

Ficha de Viabilidad del Proyecto de Investigación

Información General

Información del estudiante 1	Nombre: Carlos Arturo Arias Valencia
	Correo institucional: cariasv89829@universidadean.edu.co
	Programa al que pertenece: MBA / E+ Especialización en Gerencia de Procesos y Calidad
Campo de investigación:	Emprendimiento y Gerencia
Grupo de investigación:	Grupo de Gerencia en las Grandes, Mediana y Pequeñas Empresas G3PYMES
Línea de investigación:	Modernización de organizaciones
Título tentativo del proyecto:	<b>Investigación sobre la evolución de la cultura organizacional en la era del teletrabajo en INGETEC INGENIEROS CONSULTORES SAS.</b>

## Planteamiento del Problema

### Antecedentes del problema.

El teletrabajo ha experimentado una expansión sin precedentes en los últimos años, impulsado principalmente por la pandemia de COVID-19, que obligó a las empresas a adaptar sus operaciones a modelos de trabajo remoto para mantener la continuidad del negocio. Según un informe de McKinsey & Company (2021), esta transición acelerada ha transformado la dinámica laboral en múltiples sectores, llevando a un cambio significativo en la forma en que las organizaciones interactúan internamente y gestionan su cultura. Sin embargo, aunque el teletrabajo ha permitido a muchas empresas seguir operando durante la pandemia, también ha presentado desafíos considerables en la gestión de la cultura organizacional, un aspecto crítico que influye directamente en la cohesión del equipo, el compromiso de los empleados y la eficiencia operativa.

Antes de la pandemia, la mayoría de las culturas organizacionales se desarrollaban y reforzaban a través de interacciones en persona, como reuniones presenciales, eventos corporativos y la proximidad física en el lugar de trabajo. Estas interacciones permitían una transmisión orgánica de los valores y normas organizacionales, lo que facilitaba un sentido de pertenencia y unidad entre los empleados (Neeley, 2021). Sin embargo, la abrupta transición al teletrabajo ha desafiado estas dinámicas, ya que la falta de contacto cara a cara y la dependencia de plataformas digitales han modificado las formas tradicionales de comunicación y colaboración.

Diversos estudios han señalado que las organizaciones que no logran adaptar su cultura a las nuevas realidades del teletrabajo enfrentan un mayor riesgo de fragmentación cultural, disminución del compromiso de los empleados y, en última instancia, un impacto negativo en la productividad (Deloitte, 2022). La fragmentación cultural puede manifestarse en la pérdida de

cohesión entre los equipos, la disminución del sentido de pertenencia y un aumento en los niveles de estrés y agotamiento entre los empleados, lo que a su vez afecta el rendimiento organizacional (Harvard Business Review, 2020).

En este contexto, es crucial para las empresas no solo reconocer los cambios en la cultura organizacional provocados por el teletrabajo, sino también desarrollar estrategias efectivas para mantener y fortalecer su identidad cultural en un entorno remoto. Esta necesidad se ve acentuada por la creciente adopción del teletrabajo como una opción permanente en muchas industrias, lo que convierte a la cultura organizacional en un factor clave para el éxito sostenible a largo plazo.

### **Descripción del problema.**

El problema que origina esta investigación es la dificultad que enfrentan muchas organizaciones para adaptar y mantener una cultura organizacional sólida y coherente en un entorno de teletrabajo. Este desafío se vuelve particularmente relevante en empresas que, antes de la pandemia, dependían en gran medida de interacciones presenciales para construir y transmitir su cultura. La falta de una estrategia clara para manejar la cultura organizacional en un entorno remoto puede llevar a una serie de problemas, como la disminución del compromiso de los empleados, la pérdida de identidad organizacional y una menor eficacia en la colaboración y comunicación entre equipos.

Este estudio se centrará en analizar el cambio cultural en INGETEC INGENIEROS CONSULTORES S,A,S, la cual es una firma de consultoría que desde la pandemia por el COVID-19 adoptó el Teletrabajo en principio para el 100% de los empleados y que con el paso del tiempo ha realizado adaptaciones a este modelo dejando algunas áreas funcionales de la

organización con trabajo 100% presencial, otras áreas con un esquema mixto del 40% Teletrabajo y 60% presencial y otras áreas con o personas con 100% de su jornada laboral en la modalidad de Teletrabajo.

Esta dinámica ha generado un cambio en la cultura organizacional de la firma la cual hasta el momento de iniciar esta investigación no ha sido medida ni evaluada, así como tampoco se ha medido ni evaluado el impacto en la productividad de la firma, el cambio en la confianza de los clientes si es que este se ha presentado.

En este cambio de la dinámica laboral y su impacto sobre la cultura organizaciones tampoco se ha medido de manera externa a la organización los efectos positivos y si ha permitido que aspectos como la rotación del personal disminuya o si existe un mayor arraigo a la firma por parte de los colaboradores debido o gracias al Teletrabajo.

### **Pregunta de investigación.**

¿Cómo puede INGETEC INGENIEROS CONSULTORES S.A.S en un entorno de Teletrabajo adaptar y fortalecer su cultura organizacional para mantener la cohesión, el compromiso y la productividad de sus empleados en el mediano y largo plazo?

## Objetivos

### Objetivo general.

- Diseñar un modelo de intervención que le permita al Departamento de Recursos Humanos de INGETEC INGENIEROS CONSULTORES SAS fortalecer su cultura organizacional en un entorno de teletrabajo, asegurando la cohesión, el compromiso y la productividad de los colaboradores de la organización.

### Objetivos específicos.

- Diagnosticar la situación actual de la cultura organizacional en INGETEC INGENIEROS CONSULTORES SAS, mediante la aplicación de tres encuestas enfocándose en la identificación de desafíos, oportunidades y percepciones sobre el cambio cultural.
- Analizar el impacto del teletrabajo en la cohesión, el compromiso y la productividad de los empleados de INGETEC INGENIEROS CONSULTORES SAS en el contexto organizacional, utilizando técnicas de análisis cualitativo y cuantitativo para evaluar cómo estos factores han evolucionado en un entorno remoto.
- Revisar el estado del arte sobre la adaptación de la cultura organizacional al teletrabajo en Colombia y a nivel global, a través de un análisis de literatura académica, estudios de caso y reportes sectoriales, para identificar mejores prácticas, tendencias emergentes y lecciones aprendidas.
- Elaborar un instrumento de medición y seguimiento que le permita al Departamento de Recursos Humanos de INGETEC INGENIEROS CONSULTORES SAS medir la buena salud de la cultura organizacional de la organización.

### **Conveniencia de la Investigación**

La presente investigación es de gran relevancia para INGETEC INGENIEROS CONSULTORES SAS debido a que desde la pandemia por el COVID 19 adoptó un entorno donde el teletrabajo ha dejado de ser una modalidad temporal para convertirse en una práctica establecida. Evaluar el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional de INGETEC es crucial, ya que esta es una influencia directa en la cohesión, el compromiso y la productividad de los empleados.

La investigación no solo permitirá diagnosticar los desafíos actuales, sino también identificar mejores prácticas y tendencias emergentes tanto en Colombia como a nivel global.

Al desarrollar y validar un modelo de intervención, se ofrecerán soluciones prácticas que INGETEC INGENIEROS CONSULTORES SAS puede implementar para fortalecer su cultura organizacional en un entorno remoto.

## Justificación

La implementación del teletrabajo puede traer numerosos beneficios a INGETEC. En primer lugar, ofrece una mayor flexibilidad laboral, lo que puede traducirse en una mejora significativa en la satisfacción y motivación de los empleados. Los trabajadores que tienen la posibilidad de equilibrar mejor sus responsabilidades laborales y personales suelen mostrar un mayor compromiso con la empresa, lo que, a su vez, reduce la rotación de personal y retiene el talento.

Además, el teletrabajo permite a INGETEC expandir su base de talento, contratando a profesionales altamente calificados sin las limitaciones geográficas que imponía el trabajo presencial. Esta flexibilidad puede ser un factor diferenciador, permitiendo a la empresa atraer y retener a los mejores talentos en un mercado laboral cada vez más competitivo.

El teletrabajo, cuando se implementa de manera efectiva, puede tener un impacto positivo en los resultados y la productividad de INGETEC. Varios estudios han demostrado que los empleados que trabajan desde casa pueden ser igual de productivos, si no más, que aquellos que trabajan en una oficina tradicional. La reducción del tiempo de desplazamiento y la posibilidad de crear un entorno de trabajo personalizado pueden contribuir a un aumento de la eficiencia y la concentración.

Sin embargo, es esencial que la organización adopte herramientas y prácticas adecuadas para asegurar que la comunicación y la colaboración no se vean comprometidas. Este estudio permitirá identificar las áreas donde el teletrabajo ha mejorado la productividad y dónde se pueden presentar desafíos, proporcionando así una base para realizar ajustes que maximicen el rendimiento organizacional.

La adopción del teletrabajo puede proporcionar a INGETEC una ventaja competitiva significativa en el mercado. Al permitir a los empleados trabajar de manera remota, la empresa

puede operar de manera más ágil y responder rápidamente a las demandas del mercado, incluso en situaciones de emergencia. Esta capacidad de adaptación es crucial en un entorno empresarial global cada vez más volátil y complejo.

No obstante, el teletrabajo también introduce nuevos riesgos operativos que deben ser gestionados cuidadosamente. Estos incluyen desafíos en la ciberseguridad, dado que los empleados acceden a sistemas corporativos desde ubicaciones remotas, así como posibles dificultades en la gestión de proyectos y equipos de manera virtual. Además, la falta de interacción cara a cara puede afectar la cohesión del equipo y la cultura organizacional a largo plazo.

La investigación interna permitirá a INGETEC identificar y mitigar estos riesgos, desarrollando estrategias para mantener la seguridad de la información, mejorar la comunicación y fortalecer la cultura organizacional en un entorno de teletrabajo.

La ventaja principal de realizar esta investigación interna radica en la posibilidad de obtener un diagnóstico preciso y detallado del impacto del teletrabajo en INGETEC. Este diagnóstico permitirá a la organización comprender las percepciones y experiencias de los empleados, identificar los desafíos y oportunidades asociados con el teletrabajo, y evaluar el impacto en los indicadores clave de desempeño.

El estudio no solo proporcionará un análisis exhaustivo del estado actual, sino que también permitirá desarrollar un plan de mejora que aborde las áreas de oportunidad identificadas. Este plan de mejora será fundamental para optimizar la implementación del teletrabajo en la empresa, asegurando que se maximicen los beneficios mientras se minimizan los riesgos.

Además, la investigación contribuirá a fortalecer la cultura organizacional de INGETEC al promover un enfoque basado en la evidencia para la toma de decisiones. Al involucrar a los

empleados en el proceso de diagnóstico y desarrollo de soluciones, la empresa puede fomentar un mayor sentido de pertenencia y compromiso con las nuevas políticas organizacionales.

En resumen, la investigación sobre el impacto del teletrabajo en INGETEC es una iniciativa estratégica que permitirá a la empresa adaptarse de manera efectiva a las nuevas realidades del entorno laboral. A través de un diagnóstico detallado y la implementación de un plan de mejora, INGETEC podrá maximizar los beneficios del teletrabajo, mitigar los riesgos asociados y fortalecer su posición competitiva en el mercado. Este enfoque proactivo no solo garantizará la sostenibilidad de la política de teletrabajo, sino que también contribuirá al éxito continuo de la organización en un mundo empresarial en constante evolución.

## Marco Teórico

El concepto de cultura organizacional encuentra sus raíces en la antropología y la sociología, disciplinas que inicialmente estudiaban las normas, valores y creencias que influían en el comportamiento de los grupos humanos. A finales de los años 70 y principios de los 80, el estudio de la cultura organizacional comenzó a ganar relevancia dentro del campo de la gestión empresarial, cuando los investigadores empezaron a notar que las empresas también desarrollaban "culturas" internas que influían en el comportamiento de sus empleados y en el rendimiento organizacional. Edgar Schein fue uno de los pioneros en este ámbito, definiendo la cultura organizacional como un conjunto de suposiciones básicas compartidas que los empleados aprenden a medida que resuelven problemas de adaptación externa e integración interna (Schein, 2010). La cultura organizacional, según Schein, tiene un carácter profundo y difícil de cambiar, y actúa como una fuerza invisible que guía el comportamiento y las decisiones dentro de la organización.

Este concepto inicial fue adoptado por las empresas como un medio para comprender mejor cómo las dinámicas internas influyen en los resultados organizacionales. En Colombia, autores como Jaramillo (2005) han explorado cómo las empresas han desarrollado sus propias culturas organizacionales en respuesta a los desafíos económicos y sociales locales, demostrando que la cultura juega un papel importante en la capacidad de las organizaciones para adaptarse y competir.

A lo largo del tiempo, la cultura organizacional ha evolucionado desde un concepto estático, centrado en las normas y valores preexistentes, hacia un enfoque más dinámico que reconoce el papel del entorno externo en la configuración de la cultura interna. En la década de 1980, las empresas comenzaron a ver la cultura organizacional no solo como un reflejo de su pasado, sino también como una herramienta que podía moldearse para mejorar el rendimiento, la

innovación y la competitividad. Autores como Cameron y Quinn (1999) desarrollaron modelos como el Competing Values Framework, que categoriza las culturas organizacionales en función de su orientación hacia la flexibilidad o el control, y su enfoque en el bienestar interno frente al éxito externo.

En el contexto colombiano, la globalización y la apertura económica de los años 90 forzaron a las empresas a adaptar sus culturas organizacionales para enfrentar la competencia internacional. Rojas (2008) argumenta que las empresas colombianas, tradicionalmente caracterizadas por culturas más jerárquicas y conservadoras, tuvieron que evolucionar hacia culturas más orientadas a la innovación y al aprendizaje continuo para poder competir en un mercado globalizado. Este cambio ha sido fundamental para la supervivencia y el crecimiento de muchas empresas en el país.

La cultura organizacional tiene tanto fortalezas como debilidades, dependiendo de su alineación con los objetivos estratégicos de la organización. Una cultura organizacional fuerte y bien definida puede generar cohesión interna, mejorar la motivación de los empleados y crear un sentido compartido de propósito que impulsa el rendimiento. Según Gómez y Ramírez (2015), una cultura organizacional sólida puede ser una ventaja competitiva, ya que fomenta un ambiente de trabajo positivo, mejora la retención de talento y facilita la alineación entre los objetivos individuales y organizacionales.

Por otro lado, una cultura organizacional que sea demasiado rígida o conservadora puede convertirse en un obstáculo para el cambio. Las empresas que se aferran a tradiciones o normas que ya no son efectivas en el contexto actual pueden tener dificultades para adaptarse a nuevas tecnologías, prácticas laborales o cambios en el mercado. Rojas (2008) señala que, en Colombia muchas organizaciones que no han logrado adaptarse a la globalización y a las exigencias de la economía digital han experimentado una disminución en su competitividad.

Esto sugiere que las empresas necesitan revisar y ajustar continuamente su cultura organizacional para evitar que se convierta en una barrera para el crecimiento y la innovación.

Uno de los desafíos más significativos que enfrentan las organizaciones es la capacidad de su cultura organizacional para adaptarse a los cambios en el entorno externo. Las fluctuaciones económicas, la evolución de las tecnologías y las transformaciones en las expectativas sociales han obligado a las empresas a reevaluar constantemente su cultura para mantenerse relevantes. En el caso de América Latina y Colombia, las empresas han tenido que lidiar con ciclos económicos inestables, así como con la creciente competencia derivada de la globalización. Autores como Rojas (2008) han señalado que muchas empresas colombianas enfrentan el reto de equilibrar la preservación de su identidad organizacional con la necesidad de adaptarse a las nuevas demandas del entorno global.

Un desafío adicional es la gestión del cambio dentro de las organizaciones. A medida que las empresas buscan adaptarse a nuevas condiciones de mercado o a tecnologías emergentes, es esencial que la cultura organizacional apoye este proceso de transformación. Sin embargo, el cambio cultural es uno de los aspectos más difíciles de gestionar dentro de una organización, ya que implica alterar creencias y comportamientos profundamente arraigados. Schein (2010) argumenta que el cambio cultural solo es posible cuando los líderes son capaces de crear un entorno que incentive la experimentación, el aprendizaje y la adopción de nuevos comportamientos.

Con la irrupción de la tecnología en prácticamente todos los aspectos de la vida organizacional, las empresas han tenido que ajustar sus culturas para integrar estas herramientas de manera efectiva. La automatización, el uso de sistemas de gestión de datos y las plataformas de colaboración en línea han transformado cómo las empresas operan y cómo se comunican sus empleados. Gómez y Ramírez (2015) sostienen que la adopción de nuevas

tecnologías no solo requiere cambios en los procesos operativos, sino también en la cultura organizacional, ya que los empleados deben estar dispuestos a adoptar nuevas formas de trabajo y a gestionar las tensiones que surgen de estos cambios.

El uso de tecnologías digitales ha permitido mejorar la eficiencia y la productividad, pero también ha planteado nuevos desafíos culturales, como la necesidad de gestionar el conocimiento de manera efectiva y de promover una mayor flexibilidad en el trabajo. Cameron y Quinn (1999) argumentan que las organizaciones con culturas más flexibles y orientadas al aprendizaje están mejor posicionadas para aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías emergentes. Sin embargo, aquellas con culturas más orientadas al control y la estabilidad pueden tener dificultades para adaptarse a estos cambios.

La pandemia del COVID-19 representó un desafío sin precedentes para las organizaciones, forzándolas a repensar su cultura organizacional de manera radical. El trabajo remoto, la necesidad de digitalización rápida y las nuevas formas de interacción social dentro de las organizaciones pusieron a prueba la capacidad de las empresas para adaptarse. Pérez (2020) señala que el COVID-19 aceleró la transformación digital de muchas organizaciones, pero también reveló debilidades en las culturas organizacionales que no estaban preparadas para gestionar equipos a distancia o para mantener la cohesión en un entorno virtual.

En este contexto, las organizaciones que lograron adaptarse rápidamente al teletrabajo y a las nuevas formas de colaboración en línea demostraron una cultura organizacional flexible y resiliente. Las empresas que no tenían estas capacidades sufrieron una mayor disrupción en sus operaciones. La pandemia también llevó a una reevaluación de los valores organizacionales, ya que las empresas comenzaron a priorizar la salud y el bienestar de los empleados como parte integral de su cultura (Pérez, 2020).

El teletrabajo y el trabajo híbrido se han convertido en modalidades laborales permanentes en muchas organizaciones tras la pandemia. Estos cambios han requerido una reconfiguración de la cultura organizacional para adaptarse a las nuevas dinámicas laborales. Autores como Rojas (2008) señalan que, en un entorno de trabajo híbrido, la confianza, la comunicación efectiva y la autonomía de los empleados se vuelven factores clave para el éxito organizacional. Las culturas organizacionales que fomentan la flexibilidad, la colaboración en línea y la gestión por resultados, en lugar de por presencia física, han demostrado ser más exitosas en este nuevo entorno laboral.

Además, el teletrabajo ha puesto en evidencia la necesidad de desarrollar competencias tecnológicas y habilidades blandas como la autogestión y la comunicación efectiva en entornos virtuales. Esto ha llevado a muchas organizaciones a redefinir sus valores y normas internas, promoviendo una cultura más abierta al cambio y orientada al empoderamiento de los empleados (Pérez, 2020).

A medida que las organizaciones continúan evolucionando en un mundo cada vez más digital y globalizado, los retos culturales seguirán siendo un área crítica de enfoque. Las empresas deberán equilibrar la preservación de su identidad organizacional con la necesidad de innovación continua y adaptación a las nuevas tecnologías. Jaramillo (2005) argumenta que, en el futuro, las organizaciones exitosas serán aquellas que logren construir una cultura organizacional lo suficientemente flexible como para adaptarse a las incertidumbres del mercado, pero lo suficientemente coherente como para mantener un sentido compartido de propósito y dirección.

El liderazgo será esencial en este proceso de adaptación. Schein (2010) sostiene que los líderes tienen un papel crucial en la configuración y el mantenimiento de la cultura organizacional, ya que son los encargados de establecer las normas, reforzar los valores y

guiar a los empleados a través de los periodos de cambio. En un entorno de trabajo híbrido y digital, los líderes tendrán que desarrollar nuevas competencias para gestionar equipos distribuidos y fomentar una cultura organizacional que promueva la innovación, la resiliencia y el compromiso.

El estudio de la cultura organizacional ha demostrado ser fundamental para comprender el comportamiento y el rendimiento de las organizaciones. A lo largo del tiempo, el concepto ha evolucionado para adaptarse a las nuevas realidades del entorno empresarial, desde la globalización hasta la digitalización y los efectos de la pandemia del COVID-19. Los autores coinciden en que una cultura organizacional sólida y flexible puede ser una ventaja competitiva para las empresas, mientras que una cultura rígida y conservadora puede obstaculizar el crecimiento y la innovación. El futuro de las organizaciones dependerá de su capacidad para adaptar su cultura a los nuevos desafíos y oportunidades que presenta un entorno laboral cada vez más digitalizado y globalizado.

## Marco Institucional

INGETEC INGENIEROS CONSULTORES es una organización dedicada a ofrecer servicios de consultoría en ingeniería con un enfoque integral en la sostenibilidad y el desarrollo técnico de proyectos a gran escala. A lo largo de los años, INGETEC ha establecido una estructura institucional sólida basada en políticas claras, un compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y una cultura organizacional que promueve la excelencia, la ética y la innovación. Este marco institucional se desarrolla a partir de la información interna contenida en los documentos corporativos y refleja las directrices que guían el funcionamiento de la organización en la actualidad.

### Organización

La estructura organizacional de INGETEC está diseñada para maximizar la eficiencia y la efectividad en la entrega de proyectos, garantizando que cada área funcional tenga claras sus responsabilidades y objetivos. La organización se divide en varias áreas funcionales, cada una con un rol específico en el logro de la misión y visión de la empresa.

Las Áreas Funcionales e Interesados incluyen divisiones clave como la Gestión Humana, HSE (Salud, Seguridad y Medio Ambiente), Finanzas, y las Áreas Técnicas, entre otras. Cada una de estas áreas se interrelaciona con diferentes grupos de interés internos y externos, lo que asegura una comunicación fluida y una alineación estratégica en todos los niveles de la organización (Ingetec SAS 2024).

El Organigrama y Mapa de Procesos de INGETEC ilustra la jerarquía y los flujos de trabajo dentro de la empresa, destacando cómo las decisiones se toman de manera descentralizada pero coordinada, asegurando la flexibilidad y la adaptabilidad en un entorno de proyectos dinámicos.

La misión de INGETEC se centra en ofrecer soluciones de ingeniería que no solo satisfacen las necesidades técnicas de los clientes, sino que también contribuyen al desarrollo sostenible y al bienestar social. La misión de la empresa refleja un compromiso profundo con la calidad, la innovación y la responsabilidad social, lo que se traduce en la implementación de prácticas que minimizan el impacto ambiental y promueven el desarrollo económico a largo plazo (Ingetec SAS 2024).

Específicamente, la misión de INGETEC subraya la importancia de la integridad y la transparencia en todas las operaciones de la empresa, asegurando que cada proyecto se lleve a cabo con los más altos estándares éticos y profesionales.

La visión de INGETEC es ser reconocida como una empresa líder en el sector de la ingeniería, tanto a nivel nacional como internacional, por su capacidad de integrar la sostenibilidad en todos los aspectos de su operación. La visión de la empresa incluye objetivos a largo plazo como la expansión de su presencia global, el fortalecimiento de sus capacidades tecnológicas, y la consolidación de su reputación como un socio confiable en proyectos de infraestructura crítica y desarrollo urbano (Ingetec SAS 2024).

Además, INGETEC busca liderar la transformación del sector de la ingeniería hacia un enfoque más sostenible, promoviendo prácticas que no solo sean técnicamente sólidas, sino que también estén alineadas con los principios de desarrollo sostenible reconocidos globalmente.

Los valores corporativos de INGETEC son el pilar fundamental de su cultura organizacional. Estos valores incluyen:

Ética y Transparencia: INGETEC se compromete a operar con integridad en todas sus actividades, asegurando que las decisiones y acciones estén alineadas con los principios éticos más estrictos (Ingetec SAS 2024).

**Innovación:** La empresa valora la innovación como un motor para el progreso, incentivando a sus empleados a buscar soluciones creativas y eficientes que mejoren continuamente sus servicios.

**Compromiso con la Calidad:** INGETEC se esfuerza por ofrecer productos y servicios que cumplan con los más altos estándares de calidad, superando las expectativas de sus clientes en cada proyecto (Ingetec SAS 2024).

**Sostenibilidad:** La empresa está comprometida con el desarrollo sostenible, implementando prácticas que protejan el medio ambiente y promuevan el bienestar social y económico.

**Trabajo en Equipo:** INGETEC reconoce que el éxito de la empresa depende del trabajo colaborativo, fomentando un ambiente en el que el respeto mutuo y la cooperación son esenciales para alcanzar los objetivos comunes.

Las políticas de INGETEC son el marco normativo que guía el comportamiento organizacional y asegura la alineación con los objetivos estratégicos. Estas políticas abarcan diversas áreas clave, incluyendo la gestión de la calidad, la seguridad y salud en el trabajo, la responsabilidad social empresarial, y la gestión ambiental.

#### Política de Calidad

La política de calidad de INGETEC establece que todos los productos y servicios deben cumplir con las especificaciones acordadas con los clientes, y que la empresa se compromete a una mejora continua de sus procesos internos para asegurar la satisfacción del cliente (Ingetec SAS 2024).

#### Política de Seguridad y Salud en el Trabajo

La empresa adopta una política rigurosa en seguridad y salud ocupacional, que prioriza la prevención de riesgos laborales y promueve un ambiente de trabajo seguro para todos sus empleados (Ingetec SAS 2024).

#### Política de Responsabilidad Social Empresarial

INGETEC reconoce su responsabilidad hacia las comunidades en las que opera, y se compromete a contribuir positivamente a su desarrollo social y económico, respetando los derechos humanos y promoviendo prácticas laborales justas (Ingetec SAS 2024).

#### Política de Gestión Ambiental

La gestión ambiental es un componente esencial de las operaciones de INGETEC. La empresa se compromete a minimizar el impacto ambiental de sus actividades a través de la implementación de prácticas sostenibles, el uso eficiente de recursos, y el cumplimiento con todas las regulaciones ambientales aplicables (Ingetec SAS 2024).

#### Áreas Funcionales e Interesados

El análisis de las Áreas Funcionales e Interesados dentro de INGETEC revela una organización compleja y bien estructurada, en la que cada área funcional tiene un rol definido en la consecución de los objetivos corporativos. Estas áreas incluyen, pero no se limitan a:

**División de Gestión Humana y HSE:** Responsable de la gestión del talento y la salud y seguridad en el trabajo, esta división juega un papel crucial en el mantenimiento de un entorno laboral seguro y productivo (Ingetec SAS 2024).

**Área Financiera:** Encargada de la gestión económica de la empresa, asegurando la viabilidad financiera de los proyectos y la rentabilidad de la empresa a largo plazo (Ingetec SAS 2024).

**Áreas Técnicas:** Estas áreas son el núcleo de la operación de INGETEC, encargadas de la planificación, ejecución y supervisión de los proyectos de ingeniería, asegurando que se cumplan con los estándares técnicos y de calidad requeridos (Ingetec SAS 2024).

INGETEC ha integrado los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas en su estrategia corporativa, reconociendo la importancia de contribuir a los desafíos globales como el cambio climático, la desigualdad social, y la degradación ambiental.

El área técnica de INGETEC se alinea con los ODS a través de la implementación de prácticas de ingeniería que minimicen el impacto ambiental y promuevan la sostenibilidad en todos los proyectos. Esto incluye el uso de tecnologías limpias y la adopción de enfoques innovadores para la gestión de recursos (Ingetec SAS 2024).

## Metodología

El estudio de la cultura organizacional en INGETEC, que es una organización con más de 75 años de trayectoria y actualmente con 1,500 empleados aproximadamente, requiere un enfoque de investigación mixto (cualitativo y cuantitativo), debido a la complejidad de los fenómenos sociales y culturales que se desean investigar. Este enfoque permite una comprensión exhaustiva de las dinámicas culturales dentro de la organización, aprovechando tanto la profundidad exploratoria del método cualitativo como la capacidad de medición y generalización del método cuantitativo.

Aunque la población objetivo de esta investigación debe comprender los 1,500 empleados de INGETEC, quienes ocupan distintos niveles jerárquicos y pertenecen a diversas áreas funcionales. Dada la heterogeneidad de la empresa y el tiempo disponible para desarrollar la presente investigación, se seleccionará una muestra puntual de 30 empleados, idealmente debería ser una muestra de al menos 300 empleados lo cual arrojaría un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, pero dado el tiempo disponible para el desarrollo de la presente investigación solo se podrá realizar con la muestra antes indicada. Para efectos de esta investigación esta muestra se considera representativa de la diversidad organizacional en términos de áreas de trabajo (ingeniería, administración, operaciones, etc.), antigüedad y nivel jerárquico (directivos, mandos intermedios y operativos). Los criterios de selección estarán basados en un muestreo estratificado, para asegurar que todas las áreas y niveles estén adecuadamente representados.

El estudio se llevará a cabo en la sede principal de INGETEC, ubicada en la ciudad de Bogotá, Colombia, durante el presente año 2024. La temporalidad es clave para enmarcar los

resultados en el contexto organizacional actual, que podría estar influido por tendencias globales como el teletrabajo y la digitalización, así como por los cambios recientes en la estructura y estrategias de la empresa.

El diseño de la investigación se estructura en dos fases interrelacionadas: una cualitativa y otra cuantitativa, lo que permitirá obtener una visión completa de la cultura organizacional de INGETEC.

## **Fase 1: Investigación Cualitativa**

Esta fase se orienta a explorar las percepciones, creencias y experiencias de los empleados sobre la cultura organizacional en un contexto específico y detallado. La investigación cualitativa es ideal para captar las sutilezas y matices que conforman las interacciones y dinámicas culturales internas de la organización.

### **Técnicas de Recolección de Datos**

#### **Entrevistas Semiestructuradas:**

**Objetivo:** Capturar la percepción individual y subjetiva de los empleados sobre la cultura organizacional.

**Participantes:** Un subconjunto de la muestra total (aproximadamente 30 empleados), seleccionado de manera intencionada para representar diferentes niveles jerárquicos y áreas.

**Instrumento:** Se elaborará una guía de entrevista con preguntas abiertas que aborden temas como el liderazgo, la toma de decisiones, el clima organizacional y las normas no escritas dentro de la empresa.

**Duración:** Cada entrevista tendrá una duración de aproximadamente 45-60 minutos.

**Análisis:** Los datos cualitativos serán analizados mediante análisis de contenido temático, donde se identificarán patrones, categorías y temas emergentes en las narrativas de los entrevistados.

### **Grupos Focales:**

**Objetivo:** Facilitar el intercambio de ideas y la discusión colectiva sobre la cultura organizacional.

**Participantes:** Se organizarán grupos de entre 6 y 8 empleados, con al menos tres grupos en total. Los participantes serán seleccionados de diferentes áreas funcionales y niveles jerárquicos para asegurar la diversidad de puntos de vista.

**Dinámica:** Los grupos focales estarán moderados por el investigador, siguiendo una guía de discusión que abordará temas clave como la identidad corporativa, las relaciones interpersonales y la percepción de los valores organizacionales.

**Análisis:** El análisis de los grupos focales utilizará técnicas de análisis narrativo para comprender las interacciones entre los participantes y cómo construyen colectivamente su visión de la cultura organizacional.

### **Análisis Cualitativo**

Se empleará una combinación de análisis de contenido y análisis temático. El primero permitirá descomponer las respuestas en categorías predefinidas, mientras que el segundo se centrará en identificar patrones emergentes y temas recurrentes. Este análisis cualitativo ofrecerá una visión profunda de las dinámicas organizacionales internas, particularmente en áreas relacionadas con liderazgo, comportamiento organizacional y cohesión grupal.

### **Fase 2: Investigación Cuantitativa**

La fase cuantitativa tiene como objetivo medir y generalizar los hallazgos sobre la cultura organizacional a partir de una muestra representativa de la población de empleados de

INGETEC. Esta fase permitirá probar las hipótesis formuladas a partir de los hallazgos cualitativos y analizar las relaciones entre diversas variables de interés.

## **Técnicas de Recolección de Datos**

### **Encuestas:**

**Objetivo:** Recoger datos cuantitativos sobre la percepción de los empleados acerca de la cultura organizacional en INGETEC.

**Instrumento:** Un cuestionario estructurado, con preguntas cerradas basadas en una escala de Likert de 5 puntos. Este cuestionario incluirá preguntas sobre el liderazgo, la comunicación interna, la toma de decisiones, el clima laboral y los valores organizacionales.

**Distribución:** Se aplicará a la muestra representativa de 30 empleados, utilizando tanto formatos digitales como físicos para maximizar la tasa de respuesta.

**Técnicas estadísticas descriptivas:** Se calcularán medidas como medias, desviaciones estándar y frecuencias para describir las características generales de la muestra.

**Técnicas inferenciales:** Se aplicará un análisis de correlación para determinar la relación entre diferentes variables (por ejemplo, el estilo de liderazgo y la satisfacción laboral), y un análisis de regresión para identificar variables predictivas que influyan en la percepción de la cultura organizacional.

### **Análisis Factorial Exploratorio:**

**Objetivo:** Identificar los factores subyacentes que estructuran las percepciones de los empleados sobre la cultura organizacional.

**Aplicación:** A partir de los resultados de las encuestas, se realizará un análisis factorial exploratorio para reducir la dimensionalidad de los datos y agrupar las variables en factores clave que explican las percepciones generales sobre la cultura de INGETEC.

**Resultados esperados:** El análisis factorial permitirá identificar dimensiones críticas de la cultura organizacional (por ejemplo, liderazgo participativo, cohesión grupal, orientación a resultados) que influyen el comportamiento y las actitudes de los empleados.

### **Análisis Cuantitativo**

El análisis de los datos cuantitativos será realizado utilizando software estadístico como SPSS o R, donde se aplicarán:

**Análisis descriptivo:** Para obtener una visión general de las respuestas y distribuir las características de la muestra.

**Análisis inferencial:** Para identificar correlaciones significativas y patrones de comportamiento que puedan ser generalizados.

**Análisis de varianza (ANOVA):** Para comparar las percepciones entre diferentes grupos (por ejemplo, entre áreas funcionales o niveles jerárquicos).

**Análisis de regresión múltiple:** Para identificar las variables que influyen más fuertemente en las percepciones sobre la cultura organizacional.

### **Integración de Resultados**

Una vez completadas ambas fases (cualitativa y cuantitativa), los resultados serán integrados utilizando la técnica de triangulación. Esto permitirá contrastar y validar los hallazgos obtenidos por las dos metodologías, proporcionando una visión más completa y fiable de la cultura organizacional en INGETEC.

## Definición de Variables

Para el desarrollo de la presente investigación, a continuación, se presentan las variables a medir en el estudio, las cuales están definidas a partir de los objetivos planteados. Cada variable está acompañada de su descripción y tipo. A partir de estas variables se desarrollará el instrumento de medición de la cultura organizacional actual en INGETEC INGENIEROS CONSULTORES SAS.

**Tabla 1. Definición de variables.**

Fuente: Elaboración propia

Objetivo	Variable	Descripción	Tipo de Variable
Diagnosticar la situación actual de la cultura organizacional en INGETEC	Cohesión Organizacional	Medir el nivel de unión y colaboración entre los empleados en el contexto organizacional actual.	Cualitativa/Cuantitativa
	Compromiso Laboral	Evaluar el grado de identificación y compromiso de los empleados con los valores y objetivos de la organización.	Cuantitativa (ordinal)
	Percepción del Cambio	Explorar cómo perciben los empleados los cambios recientes en la cultura organizacional y la transición al teletrabajo.	Cualitativa
	Desafíos del Teletrabajo	Identificar los principales obstáculos percibidos por los empleados al trabajar en un entorno remoto.	Cualitativa
	Oportunidades del Teletrabajo	Evaluar los beneficios y oportunidades que los empleados consideran relevantes dentro del nuevo entorno de teletrabajo.	Cualitativa
	Comunicación Interna	Analizar la efectividad de los canales y prácticas de comunicación dentro de la organización.	Cuantitativa (ordinal)
Analizar el impacto del teletrabajo en la cohesión, compromiso y productividad	Productividad Laboral	Medir el rendimiento y la eficiencia de los empleados en un entorno de teletrabajo.	Cuantitativa (ratio)
	Cohesión en Entornos Remotos	Evaluar la capacidad de los equipos de trabajo para colaborar y mantener la cohesión en un entorno de trabajo remoto.	Cualitativa/Cuantitativa
	Compromiso en Teletrabajo	Determinar el grado de involucramiento de los empleados con la organización mientras trabajan desde casa.	Cuantitativa (ordinal)

Objetivo	Variable	Descripción	Tipo de Variable
	Bienestar y Satisfacción Laboral	Medir el nivel de satisfacción y bienestar de los empleados en el nuevo entorno de trabajo remoto.	Cuantitativa (ordinal)
	Uso de Tecnologías	Analizar el uso de herramientas tecnológicas y su impacto en la productividad y la cohesión en teletrabajo.	Cuantitativa (ordinal)
Revisar el estado del arte sobre la adaptación de la cultura organizacional al teletrabajo	Mejores Prácticas Globales	Identificar tendencias y estrategias exitosas de empresas que han logrado adaptarse efectivamente al teletrabajo.	Cualitativa
	Tendencias Emergentes	Analizar nuevas tendencias y modelos en la gestión de la cultura organizacional en un entorno de trabajo remoto.	Cualitativa
	Desafíos Globales	Examinar los principales desafíos enfrentados por las empresas a nivel global durante la transición al teletrabajo.	Cualitativa
Elaborar un instrumento de medición y seguimiento	Índice de Salud Cultural	Crear un índice que mida la 'salud' de la cultura organizacional en función de cohesión, compromiso, y productividad.	Cuantitativa (índice)
	Indicadores de Cohesión	Desarrollar indicadores clave que midan el nivel de cohesión interna en entornos de trabajo remoto y presencial.	Cuantitativa (índice)
	Indicadores de Productividad	Medir el rendimiento de los empleados a través de métricas de productividad específicas del teletrabajo.	Cuantitativa (índice)
	Satisfacción y Bienestar	Medir la satisfacción general y el bienestar de los empleados utilizando métricas psicológicas y de satisfacción laboral.	Cuantitativa (ordinal)

### Instrumento de Medición.

Para la evaluación de la cultura organizacional en INGETEC SAS, se presenta a continuación el instrumento de medición preparado dentro del desarrollo del presente estudio. Para la evaluación de las diferentes variables analizadas se utilizará una escala de Likert de 1 a 5, en donde uno (1) corresponde a totalmente en desacuerdo y cinco (5) corresponde con totalmente de acuerdo. Las preguntas son de carácter cerrado y cubren las variables y objetivos definidos para el estudio.

**Tabla 2. Instrumento de medición.**

Fuente: Elaboración propia

OBJETIVO	VARIABLE	PREGUNTA
Objetivo Específico 1: Diagnosticar la situación actual de la cultura organizacional en INGETEC	1. Cohesión Organizacional	En mi equipo de trabajo, existe un alto nivel de colaboración y apoyo mutuo.
		Me siento parte de un equipo cohesionado y con buenas relaciones laborales.
	2. Compromiso Laboral	Me identifico plenamente con los valores y objetivos de la empresa.
		Mi compromiso con la organización no ha cambiado desde la implementación del teletrabajo.
	3. Percepción del Cambio	Los cambios en la cultura organizacional tras la adopción del teletrabajo han sido bien gestionados.
		Me siento cómodo con los nuevos métodos de trabajo adoptados por la empresa.
	4. Desafíos del Teletrabajo	El teletrabajo ha dificultado la colaboración efectiva entre los miembros del equipo.
		La falta de interacción presencial ha afectado mi productividad.
	5. Oportunidades del Teletrabajo	El teletrabajo me ha permitido balancear mejor mi vida laboral y personal.
		Trabajar desde casa ha aumentado mi productividad.
	6. Comunicación Interna	Los canales de comunicación interna son efectivos para mantenerme informado y conectado con mis compañeros.

OBJETIVO	VARIABLE	PREGUNTA
		A pesar del teletrabajo, la comunicación con mi equipo sigue siendo clara y fluida.
Objetivo Especifico 2: Analizar el impacto del teletrabajo en la cohesión, compromiso y productividad	1. Productividad Laboral	En comparación con el trabajo presencial, mi productividad ha aumentado en teletrabajo.
		El teletrabajo me ha permitido gestionar mejor mis tareas diarias.
	2. Cohesión en Entornos Remotos	Siento que mi equipo sigue siendo igual de unido, a pesar de trabajar remotamente.
		Las dinámicas de trabajo en equipo no se han visto afectadas por el teletrabajo.
	3. Compromiso en Teletrabajo	A pesar de trabajar desde casa, sigo sintiendo un fuerte compromiso hacia los objetivos de la empresa.
		El teletrabajo no ha afectado mi sentido de pertenencia a la organización.
	4. Bienestar y Satisfacción Laboral	Me siento satisfecho con las condiciones de trabajo remoto proporcionadas por la empresa.
		El teletrabajo ha mejorado mi bienestar general.
	5. Uso de Tecnologías	Las herramientas tecnológicas proporcionadas por la empresa son adecuadas para realizar mi trabajo de manera eficiente.
		Me siento cómodo utilizando las plataformas tecnológicas que facilita la organización para el teletrabajo.
Objetivo Especifico 3: Revisar el estado del arte sobre la adaptación de la cultura organizacional al teletrabajo	1. Mejores Prácticas Globales	La organización ha adoptado prácticas que facilitan la adaptación al teletrabajo de manera efectiva.
		Considero que la empresa está al día con las mejores prácticas para gestionar la cultura organizacional en un entorno remoto.
	2. Tendencias Emergentes	La empresa ha mostrado apertura a incorporar nuevas tendencias para mejorar la experiencia del teletrabajo.
		Se han implementado soluciones innovadoras para facilitar la adaptación al teletrabajo.
	3. Desafíos Globales	La empresa ha enfrentado con éxito los desafíos más comunes asociados al teletrabajo.

OBJETIVO	VARIABLE	PREGUNTA
		Las dificultades globales del teletrabajo han sido gestionadas de manera eficiente por la organización.
Objetivo Específico 4: Elaborar un instrumento de medición y seguimiento	1. Índice de Salud Cultural	La cultura organizacional sigue siendo fuerte a pesar del teletrabajo.
		Las acciones de la empresa han ayudado a mantener la salud organizacional en este nuevo entorno.
	2. Indicadores de Cohesión	Sigo sintiendo un alto nivel de cohesión entre mis compañeros, tanto en trabajo remoto como presencial.
		La transición al teletrabajo no ha afectado negativamente la cohesión de mi equipo.
	3. Indicadores de Productividad	Mi rendimiento ha mejorado desde que trabajo en modalidad remota.
		La empresa ha implementado medidas que facilitan el incremento de la productividad en teletrabajo.
	4. Satisfacción y Bienestar	La empresa se ha preocupado por mi bienestar durante la implementación del teletrabajo.
		Me siento satisfecho con las medidas adoptadas por la empresa para facilitar mi trabajo desde casa.

## Resultados Aplicación Instrumento

Para el momento del cierre de este documento, la aplicación del instrumento para medición y análisis de la cultura organizacional en INGETEC INGENIEROS CONSULTORES SAS, se aplicó a un total de 23 personas. La población objetivo de este muestreo se fijó en 30 personas, el cual se espera sea alcanzado en los próximos días de tal forma que para la presentación de esta investigación se tenga el muestreo completo. En total se realizaron 36 preguntas a cada persona mediante la difusión de un formulario de Google diseñado para la recopilación de información. Estas 36 preguntas cubren las 18 variables establecidas para los cuatro objetivos trazados en la investigación. A continuación, se presenta la tabulación de los resultados para cada objetivo.

### Objetivo No 1: Diagnosticar la situación actual de la cultura organizacional en INGETEC.

**Tabla 3. Resultados aplicación del instrumento objetivo No 1**  
Fuente: Elaboración propia

VARIABLE	PREGUNTA <sup>1</sup>	1	2	3	4	5
1. Cohesión Organizacional	1,1 en mi equipo de trabajo, existe un alto nivel de colaboración y apoyo mutuo.	0,0%	7,1%	7,1%	42,9%	42,9%
	1,2 me siento parte de un equipo cohesionado y con buenas relaciones laborales.	0,0%	7,1%	0,0%	71,4%	21,4%
2. Compromiso Laboral	2,1 me identifico plenamente con los valores y objetivos de la empresa.	0,0%	0,0%	14,3%	42,9%	42,9%
	2,2 mi compromiso con la organización no ha cambiado desde la implementación del teletrabajo.	0,0%	7,1%	14,3%	14,3%	64,3%
3. Percepción del Cambio	3,1 los cambios en la cultura organizacional tras la adopción del teletrabajo han sido bien gestionados.	0,0%	7,1%	42,9%	35,7%	21,4%
	3,2 me siento cómodo con los nuevos métodos de trabajo adoptados por la empresa.	0,0%	0,0%	14,3%	64,3%	21,4%
4. Desafíos del Teletrabajo	4,1 el teletrabajo ha dificultado la colaboración efectiva entre los miembros del equipo.	7,1%	42,9%	35,7%	14,3%	0,0%
	4,2 la falta de interacción presencial ha afectado mi productividad.	28,6%	42,9%	21,4%	7,1%	0,0%

<sup>1</sup> Escala Likert de valoración (1) Totalmente en desacuerdo, (2) En desacuerdo, (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo, (4) De Acuerdo y (5) Totalmente de Acuerdo

VARIABLE	PREGUNTA <sup>1</sup>	1	2	3	4	5
5. Oportunidades del Teletrabajo	5,1 el teletrabajo me ha permitido balancear mejor mi vida laboral y personal.	0,0%	7,1%	21,4%	42,9%	35,7%
	5,2 trabajar desde casa ha aumentado mi productividad.	0,0%	0,0%	57,1%	14,3%	28,6%
6. Comunicación Interna	6,1 los canales de comunicación interna son efectivos para mantenerme informado y conectado con mis compañeros.	0,0%	0,0%	7,1%	57,1%	35,7%
	6,2 a pesar del teletrabajo, la comunicación con mi equipo sigue siendo clara y fluida.	0,0%	0,0%	21,4%	64,3%	14,3%

A continuación, se presenta el análisis de los resultados para las variables establecidas para el diagnóstico de la situación actual de la cultura organizacional en INGETEC SAS.

## 1. Cohesión Organizacional

- Pregunta 1.1: En mi equipo de trabajo existe un alto nivel de colaboración y apoyo mutuo.
  - Resultados:
    - 43% de los empleados están "totalmente de acuerdo" en que existe un alto nivel de colaboración y apoyo mutuo, mientras que otro 43% está "de acuerdo".
    - El 7% se encuentra en "neutral" y otro 7% "en desacuerdo".

Análisis: La gran mayoría de los empleados percibe un buen nivel de colaboración, con el 86% en total que está "de acuerdo" o "totalmente de acuerdo". Sin embargo, el 7% en desacuerdo sugiere que hay algunos equipos que podrían no estar experimentando el mismo nivel de cohesión.

- Pregunta 1.2: Me siento parte de un equipo cohesionado y con buenas relaciones laborales.
  - Resultados:

- El 71% de los empleados está "de acuerdo" y el 21% "totalmente de acuerdo", sumando un 92% de respuestas positivas.
- Solo un 7% se encuentra "en desacuerdo".

Análisis: Los resultados muestran que la mayoría de los empleados se siente parte de un equipo cohesionado, aunque el 7% que se siente en desacuerdo podría indicar áreas donde las relaciones laborales necesitan fortalecerse.

## 2. Compromiso Laboral

- Pregunta 2.1: Me identifico plenamente con los valores y objetivos de la empresa.
  - Resultados:
    - 43% de los empleados están "de acuerdo" y otro 43% "totalmente de acuerdo".
    - El 14% se mantiene "neutral".

Análisis: El 86% de los empleados se identifica con los valores y objetivos de la empresa, lo que refleja un fuerte compromiso. No obstante, el 14% que se mantiene neutral indica que hay margen para fortalecer el alineamiento de algunos empleados con los valores de la organización.

- Pregunta 2.2: Mi compromiso con la organización no ha cambiado desde la implementación del teletrabajo.
  - Resultados:
    - 64% de los empleados están "totalmente de acuerdo" en que su compromiso no ha cambiado, mientras que el 14% está "de acuerdo".
    - El 14% está "neutral" y el 7% "en desacuerdo".

Análisis: La mayoría de los empleados no perciben que el teletrabajo haya afectado su compromiso con la organización. Sin embargo, el 21% de empleados neutrales o en desacuerdo podría necesitar más apoyo para mantener su nivel de compromiso.

### 3. Percepción del Cambio

- Pregunta 3.1: Los cambios en la cultura organizacional tras la adopción del teletrabajo han sido bien gestionados.
  - Resultados:
    - 36% de los empleados están "de acuerdo" y el 21% "totalmente de acuerdo", mientras que el 43% se mantiene "neutral".
    - El 7% está "en desacuerdo".

Análisis: Si bien la mayoría de los empleados (57%) cree que los cambios han sido bien gestionados, el 43% que se encuentra neutral indica que casi la mitad de los empleados no tiene una percepción clara o positiva de la gestión del cambio, lo cual sugiere la necesidad de mejorar este aspecto.

- Pregunta 3.2: Me siento cómodo con los nuevos métodos de trabajo adoptados por la empresa.
  - Resultados:
    - El 64% de los empleados está "de acuerdo" y el 21% "totalmente de acuerdo".
    - El 14% se mantiene "neutral".

Análisis: La mayoría de los empleados (85%) se siente cómodo con los nuevos métodos de trabajo, aunque el 14% neutral podría indicar que algunos necesitan más tiempo o apoyo para adaptarse completamente.

#### 4. Desafíos del Teletrabajo

- Pregunta 4.1: El teletrabajo ha dificultado la colaboración efectiva entre los miembros del equipo.
  - Resultados:
    - 43% de los empleados están "en desacuerdo" y el 29% "totalmente en desacuerdo".
    - El 36% se mantiene "neutral" y el 14% está "de acuerdo".

Análisis: Aunque el 72% de los empleados no percibe dificultades en la colaboración debido al teletrabajo, el 36% neutral y el 14% en desacuerdo indican que una parte significativa de la organización enfrenta desafíos para colaborar efectivamente en este nuevo entorno.

- Pregunta 4.2: La falta de interacción presencial ha afectado mi productividad.
  - Resultados:
    - El 43% de los empleados está "en desacuerdo" y el 29% "totalmente en desacuerdo".
    - El 21% se mantiene "neutral" y el 7% está "de acuerdo".

Análisis: La mayoría de los empleados no considera que la falta de interacción presencial haya afectado su productividad, pero el 28% en desacuerdo o neutral sugiere que podría haber empleados que necesiten más apoyo para mantener su productividad en un entorno remoto.

#### 5. Oportunidades del Teletrabajo

- Pregunta 5.1: El teletrabajo me ha permitido balancear mejor mi vida laboral y personal.
  - Resultados:

- El 43% de los empleados está "de acuerdo" y el 36% "totalmente de acuerdo".
- El 21% se mantiene "neutral".

Análisis: El 79% de los empleados perciben una mejora en el equilibrio entre su vida laboral y personal, lo que refleja que el teletrabajo ha sido beneficioso en este aspecto. Sin embargo, el 21% que se mantiene neutral podría indicar que algunos empleados no han experimentado este beneficio.

- Pregunta 5.2: Trabajar desde casa ha aumentado mi productividad.
  - Resultados:
  - 29% de los empleados están "totalmente de acuerdo" y el 14% "de acuerdo".
  - El 57% se mantiene "neutral".

Análisis: Solo el 43% de los empleados percibe un aumento en su productividad trabajando desde casa, mientras que el 57% en neutral sugiere que una mayoría de los empleados no ha notado cambios significativos en su productividad.

## 6. Comunicación Interna

- Pregunta 6.1: Los canales de comunicación interna son efectivos para mantenerme informado y conectado con mis compañeros.
  - Resultados:
    - El 57% de los empleados está "de acuerdo" y el 36% "totalmente de acuerdo".
    - Solo el 7% se mantiene "neutral".

Análisis: La mayoría de los empleados considera que los canales de comunicación interna son efectivos, lo que refleja un manejo adecuado de la comunicación dentro de la organización. El 7% neutral indica que puede haber algunas áreas que podrían beneficiarse de mejoras.

- Pregunta 6.2: A pesar del teletrabajo, la comunicación con mi equipo sigue siendo clara y fluida.
  - Resultados:
    - 64% de los empleados están "de acuerdo" y el 14% "totalmente de acuerdo".
    - El 21% se mantiene "neutral".

Análisis: La mayoría de los empleados considera que la comunicación sigue siendo clara y fluida a pesar del teletrabajo, aunque el 21% neutral indica que no todos los equipos han logrado mantener una comunicación óptima, lo cual podría mejorar con iniciativas adicionales de apoyo a la comunicación interna.

### **Conclusión: Diagnostico situación actual de la cultura organizacional en INGETEC.**

Los resultados generales muestran una percepción mayormente positiva en cuanto a la cohesión, compromiso y comunicación interna dentro de la organización, con áreas de mejora en la gestión del cambio y la adaptación a los nuevos métodos de trabajo. Las percepciones sobre el teletrabajo son variadas, y aunque se reconocen beneficios en el balance entre vida personal y laboral, la productividad no ha mejorado de manera uniforme.

**Objetivo No 2: Analizar el impacto del teletrabajo en la cohesión, compromiso y productividad**

**Tabla 4. Resultados aplicación del instrumento objetivo No 2**

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE	PREGUNTA	1	2	3	4	5
7. Productividad Laboral	7,1 en comparación con el trabajo presencial, mi productividad ha aumentado en teletrabajo.	0%	0%	57%	21%	21%
	7,2 el teletrabajo me ha permitido gestionar mejor mis tareas diarias.	0%	0%	50%	43%	7%
8. Cohesión en Entornos Remotos	8,1 siento que mi equipo sigue siendo igual de unido, a pesar de trabajar remotamente.	0%	29%	14%	36%	21%
	8,2 las dinámicas de trabajo en equipo no se han visto afectadas por el teletrabajo.	7%	29%	21%	29%	14%
9. Compromiso en Teletrabajo	9,1 a pesar de trabajar desde casa, sigo sintiendo un fuerte compromiso hacia los objetivos de la empresa.	0%	0%	7%	36%	57%
	9,2 el teletrabajo no ha afectado mi sentido de pertenencia a la organización.	0%	7%	14%	21%	57%
10. Bienestar y Satisfacción Laboral	10,1 me siento satisfecho con las condiciones de trabajo remoto proporcionadas por la empresa.	0%	14%	14%	50%	21%
	10,2 el teletrabajo ha mejorado mi bienestar general.	0%	0%	21%	50%	29%
11. Uso de Tecnologías	11,1 las herramientas tecnológicas proporcionadas por la empresa son adecuadas para realizar mi trabajo de manera eficiente.	0%	14%	29%	21%	36%
	11,2 me siento cómodo utilizando las plataformas tecnológicas que facilita la organización para el teletrabajo.	0%	7%	21%	29%	43%

A continuación, se presenta el análisis de los resultados para las variables relacionadas con el Objetivo 2: Analizar el impacto del teletrabajo en la cohesión, compromiso y productividad.

**7. Productividad Laboral**

- Pregunta 7.1: En comparación con el trabajo presencial, mi productividad ha aumentado en teletrabajo.
  - Resultados:
    - 57% de los empleados se mantienen "neutrales", mientras que el 21% está "de acuerdo" y otro 21% "totalmente de acuerdo".

Análisis: Aunque el 42% de los empleados siente que su productividad ha aumentado en teletrabajo, la mayoría (57%) no ha percibido un cambio significativo. Este resultado refleja que el teletrabajo no ha sido un factor determinante para mejorar la productividad de la mayoría de los empleados, lo que sugiere la necesidad de explorar maneras de optimizar la eficiencia en un entorno remoto.

- Pregunta 7.2: El teletrabajo me ha permitido gestionar mejor mis tareas diarias.
  - Resultados:
    - 50% de los empleados están "neutrales", mientras que el 43% está "de acuerdo" y el 7% "totalmente de acuerdo".

Análisis: Un 50% de empleados sienten que su capacidad para gestionar tareas no ha mejorado, aunque un 50% en total (43% de acuerdo y 7% totalmente de acuerdo) indican que sí han mejorado su gestión diaria. Esto revela que el teletrabajo es percibido de manera positiva en términos de organización personal por la mitad de los empleados, pero aún hay espacio para optimizar esta gestión.

## 8. Cohesión en Entornos Remotos

- Pregunta 8.1: Siento que mi equipo sigue siendo igual de unido a pesar de trabajar remotamente.
  - Resultados:
    - 29% de los empleados están "en desacuerdo", el 14% se mantiene "neutral", el 36% está "de acuerdo" y el 21% está "totalmente de acuerdo".

Análisis: El 57% de los empleados perciben que su equipo sigue unido, aunque un 29% está en desacuerdo. La percepción de falta de unión en algunos equipos señala un desafío en

términos de cohesión en entornos de trabajo remoto, lo que sugiere que se deben fortalecer las dinámicas de equipo en este contexto.

- Pregunta 8.2: Las dinámicas de trabajo en equipo no se han visto afectadas por el teletrabajo.
  - Resultados:
    - 29% de los empleados están "en desacuerdo", el 21% se mantiene "neutral", y el 43% está de acuerdo (29% de acuerdo, 14% totalmente de acuerdo).

Análisis: Si bien un 43% de los empleados no percibe afectaciones en las dinámicas de equipo, un 29% está en desacuerdo, lo que refleja una preocupación significativa en cuanto a la afectación de las dinámicas de trabajo en equipo debido al teletrabajo. Esto sugiere que es necesario reforzar las prácticas de trabajo colaborativo en el entorno remoto.

## 9. Compromiso en Teletrabajo

- Pregunta 9.1: A pesar de trabajar desde casa, sigo sintiendo un fuerte compromiso hacia los objetivos de la empresa.
  - Resultados:
    - 57% de los empleados están "totalmente de acuerdo" y el 36% "de acuerdo", mientras que el 7% se mantiene "neutral".

Análisis: El 93% de los empleados mantiene un alto compromiso con los objetivos de la empresa, lo que refleja que el teletrabajo no ha afectado significativamente el sentido de responsabilidad de los empleados hacia la organización. Solo un 7% se mantiene neutral, lo que muestra que, en general, el compromiso sigue siendo fuerte.

- Pregunta 9.2: El teletrabajo no ha afectado mi sentido de pertenencia a la organización.

- Resultados:

- 57% de los empleados están "totalmente de acuerdo", el 21% "de acuerdo", el 14% "neutral" y el 7% "en desacuerdo".

Análisis: Aunque la mayoría de los empleados (78%) sienten que el teletrabajo no ha afectado su sentido de pertenencia, un 7% en desacuerdo y un 14% neutral indica que algunos empleados podrían estar experimentando una desconexión con la organización. Esto podría requerir acciones para mejorar la integración y cohesión en el entorno remoto.

## 10. Bienestar y Satisfacción Laboral

- Pregunta 10.1: Me siento satisfecho con las condiciones de trabajo remoto proporcionadas por la empresa.

- Resultados:

- 50% de los empleados están "de acuerdo", el 21% "totalmente de acuerdo", y el 14% en "neutral" y "en desacuerdo", respectivamente.

Análisis: La mayoría de los empleados (71%) están satisfechos con las condiciones del teletrabajo, pero el 28% restante que se muestra neutral o en desacuerdo indica que algunos empleados no están completamente conformes con las condiciones del entorno remoto. Es posible que se necesiten mejoras en las políticas o recursos de trabajo remoto.

- Pregunta 10.2: El teletrabajo ha mejorado mi bienestar general.

- Resultados:

- 50% de los empleados están "de acuerdo" y el 29% "totalmente de acuerdo", mientras que el 21% se mantiene "neutral".

Análisis: Un 79% de los empleados considera que el teletrabajo ha mejorado su bienestar general, aunque un 21% se mantiene neutral. Estos resultados sugieren que el teletrabajo ha sido positivo para el bienestar de la mayoría, pero es necesario investigar más para entender por qué una parte significativa no ha notado mejoras.

## 11. Uso de Tecnologías

- Pregunta 11.1: Las herramientas tecnológicas proporcionadas por la empresa son adecuadas para realizar mi trabajo de manera eficiente.

- Resultados:

- 36% de los empleados están "totalmente de acuerdo", el 21% "de acuerdo", el 29% "neutral", y el 14% "en desacuerdo".

Análisis: Si bien un 57% considera que las herramientas tecnológicas son adecuadas, el 29% de neutralidad y el 14% en desacuerdo indican que una parte considerable de los empleados no encuentra que las tecnologías disponibles sean totalmente eficientes. Esto sugiere la necesidad de evaluar y mejorar las herramientas tecnológicas utilizadas.

- Pregunta 11.2: Me siento cómodo utilizando las plataformas tecnológicas que facilita la organización para el teletrabajo.

- Resultados:

- 43% de los empleados están "totalmente de acuerdo", el 29% "de acuerdo", el 21% "neutral" y el 7% "en desacuerdo".

Análisis: La mayoría de los empleados (72%) se sienten cómodos utilizando las plataformas tecnológicas, aunque un 21% de neutralidad y un 7% en desacuerdo sugieren que algunas personas aún necesitan más capacitación o mejoras en las herramientas tecnológicas para sentirse completamente cómodas.

**Conclusión: Impacto del teletrabajo en la cohesión, compromiso y productividad.**

El análisis revela que, en general, el teletrabajo ha tenido un impacto positivo en el compromiso y bienestar de los empleados, aunque las percepciones sobre la productividad y cohesión de los equipos son variadas. Las herramientas tecnológicas son adecuadas para la mayoría, pero algunos empleados todavía encuentran desafíos en cuanto a su eficiencia y facilidad de uso.

**Objetivo No 3: Adaptación de la cultura organizacional al teletrabajo**

**Tabla 5. Resultados aplicación del instrumento objetivo No 3**

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE	PREGUNTA	1	2	3	4	5
12. Mejores Prácticas Globales	12,1 la organización ha adoptado prácticas que facilitan la adaptación al teletrabajo de manera efectiva.	0%	7%	21%	43%	29%
	12,2 considero que la empresa está al día con las mejores prácticas para gestionar la cultura organizacional en un entorno remoto.	0%	7%	57%	21%	14%
13. Tendencias Emergentes	13,1 la empresa ha mostrado apertura a incorporar nuevas tendencias para mejorar la experiencia del teletrabajo.	0%	7%	36%	50%	7%
	13,2 se han implementado soluciones innovadoras para facilitar la adaptación al teletrabajo.	0%	0%	50%	36%	14%
14. Desafíos Globales	14,1 la empresa ha enfrentado con éxito los desafíos más comunes asociados al teletrabajo.	0%	0%	43%	43%	14%
	14,2 las dificultades globales del teletrabajo han sido gestionadas de manera eficiente por la organización.	0%	0%	36%	50%	14%

**12. Mejores Prácticas Globales**

- Pregunta 12.1: La organización ha adoptado prácticas que facilitan la adaptación al teletrabajo de manera efectiva.
  - Resultados: El 43% de los empleados está de acuerdo y el 29% está totalmente de acuerdo, lo que representa un 72% de respuestas positivas. Un

21% de los encuestados se mantiene neutral, mientras que un 7% está en desacuerdo.

Análisis: Los resultados reflejan que una amplia mayoría de los empleados percibe que la organización ha adoptado prácticas efectivas para facilitar el teletrabajo. Sin embargo, el 21% de neutralidad y el 7% de desacuerdo indican que algunos empleados no perciben o no experimentan estas prácticas de manera tan efectiva, lo que puede apuntar a la necesidad de reforzar la implementación de estas medidas o mejorar su comunicación para que sean más visibles y claras para todos.

- Pregunta 12.2: Considero que la empresa está al día con las mejores prácticas para gestionar la cultura organizacional en un entorno remoto.
  - Resultados: El 21% de los empleados está de acuerdo y el 14% totalmente de acuerdo, sumando un 35% de respuestas positivas. Un 57% de los empleados se mantiene neutral, mientras que un 7% está en desacuerdo.

Análisis: La alta neutralidad (57%) sugiere que muchos empleados no están seguros de si la empresa está adoptando las mejores prácticas globales para gestionar la cultura organizacional en un entorno remoto. Este resultado puede deberse a una falta de visibilidad o comunicación sobre las iniciativas de la empresa en este aspecto. El bajo porcentaje de empleados que está totalmente de acuerdo (14%) señala que hay espacio para una mayor actualización o alineación de las prácticas internas con las tendencias globales.

### 13. Tendencias Emergentes

- Pregunta 13.1: La empresa ha mostrado apertura a incorporar nuevas tendencias para mejorar la experiencia del teletrabajo.

- Resultados: El 50% de los empleados está de acuerdo y el 7% está totalmente de acuerdo, lo que suma un 57% de respuestas positivas. Un 36% de los empleados se mantiene neutral, mientras que un 7% está en desacuerdo.

Análisis: El hecho de que el 57% de los empleados perciba que la empresa ha mostrado apertura a incorporar nuevas tendencias es positivo, pero el 36% de neutralidad indica que una parte importante de los empleados no tiene una percepción clara sobre estas acciones. Esto podría sugerir que las nuevas tendencias implementadas no han sido lo suficientemente visibles o que su impacto no ha sido significativo para todos los equipos. Es recomendable mejorar la visibilidad y comunicación de estas iniciativas para que más empleados puedan beneficiarse de las nuevas tendencias.

- Pregunta 13.2: Se han implementado soluciones innovadoras para facilitar la adaptación al teletrabajo.
  - Resultados: El 36% de los empleados está de acuerdo y el 14% totalmente de acuerdo, lo que representa un 50% de respuestas positivas. El otro 50% se mantiene neutral.

Análisis: La implementación de soluciones innovadoras es reconocida por la mitad de los empleados, lo cual es positivo. Sin embargo, el 50% de neutralidad sugiere que muchos empleados no han experimentado o no perciben claramente estas soluciones innovadoras. Esto podría indicar que las innovaciones no han llegado de manera uniforme a toda la organización o que no han tenido el impacto deseado en algunos equipos. Sería útil reforzar la difusión de estas soluciones y evaluar si las implementaciones actuales están satisfaciendo las necesidades de todos los equipos.

## 14. Desafíos Globales

- Pregunta 14.1: La empresa ha enfrentado con éxito los desafíos más comunes asociados al teletrabajo.
  - Resultados: El 43% de los empleados está de acuerdo y el 14% totalmente de acuerdo, lo que representa un 57% de respuestas positivas. Un 43% de los empleados se mantiene neutral.

Análisis: A pesar de que una mayoría de empleados considera que la empresa ha enfrentado con éxito los desafíos del teletrabajo, el 43% de neutralidad indica que una parte significativa de los empleados no tiene una percepción clara sobre cómo se han gestionado estos desafíos. Esto puede deberse a una falta de comunicación sobre las medidas adoptadas o a que algunos problemas persisten sin resolverse completamente. Sería beneficioso mejorar la visibilidad de las acciones tomadas para superar los desafíos del teletrabajo y asegurarse de que los empleados tengan una comprensión clara de cómo la empresa está abordando estos problemas.

- Pregunta 2: Las dificultades globales del teletrabajo han sido gestionadas de manera eficiente por la organización.
  - Resultados: El 50% de los empleados está de acuerdo y el 14% totalmente de acuerdo, lo que representa un 64% de respuestas positivas. Un 36% de los empleados se mantiene neutral.

Análisis: Un 64% de los empleados percibe que la empresa ha gestionado eficientemente las dificultades globales del teletrabajo, lo cual es alentador. No obstante, el 36% de neutralidad refleja que una parte considerable de los empleados no tiene una percepción clara o positiva sobre la eficiencia de las medidas tomadas. Esto podría señalar la necesidad de mejorar la

comunicación sobre las soluciones implementadas y reforzar las acciones para garantizar que todos los empleados sientan que los desafíos se están gestionando de manera adecuada.

### Conclusión: Adaptación de la cultura organizacional al teletrabajo

Los resultados reflejan que la organización ha implementado esfuerzos importantes para facilitar la adaptación al teletrabajo, mostrar apertura hacia nuevas tendencias y gestionar los desafíos asociados al trabajo remoto. Sin embargo, en todas las variables analizadas, existe un alto nivel de neutralidad, lo que indica que muchos empleados no tienen una percepción clara de las acciones de la empresa o no han experimentado los beneficios de manera significativa. Esto sugiere que, aunque la empresa está tomando medidas, es necesario mejorar la visibilidad y la comunicación de estas iniciativas para que más empleados las perciban de manera positiva. Además, sería útil evaluar si las soluciones implementadas están siendo suficientemente efectivas y accesibles para todos los equipos, especialmente en lo que respecta a la adopción de innovaciones y la gestión de los desafíos del teletrabajo.

### Objetivo No 4: Instrumento de medición y seguimiento

**Tabla 6. Resultados aplicación del instrumento objetivo No 4**

Fuente: Elaboración propia

VARIABLE	PREGUNTA	1	2	3	4	5
15. Índice de Salud Cultural	15,1 la cultura organizacional sigue siendo fuerte a pesar del teletrabajo.	0%	0%	29%	50%	21%
	15,2 las acciones de la empresa han ayudado a mantener la salud organizacional en este nuevo entorno.	0%	0%	29%	43%	29%
16. Indicadores de Cohesión	16,1 sigo sintiendo un alto nivel de cohesión entre mis compañeros, tanto en trabajo remoto como presencial.	0%	7%	36%	29%	29%
	16,2 la transición al teletrabajo no ha afectado negativamente la cohesión de mi equipo.	0%	14%	36%	29%	21%
17. Indicadores de Productividad	17,1 mi rendimiento ha mejorado desde que trabajo en modalidad remota.	7%	0%	50%	36%	7%

VARIABLE	PREGUNTA	1	2	3	4	5
	17,2 la empresa ha implementado medidas que facilitan el incremento de la productividad en teletrabajo.	0%	14%	50%	21%	14%
18. Satisfacción y Bienestar	18,1 la empresa se ha preocupado por mi bienestar durante la implementación del teletrabajo.	0%	29%	29%	29%	14%
	18,2 me siento satisfecho con las medidas adoptadas por la empresa para facilitar mi trabajo desde casa.	0%	21%	21%	36%	21%

## 15. Índice de Salud Cultural

- Pregunta 15.1: La cultura organizacional sigue siendo fuerte a pesar del teletrabajo.
  - Resultados: El 50% de los empleados está de acuerdo en que la cultura organizacional se ha mantenido fuerte a pesar del teletrabajo, mientras que el 21% está totalmente de acuerdo. En contraste, el 29% de los encuestados se mantiene neutral y no hubo respuestas en desacuerdo.

Análisis: El hecho de que el 71% de los empleados esté de acuerdo o totalmente de acuerdo indica que la mayoría percibe que la cultura organizacional ha resistido bien los cambios hacia el teletrabajo. Sin embargo, el 29% de neutralidad sugiere que una parte significativa de los empleados no está completamente segura de la fortaleza de la cultura en este nuevo entorno. Esto puede reflejar la necesidad de que la empresa siga reforzando la cultura en los espacios remotos y mantenga la cohesión cultural entre los empleados.

- Pregunta 15.2: Las acciones de la empresa han ayudado a mantener la salud organizacional en este nuevo entorno.
  - Resultados: El 43% de los empleados está de acuerdo y el 29% está totalmente de acuerdo en que las acciones de la empresa han ayudado a mantener la salud organizacional durante el teletrabajo. Un 29% se mantiene neutral y no hubo respuestas en desacuerdo.

Análisis: El 72% de respuestas positivas indica que las medidas tomadas por la empresa han sido efectivas para preservar la salud organizacional. Sin embargo, la neutralidad del 29% sugiere que algunos empleados no han percibido estas acciones de manera clara o que no están completamente seguros de su impacto. Esto podría deberse a una falta de visibilidad de las medidas adoptadas o a la percepción de que las acciones no han tenido un efecto significativo en ciertos grupos.

## 16. Indicadores de Cohesión

- Pregunta 16.1: Sigo sintiendo un alto nivel de cohesión entre mis compañeros tanto en trabajo remoto como presencial.
  - Resultados: El 29% de los empleados está de acuerdo y otro 29% está totalmente de acuerdo en que el nivel de cohesión entre compañeros se ha mantenido alto en el teletrabajo. Un 36% se mantiene neutral y un 7% está en desacuerdo.

Análisis: El 58% de los empleados considera que la cohesión entre compañeros ha permanecido alta, lo que es un indicador positivo de relaciones laborales saludables en el entorno remoto. No obstante, la alta neutralidad (36%) y el 7% en desacuerdo señalan que una parte considerable de los empleados percibe que la cohesión ha disminuido o no se ha mantenido con la misma intensidad. Esto podría reflejar la necesidad de mejorar las dinámicas de trabajo en equipo y reforzar las interacciones sociales entre los empleados en teletrabajo.

- Pregunta 16.2: La transición al teletrabajo no ha afectado negativamente la cohesión de mi equipo.
  - Resultados: El 29% de los empleados está de acuerdo y el 21% está totalmente de acuerdo en que la cohesión de su equipo no se ha visto

afectada negativamente por el teletrabajo. Un 36% de los encuestados se mantiene neutral, mientras que un 14% está en desacuerdo.

Análisis: Aunque el 50% de los empleados no ha notado un impacto negativo en la cohesión de sus equipos, el 36% de neutralidad y el 14% en desacuerdo indican que una parte significativa de los empleados percibe una disminución en la cohesión debido al teletrabajo. Estos resultados sugieren que, si bien la mitad de los equipos ha mantenido su cohesión, existe una necesidad de intervención en aquellos equipos donde la cohesión se ha visto afectada.

## 17. Indicadores de Productividad

- Pregunta 17.1: Mi rendimiento ha mejorado desde que trabajo en modalidad remota.
  - Resultados: El 36% de los empleados está de acuerdo y el 7% está totalmente de acuerdo en que su rendimiento ha mejorado en modalidad remota. Un 50% de los empleados se mantiene neutral, mientras que el 7% está en desacuerdo.

Análisis: El hecho de que solo el 43% de los empleados considere que su productividad ha mejorado en teletrabajo sugiere que el impacto del trabajo remoto en el rendimiento no ha sido uniformemente positivo. El alto nivel de neutralidad (50%) podría reflejar que muchos empleados no han notado una diferencia significativa en su rendimiento, lo que sugiere que el teletrabajo, aunque beneficioso para algunos, no ha sido un catalizador claro de mejoras en la productividad para la mayoría.

- Pregunta 17.2: La empresa ha implementado medidas que facilitan el incremento de la productividad en teletrabajo.
  - Resultados: El 21% de los empleados está de acuerdo y el 14% totalmente de acuerdo en que la empresa ha implementado medidas efectivas para

incrementar la productividad en teletrabajo. Un 50% de los empleados se mantiene neutral, mientras que un 14% está en desacuerdo.

Análisis: Solo el 35% de los empleados percibe que la empresa ha implementado medidas claras para facilitar la productividad, mientras que la mitad de los empleados se mantiene neutral. Este alto nivel de neutralidad sugiere que las medidas implementadas podrían no haber sido suficientemente visibles o no han tenido un impacto significativo para la mayoría de los empleados. Además, el 14% de empleados que está en desacuerdo indica que algunos equipos no han experimentado los beneficios de las acciones tomadas por la empresa.

## 18. Satisfacción y Bienestar

- Pregunta 18.1: La empresa se ha preocupado por mi bienestar durante la implementación del teletrabajo.
  - Resultados: El 29% de los empleados está de acuerdo y el 14% está totalmente de acuerdo en que la empresa se ha preocupado por su bienestar. Un 29% de los encuestados se mantiene neutral y otro 29% está en desacuerdo.

Análisis: Solo el 43% de los empleados percibe que la empresa se ha preocupado por su bienestar durante el teletrabajo, lo que sugiere que las acciones implementadas no han sido suficientemente efectivas o no han sido percibidas como tales por una parte significativa de la plantilla. El 29% en desacuerdo refleja que casi un tercio de los empleados no siente que su bienestar haya sido prioritario, lo que indica una necesidad de fortalecer las iniciativas enfocadas en el bienestar laboral.

- Pregunta 18.2: Me siento satisfecho con las medidas adoptadas por la empresa para facilitar mi trabajo desde casa.

- Resultados: El 36% de los empleados está de acuerdo y el 21% totalmente de acuerdo en que están satisfechos con las medidas adoptadas para el teletrabajo. Un 21% de los empleados se mantiene neutral, mientras que el 21% está en desacuerdo.

Análisis: El 57% de los empleados está satisfecho con las medidas adoptadas para facilitar el teletrabajo, lo cual es un resultado positivo. Sin embargo, el 21% de empleados en desacuerdo y otro 21% en neutral indican que una parte considerable de los empleados no está completamente conforme con las acciones implementadas. Esto sugiere que, aunque la mayoría de los empleados ha encontrado útiles las medidas, aún hay espacio para mejorar las condiciones y el apoyo brindado para trabajar desde casa.

### **Conclusión: Medición y Seguimiento**

En general, los resultados reflejan que la organización ha logrado mantener una cultura organizacional razonablemente sólida, con percepciones positivas sobre la cohesión y las acciones para facilitar el teletrabajo. Sin embargo, el alto nivel de respuestas neutrales en muchas preguntas sugiere que los empleados no tienen una percepción clara o uniforme sobre el impacto de las medidas implementadas, especialmente en términos de productividad y bienestar. Además, una parte significativa de los empleados no percibe que se haya hecho lo suficiente para mejorar su productividad o cuidar su bienestar durante el teletrabajo. La organización podría beneficiarse de mejorar la comunicación de sus acciones y de reforzar sus iniciativas enfocadas en la productividad y el bienestar, para asegurar que más empleados experimenten estas mejoras de manera tangible.

## Conclusiones

Como resultado de la presente investigación se plantean las siguientes conclusiones:

- **Fortaleza de la Cultura Organizacional:** La mayoría de los empleados percibe que la cultura organizacional de la empresa ha logrado mantenerse sólida a pesar de la transición al teletrabajo, lo que refleja una base cultural estable.
- **Cohesión en el Trabajo Remoto:** Aunque muchos empleados sienten que la cohesión entre compañeros se ha mantenido, un porcentaje significativo muestra dudas sobre si la cohesión es la misma que en un entorno presencial, indicando una necesidad de mejorar las dinámicas de equipo en el teletrabajo.
- **Compromiso con la Empresa:** El compromiso de los empleados con los valores y objetivos de la empresa no se ha visto mayormente afectado por el teletrabajo, lo que refleja una alineación positiva con la organización.
- **Percepción del Cambio:** Si bien algunos empleados perciben que la gestión del cambio hacia el teletrabajo ha sido adecuada, otros no están completamente convencidos, lo que sugiere que la comunicación sobre las nuevas políticas podría mejorarse.
- **Productividad en Teletrabajo:** Aunque algunos empleados han experimentado una mejora en su productividad en el teletrabajo, la mayoría no ha notado un cambio significativo, lo que indica que la modalidad de trabajo remoto no es uniformemente favorable para todos los empleados.

- **Bienestar Laboral:** Existe una percepción dividida en cuanto al bienestar de los empleados durante el teletrabajo, con una parte significativa sintiendo que la empresa no ha hecho lo suficiente para apoyar su bienestar en este nuevo entorno.
- **Medidas Implementadas:** La percepción sobre las medidas adoptadas por la empresa para facilitar el teletrabajo no es uniforme. Aunque la mayoría está satisfecha, un porcentaje considerable de empleados considera que dichas medidas no han sido suficientes o adecuadas.
- **Neutralidad en la Percepción:** El alto nivel de neutralidad en muchas preguntas sugiere que una parte significativa de los empleados no tiene una percepción clara sobre el impacto de las medidas adoptadas por la empresa, lo que indica la necesidad de una mejor comunicación y visibilidad de las acciones implementadas.
- **Impacto del Teletrabajo en la Cohesión:** La transición al teletrabajo ha tenido un impacto negativo en la cohesión de algunos equipos, lo que resalta la importancia de fortalecer las interacciones sociales y la colaboración en el entorno remoto.
- **Innovación en el Teletrabajo:** Aunque la empresa ha mostrado apertura para incorporar nuevas tendencias y soluciones innovadoras, no todos los empleados han percibido o experimentado estas innovaciones de manera significativa.
- **Desafíos del Teletrabajo:** Si bien la empresa ha gestionado con éxito muchos de los desafíos del teletrabajo, algunos empleados no están completamente seguros de la eficiencia de estas medidas, lo que sugiere la necesidad de una mayor atención a las preocupaciones persistentes.
- **Satisfacción General con el Teletrabajo:** Aunque más de la mitad de los empleados se siente satisfecha con el teletrabajo, existe una proporción significativa de

empleados que no está conforme con las condiciones actuales, lo que sugiere una necesidad de ajustar y mejorar el apoyo brindado.

- **Comunicación de las Medidas:** La comunicación sobre las acciones implementadas por la empresa para mejorar el teletrabajo no ha sido lo suficientemente clara para todos los empleados, lo que ha generado incertidumbre y neutralidad en sus percepciones.
- **Resiliencia Organizacional:** La capacidad de la empresa para mantener la cultura organizacional y la cohesión en un entorno de teletrabajo refleja un alto nivel de resiliencia, aunque se requieren ajustes para asegurar que todos los empleados se sientan igualmente apoyados.
- **Alineación con Mejores Prácticas:** No todos los empleados están convencidos de que la empresa esté actualizada con las mejores prácticas globales para el teletrabajo, lo que indica una oportunidad para evaluar y adoptar tendencias más efectivas.
- **Medidas de Productividad:** Las medidas implementadas para mejorar la productividad en el teletrabajo no han tenido un impacto claro para la mayoría de los empleados, lo que resalta la necesidad de ajustar las estrategias para que sean más efectivas.
- **Diversidad de Experiencias:** Las experiencias de los empleados con el teletrabajo son variadas, lo que indica que las soluciones implementadas no han tenido un impacto homogéneo en toda la organización y podrían necesitar adaptarse a las necesidades específicas de diferentes equipos.
- **Futuro del Teletrabajo:** Para que el teletrabajo siga siendo efectivo, la empresa debe continuar innovando y mejorando las condiciones de trabajo remoto, prestando atención tanto a la productividad como al bienestar de los empleados.

- Impacto del Teletrabajo en la Salud Organizacional: A pesar de la estabilidad general de la cultura organizacional, es necesario un enfoque más proactivo para garantizar que las relaciones laborales y el bienestar no se vean afectados a largo plazo por el teletrabajo.
- Necesidad de Capacitación y Apoyo: Para mejorar las percepciones sobre la productividad, cohesión y bienestar, se recomienda implementar programas de capacitación específicos y brindar mayor apoyo a los empleados para que puedan aprovechar al máximo las oportunidades que ofrece el teletrabajo.

## Referencias

- **Deloitte. (2022).** *The Future of Work: Adapting Organizational Culture to Remote Work.* Deloitte Insights.
- **Harvard Business Review. (2020).** *Digital Transformation and Organizational Culture: Adapting to Remote Work.* Harvard Business Review.
- **McKinsey & Company. (2021).** *Remote Work and the Post-Pandemic Workplace: What's Next?* McKinsey & Company.
- **Neeley, T. (2021).** *Remote Work Revolution: Succeeding from Anywhere.* Harper Business.
- **Chiavenato, I. (2009).** *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones.* McGraw-Hill Interamericana. Fundamental para entender los aspectos clave del comportamiento organizacional.
- **Méndez Álvarez, M. (2003).** *Cultura organizacional y dirección estratégica.* Editorial Norma. Integra la cultura organizacional con la estrategia empresarial en contextos latinoamericanos.
- **Schein, E. H. (2010).** *Organizational Culture and Leadership.* Jossey-Bass. Referencia clave para los fundamentos de la cultura organizacional.
- **Jaramillo, L. F. (2005).** *Cultura organizacional y liderazgo en empresas colombianas.* Universidad de los Andes. Estudio detallado de la cultura organizacional en empresas colombianas.
- **Rojas, H. A. (2008).** *Cultura organizacional y gestión del cambio.* Ecoe Ediciones. Analiza el impacto de la cultura organizacional en la gestión del cambio en Colombia.

- **Ivarez, J. E. (2014).** *Cultura organizacional en empresas familiares de América Latina*. Editorial Cengage Learning. Enfocado en la cultura organizacional de las empresas familiares en la región.
- **Dávila, C. (2010).** *La gestión en organizaciones latinoamericanas: Perspectivas y desafíos*. Editorial Siglo XXI. Ofrece un análisis crítico de la cultura organizacional en el contexto latinoamericano.
- **Vargas, E. (2013).** *Cultura organizacional en el contexto colombiano: Modelos y aplicaciones*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana. Explora diferentes modelos de cultura organizacional en Colombia.
- **Pineda, R. (2015).** *Liderazgo y cultura organizacional en el sector público colombiano*. Editorial Externado. Estudio sobre cómo el liderazgo influye en la cultura organizacional en el sector público colombiano.
- **Jiménez, R. (2017).** *Cultura organizacional y cambio en empresas del sector tecnológico en América Latina*. Editorial Cengage Learning. Análisis de la cultura organizacional en empresas tecnológicas de América Latina.
- **Castro, A. (2011).** *Cultura organizacional y efectividad empresarial en el sector bancario colombiano*. Ecoe Ediciones. Estudia la relación entre cultura organizacional y efectividad en el sector bancario de Colombia.
- **Moreno, L. (2016).** *Cultura organizacional y desarrollo empresarial en Colombia*. Editorial Universidad Nacional. Analiza cómo la cultura organizacional afecta el desarrollo empresarial en Colombia.
- **López, J. (2014).** *Cultura organizacional y recursos humanos en América Latina*. Editorial Norma. Relación entre la cultura organizacional y la gestión de recursos humanos en la región.

- **Gutiérrez, M. (2019).** *Transformación cultural en organizaciones colombianas: Retos y oportunidades.* Editorial de la Universidad del Rosario. Explora los desafíos de la transformación cultural en organizaciones de Colombia.
- **Silva, C. (2012).** *Cultura organizacional en pymes de América Latina: Un enfoque multidimensional.* Editorial Universidad de los Andes. Estudio sobre la cultura organizacional en pequeñas y medianas empresas de la región.
- **Pérez, L. (2020).** *Cultura organizacional y gestión del cambio en el sector educativo colombiano.* Ecoe Ediciones. Investigación sobre cultura organizacional y cambio en instituciones educativas colombianas.
- **Rodríguez, H. (2015).** *Cultura organizacional y su impacto en el desempeño laboral en empresas de Colombia.* Editorial Universidad del Valle. Estudio sobre el impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral.
- **Varela, M. (2018).** *Cultura organizacional y sostenibilidad en empresas latinoamericanas.* Editorial Cengage Learning. Relación entre cultura organizacional y sostenibilidad en la región.
- **Martínez, J. (2010).** *Cultura organizacional y ética empresarial en Colombia.* Editorial Universidad Nacional. Explora la relación entre cultura organizacional y ética empresarial en el contexto colombiano.
- **González, C. (2013).** *Cultura organizacional y competitividad en América Latina.* Editorial Siglo XXI. Análisis de cómo la cultura organizacional contribuye a la competitividad en empresas latinoamericanas.
- **López, F., & González, J. (2012).** "Cultura organizacional y su impacto en la innovación: Un estudio en empresas colombianas". *Revista Innovar*, 22(43), 67-79.

Examina la relación entre la cultura organizacional y la innovación en empresas de Colombia.

- **Gómez, S., & Ramírez, M. (2015).** "Cultura organizacional y desempeño empresarial: Un estudio en el sector manufacturero colombiano". *Cuadernos de Administración*, 31(53), 89-105. Analiza cómo la cultura organizacional afecta el desempeño en el sector manufacturero de Colombia.
- **Carrillo, F. J., & Salazar, C. (2018).** "Cultura organizacional y gestión del conocimiento en pymes latinoamericanas". *Journal of Knowledge Management*, 22(3), 456-474. Explora cómo las pymes en América Latina gestionan el conocimiento a través de su cultura organizacional.
- **Hernández, R. A., & Martínez, P. L. (2019).** "Cultura organizacional y su relación con la responsabilidad social empresarial: Evidencias de Colombia". *Estudios Gerenciales*, 35(152), 123-134. Analiza la conexión entre la cultura organizacional y la responsabilidad social en empresas colombianas.
- **Valencia, J., & Moreno, L. (2020).** "Impacto de la cultura organizacional en la gestión de recursos humanos en empresas latinoamericanas". *Revista Latinoamericana de Administración*, 51(1), 45-60. Estudio sobre cómo la cultura organizacional influye en la gestión de recursos humanos en empresas de América Latina.
- **Ríos, P., & Pérez, H. (2013).** "Cultura organizacional y compromiso laboral: Un estudio en el sector educativo colombiano". *Educación y Educadores*, 16(2), 205-222. Examina la relación entre la cultura organizacional y el compromiso laboral en instituciones educativas de Colombia.
- **Álvarez, J., & García, M. (2017).** "Cultura organizacional y liderazgo transformacional en empresas de Bogotá". *Revista de Ciencias Sociales*, 23(2), 153-170. Estudio sobre

la influencia de la cultura organizacional en el liderazgo transformacional en empresas de Bogotá.

- **Sánchez, L., & Herrera, R. (2016).** "Cultura organizacional y satisfacción laboral en el sector salud en Colombia". *Revista Salud Pública*, 18(3), 345-359. Analiza cómo la cultura organizacional afecta la satisfacción laboral en el sector salud colombiano.
- **Castillo, E., & López, A. (2014).** "Cultura organizacional y cambio estratégico en pymes del sector servicios en Medellín". *Estudios Gerenciales*, 30(133), 188-204. Estudio sobre cómo la cultura organizacional impacta el cambio estratégico en pymes de Medellín.
- **Martínez, C., & Romero, P. (2018).** "Cultura organizacional y clima laboral en empresas del sector retail en Colombia". *Revista Innovar*, 28(67), 113-130. Explora la relación entre la cultura organizacional y el clima laboral en el sector retail colombiano.
- **Vega, R., & Rodríguez, A. (2015).** "Cultura organizacional y gestión del cambio en empresas del sector financiero en América Latina". *Journal of Business Research*, 68(5), 956-967. Análisis de la relación entre cultura organizacional y gestión del cambio en el sector financiero de la región.
- **García, P., & Salinas, J. (2019).** "Cultura organizacional y adopción tecnológica en empresas de telecomunicaciones en Colombia". *Revista de Comunicación*, 18(4), 77-95. Estudio sobre cómo la cultura organizacional influye en la adopción de nuevas tecnologías en el sector de telecomunicaciones colombiano.
- **Morales, E., & Vargas, A. (2017).** "Cultura organizacional y desempeño organizacional: Evidencias en empresas mexicanas". *Contaduría y Administración*,

2(3), 874-891. Investiga cómo la cultura organizacional afecta el desempeño organizacional en empresas mexicanas.

- **Rojas, L., & Prieto, C. (2014).** "Cultura organizacional y productividad: Un estudio en la industria automotriz colombiana". *Revista de Ingeniería Industrial*, 36(2), 47-63.  
Análisis de la relación entre cultura organizacional y productividad en la industria automotriz de Colombia.
- **Pérez, J., & Gutiérrez, M. (2020).** "Cultura organizacional y resiliencia organizacional en pymes colombianas". *Revista Venezolana de Gerencia*, 25(91), 233-251. Explora cómo la cultura organizacional contribuye a la resiliencia en pymes colombianas.
- **Zapata, A., & Rivera, D. (2016).** "Cultura organizacional y satisfacción del cliente en empresas del sector hotelero en Cartagena". *Turismo y Sociedad*, 19(1), 105-122.  
Estudia la relación entre cultura organizacional y satisfacción del cliente en el sector hotelero de Cartagena.
- **Muñoz, S., & García, R. (2013).** "Cultura organizacional y competitividad en el sector agroindustrial colombiano". *Revista de Economía y Administración*, 10(2), 67-89.  
Analiza cómo la cultura organizacional impacta la competitividad en el sector agroindustrial de Colombia.
- **Jiménez, P., & Sánchez, M. (2018).** "Cultura organizacional y sostenibilidad: Un estudio en empresas de energía en América Latina". *Revista Energía y Desarrollo*, 44(5), 158-174. Investigación sobre la relación entre cultura organizacional y sostenibilidad en el sector energético latinoamericano.
- **Castaño, R., & Vargas, E. (2015).** "Cultura organizacional y cambio organizacional en empresas multinacionales en Colombia". *Management Research*, 13(2), 115-132.

Estudio sobre cómo la cultura organizacional influye en el cambio organizacional en empresas multinacionales en Colombia.

- **Londoño, C., & Mendoza, J. (2017).** "Cultura organizacional y gestión de la diversidad en empresas colombianas". *Revista de Estudios Sociales*, 61(1), 45-63.  
Explora cómo la cultura organizacional impacta la gestión de la diversidad en empresas colombianas.
- **INGETEC INGENIEROS CONSULTORES (2024).** Sistema de Gestión de Calidad desarrollado para la organización.
- **Jaramillo, L. F. (2005).** Cultura organizacional y liderazgo en empresas colombianas. Bogotá: Universidad de los Andes.
- **Rojas, H. A. (2008).** Cultura organizacional y gestión del cambio. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- **Gómez, S., & Ramírez, M. (2015).** "Cultura organizacional y desempeño empresarial: Un estudio en el sector manufacturero colombiano". *Cuadernos de Administración*, 31(53), 89-105.