



**¿Es la resistencia parte de la cultura organizacional de la empresa Seguridad Atempí Medellín? y ¿cómo esta influye en los cambios tecnológicos?**

**Alumna:**

**Manuela Garcés Echeverri**

**Profesor guía:**

**Roberto Carvalho**

**29 de octubre de 2020**

**Santiago de Chile**

|  |            |
|--|------------|
| 1. CONTENIDO                                       |            |
| <b>2. ÍNDICE DE TABLAS:</b>                        | <b>3</b>   |
| <b>3. ÍNDICE DE IMÁGENES</b>                       | <b>3</b>   |
| <b>4. ÍNDICE DE GRÁFICOS</b>                       | <b>4</b>   |
| <b>5. RESUMEN EJECUTIVO</b>                        | <b>5</b>   |
| <b>6. INTRODUCCIÓN</b>                             | <b>6</b>   |
| <b>7. MARCO TEÓRICO</b>                            | <b>8</b>   |
| 7.1 CULTURA ORGANIZACIONAL                         | 10         |
| 7.2 GRUPOS   | 11         |
| 7.2.1 <i>Identidad Social</i>                      | 12         |
| 7.3 CAMBIO ORGANIZACIONAL                          | 13         |
| 7.3.1 <i>Cambio tecnológico</i>                    | 13         |
| 7.4 RESISTENCIA AL CAMBIO                          | 14         |
| 7.4.1 <i>Modelos que contribuyen al cambio</i>     | 15         |
| 7.5 DIFERENCIAS GENERACIONALES                     | 17         |
| <b>8. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</b>    | <b>20</b>  |
| 8.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA Y LA INDUSTRIA      | 21         |
| 8.2 CONTEXTO NACIONAL Y ORGANIZACIONAL: COVID-19   | 23         |
| <b>9. METODOLOGÍA</b>                              | <b>27</b>  |
| <b>10. ANÁLISIS DE DATOS Y DEL MARCO TEÓRICO</b>   | <b>35</b>  |
| 10.1 ENTREVISTAS INDIVIDUALES                      | 36         |
| 10.2 CUESTIONARIO                                  | 44         |
| 10.3 ENTREVISTAS GRUPALES:                         | 68         |
| 10.4 ANÁLISIS GENERAL:                             | 78         |
| 10.4.1 <i>Cultura organizacional:</i>              | 78         |
| 10.4.2 <i>Comunicación:</i>                        | 80         |
| 10.4.3 <i>Cambio organizacional y tecnológico:</i> | 82         |
| <b>11. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN:</b>              | <b>93</b>  |
| <b>12. CONCLUSIONES:</b>                           | <b>99</b>  |
| <b>13. ANEXOS:</b>                                 | <b>102</b> |
| 13.1 ANEXO 1: CODIFICACIÓN ENTREVISTA INDIVIDUAL   | 102        |
| 13.2 ANEXO 2: PREGUNTA 1-RANGO ETARIO              | 122        |
| 13.3 ANEXO 3: PREGUNTA 1-ANTIGÜEDAD                | 122        |
| 13.4 ANEXO 4: PREGUNTA 2-RANGO ETARIO              | 122        |
| 13.5 ANEXO 5: PREGUNTA 2-ANTIGÜEDAD                | 123        |
| 13.6 ANEXO 6: PREGUNTA 3- RANGO ETARIO             | 123        |
| 13.7 ANEXO 7: PREGUNTA 3- ANTIGÜEDAD               | 123        |
| 13.8 ANEXO 8: PREGUNTA 4- RANGO ETARIO             | 124        |
| 13.9 ANEXO 9: PREGUNTA 4- ANTIGÜEDAD               | 124        |
| 13.10 ANEXO 10: PREGUNTA 5- RANGO ETARIO           | 124        |
| 13.11 ANEXO 11: PREGUNTA 5- ANTIGÜEDAD             | 125        |
| 13.12 ANEXO 12: PREGUNTA 6- RANGO ETARIO           | 125        |
| 13.13 ANEXO 13: PREGUNTA 6- ANTIGÜEDAD             | 125        |
| 13.14 ANEXO 14: PREGUNTA 7- RANGO ETARIO           | 126        |

|  |            |
|--|------------|
| 13.15 ANEXO 15:PREGUNTA 7- ANTIGÜEDAD .....          | 126        |
| 13.16 ANEXO 16: PREGUNTA 8- RANGO ETARIO.....        | 126        |
| 13.17 ANEXO 17:PREGUNTA 8- ANTIGÜEDAD.....           | 127        |
| 13.18 ANEXO 18:PREGUNTA 9- RANGO ETARIO .....        | 127        |
| 13.19 ANEXO 19: PREGUNTA 9- ANTIGÜEDAD .....         | 127        |
| 13.20 ANEXO 20:PREGUNTA 10-RANGO ETARIO .....        | 128        |
| 13.21 ANEXO 21: PREGUNTA 10-ANTIGÜEDAD.....          | 128        |
| 13.22 ANEXO 22: PREGUNTA 11-RANGO ETARIO .....       | 128        |
| 13.23 ANEXO 23: PREGUNTA 11-ANTIGÜEDAD.....          | 129        |
| 13.24 ANEXO 24:PREGUNTA 12-RANGO ETARIO .....        | 129        |
| 13.25 ANEXO 25: PREGUNTA 12-ANTIGÜEDAD .....         | 129        |
| 13.26 ANEXO 26: PREGUNTA 13- RANGO ETARIO.....       | 130        |
| 13.27 ANEXO 27: PREGUNTA 13- ANTIGÜEDAD .....        | 130        |
| 13.28 ANEXO 28 :PREGUNTA 14- RANGO ETARIO.....       | 130        |
| 13.29 ANEXO 29: PREGUNTA 14- ANTIGÜEDAD .....        | 131        |
| 13.30 ANEXO 30: PREGUNTA ABIERTA .....               | 131        |
| 13.31 ANEXO 31: PREGUNTA ABIERTA .....               | 132        |
| 13.32 ANEXO 32: PREGUNTA ABIERTA .....               | 132        |
| 13.33 ANEXO 33: CODIFICACIÓN ENTREVISTA GRUPAL ..... | 133        |
| <b>14. CARTA GANTT .....</b>                         | <b>145</b> |
| <b>15. BIBLIOGRAFÍA: .....</b>                       | <b>147</b> |

## 2. Índice de tablas:

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Tabla 1: Los ocho pasos de Kotter .....</b>   | <b>16</b> |
| <b>Tabla 2: Análisis del competidor-Portafolio y certificaciones .....</b>               | <b>22</b> |
| <b>Tabla 3: Análisis del competidor-Bono de reinversión y talento humano .....</b>       | <b>23</b> |
| <b>Tabla 4: Análisis del competidor-Estructura operativa y planes de bienestar .....</b> | <b>23</b> |
| <b>Tabla 5: Cuestionario propuesto .....</b>   | <b>30</b> |
| <b>Tabla 6: Nodos entrevista individual .....</b>  | <b>36</b> |
| <b>Tabla 7: Eje “Percepción de la cultura organizacional” .....</b>                      | <b>36</b> |
| <b>Tabla 8: Eje comunicación .....</b>   | <b>41</b> |
| <b>Tabla 9: Nodos entrevista grupal .....</b>  | <b>71</b> |
| <b>Tabla 10: Eje comunicación .....</b>  | <b>71</b> |
| <b>Tabla 11: Eje cambio organizacional .....</b>   | <b>73</b> |
| <b>Tabla 12: Acciones propuestas - Los ocho pasos de Kotter .....</b>                    | <b>97</b> |

## 3. Índice de imágenes

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Imagen 1: Campaña “Buscando talentos” .....</b>  | <b>25</b> |
| <b>Imagen 2: Campaña “Buscando talentos” 2.....</b> | <b>26</b> |
| <b>Imagen 3: Campaña Viernes solidario” .....</b>   | <b>26</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Imagen 4: Participación cuestionario.....</b>        | <b>29</b> |
| <b>Imagen 5: Recordatorio Entrevista Grupal.....</b>    | <b>34</b> |
| <b>Imagen 6: Rango de edad general .....</b>            | <b>67</b> |
| <b>Imagen 7: Género.....</b>                            | <b>68</b> |
| <b>Imagen 8: Actividad- Cultura organizacional.....</b> | <b>68</b> |
| <b>Imagen 9: Actividad- Cambio tecnológico.....</b>     | <b>69</b> |

#### **4. Índice de Gráficos**

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Gráfico 1: Porcentajes pregunta.....</b>        | <b>45</b> |
| <b>Gráfico 2: Pregunta 1-Rango etario .....</b>    | <b>45</b> |
| <b>Gráfico 3: Pregunta 1- Antigüedad .....</b>     | <b>46</b> |
| <b>Gráfico 4: Porcentaje pregunta 2 .....</b>      | <b>47</b> |
| <b>Gráfico 5: Pregunta 2-Rango etario .....</b>    | <b>47</b> |
| <b>Gráfico 6: Pregunta 2-Antigüedad .....</b>      | <b>48</b> |
| <b>Gráfico 7: Porcentaje pregunta 3 .....</b>      | <b>48</b> |
| <b>Gráfico 8: Pregunta 3-Rango etario .....</b>    | <b>49</b> |
| <b>Gráfico 9: Pregunta 3-Antigüedad .....</b>      | <b>49</b> |
| <b>Gráfico 10: Porcentaje pregunta 4 .....</b>     | <b>50</b> |
| <b>Gráfico 11: Pregunta 4- Rango etario .....</b>  | <b>50</b> |
| <b>Gráfico 12: Pregunta 4- Antigüedad .....</b>    | <b>51</b> |
| <b>Gráfico 13: Porcentaje pregunta 5 .....</b>     | <b>51</b> |
| <b>Gráfico 14: Pregunta 5- Rango etario .....</b>  | <b>52</b> |
| <b>Gráfico 15: Pregunta 5- Antigüedad .....</b>    | <b>52</b> |
| <b>Gráfico 16: Porcentaje pregunta 6 .....</b>     | <b>53</b> |
| <b>Gráfico 17: Pregunta 6- Rango etario .....</b>  | <b>53</b> |
| <b>Gráfico 18: Pregunta 6-Antigüedad .....</b>     | <b>54</b> |
| <b>Gráfico 19: Porcentaje pregunta 7 .....</b>     | <b>54</b> |
| <b>Gráfico 20:Pregunta 7-Rango etario .....</b>    | <b>55</b> |
| <b>Gráfico 21: Pregunta 7- Antigüedad .....</b>    | <b>55</b> |
| <b>Gráfico 22:Porcentaje pregunta 8 .....</b>      | <b>56</b> |
| <b>Gráfico 23:Pregunta 8- Rango etario .....</b>   | <b>56</b> |
| <b>Gráfico 24: Pregunta 8- Antigüedad .....</b>    | <b>57</b> |
| <b>Gráfico 25: Porcentaje pregunta 9 .....</b>     | <b>57</b> |
| <b>Gráfico 26: Pregunta 9- Rango etario .....</b>  | <b>58</b> |
| <b>Gráfico 27: Pregunta 9- Antigüedad .....</b>    | <b>58</b> |
| <b>Gráfico 28: Porcentaje pregunta 10 .....</b>    | <b>59</b> |
| <b>Gráfico 29: Pregunta 10- Rango etario .....</b> | <b>59</b> |
| <b>Gráfico 30: Pregunta 10- Antigüedad .....</b>   | <b>60</b> |
| <b>Gráfico 31: Porcentaje pregunta 11 .....</b>    | <b>60</b> |
| <b>Gráfico 32: Pregunta 11- Rango etario .....</b> | <b>61</b> |
| <b>Gráfico 33:Pregunta 11- Antigüedad .....</b>    | <b>61</b> |
| <b>Gráfico 34:Porcentaje pregunta 12 .....</b>     | <b>62</b> |
| <b>Gráfico 35: Pregunta 12-Rango etario .....</b>  | <b>62</b> |
| <b>Gráfico 36:Pregunta 12-Antigüedad .....</b>     | <b>63</b> |

|   |    |
|---|----|
| <b>Gráfico 37: Porcentaje pregunta 13</b> .....   | 63 |
| <b>Gráfico 38: Pregunta 13-Rango etario</b> ..... | 64 |
| <b>Gráfico 39: Pregunta 13-Antigüedad</b> .....   | 64 |
| <b>Gráfico 40: Porcentaje pregunta 14</b> .....   | 65 |
| <b>Gráfico 41: Pregunta 14-Rango etario</b> ..... | 65 |
| <b>Gráfico 42: Pregunta 14- Antigüedad</b> .....  | 66 |

## **5. Resumen ejecutivo**

Esta investigación se realizó en la empresa Seguridad Atempí Medellín, compañía de seguridad privada que lleva más de 43 años en el mercado colombiano, tiene 82 empleados administrativos (la muestra de la investigación) y es una empresa tradicional, burocrática y que le cuesta salir de su zona de confort.

Luego de conocer la empresa, se pasará entender el objetivo de esta investigación, el cual se resume en identificar si la resistencia hace parte de la cultura organizacional de la compañía y a partir de esto entender como esta influye frente a los cambios tecnológicos, es por esto que además de este objetivo general, se plantearon diferentes objetivos específicos que buscan contribuir a la investigación. Dentro de estos objetivos se encuentran los mencionados a continuación: identificar si la cultura de la empresa está alineada con la percepción de los empleados, identificar el nivel de resistencia actual de los empleados, identificar las causas que generan la resistencia dentro de la organización y si esta hace parte de la cultura organizacional percibida por los empleados y por ultimo entregar un plan de acción a la compañía. Así pues, para cumplir con estos objetivos se desarrollaron tres instrumentos de investigación: entrevistas individuales, grupales y un cuestionario virtual, los cuales dieron información valiosa y suficiente para generar conclusiones acertadas. De manera resumida se clarifica que la percepción de la cultura organizacional está alineada con la estipulada por la compañía, pero con un impacto directo por el COVID-19, además, se evidenció que hay diferentes niveles de resistencia que dependen de la edad, el tiempo de antigüedad, así como sus propias causantes, pues para unos es el miedo a lo desconocido y la tecnología (mayores de 56 años), pero para otros es el que no los involucren en el proceso (18-39 años), de igual manera, se vio, que la resistencia hace parte de la cultura de la empresa ya que llevan haciendo las cosas de la misma forma por años y cuesta salir de esa sensación de seguridad, además, se evidenció que el impacto de este fenómeno influye directamente en los cambios tecnológicos, ya que una de los mayores causantes de resistencia es la tecnofobia, pues este mundo es completamente nuevo para la organización y es necesario hoy en día para

permanecer en la vanguardia del mercado. Para finalizar, hay que decir que la empresa tiene resistencias implícitas que son fáciles de identificar, pero también diferidas, que pasan más desapercibidas por lo que la empresa requiere generar un plan de acción que le ayude a sobrellevar este cambio organizacional que enfrenta actualmente.

## **6. Introducción**

Hoy en día existe una necesidad clara de generar cambios dentro de las organizaciones, esta necesidad surge por la globalización, pues esta hace que las empresas tengan que estar constantemente auto interviniéndose, debido al dinamismo, pues lo que es adecuado en un momento puede no serlo en otro, de hecho, cuando los directivos suponen conocer todo lo que requieren, significa que la organización perdió su dinamismo y empezó su decadencia (Arnold,2008).

Este trabajo se enfocará en la compañía Seguridad Atempí Medellín, empresa que cuenta con 82 trabajadores en la parte administrativa (muestra con la que se trabajará) y que lleva más de 43 años desempeñándose en el mercado colombiano como una compañía de seguridad privada, especialista en la implementación de estrategias para brindar protección a personas, instalaciones, operaciones, procesos, activos, etc. Mediante una administración y gestión de riesgos que se caracteriza por tener las mejores prácticas en seguridad integral y en el desarrollo e implementación de estrategias innovadoras, confiables y eficientes, que generan confianza y tranquilidad a todos los grupos de interés de la compañía y que contribuyen al mejoramiento de sus condiciones de seguridad y protección.

La organización cuenta con nueve sedes en diferentes ciudades de Colombia y a pesar de llevar mucho tiempo en el mercado, le ha costado ir evolucionando, debido a que el modelo que llevan es un modelo tradicional y burocrático.

En el ámbito de las empresas de seguridad privada, el problema de la globalización no es la excepción, por el contrario, el reto que tienen es aún mayor, ya que este es un gremio tradicional, que con los avances de la tecnología y las nuevas necesidades tuvo que ir reinventándose y creando algo más que un servicio de vigilancia.

Debido a lo mencionado anteriormente, es que hoy en día las compañías deben darle importancia a lo que sucede cuando se producen estos cambios, ya que estos se manifiestan en los involucrados, como empleados, procesos, clientes y formas distintas de operar, dentro de un contexto específico. Por lo que en la actualidad las empresas deben enfocarse en

mitigar estos impactos, ya que el contexto exige hacer cambios, pero el éxito de estos dependerá del manejo que se le dé a la situación, pues dicho éxito está estrechamente relacionado con el personal de las compañías.

De esta manera, esta tesis estará enfocada en el caso puntual de la compañía Seguridad Atempí Medellín, empresa que ha implementado varios cambios tecnológicos a lo largo del tiempo, ya que ha visto la necesidad de enfocarse en nuevos pilares que involucran la innovación, la creatividad y la pasión.

Con lo mencionado anteriormente se puede demostrar como el enfoque ha ido evolucionando, pues además de ofrecer un servicio de calidad y contar con un personal idóneo, la compañía le ha dado importancia a la avanzada tecnología, claro está que este nuevo enfoque genera diferentes sensaciones y hasta resistencia, pues Atempí cuenta con un tema cultural arraigado, donde existen estilos, técnicas legitimadas, que han funcionado de esta forma por muchos años y que no dejan de ser maneras tradicionales de hacer las cosas que generan seguridad para sus empleados.

Por otro lado, es importante mencionar el tema generacional que vive la empresa, ya que dentro de sus empleados se cuenta con un rango de edad entre 19- 60 años y esta brecha de generaciones influye en las diferentes maneras de aceptar los cambios y de adaptarse finalmente a ellos.

Así pues, con este trabajo se buscará por medio de esta investigación, identificar si la resistencia hace parte de la cultura organizacional de la compañía y analizar cómo esta influye a la hora de implementar nuevos cambios tecnológicos.

Para lograr hacer lo mencionado anteriormente, se definirá cuál es la cultura organizacional de la compañía, pues de esta manera se identificará si esta está alineada con la percepción de cultura de cada uno de los empleados y además se indagará si la resistencia hace parte de esa cultura, identificando por último cuáles son las causas de dicha resistencia.

En cuanto al término resistencia, cabe mencionar que existen estudios críticos del tema, que afirman que la forma como se lleva a cabo hoy esta definición se pierde en el intento de comprender la misma, debido a que es un fenómeno sin rostro y poco visible (Oreg, 2006). Pero existen ejemplos de estudios prácticos y de académicos que sostienen que el concepto ha sobrevivido por su utilidad (Dent & Goldberg, 1999; Krantz, 1999).

Debido a lo mencionado previamente se entiende que este tema es pertinente de estudiar, con el fin de poder comprender como dicho término se relaciona con la cultura organizacional de la compañía, pues de esta manera se lograrán comprender sus causas y su entendimiento para finalmente obtener medidas pertinentes y asertivas frente a los cambios, especialmente los tecnológicos, ya que está es una realidad a la que se enfrenta el gremio de seguridad privada, donde la innovación y el cambio hace parte de ella.

Además, de lo mencionado anteriormente la investigadora entregará un plan de acción a la compañía, donde se expondrán los puntos negativos que fueron identificados en la cultura organizacional y los puntos positivos, con el fin de proponer como solucionar o mitigar los puntos negativos y como potencializar los positivos.

### **Pregunta de investigación:**

¿Es la resistencia parte de la cultura organizacional de la empresa Seguridad Atempí Medellín? y ¿cómo esta influye en los cambios tecnológicos?

### **Objetivo General**

Identificar si la resistencia hace parte de la cultura organizacional de la compañía Seguridad Atempí Medellín y a partir de esto entender como esta influye frente a los cambios tecnológicos.

### **Objetivos Específicos**

- Identificar si la cultura de la empresa está alineada con la percepción de los empleados.
- Identificar el nivel de resistencia actual de los empleados.
- Identificar las causas que generan la resistencia dentro de la organización y si esta hace parte de la cultura organizacional percibida por los empleados.
- Entregar un plan de acción a la compañía.

Por otro lado, hay que mencionar que este estudio cuenta con una gran accesibilidad a la información y los datos, ya que la investigadora trabajó en la compañía y los interesados de la organización están de acuerdo con que se realice esta investigación.

## **7. Marco teórico**

Las organizaciones se definen como el conjunto de personas que tienen la capacidad de movilizar, integrar y orientar actividades hacia el cumplimiento de fines, cuyos resultados se observan por su efecto transformador y de agregación de valor (Arnold,2008).

Por ende, estas deben adaptarse a los constantes cambios de metas y demandas que adquieren al estar en constante movimiento, pues hoy en día se ha vuelto una tarea crucial en la última década, estos cambios que eran considerados un desafío atemporal y poco común, hoy en día se han vuelto un pilar fundamental dentro de las compañías (Piderit,2000).

Debido a lo mencionado previamente, en la actualidad las empresas tienden a darle importancia a estos nuevos desafíos, ya que la única forma de lograr responder al ritmo del cambio es adaptándose a estructuras más ágiles, potenciadoras y orientadas a tener una cultura enfocada al equipo (Piderit, 2000).

Es por esto, que las empresas deben contar con agentes de cambio, que son las personas encargadas de motivar, inventar e implementar la visión de un futuro para la compañía que los demás no han identificado, es decir, es el catalizador y el que asume la responsabilidad de dirigir las actividades de cambio (Robbins & Judge,2013).

En efecto, la persona encargada de gestionar los cambios debe tener muy presente los elementos socioculturales de las organizaciones (Dávila, 2000) y esto implica entender las diferentes relaciones que se crean entre la persona y la empresa, sus actitudes, expectativas y aspiraciones (Calderón, Murillo &Torres, 2003). Pues se sostiene que los actores enfrentados a una situación de cambio no son pasivos, ni sus conductas son solo reflejos de la situación, ellos perciben y evalúan la situación de acuerdo con sus intereses privados y colectivos, pero claro está que la influencia de cada persona está relacionada al grado de poder que tiene en la organización (Acuña,1998).

Es por esto que la mejor forma de afrontar un cambio es analizando la cultura organizacional, debido a que en el mundo práctico y teórico se afirma que los estudios culturales logran adentrarse en las operaciones cotidianas con las que se identifican las compañías, logrando de esta forma anticipar los efectos de la implantación de estrategias para sus desarrollos y fortalecimientos, que permiten evaluar la flexibilidad disponible ante procesos de cambios y que facilitan el reconocimiento de los significados relacionados con sus eficacias y eficiencias operacionales (Arnold, 2004), pues para tener una adaptación organizacional exitosa, es necesario generar una instancia de apoyo por parte de los trabajadores y un entusiasmo por los cambios propuestos, en vez de simplemente intentar vencer la resistencia (Piderit,2000 ).

## **7.1 Cultura Organizacional**

Cada empresa tiene su propia cultura organizacional, término que ha sido empleado por algunos autores en años anteriores, pero que realmente toma fuerza en la década de los ochenta a partir de los trabajos de Ouchi, donde se dice que la cultura de una empresa es construida por diferentes elementos como lo son la tradición, los valores que marcan el lineamiento de opiniones, acciones y las condiciones (Calderón, Murillo & Torres, 2003).

De otra manera para Schein (1988), la cultura es la base de suposiciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, los cuales trabajan inconscientemente y con una definición clara y conjunta de la visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno (Calderón, Murillo & Torres, 2003).

Es decir, una definición completa de este término es que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que ayudan a diferenciar una compañía de las demás (genera fronteras), además es la encargada de dar una identidad y facilitar la generación de compromiso, ya que se pasa de un interés individual a uno grupal. También es importante aclarar que este es un término descriptivo, lo que significa que lo que demuestra es cómo las personas perciben la cultura, no si les gusta o no (Robbins & Judge, 2013).

Además, como se puede observar, existen coincidencias en las definiciones por parte de la mayoría de los autores que trabajan en esta temática, pues al final estas apuntan a que existe un sistema particular de significados o propósitos compartidos por los miembros de la organización, que están integrados por mitos, valores y creencias (Calderón, Murillo & Torres, 2003).

Ahora bien, luego de conocer diferentes definiciones es importante entender que la cultura organizacional se ha convertido en un componente de gran importancia estratégica y en un factor diferenciador para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva (Porter, 1980). Pero para lograr lo mencionado anteriormente, esta debe cumplir con funciones significativas para sus integrantes, pues solo de esta forma va a lograr reducir la incertidumbre que se puede llegar a generar en las empresas (Calderón, Murillo & Torres, 2003).

Es decir, si la mayoría de los empleados tienen la misma opinión sobre los valores y la misión de la empresa, entonces se dirá que la cultura es fuerte, lo que significa que se tiene una

mayor influencia sobre el comportamiento de los empleados y se puede ir de forma más fácil por los mismos objetivos (Robbins&Judge,2013).

Aunque es importante mencionar que, así como la cultura tiende a ser algo bueno, también puede tener aspectos negativos, especialmente cuando esta está institucionalizada, que es cuando la organización adquiere vida propia y se vuelve inmortal, ya que al estar tan arraigada puede convertirse en un obstáculo para el cambio (Robbins&Judge,2013).

Además, la cultura organizacional habla sobre una percepción común, por lo que se espera que todas las personas de la organización, sin importar el estatus, edad, nacionalidad, entre otras, tengan una percepción similar. Aunque esto no significa que las empresas no puedan tener subculturas, que son mini culturas dentro de la organización que se crean normalmente por áreas, espacios geográficos, con el fin de resolver conflictos o preguntas definidas por estas designaciones, es decir, estas pueden existir, pero deben tener igualmente presente los valores fundamentales de toda la organización (Robbins&Judge,2013).

Según lo mencionado anteriormente, se puede decir que la alineación de la cultura organizacional entre la empresa, los individuos y los grupos es un factor fundamental para enfrentar el cambio, es por esto, que es importante definir qué son los grupos, para entender mejor la dinámica.

## **7.2 Grupos**

Los grupos son cuando existen dos o más personas que interactúan entre ellos, con el fin de lograr un objetivo específico. Estos pueden ser formales (tienen una estructura y tareas específicas estipuladas) o informales (no tienen una estructura formal) (Robbins&Judge,2013). Además, estos cuentan con diferentes elementos como normas, roles, estatus, tamaño, cohesión y diversidad, los cuales existen para moldear la conducta de sus miembros y ayudar a explicar o predecir el comportamiento individual dentro del grupo, así como también el desempeño de este (Robbins&Judge,2013), puesto que cada persona interpreta y reacciona de forma individual el cambio, pero estas respuestas individuales probables, se transforman en su mayoría en demandas colectivas o demandas sociales (Alles,2013).

Para profundizar más en esta definición es importante mencionar que existe el término mentalidad grupal que proviene de la explicación que dice que el grupo funciona en muchas oportunidades como una unidad (Grinberg, Sor & Tabak,1991), la cual está compuesta por la percepción del rol, que es el punto de vista que tiene la persona frente a cómo debe actuar en

una situación específica (estos se perciben de acuerdo a los estímulos que se tienen de lo que los rodea como, familia, amigos, libros, entre otros) y las expectativas del rol, que es la manera en que los demás creen que la persona debería actuar en una situación determinada (Robbins&Judge,2013). Claro está, que estas dos deben tener un punto en común para funcionar, porque de lo contrario se generará un conflicto de rol, que es cuando los requerimientos de un rol impiden cumplir los de otro, un ejemplo de esto es cuando el rol laboral y el rol familiar no apuntan hacia las mismas expectativas, en estos casos normalmente se generan situaciones de estrés (Robbins&Judge,2013).

Es decir, las personas y los grupos deben estar alineados para lograr un mismo fin, para cumplir con lo mencionado, se tienen teorías que explican que las personas tienden a querer pertenecer en un grupo y por este motivo muchas veces se limitan a seguir las normas grupales para ser aceptados, esto implica cambiar actitudes y pensamientos para pertenecer al estándar grupal (Robbins&Judge,2013). Además, se sustenta que muchas veces esa mentalidad está construida de forma inconsciente o anónima por opiniones y deseos que son contruidos de forma unánimes por el grupo (Grinberg, Sor & Tabak, 1991).

Así pues, después de entender mejor el funcionamiento de los grupos, se pasa a ver cómo la organización está compuesta por grupos de personas que tienen identidades sociales.

### **7.2.1 Identidad Social**

La identidad social es la encargada de ayudar a que el individuo comprenda quien es y de esta forma logre encajar con otras personas, esto se logra por medio de las semejanzas, ya sean valores o características que ayudan a ver un grupo holísticamente, es decir, como un todo (Robbins&Judge,2013).

Además, la teoría de la identidad social afirma que las personas tienen reacciones emocionales frente al éxito o fracaso del grupo, de igual forma esta teoría, ayuda a que el individuo reduzca la incertidumbre que genera el saber quiénes son y qué deberían hacer (Robbins&Judge,2013). Es decir, existen fenómenos como el mencionado que influyen en el comportamiento de los empleados y que se verá reflejado en la cultura de la compañía.

Dicho de otra manera, hay casos en donde la cultura puede generar conflictos que traen como resultado el término mencionado anteriormente, resistencia al cambio, el cual se usa normalmente en las investigaciones y literaturas que hablan sobre el cambio organizacional. Este término se usa para explicar, porqué los esfuerzos para introducir cambios a gran escala

en temas de tecnología, métodos de producción, prácticas de gestión, etc, no logran cumplir las expectativas y terminan fallando (Oreg,2006)

### **7.3 Cambio organizacional**

A todo esto, hay que entender que el cambio es toda acción que involucra realizar algo de forma diferente, pues existen varias fuerzas que actúan como estímulos para el cambio, como la naturaleza de la fuerza laboral, la tecnología, los problemas económicos, la competencia, las tendencias sociales y la política mundial, las cuales deben ser identificadas para saber de qué forma abordarlas (Robbins&Judge,2013).

#### **7.3.1 Cambio tecnológico**

En cuanto al cambio tecnológico, hay que mencionar que la introducción de nuevas tecnologías en una organización puede ser enmarcada como un proceso de innovación, el cual involucra una mejora en algún aspecto particular de la compañía, que puede ser análisis de datos, comunicación, diseño, etc. Claro está, que esto debe ir de la mano de una correcta implementación en el lugar de trabajo, pues la adopción por parte de los usuarios es fundamental en el proceso (Mirvis, Sales & Hackett,1991).

Es decir, desde el ámbito empresarial se habla de lo positivo de la tecnología por los beneficios que puede llegar a tener (facilita los procesos productivos, economiza tiempos y métodos de trabajo, recorta costes, aumenta la productividad, etc.), pero de igual modo este cambio genera preocupación e incertidumbre en los involucrados ya que esto implica la aparición de nuevos métodos y formas de trabajo desconocidos (Salanova&Nadal,2002). A todo eso, las empresas invierten mucho dinero en esas nuevas formas, para avanzar e innovar, pero esta inversión no es la única necesaria, ya que se requiere tiempo y energía para introducir y entrenar a las personas de la organización, con el fin de buscar una mejor comprensión y adaptación de las nuevas herramientas (Mirvis, Sales & Hackett,1991).

A propósito, uno de los mejores instrumentos para generar un apoyo positivo frente al cambio es la participación de las personas en los nuevos proyectos y en cualquier otra situación que implique nuevas formas de hacer las cosas, pues esta se refiere a algo más allá que comunicación, ya que habla de involucrar al otro en los diferentes temas, de tal forma que los hace sentir parte del éxito o fracaso de este (Mirvis, Sales & Hackett,1991).

Por ejemplo, en la perspectiva del cambio interaccionista, se reconoce la participación de diferentes actores de la compañía, a estos se les da relevancia, sin importar si tienen autoridad

o no, pues en esta perspectiva se afirma en que todos los involucrados pueden influir sobre la naturaleza de los cambios y en sus dinámicas (Acuña,1998). Digamos en el caso de la tecnología los usuarios finales crean percepciones y actitudes tempranas sobre las consecuencias que la nueva tecnología causará en ellos, en sus compañeros de trabajo, departamentos y en la oficina en general, debido a que crean su propia visión de los pros y contras de ese cambio, teniendo en cuenta las experiencias propias o ajenas (Mirvis, Sales & Hackett,1991) lo que significa que cada individuo es importante en el proceso, ya que hace parte de un todo, que es la organización.

#### **7.4 Resistencia al cambio**

En concreto, estas nuevas propuestas, sin ir más lejos, pueden generar cierta resistencia, concepto que se define como la conducta que adquiere una persona con el fin de impedir la correcta instrumentación de un cambio laboral, este fenómeno se da debido a una sensación de amenaza frente a la seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima (Alles,2013).

Además, esa amenaza que surge de forma natural al enfrentarse a algo nuevo se sustenta con estudios existentes recientes que demuestran que, aunque las personas tengan datos e información que muestran lo necesario que puede llegar a ser un cambio, se aferran a todo lo que pueda probar que todo está bien y que el cambio no es necesario (Robbins&Judge,2013).

Por consiguiente, es importante aclarar que existen diferentes fuentes de resistencia al cambio, una de ellas son las fuentes individuales, las cuales pueden surgir por el hábito de hacer algo de una misma forma, por la necesidad de sentir seguridad, por el miedo a lo desconocido, a los factores económicos o al procesamiento selectivo de la información. Aparte, otra de las fuentes existentes son las organizacionales, que pueden darse por razones como la inercia estructural, el enfoque del cambio limitado (es cuando este se hace en un subsistema, pero de igual forma afecta los otros), la inercia del grupo (es cuando las normas del grupo limitan aun cuando las personas quieren cambiar el comportamiento) y por último la amenaza a la pericia o a las relaciones de poder establecidas (Robbins&Judge,2013).

Por lo mencionado anteriormente, es que la influencia social es un factor relevante en el proceso de cambio, pues este puede aumentar o disminuir las resistencias, debido a que los individuos están integrados en los sistemas sociales (Oreg,2006).

En ese sentido, este fenómeno puede llegar a manifestarse de diferentes maneras, explícita, implícita, inmediata o diferida. Claro está que si este se da de una forma explícita e inmediata

es más fácil para la compañía identificarlo y abarcarlo, por el contrario, el problema se vuelve mayor, cuando surge de forma implícita o diferida, porque empieza a manifestarse en aspectos como errores, falta de motivación, entre otros que son más sutiles y que pueden tomar un gran tiempo para identificar (Robbins&Judge, 2013).

De este modo, hay que ver la situación particular de la empresa y analizarla desde una actitud tridimensional (que involucra lo afectivo, los componentes conductuales y los cognitivos) con el fin de analizar los cambios desde esos tres aspectos (Oreg,2006).

Con respecto a lo explicado anteriormente, hay que aclarar que estos tres componentes, mencionado en el párrafo anterior no son independientes puesto que cada uno involucra al otro. Por ejemplo, el componente afectivo, es el encargado de ver cómo se siente la persona frente al cambio ejemplo, enojado, el componente cognitivo se refiere a lo que este piensa sobre el cambio (por ejemplo, ¿es necesario? ¿será beneficioso?) y por su parte el componente de comportamiento hace alusión a las intenciones de actuar en respuesta al cambio, como el quejarse de este (Oreg,2006). En efecto, estos componentes influyen en las organizaciones, por lo que hay que buscar la forma más eficiente de identificarlos y afrontarlos.

Además de lo mencionado, también hay estudios que muestran los aspectos que deben tenerse en consideración frente a los cambios organizacionales, por ejemplo, un estudio efectuado por compañías alemanas reveló que los cambios son más eficaces cuando la empresa comunica los fundamentos que involucran y equilibran los intereses de diversos participantes (empleados, accionistas, comunidad, clientes), es decir no solo defienden los intereses de los accionistas (Robbins&Judge,2013).

También, hay otros textos que muestran la importancia de la confianza a la hora de gestionar un cambio, por lo que se recomienda tener una atmósfera donde se integre este valor y que además se tenga un espacio de sinceridad, es decir que se hable con claridad y veracidad las veces que sea necesario para que los empleados comprendan e interioricen el cambio y apoyo por parte de la organización (Oreg,2006).

#### **7.4.1 Modelos que contribuyen al cambio**

Asimismo, es importante mencionar que existen dos modelos que contribuyen al cambio, el primero de ellos es el modelo de las tres etapas de Lewin, el cual dice que para que un cambio tenga éxito debe pasar por tres etapas, la primera de ellas es la de “descongelar”, es decir, salir del statu quo con el fin de alterar el equilibrio que genera la resistencia individual

y grupal, esta etapa busca tener una motivación frente al cambio. Luego se tiene la etapa de “movimiento”, que es el proceso de cambio que lleva a la empresa a pasar del momento actual al estado final deseado, es decir que acá es cuando se adoptan nuevas actitudes, valores y comportamientos y por último está la etapa de “recongelamiento” que es la que implica estabilizar la intervención para el cambio, al equilibrar las fuerzas impulsadoras y restrictivas, con el fin de mantenerlo en el tiempo, pues de lo contrario el cambio será de corta duración (Robbins&Judge,2013).

De igual manera, está el plan de los ocho pasos de Kotter, modelo que se basa en el de Lewin, pero que ofrece de una manera más detallada una guía para los gerentes y agentes de cambio que contiene 8 pasos y que se ve en la **Tabla 1**.

**Tabla 1: Los ocho pasos de Kotter**

|   |
|---|
| <b>Paso 1:</b> Alterar o demostrar que la sensación de cambio es urgente, este paso dice que la persona encargada debe hacer que los demás deseen el cambio.  |
| <b>Paso 2:</b> Formar una coalición que cuente con la autoridad suficiente para liderar el cambio, este grupo de personas debe ser influyente y debe estar seleccionado de una forma estratégica, ya que el trabajo en equipo es esencial.                  |
| <b>Paso 3:</b> Se refiere a crear una visión clara y fácil de recordar, debido a que cuando se gestionan cambios se tienen ideas y soluciones dando vueltas que deben ser unificadas.   |
| <b>Paso 4:</b> Comunicar la visión a toda la organización, acá se recomienda hacerlo cada vez que se pueda, pues la idea es incluir la visión en todo, buscando así que el mensaje se interiorice, y además, se recomienda resolver dudas y tener claridad. |
| <b>Paso 5:</b> Eliminar los obstáculos, acá es donde se busca poner en marcha la estructura para el cambio, ver qué barreras hay (humanas o no) y buscar la manera de sobrepasarlas.  |
| <b>Paso 6:</b> Planear, crear y recompensar “triunfos” de corto plazo, con el fin de motivar a las personas de a poco.  |
| <b>Paso 7:</b> Construir sobre el cambio, es decir ver qué aspectos hay por mejorar, reevaluar cambios  |
| <b>Paso 8:</b> Hay que anclar el cambio en la cultura de la empresa   |

Fuente (Robbins&Judge,2013).

Así pues, además, de tener en cuenta los modelos explicados anteriormente, hay que comprender que existen diferencias generacionales que se ven reflejadas en las compañías.

### **7.5 Diferencias generacionales**

Existen tres diferentes generaciones relevantes, los Baby Boomers que son los que nacieron entre 1946-1964, la Generación X que son los que están 1965-1980 y la Generación Y o Millennials que son los que nacieron entre 1981-1987 (Hatum,2011).

Por ello, en los últimos años, se ha generado una creencia de que existen diferencias generacionales que producen desafíos que deben gestionar los gerentes de recursos humanos, esta afirmación tiene autores que la respaldan y otros que están en contra (Benson & Brown, 2011).

Por ejemplo, Schuman y Scott (1989) demostraron en una investigación realizada que los individuos de la misma generación tenían recuerdos colectivos (especialmente de sus años de formación) y que sus hallazgos fueron consistentes con el argumento de las diferencias generacionales (Benson & Brown, 2011).

Es decir, los partidarios de la noción de la teoría multigeneracional argumentan que las personas que crecen en diferentes períodos de tiempo tienen conjuntos de creencias, valores, actitudes y expectativas muy diferentes que influyen en el comportamiento en general y en el lugar de trabajo (Cogin, 2012).

De hecho, en un entorno laboral, muchos de los valores y actitudes de los trabajadores hacia el trabajo pueden ser muy distintos de las generaciones anteriores, lo que significa que cuando los gerentes gestionan la fuerza de trabajo deben tener en cuenta esa brecha generacional, sin embargo este argumento es cuestionado por quienes sostienen que esas diferencias no existen o que si se reflejan, es por el factor de edad , es decir, mencionan que las personas se encuentran en distintas etapas de sus vidas y carreras, pero que es un ciclo por el cual todos pasarán a cierta edad (Benson & Brown,2011).

En efecto una encuesta realizada por Burke (2005) para la “Society for Human Resource Management” evidenció que en organizaciones con 500 o más empleados, el 58% de los profesionales de gestión de recursos humanos reportaron conflictos entre trabajadores con brechas generacionales, en gran parte debido a las diferencias que tienen en las percepciones de la ética en el trabajo y equilibrio entre trabajo-vida (Cogin, 2012).

Es decir, hay percepciones que se dan de acuerdo al contexto que cada generación vivió, aspectos como la historia y el contexto influyen en las prioridades, por ejemplo los Baby Boomers que son los que nacieron después de la Segunda Guerra Mundial hasta mediados de la década de 1960, son los que vivieron periodos de tiempo donde la preeminencia mundial estadounidense y la creciente prosperidad económica de la época, hicieron que ellos creyeran fuertemente en el empleo para toda la vida y la lealtad de la empresa (Benson & Brown,2011).

Por su parte, la generación X que fue la que creció en un periodo de tiempo donde se hizo énfasis en la participación y en el individualismo sobre el colectivismo, tiende a tener ciertos rasgos que hacen que, en comparación con los Boomers, estos sean menos leales a las empresas y por el contrario le den más valor al trabajar por sí mismos y al aprovechar las oportunidades de trabajo en otros lugares (Benson & Brown,2011).

A propósito de lo mencionado, cabe destacar que los Millenials o la generación Y, son hijos de los Baby Boomers, los cuales dedicaron su vida a trabajar por sus empresas y solo al final de su vida laboral, vieron la necesidad de cambiar y rotar en distintas compañías debido a las crisis económicas, por el contrario, los de la generación Y al no vivir en una época de seguridad laboral, tienden a rotar sin miedo, en busca de mejores oportunidades (Hatun,2011).

Por su parte Arsenault, encontró en una investigación realizada, ciertas diferencias significativas entre los Boomers y la generación Y, en la cual se evidenció que los primeros tuvieron más relevancia en puntos como honestidad y cuidado, mientras que los otros tenían mayor determinación y ambición (Arsenault, 2004).

Lo mencionado anteriormente se refleja en que los Millenials crecieron en un momento diferente donde el integrar la vida personal y el trabajo se vuelve fundamental, por eso el empleador debe adaptarse y permitir horarios flexibles, incorporar redes sociales al trabajo y actividades no laborales. Asimismo, esta generación ha obtenido un crecimiento en el ámbito laboral importante en la cantidad de personas y en cuanto a los logros obtenidos dentro de la compañía, a pesar de que esta generación se describe como una egocéntrica, desleal, desconfiada, y poco seguidora de las reglas (Hatun,2011).

Además de lo mencionado, se dice también que los de la generación Y son multitareas (en temas laborales y actividades de ocio), por este motivo las empresas se han amoldado a ello,

por ejemplo, Google deja que sus empleados usen el 30% del tiempo en temas ajenos a sus actividades laborales (Hatun, 2011).

Es decir, cada empresa debe entender a sus empleados para saber de qué forma potencializarlos y aprovecharlos especialmente en los cambios, por ejemplo, los de la generación Y son más jóvenes que los Boomers, por ende, tienen una mayor habilidad en términos tecnológicos, debido a que nacieron en una época donde lo tecnológico hace parte de su día a día (Benson & Brown, 2011). A propósito, en cuanto al celular y las redes sociales hay que entender que estos dos elementos definen esta generación, es decir redes como Facebook se vuelven indispensables para ellos, pues de este modo se enteran de lo que sucede con la gente que conocen, incluso el 86% de los gen Y usan internet y además un 51% envía y recibe mensajes de texto en su móvil (Hatun, 2011).

Es por estas diferencias, que hoy en día el área de recursos humanos tiene que crear estrategias de gestión diversas, para atraer, involucrar y retener empleados de todas las edades (Cogin,2012).

Sin ir más lejos, la estrategia para la generación Y debe ser diferente, pues al estos caracterizarse por ser multitareas, sus jefes deben crear ambientes de trabajos dinámicos, con trabajos grupales y culturales, múltiples actividades, así como también, deben difundir y permitir el uso de tecnología, propiciar espacios de trabajos virtuales y garantizar Responsabilidad Social Corporativa (RSC) dentro de su organización, ya que para ellos estos puntos son esenciales (Hatun,2011).

Claro está que solo los que están de acuerdo con esta teoría tienen la ardua labor de integrar las diferentes generaciones que tienen en la nómina, pues los choques generacionales son fuertes. ¿Cómo hacerlo? Con técnicas de mentoring, que es una metodología que busca potenciar el conocimiento de las personas por medio de una experiencia donde se transfiere ese saber (Clutterbuck, 2015) y el mentoring inverso que es una opción que se utiliza para invertir papeles, donde los trabajadores más jóvenes orientan y dan un nuevo conocimiento a los trabajadores seniors (Clutterbuck, 2015).

Por ejemplo, IBM tiene un programa llamado “Mentor Me” en el cual un empleado puede buscar mentores en diversas áreas dentro de la misma organización. También los altos mandos pueden escoger a un recién egresado para aprender de tecnología (mentoring inverso). Este contacto ayuda a aliviar el temor a trasladar el poder de los jefes actuales a los nuevos, pues ellos mismos están preparando la nueva generación de líderes (Hatun, 2011).

Para concluir, la organización debe tener en cuenta cada aspecto mencionado anteriormente, para lograr enfrentar un cambio de la manera más eficiente y acertada, pues cada detalle es importante a la hora de trabajar con personas. Además, hay que identificar cada concepto mencionado, estudiarlo y comprenderlo para poder ver de qué forma puede combatirse o potencializarse, ya que solo cuando se identifica algo puede transformarse y generar una mejora para la empresa.

## **8. Contextualización de la investigación**

Para llevar a cabo esta investigación se requiere de información de la empresa, que está relacionada con aspectos importantes de la organización que normalmente están definidos desde la constitución de la misma, tales como la misión, la visión, su propuesta de valor, los valores corporativos y los pilares estratégicos. Dicha información se describe a detalle a continuación:

**Misión:** “Diseñar e implementar estrategias para la protección de las personas, los productos y las instalaciones, las operaciones y los activos, mediante una efectiva administración y gestión de riesgos, un talento humano altamente calificado y la implementación de tecnología avanzada, con el fin de garantizar el desarrollo del objeto social de cualquier tipo de organización. SEGURIDAD CON SENTIDO HUMANO”.

**Visión:** “En el 2022, ser referentes en la prestación de servicios de Seguridad Integral, generando confianza y tranquilidad a todos nuestros grupos de interés y contribuyendo al mejoramiento de sus condiciones de seguridad y protección”.

**Propuesta de valor:** “Trabajamos con compromiso y perseverancia para responder oportunamente a los retos que nos formulan nuestros clientes relacionados con la prevención de riesgos, mediante las mejores prácticas en seguridad integral y el desarrollo e implementación de estrategias innovadoras, creativas, confiables y eficientes”.

### **Valores:**

- **Honestidad:** Cada una de nuestras conductas y actuaciones, las realizamos con transparencia y rectitud anteponiendo siempre la verdad por los resultados obtenidos.
- **Responsabilidad:** Obramos con seriedad, cumpliendo cabalmente con todas las normas establecidas en la compañía y en la legislación vigente para cumplir con nuestra promesa de valor.

- Respeto: Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en nuestras relaciones interpersonales, laborales y comerciales.
- Trabajo en equipo: Con la actitud, el compromiso y la participación de todas las personas que integramos los diferentes procesos de la compañía, conseguimos la satisfacción integral de nuestros clientes y empleados.
- Confianza: Cumplimos con lo que prometemos a todos nuestros grupos de interés, entregando el mejor servicio dentro de una excelente relación costo beneficio.

### **Pilares Estratégicos:**

- Pasión: Fuerte sentimiento que eleva el entusiasmo por nuestro trabajo y por lo que hacemos.
- Creatividad: Que nos libera de los prejuicios y nos lleva a buscar mediante la innovación y el riesgo del camino corto a la invención.
- Innovación: Como herramienta poderosa que mueve nuestra curiosidad creando nuestros caminos.

## **8.1 Análisis de la competencia y la industria**

Para este análisis es importante resaltar que la seguridad es un gremio muy competitivo, ya que existen varias empresas que prestan los mismos servicios y llevan muchos años en el mercado. Para este estudio en particular se seleccionó cuatro marcas, que son las que la empresa considera su competencia directa, en el caso de Miro seguridad es una empresa que lleva 37 años en el mercado, G4S 54 años, Securcol 47 años y Fortox 44 años.

Ahora sí, para un análisis más real hay que aclarar que se utilizó el último estudio semestral de los competidores que hace el área de marca y alianzas estratégicas de la compañía, además, se recopiló información de cada una de las páginas oficiales de las empresas.

Lo primero que se hizo fue analizar la información que entregó la empresa, la cual se dividió en seis ámbitos que son portafolio, certificaciones, bono de reinversión, talento humano, estructura operativa y planes de bienestar. En cuanto al portafolio se puede ver que los servicios son los mismos, solo que algunos se llaman de forma distinta, lo que muestra que la innovación por parte de sus servicios no se evidencia, otro punto importante de resaltar es que la tecnología y la innovación de la que hablan las empresas son similares (sistemas de detección de incendio, sistemas de alarma, monitoreo de alarmas y remoto de video,

controles de acceso, sistemas de señalización de evacuación, seguimiento satelital de móviles ,etc) lo que si bien involucra tecnología no es algo realmente nuevo e innovador.

En cuanto a certificados y bono de reinversión se puede decir que si existen diferencias, hay unas empresas que tienen más acreditaciones que otras y la forma de negociación igual, hay unos que regalan dotación, dan descuentos y obsequios especiales, lo que muestra que estos dos puntos pueden ser el giro de diferencia, por su parte en cuanto al talento humano se ve que las cuatro empresas competidoras, se enfocan en capacitación del personal, además tienen una estructura operativa donde se evidencia que todas tienen un nivel jerárquico que es similar a la de Seguridad Atempí, lo que evidencia la burocracia empresarial y de la industria como tal, para terminar analizando los planes de bienestar se ve que unos se enfocan a la mejora continua, otros dan bonos monetarios y otros se preocupan por la familia y la persona como tal, para ver de forma más detallada las diferencias ver (Tabla 2, p.22), (Tabla 3, p.23) y (Tabla 4, p.23)

De igual forma en la paginas de las empresas se pudo ver que todas tienen una línea similar, estructurada, con procesos muy similares que muestran a grandes rasgos como funciona toda la industria como tal, la cual es tradicional y aunque ha ido reinventándose, todas tienen una misma línea.

**Tabla 2: Análisis del competidor-Portafolio y certificaciones**

| TEMAS           | MIRO  | G4S   | SEGURCOL   | FORTOX  |
|-----------------|---|---|--|---|
| Portafolio      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SEGURIDAD HUMANA (GUARDAS – ESCOLTAS)</li> <li>• SEGURIDAD CANINA</li> <li>• SEGURIDAD ELECTRONICA</li> <li>• RASTREO Y LOCALIZACIÓN SATELITAL)</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SEGURIDAD FÍSICA Y CONSULTORÍA</li> <li>• ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO</li> <li>• SISTEMAS DE SEGURIDAD Y ALTA TECNOLOGÍA</li> </ul>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• VIGILANCIA HUMANA</li> <li>• ESCOLTAS A PERSONAS Y MERCANCIAS</li> <li>• SEGURIDAD CANINA</li> <li>• ESTUDIOS DE CONFIABILIDAD</li> <li>• ANALISIS DE RIESGOS</li> <li>• ASESORIA Y CONSULTORIA</li> <li>• SEGURIDAD ELECTRONICA</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• SEGURIDAD FÍSICA</li> <li>• TRANSPORTE DE PRODUCTOS, MERCANCIAS</li> <li>• SEGURIDAD CANINA,</li> <li>• ESTUDIO DE CONFIABILIDAD GESTIÓN DE RIESGOS.</li> <li>• SEGURIDAD TECNOLÓGICA</li> </ul>   |
| CERTIFICACIONES | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 9001</li> <li>• OHSAS 1801</li> <li>• BASC</li> <li>• Fenalco Solidario</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 9001</li> <li>• ISO 14000</li> <li>• OHSAS 18000</li> <li>• BASC</li> <li>• RUC</li> <li>• ISO 26000 RESPONSABILIDAD SOCIAL</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO 9001</li> <li>• ISO 14001</li> <li>• OHSAS 18001</li> <li>• ISO 26000 RESPONSABILIDAD SOCIAL</li> <li>• ISO 28000</li> <li>• SELLO DE SOSTENIBILIDAD ORIGEN-DE-SS-011</li> <li>• BASC</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• OHSAS 18001:2007</li> <li>• ISO9001:2008 - (icontec - iqnet)</li> <li>• BASC</li> <li>• ISO 28000:2007</li> <li>• Orden al Mérito en Relaciones Industriales y Recursos Humanos ACRIP.</li> <li>• Asociado de Negocio Seguro AES.</li> <li>• Certificación OPR, Licencia de Explotación Comercial expedida por la DIMAR.</li> <li>• Certificación del sistema de Salud Ocupacional.</li> </ul> |

**Tabla 3: Análisis del competidor-Bono de reinversión y talento humano**

| TEMAS                | MIRO   | G4S   | SEGUROCOL  | FORTOX   |
|----------------------|--|---|--|--|
| Bono de reinversión. | <ul style="list-style-type: none"> <li>INTEGRAN SEGURIDAD FISICA Y SEGURIDAD ELECTRONICA (ENTREGAN CAMARAS Y DOTACIÓN PARA EL CCTV)</li> <li>ACORDE AL TIEMPO DE ENTREGAN LO QUE EL CLIENTE REQUIERA.</li> </ul> | <p>No dan valores agregados. Sus valores agregados son capacitaciones constantes a sus guardas y equipo de trabajo</p> <p>No obsequian nada, invierten en la generación de maca.</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fuertes en licitaciones.</li> <li>Un mes de obsequio por cada año de contrato.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Entre el 4% y 5% de la facturación.</li> <li>Complen con SOFTWARE y reconocimiento.</li> </ul>  |
| TALENTO HUMANO       | <p>BRINDAN CAPACITACIÓN EN DIFERENTES TEMAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>SEGURIDAD</li> <li>RELACIONES INTERPERSONALES</li> <li>ACTITUD DE SERVICIO</li> <li>SENTIDO DE PERTENENCIA</li> </ul>    | <p>Son capacitados en aph , bomberotecnia certificados por el sena y la cruz roja quien los evalúa y los certifica, servicio al cliente , dependiendo del nicho del mercado capacitan los guardas de acuerdo a la necesidad del cliente</p> | <p>Proceso de selección <a href="#">IPC</a> (Inventario del Trabajador Productivo y Confiable). Miden diferentes aspectos como: honestidad, madurez emocional, servicio al cliente, responsabilidad, productividad, compromiso con el trabajo a largo plazo, desempeño y seguro de accidentes laborales.</p> <p>Con la certificación del Gobierno Americano y de la Universidad de Harvard, esta prueba nos permite entregarle a nuestros usuarios un personal altamente calificado para cumplir con la función asigna</p> | <p>Inducción de 08:00 a 17:00 durante 3 días en el hotel Spewak, cinco personas capacitan, analista de riesgos, talento humano, jefe de operaciones (organización personal, presentación personal, jefe de operaciones, salud ocupacional, gerente de fortax habla de la empresa, contratación, presentan los supervisores por zonas y cual es el asignado de la zona. Plan Especial de Capacitación, por Competencias Laborales y DHH para personal Operativo y Administrativo.</p> |

**Tabla 4: Análisis del competidor-Estructura operativa y planes de bienestar**

| TEMAS                | MIRO   | G4S   | SEGUROCOL   | FORTOX  |
|----------------------|--|---|---|---|
| ESTRUCTURA OPERATIVA | <ul style="list-style-type: none"> <li>GUARDA DE SEGURIDAD – MANEJADOR CANINO</li> <li>SUPERVISOR</li> <li>OPERADOR DE CONTROL</li> <li>EJECUTIVO DE SERVICIO</li> <li>ANALISTA DE SEGURIDAD</li> <li>GERENTE DE OPERACIONES</li> <li>GERENCIA GENERAL</li> </ul>  | <p>Gerente regional, Guardas, supervisor operativo, supervisor servicio al cliente, coordinador operativo, coordinado inhouse , director operativo</p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>GERENTE DE OPERACIONES</li> <li>EJECUTIVOS DE SERVICIO</li> <li>SUPERVISORES</li> <li>1 JEFE + 5 INVESTIGADORES</li> <li>1 JEFE + 3 ANALISTAS DE RIESGOS</li> <li>2 JEFES DE CONTROL + 2 AUXILIARES+ 1 JEFE DE MONITOREO LAS 24 HORAS</li> <li>REACCIÓN ALARMAS</li> <li>4.000 VIGILANTES</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Trabajan bajo el modelo de especialización del servicio por sectores y por zonas, tienen un gerente de operaciones.</li> </ul>                 |
| PLANES DE BIENESTAR  | <p>TIENEN DIVERSOS PROGRAMAS QUE APUNTAN AL MEJORAMIENTO CONTINUO:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>MIRO SOCIAL</li> <li>DÍA DEL GUARDA</li> <li>CUMPLEAÑOS (TARJETA DE FELICITACIÓN)</li> <li>CELEBRACIÓN DÍA DEL NIÑO</li> <li>MIRO 10</li> <li>CERO SINIESTROS</li> <li>FONDO DE EMPLEADOS</li> </ul> | <p>Contrato indefinido, bono de \$100.000 por resultados y tarde de sol, tienen beneficios para estudiar y para comprar de vivienda tienen convenio de préstamo por libranza con Davivienda</p> | <p>Estas iniciativas están enmarcadas en 13 programas de Responsabilidad Social:</p> <p>Convivo contigo<br/>Te formo para un futuro<br/>Te respeto<br/>Deja tu huella<br/>Te fidelizo<br/>Camino contigo<br/>Te ayudo<br/>Te valoro<br/>Te escucho<br/>Te apoyo<br/>Te informo<br/>Te cuido<br/>Te contrato</p>                             | <p>Día de la familia para todos los guardas y ríen regalos. Tienen fondo de empleados. Día del niño, Día de la madre, Ancheta en diciembre, kit escolar (maletín, cuadernos etc),</p> |

## 8.2 Contexto nacional y organizacional: COVID-19

El nuevo Coronavirus (COVID-19) ha sido catalogado “pandemia” por la Organización Mundial de la Salud, debido a que se convirtió en una emergencia de salud pública internacional. La infección es de fácil contagio debido a que se produce cuando una persona

contagiada tose o estornuda y expulsa partículas del virus que entran en contacto con otras personas (Ministerio de salud y protección social de Colombia, 2020).

A partir del 6 de marzo se confirmó el primer caso en Colombia y el 25 de marzo inició la cuarentena en el país, al principio, el presidente Iván Duque la decretó por algunas semanas, pero se fue extendiendo, actualmente el decreto va hasta el 30 de agosto con lo que serían 159 días de cuarentena (AS Colombia,2020).

Es importante aclarar que estas medidas se establecieron con el objetivo de tener tiempo para implementar las medidas necesarias para fortalecer el sistema de salud y preparar al país, en cuanto a recursos que no se tenían o que eran insuficientes como la compra o realización de más ventiladores y el aumento en la capacidad para la realización de las pruebas y por último la habilitación de nuevos espacios hospitalarios con énfasis en las unidades de cuidado intensivo (UCI).

De igual forma hay que aclarar que aunque el Gobierno ha decretado días de cuarentena, estos no han sido totales, es decir se tenían excepciones para suministros básicos y necesarios, para esto se tenían días específicos para salir de acuerdo a su cédula o permisos especiales, luego empezaron a abrir los sectores económicos, los primeros de ellos fueron construcción y la manufactura y después se fue expandiendo hasta llegar a 46 excepciones (AS Colombia,2020).

En cuanto a la situación actual de la organización frente al coronavirus cabe resaltar que se habló con la gerente del área de recursos humanos para entender mejor el manejo que se le dio y se le sigue dando, acá se evidenció que la empresa empezó con un proceso de aislamiento preventivo, el cual impactaba en un comienzo al personal administrativo, donde la gente tuvo una migración al teletrabajo. Cabe resaltar que un mes antes, la empresa había implementado el teletrabajo, en el marco de un programa que se realizaba en conjunto con la Alcaldía de Medellín, donde la empresa se matriculó con el fin de contribuir a reducir la huella de carbono en varios aspectos, esto se hizo con unos cuantos empleados, lo que en el contexto actual de la pandemia ayudó, ya que se poseían ciertos conocimientos sobre algunos manejos, temas de administración, sobre el personal, ya que tenían en el radar el personal que contaba con cierta autonomía y criterio para empezar el teletrabajo, por lo que al llegar el COVID-19 la empresa pudo enviar a trabajar desde casa al personal que sus labores se lo permitieran y que ya tenían un estudio previo de adecuación, análisis de puesto y revisión de

condiciones, actualmente se tiene un 70% en trabajo en casa y un 30% en trabajo presencial (parte administrativa).

En paralelo la empresa empezó a trabajar en aspectos de bienestar, donde se generó un acompañamiento muy fuerte para el personal que estaba trabajando desde casa, también comenzaron a establecer vínculos, por grupos de whatsapp, actividades cada semana, programas de retos que iban desde lo personal hasta lo familiar, además, se creó un espacio que se llama “La hora del té” que busca saber cómo se encuentran los empleados. De igual forma se creó un plan de acompañamiento especial para el personal mayor o con patologías, así, como se habilitó una línea de apoyo psicológico.

También, se tiene una campaña llamada “Buscando talentos” la cual llegó con la cuarentena, con el fin de identificar talentos internos y que perdurará en la organización como un nuevo programa, así como el “Viernes solidario” que busca ayudar con mercados (comida) a las personas que necesitan una ayuda extra, para entender mejor las campañas ver **(Imagen 1, p.25)**, **(Imagen 2, p.26)** y **(Imagen 3, p.26)**.

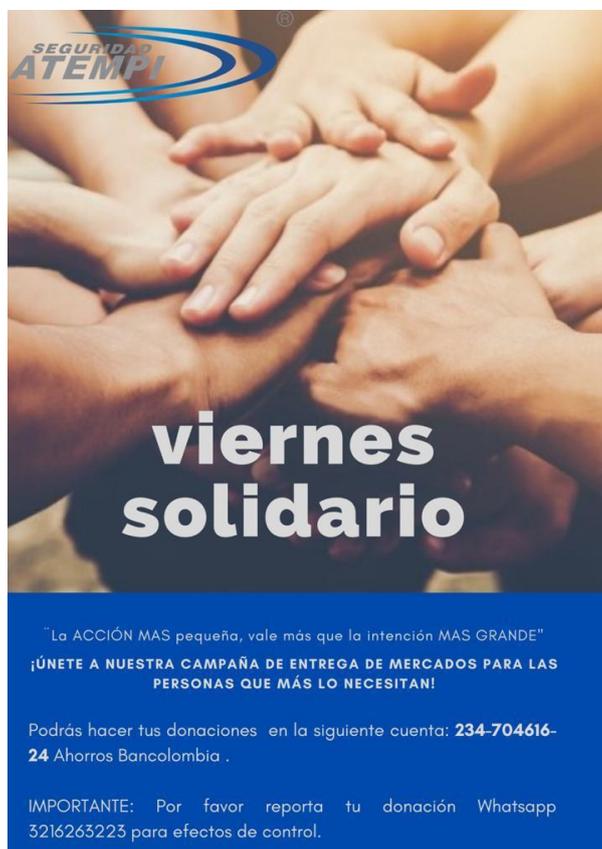
### **Imagen 1: Campaña “Buscando talentos”**



**Imagen 2: Campaña “Buscando talentos” 2**



**Imagen 3: Campaña Viernes solidario”**



Además, se tuvo mucho contenidos a nivel interno, el cual tenía como alcance el personal administrativo en su totalidad y de igual forma lograba llegar al operativo, a través de unas campañas que han sido mediadas por mensajes de texto, llamadas, las cuales, al principio eran muy motivacionales ya que el personal operativo es el que tiene que salir y exponerse, luego el mensaje fue cambiando.

A nivel interno, se empezaron a tocar temas de prevención, de cuidados, de seguridad y salud en el trabajo (SST), por los mismos medios mencionados, como mensajes de texto, llamadas, videos que hacían los jefes de riesgos, llamadas motivacionales de la gerencia, las cuales se hacen por una plataforma que permite direccionar a toda la empresa.

Por su parte el personal de SST era el encargado de generar protocolos de atención inicial, los cuales dan una guía que explicaba cómo se iban a mover en medio de un momento extraño e incierto, en donde cada día salían decretos nuevos, pronunciamientos y cambios que los llevaban a estar en constante variación. Estos lineamientos claros, ayudaron a que el camino tuviera más certeza, también se apoyaron en la tecnología y en plataformas donde generaban información que les permitía llevar un control del estado de salud de los empleados y sus familias. Por último, también se creó una plataforma donde se reportan síntomas y con esto se puede tener información al instante y generar alertas tempranas.

En cuanto a los puestos de trabajo, también se hacen desinfecciones que permiten generar confianza y cuidar a los empleados y clientes. Además, frente al tema de operación, se ha estado capacitando a los jefes de riesgo, ya que son los aliados estratégicos para que cualquier reporte o anomalía sea canalizada de manera adecuada, logrando así tener un cerco epidemiológico que cuide a todos.

Actualmente la empresa tiene 150 personas en aislamiento preventivo, 16 casos positivos, 1 caso de hospitalización y 1 en unidad de cuidados intensivos.

## **9. Metodología**

La metodología se refiere a la forma en que una investigación se lleva a cabo, estableciéndose el modo de enfocarse en la problemática y de encontrar las posibles respuestas o soluciones (Taylor & Bodgan, 1984).

Por esto la elaboración de este trabajo contará con una metodología mixta, que es la que utiliza métodos cuantitativos y cualitativos, con la finalidad de suplir las desventajas de cada uno y complementar las ventajas de ambos, obteniéndose una mayor cantidad de información y una mayor cercanía a la realidad.

Esta metodología se conoce también como “triangulación” y una de las ventajas que tiene es que al tener dos estrategias logra arrojar resultados muy similares, posibilitando así la confirmación de los hallazgos, pero cuando por el contrario, estos resultados no lo son, la metodología ofrece una oportunidad para ver las cosas bajo una perspectiva más amplia en cuanto a la interpretación del fenómeno en cuestión, porque muestra su complejidad y a su vez logra enriquecer el estudio, brindando la oportunidad de que se realicen nuevos planteamientos y descubrimientos (Okuda & Gómez, 2005).

Así pues, luego de explicar la metodología que será utilizada, se va a aclarar cuáles son los diferentes instrumentos que se crearán y utilizarán para cumplir los objetivos específicos:

**Objetivo 1: Identificar si la cultura de la empresa está alineada con la percepción de los empleados.**

Para el cumplimiento de este objetivo se realizó unas entrevistas individuales que ayudaron a ver la percepción que los empleados tienen de la cultura organizacional.

**Entrevistas:** La entrevista, es una herramienta de investigación cualitativa que permite obtener datos o información del sujeto de estudio, por medio de la interacción oral que se tiene con el investigador, además en esta metodología se tienen presentes los aspectos cognitivos de una persona y sus percepciones que como ya se sabe condicionan una determinada realidad. Por lo que es más fácil para el entrevistador comprender lo vivido por la persona entrevistada (Troncoso & Amaya, 2017).

Esta entrevista se hizo de forma virtual (meet) debido a que la empresa está en Colombia y a la situación actual del COVID-19. La entrevista individual se realizó a cinco gerentes de la compañía y a cinco empleados que trabajan para dichas gerencias.

**Entrevista semi-estructurada:**

1. ¿Conoce cuál es la misión de la empresa y se identifica con ella?

Sí la conoce ¿Se siente inspirado por la misión y propósito de su organización? ¿por qué?

Si no, ¿Cuál cree que es la misión?

2. ¿Se acuerda de alguno de los valores de la empresa? ¿Estos valores están alineados con los que usted considera importante en su vida?
3. ¿Qué palabras representan la cultura organizacional de la compañía? ¿Considera que estas se ven reflejadas en el ambiente laboral?
4. ¿Cree usted que la empresa fomenta la innovación? ¿Cómo?
5. ¿Cree usted que la empresa promueve el aprendizaje? ¿De qué forma?
6. Atempí es “seguridad con sentido humano” ¿Qué opina de esta afirmación, por qué?
7. ¿Cómo es la comunicación de la empresa? ¿Le tocó la intranet pasada? ¿Qué fallas tuvo la herramienta?
8. ¿Algo más que considera importante y no le pregunté?

## Objetivo 2: Identificar el nivel de resistencia actual de los empleados.

**Cuestionario virtual:** Se envió un cuestionario virtual enfocado a identificar qué nivel de resistencia actual existe por parte de los empleados de Seguridad Atempí Medellín, este se envió a todos los empleados administrativos de Atempí Medellín (82 personas) desde un correo organizacional y con un poster explicativo que verán a continuación en ( **Imagen 4, p.29**).

### Imagen 4: Participación cuestionario

**¡TU PARTICIPACIÓN ES IMPORTANTE!**



Espero que tú y tu familia se encuentren bien.  
 Mi nombre es Manuela Garcés Echeverri, soy comunicadora social y actualmente estoy haciendo una maestría en Chile en el área de Recursos Humanos, tema que me apasiona y que me llevó a decidir que la temática de mi tesis fuera en esta línea, por lo que requiero de la ayuda de ustedes para realizar una investigación que además le aporte de igual manera a la organización.

Es importante aclarar que esto es algo netamente académico, confidencial y que solo busca entender la percepción de los colaboradores, para analizarlo de forma global y poder proponer un plan de mejora.

Ahora sí, luego de aclarar un poco quisiera pedirte el favor de contestar el cuestionario con toda la sinceridad posible, este está en el siguiente link que te adjunto en el correo  
**(PUEDES TENER TODA LA TRANQUILIDAD AL CONTESTAR, ES NETAMENTE CONFIDENCIAL Y LOS RESULTADOS LLEGAN DIRECTAMENTE A MÍ, MANUELA GARCÉS LA INVESTIGADORA).**  
 ¡Te agradezco tu colaboración!

CUALQUIER DUDA PUEDES CONTACTARME  
 DIRECTAMENTE A MI CORREO  
 GARCESMANUELA94@GMAIL.COM  
 GRACIAS, QUEDO ATENTA PARA ATENDER CUALQUIER  
 COMENTARIO

En el cuestionario se le explicó a las personas que no hay respuestas buenas ni malas, puesto que se trata simplemente de que expresen su sentir y pensar sobre diferentes aspectos relacionados con su trabajo, la organización y que deben sentirse en plena confianza de contestar las preguntas, pues el cuestionario es absolutamente anónimo y confidencial.

Dentro de las ventajas que presentan los cuestionarios, se encuentra el poder recabar información diversa de un gran número de personas, también poseer un alto nivel de fiabilidad, debido a la estandarización de las respuestas, además permite la comparación de los datos con otros estudios de distintos países y en tiempos diferentes, siempre y cuando se utilicen las mismas preguntas. Sin embargo, también posee desventajas, considerándose entre estas que la información obtenida depende de la sinceridad de los encuestados y por otra parte, en el proceso de análisis puede llegar a confundirse correlaciones con relaciones causales (Cea, 1998).

#### **Tabla 5: Cuestionario propuesto**

El propósito de este cuestionario es conocer la percepción respecto a los cambios organizacionales que enfrentan los colaboradores de Seguridad Atempo Medellín.

En este cuestionario no hay respuestas buenas ni malas, se trata simplemente de que exprese su sentir y pensar sobre diferentes aspectos relacionados con su trabajo y la organización.

Siéntase en plena confianza de contestar las preguntas. Este cuestionario es absolutamente anónimo y confidencial.

Los resultados recopilados serán utilizados solo por la investigadora para un trabajo netamente académico.

**Para responder considere las siguientes alternativas. Cada una de ellas refleja distintos niveles de acuerdo. escoja la alternativa que mejor lo represente en función de la situación laboral que se plantea.**

Si se equivoca al marcar una opción o desea cambiar una respuesta, raye totalmente la “X” que desea eliminar y marque su nueva respuesta con una “X” donde corresponda. Deje clara su elección.

Escala propuesta:

|                      |                  |                               |                            |               |                   |
|----------------------|------------------|-------------------------------|----------------------------|---------------|-------------------|
| Muy en<br>Desacuerdo | En<br>Desacuerdo | Levemente<br>en<br>Desacuerdo | Levemente<br>de<br>Acuerdo | De<br>Acuerdo | Muy de<br>Acuerdo |
| 1                    | 2                | 3                             | 4                          | 5             | 6                 |

|   |   | Muy en desacuerdo | En desacuerdo | Levemente en desacuerdo | Levemente de acuerdo | De acuerdo | Muy de acuerdo |
|---|---|-------------------|---------------|-------------------------|----------------------|------------|----------------|
| 1 | Me gusta hacer las cosas de una misma forma en lugar de probar cosas nuevas y diferentes          | 1                 | 2             | 3                       | 4                    | 5          | 6              |
| 2 | Cuando me notifican acerca de un cambio de planes, me pongo nervioso(a) y me estreso              | 1                 | 2             | 3                       | 4                    | 5          | 6              |
| 3 | Cada vez que mis actividades laborales se convierten en una rutina, busco la manera de cambiarlas | 1                 | 2             | 3                       | 4                    | 5          | 6              |
| 4 | Lo habitual me genera seguridad y me gusta esa sensación  | 1                 | 2             | 3                       | 4                    | 5          | 6              |
| 5 | Me desilusiona ver que los cambios no se gestionan como yo quiero                                 | 1                 | 2             | 3                       | 4                    | 5          | 6              |
| 6 | Me cuesta ir al ritmo de los avances tecnológicos y aprender cosas nuevas                         | 1                 | 2             | 3                       | 4                    | 5          | 6              |

|    |  |   |   |   |   |   |   |
|----|--|---|---|---|---|---|---|
| 7  | Siento que pierdo poder al implementar métodos nuevos  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8  | Si en la oficina cambian la forma de evaluarme, probablemente me sienta incómodo(a), incluso si pienso que me podría ir bien | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 9  | Los cambios que ha introducido la compañía hasta ahora me han hecho aprender cosas valiosas                                  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 10 | Con los cambios me siento incómodo(a), incluso con los que pueden mejorar mi vida  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 11 | No me adapto al cambio, porque mis compañeros no lo hacen  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12 | Creo que los cambios propuestos hasta ahora no me harán avanzar mucho, pues no han dado resultados                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 13 | A menudo cambio de opinión   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 14 | Una vez que he llegado a una decisión, no cambio de opinión  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |

**¡SU OPINIÓN ES IMPORTANTE!:**

Por favor anote a continuación cualquier comentario adicional a lo que se pregunta en el cuestionario y que usted considere de importancia para conocer mejor su percepción sobre los cambios tecnológicos dentro de la organización.

|  |
|--|
|  |
|--|

**Rango de edad: Marque con una X**

| 18-39 | 40-55 | 56- o más |
|-------|-------|-----------|
| X     |       |           |

**Tiempo de antigüedad en la empresa: Escribe el tiempo que lleva en Seguridad Atemp**

|  |
|--|
|  |
|--|

**Género: Marque con una x**

| <b>Femenino</b> | <b>Masculino</b> | <b>Otro</b> |
|-----------------|------------------|-------------|
|                 |                  |             |

**Objetivo 3: Identificar las causas que generan la resistencia dentro de la organización y si esta hace parte de la cultura organizacional percibida por los empleados.**

Para el cumplimiento de este objetivo se realizó una entrevista grupal, que complementó además las entrevistas individuales. Por definición, la entrevista global es un método que ha sido poco empleado en el pasado, pero que posee gran potencial, pues los entrevistadores reúnen grupos de personas con el fin de hablar sobre sus experiencias relacionadas con el curso de discusiones abiertas, donde no se tiene un enfoque directivo (Taylor & Bogdan, 1984).

La principal finalidad de este objetivo es entender las causas que generan la resistencia, además, busca ahondar en entender si esta hace parte de la cultura percibida por los empleados y además, complementar la información recopilada en las otras dos herramientas.

La investigadora se contactó por correo con los involucrados, acordó una reunión y luego envió el siguiente mensaje y poster recordando la reunión:

Gracias por todo tu apoyo, te espero el jueves 23 de julio a las 2:00 de la tarde en el siguiente link de la reunión: [meet.google.com/ssz-hbhw-jvv](https://meet.google.com/ssz-hbhw-jvv)

Quedo atenta a cualquier comentario o inquietud, mi correo es [mgarcese@fen.uchile.cl](mailto:mgarcese@fen.uchile.cl) con todo el gusto te daré respuesta ¡Muchas gracias!

## Imagen 5: Recordatorio Entrevista Grupal

*¡Recuerda que tenemos una reunión virtual el jueves 23 de julio de 2:00 pm-3:00 pm la idea es conocernos y hablar sobre temas de la organización!*



Por otro lado, cabe resaltar que la entrevista grupal se realizó de forma virtual en Meet y con personas de diferentes áreas, pero con una jerarquía similar.

Dentro de este espacio se utilizó la página Mentimeter con el fin de ver cuáles son las palabras que representan la cultura y cuáles se repiten, además se intentó ahondar en las temáticas relacionadas con la resistencia y sus causas frente a los cambios tecnológicos (sin mencionar la palabra resistencia como tal) y por último se trató de profundizar en la información que surgió en las entrevistas individuales y en los cuestionarios.

### **Entrevista grupal:**

1. ¿Creen que la comunicación en la organización es efectiva en todos los niveles? ¿Por qué? ¿Qué canales de comunicación utilizan? ¿Qué creen que falló con la intranet pasada?
2. ¿Creen que la comunicación de los cambios es buena? ¿Por qué?
3. ¿Por qué creen que la gente no participa casi en las capacitaciones? ¿Qué falta de parte de la empresa y de parte de los empleados
4. ¿Han consultado con ustedes para la gestión del cambio? ¿Se les ha involucrado en el proceso? ¿Existe un líder o un grupo que lidere los cambios?
5. ¿Sienten temor a la hora de implementar los cambios? ¿Por qué?
6. ¿Sienten que ha hecho las cosas de la misma forma siempre y funcionan?
7. ¿Sienten que los cambios hacen que pierda influencia y poder?
8. ¿Se sienten motivados por la empresa para implementar los cambios? ¿Por qué?
9. ¿Creen que la actitud actual frente al cambio tecnológico es diferente por la situación del Covid? ¿Cómo cambia? ¿Por qué?
10. ¿Cómo creen que reaccionan la mayoría de las personas de la empresa frente a un cambio? ¿son abiertos y cooperan? ¿se les dificulta? ¿la edad influye en este tema?

11. ¿Cree que la resistencia al cambio hace parte de la cultura organizacional? ¿Es solo para algunos? ¿Para quién?

Respecto al análisis de datos cuantitativos y cualitativos, se utilizaron tres métodos. En el caso de los cuestionarios, se realizó una base de datos en Excel en la cual se transcribieron las respuestas de los participantes, para posteriormente calcular los promedios de cada pregunta, además, para analizar esto de una forma más general se hizo una división donde se puede evidenciar que el grupo de respuestas 1, 2 y 3 se encuentra en algún grado en desacuerdo con las afirmaciones y el grupo de respuestas 4, 5 y 6 están de acuerdo en algún grado, luego se hizo un análisis en donde se estudiaron las respuestas en relación al rango etario y antigüedad.

En cuanto a los datos cualitativos como las entrevistas, se utilizó el proceso de **codificación abierta**, donde los datos se descomponen en partes discretas, las cuales son revisadas de forma meticulosa con el fin de buscar las similitudes y diferencias (Strauss & Corbin, 2002). Además, se tuvo una **codificación axial** con el propósito de empezar el proceso de reagrupación de los datos que se fragmentaron durante la codificación abierta, es decir en la codificación axial las categorías se relacionarán con sus subcategorías para formar unas explicaciones más precisas y completas sobre los fenómenos (Strauss & Corbin, 2002).

Por otro lado, en cuanto al tema de la disponibilidad, es importante mencionar que para poder obtener la información requerida se programó con antelación la implementación de los instrumentos. Inicialmente se empezó con las entrevistas individuales (comunicación directa de la investigadora con los entrevistados), se coordinaron fechas y horarios, las entrevistas se realizaron por medio de la plataforma Meet y fueron de forma independiente. Luego se envió el cuestionario a todas las personas de la organización, para lo cual se tuvo el apoyo del área de Recursos Humanos, pero se creó una comunicación directa entre los empleados y la investigadora y por último se realizó la entrevista grupal.

### **10. Análisis de datos y del marco teórico**

Para este punto se decidió hacer un análisis individual de cada instrumento, para luego hacer un análisis general de la investigación.

### 10.1 Entrevistas individuales

Se codificaron las entrevistas partiendo de unas categorías preestablecidas por la investigadora, las cuales surgieron gracias a la información de la empresa y al marco teórico, posteriormente se seleccionaron las citas más relevantes y se identificaron las similitudes que se encontraron en ellas y luego se les dio un código, un nodo más general y por último se agruparon en ejes.

También es importante aclarar que en dicha codificación se le dio una enumeración a cada persona, esta iba acompañada de una P y un número.

Para identificar los nodos que surgieron en la entrevista individual ver (Tabla 6, p.36) y para más detalles de la codificación ver (Anexo 1, p.102).

**Tabla 6: Nodos entrevista individual**

|  |
|--|
| Cultura organizacional enfocada al cliente                                 |
| Cultura organizacional enfocada al sentido humano                          |
| Cultura organizacional enfocada a los valores                              |
| Cultura organizacional enfocada a lo tecnológico                           |
| Cambio tecnológico y organizacional  |
| Actitud positiva frente al cambio organizacional                           |
| Inspiración hacia la innovación influida por el COVID-19                   |
| Poco interés en aprendizaje y capacitación                                 |
| Dificultad frente al cambio tecnológico                                    |
| Ambiente laboral exigente  |
| Mejoras en la comunicación y canales                                       |
| Ausencia de canales eficientes de comunicación para toda la organización   |
| Fallas en la implementación de la intranet, pero interés en la herramienta |

Además, luego de esta codificación se hizo el análisis cualitativo de los datos, donde se identificaron dos ejes, los cuales se observaron de manera frecuente en la investigación, por lo que se consideraron importantes.

El primero de ellos fue la **percepción de la cultura organizacional**, con la cual se identificaron los siguientes nodos, para más información ver la (Tabla 7, p.36).

**Tabla 7: Eje “Percepción de la cultura organizacional”**

|   |
|---|
| Cultura organizacional enfocada al cliente        |
| Cultura organizacional enfocada al sentido humano |

|  |
|--|
| Cultura organizacional enfocada a los valores            |
| Cultura organizacional enfocada a lo tecnológico         |
| Cambio tecnológico y organizacional                      |
| Actitud positiva frente al cambio organizacional         |
| Inspiración hacia la innovación influida por el COVID-19 |
| Poco interés en aprendizaje y capacitación               |
| Dificultad frente al cambio tecnológico                  |
| Ambiente laboral exigente                                |

En este eje se pudo observar la percepción que los empleados tienen frente a la cultura organizacional, donde se evidenció que ellos creen que la misión está enfocada al cliente, a prestarles un servicio de seguridad confiable donde el cliente como tal se vuelve un pilar importante de la estrategia y un foco fundamental.

“La misión tiene que ver con seguridad, es darles tranquilidad, confianza, bienestar a sus clientes, que sientan que están en buenas manos” (P4).

También, se indagó sobre el eslogan “*seguridad con sentido humano*”, lo que evidenció que de forma unánime todos los empleados entrevistados consideraron que la compañía aplica dicho eslogan, ya que tiene una preocupación constante por el bienestar de sus empleados y su familia, de igual forma se relacionó este concepto con el respeto y legalidad de la compañía que va desde el pago justo, hasta el trato que se les da a las personas.

“Así como se ha predicado, se ha aplicado, se preocupan por el bienestar y por cómo estamos nosotros y nuestras familias, en estos momentos difíciles se ve que es en todo el sentido de la palabra” (P2).

“Empezando desde el cumplimiento del marco partiendo de una base de respeto legal, cuando nosotros respetamos el pago y valoramos el trabajo de nuestros guardas, estamos partiendo de una base de respeto, de ahí en adelante nosotros promovemos el buen trato a los guardas, que no exista abuso de poder para controlar la operación y cuando un guarda está pasando por una situación difícil se le ayuda, tenemos figuras como el viernes solidario donde todos los unimos a ayudarlo” (P1).

En cuanto a los valores organizacionales se pudo observar como la honestidad, la legalidad, el trabajo en equipo, la responsabilidad y el respeto se repitieron continuamente entre las

opiniones de las personas y fueron según los entrevistados los que mejor representan la compañía, esto muestra como existe una coordinación con la organización ya que los valores institucionales son honestidad, respeto, responsabilidad, trabajo en equipo y confianza.

“Inicialmente la honestidad y el trabajo en equipo, que es fundamental, la responsabilidad, son valores que identifican mucho la empresa. Siento que están muy alineados” (P2).

También, se pudo observar como la cultura hoy en día se relaciona con el cambio tecnológico, la mayoría de los entrevistados hablaron de un cambio en la misión y en la forma de operar para poder ser competitivos, este cambio mostró un enlace claro con la situación actual del país frente a la pandemia del coronavirus.

“A hoy nos estamos replanteando esta misión y visión, pues hoy nos tuvimos que replantear, entonces si tengo claro lo que queríamos, pero también creo que lo agotamos en este año y que nos tocó replantearlo, porque la empresa que hoy tenemos es completamente diferente, es tecnología para la seguridad” (P1).

Por lo que se puede decir que la percepción de los empleados frente a la misión, comparada con la estipulada por la empresa está alineada, pero con una particularidad contextual muy interesante, ya que aunque el objetivo de tener una implementación de tecnología avanzada y el tener la innovación como pilar fundamental de la organización está hace mucho en el papel de la compañía, esto no se evidenciaba de manera contundente, puesto en práctica o en la mente de los empleados. Por el contrario, fue la situación del COVID-19 la que demostró la importancia de la digitalización, del cambio tecnológico y la importancia de la innovación en los procesos y las formas de pensar actualmente como lo expresaron nueve de diez personas en las entrevistas.

“Creo que lo que estamos viviendo nos ha enseñado muchas cosas y creo que realmente parte de la innovación es cambiar la mentalidad, entonces cada uno debe ir perfeccionando su proceso como tal, para cumplir sus tareas de la forma adecuada y pueda generar los resultados que queremos cada uno y que ayuden al objetivo final de la compañía” (P5).

Cabe resaltar que la compañía empezó a generar un cambio enfocado a esa tecnología en diciembre del 2019, cuando creó el área de innovación y desarrollo, la cual empezó a trabajar desde cero y tuvo que reaccionar debido a las circunstancias, para prestar un gran soporte tecnológico frente a temas como el teletrabajo obligatorio, el cual fue repentino y necesario para poder seguir con sus labores diarias.

“Tenemos en estos momentos un área muy nueva que es innovación y desarrollo, esta área ha logrado tener una importancia en la compañía porque organizó el área de sistemas que en algún momento fue una debilidad y ahora se ve una organización que está portando innovación y apoyo en las otras áreas, más en estos tiempos y que lo seguirá haciendo a medida que las altas gerencias apoyen o sigan apoyando el proceso” (P8).

“Si es muy valioso el aporte del gerente de innovación y desarrollo, hemos tenido mucho acompañamiento en estos tiempos, nos invitan a estar muy conectados, yo no era amigo de estos medios tecnológicos y sin embargo acá estoy en teletrabajo, esto para mí es muy innovador” (P6).

También se encontró que existe una mentalidad abierta frente al tema del cambio, están motivados, porque ya se ve la necesidad de hacerlo, pero es algo nuevo para muchos y que requiere capacitación y acompañamiento para un nuevo proceso.

“Si debo confesar que yo pocas veces hacía uso de un recurso como este (meet), pero por el COVID-19 esta ha sido una herramienta muy valiosa, de hecho hace poco estuve en una charla sobre generadores de marca que me pareció muy interesante, en mi parte estoy en proceso de interiorización y de capacitación a través de este medio, estoy en ese proceso, la psicóloga nos reunió para explicarnos como iba a ser la nueva forma de trabajo en estos momentos” (P6).

De igual forma se evidenció que cada individuo tiene un proceso de adaptación diferente, lo que implica una necesidad clara de capacitación y un acompañamiento para todas las personas de la organización, ya que el cambio llegó de forma repentina y obligatoria debido al contexto actual del país, pero cabe resaltar, que en este punto en particular se pudo observar que existe poco interés, participación y motivación en estos espacios de aprendizaje, crecimiento profesional y personal.

“Sí, vuelve y juega, las personas no son fáciles de someterse a la capacitación, yo formo parte del grupo de capacitadores de la compañía y uno nota que las personas van a la capacitación, pero su interés se queda en asistir y ya” (P8).

Por lo que este punto en particular debe ser importante de tratar, ya que si antes era algo clave para la organización, para poder cumplir con ese personal capacitado y con esa tecnología avanzada que anuncian en su misión, hoy en día es realmente una necesidad que debe ser adoptada para poder enfrentar los retos actuales, pues en estos momentos de cambios hay que

tener en cuenta que existen diferentes tipos de personas, con diversas brechas generacionales y habilidades, lo que significa que aunque para muchos el cambio es fácil de digerir y aprender, para otros puede ser más complejo. Por lo tanto es claro que se necesita una formalización y una institucionalización en la capacitación y acompañamiento frente al cambio ya que en muchas personas existe ese miedo frente a lo desconocido y además, poco interés en salir de su zona de confort que viene impregnada de manera cultural e individual en muchos colaboradores, según comentaron algunos de los entrevistados.

“En cuanto al cambio, creo que existe un miedo mayor en los que llevan mucho tiempo en la compañía y pueden ser muy pegados a lo mecánico, a lo que siempre han hecho y les da dificultad migrar a otros procesos o a nuevas herramientas, yo creo que hay que capacitarlos de una forma más masticada, porque igual hay que ir migrando a temas más tecnológicos, porque antes podían las empresas tener miedo a ese cambio, pero con lo que estamos viviendo se están dando cuenta que si funciona, entonces creo que hay que darles más acompañamiento” (P4).

“Te cuento que la barrera más grande que me he encontrado es desafortunadamente la cultura de las personas, que piensan como hace diez años y porque las cosas funcionaban así, así debe continuar sin tener en cuenta que el mundo cambia y evoluciona todo el tiempo y nuestros competidores también” (P9).

De igual modo, las entrevistas evidenciaron que hay un consenso de opinión en cuanto a un ambiente laboral exigente, ordenado y disciplinado, que hace que el ambiente de trabajo sea diferente al de otros espacios, ya que existe una exigencia y una tensión propia de sus procesos ya que trabajan con personas y contextos variables donde la compañía debe atender imprevistos y situaciones que no se pueden controlar y que requieren de una acción inmediata en muchos casos, pero al mismo tiempo se recalca un compromiso importante por parte de los empleados, donde trabajan siempre para un mismo fin.

“El ambiente laboral es tenso en cuanto a la presión de que se lleven a cabo unos procesos y eso se vería en cualquier compañía, me encanta el ambiente laboral, aunque cada área tiene su gerencia, todos de una u otra manera vamos a tirar para el mismo lado, me parece que a la hora de la verdad cuando hacemos una actividad distinta el ambiente es otro. Pero a la hora de trabajar es tensionante, mucha presión, pero así tiene que ser para que funcione” (P2).

Así pues, para concluir se puede decir que este instrumento ayudó a ver y desarrollar el objetivo 1 de esta investigación, el cual buscaba identificar si la cultura de la empresa estaba

alineada con la percepción de los empleados. Según la información evidenciada anteriormente se puede inferir que la cultura está alineada en algunos aspectos como los valores organizacionales donde la honestidad, el respeto y la responsabilidad son esenciales, también se vio que hay una comprensión de la misión donde se le da un enfoque importante al cliente, al sentido humano y a un talento humano altamente calificado, ya que la empresa como tal es exigente, aunque en este punto se evidenció que se requiere una mejora en el proceso de capacitación y aprendizaje, ya que hay poco interés en estudiar y capacitarse para ser más competitivos, por lo que la organización debe formalizar estos espacios y trabajar en campañas que motiven a los colaboradores, no solo para cumplir con sus estándares de personal altamente calificado, sino también para preparar y ayudar a sus colaboradores en este nuevo proceso de cambio que están viviendo como organización, donde la tecnología llegó para quedarse y de forma repentina, lo que implica un vacío grande en la mayoría de los empleados y en la cultura organizacional como tal.

De igual modo se percibió que el enfoque de la cultura frente a la tecnología solo se reflejó debido a la situación actual, lo que significa que si bien esto estaba dentro de la misión hace mucho, solo tomó importancia y generó un cambio de mentalidad (en algunos) por la situación actual de la pandemia, además se mostró que existe un grupo de personas que en estos momentos están pasando por un proceso fuerte de cambio, donde el miedo y la barrera frente a esos cambios, se evidencia en las ganas de seguir operando de la misma forma que llevan haciéndolo por años, lo que muestra que hay un trabajo de acompañamiento, sensibilización y educación esencial en estos momentos en la compañía.

El segundo eje es **la comunicación**, la cual se identificó con los siguientes nodos, ver (**Tabla 8, p.41**).

**Tabla 8: Eje comunicación**

|  |
|--|
| Mejoras en la comunicación y canales                                       |
| Ausencia de canales eficientes de comunicación para toda la organización   |
| Fallas en la implementación de la intranet, pero interés en la herramienta |

En este eje se evidenció que la comunicación es un pilar importante dentro de la organización, el cual ha mejorado, ya que existe un aumento de canales que crean una mayor eficiencia, debido a la tecnología que han ido implementando. Este cambio además, ha influido y fomentado una mejora en el trabajo en equipo, donde se ve una cooperación superior entre áreas, que ayuda a cumplir con el fin de la empresa, esto también da una mayor

claridad sobre el sentido humano de la organización, ya que al comunicarse mejor, se vuelve más evidente, en especial en estos tiempos de pandemia donde el teletrabajo ha influido en este aspecto y ha ayudado a comunicarse mejor que antes.

“La comunicación ahora con este trabajo en casa nos ha llevado a la necesidad de comunicarnos más frecuentemente, inclusive más que de cuando estábamos a pocos metros, yo creo que en este momento está fortalecida” (P1).

Pero hay que ver que aunque ha mejorado existen varias opiniones (la mayoría) que dicen que todavía hay fallas, ya que la comunicación no llega de forma efectiva a todos los niveles, debido a que depende de la interpretación y de la disponibilidad de cada persona, además, que existe una ausencia de canales más diversos y enfocados a la realidad de todos los empleados, pues en la actualidad se tienen grupos de whatsapp, el correo y teleconferencias, pero ahí se quedan los recursos, olvidando que por ejemplo muchos de los vigilantes no tienen a la mano un computador o un buen acceso a internet.

“Siento que a veces se estanca la información y no llega a todos los niveles, porque son tantas ocupaciones que todos los líderes tienen que a veces no se permiten sacar el tiempo que se requiere porque no todo el mundo entiende de la misma manera, tú me puedes decir una cosa y yo pude haber sentido que me pidieron otra cosa. Falta más claridad y más canales” (P3).

“Sí, puede que no llegue a todos por la falta de herramientas, porque digamos los guardas, las niñas de los servicios varios, los mensajeros, como no tienen computador a la mano no lo ven a tiempo, entonces debería llegarle a los celulares o algo para que lo vean, se entera porque en la oficina se habla del tema y escuchan, supongo que esto también puede pasar con los vigilantes que están en el puesto de trabajo y muchas veces alejados” (P4).

En cuanto a la intranet, se vio que todos los entrevistados consideraron que es una buena herramienta, pero argumentaron que esta no funcionó en años anteriores cuando se intentó implementar, por diversos motivos.

Uno de ellos fue que se manejaba desde la ciudad de Bogotá, lo que hacía que se sintiera una lejanía que influyó en la baja participación de los empleados de Atempí Medellín, pues lo sentían ajeno a ellos, además, al manejarlo desde otra sede se creaba una demora en el soporte y en la solución de dudas, que dificultaban el proceso de adaptación.

Por otro lado, se habló de no tener una idea clara de su funcionalidad, es decir no se entendía el **por qué**, ni el **para qué**.

“Sí, estuve y lamentablemente no tuvo una buena participación, la idea era que esta fuera la página social de la empresa, pero no tuvo buena acogida, yo creo que en su momento el que la lideraba no supo vender bien la idea, no había información clara de la utilidad, ni una persona puntual para resolver dudas, yo pienso que se hicieron cosas bien hechas y otras que no tanto” (P8).

También se señaló que la aplicación de la nueva herramienta tecnológica, no tuvo una capacitación (pre-post) suficiente que permitiera entender la utilidad y el manejo de la herramienta, lo cual era fundamental en una empresa tradicional como esta, donde la tecnología no hace parte de su día a día y este tipo de canales nunca se habían utilizado.

“Me tocó y creo que lo que falló fue que no se tenía capacitación con ese tema, si tuvieron algunas pero era muy básico y creo que faltó más capacitación, porque la herramienta era muy buena” (P4).

De igual forma surgieron opiniones como la falta de contenido valioso, el poco interés de ser controlados y la baja participación que tenía.

“Yo si te puedo decir que no fui muy participativa, porque realmente la intranet se volvió como otra red social y creo que la intranet debe tener cosas que le interesen a las personas, a los equipos sobre el trabajo, si bien es cierto que el tema de los cumpleaños es importante, perfecto, pero en el caso mío yo la veía como otra red social. Creo que no se le dio el enfoque adecuado a esa intranet” (P10).

“Yo pienso que el desinterés por ser controlados, porque esos sistemas son una herramienta muy buena y de ayuda para trabajar, pero hay que ser muy juicioso y a nadie le gusta que le hagan seguimiento al trabajo que tú estás haciendo, entonces creo que fue eso, no sé si el miedo a utilizarlo, el tiempo, pero era algo tan digital que podía manejarse desde el celular, yo creo que es algo cultural, porque habían ciudades que lo utilizaban mejor, en Medellín nunca se pudo”( P3).

Para concluir se puede ver que si bien la comunicación ha mejorado, todavía no es eficiente ya que los canales son limitados y en muchos niveles poco acordes con la realidad de los puestos, también se ve que existe una buena opinión sobre la intranet, la cual está en planes de construcción como mencionó la persona encargada de este proceso, por lo que es importante tener en cuenta los aspectos que mencionan para que este nuevo intento sea exitoso y funcione bien en Atempí Medellín.

## 10.2 Cuestionario

El cuestionario fue diligenciado de forma voluntaria por 52 personas de la organización, lo que representa un 63.4% del personal administrativo de la empresa.

Además, se analizó la participación por rango de edad, para esto se utilizó la base de datos inicial enviada por la empresa y se comparó con los datos arrojados por el cuestionario realizado, donde se mostró que solo el 33% de personas de 56 o más años respondieron la encuesta, en cuanto a las personas de 40-55 años, se evidenció que el 83% de las personas participaron y por su parte 55% de personas que están entre 18-39 años de edad contestaron el cuestionario.

Lo que muestra que la participación menor es la de los Baby Boomers, que como se evidenció en el marco teórico se caracterizan por la honestidad y cuidado a la hora de hacer sus labores, por lo que se puede decir que aunque la participación fue poca las respuestas fueron sinceras, además es importante aclarar que el cuestionario se envió de forma virtual y esta generación es la que menos contacto y habilidades tiene frente a la tecnología, lo que significa que puede que no se animaron a responderla por falta de conocimiento o por miedo a que fuera un virus o algo externo.

De igual forma se vio que la Generación Y solo tuvo una participación del 55%, esto se puede relacionar con lo que menciona (Hatun,2011) sobre esta generación, donde afirma que ella requiere integrar la vida personal y el trabajo, por lo que el empleador debe adaptarse a dicho equilibrio, es por esto que teniendo en cuenta la participación y dicha teoría, se puede creer que la baja participación se debe a que las personas en este momento están en teletrabajo y les puede costar más sacar el tiempo para realizar un cuestionario y cumplir con el equilibrio empresa-trabajo, de igual forma también puede estar relacionado con las características mencionadas en la teoría, donde se habla de una generación egocéntrica, desconfiada, y poco seguidora de las reglas, lo que hace que la desconfianza de quien esté detrás del cuestionario disminuya las ganas de querer participar.

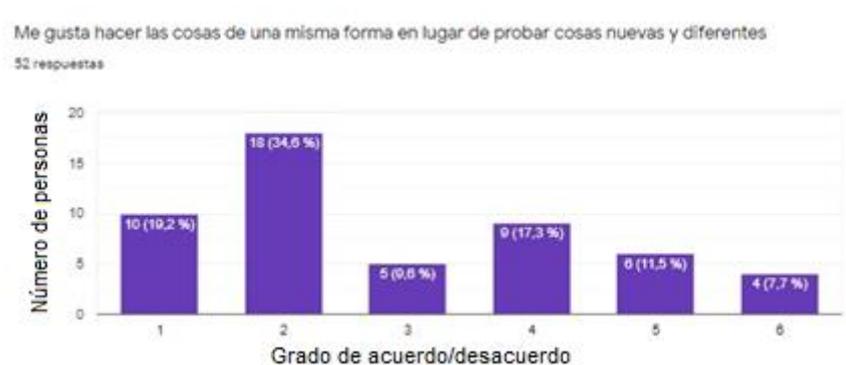
Por su parte la Generación X, fue la que mayor participación tuvo, estas personas crecieron en un periodo de tiempo donde se hizo énfasis en la participación y en el individualismo sobre el colectivismo como dicen (Benson & Brown,2011), por lo que se puede decir que la alta participación se debe a esas características propias de su generación.

Ahora sí, luego de entender el grado de participación por edad, se analizará el promedio de cada pregunta. Para analizar esto de una forma más general se hizo una división donde, el

grupo de respuestas 1, 2 y 3 se encuentra en algún grado de desacuerdo con las afirmaciones y el grupo de respuestas 4, 5 y 6 están de acuerdo en algún grado.

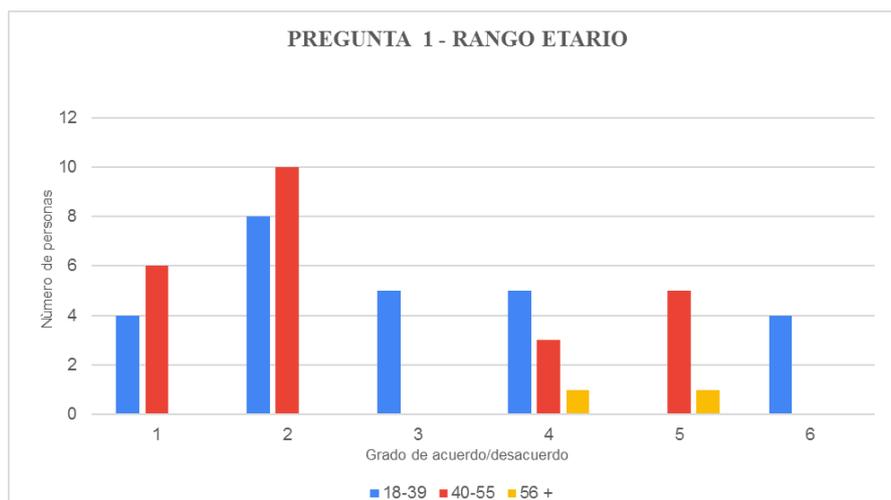
También es importante aclarar, que en este punto en particular se utilizó el apoyo visual de gráficas y tablas (las cuales estarán en los anexos), con el fin de dar herramientas de lectura diversas que se acomoden al lector.

**Gráfico 1: Porcentajes pregunta**



Así pues, en la primera gráfica se puede observar que a la mayoría de las personas (63.4%) les gusta hacer las cosas de una forma diferente, lo que mostraría que los cambios que están viviendo actualmente no serían un problema para la mayoría de los empleados encuestados de Atempi, como se puede ver en (Gráfico 1, p.45).

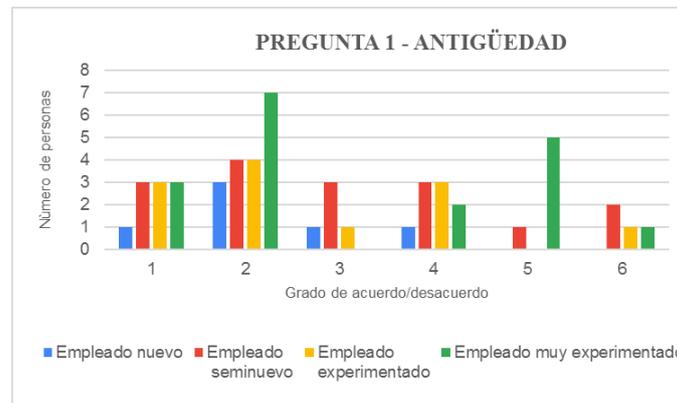
**Gráfico 2: Pregunta 1-Rango etario**



Asimismo, se hizo un análisis donde se relacionaron las respuestas de la pregunta 1 con el rango etario, acá se identificó que las personas de 56 o más años, están 100% de acuerdo con que prefieren hacer las cosas de una misma forma, por su parte las personas de 40-55 años,

prefieren con un 67% buscar nuevas formas de hacer las cosas, al igual que las personas de 18-39 años (65%). Lo que muestra que en la generación X y Y la preferencia más marcada es a hacer las cosas de una forma diferente como se puede ver en el (Gráfico 2, p.45) y para más detalles sobre los porcentajes ir a (Anexo 2, p.122).

**Gráfico 3: Pregunta 1- Antigüedad**



Además, se hizo una división por años de antigüedad en la compañía. Para esto la investigadora hizo una división en las diferentes categorías, la primera de ella es la del “Empleado nuevo” que son las personas que llevan menos de 1 año en la empresa, la segunda categoría se define como “Empleado seminuevo” y corresponde a las personas que llevan entre 1 año y 5 años, la tercera categoría se define como “Empleado experimentados” que es el grupo de personas que tiene entre 6 años y 10 años y por último está la categoría de “Empleado muy experimentado” que es el grupo de personas que lleva más de 10 años en la organización.

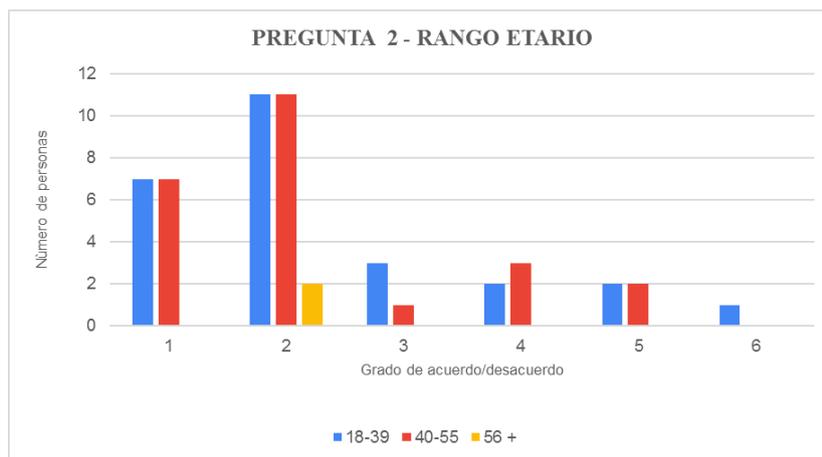
Con esta selección se pudo ver como las respuestas influyen con los años de experiencia, debido a que se observó que la persona que prefiere hacer las cosas de una misma forma es el “Empleado muy experimentado” y el que menos es el “Empleado nuevo”, lo que nos llevaría a pensar que el tiempo de antigüedad de la empresa influye en el cambio. Para entender mejor ver (Gráfico 3, p.46) y (Anexo 3, p.122).

**Gráfico 4: Porcentaje pregunta 2**



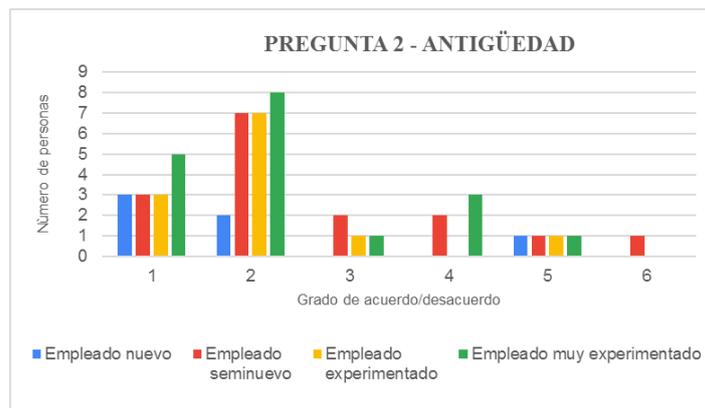
En efecto, siguiendo la misma forma de análisis y pasando a la pregunta 2, se pudo observar en los resultados del (Gráfico 4, p.47) que la mayoría de los empleados de Atempí no les da nervios cambiar de planes.

**Gráfico 5: Pregunta 2-Rango etario**



De igual forma, se hizo un análisis donde se relacionaron las respuestas de la pregunta 2 con el rango etario, acá se identificó que las personas de 56 o más años, están 100% en desacuerdo en algún grado con la afirmación, es decir dicen que los cambios de planes no los ponen nerviosos, por su parte las generación X y Y, tuvieron opiniones divididas, pero resaltando que los cambios no generan dichas sensaciones en ellos. Para más información ver (Gráfico 5, p.47) y (Anexo 4, p.122) para mayor detalle de los porcentajes.

**Gráfico 6: Pregunta 2-Antigüedad**



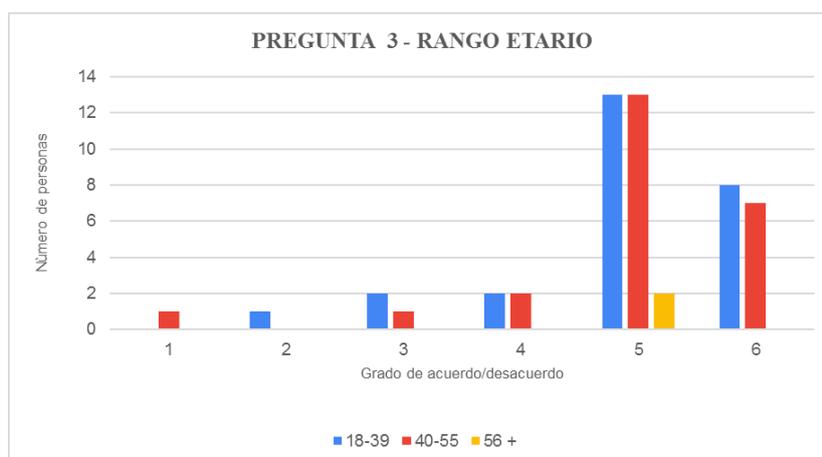
Asimismo, se hizo una observación en los años de antigüedad de la compañía, en relación con la pregunta 2, acá se identificó que la persona que más se estresa frente a los cambios es el “Empleado seminuevo”, por el contrario el que menos temor siente es el “Empleado experimentado”, por lo que no se ve una relación directa con los años de trabajo en una misma organización. Para más detalles ver (Gráfico 6, p.48) y (Anexo 5, p.123).

**Gráfico 7: Porcentaje pregunta 3**



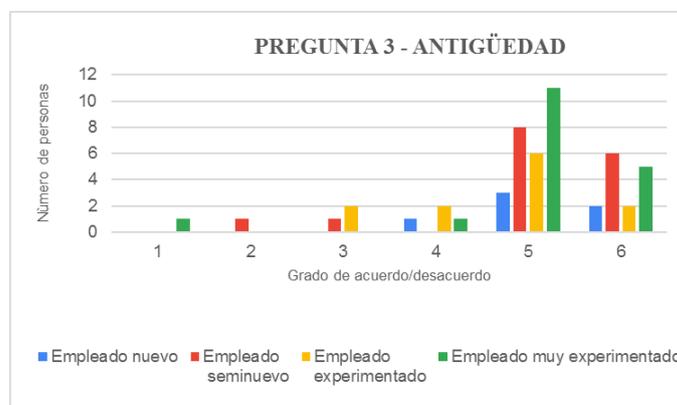
Por su parte, con relación a la pregunta 3, se pudo observar que el 90.3% de las personas encuestadas, están de acuerdo en algún grado con la afirmación, lo que quiere decir que la mayoría de las personas de la empresa buscan la manera de cambiar la forma de operar y de salir de la rutina laboral. Para más información ver (Gráfico 7, p.48).

**Gráfico 8: Pregunta 3-Rango etario**



Por su parte, se hizo un análisis donde se relacionaron las respuestas de la pregunta 3 con el rango etario, acá se identificó que entre más edad tiene la persona mayor son las ganas de salir de la rutina, 56 o más años (100%) de acuerdo con la afirmación, 40-55 (92%) y 18-39 años (88%), lo que muestra que hay diversas opiniones en las generación (X ,Y) y una respuesta absoluta en los Baby boomer. Para más detalles ver (Gráfico 8, p.49) y (Anexo 6, p.123).

**Gráfico 9: Pregunta 3-Antigüedad**



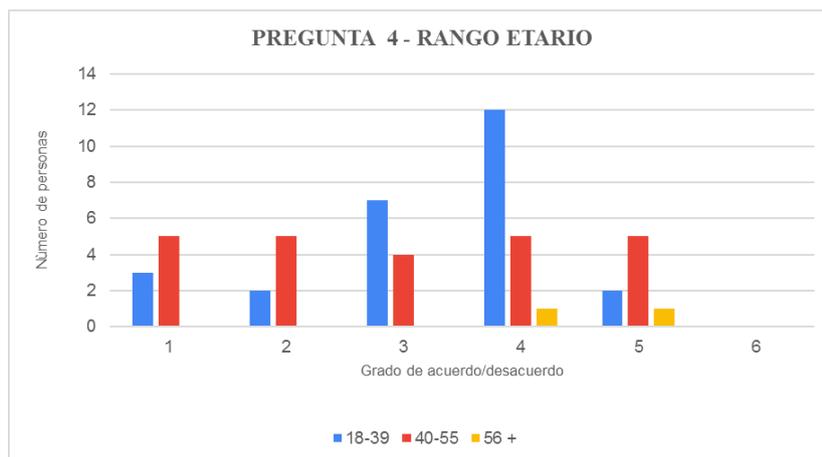
De igual forma, se revisaron las respuestas de la pregunta con los años de antigüedad, y acá se pudo ver que la persona que siempre busca hacer las cosas de una forma diferente es el “Empleado nuevo”. Para mayor información ver (Gráfico 9, p.49) y (Anexo 7, p.123).

**Gráfico 10: Porcentaje pregunta 4**



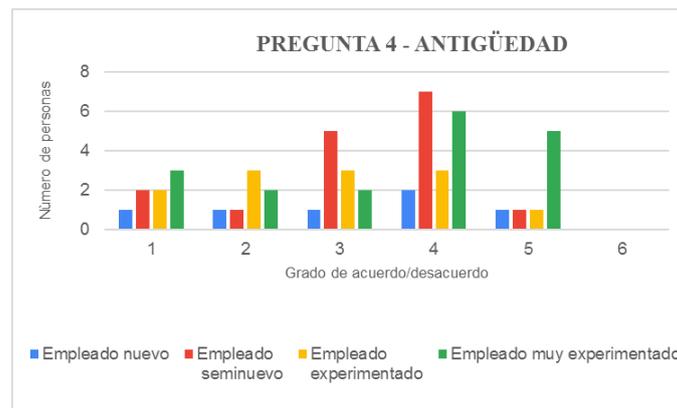
En efecto, en la pregunta 4 también se hizo el mismo proceso. Acá se identificó que el 50% de las personas prefieren lo seguro, por lo que la resistencia puede reflejarse por ese miedo a perder esa sensación. Para más detalles ver (Gráfico 10, p.50).

**Gráfico 11: Pregunta 4- Rango etario**



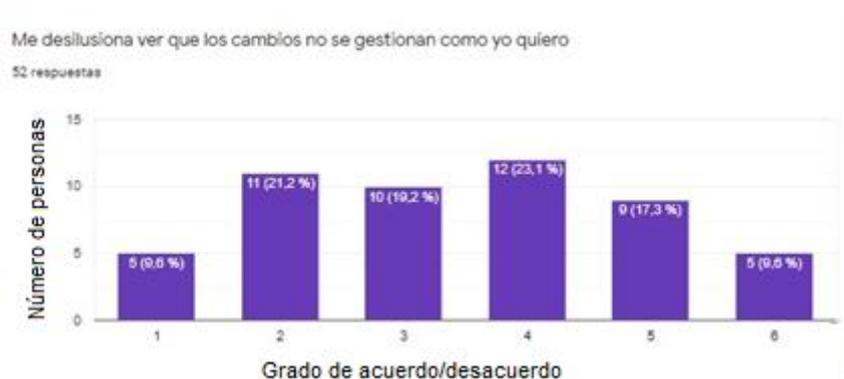
En cuanto al análisis por rango etario, pudimos observar que las personas mayores de 56 años, prefieren en un 100% lo habitual y las personas entre 18-39 años lo hacen, pero en menor medida 54%, para ver más información revisar (Gráfico 11, p.50) y (Anexo 8, p.124).

**Gráfico 12: Pregunta 4- Antigüedad**



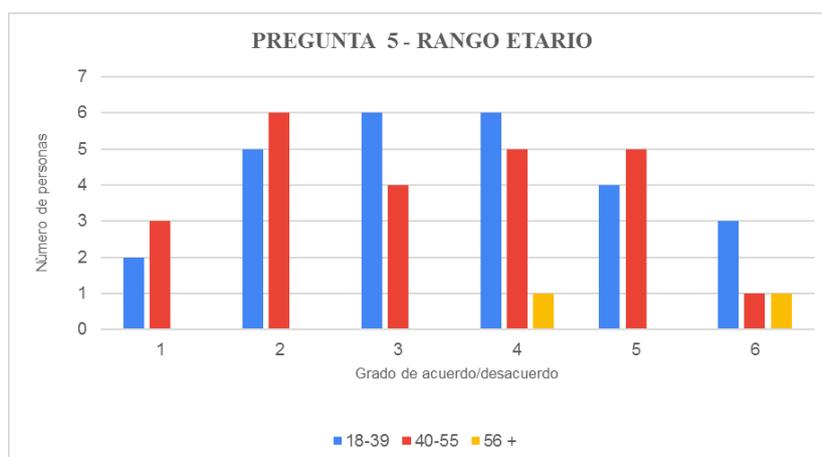
Por su parte, en cuanto a los años de experiencia, se pudo observar que el “Empleado muy experimentado” es el que más prefiere hacer lo habitual con un 61%, a este le sigue el “Empleado nuevo” y el “Empleado seminuevo” con un 50% ambos, lo que quiere decir que el “Empleado experimentado” es el que prefiere cambiar la forma de hacer las cosas y salir de lo habitual, para ver más información revisar la (Gráfico 12, p.51) y (Anexo 9, p.124).

**Gráfico 13: Porcentaje pregunta 5**



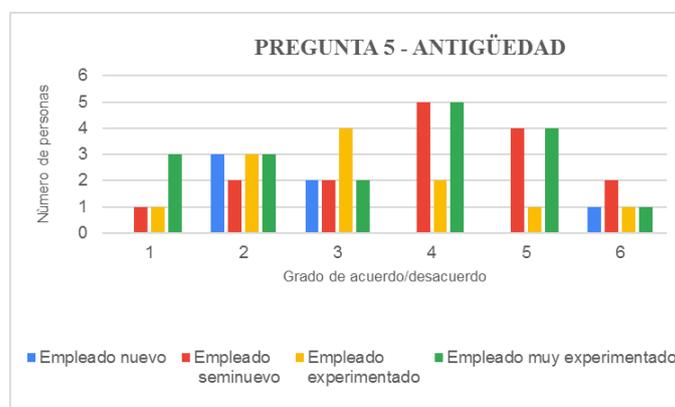
Ahora, en la pregunta 5, se vio que un 50% de las personas entrevistadas dicen que los desilusiona que los cambios no se gestionen como ellos quieren, lo que muestra que es necesario que en un proceso de cambio se involucren en este o les hagan pensar que hacen parte del proceso de cambio. Ver (Gráfico 13, p.51) para más detalles.

**Gráfico 14: Pregunta 5- Rango etario**



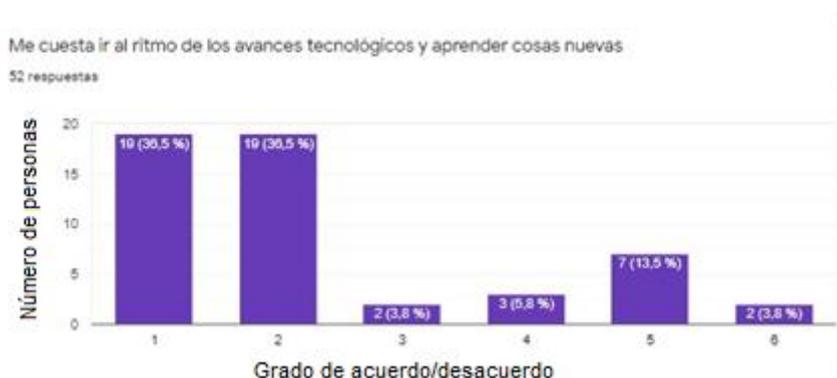
En cuanto a la edad se pudo observar que las personas mayores de 56 años están en algún grado de desacuerdo con la afirmación, es decir no los desilusiona el que los cambios no se hagan como ellos dicen, por su parte las personas entre 18-39 años si se sienten desilusionados si no se generan los cambios como ellos manifiestan (50%), lo que muestra que los de la generación Y, al ser más ambiciosos y al tener más determinación (Arsenault, 2004), necesitan sentirse involucrados. Ver (Gráfico 14, p.52) y (Anexo 10, p.124).

**Gráfico 15: Pregunta 5- Antigüedad**



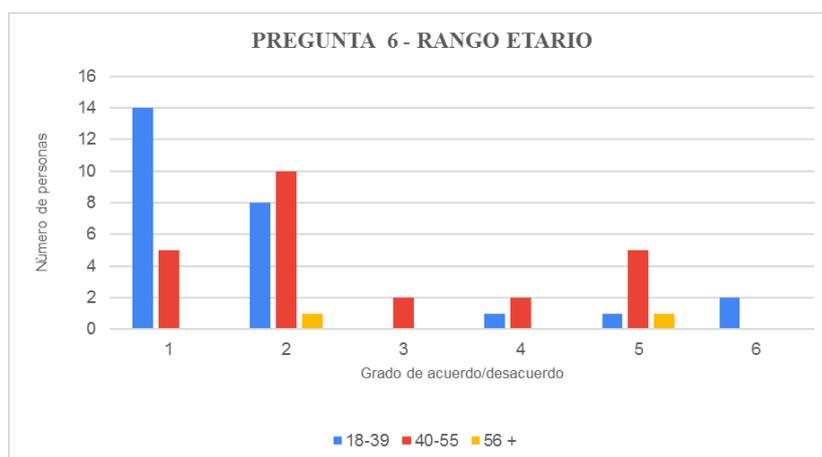
En cuanto al tiempo de antigüedad, se ve que a la persona que más le molesta que los cambios no se gestionen como quiere es el “Empleado nuevo” con un 83%, luego está el “Empleado experimentado” con un 67% y el “Empleado muy experimentado” con un 44%. Para más información ver (Gráfico 15, p.52) y (Anexo 11, p.125).

**Gráfico 16: Porcentaje pregunta 6**



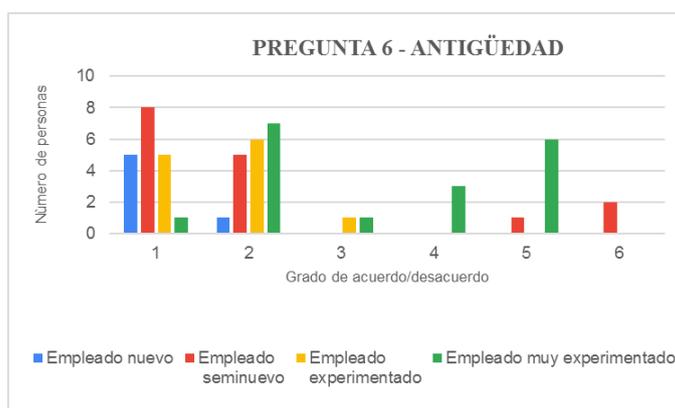
En la pregunta 6 pudimos observar que la mayoría de las personas dicen que no les cuesta ir al ritmo de la nueva tecnología y aprender cosas nuevas (77%) lo que evidenciaría que existe una gran cantidad de empleados que se les facilitaría afrontar los cambios tecnológicos, por el contrario un 23% afirma que si le cuesta más, lo que muestra que hay que tener en consideración estas personas a la hora de afrontar un cambio, para más información ver (Gráfico 16, p.53).

**Gráfico 17: Pregunta 6- Rango etario**



Además, se pudo ver que a las personas que más se les dificulta ir al ritmo de los avances tecnológicos son los mayores de 56 años con un 50%, luego están los que se encuentran entre 40-55 años con un 29% y por último los de 18-39 con un 15%, lo que muestra que entre más jóvenes son las personas más fácil es el proceso de adaptación frente a las nuevas tecnologías y los nuevos aprendizajes, para ver más información revisar la (Gráfico 17, p.53) y (Anexo 12, p.125).

**Gráfico 18: Pregunta 6-Antigüedad**



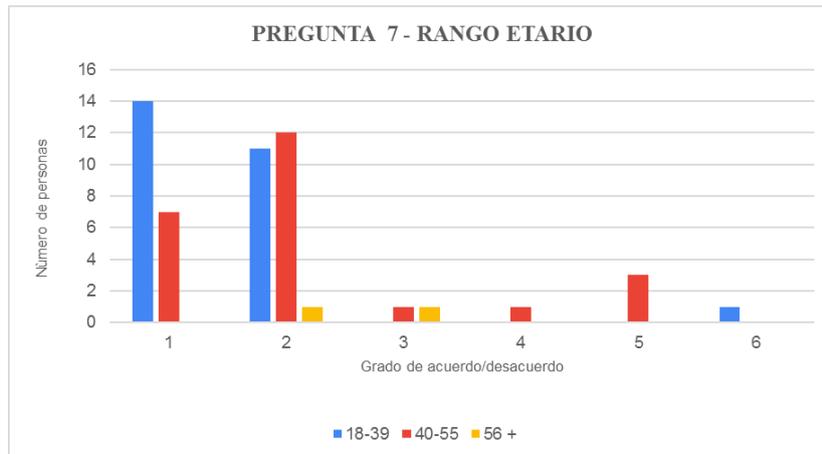
En cuanto a los años de experiencia, se ve que el “Empleado nuevo” y el “Empleado experimentado”, son a los que menos les cuesta ir al ritmo tecnológico y el aprender cosas nuevas, por su parte, el “Empleado muy experimentado” que es el que tiene más de 10 años de antigüedad, fue al que más se le dificulta este tipo de cambios (50%), para más información ver (Gráfico 18, p.54) y (Anexo 13, p.125).

**Gráfico 19: Porcentaje pregunta 7**



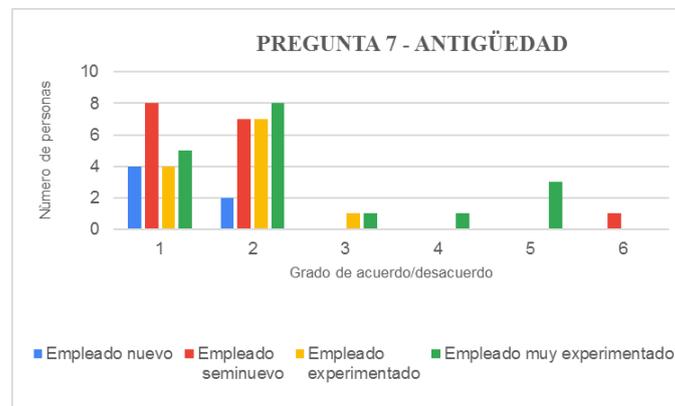
Por consiguiente, se pudo observar que en la pregunta 7 se evidenció que la mayoría (90,4%) de las personas no sienten que pierden poder al implementar métodos nuevos, lo que muestra que la adaptación al cambio no está relacionada con la pérdida de poder en la mayoría de las personas. Para más detalles ver (Gráfico 19, p.54).

**Gráfico 20: Pregunta 7- Rango etario**



Además, se pudo observar que las personas que más miedo sienten frente a nuevos métodos y en relación a perder poder, son los que están en un rango de edad de 40-55 años (17%), lo que se puede relacionar con el individualismo que caracteriza esta generación, la cual se mencionó en el marco teórico, para mayor detalle ver (Gráfico 20 , p.55) y (Anexo 14, p.126).

**Gráfico 21: Pregunta 7- Antigüedad**



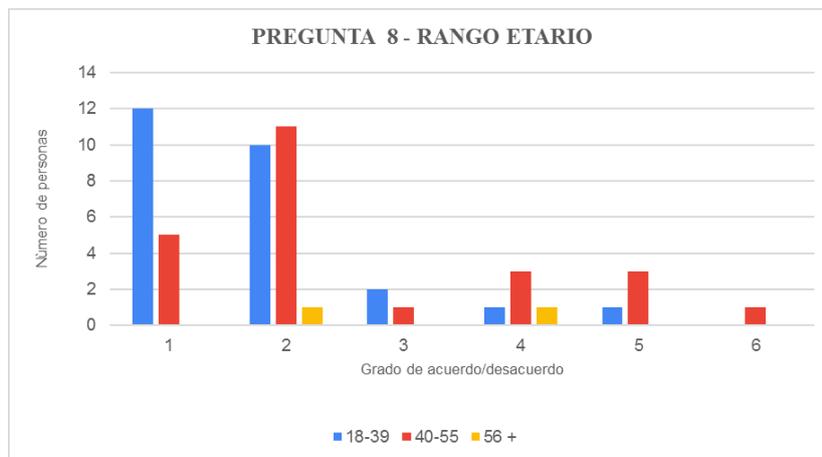
De igual forma, se analizó la antigüedad de los empleados en relación con la empresa, acá se observó que el “Empleado muy experimentado” si siente temor a perder poder al implementar métodos nuevos, lo que muestra que la relación más que por la edad es por los años de experiencia, para ver con mayor profundidad ir a la (Gráfico 21, p.55) y (Anexo 15, p.126).

**Gráfico 22: Porcentaje pregunta 8**



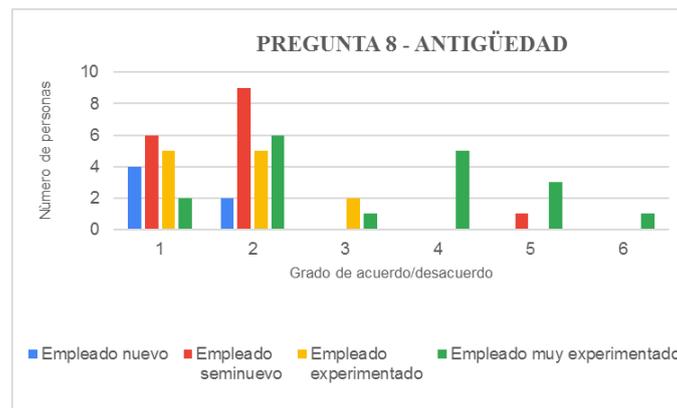
Ahora bien, analizando la pregunta 8, podemos ver que si en la oficina cambian la forma de evaluarlos, probablemente la mayoría (81%) no se sentiría incómodo(a), por su parte un 19% si lo haría, incluso piensa que le va a ir bien, elementos que hay que tener en cuenta frente a un cambio organizacional ya que se muestra que en estas personas si existe un miedo frente a lo desconocido. Para más detalles ver (Gráfico 22, p.56).

**Gráfico 23: Pregunta 8- Rango etario**



Asimismo, vimos que las personas que más les afecta el que les cambien la forma de evaluarlos son los que tienen más de 56 años (50%), luego a los de 40-55 años (29%) y por último a los de 18-39 años (8%), lo que muestra que entre más edad tienen más aumenta la preocupación, para ver mayores detalles ir a la (Gráfico 23, p.56) y (Anexo 16, p.126).

**Gráfico 24: Pregunta 8- Antigüedad**



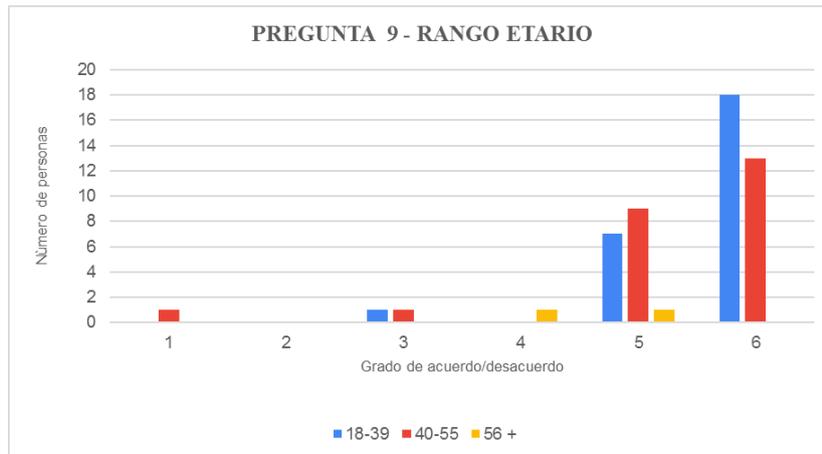
En cuanto a los años de antigüedad, se puede ver que el “Empleado muy experimentado” y el “Empleado seminuevo” son los que están de acuerdo en algún grado con la afirmación, el primero con un 50% y el segundo con un 6%, lo que muestra que las personas que llevan más de 10 años, son las que más afectados se ven por los cambios de evaluación, para más información ver (Gráfico 24, p.57) y (Anexo 17, p.127).

**Gráfico 25: Porcentaje pregunta 9**



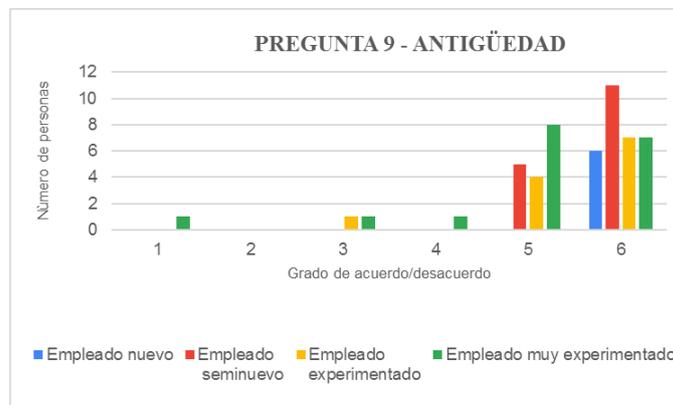
De igual forma, en la pregunta 9 se hizo el mismo análisis, acá se vio que las personas consideran en su mayoría (94%) que los cambios que ha experimentado la empresa hasta ahora, les ha brindado aprendizajes valiosos y por su parte, lo que evidencia una motivación frente a los cambios. Para más detalles ver (Gráfico 25, p.57).

**Gráfico 26: Pregunta 9- Rango etario**



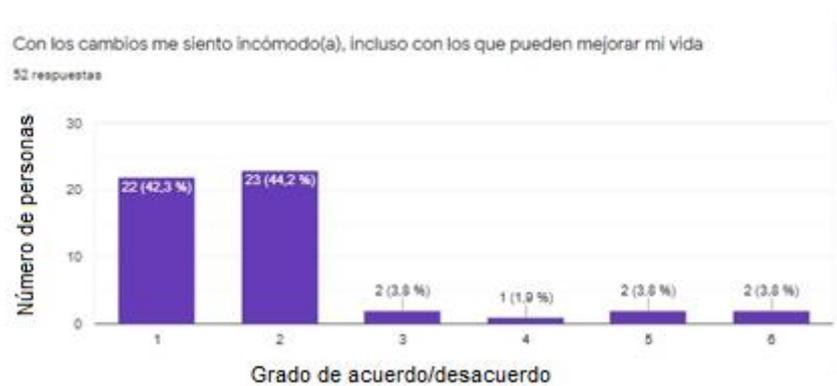
En cuanto a la relación con el rango etario, podemos ver que todas las personas, independientemente de la edad piensan que los cambios han traído cosas buenas, pero para los mayores de 56 es mayor la unanimidad, acá el 100% de las personas está de acuerdo con la afirmación, para más detalles ver (Gráfico 26, p.58) y (Anexo 18, p.127).

**Gráfico 27: Pregunta 9- Antigüedad**



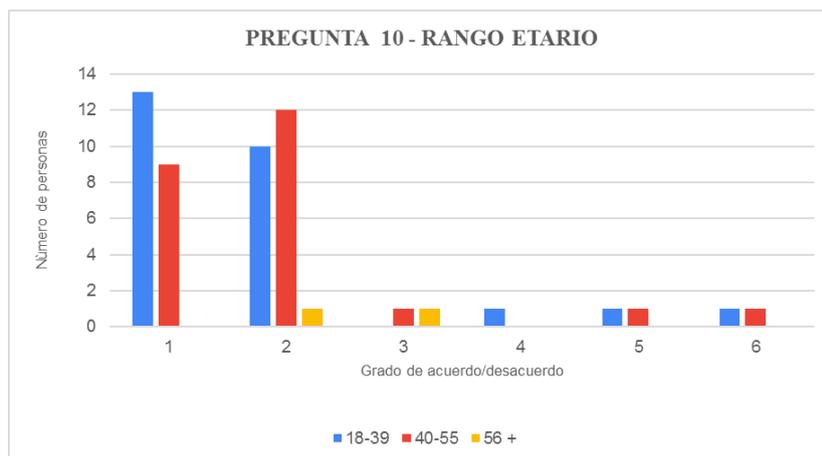
En cuanto a la relación con los años de experiencia, vemos que los empleados más nuevos son los que más valiosos encuentran los aprendizajes que han traído los cambios, ambos con un 100%, con respecto al “Empleado muy experimentado” y al “Empleado experimentado” vemos que aunque la mayoría de las personas encuentran valiosos los aprendizajes, en el caso del primero un 11% y el segundo un 8%, no lo ven así, lo que muestra que hay algunos que no ven como algo útil o valioso los cambios que se han hecho hasta ahora, para ver en más detalle ir a (Gráfico 27, p.58) y (Anexo 19, p.127).

**Gráfico 28: Porcentaje pregunta 10**



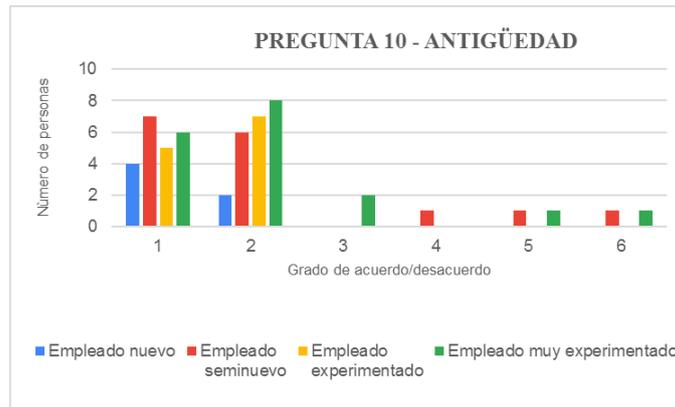
De igual forma en la pregunta 10, se pudo ver que la mayoría de las personas no se sienten incómodas con los cambios (90%). Para más detalles ver (Gráfico 28, p.59).

**Gráfico 29: Pregunta 10- Rango etario**



Por cierto, en cuanto a los rangos de edad vemos que los que más incómodos se sienten frente a los cambios con los de 18-39 años (12%), luego están los de 40-55 años con un 8%, lo que muestra que entre más joven es la persona mayor es su inconformidad con los cambios organizacionales, ver (Gráfico 29, p.59) y (Anexo 20, p.128) para más detalles.

**Gráfico 30: Pregunta 10- Antigüedad**



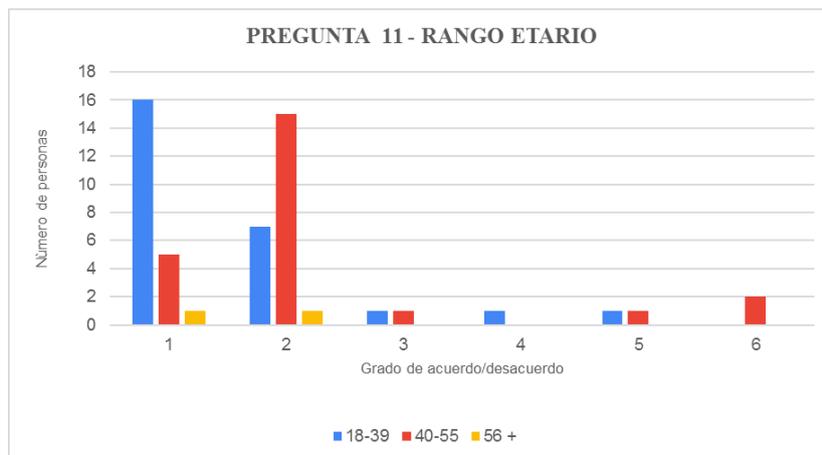
Con respecto a los años de antigüedad, vemos que el “Empleado seminuevo” es el que más incómodo se siente con los cambios (19%), luego, está el “Empleado muy experimentado” que es el que lleva más de 10 años con un 11%, para ver más detalles ver (Gráfico 30, p.60) y (Anexo 21, p.128).

**Gráfico 31: Porcentaje pregunta 11**



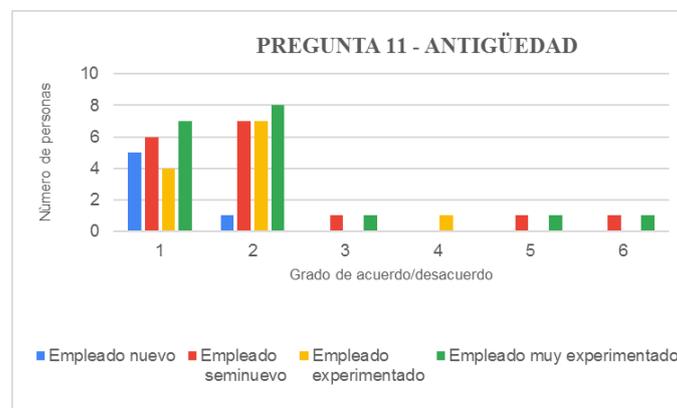
Ahora bien, en cuanto a la pregunta 11, vemos que el 90% de las personas están en desacuerdo con la afirmación, lo que significa que la adaptación de las personas no depende de si el otro lo hace o no. Para más detalles ver (Gráfico 31, p.60).

**Gráfico 32: Pregunta 11- Rango etario**



Además de lo mencionado anteriormente, se pudo ver que las personas que no se adaptan al cambio, porque sus compañeros no lo hacen, son los que están entre 40-55 años (13%), luego los de 18-39 años con un 8%, lo que hace pensar que estas personas, tienen como referente a alguien con más edad en la organización, por lo que su influencia es mayor, para más información ver (Gráfico 32, p.61) y (Anexo 22, p.128).

**Gráfico 33: Pregunta 11- Antigüedad**



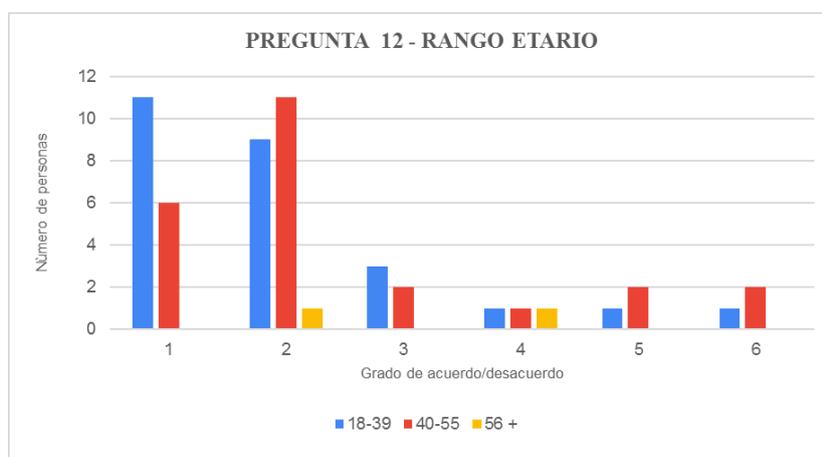
En cuanto a la antigüedad, vemos que no hay una relación muy directa, pues se observó, que el que más de acuerdo esta con la afirmación es el “Empleado seminuevo” con un 13%, luego el “Empleado muy experimentado” con un 11% y por último el “Empleado experimentado” con un 8%, para ver más detalles ir a (Gráfico 33, p.61) y (Anexo 23, p.129).

**Gráfico 34: Porcentaje pregunta 12**



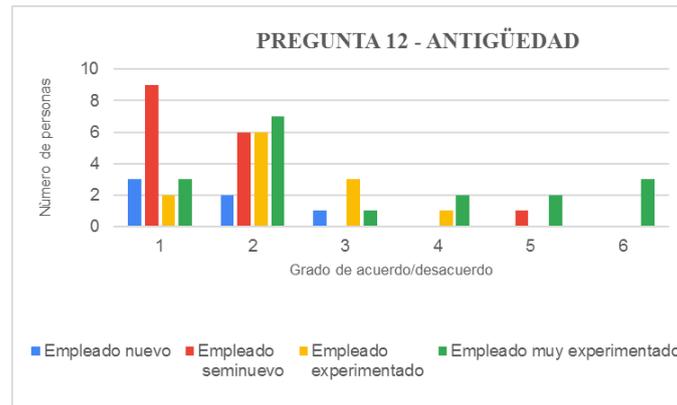
Por otro lado, con la pregunta 12, podemos ver que el 83% no está de acuerdo con la afirmación que dice que los cambios propuestos hasta ahora no los harán avanzar mucho, pues no han dado resultados, lo que muestra que la mayoría de las personas que respondieron la encuesta ven de buena forma los cambios propuestos, para más información ir a **(Gráfico 34 p.62)**.

**Gráfico 35: Pregunta 12-Rango etario**



A todo esto, se pudo observar que las personas que menos utilidad le ven a los cambios son las personas mayores de 56 años (50%), luego los de 40-55 años con un 21% y por último los de 18-39 con un 12%, lo que muestra que el inconformismo con los cambios propuestos va bajando a medida que reduce la edad. Para más información ver **(Gráfico 35, p.62)** y **(Anexo 24, p.129)**.

**Gráfico 36: Pregunta 12-Antigüedad**



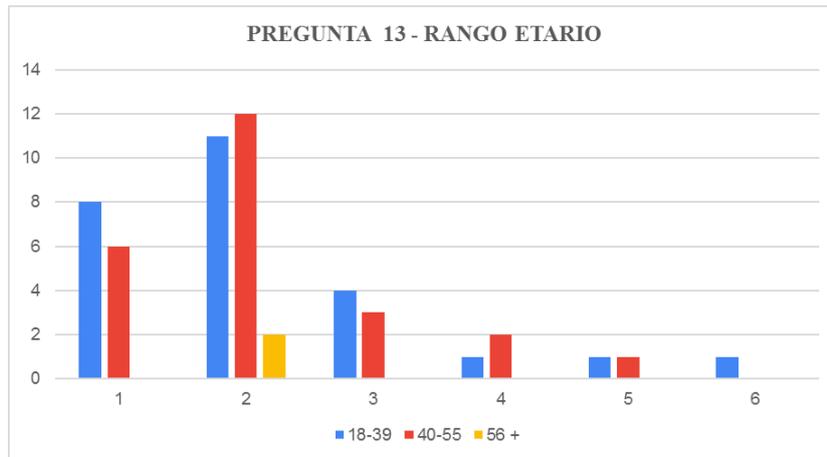
Aparte, en cuanto a los años de experiencia se ve que entre más antigüedad se tiene mayor es el inconformismo con los cambios propuestos, porque sienten que no han dado resultados, “Empleado muy experimentado” 39% de acuerdo en algún grado con la afirmación, “Empleado experimentado” 8%, “Empleado seminuevo” 6% y “Empleado nuevo” 0%. Para más detalles ver (Gráfico 36, p.63) y (Anexo 25, p.129).

**Gráfico 37: Porcentaje pregunta 13**



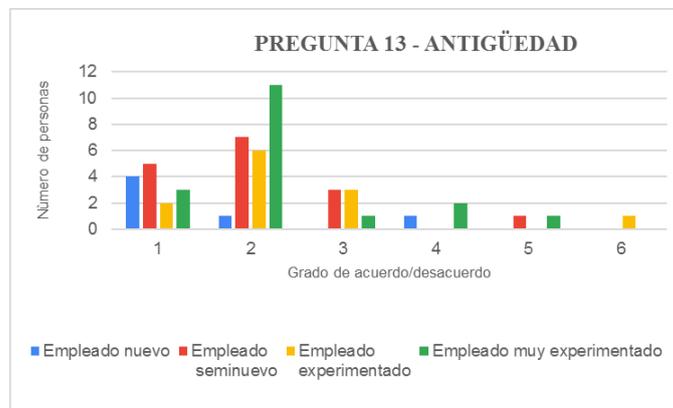
Por otro lado, en cuanto a la afirmación de la pregunta 13 que dice que a menudo cambia de opinión, se ve que el 88% dice no estar de acuerdo con esto, lo que muestra que el acompañamiento en los procesos de cambio es fundamental para dar no solo una buena impresión, sino también para convencer en la marcha a los que de entrada no creen en los cambios, para más detalles ver en (Gráfico 37, p.63).

**Gráfico 38: Pregunta 13-Rango etario**



Además, se pudo observar que las personas que más cambian de opinión son los que están en un rango de 40-55 años (13%) y 18-39 con 12%, lo que muestra que estas son las generaciones que más variaciones de opinión tienen, por su parte, los mayores de 56 no tienden a cambiar de opinión, lo que muestra que en ellos hay que generar una buena opinión de entrada. Para más información ver (Gráfico 38, p.64) y (Anexo 26, p.130).

**Gráfico 39: Pregunta 13-Antigüedad**



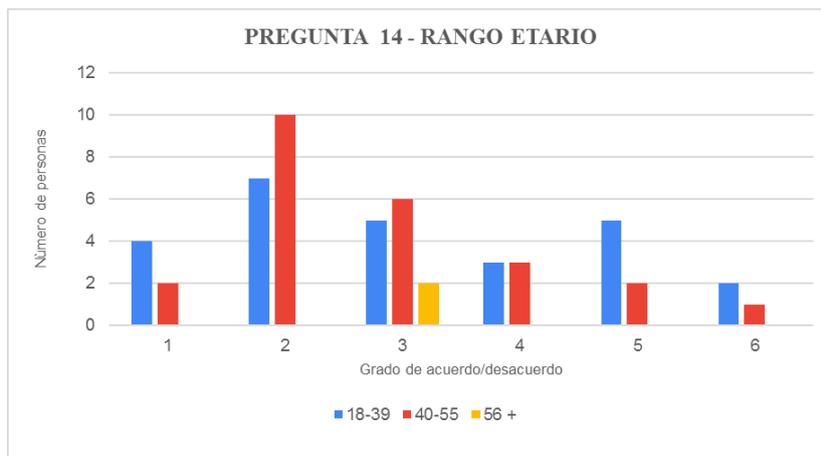
De igual forma se hizo el análisis con la antigüedad, acá se evidenció que los empleados que llevan menos tiempo y los que llevan más en la compañía, son los que de forma más frecuente cambian de opinión, para más información ver (Gráfico 39, p.64) y (Anexo 27, p.130).

**Gráfico 40: Porcentaje pregunta 14**



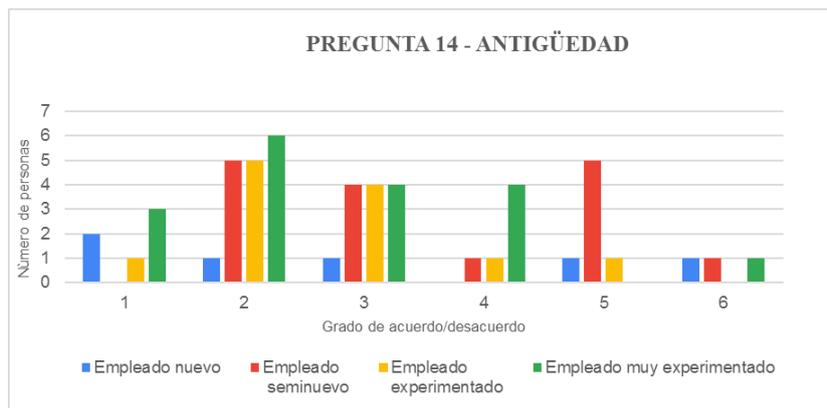
Con relación a la pregunta 14, que dice que una vez que ha llegado a una decisión, la persona no cambia de opinión, vemos que un 31% está de acuerdo con lo mencionado, lo que evidencia que hay un grupo de personas que cuando enfrentan cambios y generan una opinión inicial no cambian su parecer. Para más información ver (Gráfico 40, p.65).

**Gráfico 41: Pregunta 14-Rango etario**



Así pues, analizando los resultados con los rangos de edad, vemos que las personas que menos cambian de opinión una vez llegado a esta son los de 18-39 años, con un 38% y los de 40-55 años con un 25%. Para más información ver (Gráfico 41, p.65) y (Anexo 28, p.130).

**Gráfico 42: Pregunta 14- Antigüedad**



Para finalizar, se vio que no existía una relación directa con los años de antigüedad, pues, el que menos cambia de opinión al llegar a una decisión es el “Empleado seminuevo” con un 44%, el “Empleado nuevo” con un 33%, luego el “Empleado muy experimentado” con un 28% y por último el “Empleado experimentado” con un 17%. Para más información ver (Gráfico 42, p.66) y (Anexo 29, p.131).

Al finalizar el cuestionario, se hizo una pregunta abierta consultando la opinión de las personas acerca de la percepción que tienen frente a los cambios tecnológicos dentro de la organización. Al ver las respuestas, se decidió analizarlas teniendo en cuenta los nodos que surgieron en ambas codificaciones, con el fin de relacionar la información entre las herramientas, las personas en esta respuesta se enumeraron por orden de respuesta, es decir la respuesta 1 es la P1.

Por lo que se pudo observar, surgieron nodos como **Cambio tecnológico y organizacional** donde se habla de traer tecnología que brinde oportunidades de mejora para la organización, mayor productividad y a su vez permita estar a la vanguardia con las exigencias del contexto. “Dotar con equipos de alta tecnología a las sedes de la compañía, lo cual mejorará el rendimiento laboral para los colaboradores del equipo de trabajo administrativos. Teniendo en cuenta que algunos equipos de cómputo asignados a las sedes externas no están acorde a la vanguardia tecnológica” (P2,2020).

Además, se muestra que hay una **Actitud positiva frente al cambio organizacional** ya que ven el cambio como algo bueno y necesario, los empleados están entusiasmados con esto.

“Estoy a las expectativas de todos los nuevos cambios y dispuesta a aprender” (P14,2020)

Por su parte, en cuanto a **Dificultad frente al cambio tecnológico** se observó que se siente que el proceso es lento, porque hace falta disposición de la gente, también hablan de una falta de sensibilización frente al tema, en especial en las personas que más tiempo llevan en la empresa.

“Los cambios tecnológicos y entre muchos otros que se dan en las organizaciones son necesarios, sin embargo, podría haber una oportunidad de mejora en procesos de sensibilización frente a los mismos, en especial en los miembros más antiguos de la misma” (P15,2020).

De igual forma se vio el nodo de **Comunicación frente al cambio**. En este nodo los trabajadores indican que se requiere una mejora en la comunicación.

“Mejorar la comunicación” (P1,2020).

También, se ve que el aprendizaje y la capacitación es un tema, por eso lo relacionamos con el nodo **Poco interés en aprendizaje y capacitación**.

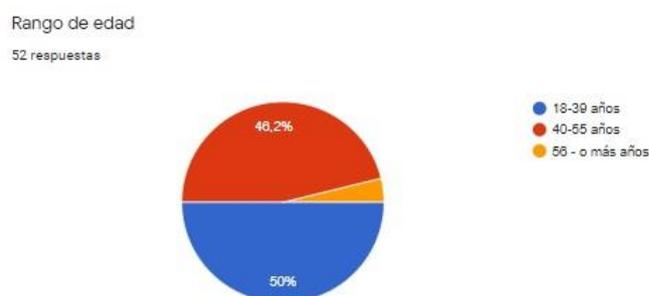
“Qué bueno poder medir el nivel de aprendizaje, de acuerdo a las nuevas tecnologías que se incorporan a la organización” (P13,2020).

Por último, se evidencia el nodo **Cultura organizacional enfocada al sentido humano** ya que se ve la gratitud y el agradecimiento de pertenecer a la empresa Atempí.

“GRACIAS SEGURIDAD ATEMPI ME SIENTO MUY BENDECIDA DE PERTENECER A ESTA GRAN ORGANIZACIÓN!!!!” (P8,2020).

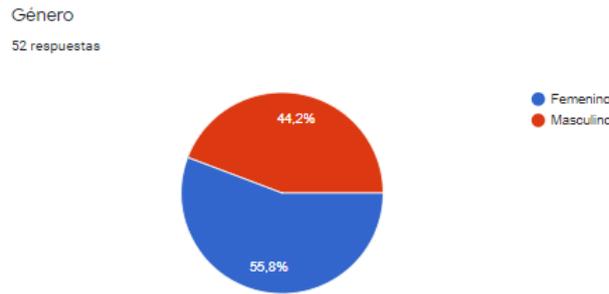
Para más detalles ver **(Anexo 30, p.131), (Anexo 31, p.132) y (Anexo 32, p.132)**.

**Imagen 6: Rango de edad general**



En cuanto al rango de edad general de las personas que contestaron las encuestas, se puede ver que la menor participación fue la de personas mayores a 56 años y la de mayor la de personas de 18-19 años, para ver gráfico ir a **(Imagen 6, p.67)**.

## Imagen 7: Género



Por su parte, en cuanto al género se evidencia una participación de 55,8% de mujeres y una de 44,2% de hombres, para ver el gráfico ir a **(Imagen 7, p.68)**.

### 10.3 Entrevistas grupales:

Al iniciar la entrevista grupal se hizo una actividad con la aplicación Mentimeter con el fin de ver que palabras representan la cultura de la organización y cuáles representan el cambio tecnológico que están viviendo como compañía, con el fin de analizar cuáles se repiten y entender el trasfondo.

### Imagen 8: Actividad- Cultura organizacional



“El trabajo en equipo” y la “responsabilidad” fueron los aspectos que resaltaron y que más se repitieron, en este aspecto se habla de un personal comprometido con sus labores, donde en tiempos difíciles están dispuestos a ayudar y a cooperar para lograr un mismo fin, lo que se relaciona con palabras que también surgieron como “excelencia”, “seguridad” y “compromiso”, además se menciona que el posicionamiento que tiene la empresa hoy en día está ligado a la responsabilidad que tiene cada colaborador a la hora de realizar su trabajo, donde se esfuerza por dar lo mejor de sí y cumplir con sus labores, de igual forma dicen que esta responsabilidad es recíproca por parte de la empresa hacia sus empleados, pues realizan pagos justos, con todo el cumplimiento de la ley y en el tiempo indicado, el cumplimiento

hacia el pago es fundamental para la empresa, por eso se ve también que surgen palabras como “empatía”, “humanidad”, “acogedora”, “familia” y “honestidad”, pues algo que resaltan es el sentido humano y la transparencia que tienen como organización.

“Trabajo en equipo, digamos que el éxito de la compañía radica en que todas las áreas trabajemos de forma unida, no por separado, ni desligándonos de la responsabilidad que finalmente tenemos todos a la hora de obtener un resultado, entonces realmente en Atempí hay un muy buen dialogo entre las áreas, hay disposición y nunca se duda en querer ayudar. Creo que siempre lo he sentido, si ha mejorado mucho en la actualidad, por el tema del teletrabajo las personas están más atentas”(P11).

“Responsabilidad, porque la empresa está muy bien posicionada y esta palabra abarca todo lo que es la empresa en cuanto a procesos, áreas, responsabilidades frente a clientes, los pagos, etc. Es responsabilidad desde todos los ámbitos” (P13).

### Imagen 9: Actividad- Cambio tecnológico



En cuanto al cambio surgieron palabras como “innovación” y “compromiso”, acá se explica que se habla de innovar debido a que se han experimentado formas de operar nuevas, que buscan otras maneras de hacer las cosas de mejor forma y que permiten adaptarse a los nuevos retos que enfrenta la compañía, pues la realidad actual hace que Atempí tenga que transformarse e implementar nuevas herramientas como las que hoy están utilizando para el teletrabajo, las cuales al final apuntan a una optimización, a una adaptación frente a la realidad actual del país y el mundo que exigen cambiar procesos y apuntar al uso de la tecnología como aliado principal, para poder desempeñar sus labores diarias en tiempos de pandemia y cuarentena, es decir se ve que varias de las palabras que surgen se asocian a esta misma idea (“transformación”, “realidad”, “desarrollo”, “optimización”, “herramientas”). De igual forma se explica que esto es un reto para las personas y que ha generado un

compromiso frente a este, debido a la necesidad que nace, es decir el pensamiento que se tiene hoy en día es otro, debido al contexto y las vivencias actuales.

De igual modo resalta la palabra “miedo”, que según explican está muy relacionada con la cultura tradicional de la empresa, en especial en personas que llevan mucho tiempo operando de una misma forma, la cual está muy establecida y genera una confianza mayor, también se explica que el temor va de la mano de palabras que surgieron en la actividad como apresurado, repentino, no programado, que muestran que al ser algo tan de repente, tan poco planeado genera confusión y miedo a lo desconocido, pues el acompañamiento necesario frente a un cambio, que como muestra la teoría es esencial en estos panoramas, se tuvo, pero de una manera improvisada y poco formalizada o establecida, aunque resaltan también las ganas de las personas de querer adaptarse independiente del terror que se tenga frente a él, de igual forma se menciona que el contexto actual puede ser visto como una oportunidad para la empresa, ya que, tal vez, si no se tuviera que vivir la necesidad de dar el paso, la adaptación fuera más lenta a la actual.

“Innovación, porque estamos explorando herramientas nuevas, formas de operar que antes nunca se tenían, es un cambio brusco y de momento que nos está enseñando sobre la marcha y que nos hace pensar en la importancia de innovar” (P13).

“La organización culturalmente es muy diferente a lo que nos pide el contexto actual, lo que estamos viviendo ha sido un choque para muchas personas donde el miedo frente a lo desconocido es evidente en sus respuestas frente al cambio, aunque hay que resaltar que la actitud que se ha tomado es buena, es decir aunque hay miedo se ha dado un compromiso por adaptarnos y comprender” (P14).

Luego de esta actividad se realizó la codificación de las entrevistas grupales, partiendo de unas categorías preestablecidas las cuales surgieron gracias a la información recopilada en las entrevistas individuales y que fueron personalizadas de acuerdo con la información recopilada en esta herramienta, además se identificaron las similitudes que se encontraron en ellas, se seleccionaron las citas y luego se les dio un código y un nodo más general. La codificación se puede observar con mayor detenimiento en el (**Anexo 33, p.133**) y para ver los nodos ver (**Tabla 9, p.71**).

También es importante aclarar que en dicha codificación se le dio una enumeración a cada persona, esta iba acompañada de una P y un número.

**Tabla 9: Nodos entrevista grupal**

|  |
|--|
| Ausencia de canales eficientes de comunicación para toda la organización                     |
| Mejoras en la comunicación y canales   |
| Fallas en la implementación de la intranet   |
| Inspiración hacia el cambio influido por el COVID-19, pero dificultad frente a la adaptación |
| Diversas actitudes frente al cambio  |
| Actitud positiva frente al cambio organizacional   |
| Dificultad frente al cambio tecnológico  |
| Miedo a salir de la zona de confort como causa principal del cambio                          |
| La resistencia al cambio como parte de la cultura organizacional                             |
| Comunicación frente al cambio  |
| Soporte informal del cambio por parte de innovación y desarrollo                             |
| Poca formalización en la capacitación del cambio   |

Además, luego de esta codificación se hizo el análisis cualitativo de los datos, donde se identificaron dos ejes, los cuales se observaron de manera frecuente en la investigación, por lo que se consideraron importantes. El primero de ellos es **la comunicación** ver (Tabla 10, p.71) y el segundo es **el cambio organizacional** ver (Tabla 11, p.73).

**Tabla 10: Eje comunicación**

|  |
|--|
| Ausencia de canales eficientes de comunicación para toda la organización |
| Mejoras en la comunicación y canales                                     |
| Fallas en la implementación de la intranet                               |

Se pudo observar que existe un problema en la comunicación, debido a que la información no baja a todos los niveles por la dinámica de la empresa como tal, ya que es una empresa jerarquía, donde la información se va transmitiendo por niveles, pero de forma individual, es decir depende de cada jefe el cómo anuncia la información, lo que implica que la divulgación queda sujeta a la interpretación de cada quien, además se observó que la mayoría de las personas argumentan que el problema mayor de la comunicación es la falta de canales formales que se adapten a la realidad de todos los empleados, con el fin de ser eficientes, pues esa limitación de los canales hace que la información no sea la misma para todos los colaboradores, es decir, si se mejora este aspecto, se podría divulgar una misma y mejor

información organizacional que muestre la importancia de trabajar coordinadamente entre áreas para conseguir un mismo fin, pues su alcance sería más grande y con un panorama más claro sobre un Atempí como un todo, no como islas independientes.

“Creo que la comunicación no llega a todas las personas por falta de canales, esto no nos permite acceder a esa información, creo que los canales que tenemos son precarios, la información no llega a las personas que tiene que llegar o de la manera que debería ser, creo que no se le ha dado la importancia que requiere” (P12).

“De acuerdo con el compañero, creo que la comunicación a veces no fluye como uno quisiera o esperaría, yo creo que la empresa al ser tan jerárquica influye en este tema, hoy en día las organizaciones cambian mucho las dinámicas y como esa relación de poder, hacen que la comunicación surja de una manera más espontánea, también creo que hay un tema de canales y de ver que todos vamos para un mismo lado, el entender los direccionamientos estratégicos hacia donde están apuntando por ejemplo, sería un poco más fácil entender el rol de su labor y darle importancia a ciertas tareas que puede que a hoy se cree no son importantes, pero sí” (P14).

En ese sentido, es importante aclarar que se identificó que la comunicación ha ido mejorando y aunque todavía tiene falencias, el tema del teletrabajo debido al COVID-19 evidenció una mejora mayor en este aspecto e hizo que la comunicación fluyera más por la tecnología y los canales informales que antes no se tenían.

“Pienso que la comunicación ha mejorado muchísimo, entre áreas nos comunicamos mejor y con el teletrabajo más, tenemos más herramientas” (P11).

“El tema de pandemia ha ayudado también a la comunicación, creo que la tecnología ha apoyado este tema” (P14).

Por otra parte, en cuanto al tema de la intranet, es importante aclarar que esta herramienta se ha intentado implementar en ocasiones anteriores, pero con un manejo directo desde la sede de Bogotá que, si bien hace parte de la misma organización, trabajan de una manera completamente diferente.

Este elemento mencionado anteriormente, hizo que la herramienta funcionara bien en la ciudad de Bogotá, pero por el contrario en la sede de Medellín no se obtuvo la misma acogida, ni fue realmente una herramienta utilizada, por lo que en esta investigación se indagó sobre las causas de esa poca recepción frente a esta herramienta en particular, con el

fin de entender el “**por qué**” de la situación y así, poder aportarle información importante al área de innovación y desarrollo que en este momento está trabajando en la creación de una nueva intranet liderada desde Medellín y personalizada.

Los hallazgos mostraron que la comunicación de esta nueva herramienta no fue muy buena, ya que no se tenía claro el objetivo y era lejana al ser manejada desde Bogotá, lo que también daba la sensación de que no cumplía las necesidades específicas de Atempí Medellín, además se pudo evidenciar que la herramienta fue lanzada y apoyada solo por dos capacitaciones en esta ciudad, pero no se hizo una campaña de sensibilización, ni de explicación paulatina, por lo que se sintió un poco forzada. Así mismo, se manifestó que no se tenía una persona responsable en Medellín, ni se llevó un seguimiento para ver cómo se estaba llevando a cabo el proceso de adaptación y para hacer mejoras en el camino, también es importante aclarar que esta visión es la que tiene el personal administrativo, que son las personas que mejor comunicadas están, según los entrevistados a lo largo de la investigación, lo que muestra que, si para ellos no fue funcional, el acceso para los vigilantes que son los que le dan la cara al cliente es mucho menor.

“La intranet no funcionó porque el manejo que se le dio no era el correcto, porque yo creo que si somos dos Atempí (Bogotá y Medellín) cada uno debería manejar los procesos por aparte, creo que este fue el inconveniente y la razón por la cual no funcionaba, porque lo que necesitaba una ciudad no era no mismo que necesitaba la otra, entonces por eso nunca concretaban nada, existía una lejanía en la comunicación y no había un objetivo muy claro y tampoco se preocuparon por el impacto en las personas frente a ese cambio”(P12).

**Tabla 11: Eje cambio organizacional**

|  |
|--|
| Inspiración hacia el cambio influido por el COVID-19, pero dificultad frente a la adaptación |
| Diversas actitudes frente al cambio  |
| Actitud positiva frente al cambio organizacional   |
| Dificultad frente al cambio tecnológico  |
| Miedo a salir de la zona de confort como causa principal del cambio                          |
| La resistencia al cambio como parte de la cultura organizacional                             |
| Comunicación frente al cambio  |
| Soporte informal del cambio por parte de innovación y desarrollo                             |

En cuanto al cambio organizacional se evidenciaron varios aspectos, uno de ellos es que la inspiración hacia este, está relacionado con la situación actual del COVID-19, donde el contexto como tal forzó un cambio en las formas de operar y en las herramientas a utilizar, es decir el tener que experimentar el cambio de forma repentina y obligada ayudó a ver que sí se podía dar el salto, aunque cabe aclarar que así como se abrió la mente frente a la tecnología, también se evidencia una dificultad natural frente a la adaptación de nuevas herramientas que antes no se utilizaban y más en una empresa donde la tecnología no hace parte de su ADN organizacional.

“Si creo que la situación nos llevó a vivir ese cambio y a ver que, aunque se tenga miedo se puede llevar a cabo” (P11).

“Respecto al tema tecnológico a mi parecer la empresa estaba un poquito quedada, digamos que los sistemas que usábamos o la manera de trabajar que tenemos es un poco quedada para el tipo de empresa que tenemos, que es una empresa grande y que es muy reconocida, debería estar más avanzada en cuanto tecnología. Sin embargo se han tenido cambios gracias a la pandemia, pero igual sigo pensando que estamos muy atrasados en lo que deberíamos ser actualmente, en cuanto a tecnología e información falta, porque las personas que no tienen un conocimiento básico de sistemas se deberían estar preparando para un cambio a futuro, pero están en esa zona de confort, creería yo que la empresa debería invertir un poco más en cuanto a mejora tecnológica y en cuanto a información para el personal que no se le facilita tanto el tema de la tecnología”(P12).

Así pues, en cuanto al cambio que está viviendo la compañía actualmente, podemos ver que existen diferentes actitudes, hay un grupo de personas que se siente motivado por las nuevas formas de operar y que ve de gran utilidad las nuevas herramientas, aunque resaltan que ha sido un proceso el entender e interiorizar los cambios, pues hay cosas que antes se consideraban imposibles como el trabajar desde la casa, el digitalizar procesos o el hacer reuniones virtuales, que hoy por la situación hacen parte del día a día y demuestran que si es posible.

Pero, por el contrario, como en todo cambio, también existen personas que se les dificulta más el proceso, que tienen un temor mayor frente a lo desconocido, una desconfianza grande frente a la tecnología y lo digital que hacen que prefieran ahorrarse el tiempo de un posible

error y seguir haciendo las cosas de la misma forma que llevan haciéndolo por años y que les da seguridad.

“La verdad al principio fue difícil el cambio, porque yo creía que tenía que estar de forma física para realizar muchas de mis tareas por el tema disciplinario, pero afortunadamente las herramientas han estado al alcance y así como nos tocó a nosotros, todas las compañías se tuvieron que acomodar a esta nueva realidad y creo que me he acomodado, igual pienso que el inconveniente o la dificultad está en que el otro también se acomode, es difícil para muchos, pero ahí vamos, incluso me gusta, siento que hay más eficiencia” (P17).

“Hay un tema grande de desconfianza creo yo, uno siempre recibe un no de entrada frente a un proceso nuevo, por el tiempo de aprendizaje y por el miedo a equivocarte por no conocer bien la herramienta, como ahorrarte el error y mejor hacerlo como siempre, aunque hay personas que desde ya están conociendo mejor las herramientas y adaptándose” (P14).

En ese sentido se ahondará más en ambas actitudes, y se comenzará con las actitudes positivas, donde se percibe de manera intuitiva que las personas reconocen que el cambio trae un nuevo aprendizaje, que permite actualizarse y ayuda a que tanto la empresa como la organización se vuelvan competitivas en un mundo cambiante.

De otro modo, también se ve la utilidad de la tecnología ya que se ahorra tiempo y se facilitan procesos. Los empleados también mencionan que hay ciertas cosas que en teletrabajo funcionan mejor que al tener a la persona cara a cara, y por otro lado, hablan de los beneficios que estos nuevos cambios de digitalización tienen frente al medio ambiente, donde se va dejando a un lado las impresiones, las movilizaciones y el uso del papel como tal.

“Siento que el cambio es valioso, nos da aprendizaje, nos actualiza y claramente eso es positivo” (P11).

“La situación nos obligó a cambiar esa forma de hacer las cosas, al principio no pensé que funcionara digamos el tema del teletrabajo, pero ya vemos que si funciona y me gusta ya ese cambio, nos ahorra tiempo y facilita procesos” (P17).

Ahora bien, se profundizará también en las actitudes negativas, donde se resalta un miedo particular a salir de esa zona de confort y a perder la sensación de seguridad. Se explica que no se cree que la actitud sea, por miedo a perder el poder, es más un miedo interno a no ser capaz de asumir el nuevo reto o a no cumplir con sus responsabilidades, así como también se habla de una “tecnofobia” que es un rechazo a la tecnología que se da de entrada sin darse la

oportunidad de conocer y aprender, de igual modo se menciona que ese miedo es mayor en las personas “vieja guardia” que son según ellos las personas con más edad y que tienen más tiempo en la compañía.

“Creo que el tema con las personas que les cuesta más el cambio no es el poder, considero que es más el miedo a que no sean capaces o a que no les rinda el trabajo” (P11).

“Creo que el miedo es de las personas más vieja guarda, que tienen una forma de trabajo muy establecida y que les da miedo o desconfianza el cambiar esa forma de trabajar, antes de conocer el nuevo proceso ponen un no de entrada” (P14).

Por otro lado para ahondar más en el objetivo principal de la tesis, que es ver si la resistencia hace parte de la cultura organizacional de la empresa Seguridad Atempi, se realizó de manera directa la pregunta puntual a las personas que participaron de la entrevista, evidenciando que sí estaban de acuerdo con esta afirmación y se observó que de cinco personas que contestaron esta pregunta, tres de ellas dieron un sí rotundo, argumentando que si ven una foto general de la compañía, esta sería una de las características que se identificarían ya que de entrada siempre se pone una barrera frente a lo nuevo, porque genera confianza hacer las cosas de la misma manera, incluso los empleados dicen que llega un punto donde se hacen las cosas como en “piloto automático”. De igual forma, se dice que no solo es una característica de Atempi, se afirma que es un tema del rubro como tal, el cual es tradicional. También argumentan su respuesta con la situación actual donde se ven personas que sin darse la oportunidad de conocer una nueva herramienta dan como respuesta un “no” de entrada.

Las otras dos personas que contestaron la pregunta directa argumentan que si existe resistencia, pero que la segmentarían, es decir, una persona manifiesta que el grado de resistencia depende de las edades y la otra persona argumenta, que más que la edad es la forma de ser de cada individuo la que hace que se genere esa barrera, al no querer enfrentar el cambio.

“Para mí es un sí rotundo y más que Atempi, creo que es un tema del sector, es un mercado tradicional y antiguo, claro que hay factores e individualidades como dicen frente al cambio, siento que se diluye en la base de la organización digamos cuando uno va a mirar la cultura en general o le va a tomar una foto a la empresa creo que esta esa resistencia al cambio, esa es una de las características, somos muy reacios al cambio” (P14).

“Sí, pero yo lo segmentaría, creo que, en cierto porcentaje, porque la resistencia no es la misma en las personas jóvenes y las mayores, a estos últimos les cuesta más” (P12).

“Creo que sí y que no, la resistencia depende de las manías de cada persona, uno mismo se acostumbra como en piloto automático y cree que porque así lo hizo toda la vida está bien y no se puede cambiar, porque para que, uno mismo se pone la barrera para no enfrentar ese cambio” (P17).

Posteriormente se analizarán las opiniones sobre el manejo que se le ha dado al cambio actual de la empresa, debido a que inicialmente se vio que como el cambio apareció de repente, no se tenía ningún plan de acción ante el mismo, por lo que las decisiones y las acciones se han ido tomando bajo la marcha, aunque hay que aclarar que la empresa un mes antes inició con un proyecto de teletrabajo con ciertas personas, es decir había un avance, pero no el necesario para afrontar un proceso total de cambio, que incluía el teletrabajo de más personas, el tema de bioseguridad, nuevas herramientas masivas y desconocidas para muchos.

En cuanto a la comunicación se dice que en estos momento ha mejorado, y una de estas razones se relaciona con que el área de innovación y desarrollo cuenta en estos momentos con más personas que apoyan el área, aunque manifiestan que de igual manera no se tienen las suficientes personas para atender de la mejor forma a todos los empleados, sin embargo han utilizado herramientas como mensajería instantánea, la creación de grupos por whatsapp y llamadas donde se comunican los cambios y se apoya al personal que así lo requiera.

Como se puede ver faltan canales más formales y comunicados más estructurados, puntos fundamentales en los procesos de cambio, pues de la comunicación dependerá la información concreta que tiene cada persona, la cual ayudará a comprender, analizar, e interiorizar los beneficios y la utilidad frente a los cambios propuestos, así pues, si bien lo han hecho de forma informal y poco estructurada, es necesario tener una planeación lógica y coherente con lo que busca la compañía.

“Pienso que la comunicación ha mejorado muchísimo, en su momento el área de innovación y desarrollo era pequeña y no podían dar un soporte o una respuesta inmediata en el momento en el que se requiriera, pero ahora los tiempos de respuesta son más rápidos” (P11).

En cuanto al cambio organizacional actual, se evidenciaron varios aspectos, el primero de ellos es que no existe una capacitación formal hacia ese nuevo ejecutar, es decir el área de innovación y desarrollo, se encarga de explicar, resolver dudas y dar un acompañamiento en el caso que se requiera, pero no es algo formal, ni obligatorio, por el contrario el capacitarse

es voluntario y depende de la motivación y las ganas que tenga cada individuo, lo cual en este caso en particular no funciona bien ya que es una empresa tradicional, donde la tecnología no hace parte de su día a día, de tal forma que para muchos las video llamadas son algo innovador, lo que evidencia la necesidad clara de capacitar a toda la organización independiente de las habilidades particulares, porque se necesita tener una misma base de la cual partir y de acuerdo a los niveles de aprendizaje tener un plan de acompañamiento mejor o más estructurado.

“Actualmente intentamos adelantar el tema de las capacitaciones, porque sabemos que desde la gerencia general hay también ese mismo sentir, pero lo hemos hecho de una manera más informal, hemos capacitado, hemos explicado, pero no es algo que se extienda a toda la organización, esa formación debería estar institucionalizada y bajarla a todos los niveles, digamos un programa que nos enseñe a todos, que nos centre en el contexto actual y nos muestre como desde nuestra posición podemos caminar, porque exigirle a una persona que lleva 20 o más años en la organización, por la curva de aprendizaje que puede tener ahora es muy difícil que se ponga a la par del manejo de herramientas tecnológicas de un pelado de 20,21 años, pero por lo menos si intentar que la media sea un poquito más alta de la que tenemos actualmente, entonces formalizar la capacitación es necesario actualmente” (P14).

#### **10.4 Análisis general:**

El fin de este análisis general es recopilar toda la información adquirida en la investigación, relacionarla con el marco teórico y analizarla, con el propósito de cumplir el objetivo general y los objetivos específicos.

Para iniciar, cabe resaltar que en toda la investigación surgieron 3 ejes principales, los cuales son, la percepción de la cultura organizacional, la comunicación y el cambio organizacional y tecnológico. Por lo que teniendo en consideración dichos ejes se dará desarrollo a cada objetivo planteado.

##### **10.4.1 Cultura organizacional:**

Ahora bien, se ahondará en el **objetivo 1 “Identificar si la cultura de la empresa está alineada con la percepción de los empleados”**, en este aspecto se identificó que la percepción que los empleados frente a la cultura organizacional, está alineada con la de la empresa en algunos aspectos, los cuales se relacionan con la misión de la empresa donde se manifiesta que esta se encuentra direccionada al cliente, a prestar un servicio de seguridad

confiable donde este se vuelve un pilar importante de la estrategia, de igual modo se vio que el direccionamiento va muy ligado al sentido humano de la organización, aspecto que de forma unánime fue reconocido y resaltado en esta investigación, lo cual significa que el eslogan es más que solo palabras.

“La misión tiene que ver con seguridad, es darles tranquilidad, confianza, bienestar a sus clientes, que sientan que están en buenas manos” (P4).

“Así como se ha predicado, se ha aplicado, se preocupan por el bienestar y por cómo estamos nosotros y nuestras familias, en estos momentos difíciles se ve que es en todo el sentido de la palabra” (P2).

Además, otro de los aspectos que afirmó que la percepción de los empleados estaba alineada con la cultura organizacional de la empresa, fueron los valores organizacionales, los cuales de manera evidente mostraron congruencia tanto en las entrevistas individuales como grupales, en donde la honestidad, la legalidad, el trabajo en equipo, la responsabilidad y el respeto se repitieron continuamente y resaltaron, lo que prueba que hay coordinación con los valores institucionales que son honestidad, respeto, responsabilidad, trabajo en equipo y confianza. Para entender mejor la percepción de la cultura ver **(Imagen 8, p.68)**.

“Inicialmente la honestidad y el trabajo en equipo, que es fundamental, la responsabilidad, son valores que identifican mucho la empresa. Siento que están muy alineados” (P2).

También, se pudo observar como la cultura hoy en día se relaciona con el cambio tecnológico gracias a la pandemia del coronavirus, en este aspecto la mayoría de los entrevistados hablaron de un cambio en la misión y en la forma de operar para poder ser competitivos, lo que demostró que la misión comparada con la estipulada por la empresa está alineada, pero con la particularidad contextual ya mencionada, ya que aunque el objetivo de ser innovadores e implementar tecnología avanzada, está hace mucho escrito en el papel de la compañía, esto no estaba evidenciado ni presente en los empleados, por el contrario fue la situación del COVID-19 la que demostró la necesidad de la digitalización, del cambio tecnológico y la importancia de la innovación en los procesos y las formas de pensar actualmente, como lo expresaron los colaboradores en las entrevistas individuales y grupales.

“Creo que lo que estamos viviendo nos ha enseñado muchas cosas y creo que realmente parte de la innovación es cambiar la mentalidad, entonces cada uno debe ir perfeccionando su proceso como tal, para cumplir sus tareas de la forma adecuada y pueda generar los resultados que queremos cada uno y que ayuden al objetivo final de la compañía” (P5).

Lo que demuestra que a hoy, este aspecto está presente en la percepción de los empleados, pero antes de la pandemia no, por lo que hay que aclarar que en este punto en particular la empresa debe poner todo su atención, ya que en estos momentos está enfrentando un cambio que por contexto se volvió obligatorio, lo que demuestra una necesidad grande de acompañamiento y formación institucionalizada, para lograr ser competitivos. Con relación a este aspecto se puede decir que la empresa va por buen camino ya que se evidencia que cumple con funciones significativas para sus integrantes, lo que va a permitir reducir en cierto modo la incertidumbre que se puede llegar a generar en las empresas, como mencionan (Calderón, Murillo & Torres, 2003). Aunque, la empresa debe ser muy cautelosa con el proceso de innovación y tecnología, ya que como menciona (Robbins&Judge, 2013), así como la cultura tiende a ser algo bueno, también puede tener aspectos negativos, especialmente cuando esta está institucionalizada, por lo que estar tan coordinados y arraigados a un modo tradicional de trabajar puede jugar en contra.

#### **10.4.2 Comunicación:**

En cuanto a la comunicación, se pudo observar que existe un problema en la organización, en donde esta no baja a todos los niveles, este problema viene desde hace mucho tiempo (se evidenció en todos los instrumentos aplicados en esta investigación) y si bien ha tenido mejoras, las cuales se comentarán más adelante, todavía tiene varias falencias que impactan en el día a día de la organización y en el proceso de cambio como tal.

Dicho de otra manera, las razones de esta afirmación se sustentan con la información recopilada en las entrevistas realizadas, adonde se logra entender que esta falla surge por varias razones, la primera de ellas es por la dinámica de la empresa como tal, debido a que es una empresa jerarquía, donde la información se va transmitiendo por niveles, pero de forma individual, es decir depende de cada jefe el cómo anuncia la información, lo que hace que esta queda sujeta a la interpretación de cada quien. La segunda razón, es la falta de canales formales que estén acorde con la realidad de los empleados, pues esa limitación de los canales hace que la información no sea la misma para todos los colaboradores, es decir, si se mejora este aspecto, se tendría una misma y más completa información organizacional que muestre la importancia de trabajar coordinadamente entre áreas para conseguir un mismo fin, pues su alcance sería más grande y con un panorama más global sobre Atempi, no como islas independientes, además, cabe destacar que esta razón es la que más se manifestó en las entrevistas, por lo que se podría decir que es el de mayor peso en esta investigación. Para

sustentar lo mencionado anteriormente, se complementará con algunas frases que surgieron en la investigación.

“Creo que la comunicación no llega a todas las personas por falta de canales, esto no nos permite acceder a esa información, creo que los canales que tenemos son precarios, la información no llega a las personas que tiene que llegar o de la manera que debería ser, creo que no se le ha dado la importancia que requiere” (P12).

“De acuerdo con el compañero, creo que la comunicación a veces no fluye como uno quisiera o esperaría, yo creo que la empresa al ser tan jerárquica influye en este tema, hoy en día las organizaciones cambian mucho las dinámicas y como esa relación de poder, hacen que la comunicación surja de una manera más espontánea, también creo que hay un tema de canales y de ver que todos vamos para un mismo lado, el entender los direccionamientos estratégicos hacia donde están apuntando por ejemplo, sería un poco más fácil entender el rol de su labor y darle importancia a ciertas tareas que puede que a hoy se cree no son importantes, pero sí” (P14).

“Creo que la comunicación de parte de las gerencias es muy buena, hay una buena coordinación, sin embargo hemos notado que a veces no llega esa comunicación tan asertiva hacia nuestros guardas, sin embargo se ha estado trabajando en eso, porque muchos guardas se quedan sin aprovechar los beneficios y siempre dicen que es porque no les avisaron con tiempo, igual no sé porque, ya que tratamos que con las colillas de pago se envié toda la información, aunque también sabemos que muchos no tienen accesos a muchos medios y la comunicación no es tan óptima. A pesar de que sé que si estamos trabajando en eso, no llega hasta ese nivel” (P6).

Ahora sí, ahondando más en las mejoras que se han evidenciado en la comunicación, se observó una relación directa con el teletrabajo debido al COVID-19, ya que este aspecto hizo que la comunicación fluyera más por la tecnología y los canales informales que antes no se utilizaban tanto, como whatsapp, grupos donde están todas las áreas y otros más formales como Teams, evidenciaron claramente que los canales oficiales y formales como por ejemplo una intranet, hasta el momento no existen.

“Pienso que la comunicación ha mejorado muchísimo, entre áreas nos comunicamos mejor y con el teletrabajo más, tenemos más herramientas” (P11).

“La comunicación ahora con este trabajo en casa nos ha llevado a la necesidad de comunicarnos más frecuentemente, inclusive más que de cuando estábamos a pocos metros, yo creo que en este momento está fortalecida (P1).

Por otra parte, en cuanto al tema de la intranet, es importante aclarar que esta herramienta se ha intentado implementar en ocasiones anteriores, pero con un manejo directo de la sede de Bogotá, lo que hizo que la herramienta no funcionará bien en Medellín, por lo que se indagó en las causas de esa poca recepción, con el fin de entender el “por qué” y poder aportarle información importante a la organización que actualmente trabaja en la creación de una nueva intranet.

Los hallazgos mostraron que la comunicación de esta nueva herramienta no fue muy buena, ya que no se tenía claro el objetivo, se sentía lejana al ser manejada desde Bogotá y generaba la sensación de no cumplir con las necesidades específicas de Atempí Medellín.

Además se pudo evidenciar que la herramienta no tuvo las capacitaciones necesarias, fue lanzada sin una previa explicación, ni campaña de sensibilización, por lo que se sintió un poco forzada. Así mismo, se manifestó que no se tenía una persona responsable en Medellín que diera un soporte y motivara el uso de dicha herramienta, ni se llevó un seguimiento para ver cómo se estaba llevando a cabo el proceso de adaptación y para hacer mejoras en el camino.

“La intranet no funcionó porque el manejo que se le dio no era el correcto, porque yo creo que si somos dos Atempí (Bogotá y Medellín) cada uno debería manejar los procesos por aparte, creo que este fue el inconveniente y la razón por la cual no funcionaba, porque lo que necesitaba una ciudad no era no mismo que necesitaba la otra, entonces por eso nunca concretaban nada, existía una lejanía en la comunicación y no había un objetivo muy claro y tampoco se preocuparon por el impacto en las personas frente a ese cambio”(P12).

“Creo que de pronto no tuvo éxito, porque no nos supieron vender la idea, fue más impuesto y por cultura uno debe ir ambientando a las personas para que adquieran estos nuevos cambios y también porque eso era en conjunto con Atempí Bogotá y de pronto hacerlo así como desde la distancia y que solo una persona tuviera como el dominio de todo de pronto no sirvió” (P5).

#### **10.4.3 Cambio organizacional y tecnológico:**

A todo esto, hay que comprender que el cambio según (Robbins&Judge, 2013) es toda acción que involucra realizar algo de forma diferente, en el caso de esta tesis el cambio mayor se da por una pandemia mundial que obligó a que las personas deban adaptarse casi que de forma inmediata a nuevas herramientas tecnológicas y procesos digitales.

Sobre este punto es importante aclarar, que debido a la globalización, la empresa estaba implementando cambios que estuvieran más acorde con las nuevas tendencias, por lo que había creado una nueva área de innovación y desarrollo en diciembre del 2019, con el fin de digitalizar procesos e ir acorde con el punto estipulado de la misión que dice "...la implementación de tecnología avanzada, con el fin de garantizar el desarrollo del objeto social de cualquier tipo de organización...", en este punto hay que destacar que el área empezó a trabajar desde cero y que tuvo que reaccionar debido a las circunstancias y prestar un gran soporte tecnológico frente a temas como el teletrabajo obligatorio, el cual fue repentino a nivel global (un mes antes, se hizo un ensayo con algunas personas de la empresa) y necesario para poder seguir con sus labores diarias.

"Finalizando el año se creó una gerencia nueva que le está dando un vuelco a la compañía, innovación y desarrollo, uno completo, con nuevas formas de operar, todos estamos más interesados y hemos migrado a todo el tema tecnológico, en la actualidad más, claramente ya estamos caminando sobre él" (P10).

En cuanto al cambio que está experimentando la organización en la actualidad, hay que decir que en una actividad que se hizo en la entrevista grupal surgieron palabras como innovación y compromiso, donde la primera se refiere al hacer las cosas de forma diferente y el segundo va muy ligado al reto que están enfrentando, el cual ha generado un compromiso frente a la necesidad que nace, es decir el pensamiento que se tiene hoy en día es otro, debido al contexto y las vivencias actuales.

De igual modo resalta la palabra "miedo", que según explican los colaboradores está muy relacionada con la cultura tradicional de la empresa, en especial en personas que llevan mucho tiempo operando de una misma forma, la cual está muy establecida y genera una confianza mayor, también se explica que el temor va de la mano de lo repentino que fue, pues esto genera confusión y temor a lo desconocido, por lo que se requiere de un acompañamiento formalizado que guíe y capacite, como muestra la teoría, ya que, si bien existen las ganas de querer adaptarse, se necesitan conocimientos básicos para enfrentar el nuevo reto. De igual forma se menciona que el contexto actual puede ser visto como una oportunidad para la empresa, ya que, ayudó a que la adaptación fuera mejor.

Asimismo, se evidenció que cada individuo tiene un proceso de adaptación diferente, pues en estos momentos, se está pasando por un fuerte de cambio tecnológico, donde el miedo a salir de la zona de confort, se evidencia en las ganas de seguir operando de la misma forma que

llevan haciéndolo por años, lo que muestra que se requiere de un trabajo de acompañamiento, sensibilización y educación esencial en estos momentos en la compañía. Es decir, hay que enfocarse en que el cambio genera preocupación e incertidumbre en los involucrados ya que esto implica la aparición de nuevos métodos y formas de trabajo desconocidos, por lo que Atempa debe invertir más en este último punto.

Ahora sí, re direccionando mejor la información, en cuanto al **objetivo 2 “Identificar el nivel de resistencia actual de los empleados”**, se puede decir que existen diferentes niveles y motivos por los que surgen estas reacciones de resistencia, pues hay un grupo de personas que se siente motivado por las nuevas formas de operar y que ve de gran utilidad las nuevas herramientas, aunque también resaltan que ha sido un proceso complejo de interiorizar, pues la costumbre limita, pero gracias a la situación actual se demostró por medio de la experiencia que muchas cosas como el trabajar desde la casa, que antes se creía que era imposible, hoy se demuestra lo contrario.

Además, para justificar mejor esta aseveración se compartirán afirmaciones que surgieron en las entrevistas.

“La situación nos obligó a cambiar esa forma de hacer las cosas, al principio no pensé que funcionara digamos el tema del teletrabajo, pero ya vemos que si funciona y me gusta ya ese cambio, nos ahorra tiempo y facilita procesos” (P17).

“Si es muy valioso el aporte del gerente de innovación y desarrollo, hemos tenido mucho acompañamiento en estos tiempos, nos invitan a estar muy conectados, yo no era amigo de estos medios tecnológicos y sin embargo acá estoy en teletrabajo, esto para mí es muy innovador” (P6).

De igual forma, se sustenta con los resultados que arrojó el cuestionario, que las personas consideran en su mayoría (94%) que los cambios que ha experimentado la empresa hasta ahora, les han brindado aprendizajes valiosos, lo que evidencia dicha motivación.

Pero, por el contrario, como en todo cambio, también existen personas que se les dificulta más el proceso, que tienen un temor mayor frente a lo desconocido, una desconfianza hacia la tecnología y lo digital que hacen que prefieran ahorrarse el tiempo de un posible error y seguir haciendo las cosas de la misma forma que llevan haciéndolas por años y que les genera seguridad. En concreto, estas nuevas propuestas, sin ir más lejos, generan cierta resistencia, la cual se mostrará en una afirmación que rectifica lo expresado.

“Creo que el miedo es de las personas más vieja guardia, que tienen una forma de trabajo muy establecida y que les da miedo o desconfianza el cambiar esa forma de trabajar, antes de conocer el nuevo proceso ponen un no de entrada” (P14).

A propósito, como se ve en la afirmación anterior, este tipo de reacciones de resistencia se generan de forma explícita, por lo que es más fácil para la compañía identificarlas y abarcarlas, pero como sabemos no todos reaccionan de esta misma manera, por lo que la empresa debe aprender a identificar de igual manera las reacciones implícitas o diferidas, ya que el problema se vuelve mayor, cuando surge de este modo, porque empieza a manifestarse en aspectos como errores, falta de motivación, entre otros que son más sutiles y que pueden tomar un gran tiempo para identificar como menciona (Robbins&Judge, 2013).

Para sustentar mejor este argumento, se agrega información que surgió del cuestionario, donde se evidenció que a las personas que más se les dificulta ir al ritmo de los avances tecnológicos son los mayores de 56 años con un 50%, luego están los que se encuentran entre 40-55 años con un 29% y por último los de 18-39 con un 15%, lo que muestra que entre más jóvenes son las personas, más fácil es el proceso de adaptación frente a las nuevas tecnologías y los nuevos aprendizajes, para ver más información revisar **(Gráfico 16, p.53)**.

Asimismo, se vio que las personas que más les afecta el que les cambien la forma de evaluarlos son los que tienen más de 56 años (50%), luego a los de 40-55 años (29%) y por último a los de 18-39 años (8%), lo que también rectifica que entre más edad tienen más aumenta la preocupación, aunque hay que mencionar que el 81% de las personas dijo que no tenía problema con este cambio.

Así pues, como se puede observar la edad influye en cierto modo en como las personas asumen los cambios y enfrentan los nuevos retos. Puesto que, se observó, que las personas mayores de 56 años, prefieren en un 100% lo habitual y las personas entre 18-39 años lo hacen, pero en menor medida 54%, lo que demuestra que, aunque existen diferencias generacionales el temor se manifiesta en diferentes niveles y aspectos, pues como se observó en el cuestionario las personas entre 18-39 años se sienten desilusionados si no se generan los cambios como ellos manifiestan (50%), esto pasa porque como menciona (Arsenault, 2004) la generación Y es más ambiciosa y tiene más determinación, lo que hace que necesiten sentirse más involucrados, por lo que su resistencia puede existir por este aspecto, el cual como vemos es diferente a las personas mayores de 56 años ya que para ellos según la

investigación lo que más los incomoda es salir de esa zona de confort, por su parte la generación X es según la investigación, la que más miedo siente (17%) a perder poder a la hora de implementar nuevos métodos, lo que se puede relacionarse con el individualismo que caracteriza esta generación, la cual se mencionó en el marco teórico.

Esto último, también se relaciona con los años de experiencia, pues, se observó que la persona que prefiere hacer las cosas de una misma forma es el “Empleado muy experimentado” con un 44% y el que menos es el “Empleado nuevo” con un 17% lo que nos llevaría a pensar que el tiempo de antigüedad de la empresa también influye en el cambio.

Además, para validar estas afirmaciones que surgieron en el cuestionario, se complementó con frases que mostraron el pensar tanto en las entrevistas individuales como grupales, las cuales afirmaron que existe una relación directa con el grado de resistencia y el motivo, según la edad y los años de antigüedad en el proceso de adaptación de Atempí.

“En cuanto al cambio, creo que existe un miedo mayor en los que llevan mucho tiempo en la compañía y pueden ser muy pegados a lo mecánico, a lo que siempre han hecho y les da dificultad migrar a otros procesos o a nuevas herramientas, yo creo que hay que capacitarlos de una forma más masticada, porque igual hay que ir migrando a temas más tecnológicos, porque antes podían las empresas tener miedo a ese cambio, pero con lo que estamos viviendo se están dando cuenta que si funciona, entonces creo que hay que darles más acompañamiento” (P4).

“Sí, pero yo lo segmentaría, creo que, en cierto porcentaje, porque la resistencia no es la misma en las personas jóvenes y las mayores, a estos últimos les cuesta más” (P12).

Por consiguiente, se puede afirmar que la resistencia está en diferentes niveles y en la generación de los Baby boomer, hace parte de las fuentes individuales, las cuales pueden surgir por el hábito de hacer algo de una misma forma, por la necesidad de sentir seguridad, por el miedo a lo desconocido, a los factores económicos o al procesamiento selectivo de la información. (Robbins&Judge, 2013), pero por su parte la reacción de las personas de la generación Y o X hace parte de otra de las fuentes existentes que son las organizacionales, que pueden darse por el enfoque del cambio limitado (es cuando este se hace en un subsistema, pero de igual forma afecta los otros) o por la amenaza a la pericia o a las relaciones de poder establecidas (Robbins&Judge, 2013).

Para concluir esta temática, se puede afirmar que la empresa Seguridad Atempí tiene diferentes niveles de resistencia y causales de esta, es decir el motivo por el que cada individuo genera esta reacción frente a los cambios propuestos está determinada por la edad,

los intereses, características particulares de cada generación y los años de antigüedad por lo que a la hora de hacer cambios la empresa debe involucrar a todos los miembros y no creer que los únicos que pueden resistirse al cambio son los de mayor edad o tiempo de antigüedad, pues como se explicó anteriormente la empresa tiene resistencias implícitas que son fáciles de identificar, pero también diferidas, que pasan más desapercibidas y pueden generar mayores daños al ser más silenciosas.

Acá cabe destacar que si bien el cuestionario entregó información valiosa, la participación de los mayores de 56 años fue la más baja, lo que significa que se recomienda en una próxima investigación ahondar más en el pensamiento de dicha generación ya que la muestra es muy poca para dar conclusiones absolutas.

#### **10.4.3.3 Gestión del cambio organizacional: Causas de la resistencia**

Para este análisis en particular se tendrá en consideración la información adquirida anteriormente donde se evidencia que la causa principal de la resistencia depende de las brechas generacionales.

Así pues, el miedo a lo desconocido, a salir de la zona de confort y a enfrentarse al reto mayor que involucra perder la seguridad, es la razón principal de los Baby boomer, por su parte, el miedo a perder poder es lo que resalta en la generación X y la desilusión a que no se involucren en el proceso de cambio es uno de los motivos que se evidenciaron en la generación Y.

Pero, como se pudo observar este no fue la única causa que influyó en la resistencia, es decir, además de las causas por brechas generacionales, se usó como referente, para complementar mejor estas razones, el modelo de los ocho pasos de Kotter (**Tabla 1, p.16**) el cual se basa en el de Lewin, pero ofrece de una manera más detallada una guía para los gerentes y agentes de cambio. Así pues, usando lo mencionado anteriormente se identificó cuáles pasos fallaron y se relacionaron con la información recopilada, para identificar las causas de dichas resistencias y cumplir con la primera parte del **objetivo número 3 que es el “Identificar las causas que generan la resistencia dentro de la organización...”**.

Para comenzar, se hablará sobre el primer paso, que es el encargado de demostrar que la sensación de cambio es urgente, este paso dice que la persona que tiene a su mando dicha tarea, debe hacer que los demás deseen el cambio, en este caso en particular hay que aclarar que como evidenciaron las entrevistas individuales y grupales esta importancia e inspiración hacia el cambio surgió debido a un contexto que obligó a realizar un cambio que la organización quería hace mucho, pero que apenas había iniciado el proceso, lo que quiere

decir que en este punto en particular las personas sienten una presión mayor, porque esto demuestra que deben sí o sí adaptarse y ser productivos con las nuevas modalidades, pero del mismo modo, esa opción forzada de vivir la necesidad, puede ser positivo para la compañía, ya que el proceso de adaptación puede ser más rápido de lo que hubiera sido en un contexto anterior a la pandemia. Para argumentar mejor dicha afirmación, se compartirán las siguientes frases que surgieron en diferentes entrevistas.

“Lo que estamos viviendo nos cayó en un buen momento por así decirlo, porque realmente desde nuestra área tenemos a cargo la transformación digital y este fue como un paso obligado, o saltas o saltas, porque no hay otra opción, el tema del teletrabajo ya lo teníamos como en el radar, pero el accionar por temas de cultura podría a ver sido lento, pero esta situación de coyuntura nos obligó a reaccionar inmediatamente y casi que nos está enseñando sobre el camino a lidiar con estos temas tecnológicos, yo lo veo como una oportunidad para la empresa, aunque hay dificultad para muchas personas de la organización que son más vieja guardia” (P14).

“Creo que también es parte de una cultura latina, que hemos vivido casi siempre en la zona de confort, es muy diferente una cultura americana, europea, o de Asia que todo gira en torno a quiero hacer algo diferente, yo creo que a nosotros se nos dificulta un poco más por la cultura que viene desde nuestros abuelos, pero no significa que no se pueda lograr, porque tenemos un buen equipo que trabaja muy bien y además unos líderes que dejaron de ser jefes para ser líderes” (P8).

Además complementando lo anterior, también tenemos los datos que arrojó el cuestionario donde se mostró que el 83% dice que los cambios propuestos hasta ahora los harán avanzar mucho, pues han dado resultados, lo que rectifica que la mayoría de las personas que respondieron la encuesta ven de forma positiva los cambios propuestos, para más información ir a **(Gráfico 34, p.62)**.

Dicho de otro modo, aunque existe temor por lo inesperado y repentino que fue el proceso, la mayoría de las personas, a hoy saben que es necesario adaptarse a los nuevos contextos que exige el mundo, por lo que lo único que faltaría para apoyar estas circunstancias, sería el tener una persona que esté encargada de recordar y transmitir el mensaje necesario para que todos terminen deseando el cambio.

Por su parte, en cuanto al paso dos, el cual habla de formar una coalición que cuente con la autoridad suficiente para liderar el cambio, que sea influyente y seleccionada de una forma estratégica (Robbins&Judge,2013), se puede evidenciar que no se cumplió, pues no se creó

un grupo como tal, que liderara, apoyara y motivara el proceso constantemente, es decir, actualmente si existe un apoyo por parte del área de innovación y desarrollo, pero es informal, no es formalizado por la empresa, sino que es algo que queda sujeto a la voluntad de cada persona y para muchos este nuevo proceso es completamente nuevo y difícil de entender lo que demuestra que es necesario crear un grupo no solo con el personal de esta área, sino con personas multidisciplinarias que tengan ciertas características que le aporten no solo al área de innovación y desarrollo que es nueva y tiene poco personal, sino también a la compañía en su proceso de cambio, pues como se vio en el marco teórico, las personas tienden a querer pertenecer a un grupo y por este motivo muchas veces se limitan a seguir las normas grupales para ser aceptados, esto implica cambiar actitudes y pensamientos para pertenecer al estándar grupal (Robbins&Judge,2013), lo que significa que el grupo de apoyo será el encargado de dirigir la mentalidad grupal a una positiva frente al cambio, pues esta está construida de forma inconsciente o anónima por opiniones y deseos que son construidos de forma unánime por el grupo (Grinberg, Sor & Tabak, 1991).

Por lo que teniendo en cuenta el modelo y la teoría como tal, se puede decir que el grupo es fundamental, para capacitar, acompañar y motivar el proceso que requiere tiempo, además, como se vio en el cuestionario el 50% de las personas que lo contestaron afirman que los desilusiona ver que los cambios no se gestionen como ellos quieren, lo que muestra que es necesario que en Atempí los involucren en el proceso de cambio, para tener mayor cooperación.

“El acompañamiento es el mismo para todo el mundo, estamos acompañando a las personas, pero es producto de una realidad que fue muy rápida, obviamente las personas que llevan más tiempo y se les dificulta más necesitan un apoyo mayor y son los que nos han demandado un poquito más de trabajo, pero nada fue planeado ni muy preparado para ese acompañamiento porque fue muy repentino” (P14).

“El área de innovación y desarrollo da el apoyo, igual muchas personas que conocemos una herramienta más ayudamos a nuestros equipos a solucionar preguntas, es algo que se va dando de forma natural” (P12).

“A hoy el área de innovación y desarrollo es más grande, tenemos esa asesoría que se necesita para las dudas que tenemos, creo que la forma que lo han hecho es organizada, pero creo que ya es cuestión como de cada uno preguntar o buscar la manera de entender bien las herramientas” (P11).

En cuanto al paso tres que es el de crear una visión clara y fácil de recordar, para unificar ideas y soluciones (Robbins&Judge,2013), se identifica que se debe trabajar más en la formalización de esta idea, porque como se vio en los cuestionarios y en las entrevistas todas las personas tienen diferentes percepciones que son influidas, por la edad, las habilidades, la antigüedad, etc. Lo que evidencia una diversidad clara en relación con los nuevos retos empresariales, que limitan la adaptación. Para evidenciar esta diversidad, se mostrará el resultado del cuestionario en la pregunta 1, donde se relacionaron las respuestas de la pregunta, con el rango etario, acá se identificó que las personas de 56 o más años, están 100% de acuerdo con que prefieren hacer las cosas de una misma forma, por su parte las personas de 40-55 años, tienen diferentes opiniones, aunque la mayoría (67% de las personas) prefiere buscar nuevas formas de hacer las cosas, el 33% prefiere lo habitual, en cuanto a las personas de 18-39 años se ve que la mayoría prefieren hacer las cosas de forma diferente 65% y en un 35% no, lo que igual muestra que en la generación X y Y la preferencia más marcada es a hacer las cosas de una forma diferente.

El paso cuatro habla de comunicar la visión a toda la organización, buscando así que el mensaje se interiorice y además habla de resolver dudas y tener claridad (Robbins&Judge,2013). Se debe decir que en este punto en particular, se observó un tema muy influyente en la resistencia al cambio, pues de forma constante en todas las herramientas se manifestó un problema de comunicación, la cual si bien ha mejorado con el teletrabajo, sigue siendo la mayor debilidad de la empresa en general, en cuanto a esa falencia, surgió el tema de la ausencia de canales formales de comunicación, los cuales deben estar acorde con la innovación que busca la compañía y que además, unifiquen y bajen la información a todos los niveles, por lo que claramente este punto es una de las causas de la resistencia al cambio por parte de los empleados de Atempi. Para sustentar mejor esta afirmación se agregarán evidencias de frases que surgieron en la investigación.

“Pienso que la comunicación ha mejorado muchísimo, en su momento el área de innovación y desarrollo era pequeña y no podían dar un soporte o una respuesta inmediata en el momento en el que se requiriera, pero ahora los tiempos de respuesta son más rápidos” (P11).

“Todo ha sido muy de repente, la comunicación es por grupos, mensajería instantánea, pero si faltan canales” (P14).

“El manejo que se le ha dado al cambio, va de la mano con mensajería instantánea, WhatsApp, llamadas, esto nos ha permitido crear grupos donde se delegan actividades y si

hay particularidades dentro del mismo grupo se resuelven inconvenientes, pero WhatsApp ha sido un canal bastante acertado para este tipo de procesos” (P13) .

Los pasos cinco, seis, siete y ocho, todavía no se tienen en marcha, no obstante se indica que para que funcionen no solo deben aplicarse de la manera correcta que anuncia el modelo, sino que además, deben fortalecer y modificar los primeros pasos en los cuales se identificaron fallas y las mismas respuestas a las causas actuales de la reacción de los empleados frente a los cambios.

Para concluir se puede decir que las causas principales de la resistencia al cambio dentro de Atempí Medellín son:

- El miedo a salir de la zona de confort, a enfrentar el reto a lo desconocido, a perder la seguridad, a perder poder y a no ser involucrados en el proceso de cambio.
- El no tener un grupo estratégico formalizado, unido y preparado para enseñar, capacitar, motivar y acompañar de manera obligatoria a todo el personal de la empresa, lo que permitiría preparar mejor a todos los colaboradores y reducir el miedo frente a lo desconocido.
- La falla en la comunicación, que viene siendo un problema en la empresa hace mucho, acá se notificó que el problema mayor es la ausencia de canales oficiales y en línea con la modernización de la compañía, por lo que es un punto crítico en los momentos de cambio como se mencionó anteriormente ya que de la comunicación depende que se transmita la información necesaria para entender el cambio, instruirse y contener procesos.

Con el fin de cumplir con la **segunda parte del objetivo número 3 que es “... ver si la resistencia hace parte de la cultura percibida por los empleados”** se puede decir que si se ve como un panorama general, esta característica resalta no solo en compañía, sino en el gremio como tal, el cual por años se ha caracterizado por ser tradicional y burocrático. Por esto la investigación arroja, que la afirmación es un sí rotundo, argumentando que si ven una foto general de la compañía esta sería una de las características identificadas, ya que de entrada siempre se pone una barrera frente a lo nuevo.

“Para mí es un sí rotundo y más que Atempí, creo que es un tema del sector, es un mercado tradicional y antiguo, claro que hay factores e individualidades como dicen frente al cambio, siento que se diluye en la base de la organización digamos cuando uno va a mirar la cultura

en general o le va a tomar una foto a la empresa creo que esta esa resistencia al cambio, esa es una de las características, somos muy reacios al cambio” (P14).

“Sí, pero yo lo segmentaria, creo que, en cierto porcentaje, porque la resistencia no es la misma en las personas jóvenes y las mayores, a estos últimos les cuesta más” (P12).

“Creo que sí y que no, la resistencia depende de las manías de cada persona, uno mismo se acostumbra como en piloto automático y cree que porque así lo hizo toda la vida está bien y no se puede cambiar, porque para que, uno mismo se pone la barrera para no enfrentar ese cambio” (P17) .

Además de esto se pudo observar en el cuestionario que si bien en su mayoría todos dicen preferir los cambios y salir de lo habitual con un 90.3%, también se identificó que el 50% de las personas entrevistadas manifestaron que lo habitual les genera seguridad y que les gusta esta sensación, lo que muestra que salir de la zona de confort no es lo ideal para muchos y por esto los datos complementan lo que surgió en las entrevistas individuales y grupales.

Ahora bien, para responder la **pregunta de investigación** que dice: ¿Es la resistencia parte de la cultura organizacional de la empresa Seguridad Atempi? y ¿cómo esta influye en los cambios tecnológicos? y **cumplir con el objetivo general**, se puede decir que sí, que la resistencia hace parte de la cultura organizacional de Atempi, ya que es una característica arraigada de la empresa, debido a que llevan haciendo las cosas de la misma forma por muchos años y de una manera tradicional, lo que hace que de entrada las personas digan “No” a lo nuevo que llega, aunque como se evidenció en el análisis de competencia, esa característica es también habitual en la industria, ya que todos tienen un mismo modo de operar. De igual forma se puede decir que la resistencia está relacionada principalmente con el miedo a salir de la zona de confort, con las falencias en las comunicaciones que hacen que la información no baje a todos los niveles y la poca capacitación que se tiene frente al nuevo contexto organizacional que involucra tecnología.

Además, dicha resistencia influye directamente en los cambios tecnológicos, ya que son estos completamente nuevos para la organización, lo que hace que el aceptarlos, comprenderlos y adoptarlos sea más complicado, es por esto que Atempi debe tener un plan de apoyo frente al cambio organizacional y tecnológico, que va muy de la mano con las falencias que se identificaron que son la capacitación y la comunicación.

## 11. Propuesta de intervención:

Para la realización de esta propuesta se tuvo en consideración toda la información recopilada y el apoyo del marco teórico.

Para comenzar, se debe aclarar que en esta propuesta se aprovechará que la compañía tiene una cultura organizacional alineada y un direccionamiento muy ligado al sentido humano de la organización, lo que ayudará a que los empleados se comprometan más con el cambio.

Por su parte, en cuanto a la comunicación se harán varias propuestas de herramientas y actividades que contribuirán a una comunicación más influyente y asertiva, ya que como se pudo observar en los resultados de la investigación, la compañía tiene problemas al bajar la información debido a la ausencia de canales, por esto se recomienda crear una intranet, que permita unificar el mensaje, llegar de forma masiva y asertiva a todos los trabajadores. La nueva herramienta debe tener en consideración las siguientes recomendaciones, las cuales surgieron en las entrevistas, ya que en otras ocasiones la intranet no tuvo una buena acogida.

❖ **Propuesta de Intranet:** Implementada en un plazo de máximo 6 meses y con continuidad.

La herramienta debe tener una campaña de expectativa que genere curiosidad sobre lo que viene, además debe explicar el objetivo de la herramienta y sensibilizar al personal.

**Campaña de expectativa:** tres semanas antes del lanzamiento de la plataforma se enviará material digital de difusión interna, con imágenes y frases como: “Próximamente llegará una nueva amiga...”, “Una amiga que llegó para quedarse”, “Una amiga necesaria para la buena comunicación”, “Una amiga llamada *Atempi red*”. Estas frases ayudarán a introducir la nueva herramienta como una amiga necesaria en el día a día para lograr una mejor comunicación.

**Encargados:** Área de innovación y desarrollo – Área de RRHH (es la encargada de comunicaciones internas).

**Tiempo:** 3 semanas antes del lanzamiento de la plataforma.

**Campaña de sensibilización:** Video de varias personas de la organización hablando sobre la importancia de la intranet, también se requieren infográficos explicativos que muestren el objetivo de la herramienta, pequeños tutoriales explicativos de la intranet con el paso a paso y apoyo de correo masivos e imágenes que muestren a quien acudir en caso de dudas.

**Encargados:** Área de innovación y desarrollo – Área de RRHH (es la encargada de comunicaciones internas).

**Tiempo:** 2 semanas antes del lanzamiento de la plataforma.

**Campaña de lanzamiento:** Esta debe ser lanzada por el área de apoyo (Innovación y desarrollo), con el fin de generar una imagen clara de a quién acudir en caso de dudas. Además se debe hacer una reunión en la cual se debe explicar el objetivo y la forma general de cómo funciona la nueva herramienta (dónde encontrar videos tutoriales, ejemplificación con el paso a paso, etc).

Además, como material de apoyo se recomienda hacer capacitaciones personalizadas por áreas, para que el aprendizaje sea individual, ya que como se evidenció en la investigación de la intranet pasada, esta no funcionó por falta de conocimiento y capacitación, de igual forma se recomienda tener una ventana dentro de la intranet con videos cortos explicativos con el paso a paso de la herramienta, pues de esta forma es más fácil que si existe una duda específica la persona busque en la plataforma antes de acudir al especialista, con el fin de no colapsar la capacidad de apoyo del área, la cual es pequeña.

**Encargados:** Área de innovación y desarrollo- Apoyo de RRHH.

**Tiempo:** 3 meses de planeación, 1 semana de lanzamiento de la plataforma.

**Recomendaciones generales “Atempi red”:**

- Capacitaciones, tanto para personal administrativo como operativo.
- Campañas mencionadas anteriormente, tanto para personal administrativo como operativo.
- La intranet debe ser apta para computadores y dispositivos móviles, acá la empresa debe verificar que los guardas, el personal del aseo y el personal en general cumplan con al menos una de estas herramientas en su lugar de trabajo.
- El contenido debe ser valioso, claro, informativo, necesario y llamativo (apoyarse de piezas gráficas y videos cortos).
- La intranet debe tener información importante, nuevos negocios, nuevas tecnologías, “Nuevo conocimiento Atempi” (espacio que muestre las personas que adquirieron nuevos aprendizajes en el mes), ya que como se vio en la investigación hay poca motivación por capacitarse, sobresalir, generar aprendizajes y hoy en día este punto es esencial dentro de la compañía ya que existen vacíos tecnológicos que son fundamentales hoy en día.
- La herramienta debe tener un chat, que permita que todas las personas puedan contactarse de forma inmediata con cualquier persona de la compañía, esto fortalecerá los lazos, facilitará procesos y le dará la formalidad que le hace falta a la comunicación de la compañía.

- La herramienta debe tener un directorio con el nombre y el cargo de todas las personas de Atempi, ya que al tener varias sedes es más difícil saber con quién comunicarse en un caso específico.
- La herramienta debe permitir hacer trabajos colaborativos, con el fin de potencializar el trabajo en equipo que como se evidenció en la organización funciona muy bien (hay que explotar esta característica positiva de la organización).
- La herramienta debe tener una ventana específica para las capacitaciones, donde se anuncien las fechas, la información necesaria de cada curso, los beneficios educativos y de auxilios que la organización brinda a los colaboradores. Esto con el fin de hacer énfasis en la importancia que tiene el tener nuevos aprendizajes dentro de la organización.
- La herramienta debe tener un enlace directo con soporte técnico, ya que como se evidenció en la investigación el desconocimiento es una de las causas de la resistencia frente a nuevas herramientas.

❖ **Propuesta trabajo interdisciplinario:** Se busca generar espacios de cooperación, trabajo en equipo y reuniones interdisciplinarias con el fin de reducir el efecto que genera la jerarquía frente a la comunicación (se evidenció en el análisis) y crear una mayor sinergia frente al objetivo de la organización.

- Reuniones virtuales interdisciplinarias, donde se involucren los empleados de Atempi, con el fin de conocer el trabajo del otro y ver de qué forma un área puede contribuir a la otra, además esto mejorará la comunicación por medio de un buen trabajo en equipo (característica que resaltó la investigación).
- Programa intercambio de roles entre cargos (inmersión por medio día), el cual busca causar una cercanía en las personas de la organización, es decir busca generar por medio de la experiencia propia, una comprensión mayor del trabajo del otro, lo que permite evidenciar fallas para proponer mejoras, dentro de estas la comunicación.

La actividad consta que por medio día, las personas intercambiarán roles, es decir, que el vigilante hará de supervisor (con la compañía de un experto) y el supervisor será el vigilante, cada persona debe hacer las labores del otro y vivir la experiencia. Esta actividad se propone puesto que la investigadora hizo la práctica en la empresa Prebel, en la cual generaban dicha actividad y con la que se obtenían grandes resultados en cooperación y comunicación. Esto ayudaría a sobrepasar las barreras que mencionan

los empleados en la investigación de jerarquía y comunicación, ya que esta sería más fluida, real y cercana.

- Programa de comunicación del cambio (se ahondará en la propuesta de cambio).

**Encargados:** Área de RRHH- Apoyo de la gerencia.

**Tiempo:** 3 meses de planeación, se haría 1 vez al mes las reuniones de intercambio y 2 veces al mes el programa de intercambio (Rota personal).

❖ **Programa de capacitación formal:**

Este programa estaría enfocado en la nueva tecnología y procesos, ya que como se evidenció en la investigación, puntualmente en la (**Imagen 9, p.70**), el miedo frente a lo desconocido es el sentimiento que más se evidencia en el proceso actual de cambio, por lo que el estudiar y capacitarse hace que este sentimiento sea menor.

Por lo anterior, se recomienda en este punto formalizar las capacitaciones. Aquí se recomienda tener algunas obligatorias (tecnológicas), pero flexibles, es decir cada persona puede elegir entre diferentes fechas y horarios. También se recomienda tener capacitaciones digitales y dinámicas.

Además, es necesario tener en la intranet un espacio especial para las capacitaciones, donde sea fácil ver las opciones y las facilidades que brinda la empresa, de igual modo, se recomienda contar con una modalidad de puntos y de reconocimiento que motive a los empleados para tener una mayor participación frente a los nuevos aprendizajes.

- Se valorará el conocimiento que se tiene según las generaciones, por eso así como el joven puede dar una capacitación de tecnología, también la persona adulta puede generar una capacitación de algún tema aprendido gracias a su experiencia, de este modo se acompañará a las personas mayores y se les demostrará que son valiosos para la compañía y que así como deben formarse en nuevas temáticas, la empresa los valora y apoya en el proceso, pues como se vio en el cuestionario las personas que más les cuesta el cambio son los mayores de 56 años, por eso requieren un acompañamiento y una motivación mayor, ya que como mostró el cuestionario estos también son a los que más se les dificultan las nuevas tecnologías (que son los nuevos cambios).
- Las personas que sobresalen serán reconocidas en la intranet en la sección “Nuevo conocimiento Atempí”. Esto se hace con el fin de motivar y resaltar las personas que adquieren nuevos aprendizajes, ya que la empresa tiene una baja participación en las capacitaciones y en estos momentos de cambios estos son cruciales para enseñar y reducir el miedo frente a lo desconocido.

- Sistema de puntos, el cual depende de la aprobación y calificación de cada nivel. Los puntos podrán ser redimidos en diferentes premios (Medio día libre, un día de trabajo en casa, un bono, un regalo sorpresa, etc.) Se hacen para apoyar el mismo fin del punto anterior.
- También se trabajará en la comunicación del valor que tiene el adquirir nuevos conocimientos dentro de la organización (ascensos empresariales, reconocimientos, etc).

**Encargados:** Área de innovación y desarrollo- Apoyo RRHH.

**Tiempo:** 6 meses de planeación.

- **Proceso de cambio:**

En cuanto a las acciones para mejorar el proceso de cambio se tendrá en cuenta el modelo de Kotter, el cual es un modelo completo, claro, fácil de ejecutar ya que es una guía donde se explica el paso a paso, que facilitará el proceso de ejecución, este se utilizará como base para proponer acciones en cada uno de los pasos.

**Tiempo:** 1 año

**Tabla 12: Acciones propuestas - Los ocho pasos de Kotter**

**Paso 1:** Alterar o demostrar que la sensación de cambio es urgente, este paso dice que la persona encargada debe hacer que los demás deseen el cambio.

**Acciones propuestas:**

- Reunión de sensibilización del gerente, donde con datos se muestre la necesidad de adaptarse al nuevo cambio organizacional, el cual por el tema del COVID-19 es un cambio de tipo mundial.

**Paso 2:** Formar una coalición que cuente con la autoridad suficiente para liderar el cambio, este grupo de personas debe ser influyente y debe estar seleccionado de una forma estratégica, ya que el trabajo en equipo es esencial.

**Acciones propuestas:**

- Seleccionar el grupo con personas estratégicas y que tengan diferentes niveles de jerarquía ya que con esto las personas se sentirán más involucradas y la aceptación no se estancará solo en un nivel. Es importante que las personas sean influyentes frente a sus compañeros y tengan buenas relaciones personales y laborales (personas de las diferentes áreas).

**Paso 3:** Se refiere a crear una visión clara y fácil de recordar, debido a que cuando se gestionan cambios se tienen ideas y soluciones dando vueltas que deben ser unificadas.

**Acciones propuestas:**

- Campaña de cambio: La cual eduque, clarifique y una el mensaje que la empresa quiere llevar con el cambio, esta debe ir muy ligada a la comunicación. Las personas responsables son la gerencia, apoyo RRHH y grupo de coalición seleccionado.

**Paso 4:** Comunicar la visión a toda la organización, acá se recomienda hacerlo cada vez que se pueda, pues la idea es incluir la visión en todo, buscando así que el mensaje se interiorice, y además, se recomienda resolver dudas y tener claridad.

**Acciones propuestas:**

- Utilizar apoyo visual para recordar la misión, enviarla por correos, por la intranet, mencionarla en las reuniones y clarificar el grupo de personas que estarán atentos a cualquier duda que se tenga.
- La comunicación es fundamental, se recomienda tener reuniones periódicas con el grupo de cambio, para hablar sobre nuevas propuestas, resolver dudas y generar una cercanía que ayude a contener la resistencia de los colaboradores. Las personas encargadas son las del área de RRHH (se encargan de la comunicación), el grupo de coalición seleccionado y apoyo de innovación y desarrollo.

**Paso 5:** Eliminar los obstáculos, acá es donde se busca poner en marcha la estructura para el cambio, ver qué barreras hay (humanas o no) y buscar la manera de sobrepasarlas.

**Acciones propuestas:**

- Hacer seguimiento al proceso de cambio, es importante hacer reuniones mensuales de seguimiento, para identificar las fallas y atenderlas a tiempo. Las personas encargadas son el grupo de coalición seleccionado.

**Paso 6:** Planear, crear y recompensar “triumfos” de corto plazo, con el fin de motivar a las personas de a poco.

**Acciones propuestas:**

- Reconocimiento en la Intranet a personas que ayudan en el proceso de cambio.
  - Reuniones mensuales donde se evidencia con datos como está enfrentando la organización el nuevo modo de operar.
- Las personas encargadas son el grupo de coalición seleccionado y apoyo del área de innovación y desarrollo.

**Paso 7:** Construir sobre el cambio, es decir ver qué aspectos hay por mejorar, reevaluar cambios.

**Acciones propuestas:**

- Estar constantemente monitoreando el proceso y tener el apoyo del grupo gestor del cambio.
  - Preguntar constantemente a los empleados que sienten y que mejoras proponen.
- Las personas encargadas son el grupo de coalición seleccionado.

**Paso 8:** Hay que anclar el cambio en la cultura de la empresa.

**Acciones propuestas:**

- Buena comunicación que oriente y recuerde para dónde va el cambio
- Las personas encargadas son el grupo de coalición seleccionado y RRHH.

Es importante aclarar que la propuesta de intervención vista anteriormente es factible de implementar ya que no tiene costos elevados, puesto que el personal necesario para poder llevar a cabo la propuesta está dentro de la compañía, lo que significa que no es necesario hacer contrataciones extras. También es importante mencionar que la empresa trabaja en este momento en la creación de una nueva intranet, por lo que, las recomendaciones de esta investigación serán de gran utilidad para la organización, además, la investigación muestra el cómo están llevando el proceso hoy en día y verifica la necesidad que hay de intervenir para poder generar una mejor adaptación frente al cambio, dándole estructura, planificación y orden. Por último hay que mencionar que el contacto directo es la gerente de recursos humanos de la compañía, persona con un alto poder de decisión e influencia que está interesada en la investigación, debido a que la encuentra útil para el momento que viven como compañía, lo que muestra que hay una factibilidad política para realizar la implementación de la propuesta descrita.

## **12. Conclusiones:**

Para concluir se puede decir que esta investigación cumplió con todos los objetivos, es decir gracias a la investigación se evidenció que la resistencia hace parte de la cultura de la empresa, la cual está alineada con la percepción de los empleados en algunos elementos, como por ejemplo la misión y los valores organizacionales, pero en los pilares de innovación y tecnología, se observó que aunque desde hace muchos años estaban en el papel de la compañía, hoy en día se evidencia por un tema contextual (COVID-19).

Además, debido a lo mencionado anteriormente se identificó que esta característica organizacional de resistencia hace que el proceso de cambio actual de la empresa, que es un cambio tecnológico, sea complejo para muchos, ya que fue repentino y poco planeado, lo que hizo que el miedo se manifestará en todas las personas que trabajan en Atempí, pero en diferentes niveles, lo cual está relacionado con la edad, el tiempo de antigüedad y con la razón por la cual se resisten, es decir las personas mayores, tienen esta reacción debido al miedo tecnológico, a salir de la zona de confort y a perder la seguridad que da el hacer las cosas de una misma forma, por el contrario, los jóvenes se resisten en mayor medida cuando no los involucran en el proceso. Aunque en este punto hay que aclarar que existe un limitante en la investigación y es que la participación de las personas mayores de 56 años fue muy baja, por lo que las respuestas pueden estar sesgadas.

De igual forma se observó que las causas de esa resistencia son diversas, como el no tener un plan de acción para enfrentar el cambio (ya que fue repentino por las razones previamente mencionadas), el miedo a lo desconocido, el no tener una comunicación formal que aclarara el objetivo y que informara de forma unánime a toda la organización y finalmente, el no tener una capacitación institucionalizada que ayude a las personas en su proceso, aspectos que rectifican la importancia de los recursos humanos, de la cultura organizacional y de la dinámica organizacional, pues cada persona tiene vivencias, pensamientos y maneras de actuar diferentes, que la empresa debe tener en consideración, pues ese detalle es necesario para lograr potencializar a cada individuo y construir juntos una empresa mejor.

Por lo anterior se concluye que la propuesta de intervención es muy necesaria para enfrentar el momento actual que Atempí está viviendo como organización, ya que al ser una empresa tradicional requiere de un proceso de sensibilización, mucha comunicación para reducir el desconocimiento y el miedo que este genera y una capacitación grande en temas nuevos como la tecnología. Por otro lado, es importante mencionar que la estrategia de intervención se plantea de una forma sencilla, fácil de entender, leer y ejecutar, además, es factible de hacer ya que los recursos que se necesitan están dentro de la organización, es decir el

personal para enfrentar el cambio son los mismos empleados, el área para manejar la intranet y crear contenido ya está dentro de la compañía.

En cuanto a la dinámica organizacional, se puede ver que es una empresa muy jerárquica y tradicional, donde el trabajo en equipo, la honestidad, la responsabilidad y el respeto son las características y valores que sobresalen en los empleados, también se observó que es una compañía con mucho sentido humano, pero que le cuesta salir de la zona de confort, ya que por muchos años lleva haciendo las cosas de una misma forma. También se identificó que existen fallas en la comunicación, hay pocos canales que limitan y rompen la fluidez de la información, de igual modo se tiene poca motivación frente al aprendizaje, lo cual es esencial en un proceso de modernización, donde se necesita capacitar, incentivar e implementar la tecnología y la digitalización.

Por lo que se puede decir, que esta tesis es de gran ayuda para Seguridad Atempi, ya que sustenta y apoya el proceso actual que está viviendo la empresa, que requiere de acompañamiento y mayor formalización, pues como evidencia la investigación, la empresa tiene un temor frente al cambio que se manifiesta de diferentes maneras en los individuos, por lo que es necesario generar confianza y claridad en el proceso, para que de este modo se reduzca la incertidumbre y el miedo. Además, se observa que con la propuesta de intervención, se generan diferentes liderazgos orientados a las personas, a la participación y al empoderamiento, lo que hace que la dinámica jerárquica actual cambie y sea bilateral, lo que influirá en una comunicación más fluida y asertiva.

De igual forma, se recomienda que para tener una información más detallada de las razones se debe involucrar a todo el personal de la compañía, pero para comenzar esta investigación será de mucha utilidad. Para terminar, se debe mencionar que esta investigación rectificó la teoría y demostró que los profesionales de recursos humanos tienen una labor muy importante, puesto que, una de sus funciones se centra en entender que las empresas funcionan como un organismo compacto, a pesar de estar compuestas por individuos diversos, que deben unirse por un mismo objetivo, el cual se logra comprendiendo, aceptando y potencializando las diferencias, para poder construir en conjunto, más aún en un proceso de cambio donde cada individuo percibe y siente este de forma diferente, pero con la misma importancia para una empresa.

### 13. Anexos:

#### 13.1 Anexo 1: Codificación entrevista individual

| <i>Codificación entrevista individual</i>   |                              |   |
|---|------------------------------|---|
| Cita  | Código                       | Nodo  |
| P1. Nosotros tenemos una misión planteada, donde a través de un pensamiento estratégico partimos de que el <b>centro de la estrategia sea el cliente.</b>   | Misión enfocada al cliente   | Cultura<br>organizacional<br>enfocada al<br>cliente       |
| P4. La misión tiene que ver con seguridad, es <b>darles tranquilidad, confianza, bienestar a sus clientes</b> , que sientan que están en buenas manos.  | Misión enfocada al cliente   | Cultura<br>organizacional<br>enfocada al<br>cliente       |
| P8. La misión como tal de nuestra compañía, es <b>potencializarnos como una de las empresas del mercado como tal, mantener nuestros clientes e incrementar las ventas</b> y por ende la rentabilidad.   | Misión enfocada al cliente   | Cultura<br>organizacional<br>enfocada al<br>cliente       |
| P9. Nuestra misión es <b>posicionarnos o prestación del servicio de seguridad</b> para ciertos sectores de la economía, <b>ser un referente, cuidar sus activos, las personas, los procesos</b> , pues brindando todas las herramientas necesarias para que <b>se sientan seguros, generar seguridad.</b> | Misión enfocada al cliente   | Cultura<br>organizacional<br>enfocada al<br>cliente       |
| P1. A hoy nos <b>estamos replanteando esta misión y visión</b> , pues hoy nos tuvimos que replantear, entonces si tengo claro lo que queríamos, pero también creo que lo agotamos   | Misión/<br>Cambio/Tecnología | Cultura<br>organizacional<br>enfocada a lo<br>tecnológico |

|   |                                 |   |
|---|---------------------------------|---|
| <p>en este año y que nos tocó replantearlo, porque la empresa que hoy tenemos es completamente diferente, es <b>tecnología para la seguridad</b>.</p>   |                                 |   |
| <p>P2. Tener una <b>efectiva administración y gestión del riesgo, un talento humano calificado y la aplicación de la tecnología avanzada</b>, que es importante no solo en esta empresa, sino en todas, más que todo hoy en día.</p>                                | <p>Misión/Cambio/Tecnología</p> | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada a lo<br/>tecnológico</p> |
| <p>P3.La misión es ser una <b>empresa líder en el mercado, posicionarnos como una empresa innovadora</b>, una empresa que va más allá de tener un guarda de seguridad, que seamos consultores de seguridad.</p>   | <p>Misión/Tecnología</p>        | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada a lo<br/>tecnológico</p> |
| <p>P5.La <b>misión actualmente se está modificando</b>, pero la misión de la <b>compañía es ser una organización que ofrece soluciones con estándares de gestión</b>, pues si es eso, con un <b>ambiente de innovación</b> para la prestación de los servicios.</p> | <p>Misión/Cambio/Tecnología</p> | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada a lo<br/>tecnológico</p> |
| <p>P6.A futuro ser una de las <b>mejoras empresas de seguridad en cuanto a la gestión del riesgo, innovación y tecnología</b>.</p>  | <p>Misión/Tecnología</p>        | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada a lo<br/>tecnológico</p> |
| <p>P10.La misión, es prestar los <b>servicios de seguridad privada en todos los nichos de mercado</b>, no solamente seguridad física, sino también escoltas, caninos, vigilancia móvil, estática y <b>medios tecnológicos, que son fundamentales</b>.</p>           | <p>Misión/Tecnología</p>        | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada a lo<br/>tecnológico</p> |

|   |                                |  |
|---|--------------------------------|--|
| <p>P1. <b>La honestidad, legalidad,</b> Atempi es una empresa que trabaja bajo el marco de lo legal que le da tranquilidad a los empleados y al cliente. Para mí es el valor más rescatable para la compañía.</p>   | <p>Valores institucionales</p> | <p>Cultura organizacional enfocada a los valores</p> |
| <p>P2. Inicialmente la <b>honestidad y el trabajo en equipo,</b> que es fundamental, la <b>responsabilidad,</b> son valores que identifican mucho la empresa. Siento que están muy alineados.</p>   | <p>Valores institucionales</p> | <p>Cultura organizacional enfocada a los valores</p> |
| <p>P3. <b>Responsabilidad, honestidad</b> que es fundamental, autenticidad. Creo que están alineados con los de mi vida, que para mí son fundamentales.</p>   | <p>Valores institucionales</p> | <p>Cultura organizacional enfocada a los valores</p> |
| <p>P4. <b>Respeto, integridad,</b> compromiso, solidaridad, confianza, creo que todos están alineados.</p>  | <p>Valores institucionales</p> | <p>Cultura organizacional enfocada a los valores</p> |
| <p>P5. Si el <b>respeto,</b> compañerismo, <b>trabajo en equipo, este último creo que ha mejorado,</b> hemos tenido muchas brechas, pero últimamente la organización ha estado trabajando en ese aspecto y nos sentimos más engranados, mucho más unidos, entonces creo que sí.</p> | <p>Valores institucionales</p> | <p>Cultura organizacional enfocada a los valores</p> |
| <p>P6. <b>Respeto, responsabilidad, honestidad y trabajo en equipo.</b> El respeto así lo siento por parte de los directivos, mi jefe, me da mucha autonomía, todos en general son muy respetuosos.</p>   | <p>Valores institucionales</p> | <p>Cultura organizacional enfocada a los valores</p> |
| <p>P7. <b>Responsabilidad, honestidad,</b> tolerancia, valores que para mi vida son muy importantes.</p>  | <p>Valores institucionales</p> | <p>Cultura organizacional enfocada a los valores</p> |

|  |                                     |  |
|--|-------------------------------------|--|
| <p>P8. <b>Responsabilidad</b> es uno de los valores que más se ven reflejados, la compañía es muy responsable en todos los sentidos tanto con los clientes externos como internos, en el cumplimiento del contrato, de lo establecido, en el cumplimiento de toda la prestación del servicio.</p>  | <p>Valores institucionales</p>      | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada a los<br/>valores</p> |
| <p>P8. La compañía nunca se ha visto involucrada en incumplimientos de tipo <b>legal</b> y yo creo que eso es una gran fortaleza que tenemos y que es algo de mostrar y dar a conocer a nuestros clientes.</p>   | <p>Valores institucionales</p>      | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada a los<br/>valores</p> |
| <p>P8. El <b>trabajo en equipo</b> como tal, tenemos un buen equipo de trabajo que todos los días tratamos de fortalecer más y bueno ahí vamos, antes hace 5 años aproximadamente la compañía tenía una debilidad y era que funcionábamos muy bien como islas, como áreas, pero no había una integración, ni un trabajo en equipo como tal entre áreas, contrariamente desde hace un buen tiempo para acá la compañía migro a un buen estado de trabajo en equipo.</p> | <p>Valores institucionales</p>      | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada a los<br/>valores</p> |
| <p>P9. <b>Respeto</b>, si creo que va totalmente alineado, porque sin respeto no hay nada, no hay relacionamiento.</p>   | <p>Valores institucionales</p>      | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada a los<br/>valores</p> |
| <p>P10. <b>Honestidad, respeto</b>, tolerancia, disciplina, esos se me vienen a la cabeza.</p>   | <p>Valores institucionales</p>      | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada a los<br/>valores</p> |
| <p>P1. Empezando desde el <b>cumplimiento del marco partiendo de una base de respeto legal</b>, cuando nosotros respetamos el pago y</p>   | <p>Seguridad con sentido humano</p> | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada al</p>                |

|   |                                     |  |
|---|-------------------------------------|--|
| <p><b>valoramos el trabajo de nuestros guardas,</b> estamos partiendo de una base de respeto, de ahí en adelante <b>nosotros promovemos el buen trato a los guardas, que no exista abuso de poder para controlar la operación y cuando un guarda está pasando por una situación difícil se le ayuda,</b> tenemos figuras como el viernes solidario donde todos los unimos a ayudarlo.</p> |                                     | <p>sentido humano</p>  |
| <p>P2. Así como <b>se ha predicado, se ha aplicado,</b> se preocupan por el bienestar y <b>por cómo estamos nosotros y nuestras familias, en estos momentos difíciles se ve que es en todo el sentido de la palabra.</b></p>  | <p>Seguridad con sentido humano</p> | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada al<br/>sentido humano</p> |
| <p>P3. <b>Vamos en el camino de ser un empresa con mucho sentido humano,</b> es difícil porque el negocio tiene normas, reglas que hay que cumplir y la gente toma esto como poco humano, <b>pero si trabajamos mucho en la gente, lógicamente debe haber disciplina y muchas cosa,</b> pero no significa que no tenga sentido humano.</p>  | <p>Seguridad con sentido humano</p> | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada al<br/>sentido humano</p> |
| <p>P4. Yo creo que <b>si hay respeto entre los jefes a sus subordinados y todo parte de ahí,</b> si en la oficina hay respeto eso se va a ver reflejado en los clientes de la empresa, entonces sí, <b>la empresa se preocupa cada vez más por los empleados.</b></p>   | <p>Seguridad con sentido humano</p> | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada al<br/>sentido humano</p> |
| <p>P5. En mi concepto sí, cuando se <b>creó el eslogan se ha enfocado al personal que le toca más duro por así decirlo que es el vigilante,</b> la persona que está parado en largas jornadas y</p>   | <p>Seguridad con sentido humano</p> | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada al<br/>sentido humano</p> |

|  |   |  |
|--|---|--|
| poniendo el nombre de la compañía en alto.   |   |  |
| <p>P6. <b>Claro que sí, aquí se vela por el bienestar de las personas, eso hace parte del sentido humano de la empresa,</b> te voy a poner un ejemplo y creo que con esto te simplifico todo, <b>a pesar de la situación tan difícil, nosotros hemos tenido siempre el pago a tiempo, eso es tratar de brindarle a uno ese sentido humano y respeto por la situación de los empleados,</b> cuando no reunimos, cuando velan por el bienestar nuestro y de nuestras familias.</p> | Seguridad con sentido humano  | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada al<br/>sentido humano</p> |
| <p>P7. <b>Creo que si en algunos aspectos no en todos, creo que falta más reconocer el trabajo de quienes llevan muchos años,</b> eso motiva a la gente, <b>pero tienen un área que igual está pendiente de fechas espaciales, auxilios, apoyos de la fundación y en eso si se ve el sentido humano.</b></p>   | Seguridad con sentido humano/<br><b>Falta reconocimiento por antigüedad</b> | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada al<br/>sentido humano</p> |
| <p>P8. <b>Sí totalmente, la empresa no ha dejado de ser una compañía que piensa en lo que le interesa a todos los empresarios</b> que es adquirir beneficios económicos, <b>pero no ha dejado de lado el tener un sentido humano, el estar pendiente de los empleados y tratando de mejorar las condiciones.</b></p>   | Seguridad con sentido humano  | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada al<br/>sentido humano</p> |
| <p>P9. Aquí verifican, te acompañan y te intentan enderezar frente a las desviaciones que han tenido, entonces <b>el sentido humano y la colaboración con el personal</b> creo que hacen del eslogan algo bastante acertado dentro del</p>   | Seguridad con sentido humano  | <p>Cultura<br/>organizacional<br/>enfocada al<br/>sentido humano</p> |

|  |                                      |  |
|--|--------------------------------------|--|
| <p><b>interior de la compañía.</b></p>   |                                      |  |
| <p>P10. Si le hacemos honor a esto, en el área operativa se cultiva mucho eso en los guardas, supervisores, <b>el respeto por el otro</b>, que haya exigencia, pero con respeto, los guardas están llamados a denunciar en caso de maltrato o abuso de poder, para eso existe el comité laboral del cual hago parte, entonces si se cultiva mucho esto, el <b>tema de ayudar a la gente en caso de alguna dificultad, no solo por el pacto colectivo sino por humanidad.</b></p> | <p>Seguridad con sentido humano</p>  | <p>Cultura organizacional enfocada al sentido humano</p> |
| <p>P1.El tener que dar respuesta a algo, te exige a hacer, planear y validar, esto impacta en el ambiente laboral, ya que <b>muchas veces esa exigencia puede ser extrema, inmediata, puede dañar la zona de confort, alterarla, entonces obviamente esto afecta el ambiente y la cultura</b>, o nos desordena o lo daña, pero al final cuando estamos respondiendo estamos <b>más comprometidos.</b></p>  | <p>Exigencia laboral/ compromiso</p> | <p>Ambiente laboral exigente</p>                         |
| <p>P2. El <b>ambiente laboral es tenso</b> en cuanto a la presión de que se lleven a cabo unos procesos y eso se vería en cualquier compañía, me encanta el ambiente laboral, aunque cada área tiene su gerencia, todos de una u otra manera vamos a tirar para el mismo lado, me parece que a la hora de la verdad cuando hacemos <b>una actividad distinta el ambiente es otro. Pero a la hora de trabajar es tensionante, mucha presión, pero</b></p>                         | <p>Exigencia laboral</p>             | <p>Ambiente laboral exigente</p>                         |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>así tiene que ser para que funcione.</p>  |  |   |
| <p>P3. Como toda oficina tiene sus cosas, pero veo mucho <b>compromiso</b>, la verdad es que cuando hay situaciones que hacen que <b>el momento sea crítico, o que la gente como que olvida esas cositas que pueden existir y roces entre unas y otras personas y se unen para trabajar en un mismo fin</b>, así se tengan malos entendidos, o se <b>tengan roces por los liderazgos, porque allá hay toda clase de líderes.</b></p> | <p>Exigencia laboral/ compromiso</p>                           | <p>Ambiente laboral exigente</p>            |
| <p>P5. Digo que es una <b>cultura de orden y disciplina</b> que hace que siempre estén esos hilos conductores para llegar al éxito que es lo que quiere la compañía.</p>   | <p>Exigencia laboral</p>                                       | <p>Ambiente laboral exigente</p>            |
| <p>P10. La cultura de la empresa la identifica <b>la planeación, el orden, apoyo mutuo, que hay entre las personas</b> y que ha mejorado hace más o menos dos años, por el refuerzo que se ha hecho de los valores corporativos, las áreas participan, aportan y esto ha ido mejorado.</p>   | <p>Exigencia laboral/ compromiso</p>                           | <p>Ambiente laboral exigente</p>            |
| <p>P1. La comunicación ahora con este trabajo en casa nos ha llevado a <b>la necesidad de comunicarnos más frecuentemente</b>, inclusive más que de cuando estábamos a pocos metros, yo creo que <b>en este momento está fortalecida.</b></p>  | <p>Necesidad de comunicarse/Mejoras en la comunicación</p>     | <p>Mejoras en la comunicación y canales</p> |
| <p>P5. Los canales de comunicación de la compañía, <b>creo que han mejorado mucho</b>, para transmitir la información se tienen varios recursos, por ejemplo, por mensajes de texto, si se necesita algo masivo puede ser por las colillas de pago,</p>  | <p>Mejoras en la comunicación/<br/>Canales de comunicación</p> | <p>Mejoras en la comunicación y canales</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>creo que tenemos buenos canales.</p>   |   |   |
| <p>P8. Creo que <b>la comunicación es buena hoy en día gracias a la tecnología tenemos varios canales</b>, yo pienso que en cuanto a esto no es débil, creo que la <b>comunicación puede que se rompa más por desintereses particulares de algunos empleados</b>, de resto no.</p>  | <p>Mejoras en la comunicación/<br/>Canales de comunicación</p>          | <p>Mejoras en la comunicación y canales</p>                                     |
| <p>P10. Creo que <b>los canales que se tienen son suficientes</b>, con el cambio tecnológico que estamos teniendo <b>han mejorado esa comunicación.</b></p>   | <p>Mejoras en la comunicación/<br/>Canales de comunicación</p>          | <p>Mejoras en la comunicación y canales</p>                                     |
| <p>P3. <b>Siento que a veces se estanca la información y no llega a todos los niveles</b>, porque son tantas ocupaciones que todos los líderes tienen que a veces no se permiten sacar el tiempo que se requiere porque no todo el mundo entiende de la misma manera, tú me puedes decir una cosa y yo pude haber sentido que me pidieron otra cosa. <b>Falta más claridad y más canales.</b></p>   | <p>La información no baja a todos los niveles/<br/>Falta de canales</p> | <p>Ausencia de canales eficientes de comunicación para toda la organización</p> |
| <p>P4. <b>Sí, puede que no llegue a todos por la falta de herramientas</b>, porque digamos los guardas, las niñas de los servicios varios, los mensajeros, <b>como no tienen computador a la mano no lo ven a tiempo</b>, entonces debería llegarle a los celulares o algo para que lo vean, se entera porque en la oficina se habla del tema y escuchan, <b>supongo que esto también puede pasar con los vigilantes que están en el puesto de trabajo y muchas veces alejados.</b></p> | <p>La información no baja a todos los niveles/<br/>Falta de canales</p> | <p>Ausencia de canales eficientes de comunicación para toda la organización</p> |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  |   |
| <p>P6. Creo que <b>la comunicación de parte de las gerencias es muy buena, hay una buena coordinación, sin embargo hemos notado que a veces no llega esa comunicación tan asertiva hacia nuestros guardas, sin embargo se ha estado trabajando en eso</b>, porque muchos guardas se quedan sin aprovechar los beneficios y siempre dicen que es porque no les avisaron con tiempo, igual no sé porque , ya que tratamos que con las colillas de pago se envié toda la información, aunque también sabemos que muchos no tienen accesos a muchos medios y la comunicación no es tan óptima. <b>A pesar de que sé que si estamos trabajando en eso, no llega hasta ese nivel.</b></p> | <p>La información no baja a todos los niveles/ Falta de canales</p>            | <p>Ausencia de canales eficientes de comunicación para toda la organización</p> |
| <p>P7. Yo creo que en la <b>parte administrativa es buena, pero con los guardas no sé si les llegue igual, creo que se debe plantear un canal óptimo para la comunicación con ellos específicamente</b>, porque el personal operativo es mucha gente y no creo que a todos les llegue.</p>  | <p>La información no baja a todos los niveles/ Falta de canales</p>            | <p>Ausencia de canales eficientes de comunicación para toda la organización</p> |
| <p>P8. Las únicas que yo veo que dicen que <b>no se enteran de cosas a nivel de administración son las de oficio varios, que no tienen acceso a internet o a un computador, esta información les llega del boca a boca, no directamente a una cuenta de ellas y para los guardas, la información se baja, pero en alguna parte se rompe la información, se pierde o se</b></p>  | <p>La información no baja a todos los niveles/ Falta de canales y recursos</p> | <p>Ausencia de canales eficientes de comunicación para toda la organización</p> |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>desenfoca</b>, pero los canales han sido buenos.</p>  |  |   |
| <p>P9. <b>La comunicación muchas veces se nos queda por la falta de acceso a la tecnología</b>, no tienen computador o internet en la casa, pero si un celular, que saben manejar y tienen datos. <b>Entonces la comunicación si se puede quedar en algunos niveles, pero por lo que te digo, que no se habían establecido los canales y ya lo estamos haciendo</b>, entonces eso va a mejorar de forma considerable.</p>   | <p>La información no baja a todos los niveles/ Falta de canales y recursos</p> | <p>Ausencia de canales eficientes de comunicación para toda la organización</p>   |
| <p>P1. Realmente es una <b>necesidad de la compañía</b>, realmente en esa ocasión fracasó, porque la herramienta para muchos <b>no era amigable y no teníamos en Medellín un buen soporte</b>, nosotros generalmente hemos dependido nuestra área de sistemas de Bogotá y en esa época no teníamos la autonomía que hoy tenemos sino que en temas de herramientas tecnológicas el correo, la intranet, comunicaciones las manejaba Bogotá directamente y para alguna duda había que esperar a que respondieran.</p> | <p>Poca capacitación/ poco soporte/<br/>Interés actual en la herramienta</p>   | <p>Fallas en la implementación de la intranet, pero interés en la herramienta</p> |
| <p>P2.<b>Informaweb</b> a mí me gustaba mucho esa página, pero <b>no participaban mucho</b>, pero se daba información importante, <b>pero cuando yo llegué a la empresa la usé muy poco, porque estaba recién llegada y no veía que la utilizaban mucho</b>.</p>  | <p>Interés actual en la herramienta/No utilizaban la herramienta</p>           | <p>Fallas en la implementación de la intranet, pero interés en la herramienta</p> |
| <p>P3. Yo pienso que el <b>desinterés por ser controlados</b>, porque esos sistemas son una <b>herramienta muy buena y de ayuda para</b></p>  | <p>Interés actual en la herramienta/<br/>Poco interés en ser controlados</p>   | <p>Fallas en la implementación de la intranet,</p>                                |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>trabajar, pero hay que ser muy juicioso</b> y a nadie le gusta que le hagan seguimiento al trabajo que tú estás haciendo, entonces creo que fue eso, <b>no sé si el miedo a utilizarlo, el tiempo,</b> pero era algo tan digital que podía manejarse desde el celular, <b>yo creo que es algo cultural, porque habían ciudades que lo utilizaban mejor, en Medellín nunca se pudo.</b></p>             |   | <p>pero interés en la herramienta</p>   |
| <p>P4.Me tocó y <b>creo que lo que falló fue que no se tenía capacitación con ese tema,</b> si tuvieron algunas pero era muy básico y creo que faltó más capacitación, porque <b>la herramienta era muy buena.</b></p>   | <p>Poca capacitación/ Interés en la herramienta</p>   | <p>Fallas en la implementación de la intranet, pero interés en la herramienta</p> |
| <p>P5. Creo que de pronto no tuvo éxito, <b>porque no nos supieron vender la idea, fue más impuesto y por cultura uno debe ir ambientando a las personas</b> para que adquieran estos nuevos cambios y también porque eso era en conjunto <b>con Atempí Bogotá y de pronto hacerlo así como desde la distancia y que solo una persona tuviera como el dominio de todo de pronto no sirvió.</b></p>           | <p>Poca capacitación/ Poca comunicación e información /Dominio en Bogotá</p>                            | <p>Fallas en la implementación de la intranet, pero interés en la herramienta</p> |
| <p>P6. Sí, eso para mí <b>era muy bueno,</b> nos manteníamos actualizados y unidos, pero hace como dos años dejó de funcionar. <b>Eso lo hacían más que todo desde Bogotá, creo que sería interesante volverlo a retomar.</b><br/>         Creo que los que <b>no lo utilizaban era por proteger su privacidad,</b> no les gusta hacer parte de esos medios, pero a nivel empresarial me parece valioso.</p> | <p>Poca capacitación/ Dominio en Bogotá/Miedo a perder privacidad/ Interés actual en la herramienta</p> | <p>Fallas en la implementación de la intranet, pero interés en la herramienta</p> |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>P7. La verdad <b>poco se usa</b>, la usaban para buscar la colilla de pago, <b>creo que falta más capacitación sobre eso</b>, porque como estamos migrando a otros sistemas.</p>  | <p>Poca capacitación</p>                                      | <p>Fallas en la implementación de la intranet, pero interés en la herramienta</p> |
| <p>P8. Sí, estuve y <b>lamentablemente no tuvo una buena participación</b>, la idea era que esta fuera la página social de la empresa, pero no tuvo buena acogida, <b>yo creo que en su momento el que la lideraba no supo vender bien la idea, no había información clara de la utilidad, ni una persona puntual para resolver dudas</b>, yo pienso que se hicieron cosas bien hechas y otras que no tanto.</p>                                 | <p>Poca capacitación/ Poca comunicación e información</p>     | <p>Fallas en la implementación de la intranet, pero interés en la herramienta</p> |
| <p>P9. <b>No me tocó, lo que escuché es que no había un líder del programa y no tenían métricas de uso</b> y si tú no tienes la información y si no mides no vas a poder entregar un resultado, ni vas a poder identificar por qué no lo están utilizando o sí.</p>  | <p>Poca comunicación e información/<br/>Falta de métricas</p> | <p>Fallas en la implementación de la intranet, pero interés en la herramienta</p> |
| <p>P10. <b>Yo si te puedo decir que no fui muy participativa</b>, porque realmente la intranet se volvió como otra red social y <b>creo que la intranet debe tener cosas que le interesen a las personas, a los equipos sobre el trabajo</b>, si bien es cierto que el tema de los cumpleaños es importante, perfecto, pero <b>en el caso mío yo la veía como otra red social. Creo que no se le dio el enfoque adecuado a esa intranet.</b></p> | <p>Falta de información valiosa/Falla en el enfoque</p>       | <p>Fallas en la implementación de la intranet, pero interés en la herramienta</p> |
| <p>P1. Creo que <b>no somos todavía muy fuertes en</b></p>   | <p>Aprendizaje y capacitación/ Poca interés</p>               | <p>Poco interés en aprendizaje y</p>  |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>extender capacitaciones pues a todo el personal.</p>  |   | <p>capacitación</p>                               |
| <p>P2. Creo que el que <b>no las aprovecha es porque no quiere, no se motiva, le da pereza, porque hay todos los métodos, nos avisan</b> por correos, por los estados, envían boletines.</p>   | <p>Aprendizaje y capacitación/ Poco interés</p> | <p>Poco interés en aprendizaje y capacitación</p> |
| <p>P3. Te hablo desde <b>mi experiencia como área, damos auxilios educativos cada seis meses y la verdad siento que aplican muy poco o no hay esa motivación para prepararse un poquito más</b> y ni siquiera utilizan las herramientas de la fundación, los convenios educativos y es muy poquita la gente que aplica, <b>falta interés para prepararse, este año hemos mejorado la comunicación.</b></p> | <p>Aprendizaje y capacitación/ Poco interés</p> | <p>Poco interés en aprendizaje y capacitación</p> |
| <p>P4. Yo creo que es <b>más la falta de interés de las personas, información no falta. Antes no se comunicaba muy bien, pero hoy si hay mucha información,</b> entonces creo que es que <b>no les provoca estudiar, porque la empresa si incentiva</b> y la verdad no sé qué más se podría hacer, porque son diversos los cursos, entonces tampoco es eso.</p>  | <p>Aprendizaje y capacitación/ Poco interés</p> | <p>Poco interés en aprendizaje y capacitación</p> |
| <p>P4. En cuanto a <b>las capacitaciones, las empresas si las dan, pero son opcionales,</b> dan de todo, yo no le he parado muchas bolas porque los manejo bien, <b>pero sé que hay personas a las cuales les debe servir, pero es algo voluntario,</b> tiene buena comunicación, diario llegan</p>  | <p>Aprendizaje y capacitación/ Poco interés</p> | <p>Poco interés en aprendizaje y capacitación</p> |

|   |   |  |
|---|---|--|
| recordatorios.  |   |  |
| P5. La empresa <b>brinda recursos, pero depende de la persona, muchas veces la falta de tiempo o la excusa de este hace que las personas no los aprovechen</b> , es más porque el día a día es más complejo, se extiende el horario y se pierden esas posibilidades. Pero es personal y de cada uno, si les interesa crecer profesionalmente y aprovechar esas herramientas.  | Aprendizaje y capacitación/ Poco interés              | Poco interés en aprendizaje y capacitación |
| P7. Creo que la gente <b>no los utiliza por falta de tiempo creería yo o voluntad de hacerlo, porque los medios los dan, inclusive económicamente nos ayudan</b> , es solo inscribirse y solicitar el apoyo.  | Aprendizaje y capacitación/ Poco interés              | Poco interés en aprendizaje y capacitación |
| P8. Sí, vuelve y juega, <b>las personas no son fáciles de someterse a la capacitación, yo formo parte del grupo de capacitadores de la compañía</b> y uno nota que las personas van a la capacitación, pero su <b>interés se queda en asistir y ya.</b>   | Aprendizaje y capacitación/ Poco interés              | Poco interés en aprendizaje y capacitación |
| P9. Sí, <b>hay unos programas interesantes de capacitación</b> , hay un esfuerzo grande del área de talento humano, <b>pero si te diría que ahí somos un poquito perezosos, en adoptar estas herramientas que nos da la compañía</b> , a pesar de que hay buenas capacitaciones, hay personas que no les gusta o que ya llevan mucho tiempo en la compañía y no les interesa. | Aprendizaje y capacitación/ Poco interés              | Poco interés en aprendizaje y capacitación |
| P1. Si claro, ahora estoy más segura, pues mira nosotros <b>siempre hemos tenido como pilares la</b>  | Cambio influido por el COVID-19/Innovación como pilar | Inspiración hacia la innovación            |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>creatividad, pasión e innovación</b>, en efecto hemos visto que <b>los negocios más rentables de la compañía han sido donde nos hemos atrevido a innovar.</b></p>  | <p>organizacional</p>  | <p>influido por el COVID-19</p>                                 |
| <p>P3. Digamos que el <b>camino hacia la innovación se está haciendo bien, la situación aceleró el proceso</b>, pero falta algo más dentro de los empleados, como un <b>compromiso más fuerte con la compañía.</b></p>   | <p>Cambio influido por el COVID-19/<br/>Innovación como pilar organizacional/Compromiso frente a la compañía</p> | <p>Inspiración hacia la innovación influido por el COVID-19</p> |
| <p>P5. Creo que <b>lo que estamos viviendo nos ha enseñado muchas cosas y creo que realmente parte de la innovación es cambiar la mentalidad, entonces cada uno debe ir perfeccionando su proceso como tal</b>, para cumplir sus tareas de la forma adecuada y pueda generar los resultados que queremos cada uno y que ayuden al objetivo final de la compañía.</p> | <p>Cambio influido por el COVID-19/<br/>Innovación como pilar organizacional/Proceso frente al cambio</p>        | <p>Inspiración hacia la innovación influido por el COVID-19</p> |
| <p>P6. Si es <b>muy valioso el aporte del gerente de innovación y desarrollo</b>, hemos tenido mucho acompañamiento <b>en estos tiempos</b>, nos invitan a estar muy conectados, <b>yo no era amigo de estos medios tecnológicos y sin embargo acá estoy en teletrabajo</b>, esto para mí es muy innovador.</p>  | <p>Cambio influido por el COVID-19/<br/>Innovación como pilar organizacional/ Proceso frente al cambio</p>       | <p>Inspiración hacia la innovación influido por el COVID-19</p> |
| <p>P7. Si claro, de hecho <b>antes del coronavirus unas personas iniciamos con teletrabajo por el tema ambiental</b>, la empresa se unió a esta iniciativa y nos capacitaron antes de eso, <b>aunque ahora con la situación esto migró a toda la compañía</b> y el hacer las cosas de forma diferente es un pilar fundamental.</p>                                   | <p>Proceso frente al cambio/Cambio influido por el COVID-19/<br/>Innovación como pilar organizacional</p>        | <p>Inspiración hacia la innovación influido por el COVID-19</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>P8. <b>Tenemos en estos momentos una área muy nueva que es innovación y desarrollo</b>, esta área ha <b>logrado tener una importancia en la compañía porque organizó el área de sistemas que en algún momento fue una debilidad</b> y ahora se ve una organización que está portando <b>innovación y apoyo en las otras áreas, más en estos tiempos</b> y que lo seguirá haciendo a medida que las altas gerencias apoyen o sigan apoyando el proceso.</p> | <p>Proceso frente al cambio/Cambio influido por el COVID-19/<br/>Innovación como pilar organizacional</p> | <p>Inspiración hacia la innovación influido por el COVID-19</p> |
| <p>P9. Sí, la empresa tiene <b>la innovación como un pilar fundamental, está dentro del plan estratégico</b> y lo estamos implementando, porque <b>acabamos de abrir el área, llevamos desde finales del año pasado y lo que lleva de este año, pero teniendo en cuenta que llevamos 4 meses en teletrabajo por el COVID-19.</b></p>  | <p>Cambio influido por el COVID-19/<br/>Innovación como pilar organizacional</p>                          | <p>Inspiración hacia la innovación influido por el COVID-19</p> |
| <p>P10. <b>Finalizando el año se creó una gerencia nueva que le está dando un vuelco a la compañía, innovación y desarrollo</b>, uno completo, con nuevas formas de operar, <b>todos estamos más interesados y hemos migrado a todo el tema tecnológico</b>, en la actualidad más, claramente ya estamos caminando sobre él.</p>  | <p>Cambio influido por el COVID-19/<br/>Innovación como pilar organizacional</p>                          | <p>Inspiración hacia la innovación influido por el COVID-19</p> |

| Cita  | Código                                    | Nodo                                       |
|---|---|--|
| <p>P1. Tenemos que <b>transformarnos digitalmente desde el interior hacia el exterior</b> y recomponer nuestras líneas de servicio que estaban casi que en un 90% enfocadas a la seguridad física, es decir en la seguridad</p> | <p>Cambio/<br/>Transformación digital</p> | <p>Cambio tecnológico y organizacional</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>que prestamos con hombres, a <b>recomponerla a la seguridad a través de la tecnología</b> que más que la herramienta como tal es la solución que genera para el cliente.</p>  |  |   |
| <p>P5. Creo que, si estoy inspirada, realmente nos estamos enfocando en algo en lo que <b>en estos momentos es necesario para ser estratégicos, tenemos que innovar demasiado y para ser competitivos mucho más, con todo lo que está pasando no nos podemos quedar atrás</b> y ya sabemos que <b>la tecnología</b> va a ser lo que va a primar y todos nos estamos enfocando en lo mismo.</p>   | <p>Cambio tecnológico/<br/>Inspiración por la misión</p>       | <p>Cambio tecnológico y organizacional</p>              |
| <p>P6.Si debo confesar que <b>yo pocas veces hacia uso de un recurso como este (meet), pero por el COVID-19 esta ha sido una herramienta muy valiosa</b>, de hecho hace poco estuve en una charla sobre generadores de marca que me pareció muy interesante, <b>en mi parte estoy en proceso de interiorización y de capacitación</b> a través de este medio, estoy en ese proceso, la psicóloga nos reunió para explicarnos como iba a ser la nueva forma de trabajo en estos momentos.</p> | <p>Cambio tecnológico/<br/>Capacitación y aprendizaje</p>      | <p>Cambio tecnológico y organizacional</p>              |
| <p>P9. Yo creo que el área de <b>talento humano lo hace muy bien, con pocos recursos hace mucho, creo que le falta la tecnología</b> para poder llevar a cabo esto y llegar a más población.</p>   | <p>Cambio tecnológico</p>                                      | <p>Cambio tecnológico y organizacional</p>              |
| <p>P1. Creo que <b>la mayoría de la organización está preparada para enfrentar el cambio y quien no cambie va a sobresalir por su actitud negativa, hoy vemos gente que lleva 25 años y hoy está cambiando el chip y diciendo yo quiero aprender</b>. Estamos preparados y estamos cambiando, ya empezamos a cambiar.</p>  | <p>Actitud positiva frente al cambio/Cambio organizacional</p> | <p>Actitud positiva frente al cambio organizacional</p> |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>P5. Yo llevo en la compañía <b>muchos años</b>, creo que <b>hemos evolucionado demasiado y estamos alineados a lo que hay en el momento, nos faltan cositas, pero antes éramos más miedosos y tímidos</b> en ciertos campos, pero lo hemos perdido y se han generado muchos cambios que han beneficiado a la compañía. Entonces creo que vamos por donde es.</p>  | <p>Actitud positiva frente al cambio/Cambio organizacional</p>               | <p>Actitud positiva frente al cambio organizacional</p> |
| <p>P10. La gente está <b>muy entusiasmada con los cambios</b>, ve la empresa muy a la vanguardia y con el COVID-19 <b>todo se ha volcado a lo digital y los empleados estamos viendo esta necesidad de cambiar y estamos teniendo una buena sintonía</b>. La empresa está dando un giro interesante.</p>   | <p>Actitud positiva frente al cambio/Cambio organizacional y tecnológico</p> | <p>Actitud positiva frente al cambio organizacional</p> |
| <p>P4.En cuanto <b>al cambio, creo que existe un miedo mayor en los que llevan mucho tiempo en la compañía y pueden ser muy pegados a lo mecánico, a lo que siempre han hecho y les da dificultad migrar a otros procesos</b> o a nuevas herramientas, yo creo que hay que <b>capacitarlos de una forma más masticada</b>, porque igual hay que ir migrando a temas más tecnológicos, porque antes podían las empresas tener miedo a ese cambio, pero con lo que estamos viviendo se están dando cuenta que si funciona, entonces creo que hay que <b>darles más acompañamiento</b>.</p> | <p>Dificultad frente al cambio/Cultura/Cambio tecnológico</p>                | <p>Dificultad frente al cambio tecnológico</p>          |
| <p>P6.En cuanto a <b>lo digital es más complicado, pero en el nivel de operadores</b>, ellos son, algunos son <b>reacios a la tecnología y no quieren acceder a ese cambio</b>, entonces creo que no siempre llega a la cobertura que queremos llegar.</p>   | <p>Dificultad frente al cambio/Cambio tecnológico</p>                        | <p>Dificultad frente al cambio tecnológico</p>          |
| <p>P8.Creo que también es <b>parte de una cultura latina, que hemos vivido casi siempre en la zona de confort</b>,</p>   | <p>Dificultad frente al cambio/Cultura/Cambio</p>                            | <p>Dificultad frente al cambio</p>                      |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>es muy diferente una cultura americana, europea, o de Asia que todo gira en torno a quiero hacer algo diferente, <b>yo creo que a nosotros se nos dificulta un poco más por la cultura que viene desde nuestros abuelos, pero no significa que no se pueda lograr, porque tenemos un buen equipo que trabaja muy bien y además unos líderes que dejaron de ser jefes para ser líderes.</b></p>  | <p>organizacional</p>  | <p>tecnológico</p>                             |
| <p>P8. Hay que <b>capacitar mejor</b> supervisores, jefes de riesgos, para tener un perfil más alto, más exigente que vaya en <b>pro a esas nuevas tecnologías y nuevas propuestas.</b></p>  | <p>Capacitar para el cambio tecnológico</p>                      | <p>Dificultad frente al cambio tecnológico</p> |
| <p>P9. Te cuento que <b>la barrera más grande que me he encontrado es desafortunadamente la cultura de las personas, que piensan como hace diez años y porque las cosas funcionaban así, así debe continuar sin tener en cuenta que el mundo cambia</b> y evoluciona todo el tiempo y nuestros competidores también.</p>   | <p>Dificultad frente al cambio/Cultura/Cambio organizacional</p> | <p>Dificultad frente al cambio tecnológico</p> |
| <p>P9. Esa inmersión <b>del miedo que nos da enfrentarnos a esas nuevas tecnologías</b>, sobretodo eso, contarles que la cuarta revolución industrial y las tecnologías de la cuarta revolución industrial las trabajamos diariamente, lo que pasa es que <b>no sabemos el contexto</b>, el saber de inteligencia de negocio, el internet de las cosas, de seguridad perimetral inteligente, iluminación inteligente, pero <b>la gente no tiene el concepto y por eso le da miedo enfrentarse.</b></p> | <p>Dificultad frente al cambio/Falta de información</p>          | <p>Dificultad frente al cambio tecnológico</p> |

### 13.2 Anexo 2: Pregunta 1-Rango etario

| Rango pregunta        | 18-39 | 40-55 | 56 + |
|-----------------------|-------|-------|------|
| 1                     | 4     | 6     | 0    |
| 2                     | 8     | 10    | 0    |
| 3                     | 5     | 0     | 0    |
| 4                     | 5     | 3     | 1    |
| 5                     | 0     | 5     | 1    |
| 6                     | 4     | 0     | 0    |
| Total de personas     | 26    | 24    | 2    |
| Porcentaje desacuerdo | 65%   | 67%   | 0%   |
| Porcentaje de acuerdo | 35%   | 33%   | 100% |

### 13.3 Anexo 3: Pregunta 1-Antigüedad

| Rango pregunta        | Empleado nuevo | Empleado seminuevo | Empleado experimentado | Empleado muy experimentado |
|-----------------------|----------------|--------------------|------------------------|----------------------------|
| 1                     | 1              | 3                  | 3                      | 3                          |
| 2                     | 3              | 4                  | 4                      | 7                          |
| 3                     | 1              | 3                  | 1                      | 0                          |
| 4                     | 1              | 3                  | 3                      | 2                          |
| 5                     | 0              | 1                  | 0                      | 5                          |
| 6                     | 0              | 2                  | 1                      | 1                          |
| Total de personas     | 6              | 16                 | 12                     | 18                         |
| Porcentaje desacuerdo | 83%            | 63%                | 67%                    | 56%                        |
| Porcentaje de acuerdo | 17%            | 38%                | 33%                    | 44%                        |

### 13.4 Anexo 4: Pregunta 2-Rango etario

| Rango pregunta        | 18-39 | 40-55 | 56 + |
|-----------------------|-------|-------|------|
| 1                     | 7     | 7     | 0    |
| 2                     | 11    | 11    | 2    |
| 3                     | 3     | 1     | 0    |
| 4                     | 2     | 3     | 0    |
| 5                     | 2     | 2     | 0    |
| 6                     | 1     | 0     | 0    |
| Total de personas     | 26    | 24    | 2    |
| Porcentaje desacuerdo | 81%   | 79%   | 100% |
| Porcentaje de acuerdo | 19%   | 21%   | 0%   |

### 13.5 Anexo 5: Pregunta 2-Antigüedad

| Rango pregunta        | Empleado nuevo | Empleado seminuevo | Empleado experimentado | Empleado muy experimentado |
|-----------------------|----------------|--------------------|------------------------|----------------------------|
| 1                     | 3              | 3                  | 3                      | 5                          |
| 2                     | 2              | 7                  | 7                      | 8                          |
| 3                     | 0              | 2                  | 1                      | 1                          |
| 4                     | 0              | 2                  | 0                      | 3                          |
| 5                     | 1              | 1                  | 1                      | 1                          |
| 6                     | 0              | 1                  | 0                      | 0                          |
| Total de personas     | 6              | 16                 | 12                     | 18                         |
| Porcentaje desacuerdo | 83%            | 75%                | 92%                    | 78%                        |
| Porcentaje de acuerdo | 17%            | 25%                | 8%                     | 22%                        |

### 13.6 Anexo 6: Pregunta 3- Rango etario

| Rango pregunta        | 18-39 | 40-55 | 56 + |
|-----------------------|-------|-------|------|
| 1                     | 0     | 1     | 0    |
| 2                     | 1     | 0     | 0    |
| 3                     | 2     | 1     | 0    |
| 4                     | 2     | 2     | 0    |
| 5                     | 13    | 13    | 2    |
| 6                     | 8     | 7     | 0    |
| Total de personas     | 26    | 24    | 2    |
| Porcentaje desacuerdo | 12%   | 8%    | 0%   |
| Porcentaje de acuerdo | 88%   | 92%   | 100% |

### 13.7 Anexo 7: Pregunta 3- Antigüedad

| Rango pregunta        | Empleado nuevo | Empleado seminuevo | Empleado experimentado | Empleado muy experimentado |
|-----------------------|----------------|--------------------|------------------------|----------------------------|
| 1                     | 0              | 0                  | 0                      | 1                          |
| 2                     | 0              | 1                  | 0                      | 0                          |
| 3                     | 0              | 1                  | 2                      | 0                          |
| 4                     | 1              | 0                  | 2                      | 1                          |
| 5                     | 3              | 8                  | 6                      | 11                         |
| 6                     | 2              | 6                  | 2                      | 5                          |
| Total de personas     | 6              | 16                 | 12                     | 18                         |
| Porcentaje desacuerdo | 0%             | 13%                | 17%                    | 6%                         |
| Porcentaje de acuerdo | 100%           | 88%                | 83%                    | 94%                        |

### 13.8 Anexo 8: Pregunta 4- Rango etario

| Rango pregunta        | 18-39 | 40-55 | 56 + |
|-----------------------|-------|-------|------|
| 1                     | 3     | 5     | 0    |
| 2                     | 2     | 5     | 0    |
| 3                     | 7     | 4     | 0    |
| 4                     | 12    | 5     | 1    |
| 5                     | 2     | 5     | 1    |
| 6                     | 0     | 0     | 0    |
| Total de personas     | 26    | 24    | 2    |
| Porcentaje desacuerdo | 46%   | 58%   | 0%   |
| Porcentaje de acuerdo | 54%   | 42%   | 100% |

### 13.9 Anexo 9: Pregunta 4- Antigüedad

| Rango pregunta        | Empleado nuevo | Empleado seminuevo | Empleado experimentado | Empleado muy experimentado |
|-----------------------|----------------|--------------------|------------------------|----------------------------|
| 1                     | 1              | 2                  | 2                      | 3                          |
| 2                     | 1              | 1                  | 3                      | 2                          |
| 3                     | 1              | 5                  | 3                      | 2                          |
| 4                     | 2              | 7                  | 3                      | 6                          |
| 5                     | 1              | 1                  | 1                      | 5                          |
| 6                     | 0              | 0                  | 0                      | 0                          |
| Total de personas     | 6              | 16                 | 12                     | 18                         |
| Porcentaje desacuerdo | 50%            | 50%                | 67%                    | 39%                        |
| Porcentaje de acuerdo | 50%            | 50%                | 33%                    | 61%                        |

### 13.10 Anexo 10: Pregunta 5- Rango etario

| Rango pregunta        | 18-39 | 40-55 | 56 + |
|-----------------------|-------|-------|------|
| 1                     | 2     | 3     | 0    |
| 2                     | 5     | 6     | 0    |
| 3                     | 6     | 4     | 0    |
| 4                     | 6     | 5     | 1    |
| 5                     | 4     | 5     | 0    |
| 6                     | 3     | 1     | 1    |
| Total de personas     | 26    | 24    | 2    |
| Porcentaje desacuerdo | 50%   | 54%   | 0%   |
| Porcentaje de acuerdo | 50%   | 46%   | 100% |

### 13.11 Anexo 11: Pregunta 5- Antigüedad

| Rango pregunta        | Empleado nuevo | Empleado seminuevo | Empleado experimentado | Empleado muy experimentado |
|-----------------------|----------------|--------------------|------------------------|----------------------------|
| 1                     | 0              | 1                  | 1                      | 3                          |
| 2                     | 3              | 2                  | 3                      | 3                          |
| 3                     | 2              | 2                  | 4                      | 2                          |
| 4                     | 0              | 5                  | 2                      | 5                          |
| 5                     | 0              | 4                  | 1                      | 4                          |
| 6                     | 1              | 2                  | 1                      | 1                          |
| Total de personas     | 6              | 16                 | 12                     | 18                         |
| Porcentaje desacuerdo | 83%            | 31%                | 67%                    | 44%                        |
| Porcentaje de acuerdo | 17%            | 69%                | 33%                    | 56%                        |

### 13.12 Anexo 12: Pregunta 6- Rango etario

| Rango pregunta        | 18-39 | 40-55 | 56 + |
|-----------------------|-------|-------|------|
| 1                     | 14    | 5     | 0    |
| 2                     | 8     | 10    | 1    |
| 3                     | 0     | 2     | 0    |
| 4                     | 1     | 2     | 0    |
| 5                     | 1     | 5     | 1    |
| 6                     | 2     | 0     | 0    |
| Total de personas     | 26    | 24    | 2    |
| Porcentaje desacuerdo | 85%   | 71%   | 50%  |
| Porcentaje de acuerdo | 15%   | 29%   | 50%  |

### 13.13 Anexo 13: Pregunta 6- Antigüedad

| Rango pregunta        | Empleado nuevo | Empleado seminuevo | Empleado experimentado | Empleado muy experimentado |
|-----------------------|----------------|--------------------|------------------------|----------------------------|
| 1                     | 5              | 8                  | 5                      | 1                          |
| 2                     | 1              | 5                  | 6                      | 7                          |
| 3                     | 0              | 0                  | 1                      | 1                          |
| 4                     | 0              | 0                  | 0                      | 3                          |
| 5                     | 0              | 1                  | 0                      | 6                          |
| 6                     | 0              | 2                  | 0                      | 0                          |
| Total de personas     | 6              | 16                 | 12                     | 18                         |
| Porcentaje desacuerdo | 100%           | 81%                | 100%                   | 50%                        |
| Porcentaje de acuerdo | 0%             | 19%                | 0%                     | 50%                        |

### 13.14 Anexo 14: Pregunta 7- Rango etario

| Rango pregunta        | 18-39 | 40-55 | 56 + |
|-----------------------|-------|-------|------|
| 1                     | 14    | 7     | 0    |
| 2                     | 11    | 12    | 1    |
| 3                     | 0     | 1     | 1    |
| 4                     | 0     | 1     | 0    |
| 5                     | 0     | 3     | 0    |
| 6                     | 1     | 0     | 0    |
| Total de personas     | 26    | 24    | 2    |
| Porcentaje desacuerdo | 96%   | 83%   | 100% |
| Porcentaje de acuerdo | 4%    | 17%   | 0%   |

### 13.15 Anexo 15: Pregunta 7- Antigüedad

| Rango pregunta        | Empleado nuevo | Empleado seminuevo | Empleado experimentado | Empleado muy experimentado |
|-----------------------|----------------|--------------------|------------------------|----------------------------|
| 1                     | 4              | 8                  | 4                      | 5                          |
| 2                     | 2              | 7                  | 7                      | 8                          |
| 3                     | 0              | 0                  | 1                      | 1                          |
| 4                     | 0              | 0                  | 0                      | 1                          |
| 5                     | 0              | 0                  | 0                      | 3                          |
| 6                     | 0              | 1                  | 0                      | 0                          |
| Total de personas     | 6              | 16                 | 12                     | 18                         |
| Porcentaje desacuerdo | 100%           | 94%                | 100%                   | 78%                        |
| Porcentaje de acuerdo | 0%             | 6%                 | 0%                     | 22%                        |

### 13.16 Anexo 16: Pregunta 8- Rango etario

| Rango pregunta        | 18-39 | 40-55 | 56 + |
|-----------------------|-------|-------|------|
| 1                     | 12    | 5     | 0    |
| 2                     | 10    | 11    | 1    |
| 3                     | 2     | 1     | 0    |
| 4                     | 1     | 3     | 1    |
| 5                     | 1     | 3     | 0    |
| 6                     | 0     | 1     | 0    |
| Total de personas     | 26    | 24    | 2    |
| Porcentaje desacuerdo | 92%   | 71%   | 50%  |
| Porcentaje de acuerdo | 8%    | 29%   | 50%  |

### 13.17 Anexo 17: Pregunta 8- Antigüedad

| Rango pregunta        | Empleado nuevo | Empleado seminuevo | Empleado experimentado | Empleado muy experimentado |
|-----------------------|----------------|--------------------|------------------------|----------------------------|
| 1                     | 4              | 6                  | 5                      | 2                          |
| 2                     | 2              | 9                  | 5                      | 6                          |
| 3                     | 0              | 0                  | 2                      | 1                          |
| 4                     | 0              | 0                  | 0                      | 5                          |
| 5                     | 0              | 1                  | 0                      | 3                          |
| 6                     | 0              | 0                  | 0                      | 1                          |
| Total de personas     | 6              | 16                 | 12                     | 18                         |
| Porcentaje desacuerdo | 100%           | 94%                | 100%                   | 50%                        |
| Porcentaje de acuerdo | 0%             | 6%                 | 0%                     | 50%                        |

### 13.18 Anexo 18: Pregunta 9- Rango etario

| Rango pregunta        | 18-39 | 40-55 | 56 + |
|-----------------------|-------|-------|------|
| 1                     | 0     | 1     | 0    |
| 2                     | 0     | 0     | 0    |
| 3                     | 1     | 1     | 0    |
| 4                     | 0     | 0     | 1    |
| 5                     | 7     | 9     | 1    |
| 6                     | 18    | 13    | 0    |
| Total de personas     | 26    | 24    | 2    |
| Porcentaje desacuerdo | 4%    | 8%    | 0%   |
| Porcentaje de acuerdo | 96%   | 92%   | 100% |

### 13.19 Anexo 19: Pregunta 9- Antigüedad

| Rango pregunta        | Empleado nuevo | Empleado seminuevo | Empleado experimentado | Empleado muy experimentado |
|-----------------------|----------------|--------------------|------------------------|----------------------------|
| 1                     | 0              | 0                  | 0                      | 1                          |
| 2                     | 0              | 0                  | 0                      | 0                          |
| 3                     | 0              | 0                  | 1                      | 1                          |
| 4                     | 0              | 0                  | 0                      | 1                          |
| 5                     | 0              | 5                  | 4                      | 8                          |
| 6                     | 6              | 11                 | 7                      | 7                          |
| Total de personas     | 6              | 16                 | 12                     | 18                         |
| Porcentaje desacuerdo | 0%             | 0%                 | 8%                     | 11%                        |
| Porcentaje de acuerdo | 100%           | 100%               | 92%                    | 89%                        |

### 13.20 Anexo 20: Pregunta 10-Rango etario

| Rango pregunta        | 18-39 | 40-55 | 56 + |
|-----------------------|-------|-------|------|
| 1                     | 13    | 9     | 0    |
| 2                     | 10    | 12    | 1    |
| 3                     | 0     | 1     | 1    |
| 4                     | 1     | 0     | 0    |
| 5                     | 1     | 1     | 0    |
| 6                     | 1     | 1     | 0    |
| Total de personas     | 26    | 24    | 2    |
| Porcentaje desacuerdo | 88%   | 92%   | 100% |
| Porcentaje de acuerdo | 12%   | 8%    | 0%   |

### 13.21 Anexo 21: Pregunta 10-Antigüedad

| Rango pregunta        | Empleado nuevo | Empleado seminuevo | Empleado experimentado | Empleado muy experimentado |
|-----------------------|----------------|--------------------|------------------------|----------------------------|
| 1                     | 4              | 7                  | 5                      | 6                          |
| 2                     | 2              | 6                  | 7                      | 8                          |
| 3                     | 0              | 0                  | 0                      | 2                          |
| 4                     | 0              | 1                  | 0                      | 0                          |
| 5                     | 0              | 1                  | 0                      | 1                          |
| 6                     | 0              | 1                  | 0                      | 1                          |
| Total de personas     | 6              | 16                 | 12                     | 18                         |
| Porcentaje desacuerdo | 100%           | 81%                | 100%                   | 89%                        |
| Porcentaje de acuerdo | 0%             | 19%                | 0%                     | 11%                        |

### 13.22 Anexo 22: Pregunta 11-Rango etario

| Rango pregunta        | 18-39 | 40-55 | 56 + |
|-----------------------|-------|-------|------|
| 1                     | 16    | 5     | 1    |
| 2                     | 7     | 15    | 1    |
| 3                     | 1     | 1     | 0    |
| 4                     | 1     | 0     | 0    |
| 5                     | 1     | 1     | 0    |
| 6                     | 0     | 2     | 0    |
| Total de personas     | 26    | 24    | 2    |
| Porcentaje desacuerdo | 92%   | 88%   | 100% |
| Porcentaje de acuerdo | 8%    | 13%   | 0%   |

### 13.23 Anexo 23: Pregunta 11-Antigüedad

| Rango pregunta        | Empleado nuevo | Empleado seminuevo | Empleado experimentado | Empleado muy experimentado |
|-----------------------|----------------|--------------------|------------------------|----------------------------|
| 1                     | 5              | 6                  | 4                      | 7                          |
| 2                     | 1              | 7                  | 7                      | 8                          |
| 3                     | 0              | 1                  | 0                      | 1                          |
| 4                     | 0              | 0                  | 1                      | 0                          |
| 5                     | 0              | 1                  | 0                      | 1                          |
| 6                     | 0              | 1                  | 0                      | 1                          |
| Total de personas     | 6              | 16                 | 12                     | 18                         |
| Porcentaje desacuerdo | 100%           | 88%                | 92%                    | 89%                        |
| Porcentaje de acuerdo | 0%             | 13%                | 8%                     | 11%                        |

### 13.24 Anexo 24: Pregunta 12-Rango etario

| Rango pregunta        | 18-39 | 40-55 | 56 + |
|-----------------------|-------|-------|------|
| 1                     | 11    | 6     | 0    |
| 2                     | 9     | 11    | 1    |
| 3                     | 3     | 2     | 0    |
| 4                     | 1     | 1     | 1    |
| 5                     | 1     | 2     | 0    |
| 6                     | 1     | 2     | 0    |
| Total de personas     | 26    | 24    | 2    |
| Porcentaje desacuerdo | 88%   | 79%   | 50%  |
| Porcentaje de acuerdo | 12%   | 21%   | 50%  |

### 13.25 Anexo 25: Pregunta 12-Antigüedad

| Rango pregunta        | Empleado nuevo | Empleado seminuevo | Empleado experimentado | Empleado muy experimentado |
|-----------------------|----------------|--------------------|------------------------|----------------------------|
| 1                     | 3              | 9                  | 2                      | 3                          |
| 2                     | 2              | 6                  | 6                      | 7                          |
| 3                     | 1              | 0                  | 3                      | 1                          |
| 4                     | 0              | 0                  | 1                      | 2                          |
| 5                     | 0              | 1                  | 0                      | 2                          |
| 6                     | 0              | 0                  | 0                      | 3                          |
| Total de personas     | 6              | 16                 | 12                     | 18                         |
| Porcentaje desacuerdo | 100%           | 94%                | 92%                    | 61%                        |
| Porcentaje de acuerdo | 0%             | 6%                 | 8%                     | 39%                        |

### 13.26 Anexo 26: Pregunta 13- Rango etario

| Rango pregunta        | 18-39 | 40-55 | 56 + |
|-----------------------|-------|-------|------|
| 1                     | 8     | 6     | 0    |
| 2                     | 11    | 12    | 2    |
| 3                     | 4     | 3     | 0    |
| 4                     | 1     | 2     | 0    |
| 5                     | 1     | 1     | 0    |
| 6                     | 1     | 0     | 0    |
| Total de personas     | 26    | 24    | 2    |
| Porcentaje desacuerdo | 88%   | 88%   | 100% |
| Porcentaje de acuerdo | 12%   | 13%   | 0%   |

### 13.27 Anexo 27: Pregunta 13- Antigüedad

| Rango pregunta        | Empleado nuevo | Empleado seminuevo | Empleado experimentado | Empleado muy experimentado |
|-----------------------|----------------|--------------------|------------------------|----------------------------|
| 1                     | 4              | 5                  | 2                      | 3                          |
| 2                     | 1              | 7                  | 6                      | 11                         |
| 3                     | 0              | 3                  | 3                      | 1                          |
| 4                     | 1              | 0                  | 0                      | 2                          |
| 5                     | 0              | 1                  | 0                      | 1                          |
| 6                     | 0              | 0                  | 1                      | 0                          |
| Total de personas     | 6              | 16                 | 12                     | 18                         |
| Porcentaje desacuerdo | 83%            | 94%                | 92%                    | 83%                        |
| Porcentaje de acuerdo | 17%            | 6%                 | 8%                     | 17%                        |

### 13.28 Anexo 28 :Pregunta 14- Rango etario

| Rango pregunta        | 18-39 | 40-55 | 56 + |
|-----------------------|-------|-------|------|
| 1                     | 4     | 2     | 0    |
| 2                     | 7     | 10    | 0    |
| 3                     | 5     | 6     | 2    |
| 4                     | 3     | 3     | 0    |
| 5                     | 5     | 2     | 0    |
| 6                     | 2     | 1     | 0    |
| Total de personas     | 26    | 24    | 2    |
| Porcentaje desacuerdo | 62%   | 75%   | 100% |
| Porcentaje de acuerdo | 38%   | 25%   | 0%   |

### 13.29 Anexo 29: Pregunta 14- Antigüedad

| Rango pregunta        | Empleado nuevo | Empleado seminuevo | Empleado experimentado | Empleado muy experimentado |
|-----------------------|----------------|--------------------|------------------------|----------------------------|
| 1                     | 2              | 0                  | 1                      | 3                          |
| 2                     | 1              | 5                  | 5                      | 6                          |
| 3                     | 1              | 4                  | 4                      | 4                          |
| 4                     | 0              | 1                  | 1                      | 4                          |
| 5                     | 1              | 5                  | 1                      | 0                          |
| 6                     | 1              | 1                  | 0                      | 1                          |
| Total de personas     | 6              | 16                 | 12                     | 18                         |
| Porcentaje desacuerdo | 67%            | 56%                | 83%                    | 72%                        |
| Porcentaje de acuerdo | 33%            | 44%                | 17%                    | 28%                        |

### 13.30 Anexo 30: Pregunta abierta

¡SU OPINIÓN ES IMPORTANTE! Por favor anote a continuación cualquier comentario adicional a lo que se pregunta en el cuestionario y que usted considere de importancia para conocer mejor su percepción sobre los cambios tecnológicos dentro de la organización.

15 respuestas

Mejorar la comunicacion

Dotar con equipos de alta tecnología a las sedes de la compañía, lo cual mejorará el rendimiento laboral para los colaboradores del equipo de trabajo administrativos.  
Teniendo en cuenta que algunos equipos de computo asignados a las sedes externas no están acorde a la vanguardia tecnológica.

Pienso que debemos aprovechar la tecnología...lo que nos traerá nuevas oportunidades de mejora

Buenas tardes. Mi Nombre es Mónica Rueda Rincón

Es vital que estos cambios vayan de la mano con el nuevo normal y que estos permitan facilitar las necesidades del cliente interno y externo.

Los cambios son muy buenos, soy una persona que me gusta aprender y enseñar

Excelente encuesta

### 13.31 Anexo 31: Pregunta abierta

¡SU OPINIÓN ES IMPORTANTE! Por favor anote a continuación cualquier comentario adicional a lo que se pregunta en el cuestionario y que usted considere de importancia para conocer mejor su percepción sobre los cambios tecnológicos dentro de la organización.

15 respuestas

Dotar con equipos de alta tecnología a las sedes de la compañía, lo cual mejorará el rendimiento laboral para los colaboradores del equipo de trabajo administrativos.  
Teniendo en cuenta que algunos equipos de computo asignados a las sedes externas no están acorde a la vanguardia tecnológica.

Pienso que debemos aprovechar la tecnología...lo que nos traerá nuevas oportunidades de mejora

Buenas tardes. Mi Nombre es Mónica Rueda Rincón

Es vital que estos cambios vayan de la mano con el nuevo normal y que estos permitan facilitar las necesidades del cliente interno y externo.

Los cambios son muy buenos, soy una persona que me gusta aprender y enseñar

Excelente encuesta

GRACIAS SEGURIDAD ATEMPI ME SIENTO MUY BENDECIDA DE PERTENECER A ESTA GRAN ORGANIZACIÓN!!!!



### 13.32 Anexo 32: Pregunta abierta

¡SU OPINIÓN ES IMPORTANTE! Por favor anote a continuación cualquier comentario adicional a lo que se pregunta en el cuestionario y que usted considere de importancia para conocer mejor su percepción sobre los cambios tecnológicos dentro de la organización.

15 respuestas

Me parece fundamental avanzar en lo tecnológico con estos cambios a la compañía tiene mas oportunidad de crecimiento

Lentos , siento que hace falta mas disposición de la gente frente al uso por miedo a que nos ejerzan control .

Los cambios tecnologicos en los que actualmente la organización son coherentes con las exigencias actuales del medio

Ninguno

Que bueno poder medir el nivel de aprendizaje, de acuerdo a las nuevas tecnologías que se incorporan a la organización.

Estoy a las expectativas de todos los nuevos cambios y dispuesta a aprender

Los cambios tecnológicos y entre muchos otros que se dan en las organizaciones son necesarios, sin embargo, podría haber una oportunidad de mejora en procesos de sensibilización frente a los mismos, en

### 13.33 Anexo 33: Codificación entrevista grupal

| <i>Codificación entrevista grupal</i>   |   |  |
|---|---|--|
| Cita  | Código  | Nodo   |
| P12. Creo que <b>la comunicación no llega a todas las personas por falta de canales</b> , esto no nos permite acceder a esa información, creo que <b>los canales que tenemos son precarios</b> , la información no llega a las personas que tiene que llegar o de la manera que debería ser, creo que no se le ha dado la importancia que requiere.   | La información no baja a todos los niveles/ Falta de canales  | Ausencia de canales eficientes de comunicación para toda la organización |
| P13. En cuanto el tema de la comunicación <b>estamos trabajando en la realización de una intranet, donde podamos llegar a todo el personal</b> , donde podremos llevar información de todo, subsidios, convenios, temas de interés y colectivos, <b>temas que a hoy no llegamos bien o no son ágiles, es un reto que tenemos.</b>   | La información no baja a todos los niveles/ Falta de canales/Creación de una nueva intranet                           | Ausencia de canales eficientes de comunicación para toda la organización |
| P14. De acuerdo con el compañero, creo que <b>la comunicación a veces no fluye como uno quisiera o esperaría, yo creo que la empresa al ser tan jerárquica influye en este tema</b> , hoy en día las organizaciones cambian mucho las dinámicas y como esa relación de poder, hacen que la comunicación surja de una manera más espontánea, <b>también creo que hay un tema de canales</b> y de ver que todos vamos para un mismo lado, el entender los direccionamientos estratégicos hacia donde están apuntando por ejemplo, sería un poco más fácil entender el rol de su labor y darle importancia a ciertas tareas que puede que a hoy se | La información no baja a todos los niveles/Relación de poder y jerarquía que limita la comunicación/ Falta de canales | Ausencia de canales eficientes de comunicación para toda la organización |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p>creo no son importantes, pero sí.</p>   |  |   |
| <p>P15. Creo que el <b>problema de la comunicación es algo individual, pero también por la falta de canales</b> y por el <b>miedo a probar lo desconocido</b> y otros métodos de trabajo.</p>  | <p>Falta de canales/miedo a lo desconocido</p>                       | <p>Ausencia de canales eficientes de comunicación para toda la organización</p> |
| <p>P16. El tema de la <b>comunicación es un poco complicado y más en estos momentos</b>, muchas personas se comunican a la empresa y al no ver las áreas encargadas, <b>nos toca a los que estamos en la oficina hacer el canal, para buscar solución.</b></p>   | <p>Falta de canales</p>  | <p>Ausencia de canales eficientes de comunicación para toda la organización</p> |
| <p>P17. <b>Pienso que la comunicación ha mejorado muchísimo, entre áreas nos comunicamos mejor</b> y con el teletrabajo más, tenemos más herramientas.</p>   | <p>Mejoras en la comunicación/<br/>Canales de comunicación</p>       | <p>Mejoras en la comunicación y canales</p>                                     |
| <p>P14. El tema de <b>pandemia ha ayudado también a la comunicación, creo que la tecnología ha apoyado este tema.</b></p>  | <p>Mejoras en la comunicación/<br/>Canales de comunicación</p>       | <p>Mejoras en la comunicación y canales</p>                                     |
| <p>P12. <b>La intranet no funcionó porque el manejo que se le dio no era el correcto</b>, porque yo creo que si somos dos Atempí (Bogotá y Medellín) cada uno debería manejar los procesos por aparte, creo que este fue el inconveniente y la razón por la cual no funcionaba, porque lo que necesitaba una ciudad no era no mismo que necesitaba la otra, entonces por eso nunca concretaban nada, <b>existía una lejanía en la comunicación y no había un objetivo muy claro y tampoco se preocuparon por el impacto en las personas frente a ese cambio.</b></p> | <p>Lejanía en la comunicación/<br/>Poco claridad en el objetivo</p>  | <p>Fallas en la implementación de la intranet</p>                               |
| <p>P13. <b>La intranet no funcionó, porque no se tenían fundamentos, no se realizaba un</b></p>  | <p>Lejanía en la comunicación/<br/>Poco claridad en el objetivo/</p> | <p>Fallas en la implementación</p>  |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p><b>seguimiento, un acompañamiento o un responsable</b>, nos pasó con muchos proyectos en conjunto con Bogotá. Ahora separamos el dominio y tenemos más autonomía, los proyectos se revisan y en el camino se hacen adecuaciones o correcciones.</p>  | <p>Poco acompañamiento y seguimiento</p>                                 | <p>de la intranet</p>                                   |
| <p>P15. Sí, creo que <b>no funcionó</b> por lo mismo que dijeron los compañeros <b>falta de comunicación y acompañamiento en la implementación.</b></p>   | <p>Lejanía en la comunicación/<br/>Poco acompañamiento y seguimiento</p> | <p>Fallas en la implementación de la intranet</p>       |
| <p>P16. Sí, creo que la <b>falta de comunicación del objetivo y del funcionamiento.</b></p>   | <p>Lejanía en la comunicación/<br/>Poco claridad en el objetivo</p>      | <p>Fallas en la implementación de la intranet</p>       |
| <p>P14. <b>Actualmente intentamos adelantar el tema de las capacitaciones, porque sabemos que desde la gerencia general hay también ese mismo sentir, pero lo hemos hecho de una manera más informal</b>, hemos capacitado, hemos explicado, pero no es algo que se extienda a toda la organización, esa formación debería estar institucionalizada y bajarla a todos los niveles, digamos un programa que nos enseñe a todos, que nos centre en el contexto actual y nos muestre como desde nuestra posición podemos caminar, porque exigirle a una persona que lleva 20 o más años en la organización, por la curva de aprendizaje que puede tener ahora es muy difícil que se ponga a la par del manejo de herramientas tecnológicas de un pelado de 20, 21 años, pero <b>por lo menos sí intentar que la media sea un poquito más alta de la que tenemos actualmente, entonces formalizar la capacitación es necesario actualmente.</b></p> | <p>Capacitación informal y voluntaria / Poco interés</p>                 | <p>Poca formalización en la capacitación del cambio</p> |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p>P13. <b>La compañía venía trabajando bajo un ritmo, una constante, un conformismo, donde la exigencia no era mucho más amplia</b>, es decir antes las campañas se realizaba en el doble del tiempo, <b>nosotros hemos intentado ayudar y capacitar de una forma muy informal</b>, natural y sobre la marcha, también pasa que otras personas que conocen las herramientas, han intentado por su parte también ayudar a personas que de pronto no entienden mucho.</p>   | <p>Capacitación informal y voluntaria / Poco interés</p>  | <p>Poca formalización en la capacitación del cambio</p>   |
| <p>P16. Creo que <b>las capacitaciones dependen del interés de la persona</b>, es algo muy individual.</p>   | <p>Capacitación informal y voluntaria / Poco interés</p>  | <p>Poca formalización en la capacitación del cambio</p>   |
| <p>P11. <b>Sí, creo que la situación nos llevó a vivir ese cambio y a ver que aunque se tenga miedo se puede llevar a cabo.</b></p>  | <p>Cambio debido al COVID-19/Miedo frente al cambio</p>   | <p>Inspiración hacia el cambio influido por el COVID-19, pero dificultad frente a la adaptación</p> |
| <p>P12. Respecto <b>al tema tecnológico a mi parecer la empresa estaba un poquito quedada</b>, digamos que los sistemas que usábamos o la manera de trabajar que tenemos es un poco quedada para el tipo de empresa que tenemos, que es una empresa grande y que es muy reconocida, debería estar más avanzada en cuanto tecnología. <b>Sin embargo se han tenido cambios gracias a la pandemia, pero igual sigo pensando que estamos muy atrasados en lo que deberíamos ser actualmente, en cuanto a tecnología e información falta, porque las personas que no tienen un conocimiento básico de sistemas se deberían estar preparando para</b></p> | <p>Cambio debido al COVID-19/Cambio tecnológico/Dificultades frente al cambio/Poca tecnología</p> | <p>Inspiración hacia el cambio influido por el COVID-19, pero dificultad frente a la adaptación</p> |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p><b>un cambio a futuro</b>, pero están en esa zona de confort, creería yo que la empresa debería invertir un poco más en cuanto a mejora tecnológica y en cuanto a información para el personal que no se le facilita tanto el tema de la tecnología.</p>   |   |   |
| <p><b>P13. La situación actual hizo que las personas y la organización le dieran más importancia a la tecnología, pero si hay ciertas personas a las que se les dificulta más.</b></p>  | <p>Cambio debido al COVID-19/Cambio tecnológico/Dificultas frente al cambio</p> | <p>Inspiración hacia el cambio influido por el COVID-19, pero dificultad frente a la adaptación</p> |
| <p><b>P14. Lo que estamos viviendo nos cayó en un buen momento</b> por así decirlo, porque realmente desde nuestra área tenemos a cargo <b>la transformación digital y este fue como un paso obligado</b>, o saltas o saltas, porque no hay otra opción, el tema del teletrabajo ya lo teníamos como en el radar, pero el accionar por temas de cultura podría a ver sido lento, pero esta situación de coyuntura nos obligó a reaccionar inmediatamente y <b>casi que nos está enseñando sobre el camino a lidiar con estos temas tecnológicos, yo lo veo como una oportunidad para la empresa, aunque hay dificultad para muchas personas de la organización que son más vieja guardia.</b></p> | <p>Cambio debido al COVID-19/Cambio tecnológico/Dificultas frente al cambio</p> | <p>Inspiración hacia el cambio influido por el COVID-19, pero dificultad frente a la adaptación</p> |
| <p><b>P15. El cambio influyó en unos más que otros</b>, tal vez los que lo viven más, otros como siguen yendo a la empresa no lo sienten tanto.</p>   | <p>Cambio debido al COVID-19 /Dificultas frente al cambio</p>                   | <p>Inspiración hacia el cambio influido por el COVID-19, pero dificultad frente a la adaptación</p> |
| <p><b>P17. Sí, mucho la situación actual nos mostró</b></p>   | <p>Cambio debido al COVID-19</p>  | <p>Inspiración hacia</p>  |

|   |  |   |
|---|--|---|
| <p>que si se podía trabajar de una forma diferente, aunque igual cuesta que todos se adapten.</p>   |  | <p>el cambio<br/>influido por el<br/>COVID-19</p> |
| <p>P11. Pienso que para mucha gente si ha sido muy duro, especialmente los vieja guardia, personas que ya llevan mucho tiempo en la compañía, que estaban digamos acostumbrados a algo, las personas entran en un estado de confort y al entrar a un cambio, más así de repente, en temas de tecnología es muy duro, para mí es muy positivo, pero sin embargo, también he tenido mis altibajos con estos cambios, porque yo también venía acostumbrada a algo, pero creo que esos cambios son positivos para salir de esa zona de confort, es aprendizaje, vamos a tener herramientas que van a optimizar más nuestro trabajo.</p>   | <p>Dificultad frente al cambio/<br/>Dificultad frente al cambio en personas mayores o con más tiempo de antigüedad</p>                     | <p>Dificultad frente al cambio tecnológico</p>    |
| <p>P12. Antes de que empezara todo el tema del COVID-19, el área de recursos humanos intentaba diversificar la forma de trabajo, como implementar el trabajo en casa, este proyecto lo estábamos manejando un compañero y yo, pero nos dimos cuenta en ese entonces que había cierta resistencia más que todo en los líderes de procesos, que debido a esta pandemia fueron suavizando y viendo viable esta medida y entendiendo que puede ser para muchos más de los que pensaban. Yo creo que antes no teníamos ese apoyo de la gerencia de trabajar con tecnología o teletrabajo como lo estamos haciendo en este momento, pero a hoy la necesidad es lo que prima y ha ido mejorando.</p> | <p>Dificultad frente al cambio/Necesidad de cambio/<br/>Dificultad frente al cambio en personas mayores o con más tiempo de antigüedad</p> | <p>Dificultad frente al cambio tecnológico</p>    |

|  |  |  |
|--|--|--|
| <p>P13. <b>Ha sido un cambio brusco, fuerte, de momento, veníamos trabajando paulatinamente, haciendo que el personal perdiera esa “tecnofobia”, porque hay muchas personas, voy a utilizar un término que espero que no hiera susceptibilidades, vieja guardia, un personal que estaba acostumbrado a unas formas de trabajo, a una dinámica ya preestablecida y sacarlos de esa zona de confort es difícil,</b> cuesta mostrarles esas nuevas formas de trabajar.</p>  | <p>Dificultad frente al cambio/<br/>Dificultad frente al cambio en personas mayores o con más tiempo de antigüedad</p>                     | <p>Dificultad frente al cambio tecnológico</p> |
| <p>P14. <b>Yo siento que si uno ve la radiografía de la empresa uno se da cuenta que hay un problema con la cultura vieja guardia, tenemos unas costumbres muy diferentes a las que el mercado y el contexto hoy nos exige,</b> digamos a hoy que estamos en un contexto tecnológico muy grande, uno quiere llevar a cabo esos cambios e intentar llevar a la empresa, <b>pero que todos te sigan es difícil,</b> lo digo desde mi experiencia, yo creo que los que de pronto somos más jóvenes o de otra escuela si sentimos a veces esa dificultad o ese miedo, aunque yo rescato que hay una buena actitud, si hay miedo y creo que es normal frente a todo lo nuevo y a lo tecnológico, más cuando la cultura de la empresa es muy diferente al contexto actual, sí siento que hay compromiso con el cambio y más ahora.</p> | <p>Dificultad frente al cambio/Cultura tradicional/<br/>Dificultad frente al cambio en personas mayores o con más tiempo de antigüedad</p> | <p>Dificultad frente al cambio tecnológico</p> |
| <p>P17. <b>Creo que el proceso de todos es diferente, para unos es más fácil que para otros,</b> es normal.</p>  | <p>Dificultad frente al cambio/ El proceso de cambio de cada uno es diferente</p>  | <p>Dificultad frente al cambio tecnológico</p> |
| <p>P11. <b>Pienso que la comunicación ha mejorado muchísimo, en su momento el área de innovación</b></p>   | <p>La comunicación frente al cambio/Mejora en el soporte</p>   | <p>Comunicación frente al cambio</p>           |

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>y desarrollo era pequeña y no podían dar un soporte o una respuesta inmediata en el momento en el que se requiriera, pero ahora los tiempos de respuesta son más rápidos.</p>  |   |   |
| <p>P13. El manejo que se le ha dado al cambio, va de la mano con mensajería instantánea, WhatsApp, llamadas, esto nos ha permitido crear grupos donde se delegan actividades y si hay particularidades dentro del mismo grupo se resuelven inconvenientes, pero WhatsApp ha sido un canal bastante acertado para este tipo de procesos.</p> | <p>La comunicación frente al cambio/Mejora en el soporte</p>  | <p>Comunicación frente al cambio</p>                                    |
| <p>P14. Todo ha sido muy de repente, la comunicación es por grupos, mensajería instantánea, pero si faltan canales.</p>   | <p>La comunicación frente al cambio/Mejora en el soporte/Falta de canales</p>                           | <p>Comunicación frente al cambio</p>                                    |
| <p>P11. A hoy el área de innovación y desarrollo es más grande, tenemos esa asesoría que se necesita para las dudas que tenemos, creo que la forma que lo han hecho es organizada, pero creo que ya es cuestión como de cada uno preguntar o buscar la manera de entender bien las herramientas.</p>  | <p>Innovación y desarrollo como líder de los cambios/Soporte informal frente al cambio y voluntaria</p> | <p>Soporte informal del cambio por parte de innovación y desarrollo</p> |
| <p>P12. El área de innovación y desarrollo da el apoyo, igual muchas personas que conocemos una herramienta más ayudamos a nuestros equipos a solucionar preguntas, es algo que se va dando de forma natural.</p>   | <p>Innovación y desarrollo como líder de los cambios/Soporte informal frente al cambio y voluntaria</p> | <p>Soporte informal del cambio por parte de innovación y desarrollo</p> |
| <p>P14. El acompañamiento es el mismo para todo el mundo, estamos acompañando a las personas, pero es producto de una realidad que fue muy rápida, obviamente las personas que llevan más</p>   | <p>Innovación y desarrollo como líder de los cambios/Soporte informal frente al cambio y voluntaria</p> | <p>Soporte informal del cambio por parte de innovación y</p>            |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>tiempo y se les dificulta más necesitan un apoyo mayor y son los que nos han demandado un poquito más de trabajo, pero <b>nada fue planeado ni muy preparado para ese acompañamiento porque fue muy repentino.</b></p>   |  | <p>desarrollo</p>                          |
| <p>P13. <b>No siento temor porque estoy familiarizado con los cambios,</b> pero siento que en el cambio hay de todo, <b>hay gente que ha acogido esas nuevas prácticas,</b> que ha visto la utilidad, <b>pero otras que les cuesta más dar el paso,</b> que prefieren lo manual.</p>  | <p>Diferentes actitudes frente al cambio</p> | <p>Diversas actitudes frente al cambio</p> |
| <p>P14. <b>Hay un tema grande de desconfianza creo yo, uno siempre recibe un “no” de entrada frente a un proceso nuevo, por el tiempo de aprendizaje y por el miedo a equivocarte</b> por no conocer bien la herramienta, como ahorrarte el error y mejor hacerlo como siempre, aunque hay personas que desde ya están conociendo mejor las herramientas y adaptándose.</p>   | <p>Miedo frente al cambio</p>                | <p>Diversas actitudes frente al cambio</p> |
| <p>P17. <b>La verdad al principio fue difícil el cambio, porque yo creía que tenía que estar de forma física para realizar muchas de mis tareas</b> por el tema disciplinario, pero afortunadamente las herramientas han estado al alcance y así como nos tocó a nosotros, todas las compañías se tuvieron que acomodar a esta nueva realidad y <b>creo que me he acomodado, igual pienso que el inconveniente o la dificultad está en que el otro también se acomode, es difícil para muchos,</b> pero ahí vamos, incluso me gusta, siento que hay más eficiencia.</p> | <p>Diferentes actitudes frente al cambio</p> | <p>Diversas actitudes frente al cambio</p> |
| <p>P11. <b>Siento que el cambio es valioso,</b> nos da aprendizaje, nos actualiza y claramente eso es</p>   | <p>Actitud positiva frente al cambio</p>     | <p>Actitud positiva frente al cambio</p>   |

|  |   |   |
|--|---|---|
| positivo.  |   | organizacional  |
| P13. <b>Creo que tenemos que acomodarnos al teletrabajo, horarios flexibles y otras formas de operar</b> , a medida que se conozcan otras técnicas u otros ambientes de trabajo, porque hacia allá van todas las empresas.   | Actitud positiva frente al cambio                                       | Actitud positiva frente al cambio organizacional                    |
| P16. No me ha afectado el tema de teletrabajo, porque igual todos los días voy a la oficina y me gusta, aunque <b>el tema de nómina ha mejorado con esta nueva modalidad, funciona más que cara a cara</b> y también el tema ambiental se ve beneficiado con estas nuevas medidas. | Actitud positiva frente al cambio                                       | Actitud positiva frente al cambio organizacional                    |
| P17. <b>La situación nos obligó a cambiar esa forma de hacer las cosas</b> , al principio no pensé que funcionara digamos el tema del teletrabajo, <b>pero ya vemos que si funciona y me gusta ya ese cambio, nos ahorra tiempo y facilita procesos.</b>                           | Actitud positiva frente al cambio                                       | Actitud positiva frente al cambio organizacional                    |
| P11. <b>Creo que el tema con las personas que les cuesta más el cambio no es el poder, considero que es más el miedo a que no sean capaces o a que no les rinda el trabajo.</b>  | Miedo a salir de la zona de confort                                     | Miedo a salir de la zona de confort como causa principal del cambio |
| P13. Creo que el problema es <b>el miedo a salir de la zona de confort</b> , de lo que es seguro y además la <b>tecnofobia que muchos, especialmente las personas vieja guardia</b> tienen frente a la tecnología.   | Miedo de las personas vieja guardia                                     |   |
| P12. Creo que las personas que se les <b>dificulta más no es por miedo a perder poder, creo que es más por el miedo a salir de la zona de confort</b> , igual creo que han sacado provecho o van a sacarlo de  | Miedo a salir de la zona de confort/Miedo de las personas vieja guardia | Miedo a salir de la zona de confort como causa principal del        |

|   |  |  |
|---|--|--|
| <p>esos cambios y en algún momento se darán cuenta de esto, pero tienen que darse la oportunidad de conocer y aprender otras herramientas.</p>  |  | <p>cambio</p>  |
| <p>P14. Creo que <b>el miedo es de las personas más vieja guardia, que tienen una forma de trabajo muy establecida y que les da miedo o desconfianza el cambiar esa forma de trabajar, antes de conocer el nuevo proceso ponen un no de entrada.</b></p>  | <p>Miedo a salir de la zona de confort/Miedo de las personas vieja guardia</p> | <p>Miedo a salir de la zona de confort como causa principal del cambio</p> |
| <p>P11. <b>Sí, a hoy esa resistencia hace parte de la cultura y se está viviendo, puede que a futuro mejore, pero a hoy si la tenemos.</b></p>  | <p>Resistencia al cambio/Cultura organizacional</p>                            | <p>La resistencia al cambio como parte de la cultura organizacional</p>    |
| <p>P12. <b>Sí, pero yo lo segmentaria,</b> creo que, en cierto porcentaje, porque <b>la resistencia no es la misma en las personas jóvenes y las mayores,</b> a estos últimos les cuesta más.</p>   | <p>Resistencia al cambio/Cultura organizacional/Brecha generacional</p>        | <p>La resistencia al cambio como parte de la cultura organizacional</p>    |
| <p>P13. <b>Sí, la resistencia hace parte de la cultura, se evidencia hoy en día en como reaccionamos frente a las cosas nuevas, de entrada, ponemos una barrera que va moviéndose con el tiempo.</b></p>  | <p>Resistencia al cambio/Cultura organizacional</p>                            | <p>La resistencia al cambio como parte de la cultura organizacional</p>    |
| <p>P14. <b>Para mí es un sí rotundo y más que Atempí,</b> creo que es un tema del sector, es un mercado tradicional y antiguo, claro que hay factores e individualidades como dicen frente al cambio, siento que se diluye en la base de la organización digamos cuando uno va a mirar la cultura en general o le va a tomar una foto a la empresa creo que esta esa resistencia al cambio, esa es una de las características, somos muy reacios al cambio.</p> | <p>Resistencia al cambio/Cultura organizacional</p>                            | <p>La resistencia al cambio como parte de la cultura organizacional</p>    |

|  |   |   |
|--|---|---|
| <p><b>P17. Creo que sí y que no, la resistencia depende de las manías de cada persona,</b> uno mismo se acostumbra como en piloto automático y cree que porque así lo hizo toda la vida está bien y no se puede cambiar, porque para que, uno mismo se pone la barrera para no enfrentar ese cambio.</p> | <p>Resistencia al cambio/Cultura organizacional/Depende de cada individuo</p> | <p>La resistencia al cambio como parte de la cultura organizacional</p> |
|--|---|---|

## 14. Carta Gantt

| Mes  |  | Enero   |                                       |   |   | Febrero |   |   |   | Marzo |   |   |   | Abril |   |   |   | Mayo |   |   |   | Junio |   |   |   | Julio |   |   |   | Agosto |   |   |   | Septiembre |   |   |   | Octubre |   |   |   |
|--|--|---|---------------------------------------|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|
| Etapa (semana)   | Actividad                                  | 1   | 2                                     | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 |
|  |  | <b>Primera etapa:</b><br>Aproximación, definición de problema y determinación de metodología. | Contacto inicial con Seguridad Atempí | ■ |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Reunión con el gerente   |  |   | ■                                     |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Análisis de información  |  |   | ■                                     | ■ |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Reunión inicial con el profesor  |  |   |                                       |   | ■ |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Análisis de información  |  |   |                                       |   | ■ | ■       | ■ | ■ | ■ | ■     |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Listado de temáticas del marco teórico   |  |   |                                       |   |   |         |   |   |   | ■     | ■ |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Análisis temáticas marco teórico   |  |   |                                       |   |   |         |   |   |   | ■     | ■ |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Elaboración de propuesta metodológica  |  |   |                                       |   |   |         |   |   |   |       | ■ | ■ |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Envío primera entrega  |  |   |                                       |   |   |         |   |   |   |       |   |   | ■ |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| <b>Segunda etapa:</b><br>Definición del proyecto, encuadre teórico, principales hallazgos. | Corrección primera entrega                 |   |                                       |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
|  | Análisis de información                    |   |                                       |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   | ■     | ■ |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
|  | Construcción del marco teórico             |   |                                       |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   | ■     | ■ | ■ |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
|  | Definición metodología                     |   |                                       |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       | ■ | ■ |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
|  | Construcción de instrumentos (metodología) |   |                                       |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       | ■ | ■ | ■ |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
|  | Envío segunda entrega                      |   |                                       |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |

| Mes   |   | Enero |   |   |   | Febrero |   |   |   | Marzo |   |   |   | Abril |   |   |   | Mayo |   |   |   | Junio |   |   |   | Julio |   |   |   | Agosto |   |   |   | Septiembre |   |   |   | Octubre |   |   |   |
|---|---|-------|---|---|---|---------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|--------|---|---|---|------------|---|---|---|---------|---|---|---|
| Etapa (semana)  | Actividad   | 1     | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1      | 2 | 3 | 4 | 1          | 2 | 3 | 4 | 1       | 2 | 3 | 4 |
| Tercera etapa:<br>Resultados del proceso general del diagnóstico. | Corrección segunda entrega                            |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
|   | Aplicación de instrumentos                            |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
|   | Reporte de los resultados                             |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
|   | Presentación de borrador de propuesta de intervención |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
|   | Envío tercera entrega                                 |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
| Cuarta etapa:<br>Informe final                                    | Corrección tercera entrega                            |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
|   | Interpretación y análisis de datos                    |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
|   | Elaboración de informe y plan de acción               |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
|   | Envío cuarta entrega                                  |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |
|   | Presentación  |       |   |   |   |         |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |        |   |   |   |            |   |   |   |         |   |   |   |

## 15. Bibliografía:

- Acuña Aguirre, E. (1998). Tres perspectivas teóricas para el estudio del cambio en organizaciones. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/127353>
- Alles, M. (2013). Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias. Ediciones Granica.
- Arnold, M. (2004). Cambio en la cultura organizacional en una corporación transnacional.. Disponible en <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/121688>
- Arnold, M. (2008). Repositorio Universidad de Chile. Recuperado el 1 de 12 de 2019, de Las organizaciones desde la teoría de los sistemas sociopoéticos: [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/121592/Las\\_Organizaciones\\_desde.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/121592/Las_Organizaciones_desde.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Arsenault, P. (2004), 'Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue,' *Leadership and Organization Development Journal*, 25, 2, 124–141.
- AS Colombia.(2020). ¿por qué la cuarentena en Colombia es la más larga del mundo?. Recuperado de: [https://colombia.as.com/colombia/2020/08/12/actualidad/1597257985\\_046479.html](https://colombia.as.com/colombia/2020/08/12/actualidad/1597257985_046479.html)
- Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(9), 1843–1865.
- Burke, M.E. (2005), *SHRM Generational Differences Survey Report: A Study by the Society for Human Resource Management*, Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Calderón.G.; Murillo.S.M &Torres.K.J (01-06 de 2003). Recuperado el 1 de 12 de 2019, de Cultura organizacional y bienestar laboral: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Cea, M. (1998). La Investigación social mediante encuesta. En *Metodología Cuantitativa, Estrategias y técnicas de investigación social* (pp. 239-291). MADRID: Editorial Síntesis.

- Clutterbuck, D. (2015). *Mentoring: Técnicas para Motivar, Desarrollar las relaciones, Potenciar el talento y Mejorar la productividad*. Profit Editorial.
- Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268–2294.
- Dávila, C. (2000). *Cultura organizacional: ¿un instrumento de la gerencia? Algunas consideraciones para su estudio. Innovación y cultura de las organizaciones en tres regiones de Colombia*. Bogotá: Conciencias.
- Dent, E. B., & Goldberg, S. G. (1999). Challenging "resistance to change." *Journal of Applied Behavioral Sciences*, 35(1): 25-41.
- Hatum, A. (2011). *La generación del milenio quienes son y cómo atraerlos y reclutarlos*.
- Grinberg, L., Sor, D., & Tabak, E. (1991) *Nueva Introducción a las Ideas de Bion*, Cap 1, Madrid: Tecnipublicaciones S.A.
- G4S.(2020).Página web G4S.Recuperado de:<https://www.g4s.com/es-co/quienes-somos/nuestra-historia>
- Miro.(2020).Página web Miro.Recuperado de:<https://www.miroseguridad.com/web/>
- Mirvis, P. H., Sales, A. L., & Hackett, E. J. (1991). The implementation and adoption of new technology in organizations: The impact on work, people, and culture. *Human Resource Management*, 30(1), 113–139. doi:10.1002/hrm.3930300107
- Ministerio de salud y protección social.(2020).CORONAVIRUS (COVID-19).Recuperado de: [https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19\\_copia.aspx](https://www.minsalud.gov.co/salud/publica/PET/Paginas/Covid-19_copia.aspx)
- Oreg, S.(2006). "Personality, context, and resistance to organizational change". *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 15 (1), 73-101. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1080/13594320500451247>
- Okuda, M. & Gómez, C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 34(1), 118-124.

- Piderit, S.(2000). "Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change". *The Academy of Management Review*. 25 (4), 783-794. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.2307/259206>
- Porter, M. E. (1980). Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability. *Financial analysts journal*, 36(4), 30-41.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Decimoquinta edición. México: Editorial Pearson
- Salanova, M., & Nadal, M. Á. (2002). Sobre el concepto y medida del tecnoestrés: una revisión.
- Schein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica*. Plaza y Janés,.
- Schuman, H., & Scott, J. (1989). Generations and collective memories. *American sociological review*, 359-381.
- Segurcol.(2020).Página web Segurcol.Recuperado de: <https://www.segurcol.com/>
- Seguridad Atempí.(2020).Página web Seguridad Atempí.Recuperado de: <https://www.atempi.co/>
- Strauss, A. & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada en los datos*. Medellín, Colombia: Editorial Universidad de Antioquía.
- Fortox.(2020).Página web Fortox.Recuperado de:<https://fortoxsecurity.com/servicio/seguridad-de-instalaciones/>
- Taylor, S. & Bogdan, R. (1984). Introducción ir hacia la gente. En *Introducción a los Métodos Cualitativos de investigación* (pp. 15-27). Barcelona: Ediciones Paidós.
- Troncoso, C. & Amaya, A. (2017). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista Facultad de Medicina*, 65(2), 329-332.