



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Departamento de Posgrado

Maestría Gestión de Talento Humano.

“Identificación de las principales fortalezas y debilidades de la cultura de la empresa Cartonera al momento de implementar teletrabajo en el periodo de crisis”.

**Tesis previa a la obtención del título de:
Máster en Gestión de Talento Humano**

Autor: Lina Rosa Roche Crespo

Director: Leonardo Esteban Carpio Cordero

Cuenca, Ecuador

Año 2020

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres por haberme formado como la persona que soy; todos mis logros se los debo a ustedes.

A mi esposo por el apoyo siempre y mis hermanos que son un pilar fundamental en mi vida.

A mis abuelos y a los ángeles que tengo.

Lina Roche

AGRADECIMIENTO

La vida se encuentra llena de retos y agradezco a mi empresa por la oportunidad y el apoyo para generar nuevos conocimientos.

A toda mi familia por ser un impulso siempre.

Lina Roche

RESUMEN

La empresa cartonera implementó el teletrabajo durante la crisis por Covid-19 de forma inesperada por ello se desconoce su afectación en la cultura organizacional y se precisó identificar las fortalezas y debilidades que favorecieron a la nueva modalidad. Por lo mismo se desarrolló una investigación no experimental basándose en el modelo de cultura organizacional de Denison, por lo que se aplicó una encuesta a los colaboradores y entrevistas a profundidad a los directivos. El estudio cuali-cuantitativo permitió conocer que el proceso de adaptación al teletrabajo se caracterizó por un nivel bajo de identificación con los valores de la empresa.

Palabras clave: Teletrabajo, Cultura Organizacional, Covid-19, Colaboradores, Adaptación

ABSTRACT

The cardboard company implemented teleworking during the Covid-19 crisis in an unexpected way, so its impact on the organizational culture is unknown and it was necessary to identify the strengths and weaknesses that favored the new modality. For the same reason, a non-experimental research was developed based on Denison's organizational culture model, for which a survey was applied to the collaborators and in-depth interviews to the managers. The qualitative-quantitative study allowed to know that the process of adaptation to telework was characterized by a low level of identification with the values of the company.

Keywords: Telework, Organizational Culture, Covid-19, Collaborators, Adaptation

Translated by

A handwritten signature in blue ink that reads "Magali Aitkaga". The signature is stylized with a horizontal line underlining the name.A handwritten signature in blue ink that reads "Lina Roche Crespo". The signature is highly stylized and cursive.

Lina Roche Crespo

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: MATERIALES Y MÉTODOS.....	7
1.1. Paradigma de investigación y tipo de estudio	7
1.2. Descripción del contexto	8
1.3. Proceso de ejecución.....	10
CAPÍTULO 2: RESULTADOS.....	15
2.1. Información cualitativa	15
2.2. Información cuantitativa	22
2.2.1. Encuesta del modelo Denison	23
CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN	33
CONCLUSIÓN	37
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	40
ANEXOS	44
Anexo 1. Encuesta - Entrevista.....	44
Anexo 2. Promedios de la encuesta de la dimensión Involucramiento	55
Anexo 3. Estadística total de elemento Alfa de Cronbach.....	58
Anexo 4. Gráficos de las sub dimensiones del modelo Denison.....	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapeo general de actores empresa cartonera.....	10
Figura 2. Promedio por dimensión.....	25
Figura 3. Dimensiones de la cultura organizacional de la empresa	25

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Variables del cuestionario de la cultura organizacional.....	14
Tabla 2. Resumen de procesamiento de casos Alfa de Cronbach.....	22
Tabla 3. Estadística de fiabilidad	23
Tabla 4. Promedios según dimensiones.....	24
Tabla 5. Promedio de valoración del teletrabajo por ítem	26
Tabla 6. Porcentaje de valoración del teletrabajo por ítem	27
Tabla 7. Promedio de valoración cualidades de la empresa.....	28
Tabla 8. Porcentaje de valoración cualidades de la empresa	29
Tabla 9. Chi cuadrado de Pearson Sexo*ítems del modelo Denison.....	30
Tabla 10. Chi cuadrado de Pearson Edad*ítems del modelo Denison	31
Tabla 11. Chi cuadrado de Pearson Tiempo en la empresa*ítems del modelo Denison	32

Lina Rosa Roche Crespo

“Identificación de las principales fortalezas y debilidades de la cultura de la empresa Cartonera al momento de implementar teletrabajo en el periodo de crisis”

Leonardo Esteban Carpio Cordero

Septiembre 2020

INTRODUCCIÓN

En la década de los setenta, en los Estados Unidos, cuando se pensó en opciones para la optimización de todo tipo de recursos no renovables de forma que Nilles (1973) planteó la opción de que la actividad laboral fuese al trabajador y no a la inversa, y es a partir de ello que nace el término “telecommuting” pese a esto la crisis económica complicaba las cosas y no se contaba con los recursos tecnológicos suficientes para implementar lo que hoy se conoce como teletrabajo (European Open Bussines School, 2017).

A nivel de Latinoamérica los datos actuales reflejan que el teletrabajo está en proceso de evolución, y es que no se trata de una actividad que hay tenido mucha acogida en esta región con tendencia a tener a sus colaboradores en los espacios físicos donde pueden ser monitoreados, pese a ello la realidad que enfrenta el mundo con la llegada del Covid-19 ha impactado en este modelo de trabajo que ha debido ser implementado en distintas empresas y cargos a veces precariamente o con tropiezos mientras a otras entidades no les fue muy complicado ajustarse (Arboleda, et al. 2020).

En Ecuador, el teletrabajo tomó fuerza a raíz de la pandemia pues hasta febrero del 2020 se registraron 14.500 personas laborando con esta modalidad, pese a que la meta planteada en el año 2016 fue que se alcanzaran 75.000 teletrabajadores. Sin embargo, la cifra sufrió una considerable variación en el país y para finales de abril del 2020 se registraron 375.861 teletrabajadores (Ministerio de Trabajo, 2020).

Esta modalidad conocida como teletrabajo, en términos generales, implica el uso de las TIC por parte de las organizaciones y considera necesariamente una nueva forma de organizarse, así Thibault (2000) lo define como “una forma de organización y/o ejecución del trabajo realizado a distancia en gran parte o principalmente, mediante el uso intensivo de las técnicas informáticas y/o de telecomunicación” (p. 19).

Por su parte Pérez & Gardey (2016) se refieren al teletrabajo como una actividad laboral que no se desarrolla en los espacios físicos de la empresa y demanda el uso de las TIC para la ejecución de las actividades y de manera indispensable Internet por lo que la organización también deberá poseer una infraestructura tele comunicacional adecuada para que sus colaboradores puedan acceder a datos o fuentes de la entidad.

En Ecuador, el Ministerio de Trabajo (2020) define al teletrabajo como “la prestación de servicios lícitos y personales, con relación de dependencia, de carácter no presencial, en jornadas ordinarias o especiales de trabajo, fuera de las instalaciones del lugar donde labora” (Párr. 1). Incluso en el Ecuador, desde el año 2016 se cuenta con un Acuerdo Ministerial en el que se regula el teletrabajo para el sector privado y lo define así:

Teletrabajo. - El teletrabajo es una forma de prestación de servicios de carácter no presencial en jornadas ordinarias y especiales de trabajo a través de la cuales el trabajador/a realiza sus actividades fuera de las instalaciones del empleador, siempre que las necesidades y naturaleza del trabajo lo permitan, haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), tanto para su gestión como para su administración y control (Ministerio de Trabajo, 2016, p. 5).

Es así que gracias a este acuerdo el país cuenta con regulaciones base para su desarrollo pudiéndose reconocer en dos modalidades: permanente y presencial. Además, este documento constituye un soporte tanto para la empresa y el empleador de las condiciones en las que se debe dar el teletrabajo y establece un lineamiento referido a la regulación de la actividad mediante un contrato. También permite aclarar que los teletrabajadores gozan de los mismos derechos que los demás empleados y que esta modalidad pudiere ser reversado ante determinadas circunstancias.

De esta manera, incluso se puede entender las ventajas y desventajas que presenta la práctica del teletrabajo que de acuerdo con Isoc Ecuador, CORPECE & CIEEPI (2018) son:

- Puede desarrollarse de diferentes modos: tiempo completo o parcial, en jornadas ordinarias o extraordinarias.
- Propicia un mejor ambiente laboral debido a que promueve el ejercicio de una cultura responsable y el cumplimiento de sus obligaciones por las partes involucradas.
- Potencia el desarrollo cultural digital en los colaboradores y por ende en la competitividad empresarial.
- Promueve las relaciones laborales en términos de consolidación debido a una nueva forma de relacionarse.
- Es una forma de asegurar la productividad de la empresa además de permitirle optimizar costos.
- Es un aporte en la competitividad del sistema nacional en cuanto los colaboradores adquieren nuevas competencias que aportan a la cultura del conocimiento en el país.
- Al ser una nueva opción de trabajo regulado, contribuye en el cambio de la matriz productiva.
- Potencia la sociedad del conocimiento al otorgar la posibilidad de nuevas certificaciones que las personas pueden obtener en relación al teletrabajo y las TIC.

En cuanto a las desventajas, estas tienen mucho que ver con los procesos de comunicación directa que suelen suceder en condiciones de trabajo presencial, lo que también podría dificultar el trabajo en equipo. Además, podría representar un inconveniente para la gestión del departamento de talento humano y en control de calidad de ciertos procesos, así como una menor confidencialidad en el manejo de datos e información de la entidad.

Pero lo realmente importante del teletrabajo es que tanto ventajas como desventajas impactarán en la cultura organizacional de la empresa. Al respecto Jones (2007) y Marder (2010) se refieren a la empresa como entidad social, que posee diversas responsabilidades hacia su entorno y hacia el personal, siendo fundamental comprender el impacto y la importancia cuando esta enfrenta procesos de cambio.

Por tanto, se entiende que cuando una organización implementa procesos nuevos como el teletrabajo su cultura organizacional, constituida por la suma de valores y normas compartidos por personas, será afectada, surgiendo entonces la necesidad de contar con estrategias y modelos de gestión adecuados (Camarena, 2016).

Y es que finalmente la cultura de una organización permite comprender de manera integral su funcionamiento y los procesos de cambio; aporta criterios adecuados al análisis del comportamiento de sus miembros y posibilita un diagnóstico efectivo en relación al impacto que la misma tiene sobre la efectividad y eficiencia organizacional (Baruch, Brondolo, Ben-Dayan, & Schwartz, 2002).

Se cree que la cultura organizacional impacta en qué valora la gente y qué tipo de comportamientos se alientan y se sancionan en la organización en cuestión; además del tipo de percepción de la realidad organizacional tienen los miembros de la misma, la actitud que adoptan frente a los cambios; el tipo de conductas dentro y para con la organización; el grado de compromiso de los miembros; cómo se resuelven los problemas y cómo se buscan las soluciones (Maritano & Liu, 2017; Méndez, 2019).

Es por lo expuesto que se precisa realizar análisis de cultura organizacional para lo cual existen diversos modelos que permiten diagnosticar, medir y evaluarla; algunos autores proponen análisis desde los rasgos culturales, otros desde tipologías culturales que integran dichos rasgos, etc.

Geert (1991) analizaba la cultura organizacional con la aplicación de un cuestionario en el cual desarrolló el modelo de las Cinco Dimensiones: la distancia del poder, el individualismo y el colectivismo, masculinidad y feminidad, la evasión a la incertidumbre, la orientación a corto y largo plazo. A su vez el Psicólogo Edgar Shein propuso un modelo que consta de tres niveles: artefactos, valores y supuestos básicos. Argumentando que la cultura se puede

estudiar conociendo cada nivel por medio de la observación y de una entrevista con una serie de exploraciones entre el consultor y diferentes informantes clave dentro de la organización (Shein, 1992).

Por su parte Cameron & Quinn (2006) propusieron un modelo basado en la propuesta Competing Values Framework que permite diagnosticar la cultura dominante y la vinculación de la misma con el desempeño de la organización, aplicando un instrumento para ello que consta de dos dimensiones y cuatro tipos de cultura.

También se reconoce la propuesta de Denison (2015) que estudia las relaciones entre la cultura y un conjunto de variables del desempeño organizacional a través de la aplicación de un instrumento que consta de 60 ítems, resumidos en cuatro dimensiones, las mismas tienen tres sub dimensiones para cada tipo de cultura, teniendo como resultado doce dimensiones. Este modelo está centrado en el sistema como un todo, teniendo así un mayor enfoque por el cual se considera el más útil para la investigación.

Por otra parte, también es importante realizar análisis factoriales, pues esta metodología de carácter descriptivo y multivalente facilita a los analistas el tratamiento de la información obtenida en las evaluaciones al reducirla a un número determinado de variables de tipo cualitativo que se encuentran asociadas, permitiendo que no se pierda información (Rodríguez & Rosenstiehl, 2018).

De acuerdo con Armstrong & Soelberg (1968) la finalidad fundamental de aplicar un análisis factorial, es decir el análisis de los componentes primarios, principales o comunes, es el de hacer más simple la información registrada en una matriz correlacional, permitiendo su fácil interpretación.

Básicamente se trata de responder una interrogante sencilla ¿Por qué las ciertas variables mantienen relación con otras en mayor o menor medida? Cuya respuesta hipotética sería, debido a la existencia de más variables, dimensiones o factores que ayudan a explicar porque existen correlaciones entre datos. De manera simple se puede entender como una investigación de la estructura interna de un grupo de variables (Armstrong & Soelberg, 1968).

Ahora bien, es preciso considerar que, con la aparición del teletrabajo como una nueva modalidad para realizar las actividades laborales, se presenta otro proceso que va de la mano y se refiere a la transformación del tradicional modelo organizacional haciendo uso de las tecnologías de la información y a su vez replanteando una nueva forma de concebir la comunicación interna dentro de la empresa, generando diferentes formas de ordenación y control en los procesos organizacionales.

Y es que el teletrabajo no es una actividad que se desarrolle únicamente desde el hogar del colaborador, sino que tiene muchas variantes y posibilidades. En cuanto a sus modalidades, se clasifican básicamente en tres tipos: el trabajo en casa, el trabajo móvil y el trabajo en telecentros (Castells, 2005; Montelongo, Lobato & Yris, 2010). Todas estas modalidades son las que, en la actualidad, debido al periodo de crisis, se están desarrollando a nivel mundial en las empresas y que ha generado un fuerte impacto en las culturas organizacionales debido a que no estaban preparadas para esta implementación que en algunos casos fue abrupta.

En relación a ello Chiavenato (1999) en su libro "Administración en nuevos tiempos" indica que una organización sobrevive y crece en la medida de que pueda combinar la estabilidad con la adaptación al cambio, aspecto que Senge (2005) reafirma en su libro "La quinta disciplina", donde plantea que las organizaciones deben renovarse constantemente o mejor aún, convertirse en organizaciones que aprenden, a entender al ser humano en su integridad.

Entonces al ser la cultura organizacional, definitoria en la identidad de una organización e incidir en los fenómenos de supervivencia, adaptación y crecimiento (Senge, 2005), esta debe poder permitir en la organización se adapte a las exigencias de entornos cada vez más complejos, competitivos y sobre todo inesperados.

Finalmente, por el apoyo de las tecnologías de la información y comunicación el teletrabajo es una forma laboral muy flexible que aceleradamente logra posicionarse en la gestión de las empresas y resulta muy atractivo para los colaboradores, pues las empresas en la actualidad están limitadas a horarios y lugares fijos de trabajo, aspectos que influye en el rendimiento del personal y que obliga a los trabajadores a cumplir sus horarios más no los objetivos de las empresas.

PROBLEMÁTICA

Durante el periodo de crisis por el virus COVID-19, existió un fuerte impacto en la cultura de las organizaciones ya que obligo a tomar medidas y decisiones de las cuales las empresas no estaban preparadas; una de ellas fue la implementación de la modalidad de teletrabajo (mencionado por primera vez por Nilles (1973) como cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información) ocasionando un gran fuerte cambio en las entidades, sobre todo en aquellas que no contaban con los recursos tecnológicos para hacerlo.

Así, la economía mundial ha debido enfrentar una crisis sanitaria, humanitaria y económica ante la pandemia por el virus Covid-19. Esta crisis ha afectado directamente a la producción, creando trastornos en la cadena de suministros y en el mercado en general; las medidas de control y prevención que se han tomado a nivel del mundo han impactado en el medio

ambiente, en las relaciones personales con el distanciamiento social y aislamiento domiciliario y también ha obligado a las empresas a implementar procesos nuevos como el teletrabajo.

Ante esta situación, los cambios suscitados en la empresa Cartonera, que también ha sido afectada por el periodo de crisis, han demandado en la misma la implementación de diferentes estrategias que le permitieron continuar siendo competitiva dentro del medio y a pesar de las circunstancias que se viven hasta la actualidad a nivel mundial.

Esto se debe en gran medida a que, al ser una empresa productora y comercializadora de empaques corrugados para exportación de alimentos y medicinas, ha debido mantener una constante producción. El impacto de estas condiciones generó en los colaboradores un comportamiento positivo y favorable para la entidad, el mismo que resulta significativo para el fortalecimiento de la cultura de la organización.

Es por lo mismo, que se presenta la necesidad de identificar a profundidad las principales fortalezas de la empresa que le permitieron mantenerse en este periodo y las debilidades que amenazaron al desarrollo de la misma de manera que se pueda contribuir significativamente en la toma de decisiones y planificación estratégica futura.

OBJETIVO GENERAL

- Identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura de la empresa Cartonera al momento de implementar teletrabajo en el periodo de crisis.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis cualitativo de la cultura organizacional de la empresa Cartonera.
- Construir y aplicar una herramienta cuantitativa en base a las variables identificadas en la organización.
- Identificar los principales factores de la cultura de la empresa Cartonera que afectan a la implementación del teletrabajo.

CAPÍTULO 1: MATERIALES Y MÉTODOS

1.1. Paradigma de investigación y tipo de estudio

De acuerdo con los objetivos planteados en la investigación, es necesario proceder con una serie de acciones para indagar en la realidad de la empresa y poder obtener los datos correspondientes respecto a las principales fortalezas y debilidades de la cultura de la empresa cartonera al momento de implementar teletrabajo en el periodo de crisis; Y es que de acuerdo con Popper (2008), en una investigación de orden científico, como la actual, se deben realizar a cabo procesos de descripción, pronóstico y control acerca de los fenómenos estudiados, porque se debe contar necesariamente con instrumentos, técnicas y el apoyo teórico para su efecto. A esto, Zorrilla, Torres & Cervo (2002) lo conoce como la metodología, es decir que se trata de la forma en la que se organiza el proceso investigativo, como se controlan los resultados y la exposición de potenciales soluciones al problema de estudio para una posterior toma de decisiones.

Así, para la presente investigación, ha sido necesario, inicialmente, plantear un fundamento teórico basado en criterios, indicadores y ejemplos de autores cuyos estudios se orientan al entendimiento de temas particulares, en base a los cuales se elaboró una base que permite reflexionar de manera sistemática acerca del problema planteado y los datos obtenidos de la realidad. Esta relación es explicada por Habermas (2008) como la vinculación entre el investigador, el objetivo de estudio y la problemática (European Open Bussines School, 2017).

Ante lo expuesto, se ha planteado el desarrollo de una investigación no experimental que, para Hernández, Fernández & Baptista (2014) se caracteriza por no controlar las variables de la investigación, por lo que el investigador se limita a observar los sucesos exactamente como se presentan en su contexto natural, además los datos son obtenidos directamente de los sujetos objeto de estudio para su análisis posterior.

Para ello se consideró adecuado que la investigación adquiriera un enfoque metodológico mixto el cual combina la recolección de información desde una perspectiva cualitativa y cuantitativa. El enfoque cuantitativo pretende contabilizar la frecuencia con la que se presentan los sucesos, basándose en una medición numérica (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

En cuanto al enfoque cualitativo, éste recolecta la información con el fin de revelar o responder interrogantes en un proceso interpretativo, por lo que los datos obtenidos permitirán la descripción de las características o variables que se relacionan con el problema a investigar (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014).

Estos dos enfoques tienen sus propios procesos minuciosos, sistemáticos y prácticos en post de aportar al conocimiento de una temática en particular por ende su uso en una investigación reducen el margen de sesgo que cada método pudiera tener (Fernández & Díaz, 2002).

Por otra parte, en referencia al diseño de estudio, se trata de uno transversal observacional, entendido por Montaño (2005) como aquel que establece un período de tiempo referencial para la recolección de datos que son obtenidos directamente de la población objeto de análisis. Al respecto Muñoz (2015) indica que el diseño transversal recolecta información referido a un solo instante de tiempo con la intención de realizar la descripción de variables y estudiar su repercusión y relación en un momento específico.

Esta condición le otorga a la investigación un alcance descriptivo en tanto procura detallar “las propiedades, características y perfiles de personas, grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que sea analizado” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, p. 133).

En cuanto a las herramientas que se utilizarán, en la primera etapa se atenderá la investigación cualitativa por medio de entrevistas semiestructuradas a actores clave de la organización para validar los principales hallazgos en busca de determinar los atributos trascendentales de la cultura organizacional, desde la perspectiva del personal que la compone, además de conocer los principales mecanismos y estrategias que se están utilizando para adaptarse a este periodo de crisis por el Covid-19.

En la segunda etapa de este estudio, se procederá con la indagación cuantitativa por medio de una encuesta con un formulario digital cargado en Google Forms, ésta será estructurada en base a los atributos definidos en la etapa anterior, para luego realizar un análisis factorial sobre los resultados mediante la herramienta SPSS y de esta manera establecer las principales características de la cultura de la empresa.

1.2. Descripción del contexto

A principios del año 2020, la empresa cartonera se encontraba en un funcionamiento normal respecto a sus actividades administrativas y productivas, sin embargo, para el mes de marzo, ésta, como muchas empresas, debió enfrentar cambios drásticos con la llegada de Covid-19. Inicialmente, al no darle mucha importancia al virus, que avanzaba a nivel mundial, las actividades se mantuvieron normales, pese a ello los colaboradores ya presentaban inquietudes respecto a la situación y se comenzó a implementar procesos de seguridad fundamentados en el uso de alcohol y el lavado constante de manos.

Sin embargo, el 16 de marzo, el país quedó prácticamente paralizado con las disposiciones del Gobierno al decretar el confinamiento obligatorio debido al impacto del Covid-19, que para

la fecha ya registraba a un alto número de personas contagiadas y ya se contaba con información de su repercusión en la salud de las personas.

Ante ello la empresa cartonera debió tomar decisiones drásticas para ajustarse a las disposiciones gubernamentales, que, entre sus consideraciones, otorgó el permiso a las organizaciones productivas del país a continuar funcionando para mantener abastecida a la población, sobre todo en lo que respecta a artículos de primera necesidad. Por lo que la cartonera, sin atender directamente una necesidad de primer orden, debió continuar sus actividades de producción al ser proveedora de los empaques de ciertos productos como alimentos, medicinas y de exportación, considerados como indispensables para la población.

Por ello, en el caso de los colaboradores de planta, se mantuvo sus horarios laborales ya que estos se encontraban organizados en tres jornadas: 7H00 a 15H00; 15H00 a 23H00 y 23H00 a 7H00, por lo que no se presentaron aglomeraciones durante sus turnos. Pero, en el caso del personal administrativo, el teletrabajo fue implementado desde el 16 de marzo en todos sus colaboradores, es decir 64 personas, para lo cual la empresa les facilitó computadora (en el caso de los que no tenían), se dispusieron facilidades de internet y la plataforma de trabajo Microsoft Teams. El horario establecido para cumplir con las actividades fue de 8H00 a 17H00. Adicional a ello, la empresa no realizó recortes de personal, ajustes de sueldo o cambios de contrato por la nueva modalidad de trabajo.

Posterior a ello, a medida que las disposiciones de Gobierno fueron modificándose para reactivar al país, se dispusieron horarios extraordinarios para los colaboradores administrativos, es decir en tiempos de trabajo distintitos a los habituales, por lo que la jornada se dividió en grupos. Unos debían asistir en jornada matutina desde las 7H30 hasta las 13H00, únicamente los lunes, miércoles y viernes, mientras el otro grupo, en igual horario, asistía martes y jueves, siendo semanas alternadas de estos horarios, es decir que se cambiaban los días de asistencia entre grupos de semana a semana y los días de no asistencia se continuaba con las responsabilidades laborales desde casa en modalidad teletrabajo.

También, es importante considerar que los cambios en las medidas de seguridad fueron importantes para los colaboradores, pues debieron adaptarse a la desinfección tanto a la entrada como salida de la empresa, uso de alcohol, lavado de manos constante, uso de trajes de seguridad, mascarilla y protector facial que fueron otorgados por la empresa, además de acatar disposiciones como evitar el contacto físico y respetar la permanencia limitada de personas en una misma área.

Ya desde principios de junio se pudo establecer un horario ampliado de la jornada de trabajo que va desde las 8H00 hasta las 16H30 con un espacio de 30 minutos al medio día para el almuerzo, manteniendo las disposiciones antes mencionadas e incluso realizando a los

colaboradores, por acuerdo con el Gobierno local, la respectiva prueba de Covid-19 para precautelar su seguridad y salud.

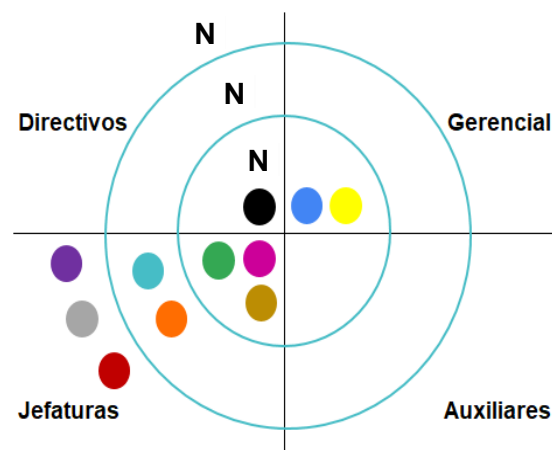
1.3. Proceso de ejecución

El proceso de levantamiento de información se lo llevo a cabo en el periodo comprendido entre el 23 de junio al 17 de julio, e inició con el enfoque cualitativo, es decir con las entrevistas a profundidad. Para ello se identificaron los cargos de mando medio es decir que están a cargo de un departamento por lo que administran personal a su mando. Así, se identificaron a 11 potenciales informantes, de los cuales 6 fueron entrevistados. Para su selección, se elaboró un mapeo de actores segmentados conforme su nivel de responsabilidad en la empresa, por lo que se identificó en el nivel directivo a 1 persona, 2 en el gerencial, 8 jefaturas y ningún auxiliar.

Estos cargos fueron colocados en una matriz de doble entrada basada en lo expuesto por Ortiz, Matamoro & Psathakis (2016) quienes indican una segmentación de actores en sectores que para el caso de estudio son los departamentos y que además considera el nivel de poder de éstos de acuerdo a su capacidad de decisión.

Figura 1.

Mapeo general de actores empresa cartonera



Entonces cada actor debió ser ubicado en un plano donde los de nivel 1 fueron los considerados como los de mayor capacidad de decisión y se ubicaron en un primer círculo concéntrico, luego se ingresaron los de segundo nivel, es decir aquellos con capacidad de influir, pero no necesariamente de decidir (2do círculo) y finalmente los de tercer nivel fueron aquellos que no influyeron en ningún aspecto (Ver Figura 1). Todo esto basado en el objetivo de estudio, es decir respecto a cómo cada actor puede influir en la implementación del teletrabajo en el periodo de crisis en la empresa cartonera. La codificación por cargo y de acuerdo con cada nivel fue la siguiente:

- N1 Director ejecutivo
- N1 Gerente General
- N1 Gerente de desarrollo organización y recursos humanos
- N1 Jefatura Recursos Humanos
- N1 Jefe de seguridad y salud ocupacional
- N1 Jefe de desarrollo organizacional y gestión de calidad
- N2 Jefe de tecnología de información
- N2 Jefe de sistemas de información
- N3 Jefe de compras, repuestos y fibras
- N3 Jefe de presupuestos
- N3 Jefe de compras materia prima

Como se puede observar, existen 6 representantes en primer nivel, 2 en el segundo y 3 en el tercero. Así de las 6 personas con más poder de influencia durante la implementación del teletrabajo en la empresa cartonera, fue factible entrevistar a 6 personas.

Luego de este proceso, se solicitó a cada representante seleccionado, vía mail y telefónicamente, su participación en la investigación, explicándole los objetivos y el uso de la información, además de comunicarle el requerimiento de aproximadamente 45min para el desarrollo de la entrevista. Así, se procedió a planificar con cada colaborador el período de tiempo en el que se llevaría a cabo el diálogo. Esta actividad fue desarrollada vía Zoom en sala individual en la que únicamente se mantuvo comunicación entre el investigador y el entrevistado, el proceso fue grabado con previa autorización del participante.

Una vez finalizadas las 6 entrevistas en un periodo de 7 días, la información fue procesada en el software estadístico Atlas T, efectuando un análisis temático considerando que contempla los seis pasos expuestos por Braun & Clarke (2008): relacionarse con los datos, generar códigos iniciales, buscar códigos, revisar códigos, definición y nombramiento de categorías, elaboración del informe. Es preciso mencionar que el código se lo entiende como una característica de la información, se trata de una parte de ella que puede ser considerada como importante respecto al tema investigado. Dicho de otra manera, un código es para Fernández (2007) “una etiqueta que permite la asignación de unidades de significado a la información descriptiva o inferencial recopilada durante una investigación” (p. 4).

Entonces, se partió de una primera lectura de la información transcrita permitiendo el registro de las ideas iniciales, en una segunda lectura se consideraron las respuestas relativas a una

misma temática y se obtuvieron los códigos de partida que se relacionaron y clasificaron para poder plantear las distintas temáticas. Luego de ello se analizó cada código tomando en cuenta las respuestas de las intervenciones de los entrevistados para organizarlas en un mapa de temas que finalmente reunió la totalidad de información codificada, facilitando la construcción de las siguientes categorías: enfoque al cliente, aprendizaje empresarial, creación de cambio, coordinación e integración, valores clave, empoderamiento, desarrollo de destrezas, orientación de equipo, visión, intención y dirección estratégica, metas y objetivos.

La elaboración del informe se realizó a partir de las categorías establecidas procediendo a incorporar extractos de las intervenciones de los informantes conforme el tema como respaldo al momento de analizar los datos.

En el caso de la información cuantitativa, esta fue registrada mediante una encuesta en Google Forms que se compartió con los 64 colaboradores del área administrativa vía e-mail y por WhatsApp, para ello, previamente se les informó acerca del proceso investigativo y se solicitó su colaboración haciendo hincapié en la confidencialidad de sus respuestas.

El monitoreo del levantamiento de información se lo pudo observar en tiempo real y la totalidad de las encuestas fue recabada en el lapso de una semana. Una vez obtenidos los datos, la base de información fue descargada en formato de Excel para su validación y verificación de inconsistencias, luego de ello se procedió a migrar los datos al software estadístico SPSS para el análisis factorial que permitió establecer de manera cuantitativa las principales características de la cultura de la empresa. La consistencia interna del instrumento fue examinada mediante el índice Alpha de Cronbach.

El instrumento empleado para el levantamiento cuantitativo fue el cuestionario de Denison (ver anexo1). Y es que, de acuerdo con Hernández, Mendoza & González (2010) al realizar un análisis de la cultura organizacional y sus dimensiones, es preciso recurrir a un modelo que permita al investigador enfocarse en aquellos aspectos más relevantes. En tal contexto, se presenta el modelo de Denison (The Denison Organizational Culture Model) que es empleado en distintas organizaciones en todo el mundo y mide cuatro dimensiones: misión, consistencia, participación y adaptabilidad divididos en tres índices cada una (Denison, Hoojiberg, & Quinn, 1955).

- **Involucramiento:** hace referencia al empoderamiento de los individuos, el desarrollo personal en torno a equipos y de la capacidad del ser humano en todos los contextos de la empresa. Toma en cuenta el compromiso de los colaboradores y cómo influye en otros aspectos.

- Empoderamiento: se refiere a la percepción del colaborador sobre la pertenencia a la empresa y la responsabilidad que poseen, se fundamenta en los grados de autoridad que poseen, iniciativa y el que sean capaces de direccionar adecuadamente sus actividades laborales.
 - Trabajo en equipo: implica la responsabilidad con las actividades laborales fundamentada en la colaboración y contribución para alcanzar un objetivo común.
 - Desarrollo de capacidades: relacionado con el interés de la empresa para potenciar los conocimientos y habilidades de los colaboradores no solo en beneficio del desarrollo adecuado de sus actividades, también para el aprovechamiento de otras oportunidades que se le presenten.
- Consistencia: plantea que las personas se comportan de acuerdo a ciertos valores específicos, así los sujetos pueden alcanzar acuerdos con la organización, mientras esta se mantiene coordinada e integrada en todas sus actividades, demostrando una cultura diferente, sólida y que influencia en sus colaboradores.
 - Valores centrales: referidos a como el colaborador se identifica con la empresa y las expectativas que tiene frente a ella.
 - Acuerdos: denotan convenios o conciliaciones en relación a aspectos importantes en el cumplimiento de las labores.
 - Coordinación e integración: tiene que ver con la capacidad que tienen las distintas áreas de la empresa para trabajar de forma conjunta en post de los objetivos institucionales.
 - Adaptabilidad: indica que una empresa es capaz de responder ante situaciones de cambio en el entorno y a nuevos requerimientos del cliente. Estas empresas se direccionan a sus clientes, toman riesgos, son capaces de generar aprendizajes a partir de un error y pueden realizar cambios basándose en sus capacidades y experiencias.
 - Orientación al cambio: En la organización se interpreta adecuadamente el entorno, se reacciona rápidamente a las modas y se anticipa a los futuros cambios.
 - Orientación al cliente: Se conoce a sus clientes anticipándose a futuras necesidades.
 - Aprendizaje organizativo: La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.
 - Misión: caracterizada por un propósito claro y un direccionamiento que establece las metas organizacionales y objetivos estratégicos. Se refleja en la visión que la entidad

proyecta para su futuro. Las dimensiones de esta cultura son: dirección e intención estratégica, metas y objetivos y visión.

- Direccionamiento y propósitos estratégicos: que evidencian aquello que se propone la empresa y cómo los colaboradores pueden aportar en su desarrollo.
- Metas y objetivos: direccionan claramente las actividades que deben desarrollar los colaboradores.
- Visión: tiene relación con la forma en la que la organización quiere que la conozcan a futuro. Se trata de una forma de expresar los valores de todos los colaboradores de forma que les otorga un direccionamiento claro.

La encuesta desarrollada por Denison se auto administra y permite evaluar y medir la cultura de una empresa y sus equipos de trabajo, además posee versatilidad para ser adaptada en diferentes entornos. Está conformada por 60 ítems, de manera general consta de 4 niveles y cada uno de ellos se divide en 3 subdimensiones. Los ítems se valoran mediante escala de Likert (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo).

Tabla 1

Variables del cuestionario de la cultura organizacional

Dimensión	Sub-dimensión	Ítem
Implicación	Empoderamiento	1 – 5
	Trabajo en equipo	6 – 10
	Desarrollo de capacidades	11 – 15
	Valores centrales	16 – 20
Consistencia	Acuerdo	21 – 25
	Coordinación e integración	26 – 30
	Orientación al cambio	31 – 35
Adaptabilidad	Orientación al cliente	36 – 40
	Aprendizaje organizativo	41 – 45
	Dirección y propósitos estratégicos	46 – 50
Misión	Metas y objetivos	52 – 55
	Visión	56 - 60

Cada ítem es valorado en términos de frecuencia tomando en cuenta que se trata de una escala de Likert, con este tratamiento se obtiene la representación gráfica de la opinión de los trabajadores encuestados, posteriormente, mediante el análisis factorial, se determinó la asociación en tablas de contingencias entre las distintas dimensiones y sub dimensiones con las escalas de respuesta de la cultura organizacional, para seguidamente representar su correspondencia en gráficos cartesianos.

CAPÍTULO 2: RESULTADOS

2.1. Información cualitativa

Se realizaron 6 entrevistas a profundidad considerando aquellos informantes que por su involucramiento estuvieron más relacionados con el proceso de implementación del teletrabajo. Además, de la información obtenida se identificaron las siguientes categorías: enfoque al cliente, aprendizaje empresarial, creación de cambio, coordinación e integración, valores clave, empoderamiento, desarrollo de destrezas, orientación de equipo, visión, intención y dirección estratégica, metas y objetivos.

– Enfoque del cliente

Considerando el enfoque del cliente, la intención de la empresa es brindarle un adecuado servicio al mismo y entregarle un producto de calidad, procurando la máxima satisfacción de todos los clientes, por lo que la empresa realiza evaluaciones al respecto y entre las afirmaciones de los informantes se obtuvo:

“Bastante satisfechos, cada vez tenemos más clientes y mantenemos a los clientes de hace 30 años.”

“Tenemos una excelente calificación por parte de nuestros clientes.”

De acuerdo con los colaboradores, la satisfacción de los clientes es buena e incluso informan que se los evalúa una vez al año por medio de una empresa externa que realiza este trabajo.

“Anualmente se hace una evaluación de satisfacción con una empresa externa.”

“Anualmente se evalúa con una encuesta la satisfacción de los clientes.”

– Aprendizaje empresarial

Analizando el aprendizaje empresarial, se ha podido conocer como es percibido el afrontamiento al cambio por parte de los colaboradores de nivel mayor precisamente frente al Covid-19. Y es que el aprendizaje no se refiere a un proceso reciente, más bien se hace mención a lo que durante los años se ha logrado como empresa y que sirve estratégicamente frente a una situación crítica. Al respecto los informantes indicaron:

“Nunca hemos estado preparados para una pandemia, pero pudimos afrontar la misma.”

“Tiene buenas bases que han sido estructuradas con los años.”

“Es buena, pudimos confirmar en este periodo que estamos preparados.”

“Hemos consolidado un buen equipo de colaboradores que nos han aportado mucho en este momento de crisis.”

“Si es buena, en esta pandemia se han visto muchas cosas que no teníamos previstas, pero logramos afrontar.”

Se evidencia entonces una percepción de estar preparados para enfrentar situaciones de crisis basados en las bases estructuradas con el tiempo y en un equipo de colaboradores idóneo, pese a ello se reconoce que el Covid-19 no fue algo que se esperaba.

Ahora bien, analizando la posibilidad de cambios a futuro, se puede ver que se hace mención a la innovación tecnológica como factor de preparación de la empresa ante cualquier situación que pudiera surgir, además se consideran las reuniones con cierta frecuencia para la revisión de aspectos a planificar y de las acciones estratégicas de la empresa.

“Siempre estamos buscando estar un paso adelante en todas las situaciones, económicas y en general.”

“Con cada reunión mensual vamos haciendo planes de acción, pendientes de cada área, principalmente creería que con la innovación.”

“La innovación es el principal factor en el cual se está centrando la empresa, tecnología y procesos.”

“Tenemos reuniones mensuales de indicadores y pendientes, trimestrales y anuales para revisar la planificación estratégica y estamos invirtiendo en nuevos proyectos de innovación y comunicación.”

“Siempre innovando y buscando solucionar los problemas que se van dando día a día.”

“Tenemos reuniones de planificación estratégica, revisiones gerenciales mensuales y estamos trabajando en la innovación de nuevas tecnologías.”

– Creación de cambio

Otra temática de gran interés fue la referida al Covid-19 y como la empresa afrontó la situación. Al respecto se tienen criterios variados sobre todo porque en la percepción de los informantes se registra el que se pudo haber hecho más, sin embargo, las acciones realizadas son asumidas como las adecuadas para el momento. Así, se reconoce la incorporación tecnológica en la ejecución del teletrabajo además de la atención de aspectos de bioseguridad que eran necesarios para precautelar el bienestar de los colaboradores que asistían a la empresa, no sólo los de planta si no también aquellos administrativos que debieron hacerlo en ciertos momentos.

“Como consigna inicial siempre buscamos cuidar de nuestros colaboradores, realizamos teletrabajo y con todos los departamentos se buscó dar solución a cada uno de los inconvenientes que surgían cada día. Salvoconductos, transporte, alimentación etc.”

“Utilizamos la tecnología para que los colaboradores que podían realizar teletrabajo puedan estar en casa y con los de la planta tomamos todas las medidas de bioseguridad y la adquisición de nuevos equipos y material para el cuidado de los mismos, Creo que nunca es suficiente, pero hicimos y hacemos lo que está en nuestras manos.”

“Desarrollo de tecnología, liderazgo, cumplimiento de entrega de producto, optimizar recursos, no estábamos preparados, pero se pudo cumplir con las solicitudes de los clientes.”

“Cuidar de nuestros colaboradores optando por teletrabajo con el personal administrativo, se implementaron nuevas tecnologías, procedimientos para la seguridad y bioseguridad del personal, como directivo me habría gustado realizar varias acciones adicionales, pero considero que fueron suficientes para mantenernos en este periodo.”

“Trabajamos en conjunto para solventar problemas de cada día, cuidando de nuestros colaboradores administrativos que se acogieron a la modalidad teletrabajo y a los de planta con todos los implementos y medidas de seguridad del caso, siempre hay algo más que hacer, pero dentro de lo que pudimos hicimos y continuamos tomando acciones preventivas y correctivas para enfrentar a esta pandemia.”

“Se priorizo por áreas, se atendió en cada solicitud tanto administrativo como en planta, nunca es suficiente, siempre hay algo más que hacer, pero las acciones que se hicieron fueron bien hechas.”

También se refieren a la priorización de procesos, por lo que se conoce que se dio atención a las áreas críticas o que presentaban mayor vulnerabilidad en el momento de crisis con la finalidad de cuidar a los trabajadores. Aquí también se percibe la adaptabilidad de la empresa a una nueva situación, que de acuerdo con lo dicho por los entrevistados ha sido muy buena considerando que no se ha dejado de cumplir los objetivos de la empresa.

– **Coordinación e integración**

La coordinación e integración se refieren a la capacidad que la empresa tiene para que sus colaboradores trabajen en equipo. En sí la coordinación en la empresa es entendida como el control, es decir la capacidad que tienen las diferentes áreas para establecer procesos comunicacionales con su personal a cargo y también el cumplimiento de normativas.

“Es bueno y bien enfocado, logramos disminuir las debilidades y potenciar las fortalezas sobre todo los colaboradores siempre están dispuestos a cooperar y trabajar por un mismo propósito.”

“Siempre ha sido bueno, en esta época de la pandemia mejoró, todos tratamos de apoyarnos y ser un soporte firme para la empresa.”

“Cada vez es mejor, liderados por nuestro director y Gerente tenemos un buen trabajo en equipo, sí, todos estamos alineados.”

“Excelente, entre los departamentos pudimos organizar y apoyarnos día a día, hasta ahora nos mantenemos así.”

“Muy bueno y de mucho apoyo entre departamentos, colaboradores y siempre tratando de sacar adelante nuestra empresa, Siempre existen inconvenientes que gracias al propio trabajo en equipo se solventan.”

“Aprendimos a trabajar más en equipo durante este periodo, afloro la sensibilidad de compañeros y seres humanos, si el área de TI es transversal a toda la empresa y vemos que en todas las áreas trabajan bien en equipo. Somos como un ser viviente, cada sistema trabaja siempre para mejorar.”

De acuerdo con las aseveraciones de los informantes, la situación de crisis permitió el fortalecimiento del trabajo en equipo y se pudo evidenciar la coordinación entre los colaboradores y entre las áreas, es decir que hubo sinergia en toda la empresa para poder salir adelante.

– **Valores clave**

Los valores definen a la empresa y la diferencian de las demás, por lo que se expresan como parte del modelo organizativo, básicamente se refieren a aquello que es importante para la organización. Por lo que las respuestas de los informantes concuerdan en aspectos como el respeto, ética, servicio al cliente, rentabilidad y perseverancia.

“Si tenemos valores globales, similares entre colaboradores, respeto, compromiso y ética. dar siempre el ejemplo desde la cabeza.”

“Si tenemos valores marcados, respeto, disciplina, servicio y liderazgo. El área de Recursos Humanos hace encuestas anuales de Clima Organizacional.”

“Si, indirectamente mantenemos unos valores claros y globales para todos los colaboradores, respeto, compromiso, servicio al cliente, ética, rentabilidad.”

“Si desde hace 30 años que empezó la empresa con su primera producción teníamos valores fundados y que con el tiempo se han ido fortaleciendo, respeto, desarrollo humano, compromiso, ética, servicio al cliente, perseverancia y rentabilidad.”

“Si tenemos todos valores, la empresa tiene una madurez en general y automáticamente la cultura organizacional incluye a las nuevas generaciones en esos valores, trabajo constante, liderazgo, fidelidad, gratitud.”

Además, se menciona aspectos como respeto, compromiso, desarrollo humano y la realización de encuestas de clima laboral, lo que denota cierta confusión respecto a lo que deber ser considerado como un valor clave, que finalmente es un atributo de la empresa. Esto

podría indicar una potencial confusión en rangos menores si se evidencia que en los niveles de mando no se tiene claro cuáles son los valores empresariales de la cartonera.

– **Empoderamiento**

El empoderamiento se orienta hacia el colaborador y que este adquiera fortalezas, mejore sus diferentes capacidades y desarrolle su potencial al máximo, todo ello por medio de herramientas que la empresa le ofrece para alcanzarlo, de tal manera que esta temática se trató como un aspecto motivacional que los empleados perciben de la organización hacia ellos.

“Estamos siempre pensando en el beneficio de los colaboradores en todos los aspectos, laboral, personal, salud etc.”

“La empresa siempre está preocupada por nosotros, nuestra salud, economía, por nuestros hijos y familia.”

“Si, motivación personal y motivación en el entorno, capacitación, visitas domiciliarias, beneficios, nuevos proyectos, actividades sociales con la familia.”

“Brindarles estabilidad laboral, un trabajo digno, capacitación y formación continua, beneficios de alimentación, transporte, seguro médico, atención medica con beneficios etc.”

“Si siempre estamos preocupados por motivar a nuestros colaboradores, cumplir con todas las obligaciones como empleadores a tiempo, estabilidad laboral, seguridad y salud, alimentación, transporte y apoyo en educación.”

“La empresa nos da muchos beneficios, estabilidad, pago a tiempo, pago justo, empoderamiento, capacitación, oportunidad de trabajar en proyectos.”

Las respuestas sugieren que la empresa motiva a sus colaboradores por medio de beneficios que éstos reciben en forma de seguros, alimentación, pago oportuno de salarios, estabilidad laboral, transporte y otros soportes que pueden brindarle incluso a la familia del trabajador. Pero, para lograr el empoderamiento del colaborador no sólo es necesario otorgarle ciertos beneficios, pues si bien lo pueden motivar a realizar su trabajo, las herramientas para que lo haga con confianza y seguridad tiene que ver con aspectos propios de la dinámica de su labor en la que caben reconocimientos, capacitaciones incluso, charlas, entre otros que no se mencionan como un proceso para potenciar el desarrollo de un individuo.

– **Desarrollo de destrezas**

Referente al desarrollo de destrezas no se hace alusión a procesos específicos de capacitación, concordando con los hallazgos anteriores en cuanto es un aspecto ambiguo en la empresa y tiene mucho que ver con el empoderamiento del colaborador.

“Se puede mejorar siempre.”

“Creería que se puede mejorar, pero siempre tratamos de tener el plan de capacitación de acuerdo a las necesidades.”

“Si es suficiente la capacitación que de brinda”

– **Orientación de equipo**

Este aspecto valora el fomento del trabajo entre áreas. Así se ha podido identificar que existen procesos que permiten una relación coherente entre las distintas áreas de la empresa por medio de reuniones, evaluación de indicadores, procesos comunicacionales, análisis de conflictos, soluciones conjuntas entre departamentos, generando gran cooperación entre los colaboradores.

“Siempre tenemos reuniones cada mes para evaluar indicadores, siempre estamos cooperando entre los departamentos, apoyándonos en los diferentes proyectos.”

“A nivel de la ciudad de Cuenca tenemos una excelente cooperación entre áreas, con las nuevas tecnologías de comunicación ha mejorado con las otras ciudades.”

“Si se fomenta la cooperación, siempre mantenemos reuniones en las cuales revisamos los conflictos entre áreas, buscamos conjuntamente soluciones y se da seguimiento.”

“Si siempre se fomenta, con comunicación efectiva y reuniones periódicas.”

“Si existe mucha cooperación y apoyo entre áreas sobre todo en mi área somos apoyo para toda la organización.”

– **Visión**

Partiendo de que la visión expone el objetivo de la organización a futuro se pudo constatar que los informantes manifiestan conocerla, sin embargo, ninguno la menciona. Y para un mejor entendimiento, cabe indicar que la visión de la empresa es “Mantener a la Empresa tecnológicamente actualizada en la producción de empaque de cartón corrugado para así conservar el liderazgo comercial en el país. Desarrollar de manera permanente al talento humano de la organización, con un enfoque de creatividad, trabajo colaborativo, en línea de consolidarnos como una empresa con cultura innovación y transformación digital. Desarrollar nuevos negocios orientados hacia la integración de operaciones.” (Empresa Cartonera, 2020).

Pese a ello, las respuestas de los mandos medios, cuando se les consultó si la empresa realmente toma acciones para cumplir con esa visión, fueron:

“Siempre buscan desarrollar al talento humano con un enfoque de creatividad, trabajo en equipo y unión.”

“La empresa tiene el norte claro y sobre todo nuestros dirigentes.”

“Si todos los días estamos en la búsqueda de cumplir con la visión, mantenemos a la empresa tecnológicamente actualizada, buscamos desarrollar el talento humano, consolidándonos como una empresa innovadora.”

“Estamos siempre estamos revisando las acciones y corrigiendo de ser necesario.”

“Si todo el tiempo estamos alineados a la visión, tenemos reuniones mensuales y anuales en las que revisamos las acciones realizadas en el transcurso de ese tiempo.”

Dejando en evidencia que no existe un conocimiento íntegro de la visión, que parte desde un mando medio, el mismo que transmite información a colaboradores a su cargo, de manera que el escenario no es positivo si desde las cabezas de áreas no existe un entendimiento de lo que la empresa pretende lograr y cómo lo está haciendo pues no se abordan argumentos específicos para saber si realmente se trabaja por alcanzarla o no.

– Intención y dirección estratégica

Este aspecto se relaciona directamente con la misión de la empresa y el conocimiento que tienen los informantes al respecto. Por lo que se precisa conocer que la misión es “Crear valor para nuestros clientes y riqueza para colaboradores y accionistas, con excelencia en calidad y servicio, manteniendo un compromiso decidido con la comunidad y el medio ambiente.” De forma que las respuestas concuerdan con la misión.

“Siempre sobre todo en mi área que trabajamos todo el tiempo cuidando la seguridad y el medio ambiente siendo socialmente responsables.”

“Cada día buscamos crear valor para nuestros clientes y riqueza para colaboradores y accionistas, siempre con excelencia en calidad y servicio, manteniendo un compromiso decidido con la comunidad y el medio ambiente.”

“Estamos siempre buscando cumplir la misión y ajustarla a la situación.”

Pero también existen dos afirmaciones importantes, en la primera se indica el desconocimiento de la misión por parte de los colaboradores y la segunda que se refiere a la evolución que ésta debe tener con el paso del tiempo y el desarrollo tecnológico argumentando el desarrollo de cosas diferentes.

“La misión no está muy difundida y creo que los colaboradores no conocen mucho sobre la misión.”

“Si todo el tiempo, aunque creo que con el tiempo irá cambiando con las nuevas tecnologías, nuevas formas de hacer negocio, redes sociales, comunicación, inteligencia artificial y analítica de datos que nos lleva a hacer cosas diferentes y cambiar nuestra misión.”

Estas dos aseveraciones indican por un lado el potencial desconocimiento de otros niveles de la organización respecto a la misión y el otro una proyección oportuna que sugiere el replanteamiento de misma conforme el cambio del contexto, que resulta interesante a futuro.

– Metas y objetivos

Las metas y objetivos de cada cargo son diferentes por lo que tener dominio sobre estos aspectos es fundamental al momento de realizar las labores encomendadas, así mismo es importante plantearlos para los colaboradores a cargo de una manera eficiente, por lo que la argumentación de los entrevistados al respecto fue:

“Estoy siempre en reunión y retroalimentación con mi departamento.”

“Todo el tiempo estoy preocupado porque mis colaboradores cumplan con cada objetivo de su cargo, sobre todo por la seguridad de la empresa.”

“Creería que a nivel empresarial hay una falta de conocimiento de los colaboradores de sus propios objetivos.”

“Todos los tiempos busco retroalimentar a mis colaboradores y hacer énfasis en los objetivos de cada cargo.”

“Cada día es una constante preocupación por mis colaboradores.”

“Siempre estoy midiendo todo para poder controlar, tenemos dentro del departamento los objetivos claros y en cada reunión semana las vamos revisando.”

2.2. Información cuantitativa

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta efectuada a los 64 colaboradores de la empresa cartonera, cuyo instrumento fue el cuestionario según el modelo Denison, para medir la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en el periodo de teletrabajo.

• Criterios de validez

Tabla 2

Resumen de procesamiento de casos Alfa de Cronbach

		N	%
Casos	Válido	64	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	64	100,0

Se observa en la tabla 2 que no se ha efectuado ninguna exclusión de las variables del cuestionario y que el formulario se aplicó a 64 colaboradores de la empresa cartonera.

Tabla 3*Estadística de fiabilidad*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,977	60

En la tabla 3 se registra un valor de Alfa de Cronbach de 0,97 lo que indica que el modelo es confiable y vale para proceder con la evaluación de la cultura organizacional de la empresa cartonera.

También se puede observar en el Anexo 3 los valores del coeficiente Alfa de Cronbach que corresponden a las 60 preguntas del cuestionario Denison. Los valores obtenidos son superiores a 0,90, indicando que cada pregunta podrá medir las dimensiones del estudio ya descritas y, además, se podrá obtener el resultado de la cultura de la organización y su influencia en el desempeño de los colaboradores.

Por otra parte, se utilizó el índice KMO y la prueba de Barlett con la intención de determinar si el análisis factorial era aplicable o no en cuanto permiten realizar una comparación entre los coeficientes de correlación que se han observado con aquellos parciales (Contreras & Gómez, 2018). Sin embargo, para efectos del estudio estos índices dieron valores nulos confirmando que el análisis factorial no es factible y que las correlaciones no son significativas entre pares de variables.

Esto se entiende en cuanto las respuestas a los ítems del modelo, son muy homogéneas, la similitud podría estar presente en uno o más ítems que impiden validar los coeficientes, esto no anula los datos, únicamente impide conocer las posibles relaciones existentes entre variables.

2.2.1. Encuesta del modelo Denison

A continuación, se expone la valoración promedio de las diferentes dimensiones del modelo Denison.

En la tabla 4 se puede constatar que el valor promedio más alto se registra en la dimensión de adaptabilidad con 2,35 de manera que, en la empresa cartonera, los colaboradores son flexibles a los cambios y pueden adaptarse a cualquier situación que pudiera presentarse. La adaptabilidad también refleja cuanto un empleado valora la integración interna y adaptación externa (Ver anexo 4). Para el caso de estudio, el 64% se encuentran en rango de concordancia con la entidad como se observa en la figura 2.

Por otro lado, la dimensión con menor valor fue la misión con 1,99 entendiéndose que la comunicación por parte de la empresa (administrativos) para con sus colaboradores es limitada hacia la difusión de la dirección y propósitos estratégicos (Ver anexo 4). Se evidencia que la sociabilización de la misión, visión y objetivos de la organización es percibida por el 78% con una opinión favorable, mientras un 22% aún no se identifica con estos valores, por lo mismo su puntuación en las sub-escalas es menor.

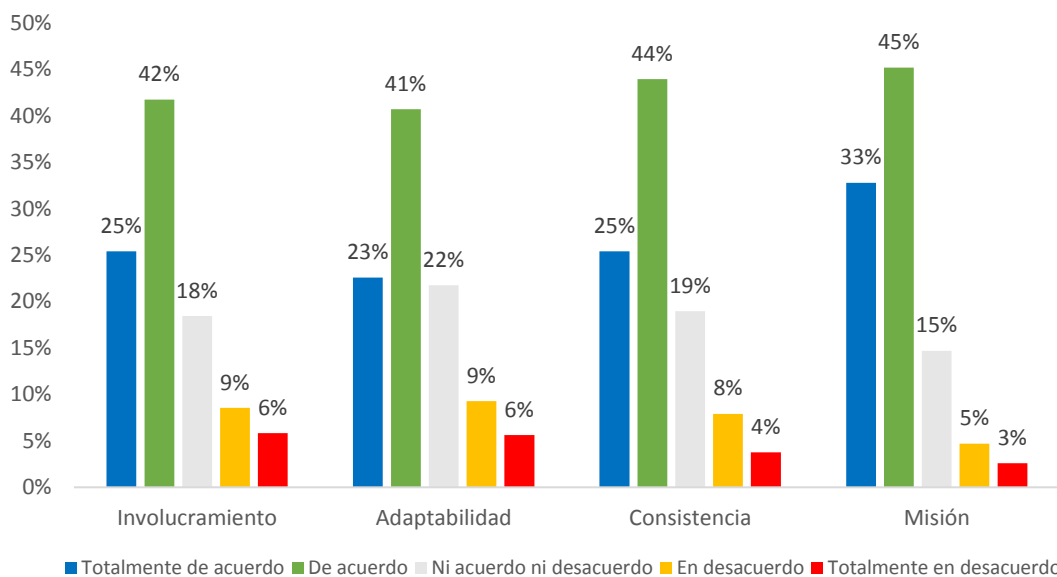
Tabla 4
Promedios según dimensiones

Dimensiones	Promedio
Involucramiento	2,28
Desarrollo de capacidades	2,71
Empoderamiento	2,04
Trabajo en equipo	2,07
Consistencia	2,21
Acuerdo	2,32
Coordinación e integración	2,41
Valores centrales	1,89
Adaptabilidad	2,35
Aprendizaje organizativo	2,35
Orientación al cambio	2,28
Orientación al cliente	2,42
Misión	1,99
Dirección y propósitos estratégicos	2,13
Metas y objetivos	1,89
Visión	1,95

En cuanto a la consistencia, esta analiza la visión que se comparte y su conformidad siendo el 79% que se encuentra de acuerdo con dicha dimensión, registrándose una valoración mayor en los sub-niveles coordinación e integración y acuerdo, siendo menor en lo que respecta a valores centrales (Ver anexo 4).

Figura 2

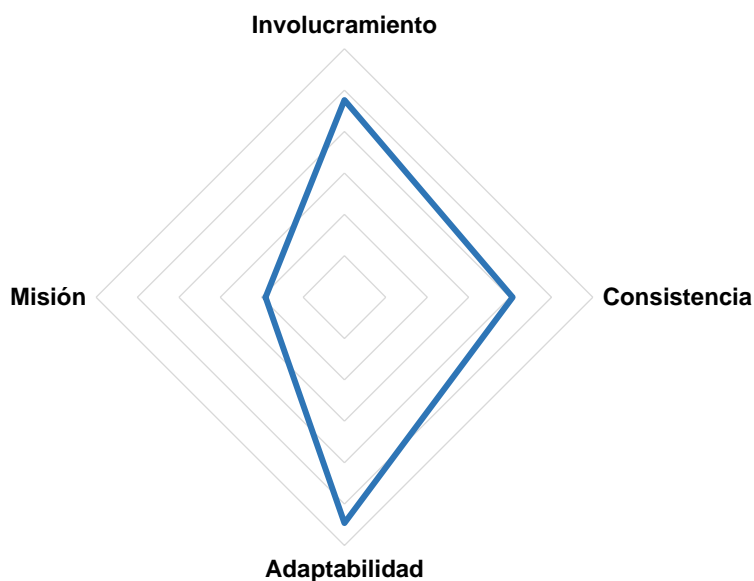
Promedio por dimensión



El involucramiento registra un promedio alto en el desarrollo de capacidades, lo que indica que los colaboradores poseen habilidades que les permiten el correcto desempeño de sus actividades, de igual forma el trabajo en equipo y el empoderamiento poseen una valoración significativa (Ver anexo 4) e incluso el 67% concuerda con la importancia de esta dimensión.

Figura 3

Dimensiones de la cultura organizacional de la empresa cartonera



De manera general es posible indicar que la cultura organizacional se encuentra en un nivel medio pues es claro que existen aspectos que son aceptados y asimilados por la mayoría de los colaboradores y que forman parte de su ejercicio diario en el cumplimiento de sus funciones, pese a ello existe un grupo minoritario que aún no se encuentra en concordancia con la institución por lo que se precisa trabajar en un programa que los integre adecuadamente a la empresa y sobre todo fortalecer la dimensión misión que es aquella con una percepción baja como se observa en la figura 3.

- **Adaptación al teletrabajo**

Para medir la adaptación al teletrabajo se aplicaron 15 ítems de valoración de acuerdo a una escala de Likert de 6 opciones (1 muy bajo, 2 bajo, 3 medio bajo, 4 medio alto, 5 alto y 6 muy alto). Para obtener sus resultados se procedió a trabajar con las puntuaciones promedio de cada variable.

Tabla 5

Promedio de valoración del teletrabajo por ítem

Ítems valoración del teletrabajo	Promedio	Desv. Estándar
Mi nivel de adaptación al teletrabajo	5,06	1,15
Mi nivel de motivación	4,83	1,28
Mi nivel de satisfacción	4,92	1,15
Mi capacidad de planificación	5,00	1,10
Mi capacidad de priorización de las tareas	5,02	1,11
Mi capacidad de concentración	4,97	1,21
Mi manejo de los sistemas informáticos requeridos	5,00	1,17
Mi capacidad para no depender de documentos físicos	4,81	1,26
Mi cumplimiento de fechas límite para mis tareas	5,23	1,00
Mi cumplimiento de horas laborales (no trabajar horas extra)	4,88	1,40
La separación de la vida laboral y personal	4,36	1,60
Mi cumplimiento de los objetivos de mi cargo	5,19	1,07
Mi productividad en general	5,23	1,02
Mi capacidad para realizar tareas de forma virtual	5,31	1,02
Mi eficiencia en general	5,28	1,02

En la tabla 5 se identifica la valoración del teletrabajo en valores promedio. De manera general se observa una buena adaptabilidad y aceptación de los colaboradores con el proceso de

teletrabajo implementado durante el tiempo de confinamiento, sin embargo, llama la atención que en el aspecto referido a la separación de la vida laboral y personal se registra un valor de 4,36 equivalente a medio alto, que, pese a no ser valorado con un indicador bajo, demuestra que ha repercutido en la ejecución de las actividades de los trabajadores.

Tabla 6

Porcentaje de valoración del teletrabajo por ítem

Ítems valoración del teletrabajo	Muy bajo	Bajo	Medio bajo	Medio alto	Alto	Muy alto
Mi nivel de adaptación al teletrabajo	3%	0%	5%	17%	30%	45%
Mi nivel de motivación	5%	2%	3%	25%	28%	38%
Mi nivel de satisfacción	3%	2%	3%	19%	39%	34%
Mi capacidad de planificación	3%	0%	2%	23%	33%	39%
Mi capacidad de priorización de las tareas	3%	0%	6%	9%	45%	36%
Mi capacidad de concentración	3%	2%	5%	19%	30%	42%
Mi manejo de los sistemas informáticos requeridos	3%	3%	2%	13%	42%	38%
Mi capacidad para no depender de documentos físicos	3%	3%	6%	20%	31%	36%
Mi cumplimiento de fechas límite para mis tareas	3%	0%	0%	9%	42%	45%
Mi cumplimiento de horas laborales (no trabajar horas extra)	5%	5%	6%	9%	33%	42%
La separación de la vida laboral y personal	8%	11%	5%	20%	27%	30%
Mi cumplimiento de los objetivos de mi cargo	3%	0%	2%	13%	36%	47%
Mi productividad en general	3%	0%	0%	11%	39%	47%
Mi capacidad para realizar tareas de forma virtual	3%	0%	0%	9%	34%	53%
Mi eficiencia en general	3%	0%	0%	9%	38%	50%

En la tabla 6 se puede identificar que la mayoría de aspectos fueron valorados como alto y muy alto de manera que más del 50% de colaboradores enfrentó un proceso de teletrabajo aceptable sin repercusiones en sus actividades y ajustándose a los requerimientos del momento, en el caso de la separación de la vida laboral y persona se registran valores como un 8% muy bajo, 11% bajo, 5% medio bajo sugiriendo que para estas personas fue

complicado el teletrabajo desde el hogar debido a la relación con su contexto familia, pese a ello un 27% demuestra adaptación alta y 30% muy alta en este mismo ítem.

- **Cualidades de la empresa que ayudaron al colaborador a afrontar el teletrabajo**

También se analizaron las cualidades de la empresa que contribuyeron al colaborador en el afrontamiento del teletrabajo. Para ello se consideraron 12 aspectos que fueron valorados en una escala de Likert de 4 dimensiones (ayudó muy poco, ayudó poco, ayudó algo, ayudó mucho).

Tabla 7

Promedio de valoración cualidades de la empresa

Cualidades de la empresa	Promedio
Que se expresen claramente los objetivos empresariales	3
Que me indiquen con claridad los objetivos de mi cargo	4
El interés de la empresa por crear una visión compartida	3
Que me den libertad para manejar mi trabajo	4
Que nos motivaron para mantenernos alineados a los objetivos	3
Que la empresa invierte en capacitación y desarrollo	3
Que la mayoría de los empleados compartimos los mismos valores	3
Que las personas en la empresa buscan activamente llegar a acuerdos	3
Que las diferentes áreas podemos trabajar en conjunto con facilidad	3
Que la empresa adoptó mecanismos para afrontar este cambio	4
Que la empresa desarrolló formas de acercarse al cliente durante esta crisis	4
Que la empresa supo anticiparse a esta situación	3

La tabla 7 muestra que la valoración promedio de las cualidades de la empresa que ayudaron al colaborador al afrontamiento del teletrabajo fue de 3 equivalente a ayudó algo. Estos resultados concuerdan con el registro de adaptabilidad identificado en la encuesta Denison pues los trabajadores tienen una capacidad media de acoplamiento ante nuevos escenarios. Entre los aspectos que se consideran que contribuyeron mucho para afrontar el teletrabajo se destacan el tener claro los objetivos en los cargos, la autonomía para ejercer las actividades y como la empresa reaccionó ante el cambio.

Sin embargo, en lo que respecta a las cualidades como objetivos organizacionales y el interés de la empresa por crear una visión compartida no se encuentra relación coherente en tanto el factor misión ha sido el menos puntuado en el análisis Denison, existiendo contradicción entre ambos resultados.

Tabla 8

Porcentaje de valoración cualidades de la empresa

Cualidades de la empresa	Mi empresa no hizo esto	Ayudó muy poco	Ayudó poco	Ayudó algo	Ayudó mucho
Que se expresen claramente los objetivos empresariales	3%	6%	6%	34%	50%
Que me indiquen con claridad los objetivos de mi cargo	2%	3%	2%	34%	59%
El interés de la empresa por crear una visión compartida	2%	3%	6%	39%	50%
Que me den libertad para manejar mi trabajo	2%	3%	3%	31%	61%
Que nos motivaron para mantenernos alineados a los objetivos	6%	3%	6%	33%	52%
Que la empresa invierte en capacitación y desarrollo	19%	13%	14%	22%	33%
Que la mayoría de los empleados compartimos los mismos valores	8%	3%	5%	41%	44%
Que las personas en la empresa buscan activamente llegar a acuerdos	5%	2%	6%	39%	48%
Que las diferentes áreas podemos trabajar en conjunto con facilidad	5%	2%	9%	38%	47%
Que la empresa adoptó mecanismos para afrontar este cambio	3%	2%	8%	23%	64%
Que la empresa desarrolló formas de acercarse al cliente durante esta crisis	3%	0%	11%	25%	61%
Que la empresa supo anticiparse a esta situación	3%	13%	6%	25%	53%

Los resultados han permitido identificar que las cualidades de la empresa que más han influido en la adaptación del colaborador al teletrabajo son la adopción de mecanismos para afrontar el cambio con el 64%, además de la forma en que la organización se acercó al cliente durante la crisis con el 61% y que el colaborador tuviese libertad para manejar su trabajo con el 61%.

Por otra parte, existe un 19% que indica que la empresa no hizo nada en cuanto a inversión en capacitación y desarrollo, además del 13% que sugiere que la organización ayudó muy poco en este aspecto, seguido de un 14% que expresa ayudó poco. Siendo el 22% que manifiesta que si les ayudó algo y el 33% mucho.

- **Análisis de correlación de variables con la prueba Chi cuadrado de Pearson**

Considerando que el análisis factorial no fue viable para el modelo, se precisa realizar una correlación de variables de forma independiente, aislando los componentes de las categorías y subcategorías del modelo Denison, con la finalidad de encontrar datos que sirvan como indicadores generales para comprender aquellos elementos que caracterizan a la cultura organizacional de la empresa cartonera.

Para ello se optó por comparar las variables sexo, edad y tiempo en la empresa con los 60 ítems que componen el modelo de Denison, a continuación, se exponen los resultados.

Tabla 9

*Chi cuadrado de Pearson Sexo*Ítems del modelo Denison*

Dimensión	Subdimensión	Ítem	Chi cuadrado de Pearson
Involucramiento	Desarrollo de capacidades	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	0,034
		Aprendizaje organizativo	0,028
Adaptabilidad	Orientación al cambio	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	0,035
		Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	0,021
		Respondemos bien a los cambios del entorno.	0,007
	Orientación al cliente	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	0,003
Consistencia	Coordinación e integración	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	0,001
		Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	0,036
		Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	0,012
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	0,040
		La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.	0,024
	Visión	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	0,040

En la tabla 9 se observa que la variable sexo tiene relación significativa con ítems de las 4 dimensiones de la cultura organizacional. Sin embargo, las más representativas se identifican en la dimensión consistencia subdivisión coordinación e integración con el ítem que indica lo sencillo que es coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la organización. También se evidencia una relación de importancia en el nivel de adaptabilidad con el subnivel orientación al cliente en el ítem de fomento del contacto directo de los colaboradores con los clientes.

Tabla 10

*Chi cuadrado de Pearson Edad*ítems del modelo Denison*

Dimensión	Subdimensión	Ítem	Chi cuadrado de Pearson
Involucramiento	Desarrollo de capacidades	Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	0,011
		Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo.	0,024
	Empoderamiento	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	0,014
		Trabajo en equipo	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.
Adaptabilidad	Aprendizaje organizativo	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	0,009
		El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	0,004
	Orientación al cambio	Nos aseguramos de que diferentes áreas sepan lo que están haciendo las otras.	0,001
		Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	0,008
Misión	Dirección y propósitos estratégicos	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.	0,016
	Visión	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	0,012
		Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	0,042
Consistencia	Coordinación e integración	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	0,012
		Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	0,016
	Valores centrales	Los líderes y directores practican lo que pregonan.	0,047

En el caso de la variable edad, en la tabla 10 se evidencia su relación significativa con un mayor número de ítems sobre todo en el nivel de involucramiento y adaptabilidad. Las relaciones de significancia se encuentran en el nivel de adaptabilidad en dos subniveles aprendizaje organizativo y orientación al cambio.

Tabla 11

*Chi cuadrado de Pearson Tiempo en la empresa*ítems del modelo Denison*

Dimensión	Subdimensión	Ítem	Chi cuadrado de Pearson
Adaptabilidad	Aprendizaje organizativo	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	0,042
	Orientación al cliente	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.	0,041
Consistencia	Valores centrales	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	0,010

En el caso de la variable tiempo de trabajo en la empresa esta presenta menos relaciones de significancia con los ítems. Se identifican relaciones en los niveles de adaptabilidad y consistencia. La relación de mayor significancia pertenece a la categoría consistencia, subcategoría valores centrales con el ítem que indica la existencia de un código ético que guía el comportamiento y ayuda a los colaboradores a distinguir lo correcto.

De manera general se distingue que existe un mayor número de ítems que se correlacionan con las variables sexo, edad y tiempo en la empresa, en el nivel de adaptabilidad.

CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN

La investigación se orientó a identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la empresa Cartonera al momento de implementar el teletrabajo en el periodo de crisis por el Covid-19. De tal manera, que los resultados han demostrado que la organización, en dicho momento, se caracterizó por poseer un buen nivel de adaptabilidad, reflejado en un adecuado aprendizaje organizativo por lo que los colaboradores se orientaron hacia el cambio y al cliente, permitiendo que la empresa enfrentara la situación de forma efectiva.

Esto, de acuerdo con Berkhout, Hertin & Gann (2006) se debe a los colaboradores, pues para que una entidad sea capaz de sobrellevar grandes cambios o procesos de adaptación drásticos, sobre todo en una situación crítica, es necesario que cuente con personas capacitadas cuyas habilidades permitan moldear los procedimientos nuevos y puedan ser ejecutados adecuadamente. Por su parte Day & Schoemaker (2016) agregan que son las capacidades de los trabajadores, lo que le permite a una empresa adaptarse al cambio en tanto se encuentran preparados para detectar, aprovechar y transformar los sucesos que experimenta la organización, tal como se evidenció en la empresa Cartonera frente a la llegada de la pandemia.

Es así que considerando los postulados de Day & Schoemaker (2016) la capacidad para detectar la situación que se enfrentó por el Covid-19 durante los primeros meses de crisis, se refiere a una habilidad que posee el colaborador para identificar cualquier tipo de amenazas y oportunidades, mientras que el aprovechamiento sugiere que los individuos accionaron ante los cambios oportunamente haciendo uso eficiente de los recursos disponibles. Por otra parte, la transformación permitió de los trabajadores de la empresa cartonera pudieran organizarse, ajustarse y moldear su entorno para continuar desarrollando sus actividades, que de acuerdo con las circunstancias debió realizarse desde casa.

Y es que, la empresa cartonera, de acuerdo con sus directivos, debió modificar varios de sus procesos y plantear diferentes para poder adaptarse a las nuevas condiciones que implicaron el teletrabajo. Para ello, se tomaron en cuenta las capacidades de los colaboradores, además de los recursos tecnológicos disponibles e incluso de los que fueron necesarios adquirir para poner en marcha la modalidad de teletrabajo, esto en cuanto el personal administrativo es poseedor de un elevado nivel de conocimiento y dominio de sus actividades, responsabilidades y funciones, por lo que la decisión de implementar esta nueva forma de trabajo fue inmediata.

Dicho accionar por parte de los directivos coincide con los criterios de O'Reilly, Harreld & Tushman (2009) quienes consideran que, si una organización posee estas cualidades en sus

colaboradores, se debe al ejercicio del liderazgo estratégico que permite la integración y reconfiguración de las capacidades del talento humano con los recursos de la empresa, que hace que la adaptación en entornos cambiantes sea exitosa.

Otro factor de importancia para la cultura organizacional de la Cartonera se refleja en el involucramiento del personal con la empresa, dicho componente según Denison (2015) evidencia el empoderamiento de los colaboradores y su capacidad para trabajar en equipo, consecuencia de un nivel considerable respecto al sentimiento de pertenencia por los mismos además de un alto grado de responsabilidad que a su vez tiene relación directa con el compromiso de la entidad para potenciar el desarrollo de competencias y habilidades por parte del personal. Esto para Alcover, Rico & Gil (2011) es una condición de mucha importancia para las empresas debido a que, al contar con un equipo de trabajo sólido, la organización es capaz de determinar su futuro a partir de los procesos de cooperación, interacción y entendimiento que poseen sus colaboradores.

Por lo tanto, en la empresa Cartonera, la importancia que se le ha dado a la ejecución de las actividades sobre los cambios o las razones de los mismos es lo que ha permitido que los empleados accionen en sus labores enfocándose en un trabajo conjunto con sus pares. Esta situación para O'Reilly et al (2009) se debe a que los colaboradores han orientado sus intereses a los del equipo y no para beneficio personal, implicando el intercambio de conocimientos y una comunicación oportuna entre ellos. Al respecto, Alcover et al (2011) agregan que los procesos organizacionales en equipos, al ser sistemas transformadores, permiten que la integración sea más fácil y potencian el trabajo coordinado, eliminando obstáculos por lo que se incrementa la posibilidad de adaptación al cambio.

Por otra parte, en el caso de la empresa Cartonera se evidenció que el nivel denominado consistencia presentó valores bajos respecto al subnivel valores centrales. Esto se debe a una falta de identificación del código ético de la empresa, además de sus valores y el estilo de dirección y las prácticas que lo distinguen. Situación que de acuerdo con Day & Schoemaker (2016) tiene estrecha relación con los líderes de la organización, pues son éstos quienes transmiten los valores institucionales y demuestran la capacidad de adaptación ante los cambios que poseen como empresa. En la misma línea de aportes, se identifica a Seah, Hsieh & Huang, (2014) al afirmar que es en el líder donde nace el proceso para adaptarse pues sus acciones incitan el aprendizaje en los trabajadores.

Considerando lo expuesto, es posible indicar que en el caso de la empresa cartonera, sus directivos han procurado un estilo de liderazgo combinado basado en el carisma y la orientación a los individuos, pues se inspira entusiasmo a los diferentes grupos de colaboradores y demuestra un claro interés por mantenerlos organizados, darles soporte y hacer que se desarrollen profesionalmente, potenciando así sus capacidades de

participación, empoderamiento y colaboración, tal como se ha evidenciado en los resultados obtenidos en la investigación.

En cuanto a la dimensión cuya valoración ha sido la más baja y requiere especial atención en la cultura organizacional, corresponde a la misión, que de acuerdo con Denison (2015) cumple un propósito claro, el establecimiento de las metas y objetivos estratégicos. Dicha condición de la empresa investigada demuestra una notoria desconexión de los colaboradores con aquello que persigue la empresa, situación que se puede atribuir al momento en el que se encontraba la entidad por la crisis derivada del Covid-19 y que suele presentarse por procesos de comunicación inadecuados por parte de los líderes quienes no accionan oportunamente para orientar a sus colaboradores frente a nuevas realidades.

Kotter & Heskett (1992) consideran que este tipo de debilidades referidas al desconocimiento de metas y objetivos institucionales se constituyen en un llamado de atención para la organización porque afecta directamente a su desempeño. Así lo comprobaron en sus investigaciones al identificar que las empresas cuya cultura organizacional se basaba en los valores, presentaban un mayor desempeño que aquellas que no lo hacían, e incluso evidenciaron un crecimiento significativo en sus valores accionarios y respecto a los beneficios.

Ahora bien, considerando los resultados relativos al teletrabajo, se pudo determinar que los colaboradores enfrentaron un proceso de adaptación manejable e incluso se destacó su capacidad de planificación, el desarrollo de actividades virtuales, eficiencia, productividad, cumplimiento de objetivos y entrega de tareas en tiempos establecidos. En general se valoraron las capacidades de grupo, destacándose habilidades como la priorización de tareas, además de identificarse un nivel de satisfacción alto con la realización de sus actividades, sin embargo, llama la atención que los colaboradores consideraron como baja su dominio para separar la vida laboral de la personal y que en algunos casos exista dependencia de documentos físicos y dificultades con la motivación requerida durante el periodo de teletrabajo.

En cuanto a lo expuesto, Adecco Group (2020) manifestó que la realización del teletrabajo se constituyó en un reto, en cuanto se identificaron factores que pusieron en riesgo su ejecución, no solo por la ausencia de motivación, pues también se pudo identificar problemas de concentración ocasionando que esta sea menor o nula justificada por el cambio del entorno y la dinámica en sus labores, por lo que las empresas debieron evitar las sensaciones de asilamiento en sus colaboradores y procurar conservar el sentido de pertenencia e incluso realizar reconocimientos por las actividades desarrolladas.

La empresa Cartonera por su parte, durante el periodo que se ejecutó el teletrabajo, llevo a cabo procesos de control y supervisión, sin embargo los aspectos motivacionales no fueron mencionados por parte de sus directivos y es que la implementación del teletrabajo fue un proceso abrupto que careció de planificación previa por lo que se puso especial atención a consideraciones técnicas principalmente, pese a ello no se puede hablar de un impacto negativo de la modalidad en mención, más bien quedan claros los aspectos a fortalecer no solo frente a una nueva crisis sino por el equilibrio y adecuado funcionamiento de la entidad.

Ante ello Ballina (2015) acota que una empresa con flexibilidad organizacional poseerá una ventaja competitiva muy importante porque podrá reaccionar adecuadamente ante un cambio y denotará el eficaz uso de sus recursos y capacidades. Así, en el caso de la empresa Cartonera se precisan cambiar algunos procesos y potenciar el aprendizaje de la cultura empresarial por parte de sus colaboradores, esto no quiere decir que el período de adaptación al teletrabajo fue un fracaso, al contrario, se lo alcanzó con éxito reconociendo la existencia de aspectos que pudieron ser complicados pero que finalmente fueron sorteados por sus trabajadores.

En términos de Jovanovic (2015) la empresa alcanzó una adecuada adaptación al cambio denotando su capacidad de anticipación. Por lo mismo y a raíz de las experiencias que ha dejado la pandemia, la velocidad con la que una empresa gestione los cambios requeridos, será la clave para su éxito y supervivencia, sin embargo, esto sólo se logrará con el aprovechamiento del entusiasmo y conocimiento de los trabajadores que se encuentren alineados con la organización, pues solo así se podrá administrar el comportamiento o actitud de aquellos colaboradores en quienes se evidencie cierta resistencia a los ajustes. Y es que la implementación de nuevos procesos tales como el teletrabajo, afectan a la cultura organizacional, por lo que se deben implementar acciones estratégicas y modelos de gestión que permitan el control y administración de la situación, tal como lo asevera Camarena (2016).

CONCLUSIÓN

La investigación tuvo como objetivo el identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura de la empresa Cartonera al momento de implementar teletrabajo en el periodo de crisis. Las fortalezas de la empresa radican en la capacidad de sus colaboradores para asumir el teletrabajo con responsabilidad, autonomía y compromiso, con planificación y previsión del tiempo en el que se deben cumplir las tareas. Además, se evidenció un adecuado relacionamiento de los colaboradores con las tecnologías de la información y comunicación que permitió un proceso de ajuste al teletrabajo más amigable.

Es así que la empresa cartonera se caracteriza por una cultura organizacional que debe ser fortalecida sobre todo en lo que respecta a los valores, pues entre las debilidades encontradas se registra la falta de identificación de los colaboradores con la filosofía de la entidad, situación que puede ser atribuida a los procesos comunicativos entre los diferentes niveles y que pueden ser corregidos y fortalecidos. Esto considerando que una empresa fortalecida e incluso eficiente posee un talento humano comprometido y adecuadamente conectado no solo con sus cargos y responsabilidades si no con todo el conjunto que conforma la organización, lo que los hace actuar de forma conjunta orientando sus esfuerzos a la consecución de metas grupales de las cuales se favorecen todos.

También es posible mencionar que las dimensiones de involucramiento, adaptabilidad y consistencia han sido reconocidas por los trabajadores en sus diferentes subdimensiones con criterios que sugieren atención específicamente en el direccionamiento de la empresa, lo que está estrechamente relacionado con los valores de la misma. Al respecto los directivos reconocen la especial atención que se otorga a los procesos de fortalecimiento de conocimientos y potenciación de las capacidades de sus colaboradores, sin embargo, no se hace mención de los procesos de difusión y enseñanza de los valores institucionales. Por lo que se puede entender que, en situaciones de crisis, procesos de readaptación, cambios inesperados u otros eventos, los trabajadores pierdan el hilo conector con la entidad respecto hacia donde se dirige o lo que se espera alcanzar.

Ante lo expuesto, es necesario que las áreas competentes de la empresa cartonera reorienten ciertas prácticas para que los trabajadores vuelvan a considerar los valores de la compañía como prioritarios pero sobre todo, se sientan identificados con ellos y comprendan que los objetivos de sus cargos se alinean concordantemente con los generales, dándole más valor a sus actividades y obteniendo niveles de eficiencia superiores sin importar las condiciones en las que se encuentren, es decir si la situación amerita un proceso de cambio como por ejemplo al teletrabajo como ha sucedido por la pandemia del Covid-19.

Por otra parte, se ha identificado que durante la implementación del teletrabajo surgieron algunos cuestionamientos por parte de los colaboradores que se acogieron a dicha modalidad, principalmente relacionado con la dinámica entre la vida laboral y personal, y la capacidad para concentrarse. Esto se debe a los cambios inesperados que se debieron ejecutar no solo a nivel laboral, también en el entorno de la familia, siendo muy complicado en algunos casos por aspectos como el espacio compartido, accesibilidad a internet y dispositivos electrónicos, mayor responsabilidad en el hogar, incluso los estímulos recibidos en torno al C6vid-19 que mantuvieron a las personas en un continuo estado de tensi3n.

En relaci3n a ello, la empresa cartonera debe prever programas de intervenci3n con sus colaboradores cuando la situaci3n por la que amerita el cambio viene acompa1ada de factores cr3ticos que pueden afectar la salud psicoemocional de las personas. Lo expuesto ya no es simplemente una idea en base a la que se bosquejan acciones se ha convertido en una pr3ctica muy frecuente en entidades a nivel mundial que la han implementado procurando la salud de sus trabajadores no solo por cuestiones de conservaci3n de la fuerza laboral y su relaci3n con el costo, sino porque resulta una acci3n motivante para el empleado al saber que su empresa se preocupa por su bienestar.

As3, el factor motivacional es otro que ha destacado en la investigaci3n, pues los colaboradores han manifestado que es alto pese a que los valores institucionales no aporten en su potenciamiento. Los trabajadores se mantienen motivados, de acuerdo con los directivos, por la atenci3n que se les da y los beneficios que se gestionan a su favor, tales como atenci3n m3dica con seguro particular, realizaci3n de actividades con las familias, reconocimientos a su labor, procesos de capacitaci3n continua, entre otros, pero sobre todo estabilidad laboral y posibilidad de crecimiento e incluso un adecuado ambiente de trabajo caracterizado por la comunicaci3n, colaboraci3n, soporte y hasta dotaci3n de elementos para el desarrollo de las actividades, ya que no se dud3 con la adquisici3n de nuevas tecnolog3as para que el equipo se mantuviera activo y se los dot3 de los instrumentos necesarios.

Esto concuerda con la percepci3n de los colaboradores, quienes han manifestado que la organizaci3n si les facilit3 los elementos necesarios para el teletrabajo y adem3s les brind3 soporte e incluso seguimiento y supervisi3n, siendo entonces los principales factores de la cultura de la empresa Cartonera que afectan a la implementaci3n del teletrabajo aquellos relativos al equilibrio entre lo laboral y familiar, adem3s de la potencial desconexi3n entre los valores organizacionales y los periodos de crisis, por lo que se pierde el sentido de hacia d3nde se dirige la entidad y se corre el riesgo de un debilitamiento de la cultura en general, por lo que se precisa fortalecer la categor3a misi3n conforme el modelo Denison.

Esto no quiere decir que los otros aspectos no deban ser trabajados, m3s bien es necesario que la cultura organizacional en la empresa cartonera sea fortalecida en su totalidad

afianzando sus fortalezas y procurando la conservación de un talento humano que ya está comprometido con un equipo y que funciona eficientemente ante eventualidades pese a las dificultades que pudiera presentar. Finalmente es el factor humano el que conforma y moldea la cultura de la empresa a través de sus creencias, esfuerzos y compromiso con las tareas que le son encomendadas y con lo que se espera de él. Ante lo cual el área de talento humano debe perfilar los impactos que pueden ocasionar los comportamientos de sus colaboradores haciendo énfasis en actitudes frente al cambio, conductas dentro de la empresa y frente a ella, niveles de compromiso, formas de resolución de conflictos y potenciales soluciones, esto considerando que una empresa puede sobrevivir y desarrollarse en medida de su capacidad para combinar la estabilidad con la adaptación al cambio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adecco Group. (2020). *Motivación laboral en tiempos de Covid-19*. Adecco Group. Recuperado el 5 de Octubre de 2020, de <https://www.adecgroup.com/>
- Alcover, C., Rico, R., & Gil, F. (2011). Equipos de trabajo en contextos organizacionales: Dinámicas de cambio, adaptación y aprendizaje en entornos flexibles. *Papeles del Psicólogo*, XXXII(1), 7-16. Recuperado el 4 de Octubre de 2020, de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/1914.pdf>
- Amstrong, J., & Soelberg, P. (1968). On the Interpretation of Factor Analysis. *Psychological Bulletin*, 361-364. Recuperado el 1 de Junio de 2020, de https://repository.upenn.edu/marketing_papers/14/
- Arboleda, O., Baptista, D., González-Velosa, C., Novella, R., Rosas-Shady, D., Silva Porto, M. T., & Soler, N. (2020). *Defensa del tejido productivo y del empleo: Los mercados laborales de América Latina y El Caribe ante el impacto COVID-19*. Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado el 12 de Junio de 2020, de <https://publications.iadb.org/es/los-mercados-laborales-de-america-latina-y-el-caribe-ante-el-impacto-de-covid-19>
- Ballina, F. (2015). Ventajas competitivas de la flexibilidad numérica en micro, pequeñas y medianas empresas del distrito federal. *Problemas del desarrollo*, XLVI(183), 165-188. Recuperado el 6 de Octubre de 2020, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0301703615000486>
- Baruch, C., Brondolo, E., Ben-Dayana, D., & Schwartz, J. (enero de 2002). Fuentes de apoyo social y el agotamiento, la satisfacción laboral y la productividad. *Revista de Psicología de la Salud Ocupacional*, 84-93.
- Berkhout, F., Hertin, J., & Gann, D. (2006). Aprender a adaptarse: adaptación organizacional a los impactos del cambio climático. *Springer*(78), 135-156. Recuperado el 1 de Octubre de 2020, de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10584-006-9089-3>
- Braun, V., & Clarke, V. (2008). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, III(2), 77-101. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology
- Camarena, J. L. (julio-diciembre de 2016). La Organización Como Sistema: El Modelo Organizacional Contemporáneo. *Oikos Polis, Revista Latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales*, 1(1), 135-174.
- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture*. Estados Unidos: Editorial Jossey Bass.
- Castells, M. (2005). *La Era de la Información. Economía Sociedad y Cultura*. Alianza Editorial. Recuperado el 1 de Junio de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=165968>
- Chiavenato, I. (1999). *Administración en nuevos tiempos* (2 ed.). Rio de Janeiro: Campus.

- Contreras, A., & Gómez, A. (2018). Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional. *Revista de investigación SIGMA*, V(1), 59-86. Recuperado el 8 de Noviembre de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/332828380_Aplicacion_de_los_Cuestionarios_de_Denison_para_determinar_las_caracteristicas_de_la_Cultura_Organizacional
- Day, G., & Schoemaker, P. (2016). Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. *California Management Review*(58), 59-77. Recuperado el 3 de Octubre de 2020, de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1525/cmr.2016.58.4.59>
- Denison, D. (2015). *Achieve organizational culture*. Denison. Recuperado el 3 de Junio de 2020, de <https://www.denisonconsulting.com/>
- Denison, D., Hoojiberg, R., & Quinn, R. (1955). Paradox and performance: Toward a theory of behavioral complexity in managerial leadership. *APA PsycNet*, VI(5), 524-540. Recuperado el 20 de Septiembre de 2020, de <https://doi.org/10.1287/orsc.6.5.524>
- European Open Bussines School. (2017). *Dirección de recursos humanos: Historia del teletrabajo*. Madrid: ECOBS.ES. Recuperado el 20 de Junio de 2020
- Fernández, L. (2007). ¿Cómo analizar datos cualitativos? *Butlletí LaRecerca*, 1-13.
- Fernández, P., & Días, P. (2002). Investigación cuantitativa y cualitativa. *Cad Aten Primaria*, IX(1), 76-78. Recuperado el 16 de Septiembre de 2020, de https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/cuanti_cuali2.pdf
- Geert, H. (1991). *Culture and ORganizations* (2 ed.). New York: Sage Publications.
- Habermas, J. (2008). *El discurso filosófico de la modernidad* (Primera ed.). Madrid: Katz Editores. Recuperado el 14 de Septiembre de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=JtpuPjGWdV0C&printsec=frontcover&dq=habermas&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjrtTR64_sAhXlw1kKHVaPCiAQ6wEwAXoECAIQAQ#v=onepage&q=habermas&f=false
- Hernández, M., Mendoza, J., & González, L. (2010). Construcción y validez del instrumento de cultura organizacional y competitividad (ICOC). *Researchgate*. Recuperado el 17 de Septiembre de 2020, de https://www.researchgate.net/publication/28232097_Construccion_y_validez_del_instrumento_de_cultura_organizacional_y_competitividad_ICOC/link/0a85e52e6becd99505000000/download
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill Education. Recuperado el 20 de Junio de 2020, de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58257558/Definiciones_de_los_enfoques_cuantitativo_y_cualitativo_sus_similitudes_y_diferencias.pdf?1548409632=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DDefiniciones_de_los_enfoques_cuantitativ.pdf&Expires=159

- Isoc Ecuador, CORPECE, CIEEPI. (2013). *Teletrabajo en Ecuador*. Quito. Recuperado el 1 de Junio de 2020, de <https://community.icann.org/display/LACRALO/Internet+Society+Ecuador>
- Jones, H. (2007). Etica, Teoria y Decisiones: el papel de la Cultura de un grupo de presion. *Academia de la evaluacion de direccion*, 32(1), 137-155.
- Jovanovic, Z. (2015). Management and changes in business environment. *Ekonomika*, 11(61), 143-151. Recuperado el 15 de Octubre de 2020, de <https://doi.org/10.5937/ekonomika1502143J>
- Kotter, J., & Heskett, J. (1992). *Cultura y desempeño corporativos*. New York: The free press. Recuperado el 5 de Octubre de 2020, de <https://books.google.com.ec/books?id=pWudzigl0ucC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false>
- Maidier, M. (2010). *Cultura y Desarrollo Evolucion y perspectiva*. España, España: Ediciones Produccion Editorial SRB.
- Matinaro, V., & Liu, Y. (Octubre de 2017). Towards increased innovativeness and sustainability through organizational culture: A case study of a Finnish construction business. *Journal of Cleaner*, 3184-3193.
- Ministerio de Trabajo. (2016). *Teletrabajo Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190*. Quito: Ministerio de Trabajo. Recuperado el 12 de Junio de 2020, de http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/Acuerdo_Teletrabajo_WEB.pdf
- Ministerio de Trabajo. (2020). *Teletrabajo*. Quito: Ministerio de Trabajo. Recuperado el 1 de Junio de 2020, de <http://www.trabajo.gob.ec/teletrabajo/>
- Montaño, F. (2005). *Mercadotecnia: Investigación y análisis para el éxito*. Editorial Trillas. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de https://books.google.com.ec/books?id=mgYmPQAACAAJ&dq=montano+2005+investigaci%C3%B3n&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwi_nYax7o_sAhUypFkKHUUtBHYQ6AEwAXoECAQQAQ
- Montelongo, M., Lobato, B., & Yris, C. (2010). Teletrabajo: ¿ Hacia una nueva forma organizacional? *Análisis Organizacional*. Recuperado el 2 de Junio de 2020, de http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=000161&pid=S1646-9895201300020000300012&lng=pt
- Muñoz, C. (2015). *Metodología de la investigación*. Oxford: Oxford University Press. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de https://books.google.com.ec/books/about/Metodolog%C3%ADa_de_la_investigaci%C3%B3n.html?id=DflcDwAAQBAJ&redir_esc=y
- Nilles, J. (1973). *The Telecommunications- Transportation Tradeoff. Options for Tomorrow and Today*. California.
- O'Reilly, C., Harreld, J., & Tushman, M. (2009). Organizational Ambidexterity: IBM And Emerging Business Opportunities. *California Management Review*, 11(4), 75-99.

- Recuperado el 2 de Octubre de 2020, de <https://link.springer.com/book/10.1007%2F978-3-8349-6859-3>
- Ortíz, Á., Matamoro, V., & Psathakis, J. (2016). Guía para confeccionar un mapeo de actores. Bases conceptuales y metodológicas. *Fundación cambio democrático*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2020, de <http://45.79.210.6/wp-content/uploads/2017/03/Gu%C3%ADa-para-confeccionar-un-Mapeo-de-Actores.pdf>
- Pérez, J., & Gardey, A. (2016). Teletrabajo. *Definiciones*. Recuperado el 1 de Junio de 2020, de <https://definicion.de/teletrabajo/>
- Popper, R. (2008). How are foresight methods selected? *Foresight*, X(6), 62-89. Recuperado el 12 de Septiembre de 2020, de [http://projects.mcrit.com/esponfutures/documents/Foresight%20methodology/Popper%20R.%20\(2008\)%20How%20are%20foresight%20methods%20selected.pdf](http://projects.mcrit.com/esponfutures/documents/Foresight%20methodology/Popper%20R.%20(2008)%20How%20are%20foresight%20methods%20selected.pdf)
- Rodríguez, R., & Rosenstiehl, J. (2018). Gestión de operaciones y talento humano: un modelo de elección discreta. *UDENAR*. Recuperado el 1 de Junio de 2020, de <https://revistas.udenar.edu.co/index.php/rtend/article/view/4305/5130>
- Seah, M., Hsieh, M., & Huang, H. (2014). Leader driven organizational adaptation. *Management Decision*, LII(8), 1410-1432. Recuperado el 4 de Octubre de 2020, de <https://doi.org/10.1108/MD-07-2013-0380>
- Senge, P. (2005). *La quinta disciplina*. Buenos Aires: Ediciones Garnica.
- Shein, E. (1992). *Cultura Organizacional y liderazgo*. (2 ed.). San Francisco, California: Editoria Jorsey-Bas.
- Thibault, X. (2000). *El teletrabajo. Análisis jurídico laboral*. Madrid: Colecciones Estudios. Recuperado el 13 de Junio de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=99961>
- Zorrila, S., Torres, M., & Cervo, L. (2002). *Metodología de la investigación* (Primera ed.). México: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado el 26 de Septiembre de 2020, de http://biblioteca.unach.edu.ec/opac_css/index.php?lvl=notice_display&id=5139

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta - Entrevista

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Saludos, soy Lina Roche, estudiante de la maestría de Gestión de Talento Humano de la Universidad del Azuay y estoy en la actualidad preparando mi trabajo final de tesis con la temática de CULTURA ORGANIZACIONAL relacionada al teletrabajo. Para esto le pido, de manera muy comedida, que llene el siguiente formulario en el cual se recopila información sobre cómo la situación actual que pasamos a nivel de ciudad y empresa está afectando a nuestras funciones.

ESTE FORMULARIO ES COMPLETAMENTE ANÓNIMO y se garantiza que la información proporcionada va a ser utilizada sólo con el propósito de investigación académica. Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo dentro de la empresa, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Saludos y muchas gracias por su colaboración.

*Obligatorio

A continuación, se presentan una serie de afirmaciones sobre nuestra empresa, estas deben ser llenadas en la siguiente escala: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni desacuerdo, De acuerdo, Totalmente de acuerdo.

1. **Cómo es mi empresa? ***

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Este grupo tiene una cultura claramente marcada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La innovación es algo que fomenta la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Muchas ideas «se pierden por el camino»	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nos aseguramos que diferentes áreas sepan lo que están haciendo las otras	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respondemos bien a los cambios del entorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita

La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo

La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado

Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información

Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección

El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización

Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización

Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización

Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>					
Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>					
Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>					
Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>					
Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>					
Los líderes y directores practican lo que pregonan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>					
El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>					
Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>					
Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>					
Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<hr/>					

3. Marca solo un óvalo por fila. Indique cuánto de cada una de estas cualidades de su empresa le ayudó a afrontar el teletrabajo *

	Mi empresa no hizo esto	Ayudó muy poco	Ayudó poco	Ayudó algo	Ayudó mucho
Que se expresen claramente los objetivos empresariales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que me indiquen con claridad los objetivos de mi cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
El interés de la empresa por crear una visión compartida	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que me den libertad para manejar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que nos motivaron para mantenernos alineados a los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que la empresa invierte en capacitación y desarrollo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que la mayoría de empleados compartimos los mismos valores	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que las personas en la empresa buscan activamente llegar a acuerdos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que las diferentes áreas podemos trabajar en conjunto con facilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que la empresa adoptó mecanismos para afrontar este cambio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que la empresa desarrolló formas de acercarse al cliente durante esta crisis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Que la empresa supo anticiparse a esta situación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Por favor introduzca su edad *

5. Cuántos años lleva trabajando en la empresa *

6.Cuál es su sexo *

Marca solo un óvalo.

Masculino

Femenino

FORMATO DE ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

Presentación de la entrevista

Buenas tardes, mi nombre es Lina Roche, me encuentro realizando mi trabajo de titulación de la Maestría en Gestión de Talento Humano.

El Objetivo General es Identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura de la empresa al momento de implementar teletrabajo en el periodo de crisis. Por lo que he solicitado su apoyo con la siguiente entrevista, la misma será grabada por motivos de evidencia para mi trabajo, la información compartida en esta entrevista es confidencial.

Enfoque del cliente

1. ¿Tiene la empresa algún mecanismo para evaluar la satisfacción de sus clientes?
2. ¿Qué tan satisfechos están los clientes con la empresa?

Aprendizaje empresarial

3. Hablando del entorno, ¿Diría usted que la empresa es buena para afrontar el cambio?
4. ¿Cómo se prepara la empresa para afrontar posibles cambios? (x ejemplo realiza investigación)

Creación de cambio

5. ¿Cuándo hubo la crisis de COVID, qué hizo la empresa para afrontar esa situación?
6. ¿Cree que esas acciones fueron suficientes?

Coordinación e integración

7. ¿Cómo describiría el trabajo en equipo dentro de la empresa?
8. ¿Las diferentes áreas trabajan bien en equipo?

Valores clave

9. ¿Cree usted que en la empresa se manejan valores globales, es decir, que la empresa busca que todos tengan valores similares?
10. ¿Cuáles son esos valores? ¿Qué hace la empresa para fomentarlos?

Empoderamiento

11. ¿Usted cree que su empresa se preocupa por motivar a sus empleados?
12. ¿Qué hace la empresa para motivar a sus empleados?

Desarrollo de destrezas

13. ¿La empresa invierte en capacitación?
14. En su criterio, ¿es suficiente la capacitación que brinda?

Orientación de equipo

15. ¿Considera usted que en su organización se fomenta la cooperación entre las diferentes áreas de trabajo? ¿Cómo lo hace?

Visión

16. ¿Conoce usted la visión de la empresa?
17. ¿Cree usted que su empresa realmente toma acciones para cumplir con esa visión?

Intención y dirección estratégica

18. ¿Conoce usted la misión de su empresa?
19. ¿Cree usted que su empresa cumple realmente con esa misión?

Metas y objetivos

20. ¿Conoce usted los objetivos de su cargo?
21. ¿Qué tanto se preocupa por tener objetivos claros para sus trabajadores?

Muchas gracias por su apoyo y colaboración.

Que tenga un buen día.

Anexo 2. Promedios de la encuesta de la dimensión Involucramiento

INVOLUCRAMIENTO	2,28
Desarrollo de capacidades	2,71
A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	3,67
Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	2,61
La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	2,28
La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	2,16
Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo	2,84
Empoderamiento	2,04
Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo	2,05
La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	2,23
La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	2,00
La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado	1,98
Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información	1,95
Trabajo en equipo	2,07
Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección	2,00
El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización	1,95
Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización	2,31
Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	2,19
Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	1,91

Promedios de la encuesta de la dimensión Consistencia

CONSISTENCIA	2,21
Acuerdo	2,32
A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	3,30
Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	2,19
Este grupo tiene una cultura claramente marcada	1,89
Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	1,88
Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	2,34
Coordinación e integración	2,41
Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	2,63
Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	2,17
Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común	2,27

Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible	2,05
Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización	2,94
Valores centrales	1,89
Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	1,80
Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	1,81
Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas	1,86
Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas	1,97
Los líderes y directores practican lo que pregonan	2,02

Promedios de la encuesta de la dimensión Adaptabilidad

ADAPTABILIDAD	2,35
Aprendizaje Organizativo	2,35
Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	1,97
El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	1,91
La innovación es algo que fomenta la empresa	2,14
Muchas ideas «se pierden por el camino»	2,98
Nos aseguramos de que diferentes áreas sepan lo que están haciendo las otras	2,73
Orientación al cambio	2,28
Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas	1,95
La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	2,13
Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios	2,13
Los intentos de realizar cambios suelen generar resistencia por parte del equipo	2,94
Respondemos bien a los cambios del entorno	2,23
Orientación al cliente	2,42
Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	2,22
La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones	2,06
Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios	1,95
Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes	3,58
Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno	2,27

Promedios de la encuesta de la dimensión Misión

MISION	1,99
Dirección y Propósitos Estratégicos	2,13
Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	1,89
Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	1,72
Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	1,77
La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara	3,36
Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	1,92
Metas y objetivos	1,89
Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	1,94
Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir	1,92
La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	1,88
Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	1,88
Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas	1,84
Visión	1,95
El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	2,02
Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo	1,72
Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	1,88
Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	2,06
Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro	2,08

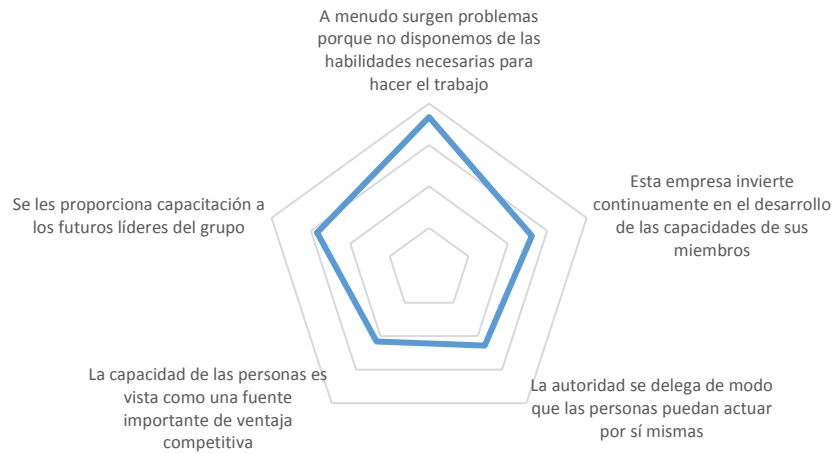
Anexo 3. Estadística total de elemento Alfa de Cronbach

Ítem	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	128,61	1409,766	,085	,978
P2	129,67	1363,430	,579	,977
P3	130,00	1359,587	,744	,977
P4	130,13	1360,937	,837	,976
P5	129,44	1374,440	,464	,977
P6	128,98	1415,190	,026	,978
P7	130,09	1370,816	,679	,977
P8	130,39	1368,274	,774	,977
P9	130,41	1370,816	,761	,977
P10	129,94	1366,187	,640	,977
P11	130,31	1365,393	,718	,977
P12	130,38	1362,111	,781	,977
P13	130,14	1360,472	,707	,977
P14	129,30	1408,530	,089	,978
P15	129,55	1378,283	,516	,977
P16	129,66	1376,959	,550	,977
P17	130,11	1369,115	,753	,977
P18	130,02	1377,349	,711	,977
P19	130,23	1362,531	,740	,977
P20	129,34	1376,166	,395	,978
P21	130,39	1375,543	,707	,977
P22	130,56	1371,774	,746	,977
P23	130,52	1369,047	,768	,977
P24	128,92	1397,248	,192	,978
P25	130,36	1369,980	,744	,977
P26	130,34	1378,928	,710	,977
P27	130,36	1378,774	,684	,977
P28	130,41	1369,356	,735	,977
P29	130,41	1363,102	,869	,976
P30	130,44	1366,694	,798	,977
P31	130,33	1355,494	,787	,977
P32	130,16	1363,912	,745	,977
P33	130,16	1364,928	,757	,977
P34	129,34	1394,356	,260	,978
P35	130,05	1373,918	,590	,977
P36	130,06	1372,980	,679	,977
P37	130,22	1388,459	,466	,977
P38	130,33	1372,764	,643	,977
P39	128,70	1410,625	,084	,978
P40	130,02	1368,936	,745	,977
P41	130,23	1361,611	,857	,976
P42	130,05	1362,395	,763	,977
P43	130,28	1354,777	,790	,977
P44	130,30	1361,260	,797	,977
P45	130,33	1363,716	,824	,977
P46	130,28	1363,380	,773	,977
P47	130,33	1352,795	,905	,976
P48	129,97	1371,936	,616	,977
P49	130,09	1355,674	,769	,977
P50	130,38	1359,286	,822	,976
P51	130,48	1367,365	,806	,977
P52	130,47	1368,443	,776	,977
P53	130,42	1369,486	,777	,977
P54	130,31	1376,567	,644	,977
P55	130,27	1364,674	,734	,977
P56	130,27	1368,293	,736	,977
P57	130,56	1371,996	,781	,977
P58	130,41	1361,769	,853	,976
P59	130,22	1376,999	,705	,977
P60	130,20	1368,323	,754	,977

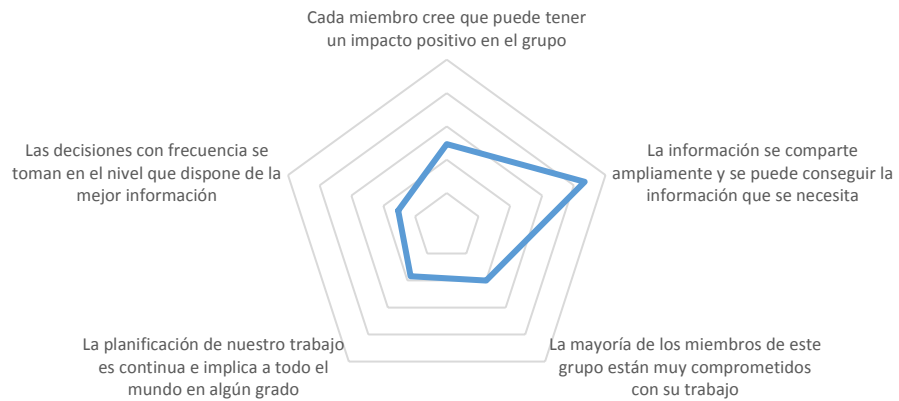
Anexo 4. Gráficos de las sub dimensiones del modelo Denison

INVOLUCRAMIENTO

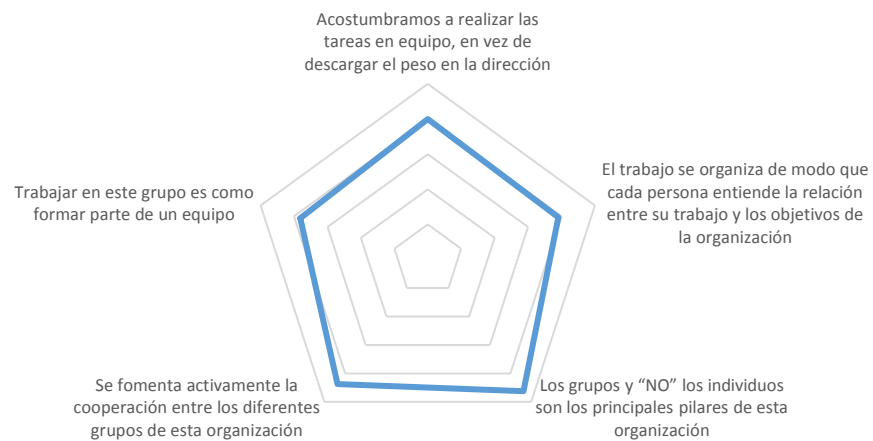
• **Desarrollo de capacidades**



• **Empoderamiento**

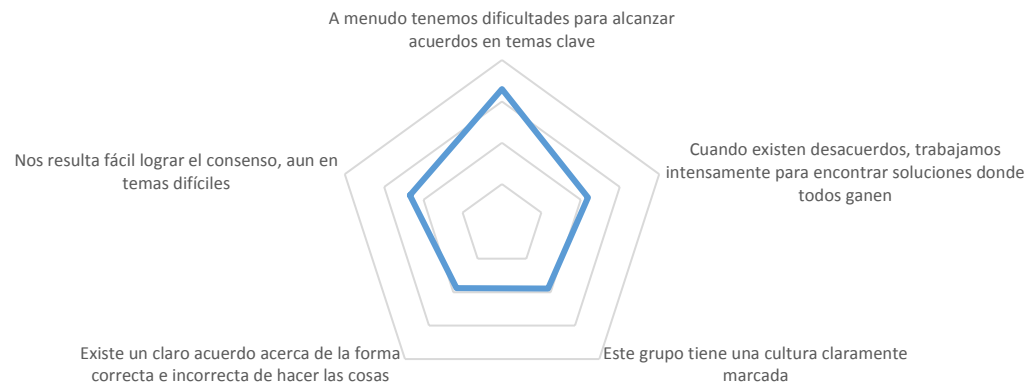


• **Trabajo en equipo**

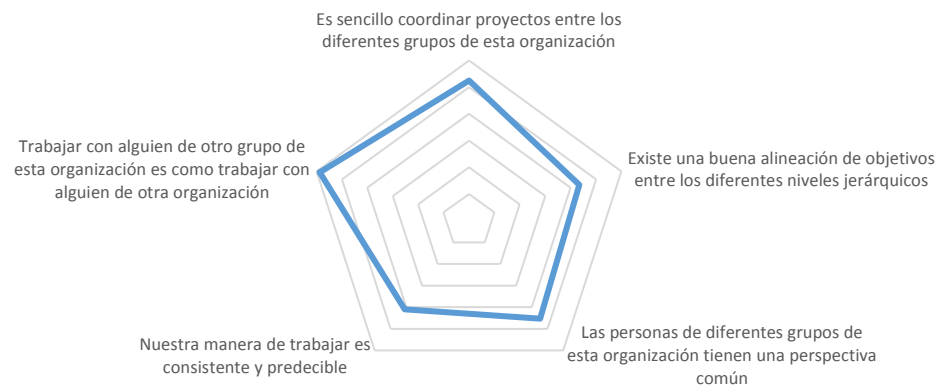


CONSISTENCIA

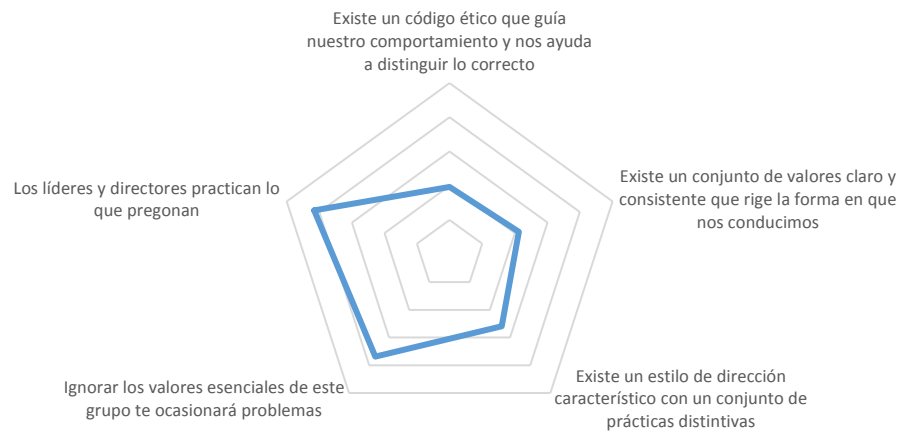
- **Acuerdo**



Coordinación e integración

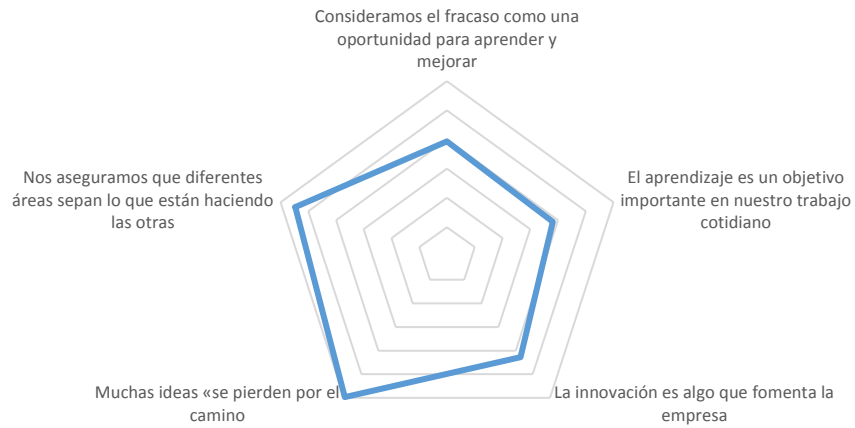


Valores centrales

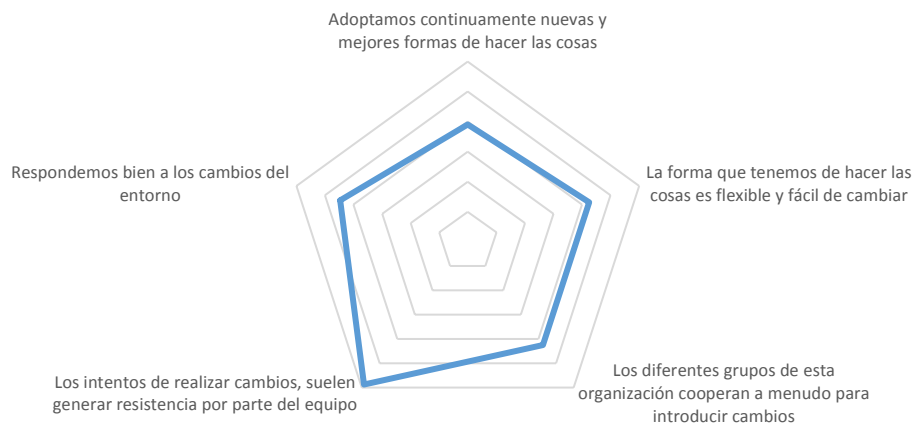


ADAPTABILIDAD

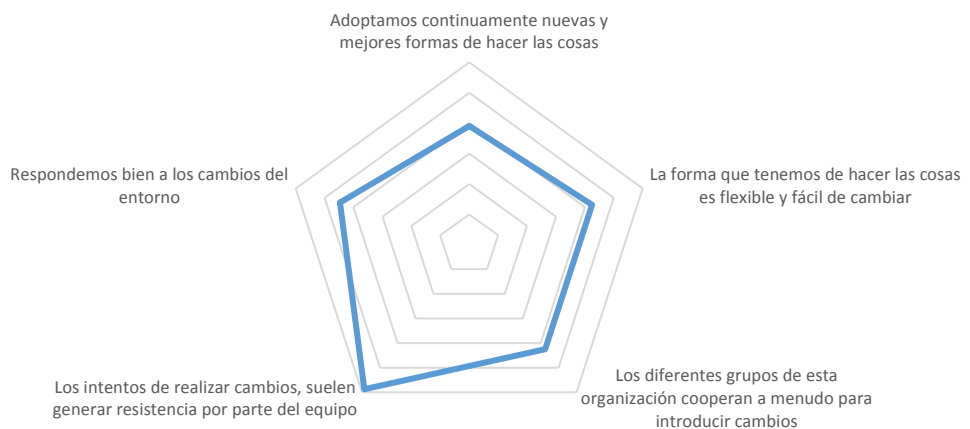
- Aprendizaje organizativo**



- Orientación al cambio**

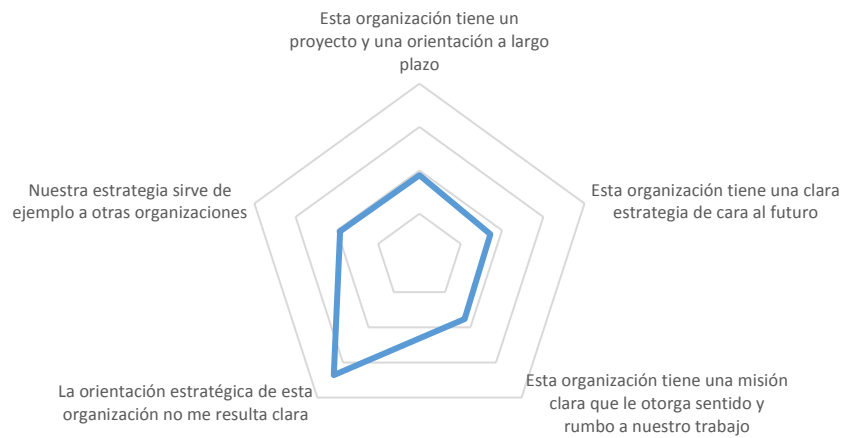


- Orientación al cliente**

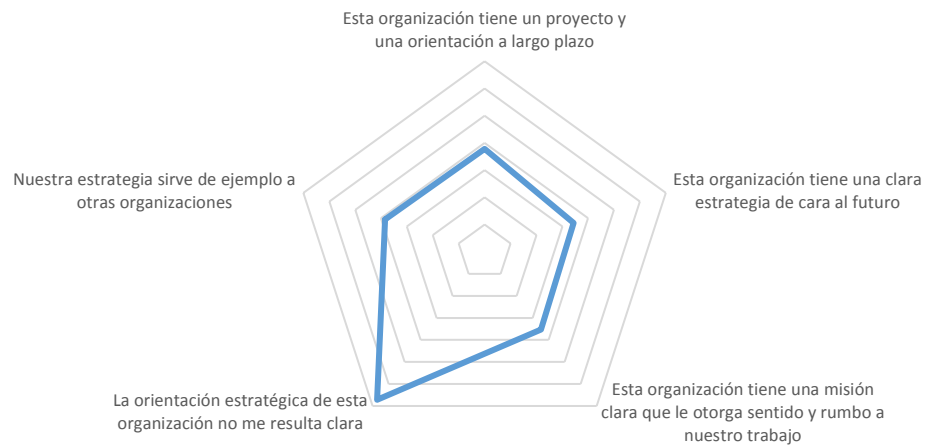


MISIÓN

- Dirección y propósitos estratégicos**



- Metas y objetivos**



- Visión**

