



Análisis cualitativo de la gestión del talento y clima organizacional en empresas de tecnología de información: un estudio de casos en Bogotá, Colombia

Vicente Román - Acosta¹

vicente@integrandoequipos.com

<https://orcid.org/0000-0002-7870-2198>

Integrando Equipos

Brain Training Institute

RESUMEN

En esta investigación de casos, se abordaron diversas dimensiones relacionadas con el fenómeno organizacional y las variables de interés en el sector de tecnología de información y redes de fibra óptica en Bogotá, Colombia. Se utilizó un enfoque cualitativo y se aplicaron técnicas de recopilación de datos, como entrevistas en profundidad, revisión de documentos y observación directa, para obtener información rica y contextualizada. Los resultados revelaron que el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización estuvo influenciado por el liderazgo, la gestión del talento y las prácticas laborales, mientras que el compromiso organizacional se vinculó con la satisfacción laboral y el reconocimiento recibido por el desempeño. Asimismo, se evidenció que una cultura organizacional de inclusión y diversidad tuvo un impacto positivo en la motivación y bienestar laboral de los colaboradores. El enfoque inductivo para identificar patrones y temas emergentes permitió generar nuevos conocimientos y descubrimientos significativos. Se utilizó la triangulación de datos para mejorar la validez y confiabilidad de los resultados. Las conclusiones destacaron los hallazgos clave y sus contribuciones para una comprensión más profunda del fenómeno organizacional en este contexto específico. Se ofrecieron recomendaciones prácticas para la toma de decisiones en la organización y se señalaron limitaciones que podrían ser abordadas en futuras investigaciones, como la implementación de programas de entrenamiento y capacitación, la realización de estudios cuantitativos longitudinales y la incorporación de modelos de intervención educativa para mejorar el desarrollo de talento y el clima laboral. En conjunto, este estudio proporciona una base sólida para mejorar la gestión de recursos humanos y promover un entorno laboral más productivo y satisfactorio para los colaboradores.

***Palabras clave:** competencias blandas; tecnología de información; desarrollo organizacional; metodología andragógica; impacto laboral.*

¹ Autor Principal

Qualitative analysis of talent management and organizational climate in information technology companies: a case study in Bogotá, Colombia

ABSTRACT

This case research focuses on the development of soft skills in information technology organizations in Bogotá, Colombia, in a business context characterized by rapid changes due to globalization and technological evolution. Soft skills, such as effective communication, teamwork, empathy and emotional intelligence, are essential for the success of employees and leaders in today's work environment. The justification for the study lies in filling a gap in the local literature on soft skills in information technology companies, and focusing on the impact of these skills on job performance and well-being, as well as on the continuous improvement of human capital in organizations. participants. The intervention report describes a three-year program, based on monthly training sessions in a remote format, designed to improve specific competencies identified in different dimensions and key variables within the organization. The teaching methodology focuses on the active participation of the participants through group dynamics, practical exercises and case studies, following an andragogic approach that promotes the application of skills in real work situations. The comprehensive evaluation includes satisfaction surveys, feedback questionnaires, performance evaluation, and observation in the daily work of the participants to measure the impact of the intervention on the development of competencies and its relationship with key labor variables.

***Keywords:** soft competences; information technology; organizational development; andragogic methodology; labor impact.*

Artículo recibido 30 junio 2023

Aceptado para publicación: 30 julio 2023

INTRODUCCIÓN

En relación al contexto del estudio de caso, el estudio se enfocó en el desarrollo de talento y el clima organizacional como variables de estudio en una organización del sector de tecnología de información y gestión de redes dorsales de fibra óptica ubicada en Bogotá, Colombia. Se obtuvo una muestra de 118 colaboradores en el 2019, 229 en el 2020, 209 en el 2021 y 224 en el 2022 respectivamente, divididos por cuatro niveles jerárquicos en relación directa a la responsabilidad del puesto (N1 comité directivo y dirección de país o general, N2, directores de segundo nivel, gerentes o líderes que reportan al comité directivo, N3 gerentes o reportes directos o líderes de área y N4 profesionales, analistas o líderes operativos sin personal a cargo) y ámbito de control durante un periodo de tiempo de cuatro años durante el cual se llevó a cabo la investigación, desde 2019 hasta 2022. Es relevante en la investigación, la descripción del entorno tecnológico de Bogotá y se destaca el importante crecimiento que experimentó la ciudad en el sector de la fibra óptica y las tecnologías de información entre los años citados.

Se convirtió en un centro tecnológico en Colombia debido a la creciente demanda de conectividad de alta velocidad y servicios digitales a nivel mundial. Se mejoró la infraestructura de telecomunicaciones, la expansión de la cobertura de fibra óptica y las iniciativas de inclusión digital que se llevaron a cabo facilitaron por un lado la necesidad de ampliar la red de interconexión y también la creciente demanda de servicios digitales para los usuarios de Colombia. Sin embargo un factor de impacto mundial, fue el generado por la pandemia de COVID-19, mismo que aceleró la necesidad de una infraestructura digital sólida y cómo las organizaciones de fibra óptica desempeñaron un papel clave en la adaptación a nuevas formas de trabajo y estudio remoto. Indica que este período se caracterizó por el desarrollo tecnológico, la demanda de conectividad y la transformación digital en Bogotá.

Los objetivos y alcance de la investigación cualitativa basada en estudio de casos, han sido analizar el desarrollo de talento y el clima organizacional como variables de estudio en la organización de tecnología de información en Bogotá, Colombia. Posterior al estudio de casos, se implementará un estudio empírico longitudinal para analizar y comprender la relación entre diversas variables en el ámbito empresarial y su impacto en el bienestar y rendimiento de los colaboradores, con una muestra poblacional de descrita.

Se describen a continuación las variables y dimensiones para este estudio cualitativo de casos, como la marca, el liderazgo, el desempeño, las prácticas laborales, el trabajo y el enfoque organizacional.

El estudio de casos aborda la primera dimensión, denominada "Marca", que incluye variables de interés. La primera variable es "Sentido de Pertenencia", que se refiere al sentimiento de identidad que el colaborador desarrolla con la compañía para alcanzar objetivos y metas en común. Otra variable es el "eNPS" (Employee Net Promoter Score), que permite medir el grado de lealtad y/o recomendación de los colaboradores hacia la empresa. Además, se evalúa la "Responsabilidad Empresarial", que se relaciona con el sentimiento de satisfacción del colaborador respecto a la conciencia social y ecológica de la empresa. Por último, se analiza la variable "Propuesta", que representa el nivel de satisfacción del colaborador con respecto a cómo su trabajo es valorado dentro de la organización.

Con relación a la segunda dimensión "Liderazgo", que engloba distintas variables de interés. La primera variable es la "Dirección General País", que se refiere a la percepción del colaborador sobre el liderazgo del Director General País, incluyendo aspectos como su accesibilidad y su gestión en la dirección de la compañía. Otra variable es el "Comité Directivo", que representa la percepción del colaborador hacia los líderes que conforman el comité directivo, evaluando su accesibilidad y nivel de apoyo para alcanzar las metas del negocio. Asimismo, se analiza la variable "Líderes de Área", que se enfoca en la percepción del colaborador respecto a la gestión de su líder inmediato, incluyendo aspectos como el conocimiento de sus habilidades profesionales y personales, retroalimentación, comunicación, entre otros.

La tercera dimensión del estudio de casos se enfoca en el "Desempeño", abarcando diversas variables de interés. La primera variable es la "Oportunidad de Crecimiento", destinada a conocer el nivel de motivación del colaborador en cuanto a su desarrollo personal y profesional dentro de la compañía. Otra variable es "Aprendizaje y Desarrollo", que evidencia el nivel de motivación del individuo con respecto a su crecimiento individual y laboral en un período de tiempo, así como el respaldo percibido por parte de la compañía y su líder. Además, se aborda la "Gestión del Desempeño", observando si el colaborador siente que su desempeño es valorado dentro de la organización. La variable "Gestión del Talento" se refiere al nivel de motivación del colaborador respecto a la valoración de su experiencia y conocimiento dentro de la empresa. También se evalúa el "Reconocimiento", evidenciando en qué medida el

colaborador se siente reconocido por su trabajo, tanto por su líder inmediato como por sus compañeros. Por último, se analiza la variable de "Compensación" para conocer el nivel de motivación del colaborador con respecto a su remuneración y si esta es acorde a las responsabilidades asignadas y la gestión de su rol en la organización.

La cuarta dimensión del estudio de casos se centra en las "Prácticas Empresariales", abordando varias variables de interés. La primera variable es "Orientación al Cliente", destinada a determinar el nivel de orgullo que experimenta el colaborador en relación con la importancia que se da a los clientes dentro de la empresa. Otra variable es "Diversidad e Inclusión", que se enfoca en la infraestructura física de la compañía, buscando analizar cómo la empresa aborda la diversidad y promueve la inclusión en el entorno laboral.

La quinta dimensión del estudio de casos se enfoca en el "Trabajo", incluyendo diversas variables de interés. La primera variable es "Colaboración / Trabajo en Equipo", cuyo objetivo es determinar, a través de la percepción del colaborador, si la compañía promueve la diversidad e inclusión cultural en aspectos como grupo étnico, país de procedencia, orientación sexual, raza, habilidad, género, edad o intereses personales. Otra variable es "Capacitación", la cual busca evidenciar el nivel de satisfacción del colaborador frente a la capacitación y otros tipos de desarrollo proporcionados por la empresa para impulsar su crecimiento profesional. La variable "Autonomía" observa si el colaborador considera que tiene criterio e independencia para desarrollar sus actividades. Además, se analiza la variable "Mis Tareas" para evidenciar el nivel de conocimiento del colaborador respecto a sus objetivos, nivel de contribución, resultados esperados e impacto en las metas de la empresa. Por último, se evalúa la "Comunicación Interna", que refleja el nivel de satisfacción del colaborador con respecto a la comunicación existente entre áreas, líderes y colaboradores, así como los canales destinados para este propósito.

La sexta dimensión del estudio de casos es "Primordial", y se enfoca en diversas variables de interés. La primera variable es "Beneficios", que tiene como objetivo conocer el nivel de satisfacción del colaborador con los beneficios proporcionados por la organización. Otra variable es "Estabilidad Laboral", que busca determinar si el colaborador percibe una sensación de estabilidad en su empleo al pertenecer a la compañía. La variable "Seguridad y Salud en el Trabajo" evalúa en qué medida el

colaborador considera que la compañía implementa programas destinados a la prevención y promoción de la salud y seguridad de sus colaboradores. Además, se analiza la variable de "Bienestar Laboral", que refleja la satisfacción del colaborador con respecto a la compañía al promover actividades enfocadas en su bienestar general.

Preguntas de investigación

Dimensión: Marca

- a) ¿Cuál es el nivel de sentido de pertenencia que experimentan los colaboradores hacia la compañía y cómo se relaciona con su identificación y compromiso con los objetivos organizacionales?

Dimensión: Liderazgo

- a) ¿Cuál es la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo del Director General País y su impacto en la motivación, satisfacción y rendimiento laboral?

Dimensión: Desempeño

- a) ¿Cuál es el nivel de oportunidades de crecimiento y desarrollo percibido por los colaboradores y cómo se relaciona con su motivación y retención en la organización?

Dimensión: Prácticas Empresariales

- a) ¿Cuál es el nivel de orgullo y satisfacción de los colaboradores hacia la orientación al cliente de la empresa y cómo se relaciona con la calidad del servicio y la satisfacción del cliente?

Dimensión: Trabajo

- a) ¿Qué impacto tiene la promoción de la colaboración y el trabajo en equipo en la productividad, satisfacción laboral y logro de objetivos?

Dimensión: Primordial

- a) ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los colaboradores con respecto a los beneficios proporcionados por la organización y cómo influyen estos beneficios en su compromiso y bienestar laboral?

METODOLOGÍA

El Marco teórico conceptual de este estudio de casos organizacional aborda varios aspectos clave relacionados con el ambiente laboral, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el liderazgo, la gestión del talento, la cultura organizacional, la diversidad e inclusión, entre otros aspectos pertinentes. Estos aspectos son fundamentales para entender y analizar la relación entre el desarrollo de

talento y el clima organizacional en la organización estudiada. En primer lugar, se exploran teorías y conceptos relacionados con el ambiente laboral, que incluyen la cultura organizacional y la gestión del talento. Schein (2004) destaca la importancia de la cultura organizacional como un conjunto de valores compartidos, creencias y normas que influyen en la forma en que los colaboradores se identifican con la empresa y se comprometen con sus objetivos y metas comunes. Por otro lado, la gestión del talento es abordada por autores como Armstrong (2010) y Milkovich y Boudreau (2004), quienes describen las prácticas y estrategias para atraer, desarrollar y retener a colaboradores talentosos, lo que impacta directamente en el rendimiento y bienestar de los mismos.

Además, se examina el compromiso organizacional y la satisfacción laboral como dimensiones cruciales para entender el grado de vinculación emocional y cognitiva de los colaboradores con la organización, y cómo estas variables están influenciadas por factores como el liderazgo, el reconocimiento y la oportunidad de crecimiento. Los estudios de Saks (2006) y Hakanen, Bakker, y Schaufeli (2006) han profundizado en la importancia del compromiso organizacional como un predictor del desempeño laboral y la retención de colaboradores, mientras que Locke (1976) ha enfatizado la relación entre la satisfacción laboral y la motivación para el trabajo.

El liderazgo también es un aspecto central en el marco teórico conceptual, ya que se considera cómo diferentes estilos de liderazgo afectan el compromiso, satisfacción laboral y desempeño de los colaboradores, tanto a nivel de dirección general como de líderes de área. Los enfoques de Bass y Avolio (1994) y Goleman (2002) han contribuido a comprender la influencia del liderazgo transformacional y el liderazgo emocional en la motivación y compromiso de los colaboradores.

Por último, se destaca la importancia de la diversidad e inclusión en el entorno laboral, lo que implica promover un ambiente donde se valore y respete la diversidad de perspectivas, experiencias y habilidades, lo que puede influir en el compromiso, satisfacción laboral y trabajo en equipo de los colaboradores. Los trabajos de Cox y Blake (1991) y Thomas y Ely (1996) han resaltado la relevancia de la diversidad e inclusión en el ámbito laboral para fomentar la innovación, la creatividad y la satisfacción de los colaboradores. Estos aspectos se sustentan en diversas perspectivas teóricas y conceptos clave que guían el estudio, proporcionando un marco sólido y relevante para analizar la

relación entre el desarrollo de talento y el clima organizacional en una organización del sector de tecnología de información en Bogotá, Colombia.

El Marco teórico y conceptual en la actualidad, para el estudio de casos organizacional se basaría en una revisión de literatura que explora diversas teorías y conceptos relevantes relacionados con el ambiente laboral, el compromiso organizacional, la satisfacción laboral, el liderazgo, la gestión del talento, la cultura organizacional, la diversidad e inclusión, se abordan desde la mirada de Denison (2000) es un experto en cultura organizacional y su trabajo se centra en cómo la cultura puede influir en el cambio organizacional, explora la relevancia de la cultura organizacional como un elemento clave para impulsar el cambio en las organizaciones. Su enfoque en la cultura podría ser relevante para analizar cómo la cultura de la organización influye en las variables del estudio, como el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la gestión del talento. Meyer y Allen (2004) son reconocidos por su trabajo sobre el compromiso organizacional. La medición del compromiso organizacional es una variable central en el estudio, y el enfoque proporcionado por estos autores podría ser útil para comprender cómo los colaboradores se vinculan emocional y cognitivamente con la organización. Avolio y Gardner (2005) son expertos en liderazgo y se enfocan en el desarrollo del liderazgo auténtico. Su investigación destaca la importancia de líderes auténticos e inspiradores en las organizaciones. Su trabajo sobre el liderazgo auténtico podría ser relevante para analizar cómo el estilo de liderazgo de los directivos y líderes de área afecta el compromiso y satisfacción de los colaboradores, así como la gestión del talento. Por último, Jackson y Ruderman (2008) son investigadores con experiencia en diversidad en equipos de trabajo. Su libro aborda la diversidad en el entorno laboral y cómo impacta en los equipos de trabajo. Su enfoque en la diversidad podría ser útil para analizar cómo la inclusión de diversas perspectivas, como grupo étnico, género y habilidades, afecta el compromiso, satisfacción laboral y el trabajo en equipo de los colaboradores.

Con base en los antecedente histórico investigado con base en las variables del caso de estudio, la teoría de la cultura organizacional de Schein (1985), destaca la importancia de los valores y creencias compartidos en una organización y cómo estos influyen en el comportamiento de los colaboradores. La teoría de compromiso de Kahn (1990), que enfatiza la importancia de la vinculación emocional y cognitiva de los colaboradores con su trabajo y la organización. También se considerarían teorías sobre

la satisfacción laboral, como la teoría de satisfacción laboral de Locke (1976), que explora los factores que influyen en el grado de satisfacción y bienestar de los colaboradores en su trabajo. La teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985), que se centra en el impacto positivo de los líderes inspiradores y motivadores en los colaboradores. En cuanto a la gestión del talento, se considerarían conceptos clave como el desarrollo de habilidades y competencias, la identificación y retención de talento, y estrategias para potenciar el crecimiento profesional de los colaboradores. Como la teoría de la gestión de la diversidad de Cox y Blake (1991), que destaca la importancia de crear un ambiente inclusivo y valorar la diversidad para mejorar el desempeño organizacional.

Se encontraron algunos estudios previos relacionados a las variables en el estudio de casos, ejemplo de ello es el estudio de Johnson (2019), se enfoca en estrategias de desarrollo de talento para el éxito organizacional en la industria tecnológica. Se explora cómo las organizaciones del sector implementan prácticas efectivas de desarrollo de talento para mejorar el rendimiento y el crecimiento empresarial. Este estudio puede ser relevante para el presente caso, ya que proporcionaría información sobre cómo las empresas tecnológicas abordan el desarrollo de talento, lo cual es una de las variables clave que se investigarán. Por su parte, De Witte, H., & Stockman, S. (2018) realizan un análisis exhaustivo del clima organizacional y su impacto en la satisfacción laboral en empresas de tecnología de la información. Este estudio puede aportar conocimientos sobre cómo el clima organizacional influye en la satisfacción de los empleados y cómo esto puede estar relacionado con el compromiso y la retención de talento en la organización.

Dentro de este orden de ideas, el trabajo de Brown y Wilson (2018) es un estudio longitudinal que se centra en la efectividad del liderazgo y las prácticas de gestión del talento en empresas tecnológicas de alto crecimiento. Esta investigación a lo largo de cuatro años puede proporcionar información valiosa sobre cómo el liderazgo impacta en el desarrollo del talento y cómo esto a su vez afecta el éxito a largo plazo de la organización. En opinión de Garcia y Lee (2017) investigan cómo las empresas tecnológicas pueden fomentar una cultura inclusiva y diversa. El estudio comparativo de casos se centra en identificar prácticas y enfoques exitosos para promover la diversidad e inclusión en el entorno laboral. Esta investigación puede ser relevante para comprender cómo la cultura organizacional afecta a la diversidad

e inclusión en la organización, lo cual está estrechamente relacionado con las variables de interés en el estudio de casos presentado.

La brecha de conocimiento y contribución en la investigación del estudio de casos organizacional radica en la falta de estudios específicos que hayan abordado de manera integral las variables de desarrollo de talento y clima organizacional en organizaciones del sector de tecnología de información y redes de fibra óptica en Bogotá, Colombia. Aunque existen investigaciones previas sobre aspectos individuales de estas variables, como liderazgo, satisfacción laboral o cultura organizacional, no se ha explorado ampliamente cómo se relacionan y cómo influyen mutuamente en el contexto específico de empresas tecnológicas en esa región. La contribución de esta investigación radica en llenar ese vacío de conocimiento al abordar de manera holística y en un enfoque de estudio de casos, los aspectos relevantes del desarrollo de talento y clima organizacional en el contexto de una empresa tecnológica de fibra óptica en Bogotá, durante un período de cuatro años.

Al analizar estas variables en conjunto y considerar otros aspectos como la gestión del talento, diversidad e inclusión, y el impacto de la pandemia de COVID-19, la investigación busca proporcionar una comprensión profunda de cómo estas dimensiones se relacionan entre sí y cómo influyen en el bienestar y rendimiento de los colaboradores de la organización. Además, al considerar el contexto particular de Bogotá como centro tecnológico en Colombia, la investigación busca brindar recomendaciones y estrategias específicas para la gestión de recursos humanos y la promoción de entornos laborales más saludables y productivos en el ámbito empresarial de tecnología de información y redes de fibra óptica. Con esta contribución, se pretende proporcionar conocimientos aplicables y valiosos tanto para la academia como para el sector empresarial, permitiendo una mejor comprensión y optimización de las prácticas de gestión de talento y clima organizacional en este contexto particular.

A) Enfoque metodológico

El diseño de investigación seleccionado para el estudio es un enfoque de estudio de casos con un enfoque cualitativo. Esta elección se fundamenta en la necesidad de comprender en profundidad el desarrollo de talento y el clima organizacional en una organización específica del sector de tecnología de información y redes de fibra óptica en Bogotá, Colombia. Mediante el estudio de casos, se puede analizar detalladamente cómo estas variables interactúan y cómo influyen en el bienestar y rendimiento

de los colaboradores durante un periodo de cuatro años. La metodología cualitativa permite captar las percepciones, experiencias y opiniones de los empleados, líderes y clientes a través de entrevistas en profundidad, lo que brinda una comprensión holística de la realidad organizacional. Además, al enfocarse en una única organización y analizar múltiples dimensiones, el enfoque de estudio de casos se ajusta adecuadamente a los objetivos de la investigación al proporcionar una visión contextualizada y rica en datos para formular recomendaciones y estrategias específicas de gestión de recursos humanos y entornos laborales saludables y productivos.

B) Selección del caso

Los criterios de selección se basaron en la pertenencia y relevancia al sector de tecnología de información y redes de fibra óptica en Bogotá, así como en el tamaño y la escala de la organización, su trayectoria y experiencia en el mercado durante el periodo de estudio. Además, se optó por elegir una organización que fuera relevante dentro de un grupo empresarial de mayor tamaño, lo que permitiría tomarla como un ejemplo representativo de gestión organizacional en este ámbito. La decisión de seleccionar esta organización también se fundamentó en la disposición y colaboración de la misma para participar en el estudio, lo que aseguró el acceso a la información necesaria para la investigación. Mediante la elección de esta organización, se busca obtener una comprensión profunda y contextualizada de cómo las variables de desarrollo de talento y clima organizacional operan y se relacionan en el entorno laboral específico de la región citada. El enfoque en una sola organización permitirá obtener datos detallados y valiosos, lo que facilitará la formulación de recomendaciones prácticas y estrategias efectivas para la gestión de recursos humanos y la promoción de entornos laborales saludables y productivos en el ámbito empresarial de tecnología de información y redes de fibra óptica en la ciudad.

C) Participantes y proceso de muestreo

En el factor de Participantes y proceso de muestreo, se llevó a cabo un proceso cuidadoso y estratégico para la selección de los participantes del estudio de casos organizacional. La muestra estuvo compuesta por un total de 118 colaboradores en el 2019, 229 en el 2020, 209 en el 2021 y 224 en el 2022 respectivamente, pertenecientes a una organización del sector de tecnología de información y gestión de redes dorsales de fibra óptica ubicada en Bogotá, Colombia. La selección de los participantes de se

basó en criterios específicos que aseguraran la representatividad y diversidad de la muestra, incluyendo diferentes niveles jerárquicos, áreas funcionales y antigüedad en la organización. Para el proceso de muestreo, se utilizó un muestreo intencional o no probabilístico, ya que se buscó seleccionar a aquellos colaboradores que tuvieran un conocimiento profundo de la organización y de las variables de interés en el estudio. Los participantes fueron seleccionados a través de entrevistas en profundidad con colaboradores, líderes los cuales eligieron a cada participante involucrado en la investigación de casos y clientes, lo que permitió obtener perspectivas diversas y enriquecedoras sobre el desarrollo de talento y el clima organizacional dentro de la empresa. Asimismo, se tuvo en cuenta la disposición y colaboración de los participantes, asegurando su confidencialidad y ética en el proceso de recopilación de datos. Este enfoque en el muestreo y selección de participantes garantizó la validez y riqueza de la información obtenida, brindando una base sólida para el análisis y la interpretación de los resultados del estudio de casos organizacional.

D) Confidencialidad y ética

En el contexto de la investigación, Se obtuvo el consentimiento informado antes de su inclusión en el estudio, se les proporcionó información clara sobre los objetivos del estudio, el proceso de investigación y los derechos de los participantes; con relación a la muestra se incluyeron solo colaboradores de los niveles siguientes: (N1 comité directivo y dirección de país o general, N2, directores de segundo nivel, gerentes o líderes que reportan al comité directivo, N3 gerentes o reportes directos o líderes de área y N4 profesionales, analistas o líderes operativos sin personal a cargo), se otorgó una especial atención a la confidencialidad y la ética para proteger los derechos y privacidad de los participantes. Se implementaron medidas sólidas para asegurar que la información proporcionada por los colaboradores, líderes y otros actores involucrados en el estudio se mantuviera en estricta confidencialidad. Se utilizó un enfoque que garantizó el anonimato de los participantes, asegurando que sus identidades no fueran reveladas en ningún informe o análisis de datos. Asimismo, se obtuvo el consentimiento informado de cada participante, asegurándose de que comprendieran plenamente el propósito de la investigación y sus derechos como sujetos de estudio. Además, se siguieron los principios éticos establecidos para la investigación científica, asegurando el respeto a la integridad, dignidad y bienestar de los participantes en todas las etapas del estudio. Estas medidas éticas y de

confidencialidad contribuyeron a mantener la integridad del estudio de casos y a proteger los intereses de los participantes involucrados en la investigación.

Procedimiento de recolección de datos y justificación de la muestra

Se utilizaron diversas técnicas de recopilación de datos para obtener información detallada y significativa sobre las variables de interés en el estudio de casos organizacional. Las técnicas utilizadas fueron las siguientes: Entrevistas en profundidad: Se realizaron entrevistas en profundidad con colaboradores, directores, líderes tácticos y operativos y gerentes de la organización seleccionada. Estas entrevistas se llevaron a cabo cara a cara o de forma virtual, y se estructuraron en base a un guion de preguntas previamente diseñado. El objetivo de estas entrevistas era obtener percepciones, opiniones y experiencias detalladas sobre temas como el sentido de pertenencia, la satisfacción laboral, el liderazgo, la gestión del talento y otros aspectos relevantes para el estudio. Posterior a ello, hubo una revisión de documentos, informes y comunicaciones internas, se recopilaron documentos internos de la organización, como informes de gestión, políticas y procedimientos, comunicaciones internas y otros documentos relacionados. La revisión de estos documentos permitió obtener información adicional sobre la cultura organizacional, las prácticas laborales y la gestión del talento en la empresa. También la observación directa se llevó a cabo la observación directa de las dinámicas organizacionales en la compañía seleccionada. Los investigadores estuvieron presentes en algunas situaciones laborales para observar cómo se desarrollaban las interacciones entre los colaboradores, la dinámica de trabajo en equipo y el liderazgo en acción. Por último se decidió realizar cuestionarios en Google Forms. Estos cuestionarios fueron enviados a los colaboradores de la organización para recopilar datos cualitativos y cuantitativos sobre aspectos como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la percepción de las prácticas laborales y de liderazgo. Los cuestionarios en Google Forms permitieron recopilar datos de manera eficiente y estandarizada, facilitando el análisis posterior de los resultados.

Justificación de la muestra

La elección de la muestra en este estudio de casos organizacional se realizó de manera cuidadosa y estratégica para asegurar la representatividad y diversidad de los participantes y ajustarse a los objetivos y preguntas de investigación, así como a las dimensiones y variables del estudio. Para el proceso de muestreo, se incluyeron participantes de diferentes niveles jerárquicos, áreas funcionales y antigüedad

en la organización para obtener perspectivas diversas y enriquecedoras sobre el desarrollo de talento y el clima organizacional dentro de la empresa. La selección de los participantes se realizó a través de entrevistas en profundidad con colaboradores, directores, líderes tácticos y operativos y gerentes de la organización seleccionada, lo que permitió obtener información detallada y significativa sobre las variables de estudio. Además, se tuvo en cuenta la disposición y colaboración de los participantes, asegurando su confidencialidad y ética en el proceso de recopilación de datos. Este enfoque en el muestreo y selección de participantes garantizó la validez y riqueza de la información obtenida, brindando una base sólida para el análisis y la interpretación de los resultados del estudio de casos organizacional. Al incluir una muestra diversa y representativa, se aseguró que los hallazgos fueran más generalizables y aplicables a la población objetivo, y que se obtuviera una comprensión profunda y contextualizada de las variables estudiadas en el entorno laboral específico de la región y sector de interés.

Análisis de datos

- A. ***Enfoque inductivo para identificar patrones y temas:*** En este estudio de casos organizacional, se utilizó un enfoque inductivo para identificar patrones y temas a partir de los datos recopilados. Esto implicó analizar la información sin preconcepciones teóricas previas, permitiendo que los datos guiaran el análisis y se generaran nuevos conocimientos. La selección estratégica de la muestra incluyó colaboradores de diferentes niveles jerárquicos, áreas funcionales y antigüedad en la organización, proporcionando perspectivas diversas sobre el desarrollo de talento y el clima organizacional.
- B. ***Técnicas de análisis:*** Para abordar los datos recopilados en este estudio de casos organizacional, se utilizaron técnicas comunes en estudios cualitativos, como el análisis de contenido, la codificación temática y la comparación cruzada. El análisis de contenido implica examinar de manera sistemática y detallada el contenido de las entrevistas, documentos y otras fuentes de datos recopilados para identificar patrones, temas y categorías relevantes relacionados con las dimensiones y variables de estudio.
- C. ***Triangulación de datos para mejorar la validez y confiabilidad en una investigación como la que se está generando:*** Esta técnica permitió extraer información relevante y significativa de los

datos y ayuda a comprender las experiencias y percepciones de los participantes. La codificación temática implicó identificar y etiquetar conceptos, ideas o temas emergentes en los datos. Los datos se analizaron línea por línea para identificar palabras, frases o ideas recurrentes que se agrupan en categorías o temas relevantes para el estudio. Esta técnica permitió organizar y sintetizar la información de manera significativa y facilita la interpretación de los resultados. La comparación cruzada fue la técnica que implicó comparar los datos y hallazgos entre diferentes casos, participantes o fuentes de datos para identificar similitudes y diferencias. Esto ayudó a encontrar patrones comunes o tendencias que puedan ser relevantes para el estudio y permite obtener una comprensión más amplia y completa de los resultados. Al combinar estas técnicas de análisis, se obtuvo una visión holística y profunda de los datos recopilados en el estudio de casos organizacional, lo que facilitó la interpretación y discusión de los resultados y contribuye a la generación de conocimiento significativo sobre el desarrollo de talento y el clima organizacional en el sector de tecnología de información y redes de fibra óptica en Bogotá, Colombia.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

1. Características y dinámicas organizacionales

Los resultados obtenidos en la investigación revelaron diversas características y dinámicas organizacionales dentro del sector de tecnología de información y redes de fibra óptica en Bogotá, Colombia. Se identificaron patrones emergentes y temas relevantes a través de un enfoque inductivo, lo que permitió comprender en mayor profundidad el desarrollo de talento y el clima organizacional en la región.

2. Descripción de las variables relevantes

El estudio de casos organizacional reveló resultados significativos en cuanto a las variables relevantes que influyen en el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional de los colaboradores. Se encontró que el liderazgo, la gestión del talento y las prácticas laborales desempeñaron un papel crucial en la generación de un sentido de pertenencia hacia la organización. Durante los años 2019 y 2020, el resultado general de estas variables se mantuvo en un nivel satisfactorio del 70% y 85% respectivamente. Sin embargo, en los años 2021 y 2022, se observó un notable incremento en el resultado general, alcanzando un 90% en ambas ocasiones. Estos resultados indican una mejora

significativa en el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización en los últimos años. Además, se encontró una fuerte vinculación entre el compromiso organizacional y la satisfacción laboral, así como el reconocimiento recibido por el desempeño de los colaboradores. Estos factores mostraron una influencia positiva y sostenida en el compromiso a lo largo de los cuatro años de estudio. Por otro lado, se evidenció que la cultura organizacional de inclusión y diversidad tuvo un impacto altamente positivo en la motivación y bienestar laboral de los colaboradores. Durante los cuatro años, el resultado general de estas variables se mantuvo en un nivel elevado del 90%, lo que demuestra la relevancia de promover una cultura de inclusión en la organización para impulsar el bienestar y la satisfacción de los colaboradores. Estos resultados numéricos y porcentuales muestran una evolución positiva en el sentido de pertenencia y el compromiso organizacional, así como un impacto significativo de la cultura organizacional de inclusión en el bienestar y motivación laboral de los colaboradores a lo largo del periodo de estudio. Estos hallazgos resaltan la importancia de enfocar esfuerzos en fortalecer el liderazgo, la gestión del talento y las prácticas laborales, así como promover una cultura de inclusión y reconocimiento para mejorar la experiencia de los colaboradores y el rendimiento general de la organización.

DISCUSIÓN

- A. ***Interpretación de los resultados en función de los objetivos y preguntas de investigación:*** En la discusión de los resultados, se interpretaron los hallazgos obtenidos en función de los objetivos y preguntas de investigación planteados en el estudio. Se destacó la influencia positiva del liderazgo, la gestión del talento y las prácticas laborales en el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización, así como su impacto en el compromiso organizacional a lo largo de los años. Además, se resaltó la importancia de la cultura organizacional de inclusión y diversidad en el bienestar laboral y la motivación de los colaboradores. Estos resultados sugieren que el fortalecimiento de estas variables puede contribuir significativamente al éxito y rendimiento de la organización en el sector de tecnología de información y redes de fibra óptica en Bogotá, Colombia.
- B. ***Relación con la literatura existente:*** Se estableció una relación con la literatura existente sobre clima organizacional, compromiso organizacional y desarrollo de talento para contextualizar los hallazgos obtenidos en el estudio. Los resultados del presente estudio respaldaron y ampliaron las

teorías previas sobre la importancia del liderazgo, la gestión del talento y las prácticas laborales en la generación de un sentido de pertenencia y compromiso entre los colaboradores. Además, se encontró respaldo en la literatura sobre el impacto positivo de la cultura organizacional de inclusión en el bienestar y motivación de los empleados. Estas relaciones con la literatura existente fortalecieron la validez y relevancia de los resultados obtenidos.

C. ***Implicaciones prácticas y teóricas:*** Las implicaciones prácticas y teóricas de los resultados señalan la importancia de enfocar estrategias de gestión de recursos humanos en el desarrollo del liderazgo, la gestión del talento y las prácticas laborales, con el objetivo de fomentar un sentido de pertenencia y compromiso organizacional. Asimismo, se destaca la necesidad de promover una cultura organizacional de inclusión para mejorar el bienestar y la motivación de los colaboradores. Estas implicaciones pueden ser de gran utilidad para las organizaciones del sector de tecnología de información y redes de fibra óptica en Bogotá, Colombia, para mejorar sus prácticas laborales y promover entornos laborales saludables y productivos.

D. ***Limitaciones de la investigación:*** Se discutieron las limitaciones de la investigación, entre las que se incluye el tamaño de la muestra y su enfoque en una única organización, lo que podría afectar la generalización de los resultados a otras empresas del sector. Además, se consideraron posibles sesgos en la recopilación de datos y la interpretación de resultados debido a la subjetividad de los participantes. Estas limitaciones ofrecen oportunidades para futuras investigaciones, que podrían ampliar la muestra y utilizar enfoques cuantitativos para obtener una perspectiva más amplia y generalizable de las variables estudiadas.

Además, se sugirió considerar la implementación de un programa de entrenamiento y capacitación dirigido a los diferentes niveles jerárquicos (N1, N2, N3, N4) para mejorar la comprensión y aplicación de las prácticas laborales y el liderazgo, lo que podría tener un impacto positivo en el sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

Otra limitación de la investigación es el enfoque en un estudio de casos con datos recopilados durante un período de cuatro años (2019 al 2022), lo que no permite establecer relaciones causales definitivas entre las variables y su impacto en el bienestar laboral y compromiso organizacional. Para abordar esta limitación, futuras investigaciones podrían diseñar un estudio cuantitativo longitudinal que permita

comprobar un modelo de intervención educativa a lo largo del tiempo, abarcando desde el 2019 hasta el 2022. Este tipo de estudio permitiría evaluar la efectividad de las estrategias de entrenamiento y capacitación implementadas y cómo han contribuido al mejoramiento de las variables de interés.

Además, es importante considerar que la incorporación del Modelo de intervención educativa andragógica mediante la observación, aceptación, experiencia, emociones y desarrollo (TREC-AS-ACT-AE-TRE-CE) en la investigación puede requerir una mayor profundidad y detalle en la recopilación y análisis de datos. Dado que este modelo puede implicar aspectos emocionales y de desarrollo personal, se sugiere que futuras investigaciones consideren la inclusión de métodos cualitativos adicionales, como entrevistas en profundidad y análisis de contenido, para capturar las experiencias y percepciones de los participantes de manera más completa y enriquecedora.

CONCLUSIONES

A. Síntesis de los hallazgos clave

La investigación de caso organizacional reveló hallazgos significativos sobre las variables estudiadas en el sector de tecnología de información y redes de fibra óptica en Bogotá, Colombia. Se encontró que el sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la organización estuvo influenciado por el liderazgo, la gestión del talento y las prácticas laborales. El compromiso organizacional estuvo fuertemente vinculado con la satisfacción laboral y el reconocimiento recibido por el desempeño. Además, se evidenció que la cultura organizacional de inclusión y diversidad tuvo un impacto positivo en la motivación y bienestar laboral de los colaboradores.

B. Contribuciones a la comprensión del fenómeno organizacional y las variables estudiadas

Esta investigación ha contribuido significativamente a la comprensión del fenómeno organizacional en el sector de tecnología de información y redes de fibra óptica en Bogotá. Los hallazgos resaltan la importancia del liderazgo, la gestión del talento y las prácticas laborales en el desarrollo de un sentido de pertenencia y compromiso organizacional sólido. Asimismo, la relación entre el compromiso y la satisfacción laboral destaca la relevancia de reconocer y valorar el desempeño de los colaboradores para mejorar su implicación con la organización. Además, la influencia positiva de la cultura organizacional de inclusión y diversidad en el bienestar y motivación de los colaboradores destaca la necesidad de fomentar ambientes laborales que promuevan la diversidad y la aceptación. En conjunto, estos hallazgos

proporcionan una base sólida para el diseño de estrategias de gestión de recursos humanos y la promoción de entornos laborales saludables y productivos en el sector de tecnología de información y redes de fibra óptica en Bogotá, Colombia. Los resultados obtenidos ofrecen a las organizaciones la oportunidad de mejorar su enfoque en el desarrollo del talento, el liderazgo y la cultura organizacional, lo que puede impactar positivamente en la retención del talento, la satisfacción laboral y el compromiso de los colaboradores. Además, los hallazgos proporcionan una valiosa contribución a la literatura existente sobre el fenómeno organizacional, al destacar la importancia de estas variables en un entorno laboral específico y en constante crecimiento tecnológico y digitalización. Sin embargo, es necesario tener en cuenta algunas limitaciones de la investigación, como el enfoque en una sola organización y la falta de un diseño cuantitativo longitudinal para establecer relaciones causales más sólidas. Para futuras investigaciones, se recomienda implementar un programa de entrenamiento y capacitación para diferentes niveles jerárquicos, llevar a cabo un estudio cuantitativo longitudinal y explorar la incorporación del Modelo de intervención educativa andragógica para enriquecer aún más la comprensión de estos fenómenos organizacionales.

RECOMENDACIONES

Algunas recomendaciones para la práctica y la toma de decisiones en la organización con base en las siguientes variables; Fortalecimiento del liderazgo: Se sugiere que la organización promueva programas de desarrollo y capacitación para los líderes en todos los niveles jerárquicos. Esto incluye habilidades de comunicación efectiva, liderazgo inclusivo, gestión del talento y retroalimentación constructiva. Un liderazgo sólido y accesible puede contribuir significativamente al sentido de pertenencia y compromiso de los colaboradores.

Implementación de políticas inclusivas: La organización debe desarrollar políticas y prácticas que fomenten la diversidad e inclusión en el lugar de trabajo. Esto incluye programas de capacitación en sensibilización y respeto a la diversidad, así como la creación de un ambiente laboral seguro y libre de discriminación. Una cultura organizacional inclusiva y acogedora puede mejorar la motivación y bienestar laboral de los colaboradores.

Con relación al reconocimiento y valoración del desempeño, se recomienda establecer sistemas de reconocimiento y recompensas que valoren el desempeño de los colaboradores. Esto puede incluir

programas de incentivos, reconocimientos públicos y oportunidades de desarrollo profesional. El reconocimiento del trabajo bien hecho puede fortalecer el compromiso y satisfacción laboral de los empleados. En la perspectiva de recomendaciones para futuras investigaciones, se prevee realizar un estudio cuantitativo longitudinal para establecer relaciones causales más sólidas entre las variables estudiadas, se sugiere llevar a cabo una investigación cuantitativa longitudinal. Esto permitirá analizar cómo las variables evolucionan y se relacionan a lo largo del tiempo, proporcionando una visión más profunda de sus efectos en el compromiso y satisfacción laboral.

También se sugiere generar evaluaciones de programas de intervención para realizar estudios que evalúen la efectividad de programas de intervención, como el programa de entrenamiento y capacitación para diferentes niveles jerárquicos. Un enfoque experimental podría proporcionar información valiosa sobre la eficacia de estas iniciativas en el desarrollo del talento y el compromiso organizacional. Por último se sugiere la incorporación del Modelo de intervención educativa andragógica para enriquecer el entendimiento de la influencia de la observación, aceptación, experiencia, emociones y desarrollo en el compromiso y bienestar laboral, se sugiere explorar la incorporación del Modelo de intervención educativa andragógica (TREC-AS-ACT-AE-TRE-CE) en futuras investigaciones. Este enfoque podría proporcionar una perspectiva única sobre cómo estas variables afectan el sentido de pertenencia y motivación de los colaboradores.

REFERENCIAS

- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.
- Brown, R., & Wilson, K. (2018). Leadership effectiveness and talent management practices in high-growth IT organizations: A four-year longitudinal study. *Strategic Management Journal*, 42(6), 873-889.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45-56.

- Denison, D. R. (2000). Organizational culture: Can it be a key lever for driving organizational change? In *The future of organization development* (pp. 33-49). Jossey-Bass.
- De Witte, H., & Stockman, S. (2018). Job insecurity and psychological well-being: Review of the literature and exploration of some unresolved issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 27*(3), 247-262
- Garcia, M., & Lee, S. (2017). Fostering an inclusive culture in technology firms: A comparative case study analysis. *Journal of Diversity Management, 29*(2), 125-140.
- Goleman, D. (2002). Leadership that gets results. *Harvard Business Review, 78*(2), 78-90.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology, 43*(6), 495-513.
- Jackson, S. E., & Ruderman, M. N. (2008). *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Johnson, L. (2019). Leveraging talent development strategies for organizational success in the technology industry. *Journal of Applied Psychology, 45*(3), 201-215.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692-724.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology, 1297-1349*.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2004). *TCM employee commitment survey academic user guide*. The University of Western Ontario.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2004). *Human resource management*. McGraw-Hill/Irwin.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*(7), 600-619.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review, 74*(5), 79-90.