

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



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

Andrés David Cardozo Rodríguez

Cesar Augusto Méndez Martínez

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Bogotá, Colombia

26/noviembre/2021

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

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

Andrés David Cardozo Rodríguez

Cesar Augusto Méndez Martínez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Director (a):

HAIDY JOHANNA MORENO CEBALLOS

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de Sistemas de Información y Proyectos Tecnológicos

Bogotá, Colombia

26/noviembre/2021

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

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, 26/Noviembre/2021

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general diseñar un plan de fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. que tomó como base las mediciones de Cultura Organizacional realizadas antes y durante la pandemia Covid-19 para con ello formular acciones que estuviesen alineadas con la estrategia corporativa y que permitieran a través de indicadores realizar un seguimiento y monitoreo al plan de fortalecimiento.

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

Como resultado de esta investigación se propone el diseño del plan que llevará al fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo y el mecanismo que permitirá el seguimiento y monitoreo a dicho plan.

Palabras clave: Cultura Organizacional, Teletrabajo, Pandemia, Covid-19, Transmilenio S.A., Subgerencia Económica, Plan de Fortalecimiento.

Abstract

The general objective of this research is to design a plan to strength the organizational culture of the Transmilenio's Economic Sub-manager's office based on the organizational culture measurements made before and during the Covid-19 pandemic in order to formulate actions aligned with the corporate strategy and that allows, through the use of some indicators, to monitor and to keep track of the plan.

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

As the result of this research, we suggest the design of the plan to strength the organizational culture of the Transmilenio's Economic Sub-manager's office starting from the adoption of telecommute and the mechanism to track and monitor that plan.

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

Contenido

	Pág.
Introducción.....	10
Objetivos.....	12
<i>Objetivo general</i>	12
<i>Objetivos específicos</i>	12
Justificación.....	13
Marco Institucional	16
Marco de Referencia.....	23
1. Dinámica laboral en tiempos de pandemia	23
2. Antecedentes sobre cultura organizacional.....	29
3. Teletrabajo y Entornos Laborales.....	52
3.2.3. Fortalezas y Debilidades de la relación laboral en el sector terciario.	57
3.2.4. Cultura Organizacional VS Estrategia Organizacional	62
Diseño Metodológico.....	66
Plan de Intervención	69
Conclusiones y Recomendaciones.....	82

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

<i>Conclusiones</i>	82
<i>Recomendaciones</i>	83
Referencias	85

Lista de Figuras

	Pág.
Gráfica 1: Estructura organizacional Transmilenio S.A.....	21
Gráfica 2: Elementos subyacentes, visibles implícitos y explícitos que configuran la cultura organizacional	32
Gráfica 3: Tipologías culturales de la empresa.	33
Gráfica 4: Modelo de bienestar para la felicidad laboral.	46
Gráfica 5: Modelo conceptual de Cultura organizacional, clima laboral y calidad de vida de los trabajadores.	47
Gráfica 6: Bases para la gestión estratégica del talento humano.	48
Gráfica 7: Criterios Dimensión Talento Humano MIPG.	49
Gráfica 8: Dimensiones modelo GPT.	51
Gráfica 9: Índices de las dimensiones del modelo GPW.	51
Gráfica 10: Beneficios de la implementación del teletrabajo en empresas colombianas según sus directivos.	54
Gráfica 11: Barreras en la implementación del teletrabajo en empresas colombianas según sus directivos.	55
Gráfica 12: Propuesta metodológica para un cambio de cultura organizacional.	66

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1: Cinco cambios en las relaciones laborales provocados por el coronavirus ...	27
Tabla 2: Elementos que componen la cultura organizacional	30
Tabla 3: Tipos de Cultura Organizacional	32
Tabla 4: Modelos de Cultura Organizacional a partir de la pandemia Covid-19	34
Tabla 5: Tipos de Culturas Organizacionales Modelo Deal & Kennedy	35
Tabla 6: Tipos de Culturas Organizacionales Modelo Cameron y Quinn.....	36
Tabla 7: Tipos de Culturas Organizacionales Modelo Handy y Harrison	36
Tabla 8: Dimensiones de la Cultura Organizacional Modelo González, Hidalgo, Salazar , & Preciado.....	43
Tabla 9: Eje Modelo Felicidad Laboral Servicio Civil Distrital	45
Tabla 10: Dimensiones Modelo Great Place to Work	50
Tabla 11: Afecciones de salud física y mental generadas a partir de la modalidad de trabajo en casa	58
Tabla 12: Síntesis, de los aspectos que se destaca en la investigación realizada por Lina María Gómez Forero:.....	59
Tabla 13 Cambios Estructurales que afectan la Cultura Organizacional	61
Tabla 14: Elementos a fortalecer.....	64
Tabla 15: Acciones para liderar el cambio	65
Tabla 16: Etapas del Plan de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A.....	70

Introducción

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

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

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

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

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

importante abordar desde el punto de vista académico aspectos de la cultura organizacional de la Subgerencia Económica de la empresa Transmilenio S.A. mediante el siguiente problema de investigación: ¿Cómo fortalecer la cultura organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. ante la adopción del teletrabajo en la nueva realidad a partir de la pandemia Covid-19?

Pretendemos con este trabajo, entregar las recomendaciones surgidas de la investigación dentro de un plan para fortalecer la cultura organizacional de la subgerencia económica de Transmilenio S.A. y mostrar el mecanismo por medio del cual se le debe dar seguimiento en el futuro para monitorear el plan.

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

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de fortalecimiento para la cultura organizacional en la Subgerencia económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19.

Objetivos específicos

1. Conocer las tendencias sobre la cultura organizacional y el teletrabajo en la nueva realidad a partir de la pandemia Covid-19.
2. Proponer acciones para fortalecer la cultura organizacional en la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. ante la adopción del teletrabajo en la nueva realidad a partir de la pandemia Covid-19.
3. Validar las acciones de fortalecimiento de la cultura organizacional en la Subgerencia Económica frente a los lineamientos del plan estratégico de Transmilenio S.A.
4. Establecer el mecanismo que permita realiza el monitoreo y control del plan de fortalecimiento propuesto.

Justificación

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

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

(Chambers, 2020) menciona que el *Chicago Proactive Response* entrevistó a un grupo de 50 ejecutivos en Estados Unidos para discutir cuáles han sido los principales

cambios de las culturas internas originados por la pandemia y se abordaron 5 áreas claves: comunicación, colaboración, salud mental, equidad entre el trabajo en casa y en la oficina y ubicación. Por su parte (Carbajal G. , 2021) menciona que la cultura organizacional a raíz de la aparición de la pandemia y la adopción del teletrabajo tuvo cambios primordialmente en aspectos como la comunicación, inducción, gestión del conocimiento, reconocimiento, conexión social, empatía, integridad y capacitación.

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

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

Esta investigación permitirá que a través de plan para fortalecer la cultura organizacional se permita adaptar el teletrabajo como una opción mucho más efectiva en las actividades de sus empleados acorde a las necesidades requeridas y la adopción de nuevos hábitos de trabajo para el cumplimiento de los objetivos propios del área de la Subgerencia Económica. Adicionalmente permite contrarrestar las tendencias actuales de cultura organizacional y teletrabajo frente a los resultados de medición de cultura organizacional realizada por la administración de Transmilenio S.A. para con base en ello proponer acciones que permitan ese fortalecimiento de la cultura. Sumado a esto, el

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

proyecto contribuye a que a través del diagnóstico de cultura organizacional la Subgerencia Económica tenga elementos de juicio para lograr que el equipo se adapte a un teletrabajo bien hecho, se mejore la calidad de vida de los trabajadores, se perciban los beneficios para el medio ambiente, la movilidad de las ciudades, la reducción de los costos fijos de las empresas y en general la productividad de las organizaciones (Díaz, 2020).

Marco Institucional

Misión

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

Visión

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

Historia Tomado de la página web de TransMilenio (Transmilenio S.A., 2020)

“En 1967 había en Bogotá 2.679 autobuses urbanos que transportaron, en promedio, 1.629.254 pasajeros por día. En esta época, cuando la ciudad era de un poco más de un millón de habitantes y tenía 8.000 hectáreas de extensión, el servicio era relativamente razonable y cómodo. Pero a medida que la ciudad creció y llegó a alcanzar más de cinco millones de habitantes y una extensión superior a 30.000 hectáreas, no sólo aumentó sustancialmente el parque automotor hasta alcanzar más de 20.000 vehículos, sino que se multiplicaron la anarquía, el caos, la ineficiencia, la incomodidad y la contaminación. (Transmilenio S.A., 2020)

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

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

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

“Para finales del siglo XX la situación era crítica. No existía un verdadero sistema de transporte público urbano que sirviera como alternativa al vehículo particular - lo cual incentivaba aún más su uso - y la ciudad registraba bajos niveles de competitividad a nivel latinoamericano y una insatisfactoria calidad de vida de la gran mayoría de sus habitantes.

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

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

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

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

- Calidad internacional, cumpliendo con los requisitos mínimos señalados por la ingeniería del transporte para la prestación de un servicio cómodo, seguro y efectivo.

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

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

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

Cifras del Sistema (versión 2021)

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

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

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

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

Infraestructura

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

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

Personal

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

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

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

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

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

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

Estrategia 2021-2023

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

El plan estratégico esta dividido en 6 dimensiones:

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

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

Organigrama

Gráfica 1: Estructura organizacional Transmilenio S.A.



Fuente: Fuente página web de Transmilenio (Transmilenio S.A., 2020).

Portafolio de Servicios

- **Publicidad en el sistema:** Transmilenio S.A. ofrece la infraestructura de portales y estaciones del Sistema Troncal para la explotación publicitaria que gracias al gran impacto de exposición que tienen las marcas sobre los 2.2 millones de usuarios que moviliza el sistema diariamente, ofrece la oportunidad de exhibir su publicidad para efectuar promoción, actividades BTL, activaciones, bajo esquemas y formatos acordes con sus necesidades y lanzamientos en los espacios físicos de la infraestructura del Sistema. También se comercializan en asocio con los operadores privados del Sistema publicidad externa e interna en los buses.
- **Arrendamiento de espacios comerciales:** El Sistema Transmilenio cuenta actualmente con una infraestructura de 9 portales y 137 estaciones para el servicio de transporte masivo de pasajeros, la cual ofrece para brindar a diversas empresas espacios para la venta de productos y servicios adicionales que signifiquen un valor agregado para el

usuario dentro del Sistema en términos de calidad y seguridad para mejorar su experiencia y la percepción de este.

- **Padrinazgo De Estaciones:** Alianzas que le permitan a una compañía o entidad reconocida, patrocinar una estación o Portal del Sistema Transmilenio, con lo cual ésta incluiría en su denominación el nombre de la compañía o del producto o servicio que proponga y sea aceptado por Transmilenio S.A., convirtiéndose así en un hito y referente de ciudad asociado al Sistema de Transporte Masivo basado en buses, más grande del mundo y referente mundial obligado. Asimismo, la compañía que apadrine la estación podrá obtener beneficios relacionados con el arrendamiento de espacios de comercialización, espacios publicitarios y difusión de marca a lo largo de toda la infraestructura del sistema.
- **Publicidad en buses:** Transmilenio S.A. como Ente Gestor del Sistema de Transporte Masivo, autoriza a los concesionarios de operación troncal y zonal la exhibición de publicidad al interior y exterior (contando con registros de Publicidad Exterior Visual - PEV) conforme al reglamento que contiene las condiciones y limitaciones para ello; dando cumplimiento a la normatividad ambiental vigente. Esta publicidad se implementa por parte de los comercializadores avalados por parte de los concesionarios. El gran impacto de exposición que tienen las marcas permite que sobre los 2.5 millones de usuarios que moviliza el componente troncal y sobre los 1.6 millones de usuarios para el componente zonal tenga una efectividad publicitaria.
- **Conocimiento:** con 20 años de experiencia nos ha llevado a cultivar y sistematizar el conocimiento como valor agregado que está disponible para todos los grupos de interés que desean tener acceso a nuestra experiencia para desarrollar un aprendizaje aplicable a sus contextos locales:
- **Consultoría Transmilenio** Gracias a esta experiencia y reconocimiento, el equipo profesional y técnico formado en Transmilenio S.A., tiene la capacidad de compartir y expandir su Know How, el cual ofrecemos en las siguientes temáticas: Gestión Social y Atención al Ciudadano; Control de Operaciones de BRT; Planeación de Transporte, Infraestructura y Seguridad Operacional; Sustentabilidad Ambiental en Sistemas de Transporte; Proyectos Especiales.

Marco de Referencia

1. Dinámica laboral en tiempos de pandemia

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

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

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

casa tareas desde su lugar de trabajo, para avanzar con ellas después de la jornada habitual o durante un fin de semana. Según estimaciones de la OIT, previamente a la crisis sanitaria a nivel global un 7,9% de los ocupados trabajaba en su casa – la mayoría de ellos, sin embargo, no se desempeñaba como “teletrabajadores” sino en ocupaciones manufactureras y artesanales tradicionales (ILO (International Labour Organization), 2020).”

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

teletrabajadores en Mason State College's, se evidenció que no solo la cultura puede afectar la implementación y el éxito de acuerdos de teletrabajo, si no que el aislamiento e independencia de un trabajador virtual puede impactar la cultura que rodea a los trabajadores remotos y crear una subcultura organizacional.

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

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

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

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

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

1.1.2 Posibles tendencias para el manejo de a la emergencia sanitaria

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

1.2. Cambios en la modalidad de trabajo e incorporación laboral

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

1.3. Adopción al sistema de teletrabajo

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

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

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

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

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

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

Fuente: (Martínez Moran & Díez Ruiz, 2020).

2. Antecedentes sobre cultura organizacional

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

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

y de identidad con la organización haciendo que los colaboradores se sientan a gusto con las labores realizadas.

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

Tabla 2: Elementos que componen la cultura organizacional

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

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

Fuente: (Martínez Moran & Díez Ruiz, 2020).

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

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

Tabla 3: Tipos de Cultura Organizacional

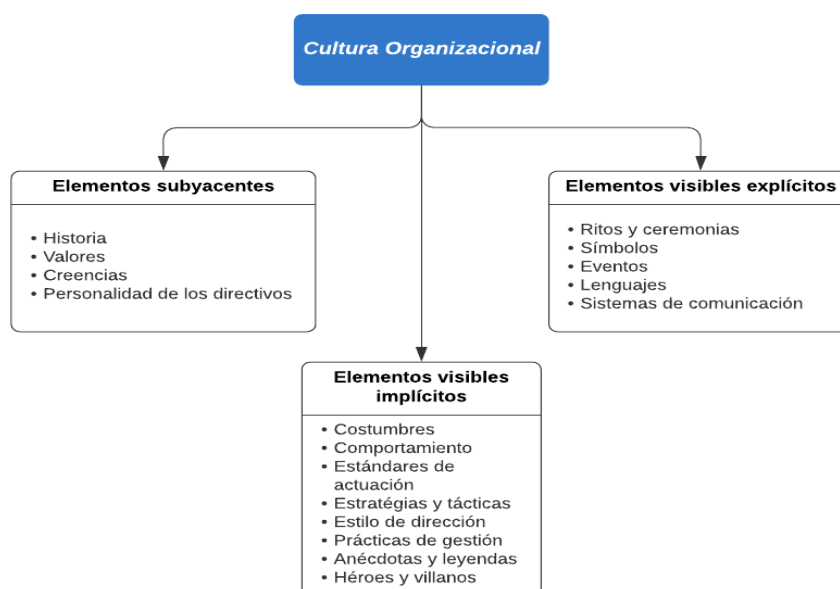
Innovación y toma de riesgo	Atención a los detalles	Orientados a los resultados
Orientados a la gente	Orientado a los equipos de trabajo.	Dinamismo y estabilidad

Fuente: (Carlos Díaz Lastreto, 2021).

2.2. Modelos de la cultura organizacional

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

Gráfica 2: Elementos subyacentes, visibles implícitos y explícitos que configuran la cultura organizacional.

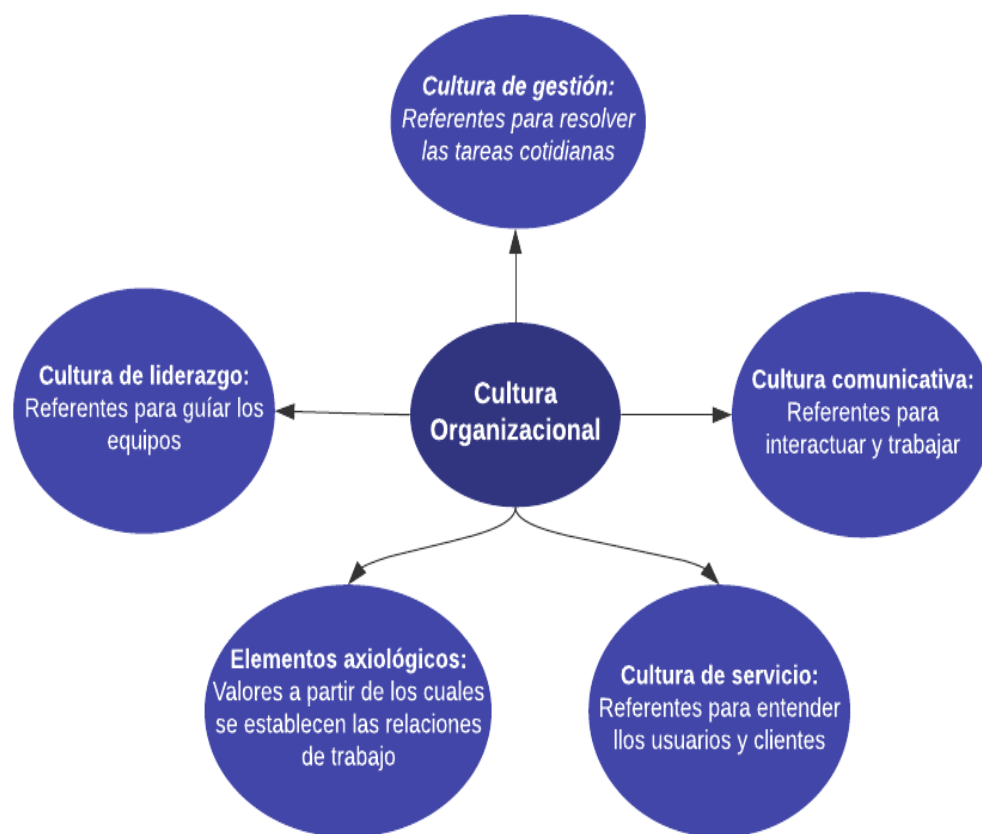


Fuente: (Mena, Dariel, 2019).

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

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

Gráfica 3: Tipologías culturales de la empresa.



Fuente: elaboración Propia, (Mena, Dariel, 2019).

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

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

Organizaciones Orientadas al poder	Este tipo de cultura organizacional se destaca por sus valores y su cultura, la cual está enfocada en imponer una posición de poder y su estructura organizacional basada en toma de decisiones centralizadas, lo que significa que el poder está concentrado en un solo directivo que ejerce un mando a sobre los colaboradores. En la actualidad este modelo está desapareciendo ya que no es practico en la nueva normalidad.
Organizaciones orientadas a las normas	Este tipo cultura organizacional se enfoca en garantizar la seguridad y estabilidad de la compañía, esto se logra con el estricto cumplimiento de los lineamientos, la división y cumplimiento de responsabilidad de cada uno de los cargos con lleva a cumplir las metas planteadas, haciendo uso estricto de los procedimiento y procesos, el modelo expuesto al igual que el anterior se están dejando de adoptar ya que por ser tan estricto en esta nueva normalidad genera molestia en los colaboradores.
Organizaciones orientadas a resultados	Este tipo de cultura organización es orientada a ser eficaz y optimizada a fin de conseguir resultados y cumplimiento de objetivos, la modalidad está haciendo adoptada por muchas organizaciones ya que está produciendo resultados en unos entornos empresariales cada vez más competitivos y virtuales.
Organizaciones orientadas a personas:	Este tipo de cultura organización se enfoca en las personas y su ruta de crecimiento dentro de la organización, además enfocándose en el fator humano en cuanto a motivaciones y satisfacción del colaborador, algunas organizaciones están adoptan este modelo

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

	dado que piensan que un colaborar contento es más eficiente y productivo.
--	---

Fuente: (Juan Lobo, 2020).

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

Tabla 5: Tipos de Culturas Organizacionales Modelo Deal & Kennedy

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

Fuente: (Carlos Díaz Lastreto, 2021).

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

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

Tabla 6: Tipos de Culturas Organizacionales Modelo Cameron y Quinn

Cultura Clan:	La organización se concibe como una gran familia en donde sus miembros tiene una gran interacción y comparten creencias y valores
Cultura adhocrática:	La organización está basada en la proactividad, dinamismo y rapidez de reacción ante los retos que se presentan, proporciona carácter emprendedor a sus colaboradores.
Cultura jerárquica:	la organización se encuentra regida bajo los conceptos de funciones definidas, proceso, actividades, tareas y responsabilidades, todo lo anterior enmarcado en un nivel burocrático o piramidal
Cultura del mercado:	la organización es enfocada a los resultados sin importar el camino o el quien.

Fuente: (Rocío Kinayas, 2015).

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

Tabla 7: Tipos de Culturas Organizacionales Modelo Handy y Harrison

Cultura de la función:	En este tipo de cultura las organizaciones tienen como objetivo principal instaurar metodología concretas y orientadas al estricto cumplimiento de las normas institucionales, lo cual hace referencia a un trabajo rígido y poco flexible.
Cultura de la persona:	En este tipo de cultura las organizaciones se centran en que el colaborador tenga un excelente ambiente

	laboral para desarrollar sus funciones, por lo general realizan entregas de incentivos y mejoras constates al clima organizacional
Cultura del poder:	En este tipo de cultura las organizaciones tienen un esquema piramidal y el poder de toma de decisiones está enfocado en unas pocas personas, con el fin de tomar decisiones orientadas a la rapidez y la economía de la organización.
Cultura de la tarea:	En este tipo de cultura las organizaciones optimizan los recursos que se encuentran a disposición con el fin de que se ejecuten las tareas con la mayor eficacia y rapidez posible con el objetivo de cumplir las metas planteadas

Fuente: (Bumeran, 2020).

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

Una vez mencionados los modelos tradicionales de cultura organizacional, los cuales desde hace algunos años no han tenido ningún tipo de cambio, se procede a mencionar los distintos tipos de oficinas virtuales y las adaptaciones de los modelos de cultura organizacional que se tienen actualmente por temas de la emergencia sanitaria (COVID_19) que se está presentado a nivel mundial, en cada uno de los tipos de oficinas se encontraran inmersos una combinación de los modelos tradicionales de cultura organizacional, a continuación se presentan los modelos actuales que se han generado debido a esta nueva realidad:

1. **Ambientes laborales remotos:** Este tipo de oficinas se basan en medios digitales, herramientas y aplicativos que apoyen la labor de cada colaborador desde la distancia, con lo cual se ha liberado un espacio físico de reunión, en la actualidad muchas de las organizaciones han invertido tiempo, dinero y esfuerzo para que todo funcione bien desde los ambientes virtuales. Para este tipo de modalidades en la actualidad muchas de las organizaciones han enfocado sus enfuerzo en el factor

humano, así como en establecer relaciones cercanas entre los colaboradores y que siempre sean divertidos los ambientes (Lucía Blasco, 2020).

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

2. Ambientes laborales híbridos: Este tipo de oficinas consisten en una alternancia en donde el colaborador intercala los días de asistencia a la oficina, esto con el fin de reforzar la interacción entre los colaboradores, por otra parte, también se tendrían casos extraordinarios en donde se generarían desigualdad en los trabajadores y acentuar diferencias o roles dentro del área, por otro lado, se menciona que este tipo de ambientes proporcionan un equilibrio entre la vida laboral, personal, tiempos de traslado y reducción del estrés que produce el día a día laboral, todo esto teniendo en cuenta que los colaboradores se encuentran en locaciones lejos a las oficinas (Lucía Blasco, 2020), a continuación, se nombran tipologías para este ambiente laboral según los diversos autores: Organizaciones orientadas a personas y al resultado (Juan Lobo, 2020), Cultura apuesta por la organización y del proceso (Carlos Díaz Lastreto, 2021);, Cultura adhocrática y de clan (Rocío Kinayas, 2015) y cultura de la persona y de la tarea (Carlos Díaz Lastreto, 2021)
3. Ambientes laborales remotos y ocasionalmente se asiste a la oficina: En este tipo de oficinas el tema de asistencia presencial es menos constante a diferencia del modelo anterior, sin embargo, muchas de las empresas en pandemia utilizaron este modelo con el fin de que los colaboradores asistieran a las oficinas con algo realmente importante, este modelo permite independencia de trabajo a los colaboradores y estar en contacto con los compañeros con el fin de fomentar el trabajo en equipo y la cultura organizacional (Lucía Blasco, 2020), a continuación, se nombran tipologías para este

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

ambiente laboral según los diversos autores: Organizaciones orientadas a personas y al resultado (Juan Lobo, 2020), Cultura apuesta por la organización y del proceso (Carlos Díaz Lastreto, 2021), Cultura adhocrática y de clan (Rocío Kinayas, 2015) y cultura de la persona y de la tarea (Carlos Díaz Lastreto, 2021)

4. Hub & Spoke: El presente modelo se trata de una distribución radial en donde la empresa utiliza una oficina central y varias distribuidas en distintas partes del mundo dada la virtualidad presente, en donde trata de agrupar distintos talentos de una zona específica para beneficio de la empresa, con la modalidad de trabaja desde donde quieras y por el tiempo que quieras, esta modalidad está orientada a trabajar por objetivos (Lucía Blasco, 2020) y a continuación, se muestran las tipologías que encajan de cada autor en este modelo: Organizaciones orientadas a personas y al resultado (Juan Lobo, 2020), Cultura apuesta por la organización y del proceso (Carlos Díaz Lastreto, 2021):, Cultura adhocrática y de clan (Rocío Kinayas, 2015) y cultura de la persona y de la tarea (Carlos Díaz Lastreto, 2021)
5. Tiempo de calidad: en este tipo de oficinas tiene como finalidad los objetivos a cumplir, se enfoca en priorizar la calidad de la producción, la organización entiende que cada persona es diferente y no le importa de la distribución de su tiempo lo importante son los resultados, por lo tanto, es un modelo en el cual se debe desarrollar un alto nivel de confianza (Lucía Blasco, 2020) y a continuación, se muestran las tipologías que encajan de cada autor en este modelo: Organizaciones orientadas a personas y al resultado (Juan Lobo, 2020), Cultura apuesta por la organización y del proceso (Carlos Díaz Lastreto, 2021), Cultura adhocrática y de clan (Rocío Kinayas, 2015) y cultura de la persona y de la tarea (Carlos Díaz Lastreto, 2021)

Teniendo en cuenta los distintos tipos de oficinas con sus culturas organizacionales asociadas, en la actualidad la mejor combinación de ambientes es de un modelo híbrido, en el cual se pueden ofrecer posibles beneficios potenciales, tales como menor costos en infraestructura, mejora en los tiempos de productividad, acercamiento de nuevos talentos y de sus experiencias para aportar a la organización, sin embargo al tener un modelo de teletrabajo se pueden evidenciar alguna desventajas sobre los lineamientos organizacionales que ayudan a crear cultura, cohesión social y confianza entre las partes. Por otra parte, también se corre el riesgo que existan dos

subculturas, las culés se formarían con los trabajadores presenciales y las otras se formarían con los trabajadores en modalidad de teletrabajo, haciendo que haya una baja en el desempeño y deterioro en el proceso de la organización causando pérdidas de sentido de pertenencia en los trabajadores remotos (Daniel Dumont, 2021). El sentido de pertenencia se puede perder fácilmente como se indicó anteriormente haciendo que procesos comunes de la organización se vuelvan más difíciles de ejecutar como lo es implantar la cultura organizacional en nuevos miembros, la creación de nuevas ideas al momento de interactuar entre dos personas y otras capacidades que se pierden al momento de hacer socializaciones de manera presencial, en este tipo de modelo híbrido los líderes o las cabezas organizacionales tienen una gran responsabilidad y gran impacto con sus acciones, dado que deben fomentar las interacciones entre los distintos miembros de su equipos con el fin de generar confianza y socializaciones entre los colaboradores en las distintas modalidades que se tengan de trabajo y así aprovechar el máximo talento de las personas. (Daniel Dumont, 2021)..

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

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

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

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

El año 2020 generó una alta aceptación de la incertidumbre al transitar la pandemia del Covid-19, una crisis de enormes desafíos públicos, cambios acelerados y adaptaciones complejas de dinámicas sociales y económicas en todo el mundo. Ante la expansión del virus y sus consecuencias en la salud de miles de personas, los gobiernos optaron por detener temporalmente sus actividades económicas y sociales de manera presencial, decretando medidas de aislamiento preventivo, cuarentenas y distanciamiento social para reducir la tasa de contagio y salvaguardar la vida de los ciudadanos. (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2021). A partir de estas medidas, actividades cotidianas como estudiar o trabajar, dejaron de ejecutarse de forma presencial para trasladarse a la virtualidad. La transformación digital y el uso de las nuevas tecnologías de la comunicación tomaron mayor relevancia, y se evidenció la importancia de impulsar el desarrollo de la infraestructura como de las redes de la información y la comunicación. (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2021).

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

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

De acuerdo con (Departamento Nacional de Planeación - DNP, 2021), el teletrabajo en entidades públicas a raíz de la pandemia Covid-19 demuestra que la migración a la virtualidad requiere de planificación interna que permita superar los retos y barreras identificados dentro de la entidad pública y que repercutan de manera directa en la calidad de vida, el desempeño laboral y el cumplimiento de tareas para alcanzar objetivos por parte del trabajador. Se requiere de una inversión en equipos y recursos al igual que en infraestructura para garantizar la conectividad, al fomentar así el uso de las TIC; por otro lado, también es necesario definir procedimientos que faciliten la comprensión de los beneficios y desventajas de las nuevas modalidades laborales para el trabajador y el empleador. De igual forma, se hace preponderante que las entidades públicas elaboren un estudio previo sobre riesgos laborales y salud ocupacional desde el punto de vista mental y físico del trabajador, para garantizar que el desarrollo de sus actividades laborales bajo una nueva modalidad se dé en forma adecuada, de tal manera que le permita a la entidad mitigar riesgos y afectaciones por el teletrabajo.

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

2.5.1. Modelo Híbrido del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital

El Distrito Capital de Bogotá a través del Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital emplea un modelo híbrido para la medición de cultura organizacional, clima laboral y calidad de vida de los trabajadores que resulta de una

combinación de dos modelos: el modelo conceptual desarrollado por (González, Hidalgo, Salazar, & Preciado, 2010) para realizar la medición de cultura organizacional y calidad de vida en los trabajadores y el modelo de bienestar para la felicidad laboral propuesto por el Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital.

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

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

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

Soporte institucional para el trabajo:	Elementos del puesto de trabajo que son aportados por la institución como estructura que da forma y soporte al empleo, agrupando sus indicadores en los subdimensiones de procesos de trabajo, supervisión laboral, apoyo de los superiores, evaluación del trabajo y oportunidades de promoción.
Seguridad en el trabajo	Establece la percepción que tienen los colaboradores acerca de la seguridad personal que experimentan con las condiciones de su espacio físico, los elementos de protección personal que tiene a su disposición, las herramientas que le

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

	brindan para el desarrollo de sus tareas y la promoción del autocuidado en su lugar de trabajo.
Integración al puesto de trabajo:	Inserción del trabajador en el trabajo como una de sus partes, en total correspondencia; e incluye aspectos (subdimensiones) de pertinencia, motivación y ambiente de trabajo.
Satisfacción por el trabajo:	Se entiende como la sensación global de agrado o gusto que el trabajador tenga con respecto a su empleo, e incluye indicadores agrupados en los siguientes tipos (subdimensiones): dedicación al trabajo, orgullo por la institución, participación en el trabajo, autonomía (entendida como el uso de habilidades y creatividad en el trabajo), reconocimiento y autovaloración.
Bienestar logrado a través del trabajo	Establece la percepción del colaborador sobre sus aportes a la organización y a la sociedad en general.
Desarrollo personal del trabajador:	Establece el nivel de coherencia del proyecto de vida del colaborador en relación con las actividades que desarrolla dentro de la organización.
Administración del tiempo libre:	Establece la capacidad del colaborador para administrar su tiempo y distribuirlo de tal manera que puede desarrollar, además de su trabajo, actividades recreativas, de ocio y de descanso.

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

En lo que se refiere al segundo modelo que es el de bienestar para la felicidad laboral, se observa que está soportado en el concepto de la psicología positiva, teoría que resalta el ser humano como responsable de su desarrollo integral y de su felicidad. Este modelo de felicidad laboral contiene cuatro ejes: conocimiento de las fortalezas

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

propias, estados mentales positivos, propósito de vida y relaciones interpersonales.

(Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2021).

A continuación, se describe conceptualmente la definición de cada eje

(Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2021):

Tabla 9: Eje Modelo Felicidad Laboral Servicio Civil Distrital

Conocimiento de las fortalezas propias:	Se desarrollan actividades dirigidas al aspecto emocional de los servidores y sus familias, haciendo énfasis en celebraciones, conmemoraciones y eventos de reconocimiento que permitan un aumento significativo de la felicidad en el trabajo.
Estados mentales positivos:	Se realizan actividades que le permitan a los servidores y sus familias a dar significado a su cotidianidad, a través de programas que fomentan la utilización del tiempo libre y el compartir para fortalecer lazos. En este componente hemos realizado alianzas y convenios con entes públicos y privados para fortalecer la oferta de servicios a personas vinculadas al Distrito que antes no recibían beneficios por las restricciones normativas.
Propósito de vida:	Se llevan a cabo actividades dirigidas al aspecto motivacional de los servidores y sus familias, brindando herramientas que faciliten e incentiven buenas prácticas para vivir mejor y más feliz.
Relaciones Interpersonales:	Se promueven actividades que fomentan las interacciones positivas en los servidores, tanto consigo mismo como con otros, que les permitan el crecimiento personal, profesional y social.

Fuente: (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2021)

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

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

Gráfica 4: Modelo de bienestar para la felicidad laboral.



Fuente: (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2021).

Finalmente, el modelo híbrido resultante de la combinación de los dos modelos explicados anteriormente está sustentando en 4 ejes: estados mentales positivos, propósito de vida, relaciones interpersonales y conocimiento de las fortalezas propias. (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2021).

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

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

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

Gráfica 5: Modelo conceptual de Cultura organizacional, clima laboral y calidad de vida de los trabajadores.



Fuente: (Departamento Administrativo del Servicio Civil Distrital, 2021).

2.5.2. Modelo Gestión Estratégico del Talento Humano - MIPG

En esta misma línea de la medición de cultura organizacional, el Distrito Bogotá también tiene una herramienta que se conoce con el nombre de Modelo Integrado de planeación y gestión (MIPG) que simplifica e integra los sistemas de desarrollo administrativo y gestión de la calidad y los articula con el sistema de control interno, para hacer los procesos dentro de la entidad más sencillos y eficientes. El MIPG opera a través de la puesta en marcha de siete (7) dimensiones. Cada dimensión funciona de manera articulada e intercomunicada, en ellas se agrupan las políticas de gestión y desempeño institucional por área que permiten que se implemente el modelo de manera adecuada y fácil. (Función Pública, 2021). A Continuación, se listan las dimensiones del modelo MIPG: Talento Humano, Direccionamiento estratégico y planeación, Gestión con valores para resultados, Evaluación de resultados, Información y comunicación, Gestión del conocimiento y la innovación y Control interno.

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

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

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

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

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

A continuación, se presenta una gráfica (ver Gráfica 6) donde se presentan las bases de desarrollo de la dimensión del talento humano (Función Pública, 2021):

Gráfica 6: Bases para la gestión estratégica del talento humano.



Fuente: Función Pública.

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

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

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

Dentro de la herramienta MIPG se encuentra un instrumento de diagnóstico el cual contiene un inventario de requisitos que la entidad debe cumplir para ajustarse a los lineamientos, permitiendo con su aplicación identificar las fortalezas y los aspectos para mejorar para la gestión estratégica del talento humano. (Función Pública, 2021)

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

Gráfica 7: Criterios Dimensión Talento Humano MIPG.

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

Fuente: (Función Pública, 2021).

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

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

2.5.3. Modelo Great Place to Work

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

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

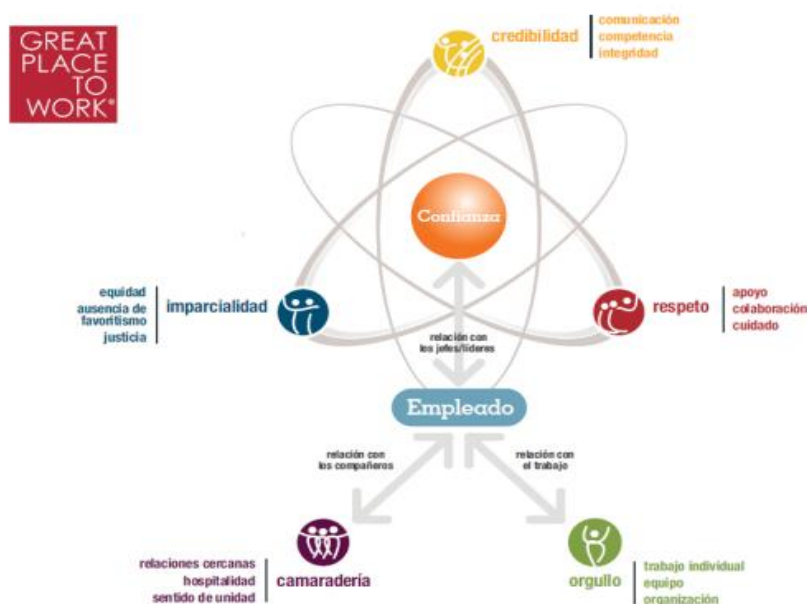
Tabla 10: Dimensiones Modelo Great Place to Work

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

Fuente: (Great Place to Work, 2021).

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

Gráfica 8: Dimensiones modelo GPT.



Fuente: (Great Place to Work, 2021).

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

Gráfica 9: Índices de las dimensiones del modelo GPW.

Índice del Vínculo:

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

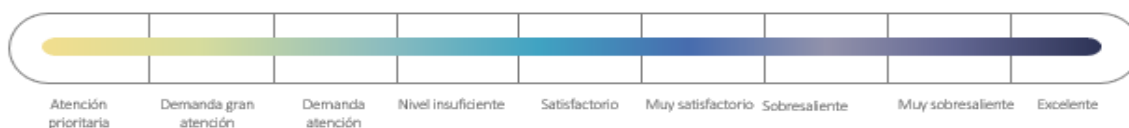
Índice del Compromiso:

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

Índice del Ambiente Laboral (IAL):

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

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



Fuente: (Great Place to Work, 2021).

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

3. Teletrabajo y Entornos Laborales

3.1. Definiciones

La historia reciente ha demostrado, una vez más, que los entornos laborales se adaptan a los diferentes eventos que afronta la humanidad. Uno de estos eventos fue la crisis del petróleo del decenio de 1970, en ese entonces, los precios del petróleo llevaron a las empresas a considerar llevar el sitio de trabajo lo más cerca de las personas (en telecentros cerca a los domicilios) o incluso permitir que los trabajadores permanecieran en sus casas mientras realizaban sus labores diarias para de esta manera evitar los elevados costos del combustible para el desplazamiento diario y los costos de climatización de locales y oficinas (Organización internacional del Trabajo, 2016). Aquella crisis se resolvió y los costos del petróleo volvieron a bajar, sin embargo, la idea del teletrabajo quedaría rondando en la mente de los intelectuales. Uno de ellos (Nilles, 1976) propuso que “si uno de cada siete trabajadores no tuviera que desplazarse a su sitio de trabajo, Estados Unidos no tendría la necesidad de importar petróleo” además, planteó que “el teletrabajo es la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo”, al ser el primero en registrar este término, Jack Nilles es considerado como “el padre del teletrabajo”.

En la literatura no hay un consenso sobre la definición del término teletrabajo, aunque existen algunas otras palabras para denominar este fenómeno como: tele desplazamiento, trabajo a domicilio (Home Office), trabajo en línea, trabajo virtual, trabajo remoto, trabajo a distancia, trabajo distribuido o trabajo flexible. No obstante, muchas de estas denominaciones han perdido el título de sinónimos a medida que ha avanzado la tecnología. Citando a (Organización internacional del Trabajo, 2016): “La mayoría de los expertos sostienen que el término «teletrabajo» debería aplicarse exclusivamente a

las tareas que se realizan regularmente fuera del establecimiento reconocido del empleador como mínimo un día durante la semana laboral, y que por «trabajadores virtuales» debería entenderse principalmente aquellas personas que trabajan a tiempo completo fuera de los locales del empleador; en otras palabras, los trabajadores virtuales son teletrabajadores a tiempo completo. Desde este punto de vista, la definición más adecuada para el entorno actual y la que vamos a tomar para este trabajo es la encontrada en (Comisión Europea (D.G. de Empleo, Relaciones Industriales y Asuntos Sociales), 1995) que afirma que: “Teletrabajo se refiere a las actividades laborales ejercidas lejos de la sede de la empresa, por medio de la comunicación diferida o directa por medio de las nuevas tecnologías”.

3.2. Impacto del teletrabajo en las empresas colombianas

3.2.1. Ambiente prepandemia

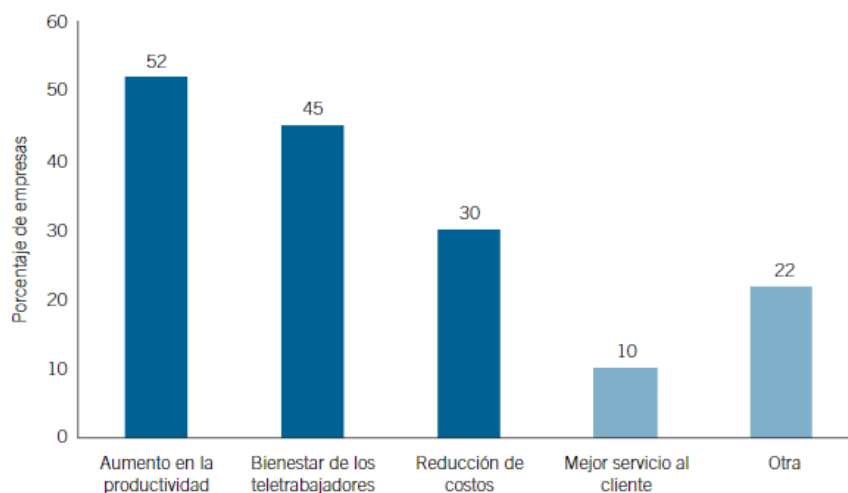
En Colombia, como en el mundo entero, la inclusión del teletrabajo en la agenda de las empresas vino de la mano del avance de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (TIC). Consecuentemente, en el país existen pocas referencias bibliográficas a trabajos anteriores a (Beltran & Sánchez, 2002) quienes exponen que la implementación del teletrabajo trae grandes beneficios como: aumento de la productividad, disminución del ausentismo, reducción de costos fijos y flexibilización de la jornada de trabajo. Por otro lado, a nivel de la legislación colombiana, el 16 de junio de 2008 se decretó la Ley 1221, para normalizar, promover y regular el teletrabajo. De esta ley destaca en especial el Decreto 884 que regula las prácticas de teletrabajo (Camacho & Higueta, 2013)

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

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

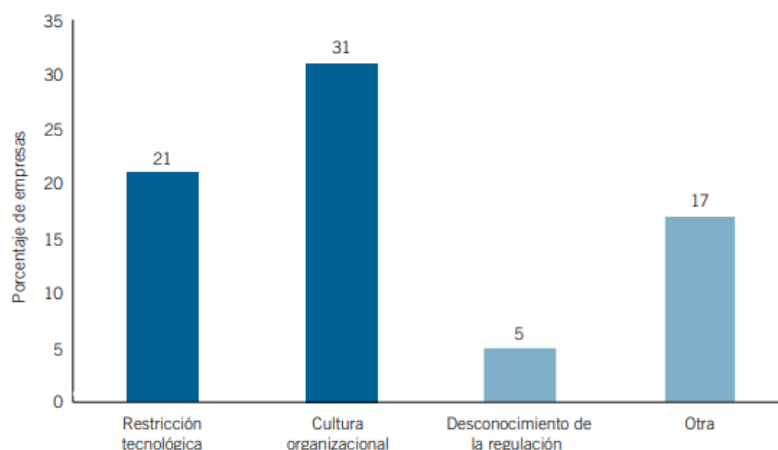
En 2014, un estudio del CCIT-Fedesarrollo (CCIT-Fedesarrollo, 2014) se refería al teletrabajo en Colombia como: “Una práctica apenas en consolidación que en los últimos dos años ha dado pasos importantes en materia de regulación y política pública”; además, el estudio muestra información sobre la percepción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

Gráfica 10: Beneficios de la implementación del teletrabajo en empresas colombianas según sus directivos.



Fuente: Colombia Digital y Centro Nacional de Consultoría.

Gráfica 11: Barreras en la implementación del teletrabajo en empresas colombianas según sus directivos.



Fuente: www.fedesarrollo.org.co

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

3.2.2. Ambiente después de la aparición de la pandemia.

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

En Colombia las medidas excepcionales fueron organizadas por (Ministerio del trabajo, 2020), citándolo: “A través de la Circular Externa 018 de 2020, el Ministerio del

Trabajo, retomó las recomendaciones dadas por el Ministerio de Salud, instó a las entidades del sector público y privado, servidores públicos, trabajadores del sector privado, independientes y contratistas a “(...) adoptar el trabajo remoto (en casa) o teletrabajo como medida excepcional, ocasional y temporal para la contención del COVID-19”

Acatando las medidas, algunas empresas tomaron la decisión de enviar a la mayoría de sus colaboradores a la modalidad de teletrabajo, un ejemplo de esto es el Banco Finandina quien envió 90% de su planta de personal a trabajar desde sus casas, lo cual implicó, una inversión en tecnología y en cultura organizacional estimada de 20 millones de dólares (Diario La República, 2020). Otro caso es referenciado en (Pongutá, 2020) donde el autor señala que Bancolombia en el año 2020 alcanzó el pico de los 19500 empleados que desempeñan sus labores desde sus casas. Según los estimados del MinTrabajo en marzo de 2020 más de 6 millones de personas pasaron de la presencialidad a la virtualidad y continuaron trabajando en esta modalidad (Departamento Nacional de Planeación, 2020), este informe también señala: “A pesar de que las medidas orientadas a impulsar esas modalidades laborales en medio de la pandemia eran transitorias, con el fin de salvaguardar la salud de los ciudadanos, han permanecido en el tiempo, hasta incluso ser consideradas como alternativas laborales para un escenario post-COVID-19”.

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

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

3.2.3. Fortalezas y Debilidades de la relación laboral en el sector terciario.

Según el trabajo de tesis realizado por Lina María Gómez Forero “Efectos Del Teletrabajo Como Modalidad Laboral, para los Empleados Del Sector Terciario En La Ciudad De Bogotá D.C”, durante la pandemia ocasionada por el virus COVID-19. Donde hace unas conclusiones a partir de su investigación donde destaca el hecho de que se vuelve de gran importancia en la situación actual de pandemia COVID-19, el teletrabajo ha tenido impacto de difícil adaptación, ha generado otros aspectos positivos para quienes laboran remotamente.” Con relación al Teletrabajo algunos encuestados expresan que, aunque es una buena iniciativa, ha sido difícil adaptarse al cambio repentino de esta modalidad, aprender a manejar la desconexión familia – trabajo, tener menos interacción social y obtener todas las garantías como teletrabajador. Sin embargo, se destacan ventajas como, mejor calidad de vida, ahorro de tiempo y dinero en desplazamiento hacia la oficina, mayor autonomía en el desarrollo de sus actividades, mejor tiempo de calidad en familia y contribución para el medio ambiente.” (Forero, 2021).

El autor destaca las afecciones de salud física y mental generadas a partir de la modalidad de trabajo en casa.

Tabla 11: Afecciones de salud física y mental generadas a partir de la modalidad de trabajo en casa

AFECCION	CONCEPTO
Estrés	Se estima estrés al mecanismo que se pone en marcha una vez que una persona se ve envuelta por un exceso de situaciones que sobrepasan sus recursos. Por consiguiente, se ven superados para intentar de llevar a cabo con las solicitudes que se le exigen para superarlas. En dichos casos, la persona experimenta una sobrecarga que puede influir en bienestar tanto físico como psicológico y personal. (Ponce, 2020)
Ansiedad	La ansiedad puede describirse como un sentimiento de preocupación, nerviosismo, inquietud, miedo o pánico por lo cual está a punto de suceder o puede ocurrir. En lo que el temor es el sentimiento que sentimos en presencia de una amenaza, la ansiedad es una sensación de un riesgo, problema o amenaza que está por ocurrir. (TeensHealth, 2013)
Sensación de soledad	La emoción de soledad es una vivencia desagradable derivada, mayormente, de una poca red de apoyo social o de colaboraciones superficiales e insatisfactorias. Se trata, en conclusión, de un sentimiento bastante recurrente en la sociedad presente y el mundo occidental. (AESTHESIS, 2017)
Depresión	La depresión se caracteriza por la realidad de un sentimiento de tristeza lo suficientemente fuerte como para interferir en el desarrollo de las ocupaciones comunes y/o por una reducción del interés o del placer en ocupaciones que solían ser del agrado del individuo afectado. Puede sobrevenir tras la pérdida de un ser preciado u otro evento doloroso, aun cuando con en relación con este resulta desproporcionado y de una duración superior a la esperada. (Coryell, W., 2020)
Afecto Plano	Situación afectiva de una persona cuando no comunica o no puede comunicar sus sentimientos y emociones. (Enciclopediasalud, 2016)

Fuente: Autores citados en la matriz, tabla tomada de la fuente tesis (Forero, 2021)

Tabla 12: Síntesis, de los aspectos que se destaca en la investigación realizada por Lina María Gómez Forero:

Efectos psicosociales	
Control y autonomía	Ventaja para su trabajo la modalidad de Teletrabajo
	El teletrabajo no es para todas las personas (adaptabilidad)
	Mal manejo del tiempo en algunos casos al no tener control de horario en actividades de oficina o casa (sobrecarga en algunas o displicencia en otras).
Relaciones sociales	Mas de la mitad determino menos socialización. (Intensificado por la Pandemia Covid-19).
	La tecnología y comunicaciones permite un gran apoyo para desarrollar las actividades. No reemplaza el contacto físico.
	El esparcimiento y el contacto social permite una mayor motivación del desarrollo productivo.
	El aislamiento permite desarrollar síntomas y alteraciones del estado emocional de depresión ansiedad y soledad. (Intensificado por la Pandemia Covid-19).
	Pierde claridad del rol que cumple dentro de la organización creando incertidumbre de su papel dentro de la organización.
Conciliación vida laboral y vida privada:	Trabajo en casa trae un estrecho margen entre vida laboral y vida privada.
	Acumulación de tareas, esto debido a que en algunos casos se presenten interrupciones durante el tiempo de trabajo.
	No se cuenta con un espacio físico apartado o delimitado para ejercer sus labores,
	Desórdenes alimenticios debido a la falta de organización en espacio y tiempo.
	Puede presentar el trabajador es la desatención en el cuidado personal.
Uso de las Tics:	Flexibilidad laboral
	Descentralización de lugar de trabajo
	Aumentar las oportunidades laborales
	Mayor autonomía y disponibilidad temporal
	Reducir tiempo y esfuerzo en desplazamiento
	Aumento de la dependencia laboral puesto que aumentan la jornada
	Tecnoestrés

Efectos Económicos	
Empleo	Cuando el teletrabajo es implementado con éxito, permite creación de empleo sin limitaciones de espacio
	Colaboradores que puede ser contratado sin restricción a un área límite de desplazamiento
	En el caso de la pandemia COVID-19, el efecto para aquellos que su labor no permite la virtualidad, genera pérdidas económicas.
	Generación de nuevo mercado laboral, con el teletrabajo y al mismo tiempo la pandemia, permitió desarrollar nuevos nichos de empleo
Crecimiento empresarial	Reducción de costos fijos en su planta física
	Captación de talento humano suelen ser más dinámicos
Inversión	Automatización y desarrollo tecnológico
	Transformación digital
	Adecuación del lugar de trabajo
Ahorro de dinero	Desplazamiento del hogar a la oficina
	Tener más gastos en su vivienda
	Incrementado el costo de los servicios públicos
Efectos sociales y ambientales	
Cambio climático	Una reducción de emisiones de GEI (Gases de efecto invernadero)
	Promovió el consumo de bienes y servicios por internet
	Suspensión de las buenas prácticas en temas de reciclaje
	Huella ambiental que dejan las telecomunicaciones y el E-commerce

Fuente: Elaboración Propia a partir Detalle de las Ventajas y Desventajas con el cambio de modalidad de trabajo en casa (Forero, 2021).

En otro aparte se hace un análisis, donde se proyecta el teletrabajo hacia la globalización económica, la flexibilidad laboral y al mismo tiempo de la organización. También se destaca la ventaja de la infraestructura física. Por otro lado, el trabajador, permite una mayor disponibilidad de tiempo y esto estimula o motiva la productividad. Sin embargo, hay algunas desventajas que se destaca es la no limitación entre el espacio laboral y familiar, donde el mismo trabajador pierde su capacidad de separar los dos ambientes. Para las organizaciones su desventaja es la poca participación del trabajador en la organización, que hace que la participación en equipo sea menor y riesgo de control de actividades.” En efecto, esta modalidad de trabajo ha hecho que las organizaciones planteen nuevas estructuras organizacionales, ya que, con el transcurrir

del tiempo han surgidos cambios en los diferentes sistemas, ya sea en lo educativo, en lo social, en lo individual y en lo organizacional; en este último campo, se ha generado en el mundo un alto impacto, puesto que, es el órgano que indica producción y crecimiento. (Schein, 2015).

Cuando se evalúa aspectos que tiene que ver con la cultura organizacional, hay conclusiones que demuestran que hay aspectos que si fueron modificados durante la crisis y que permanecía indefinida, como los describe en el siguiente texto “ De forma general, se resalta que dichos cambios se dieron por asuntos tanto internos como externos a la organización, entre ellos por aspectos relacionados con el mercado, las ventas y la estabilidad del negocio, pero sobre todo por la implementación del protocolo de Bioseguridad para prevenir la aparición de casos de COVID-19 dentro de la compañía” (López, 2020).

Tabla 13 Cambios Estructurales que afectan la Cultura Organizacional

Cambios Estructurales	Síntesis
Aspectos de la organización	Se presentaron cambios en razón a la aparición de la pandemia Covid 19. De forma general, se resalta que dichos cambios se dieron por asuntos tanto internos como externos a la organización, entre ellos por aspectos relacionados con el mercado, las ventas y la estabilidad del negocio, pero sobre todo por la implementación del protocolo de Bioseguridad para prevenir la aparición de casos dentro de la compañía. (López, 2020),
Tamaño de la organización	Reducción de colaboradores para las empresas de producción, con menor efecto en las áreas administrativas.
Metodologías de trabajo	Cambios en la manera de gestionar ya que se antepone el distanciamiento físico, el trabajo remoto o en casa, la limpieza y desinfección de áreas, el uso del tapabocas, entre otras
Cargas de trabajo	Se presentaron cambios, en primera medida por el trabajo remoto para el cual se requiero desarrolla metodologías que permitieran el flujo de trabajo dentro de las organizaciones, desbalanceando cargas de trabajo
Cambio en las relaciones de trabajo	Impacto en el relacionamiento con clientes, proveedores y compañeros de trabajo

	entendiendo que el principal objetivo es poder mantener distanciamiento físico
--	--

Fuente: Cambios estructurales que afectan la cultura organizacional (López, 2020),

3.2.4. Cultura Organizacional VS Estrategia Organizacional

Un aspecto que es importante es que la Cultura Organizacional es la identidad de una organización y esta debe estar alineado al plan estratégico, lo cual es importante dimensionar en momento de crisis como el caso de la pandemia si dicha cultura requiere un a la gestión del cambio para alinearse hacia los objetivos de la organización. El COVID-19, hace que las organizaciones requieran adaptarse rápidamente a dar continuidad a la operación, si bien por el cumplimiento de las normas gubernamentales ante la pandemia o simplemente adaptarse y continuar la operación de la organización.

Es por tanto que surge conclusiones como la indicadas en la siguiente frase “Esta realidad lo que estamos pasando ha hecho que las empresas se exijan y realicen grandes cambios a nivel estructural como dotando a sus empleados, invirtiendo en tecnología, en adecuaciones locativas y, sobre todo, en cambiar sus modelos de negocios que en buena medida ayudan a ampliar su portafolio de servicios permitiendo tener nuevos ingresos” (Zabaleta Contreras & Gaona Pardo, 2020)

“La premura en la implementación del trabajo remoto y los servicios de recorte rompieron abruptamente con los procesos y las formas de relacionarnos entre los miembros de una organización. Si consideramos que la cultura del lugar de trabajo es inherentemente una construcción social, se necesitan varias personas para establecer normas, prácticas y comportamientos en torno al concepto de «cómo hacemos las cosas por aquí». Solo el 23% de los empleados de EE. UU. Están totalmente de acuerdo en que pueden aplicar los valores de su organización en su trabajo todos los días. Si las organizaciones no muestran especial preocupación por mantener viva su cultura, a través de estrategias que favorezcan la interacción y socialización de sus miembros, existe un riesgo para la moral de la fuerza laboral y el olvido sobre “qué está permitido y con qué me identifico”. Según la empresa de encuestas y estudios Gallup, las empresas con trabajadores desconectados sufren un 16% menos de rentabilidad, un 18% menos de productividad y un 37% menos de crecimiento del empleo.” (Carbajal M. G., 2020). Es

por tanto la importancia de la cultura organizacional, se basa en el individuo, realmente la crisis se genera por la posibilidad de que cada colaborador pueda ser afectado por el COVID-19 y su contacto social se restringido por el miedo a contagio.

Ahora las empresas están cambiando y evolucionado de forma acelerada, a fin de adaptarse a una nueva forma de cumplir objetivos, también los colaboradores que lograron adaptarse al trabajo remoto y ver nuevas ventajas del teletrabajo, no solamente en el aprovechamiento del tiempo, sino su interacción familiar, por lo cual el volver a la presencialidad puede ser un efecto contraproducente para el personal que ya está adaptado. Cito el siguiente párrafo de la Revista ESAN, “Con esta pandemia, los cambios a nivel organizacional en las empresas se van a acelerar, en el sentido de una búsqueda de mejor calidad de vida para sus trabajadores. El avance de la tecnología y la necesidad inmediata, han producido una transformación digital que ha acelerado la implementación del teletrabajo. Esta nueva modalidad ha probado ser una alternativa eficaz en muchas empresas y es poco probable que se dé un retroceso en su aplicación. Por el contrario, las organizaciones van a considerar más opciones laborales con menor presencia física y más teletrabajo. Esto constituirá un mejor balance en la calidad de vida de los trabajadores y obligará a las empresas a replantear sus valores y cultura organizacional alrededor de la persona.” (Morales,, 2020)

Por lo anterior es importante que se cree un proceso de transformación empresarial, que permita, que nuevas adaptaciones en proceso de crisis como lo es actualmente el COVID-19 para las muchas empresas y que vaya en sintonía con la flexibilidad generada por la crisis del COVID-19 permita por la experiencia desarrolla modelos más convenientes para las organizaciones que permitan cumplir sus objetivos. ” Una de las características más sobresalientes de la cultura organizacional es que debe ser efectiva (alineada a una estrategia) y equilibrada (no solo se orienta a resultados, sino también al accionar de las personas dentro de la empresa).” (PAD Escuela de Dirección, 2021).

Según el artículo de la (PAD Escuela de Dirección, 2021) quien cita al Dr. Alcázar, destaca la transformación cultural en una organización se debe entender desde tres planos fundamentales: “Las políticas y sistemas que, a veces, facilitan el cambio de cultura empresarial y otras veces la dificultan.” (Alcazar, 2018),” Los estilos de dirección,

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

la gestión del conocimiento y, sobre todo, la toma de decisiones” (Alcazar, 2018) y “El aspecto motivacional y de identificación de los trabajadores con la empresa”. (Alcazar, 2018).

Para la revista empresaria y Laboral donde describe los siguientes puntos para el fortalecimiento de la Cultura en medio de una Crisis. En la siguiente tabla:

Tabla 14: Elementos a fortalecer.

A Fortalecer	Descripción
Comunicación	Que gire en torno a lo que somos y no a la crisis. Que sientan confianza y transparencia en el mensaje. Háblales con la verdad e involúcrelos.
Rediseñe las inducciones	Que los nuevos colaboradores vivan la cultura a través de visitas virtuales a los equipos.
Gestión del conocimiento	Espacios que permitan compartir el “Qué me funciona y qué no” reduciendo la curva de aprendizaje en estos tiempos tan ágiles. Implemente una red social de aprendizaje que permita compartir información individual y por equipos.
Reconocimiento	Reconozca y recompense al equipo “ideal” y a los colaboradores por vivir los valores. Influencia de empleados clave, identifíquelos y promuévalos. Implemente “badges” o insignias digitales.
Conexión social	Estrategias lúdicas para la creación de equipos, noches de juegos virtuales y mañanas de café para mantener el “ambiente” cálido y cercano.
Empatía	Preocuparse por las personas como seres humanos. Controle las necesidades de sus colaboradores. Involucre a las familias.
Promueva la integridad	Ramifique el Código de ética. Hágalo amigable y divertido.
Capacitación	Breve, fácil de usar, interactiva, divertida, personalizada y social. Objetivos claros, que coincidan con los intereses de los participantes y priorice las competencias básicas.
Crea en el proceso	Si usted no está convencido, nadie lo hará. Cree un entorno seguro para aprender de los éxitos y fracasos.
Externalice	Presente a la sociedad sus logros con relación a estas acciones. Haga que sus colaboradores se sientan orgullosos.

Fuente: Matriz del artículo de Revista Empresarial y Laboral (Carbajal G. , 2021)

Tabla 15: Acciones para liderar el cambio

Acciones	Porque
Comprender a fondo a su organización	porque es la clave de su competitividad en el mercado.
Entender al ser humano	Es el único capaz de modificar sus reglas de decisiones a partir del aprendizaje y la experiencia
Gestionar e integrar los tres posibles vínculos entre las personas y la organización	Lo que obtienen los colaboradores de la empresa, lo que aprenden en ella y lo que aportan a la compañía.
Generar relaciones de confianza positivas	Que animen a los colaboradores a poner su talento al servicio de la transformación.

Fuente: los directivos deben realizar las siguientes acciones para liderar el cambio (PAD Escuela de Dirección, 2021)-

Para el fortalecimiento de la cultura organizacional, como ya se comentó anteriormente debe estar enfocado al plan estratégico de la organización, pero para llevarlo a cabo se puede evaluar la siguiente metodología como por ejemplo la desarrollada en un proyecto de grado de la Universidad de Antioquia, donde plantea 5 fases para su desarrollo.

Definición de la cultura Organizacional deseada, la cultura organizacional deseada es al que será el objetivo alineado al plan estratégico. Una segunda parte es evaluar y diagnosticar ente la cultura organizacional y la deseada, con el fin de identificar las brechas a mejorar. Una tercera fase es la planificación donde se debe identificar donde se debe inicializar el proceso de cambio y plantear indicadores que pueda evaluar los resultados obtenidos ante el proceso. La cuarta fase es la implementación de acuerdo con el plan o intervención de la cultural actual y verificando el estatus y resultados de las actividades aplicadas y por último el monitoreo y evaluación de eso cambios aplicados (Ver Grafica 12).

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

Gráfica 12: Propuesta metodológica para un cambio de cultura organizacional.



Fuente: (Cortes Alzate, Giraldo Cuellar, & Rojas Mendivelso, 2020)

Diseño Metodológico

Tipo de Estudio

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

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

De acuerdo con lo anterior, este proyecto está encaminado a documentar un estado del arte, conocer y documentar un objeto de estudio que permita evaluar las

tendencias y estado actual de la cultura organizacional en la subgerencia económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo y luego a partir del estudio, proponer acciones que estén alineadas con el plan estratégico de Transmilenio S.A. y definir el mecanismo que permita fortalecer su cultura organizacional ante la nueva realidad laboral con el impacto propio de la pandemia del COVID-19.

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

El diseño de la investigación se caracteriza por ser un estudio de caso, dado que se realiza en una organización específica donde se busca recolectar la mayor información necesaria para realizar el análisis del respectivo problema (Alvarez Sánchez, 2013).

Población de Estudio

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

Metodología para el Diagnóstico Empresarial

Con el fin de proponer el Plan de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19, se propone una metodología que consiste en el análisis comparativo de los resultados obtenidos a través de los instrumentos de medición de cultura organizacional antes y durante la pandemia Covid-19. Con esta información y con la revisión teórica respecto a las tendencias y modelos en cultura organizacional y teletrabajo durante la pandemia Covid-19 se propondrán acciones que fortalezcan la cultura organizacional y que estén alineadas al plan estratégico de Transmilenio S.A.

para que finalmente se formule el mecanismo que permita realizar un monitoreo y control del plan de fortalecimiento propuesto.

Recolección y procesamiento de datos

Con el propósito de cumplir el primer objetivo de la investigación, la información sobre las tendencias actuales de cultura organizacional y teletrabajo a raíz de la pandemia de Covid-19, se obtendrá por medio de la revisión de estudios actuales que permitan identificar o relacionar ambas variables de tal forma que enriquezca el objeto de estudio. Para el cumplimiento del segundo objetivo, se tendrá en cuenta la información recolectada a través de los instrumentos de medición del clima organizacional realizado en la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. antes, durante y después de la pandemia del Covid-19. Esto permitirá proponer las acciones para fortalecer la cultura organizacional en la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A.

Adicionalmente y de acuerdo con el tercer objetivo de la investigación, se plantea realizar la validación de las acciones propuestas para que estén acorde con los lineamientos del plan estratégico de Transmilenio S.A. En este mismo sentido y con el fin de dar cumplimiento al cuarto objetivo, se hará una revisión teórica que permita formular un mecanismo que permita el monitoreo y control del plan de fortalecimiento de cultura organizacional propuesto para la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A.

Procedimiento

Este tipo de investigación descriptiva se desarrollará en tres fases:

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

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

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

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

Contribuciones generales esperadas

El desarrollo de este proyecto tendrá contribuciones desde varias aristas. En primera instancia generará aportes al área de conocimiento de gestión humana, liderazgo y cultura organizacional, pues se abordará cuáles han sido los principales cambios de la cultura organizacional a partir de la adopción del teletrabajo originado por la pandemia del Covid-19, y se propondrá un plan de fortalecimiento con el propósito de que la cultura organizacional atienda esas nuevas tendencias y demandas de la nueva realidad laboral. Así mismo, al ser un área del conocimiento que involucra personas, sin duda se contribuirá al bienestar del talento humano de una organización y por ende de la sociedad dado que se pretende proponer el fortalecimiento de una cultura con la que los grupos de interés de una organización se sientan plenamente identificados y satisfechos en la consecución de objetivos comunes que genere bienestar para la sociedad en general.

En segunda instancia, se pretende que este proyecto contribuya al fortalecimiento de la cultura organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. con el propósito de dar herramientas a los líderes que les soporte en la toma de decisiones y en la gestión del talento humano a partir de la adopción del teletrabajo.

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

Plan de Intervención

De acuerdo con el diagnóstico realizado en el tomo I en el que se definió que las variables del Instrumento de Medición que presentan mayor impacto en la cultura

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

organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19 son: Beneficios-salario emocional, Seguridad en el trabajo, Credibilidad, Desarrollo personal, Comunicación y Teletrabajo en los componentes de áreas, frecuencia, planes de carrera, detección de potencial, modelos de capacitación y modos de supervisión. A continuación, se propone un plan de que está compuesto por la formulación e implementación de acciones con el fin de fortalecer dichas variables y un mecanismo que permita realizar un seguimiento a dicho plan.

El plan de fortalecimiento está compuesto por las siguientes etapas que tienen una duración de tiempo estimada para su cumplimiento:

Tabla 16: Etapas del Plan de Fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A.

Etapas	Descripción de la Etapa	Duración
1	Formulación de Acciones para fortalecer las variables que presentan mayor impacto en la cultura organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19	Esta etapa tiene una duración de dos (2) meses, que es el tiempo estipulado para la realización, sustentación y aprobación del trabajo de grado.
2	Implementación de las Acciones para fortalecer las variables que presentan mayor impacto en la cultura organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19	Teniendo en cuenta que los cambios de cultura organizacional se evidencian en el mediano y largo plazo, se estima que esta etapa tenga una duración de diez (10) meses contados a partir de la finalización, aprobación y posterior entrega del Trabajo de grado a la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A.
3	Aplicación de mecanismo para realizar seguimiento a las Acciones para fortalecer las variables que presentan mayor impacto en la cultura organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19	Esta etapa se lleva a cabo una vez sea finalizada la etapa 2.

Fuente: Elaboración propia.

Para dar cumplimiento a la primera etapa, a continuación, se formulan las acciones para fortalecer las variables que presentan mayor impacto en la cultura organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19 y así mismo se hace la validación de que las acciones propuestas estén acordes con el plan estratégico de la empresa.

Beneficios-salario emocional

Acciones para su fortalecimiento:

En la medición de clima y cultura organizacional realizada por la compañía en el 2018, las personas del área reconocían la existencia de buenos programas de bienestar y actividades para los trabajadores. Sin embargo, y de acuerdo con la medición de clima organizacional realizado por la empresa en el segundo semestre de 2020 y a través del instrumento de medición del tomo I, esta percepción ha cambiado un poco a raíz de la pandemia Covid-19 y del teletrabajo por lo cual se proponen las siguientes acciones para fortalecer esta variable:

Diseñar estrategias con el fin de que los colaboradores de planta conozcan los beneficios ofrecidos por la empresa.

Evaluar qué tipos de beneficios que tienen los trabajadores de planta pueden ser ampliados en su alcance para que los contratistas también los puedan disfrutar.

Diseñar beneficios salariales de tipo emocional como por ejemplo Happy Fridays, día libre de cumpleaños, celebraciones por el cumplimiento de objetivos personales como el grado profesional, entre otros.

Generar espacios donde la Subgerencia Económica de manera pública realice reconocimientos de los objetivos alcanzados por los trabajadores (planta y contratistas) del área.

Realizar interacciones entre los líderes de la Subgerencia Económica y los demás colaboradores con el fin de que estos últimos expresen sus necesidades y expectativas y así se generen estrategias para alinearlos con los procesos del área.

Lineamiento del Plan Estratégico Corporativo: A través del acuerdo 07 del 03 de septiembre de 2019, en el numeral 6.3.2 se establece que la empresa diseñará e implementará planes y programas que conduzcan al mejoramiento y calidad de vida laboral. (Transmilenio S.A., 2019)

Seguridad en el trabajo

Acciones para su fortalecimiento:

En la medición de clima y cultura organizacional realizada por la compañía en el 2018, las personas del área reconocían que una oportunidad de mejora eran las

condiciones físicas de los puestos de trabajo. De acuerdo con la medición de clima organizacional realizado por la empresa en el segundo semestre de 2020 y a través del instrumento de medición del tomo I, esta percepción sigue siendo igual durante la pandemia Covid-19 y del teletrabajo, por lo cual se proponen las siguientes acciones para fortalecer esta variable:

Generar planes desde el área de Talento Humano para que los trabajadores incluyan dentro de su jornada laboral sesiones de pausas activas.

Promover conferencias o espacios donde se dé a conocer a los trabajadores de la importancia de la salud y el autocuidado.

Realizar una evaluación e implementación de mejoras desde el punto de vista de salud ocupacional de los puestos de trabajo que tiene dispuestos los trabajadores (contratistas y planta) en sus casas para desempeñar las funciones bajo la metodología del teletrabajo.

Lineamiento del Plan Estratégico Corporativo: A través del acuerdo 07 del 03 de septiembre de 2019, en el numeral 6.3.2 se establece que la empresa diseñará e implementará planes y programas que conduzcan al mejoramiento y calidad de vida laboral. (Transmilenio S.A., 2019)

Credibilidad

Acciones para su fortalecimiento:

En la medición de clima y cultura organizacional realizada por la compañía en el 2018, las personas del área reconocían que una oportunidad de mejora era hacer de los líderes un motor mucho más vigoroso de la entidad, con el fin de cambiar de forma radical la contribución que internamente se percibe de ellos. De acuerdo con la medición de clima organizacional realizado por la empresa en el segundo semestre de 2020 y a través del instrumento de medición del tomo I, esta percepción sigue siendo igual durante la pandemia Covid-19 y del teletrabajo, por lo cual se proponen las siguientes acciones para fortalecer esta variable:

Alinear los estilos de liderazgo con la misión trazada por la empresa con el fin de crear un círculo virtuoso que responda a la estrategia corporativa.

Generar espacios de capacitación que permitan fortalecer las habilidades gerenciales de los líderes.

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

Realizar sesiones donde los trabajadores (planta y contratistas) expresen sus expectativas frente a las personas que tienen roles de líderes dentro del área.

Diseñar e implementar canales de comunicación asertiva para que los líderes se comuniquen con sus equipos de trabajo.

Lineamiento del Plan Estratégico Corporativo: A través del acuerdo 07 del 03 de septiembre de 2019, en el numeral 6.2.3 se establece que la empresa diseñará e implementará un plan de formación constante en competencias. Así mismo en el numeral 6.3.1 la empresa tiene como lineamiento implementar los mecanismos que garanticen una estructura organizacional acorde al rol funcional de la entidad. (Transmilenio S.A., 2019)

Desarrollo personal

Acciones para su fortalecimiento:

En la medición de clima y cultura organizacional realizada por la compañía en el 2018, las personas reconocían que el área tenía como fortaleza los conocimientos que se adquirían día a día y la realización de un trabajo para el beneficio del transporte de los ciudadanos. Por otro lado, también se tenían oportunidades de mejora que era la de responder mejor a las necesidades y expectativas de los trabajadores para así favorecer a su contribución y la de dar valor al profesionalismo sin favoritismos ni conflictos de interés. De acuerdo con la medición de clima organizacional realizada por la empresa en el segundo semestre de 2020 y a través del instrumento de medición del tomo I, esta percepción es moderada, por lo cual se proponen las siguientes acciones para fortalecer esta variable:

Que los líderes generen espacios con sus equipos de trabajo para conocer el perfil de los trabajadores respecto a su formación académica, experiencia, responsabilidades, entre otros, y así se indague sobre sus expectativas frente a estilos de liderazgo, políticas, prácticas y relacionamientos.

Sensibilizar a los trabajadores (contratistas y planta) de la importancia de continuar con su formación profesional para que de esta forma se creen oportunidades de obtener nuevos conocimientos y aplicarlos en su trabajo diario.

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

Diseñar e implementar herramientas de autoevaluación con el fin de que los trabajadores (contratistas y planta) puedan implementar estrategias de mejoramiento continuo que beneficien sus tareas y funciones y las de la entidad en general.

Realizar una revisión para ver la posibilidad de hacer una rotación estratégica de funciones y así los trabajadores (planta y contratistas) puedan conocer los diferentes procesos del área y de esta forma incentivar el aprendizaje integral de la misionalidad del área.

Generar espacios de capacitación donde las personas que tienen más experiencia en el área transfieran conocimiento a personas con menos experiencia para de esta forma democratizar el conocimiento e implementar programas de respaldo o backup en casos de ausencia por motivos personales.

Lineamiento del Plan Estratégico Corporativo: A través del acuerdo 07 del 03 de septiembre de 2019, en el numeral 6.2.3 se establece que la empresa diseñará e implementará un plan de formación constante en competencias. Así mismo en el numeral 6.3.1 la empresa tiene como lineamiento implementar los mecanismos que garanticen una estructura organizacional acorde al rol funcional de la entidad. Por otra parte, en el numeral 6.3.2 se menciona que diseñará e implementará planes y programas que conduzcan al mejoramiento y calidad de vida laboral. (Transmilenio S.A., 2019)

Comunicación

Acciones para su fortalecimiento:

En la medición de clima y cultura organizacional realizada por la compañía en el 2018, las personas reconocían que el área tenía como oportunidad de mejora incentivar la comunicación asertiva dado que había personas que tomaban decisiones diferentes a otras y esto generaba confusiones. De acuerdo con la medición de clima organizacional realizada por la empresa en el segundo semestre de 2020 y a través del instrumento de medición del tomo I, esta percepción es moderada, por lo cual se proponen las siguientes acciones para fortalecer esta variable:

Diseñar e implementar herramientas y canales de comunicación corporativos que estén acordes con la realidad del teletrabajo en la pandemia Covid-19 e incentivar su uso para la transmisión de mensajes entre líderes y colaboradores.

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

Generar espacios de capacitación para que los trabajadores (planta y contratistas) y líderes conozcan y desarrollen habilidades comunicativas.

Realizar reuniones de forma periódica con el fin de dar a conocer a los trabajadores (planta y contratistas) los planes, estrategias y proyectos del área y hacer seguimiento respectivo a los mismos.

Generar espacios para que los nuevos trabajadores que se integran al área reciban una adecuada inducción y de esta forma conozcan los procesos y funciones del área, así mismo para que conozcan al equipo de trabajo y su rol dentro de la empresa e ir generando una integración paulatina de responsabilidades.

Lineamiento del Plan Estratégico Corporativo: A través del acuerdo 07 del 03 de septiembre de 2019, en el numeral 6.2.3 se establece que la empresa diseñará e implementará un plan de formación constante en competencias. Así mismo en el numeral 6.3.1 la empresa tiene como lineamiento implementar los mecanismos que garanticen una estructura organizacional acorde al rol funcional de la entidad. Por otra parte, en el numeral 6.3.2 se menciona que diseñará e implementará planes y programas que conduzcan al mejoramiento y calidad de vida laboral. (Transmilenio S.A., 2019)

Teletrabajo -Áreas donde más se utiliza la modalidad de teletrabajo

Acciones para su fortalecimiento: De acuerdo con la medición de clima organizacional realizado por la empresa en el segundo semestre de 2020 y a través del instrumento de medición del tomo I, Se proponen las siguientes acciones para fortalecer esta variable:

Generar espacios por los distintos medios de comunicación al interior de la empresa con el fin de informar a los distintos colaboradores como se está manejando el tema de teletrabajo en las distintas áreas, esto se lograría por medio de las herramientas tecnológicas actuales como lo es el correo, teams y demás redes tecnológicas que tiene la empresa.

Realizar reuniones periódicas en donde se explique la situación de trabajo de cada uno de los integrantes del área, ya sea de una manera presencial o virtual, asegurando la comunicación asertiva en cada una de las reuniones con el fin de dejar claras las modalidades de teletrabajo que se están utilizando en cada una de las áreas de la entidad bajo análisis.

Generar realimentaciones de cada una sesión que se realizan y hacer seguimiento de la información que se está transmitiendo, esto con el fin de verificar si efectivamente está siendo asimilada por los trabajadores, lo líderes y altos directivos tienen la responsabilidad de corroborar con sus colaboradores el correcto entendimiento de los tipos de modalidad de teletrabajo.

Lineamiento del Plan Estratégico Corporativo: A través del acuerdo 07 del 03 de septiembre de 2019, en el numeral 6.1.1 establece la implementación de herramientas para el mejoramiento continuo, también se tiene el numeral 6.2.3 en donde establece que la empresa diseñará e implementará un plan de formación constante en competencias. Así mismo en el numeral 6.3.1 la empresa tiene como lineamiento implementar los mecanismos que garanticen una estructura organizacional acorde al rol funcional de la entidad. Por otra parte, en el numeral 6.3.2 se menciona que diseñará e implementará planes y programas que conduzcan al mejoramiento y calidad de vida laboral. (Transmilenio S.A., 2019)

Teletrabajo- Competencia

Acciones para su fortalecimiento: De acuerdo con la medición de clima organizacional realizado por la empresa en el segundo semestre de 2020 y a través del instrumento de medición del tomo I, Se proponen las siguientes acciones para fortalecer esta variable:

Se deben generar capacitaciones en donde a los colaboradores se les indique como administrar el tiempo y alcanzar las metas y objetivos planteados por la organización, para esto se requerirá de un diseño e implementación de planes de mejora continua, los cuales garanticen que los funcionarios están mejorando sus procesos de teletrabajo esto en el marco de que los colaboradores son capaces de reconocer sus habilidades para poder desarrollar sus actividades desde caso o cualquier otro sitio remoto o lejano de la oficina.

Se deben generar instrumentos los cuales permitan medir que las competencias de cada uno de los colaboradores y si su modalidad de teletrabajo es la adecuada para cumplir con los objetivos de la empresa, también se deben generar espacios de capacitan en donde se refuercen y mejoren las competencias de cada uno de los

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

trabajadores, lo anterior apoyado con las herramientas tecnológicas que posee la organización y con procesos liderados por gente idónea para guiar a los grupos de trabajo (líderes o cabezas de área)

Lineamiento del Plan Estratégico Corporativo: A través del acuerdo 07 del 03 de septiembre de 2019, en el numeral 6.1.1 establece la implementación de herramientas para el mejoramiento continuo, también se tiene el numeral 6.2.3 en donde establece que la empresa diseñará e implementará un plan de formación constante en competencias. Así mismo en el numeral 6.3.1 la empresa tiene como lineamiento implementar los mecanismos que garanticen una estructura organizacional acorde al rol funcional de la entidad. Por otra parte, en el numeral 6.3.2 se menciona que diseñará e implementará planes y programas que conduzcan al mejoramiento y calidad de vida laboral. (Transmilenio S.A., 2019)

Teletrabajo- Frecuencia/Alcance

Acciones para su fortalecimiento: De acuerdo con la medición de clima organizacional realizado por la empresa en el segundo semestre de 2020 y a través del instrumento de medición del tomo I, Se proponen las siguientes acciones para fortalecer esta variable:

Se deben generar espacios por medio de las herramientas tecnológicas de la entidad en donde se les comunique a los funcionarios los distintos tipos de escenarios para saber quién puede y quien no puede realizar teletrabajo, por otra parte, se deberán reforzar las políticas y diseñar planes de mejora continua con el fin de evitar una mala cultura organizacional entre los trabajadores, así mismo, realizar espacios en donde los trabajadores cuenten con la posibilidad de realizar intercambio de ideas y así disminuir la posibilidad de problemas entre los trabajadores del área, todo lo anterior dado por la guía de talento humano y los líderes del área.

Lineamiento del Plan Estratégico Corporativo: A través del acuerdo 07 del 03 de septiembre de 2019, en el numeral 6.1.1 establece la implementación de herramientas para el mejoramiento continuo, también se tiene el numeral 6.2.3 en donde establece que la empresa diseñará e implementará un plan de formación constante en competencias. Así mismo en el numeral 6.3.1 la empresa tiene como lineamiento implementar los mecanismos que garanticen una estructura organizacional acorde al rol funcional de la entidad. Por otra parte, en el numeral 6.3.2 se menciona que diseñará e implementará

planes y programas que conduzcan al mejoramiento y calidad de vida laboral.

(Transmilenio S.A., 2019)

Teletrabajo-Planes de carrera

Acciones para su fortalecimiento: De acuerdo con la medición de clima organizacional realizado por la empresa en el segundo semestre de 2020 y a través del instrumento de medición del tomo I, Se proponen las siguientes acciones para fortalecer esta variable:

Diseñar e implementar planes de carrera adaptadas a la nueva realidad, por otra parte, talento humano deberá generar canales de comunicación asertiva para que los funcionarios tengan claro las formas y rutas de crecimiento dentro de la entidad, esto se logrará por medio de capacitaciones y encabeza de cada uno de los líderes de área, este proceso tiene que contar con diseño e implementación de planes de mejora a fin de que los colaboradores siempre estén actualizados en las rutas de crecimiento dentro de la entidad, lo anterior encabezado por cada uno de líderes del área y de talento humano.

Lineamiento del Plan Estratégico Corporativo: través del acuerdo 07 del 03 de septiembre de 2019, en el numeral 6.1.1 establece la implementación de herramientas para el mejoramiento continuo, también se tiene el numeral 6.2.3 en donde establece que la empresa diseñará e implementará un plan de formación constante en competencias. Así mismo en el numeral 6.3.1 la empresa tiene como lineamiento implementar los mecanismos que garanticen una estructura organizacional acorde al rol funcional de la entidad. Por otra parte, en el numeral 6.3.2 se menciona que diseñará e implementará planes y programas que conduzcan al mejoramiento y calidad de vida laboral.

(Transmilenio S.A., 2019).

Teletrabajo - Detección de Potencial

Acciones para su fortalecimiento: De acuerdo con la medición de clima organizacional realizado por la empresa en el segundo semestre de 2020 y a través del instrumento de medición del tomo I, Se proponen las siguientes acciones para fortalecer esta variable:

Se deben diseñar e implementar políticas y planes de detección de potencial, los cuales permitan identificar a los colaboradores y sus aptitudes que le puedas ayudar a

realizar tareas en modalidad de teletrabajo, se deben generar espacios de comunicación asertiva en donde se informen y se detallen las evaluaciones realizadas para determinar si un colaborador tiene la capacidad o no de realizar teletrabajo, todo lo anterior encabezado en las áreas de talento humano y sus líderes en cada una de las áreas y con programas de mejora continua.

Lineamiento del Plan Estratégico Corporativo: través del acuerdo 07 del 03 de septiembre de 2019, en el numeral 6.1.1 establece la implementación de herramientas para el mejoramiento continuo, también se tiene el numeral 6.2.3 en donde establece que la empresa diseñará e implementará un plan de formación constante en competencias. Así mismo en el numeral 6.3.1 la empresa tiene como lineamiento implementar los mecanismos que garanticen una estructura organizacional acorde al rol funcional de la entidad. Por otra parte, en el numeral 6.3.2 se menciona que diseñará e implementará planes y programas que conduzcan al mejoramiento y calidad de vida laboral. (Transmilenio S.A., 2019)

Teletrabajo - Modelos de Capacitación

Acciones para su fortalecimiento: De acuerdo con la medición de clima organizacional realizado por la empresa en el segundo semestre de 2020 y a través del instrumento de medición del tomo I, Se proponen las siguientes acciones para fortalecer esta variable:

Se tiene que realizar un diseño total de esquemas de capacitación para la empresa, con el fin de poder darle a los colaboradores las herramientas adecuadas para cumplir con sus funciones en las modalidades de trabajos dispuestas, se deberá crear un programa de mejora continua el cual garantice que los trabajadores tienen conocimientos actualizados para ejercer su puesto de trabajo, se debe reforzar las políticas existentes y comunicarlas por parte de Talento humano y los líderes de cada área. También es importante generar espacios en donde se construya cultura organizacional y se evalúe el conocimiento de los funcionarios en cuanto a temas específicos de los cargos que tengan dentro de la entidad.

Lineamiento del Plan Estratégico Corporativo: través del acuerdo 07 del 03 de septiembre de 2019, en el numeral 6.1.1 establece la implementación de herramientas para el mejoramiento continuo, también se tiene el numeral 6.2.3 en donde establece que

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

la empresa diseñará e implementará un plan de formación constante en competencias. Así mismo en el numeral 6.3.1 la empresa tiene como lineamiento implementar los mecanismos que garanticen una estructura organizacional acorde al rol funcional de la entidad. Por otra parte, en el numeral 6.3.2 se menciona que diseñará e implementará planes y programas que conduzcan al mejoramiento y calidad de vida laboral. (Transmilenio S.A., 2019)

Teletrabajo - Modos de Supervisión.

Acciones para su fortalecimiento: De acuerdo con la medición de clima organizacional realizado por la empresa en el segundo semestre de 2020 y a través del instrumento de medición del tomo I, Se proponen las siguientes acciones para fortalecer esta variable:

Se debe diseñar una estrategia en donde los funcionarios puedan implementar planes que les permita medir el cumplimiento de objetivos, esto enfocado en realizar una única medición con base en los modelos de cada colaborador y su forma de medir los objetivos en teletrabajo, por otra parte, estas estrategias deben ir acompañadas de planes de mejora continua los cuales permitan fortalecer los modelos de medición, por otro lado se debe tener apoyo y trabajar de la mano con talento humano y con los líderes para fomentar espacios en donde los colaboradores den su opinión para alimentar el sistema y también generen cultura organizacional

Lineamiento del Plan Estratégico Corporativo: través del acuerdo 07 del 03 de septiembre de 2019, en el numeral 6.1.1 establece la implementación de herramientas para el mejoramiento continuo, también se tiene el numeral 6.2.3 en donde establece que la empresa diseñará e implementará un plan de formación constante en competencias. Así mismo en el numeral 6.3.1 la empresa tiene como lineamiento implementar los mecanismos que garanticen una estructura organizacional acorde al rol funcional de la entidad. Por otra parte, en el numeral 6.3.2 se menciona que diseñará e implementará planes y programas que conduzcan al mejoramiento y calidad de vida laboral. (Transmilenio S.A., 2019)

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

Mecanismo para realizar seguimiento a las acciones propuestas:

Para realizar el seguimiento y monitoreo a las acciones propuestas, se propone que, al cabo de 10 meses de la implementación de las acciones, se evalúe nuevamente a través del instrumento de medición aplicado en el tomo I las variables que más impacto tienen en la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. y así realizar un análisis comparativo de los resultados antes de implementar las acciones propuestas para de esta forma evaluar si hubo o no fortalecimiento de las mismas.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

Conclusiones

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

De acuerdo con las mediciones de cultura organizacional realizadas por la empresa antes y durante la pandemia Covid-19 y la implementación del teletrabajo, se proponen acciones para las variables que presentan mayor impacto en la cultura organizacional a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19: Beneficios-salario emocional, seguridad en el trabajo, Credibilidad, Desarrollo personal, Comunicación y Teletrabajo en los componentes de áreas, frecuencia, planes de carrera, detección de potencial, modelos de capacitación y modos de supervisión. Dichas acciones están encaminadas a fortalecer estas variables y por ende la cultura organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. y se

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

propone un término de 10 meses para su implementación, pues en materia de Cultura Organizacional los cambios se denotan en el mediano y largo plazo.

Se realizó la validación de que las acciones propuestas para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica de Transmilenio S.A. estuvieran alineadas al plan estratégico de la empresa y se encontró que en efecto coinciden con el plan estratégico adoptado con acuerdo de Junta Directiva No. 07 de 2019.

Se definió que el mejor mecanismo para monitorear y controlar el plan de fortalecimiento propuesto es el instrumento de medición aplicado en el tomo I, pues de esta forma se obtendrán resultados comparables para establecer si hubo o no fortalecimiento de las variables propuestas.

Recomendaciones

Recomendaciones para investigadores:

Aplicar este tipo de intervención en empresas de otros sectores económicos para validar y estudiar la existencia de otras acciones que permitan fortalecer la Cultura Organizacional a partir de la adopción de la modalidad de teletrabajo durante la pandemia Covid-19.

Crear un instrumento o mecanismo enfocado y especializado en hacer seguimiento a las acciones implementadas para fortalecer la Cultura Organizacional a partir de la adopción de la modalidad de teletrabajo durante la pandemia Covid-19.

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

Trabajar en la implementación de las acciones formuladas en la presente investigación que permiten el fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica a partir de la adopción del teletrabajo durante la pandemia Covid-19.

Una vez realizada la implementación de las acciones, aplicar el instrumento de medición del tomo I, que permite el control y seguimiento al plan de fortalecimiento de la Cultura Organizacional de la Subgerencia Económica.

En caso de que se diseñen acciones adicionales a las propuestas, validar que respondan a las tendencias y modelos de Cultura Organizacional generados durante la

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

pandemia Covid-19 y la adopción del teletrabajo y adicional que estén acorde al plan estratégico de la compañía adoptado mediante el acuerdo de Junta Directiva No. 07 de 2019 o el que lo modifique o reemplace.

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

Referencias

- AESTHESIS. (8 de 09 de 2017). *psicologosmadridcapital.com*. Obtenido de psicologosmadridcapital.com:
<https://www.psicologosmadridcapital.com/blog/sentimiento-soledad-patologia-siglo-xxi/>
- Alcazar, M. (2018). *Aprendizaje Y Eficacia En Las Organizaciones*. Pearson.
- Allan A. Kennedy, Terrence E. Deal. (1982). *LAS EMPRESAS COMO SISTEMAS CULTURALES*. Obtenido de
https://www.academia.edu/4485490/Deal_y_Kennedy_Las_empresas_como_sistemas_culturales
- Alvarez Sánchez, Y. (2013). *Evaluación a Través de la Metodología de Caso*. Bogotá: Universidad De La Salle.
- Analitik, V. (20 de 08 de 2021). *¿Cuál es el futuro del teletrabajo en Colombia?* Obtenido de <https://www.valoraanalitik.com/>:
<https://www.valoraanalitik.com/2021/08/13/cual-es-el-futuro-del-teletrabajo-en-colombia-2021/>
- Ballesteros, L. (29 de Septiembre de 2021). *www.portafolio.co*. Obtenido de www.portafolio.co: <https://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/recursos-humanos-y-cultura-organizacional-formula-pospandemia-550420>
- Banco de la República. (2020). *Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo-producto*. Documentos de trabajo Sobre Economía Rural y Urbana.
- Bell,, D., & Blanchflower, D. (2020). *US and UK Labour Markets Before and During the COVID-19 Crash*. National Institute Economic Review No. 252.

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

- Beltran, A., & Sánchez, L. (2002). *Las relaciones laborales virtuales: el teletrabajo. Tesis de grado, Facultad de Ciencias Jurídicas, Pontificia Universidad Javeriana.* Bogotá.
- Brower, T. (2020). Can Your Company Culture Survive The Pandemic? Myths, Misconceptions And How To Avoid Mistakes. *forbes*.
- Bumeran. (1 de 06 de 2020). *Cultura Organizacional según Handy y Harrison*. Obtenido de <https://agenciabumeran.com/cultura-organizacional-segun-handy-y-harrison/>
- Caicedo, J. A. (2021). *Teletrabajo y la productividad pos-pandemia*. Bogota: Facultad Ciencias Económicas. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/38761/CaicedoJenniferAstrid2021.pdf>
- Camacho, R., & Higueta, D. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético.
- Carbajal, G. (2021). *Cómo Fortalecer la Cultura Organizacional en Tiempos de Crisis. Empresarial & Laboral*.
- Carbajal, M. G. (2020). *Revista Empresarial & laboral*. Obtenido de Revista Empresarial & laboral: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/como-fortalecer-la-cultura-organizacional-en-tiempos-de-crisis>
- Carlos Díaz Lastreto. (22 de 12 de 2020). *Las empresas como sistemas culturales (ritos y rituales de la vida organizacional)*. Terrence Deal y Allan Kennedy. Obtenido de <http://lastreto.blogspot.com/search/label/cambio%20cultural>
- Carlos Díaz Lastreto. (1 de 1 de 2021). *Las empresas como sistemas culturales*. Obtenido de <https://www.recursohumano.cl/post/las-empresas-como-sistemas-culturales-terrence-deal-y-allan-kennedy>

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

CCIT-Fedesarrollo. (2014). Teletrabajo: Un vistazo al caso Colombiano según cifras oficiales. *Coyuntura TIC*.

Chambers, R. (12 de Julio de 2020). *The Institute of Internal Auditors*. Obtenido de The Institute of Internal Auditors: <https://global.theiia.org/knowledge/chambers-spanish/Pages/El-Impacto-de-la-Pandemia-en-la-Cultura-Organizacional.aspx>

Chanana, N., & Sangeeta. (2020). *Employee engagement practices during COVID-19 lockdown*. Obtenido de Journal of Public Affairs: <https://doi.org/10.1002/pa.2508>

Comisión Europea (D.G. de Empleo, Relaciones Industriales y Asuntos Sociales). (1995). *Le travail à domicile dans l'Union Europeenne*.

Cortes Alzate, C., Giraldo Cuellar, J. D., & Rojas Mendivelso, K. J. (2020).

METODOLOGÍA PARA APLICAR UN CAMBIO DE CULTURA

ORGANIZACIONAL ALINEADO CON LA ESTRATEGIA. En C. Cortes Alzate, J.

Giraldo Cuellar, & K. Rojas Mendivelso, *METODOLOGÍA PARA APLICAR UN*

CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL ALINEADO CON LA ESTRATEGIA

(págs. 25-54). Medellín: Universidad de Antioquia.

Coryell, W. (01 de 05 de 2020). *msdmanuals.com*. Obtenido de *msdmanuals.com*:

<https://www.msdmanuals.com/es-co/hogar/trastornos-de-la-salud-mental/trastornos-del-estado-de-%C3%A1nimo/depresi%C3%B3n>

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

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

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

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

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

https://www.serviciocivil.gov.co/portal/sites/default/files/comunicaciones/Portafolio_DASCD_2019_actualizado.pdf

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

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

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

https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/ModernizacionEstado/EiP/S03_Nuevas_modalidades_de_trabajo.pdf

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

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

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

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

Enciclopediasalud. (16 de 02 de 2016).

<https://www.enciclopediasalud.com/definiciones/afecto-plano>. Obtenido de Enciclopediasalud: <https://www.enciclopediasalud.com/definiciones/afecto-plano>

Forero, L. M. (2021). *EFFECTOS DEL TELETRABAJO COMO MODALIDAD LABORAL, PARA LOS EMPLEADOS DEL SECTOR TERCIARIO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ D.C,DURANTE LA PANDEMIA OCASIONADA POR EL VIRUS SARS –*

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

CoV – 2. BOGOTÁ: FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO.

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

https://www.funcionpublica.gov.co/documents/28587410/28587893/2019-05-16_Presentacion_general_mipg.pdf/eb964313-8519-6642-c0ef-886ce308eebc?t=1559248280957

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

González, R., Hidalgo, G., Salazar, J., & Preciado, M. (2010). Elaboración y Validación del Instrumento para Medir Calidad de Vida en el Trabajo "CVT-GOHISALO". *Ciencia y Trabajo*, 332-340.

Great Place to Work. (1 de Noviembre de 2021). *greatplacetowork-cayc.com*. Obtenido de *greatplacetowork-cayc.com*: <https://greatplacetowork-cayc.com/como-funciona-el-modelo-great-place-to-work/>

Harrington, Susan J. and Santiago. (2006). Organizational Culture and Telecommuters. *Quality of Work Life and Professional Isolation*, Article 1.

Hernández Sampieri, C., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. Ciudad de Mexico: McGraw-Hill.

ILO (International Labour Organization). (2020). *Working from Home: "A potential measure for mitigating the COVID-19 pandemic"*. Policy Brief, April.

Juan Lobo. (02 de Noviembre de 2020). *Cultura Organizacional, características y modelos*. Obtenido de <https://www.jcloblo.com/blog-j-lobo/cultura-organizacional/>

Kinyua Jacqueline Wanjaa, J. M. (2021). *ORGANIZATION CULTURE AND INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGY DYNAMICS*

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

AFFECTING THE ADOPTION OF TELEWORKING IN THE HEALTHCARE

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

López, M. P. (2020). *DESAFÍOS QUE IMPONE A LA CULTURA ORGANIZACIONAL LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DERIVADA DE LA APARICIÓN DE LA PANDEMIA COVID 19 EN UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO*¹.

Lucía Blasco. (4 de 10 de 2020). *Coronavirus y teletrabajo: 5 modelos de "oficina del futuro" que están emergiendo gracias a la pandemia*. Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-54356853>

Martínez Morán Pedro César Díez Ruiz Fernando . (19 de 07 de 2020). *The Conversation*. Obtenido de The Conversation: <https://theconversation.com/cinco-cambios-en-las-relaciones-laborales-provocados-por-el-coronavirus-142023>

Martínez Moran, P. C., & Díez Ruiz, F. (19 de 07 de 2020). *The Conversation*. Obtenido de The Conversation: <https://theconversation.com/cinco-cambios-en-las-relaciones-laborales-provocados-por-el-coronavirus-142023>

Martinez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral. Retos II (4), julio-diciembre, pp. 143-156. Quito: Editorial Abya-Yala/UPS.

Mena, Dariel. (2019). Obtenido de La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. Pensamiento & Gestión: (46), 11-47, http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762019000100011#B8).

Ministerio de las Comunicaciones. (20 de 04 de 2020). *El Teletrabajo, una modalidad laboral que crece en Colombia*. Obtenido de <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/135759:El-Teletrabajo-una-modalidad-laboral-que-crece-en-Colombia>: <https://mintic.gov.co/>

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

Ministerio de las Tecnologías y las Comunicaciones. (2020). *Medición del Teletrabajo en Entidades Públicas*. Bogotá.

Ministerio de Tecnología y Comunicaciones. (1 de Noviembre de 2021).

teletrabajo.gov.co. Obtenido de *teletrabajo.gov.co*:

https://teletrabajo.gov.co/622/articles-144782_recurso_1.pdf

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

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

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

https://teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf

Morales,, O. (30 de 06 de 2020). *ESAN*. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/>:

<https://www.esan.edu.pe/conexion/bloggers/intercultural-management/2020/06/una-nueva-cultura-organizacional-centrada-en-la-persona/>

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

Organización internacional del Trabajo. (2016). *Las dificultades y oportunidades del teletrabajo para los trabajadores y empleadores en los sectores de servicios de tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) y financieros.*, (págs. 1-5).

PAD Escuela de Dirección. (21 de 05 de 2021). *pad.com*. Obtenido de *pad.com*:

<https://blog.pad.edu/la-transformacion-cultural-eficaz-en-tiempos-de-covid-19>

Ponce, I. G. (25 de 09 de 2020). *Cuidateplus.marca.com*. Obtenido de

Cuidateplus.marca.com:

<https://cuidateplus.marca.com/enfermedades/psicologicas/estres.html>

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

Pongutá, W. F. (2020). *EL TELETRABAJO EN COLOMBIA, DESARROLLO Y AUGE EN*

ÉPOCA DE PANDEMIA COVID-19. Obtenido de

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

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

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

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

Schein, E. (2015). *La cultura empresarial y el liderazgo*.

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

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

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

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

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

TeensHealth. (01 de 05 de 2013). *TeensHealth*. Obtenido de TeensHealth:

<https://kidshealth.org/es/teens/anxiety-esp.html>

Transmilenio S.A. (2019). *Acuerdo No. 07 - Por el cual se actualiza el Plan Estratégico de TRANSMILENIO S.A., adoptado con Acuerdo de Junta Directiva 4 de 2015*.

Bogotá: Transmilenio S.A.

Transmilenio S.A. (2020). Historia de Transmilenio. págs.

<https://www.transmilenio.gov.co/publicaciones/146028/historia-de-transmilenio/>.

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

Transmilenio S.A. (01 de 11 de 2020). *Transmilenio S.A.* Obtenido de Transmilenio S.A.:

<https://www.transmilenio.gov.co/publicaciones/146031/mision-y-vision-de-transmilenio/>

Vineet Chopra, Sanjay Saint. (16 de 04 de 2015). *De nada vale la estrategia sin cultura*

organizacional. Obtenido de [https://www.elfinancierocr.com/gerencia/de-nada-](https://www.elfinancierocr.com/gerencia/de-nada-vale-la-estrategia-sin-cultura-organizacional/AQNYJJ4S4BELBENC2G5VPQ5WDI/story/)

[vale-la-estrategia-sin-cultura-](https://www.elfinancierocr.com/gerencia/de-nada-vale-la-estrategia-sin-cultura-organizacional/AQNYJJ4S4BELBENC2G5VPQ5WDI/story/)

[organizacional/AQNYJJ4S4BELBENC2G5VPQ5WDI/story/](https://www.elfinancierocr.com/gerencia/de-nada-vale-la-estrategia-sin-cultura-organizacional/AQNYJJ4S4BELBENC2G5VPQ5WDI/story/)

Zabaleta Contreras , S. P., & Gaona Pardo, J. H. (2020). *CÓMO ESTAN AFRONTANDO*

LA CRISIS LAS EMPRESAS COLOMBIANAS DURANTE EL COVID 19. Bogota:

Universidad Católica de Colombia.