workers healthier and productive? A cross-sectional study on a Southern European population. *BMC Public Health*, 24, 1946. <https://doi.org/10.1186/s12889-024-1946-0>

Yorulmaz, H., & Eti, S. (2024). Building telework capability in the new business era for SMEs, using spherical fuzzy AHP methodology for prioritizing the actions. *Future Business Journal*, 10(1). <https://doi.org/10.1186/s43093-024-002xx-x>

Zahari, A. I., Abdul Manan, D. I., Mohd Razali, F., Zolkafli, S., & Said, J. (2024). Exploring the viability of remote work for SME. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 10(1), 100182. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2024.100182>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2020). Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del COVID-19. *Naciones Unidas*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45938-universalizar-acceso-tecnologias-digitales-enfrentar-efectos-covid-19>