



**Universidad del Azuay**

**Departamento de Posgrados**

**Maestría en Gestión del Talento Humano I**

**ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA  
IMPORTANTE EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO DE LA  
CIUDAD DE CUENCA HACIA LA IMPLEMENTACIÓN DEL  
TELETRABAJO DEBIDO A LA EMERGENCIA SANITARIA  
PROVOCADA POR EL COVID-19**

**Master en Gestión del Talento Humano**

**Autor: Psi. Lab. Bernardo Esteban Galán Auquilla**

**Director: Sibila Astudillo Sarmiento**

**Cuenca, Ecuador**

**2020**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto de maestría está dedicado a la vida, a la naturaleza, que nos forma y nos brinda todo a cambio de que sepamos cuidarla y aprovecharla al máximo.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco de manera especial a Cooperativa de Ahorro y Crédito La Merced por darme la oportunidad de realizar este proyecto de maestría en su prestigiosa Institución.

## RESUMEN

El presente trabajo plantea un análisis de la cultura organizacional de una importante empresa financiera de la ciudad de Cuenca, recopilando información de la misma, utilizando entrevistas aplicadas a personajes claves identificados por medio de un mapeo de actores, esto con la finalidad de realizar un estudio relacionado a la implementación del teletrabajo en la emergencia sanitaria provocada por el Corona Virus “COVID 19”. En una segunda fase, se aplicará una encuesta cualitativa estructurada para definir factores clave mediante un análisis factorial, los cuales servirán de insumo para determinar las fortalezas y debilidades de la empresa y la cultura de la misma al momento de implementar el teletrabajo en dicha emergencia.

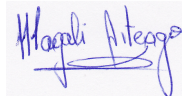
**Palabras clave:** teletrabajo, cultura organizacional, análisis cualitativo, análisis factorial, COVID – 19, implementación.

## **ABSTRACT**

This work presents an analysis of the organizational culture in an important financial company in the city of Cuenca. Information about this issue was obtained by using interviews applied to key characters identified through a mapping of actors, this in order to carry out a study related to the implementation of teleworking in the health emergency caused by the Corona Virus "COVID 19". In a second phase, a structured qualitative survey was applied to define key factors through factor analysis, which will serve as input to determine the strengths and weaknesses of the company and its culture when implementing teleworking in said emergency.

Keywords: telework, organizational culture, qualitative analysis, factor analysis, COVID - 19, implementation.

Translated by

A handwritten signature in blue ink, appearing to read "Marcela Aitego". The signature is stylized and includes a horizontal line underneath the name.

Bernardo Galán

## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	1
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>1.1. Teletrabajo: Historia y Conceptos</b> .....	1
<b>1.2. Marco Legal y Regulaciones.</b> .....	2
<b>1.3. Ventajas y Desventajas</b> .....	3
<b>1.4. La Cultura Organizacional.</b> .....	4
<b>1.5. Métodos de Análisis de Cultura.</b> .....	4
<b>1.6. Análisis Factorial</b> .....	5
<b>1.7. Cultura y Teletrabajo</b> .....	6
<b>1.8. Problemática</b> .....	7
<b>1.9. Objetivos Generales y Específicos.</b> .....	8
<b>1.9.1. Objetivo general:</b> .....	8
<b>1.9.2. Objetivos específicos:</b> .....	8
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	9
<b>2. MATERIALES Y MÉTODOS</b> .....	9
<b>2.1. Paradigma de investigación y tipo de estudio</b> .....	9
<b>2.2. Descripción del contexto</b> .....	9
<b>2.3. Proceso de ejecución</b> .....	10
<b>2.4. La Empresa: Quienes Somos</b> .....	11
<b>2.5. Misión</b> .....	11
<b>2.6. Visión</b> .....	11
<b>2.7. Reseña Histórica</b> .....	11
<b>2.8. Descripción de los Instrumentos</b> .....	21
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	23
<b>3. RESULTADOS</b> .....	23
<b>3.1. ¿Cómo es mi empresa?</b> .....	26
<b>3.2. Aspectos durante el tiempo de teletrabajo</b> .....	53
<b>3.3. Indique cuánto de cada una de estas cualidades de su empresa le ayudó a afrontar el teletrabajo</b> .....	74
<b>3.4. Demografía</b> .....	92

3.5. Análisis Factorial .....	95
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	111
<b>4. DISCUSIÓN</b> .....	111
.....	114
<b>CAPITULO 5</b> .....	116
<b>5. CONCLUSIÓN</b> .....	116
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	117
<b>ANEXOS</b> .....	120

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Imagen 1: Mapeo de Actores .....	18
Imagen 2: Relaciones entre los Actores.....	19
Imagen 3: Coordinación entre los actores.....	20
Imagen 4: ¿Cómo es mi empresa? Problemas y Habilidades Necesarias .....	26
Imagen 5: Inversión en Desarrollo de Capacidades .....	26
Imagen 6: Delegación de la Autoridad .....	27
Imagen 7: Capacitación para futuros líderes.....	27
Imagen 8: Desacuerdos y Soluciones .....	28
Imagen 9: Cultura claramente marcada .....	28
Imagen 10: Acuerdo sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.....	29
Imagen 11: Fracaso como una oportunidad .....	29
Imagen 12: Importancia del Aprendizaje.....	30
Imagen 13: Innovación .....	30
Imagen 14: Coordinación de Proyectos.....	31
Imagen 15: Proyecto y Orientación a largo plazo .....	31
Imagen 16: Estrategia de cara al futuro .....	32
Imagen 17: Misión y Rumbo del trabajo .....	32
Imagen 18: Progreso y Objetivos Fijados.....	33
Imagen 19: La dirección nos conduce a los objetivos .....	33
Imagen 20: Las personas saben lo hay que hacer para tener éxito .....	34
Imagen 21: Flexibilidad.....	34
Imagen 22: Cambios del Entorno.....	35
Imagen 23: Información .....	35
Imagen 24: Compromiso con el trabajo.....	36
Imagen 25: Cooperación.....	36
Imagen 26: Código Ético .....	37
Imagen 27: Valores .....	37
Imagen 28: Líderes y Directores .....	38
Imagen 29: Adaptación al Teletrabajo.....	53
Imagen 30: Nivel de Motivación.....	54
Imagen 31: Nivel de Satisfacción.....	55
Imagen 32: Capacidad de Planificación .....	56
Imagen 33: Priorización de las Tareas.....	57
Imagen 34: Capacidad de Concentración .....	58
Imagen 35: Manejo de Sistemas Informáticos.....	59
Imagen 36: Dependencia de Documentos Físicos.....	60
Imagen 37: Fechas Límite.....	61
Imagen 38: Cumplimiento de Horas Laborales.....	62
Imagen 39: Separación de la Vida Laboral y Personal.....	63
Imagen 40: Cumplimiento de los objetivos de mi cargo .....	64
Imagen 41: Productividad en General .....	65
Imagen 42: Capacidad para realizar tareas de forma virtual.....	66



Imagen 43: Eficiencia en General .....	67
Imagen 44: Objetivos empresariales claramente expresados.....	74
Imagen 45: Claridad en los Objetivos del cargo .....	75
Imagen 46: Visión Compartida .....	76
Imagen 47: Libertad para manejar el trabajo .....	77
Imagen 48: Motivación para mantenernos alineados a los objetivos .....	78
Imagen 49: Inversión en Capacitación y Desarrollo .....	79
Imagen 50: Valores Compartidos.....	80
Imagen 51: Acuerdos.....	81
Imagen 52: Trabajo en conjunto con facilidad.....	82
Imagen 53: Mecanismos Adoptados .....	83
Imagen 54: Formas de atención al cliente en tiempo de crisis.....	84
Imagen 55: Anticipación a la Situación.....	85
Imagen 56: Edades .....	92
Imagen 57: Años trabajando en la empresa .....	92
Imagen 58: Sexo.....	93
Imagen 59: Gráfico de Sedimentación .....	96
Imagen 60: Componentes 1 y 2 en espacio rotado.....	105
Imagen 61: Componentes 1 y 3 en espacio rotado.....	106
Imagen 62: Dispersión Simple factores 1 y 2 .....	108
Imagen 63: Dispersión simple factores 1 y 3 .....	109
Imagen 64: Dispersión de variables del factor 2 .....	114

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definición de Teletrabajo y su evolución a través de los años.....	1
Tabla 2: Ventajas y Desventajas del Teletrabajo .....	3
Tabla 3: Estudios Latinoamericanos sobre la Cultura Organizacional.....	4
Tabla 4: Pasos para la identificación y mapeo de actores clave.....	12
Tabla 5: Actores Clave, cargos y nombres .....	15
Tabla 6: Actores Clave, roles, relaciones y poder .....	15
Tabla 7: Cruce de Variables “Problemas y Habilidades Necesarias” (V1) / “Inversión en Desarrollo de Capacidades” (V2) .....	39
Tabla 8: Cruce de Variables “Delegación de la Autoridad” (V3) / “Capacitación para futuros líderes” (V4) .....	40
Tabla 9: Cruce de Variables “Desacuerdos y Soluciones” (V5) / “Acuerdo sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas” (V7) .....	41
Tabla 10: Cruce de Variables “Cultura claramente marcada” (V6) / “Innovación” (V10).....	42
Tabla 11: Cruce de Variables “Fracaso como una oportunidad” (V8) / “Importancia del Aprendizaje” (V9) .....	43
Tabla 12: Cruce de variables “Coordinación de Proyectos” (V11) / “Proyecto y Orientación a largo plazo” (V12) .....	44
Tabla 13: Cruce de variables “Estrategia de cara al futuro” (V13) / “Misión y Rumbo del trabajo” (V14) .....	45
Tabla 14: Cruce de variables “Progreso y Objetivos Fijados” (V15) y “La dirección nos conduce a los objetivos” (V16).....	46
Tabla 15: Cruce de variables “La dirección nos conduce a los objetivos” (V16) / “Las personas saben lo que hay que hacer para tener éxito” (V17) .....	47
Tabla 16: Cruce de variables “Flexibilidad” (V18) / “Cambios del Entorno” (V19).....	48
Tabla 17: Cruce de variables “Información” (V20) / “Cooperación” (V22) .....	49
Tabla 18: Cruce de variables “Compromiso con el trabajo” (V21) / “Cooperación” (V22).....	50
Tabla 19: Cruce de variables “Código Ético” (V23) / “Valores” (V24).....	51
Tabla 20: Cruce de variables “Valores” (V24) / “líderes y Directores” (V25).....	52
Tabla 21: Cruce de variables “Adaptación al Teletrabajo” (V26) / “Nivel de Motivación” (V27) .....	68
Tabla 22: Cruce de variables “Nivel de Satisfacción” (V28) / “Capacidad de Planificación” (V29) .....	68
Tabla 23: Cruce de variables “Priorización de las Tareas” (V30) / “Capacidad de Concentración” (V31).....	69
Tabla 24: Cruce de variables “Manejo de Sistemas Informáticos” (V32) / “Dependencia de Documentos Físicos” (V33) .....	70
Tabla 25: Cruce de variables “Fechas Límite” (V34) / “Cumplimiento de Horas Laborales” (V35) .....	70
Tabla 26: Cruce de variables “Cumplimiento de Horas Laborales” (V35) / “Separación de la Vida Laboral y Personal” (V36).....	71
Tabla 27: Cruce de variables “Cumplimiento de los objetivos de mi cargo” (V37) / “Productividad en General” (V38).....	72
Tabla 28: Cruce de variables “Capacidad para realizar tareas de forma virtual” (V39) “Eficiencia en General” (V40).....	72

Tabla 29: Cruce de variables “Objetivos empresariales claramente expresados” (V41) / “Claridad en los Objetivos del cargo” (V42).....	86
Tabla 30: Cruce de variables “Visión Compartida” (V43) / “Valores Compartidos” (V47).....	87
Tabla 31: Cruce de variables “Libertad para manejar el trabajo” (V44) / Motivación para mantenernos alineados a los objetivos” (V45) .....	87
Tabla 32: Cruce de variables “Inversión en Capacitación y Desarrollo” (V46) / “Formas de atención al cliente en tiempo de crisis” (V51).....	88
Tabla 33: Cruce de variables “Acuerdos” (V48) / “Trabajo en conjunto con facilidad” (V49).....	89
Tabla 34: Cruce de variables “Mecanismos adoptados” V50 / “Anticipación a la situación V52.....	89
Tabla 35: Cruce de variables “Mecanismos Adoptados” (V50) / “Formas de atención al cliente en tiempo de crisis” (V51) .....	90
Tabla 36: Cruce de variables “Sexo” (V55) / “Edad” (V53) .....	93
Tabla 37: Cruce de variables “Sexo” (V55) / “Años trabajando en la empresa” (V54).....	94
Tabla 38: Prueba de KMO y Bartlett.....	95
Tabla 39: Valores prueba de KMO .....	95
Tabla 40: Comunalidades .....	96
Tabla 41: Varianza total explicada.....	98
Tabla 42: Matriz de componente rotado.....	100

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista con Jefa de TTHH.....	120
Anexo 2: Entrevista con Jefe de TICS.....	121
Anexo 3: Entrevista con Jefa de Operaciones.....	122
Anexo 4: Encuesta de Cultura Organizacional .....	123
Anexo 5: Resultados de la Encuesta.....	135
Anexo 6: Vista de Variables SPSS.....	136

# CAPÍTULO 1

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Teletrabajo: Historia y Conceptos

El teletrabajo significa más que una simple modalidad laboral, es toda una cultura del trabajo y sobre el trabajador (Neirotti, Paolucci, & Raguseo, 2011). Una cultura que choca con la cultura presencial que todavía impera en el mundo de las organizaciones y en la mayoría de las empresas, pues para nuestra sociedad del conocimiento es un reto el cambio de perspectiva en donde la valoración del trabajo, la medición del rendimiento y las consideraciones sociales, operan siempre en la presencialidad (Pérez Sánchez & Gálvez Mozo, 2009).

El término teletrabajo se acuñó por primera vez en la década de 1970 y, actualmente, se define como la actividad laboral que se desarrolla fuera de las instalaciones de la empresa y con el uso de tecnologías de la información y de la comunicación, de este modo, el teletrabajador es la persona que utiliza la telemática para la realización de su profesión. (Vicente, Torres, Torres, Ramírez, & Capdevila, 2018)

La evolución del teletrabajo ha sido acompañada de diferentes conceptualizaciones a través del tiempo y del lugar donde se desarrolla. (Vargas, Villafrade, Palacios, & Osma, 2013)

*Tabla 1: Definición de Teletrabajo y su evolución a través de los años*

Autor	Definición
(Nilles, 1988)	“Cualquier forma de sustitución de desplazamientos relacionados con la actividad laboral por tecnologías de la información” o, de forma más gráfica, “la posibilidad de enviar el trabajo al trabajador, en lugar de enviar el trabajador al trabajo”
<b>La Organización Internacional del Trabajo (OIT)</b>	Forma de trabajo efectuada en un lugar alejado de la oficina central o del centro de producción y que implica una nueva tecnología que permite la separación y facilita la comunicación (Organización Internacional del Trabajo, 2001).
<b>Orero, Caamaño y Arraibi</b>	Una forma flexible de organización del trabajo, que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante parte importante del horario laboral (Orero Giménez, Caamaño Eraso, & Arraibi Dañobeitia, 2010).
<b>Hunton y Norman (2010)</b>	El teletrabajo es un acuerdo de trabajo flexible que proporciona a los empleados la capacidad para “realizar el trabajo para sus empleadores periódica, regular o exclusivamente desde la casa o desde otra localización remota que está equipada con la

---

	apropiada tecnología para transferir el trabajo a la organización (Hunton & Norman, 2010)
<b>Convenio sobre Teletrabajo de la Unión Europea</b>	El término teletrabajo, se consigna para aludir al trabajo en el que se utilizan las TIC y que se lleva a cabo de manera regular fuera de las instalaciones del empleador. Por tanto, el nuevo convenio cubre a numerosos trabajadores “móviles” o itinerantes, así como a los que desarrollan su actividad en su domicilio” (CES, 2002).
<b>Pérez y Gálvez</b>	Han definido el teletrabajo como el trabajo realizado en casa, aunque cada vez más se incluyen dentro de esta definición una gran variedad de localizaciones y se enfatiza la distancia por la que se entiende una ubicación espacial alejada del sitio físico que la organización destina habitualmente a sus empleados/as o bien una ubicación alejada del sitio donde se entrega el resultado final del trabajo (Pérez Sánchez & Gálvez Mozo, 2009).
<b>Pérez Sánchez</b>	El teletrabajo es el trabajo remunerado que cumpla con los siguientes tres requisitos: la ubicación pues el trabajo se realiza en un lugar físico diferente de donde se necesitan los resultados, debe desarrollarse un uso intensivo de las TIC y debe existir un vínculo de comunicación con el empleador o contratista; teniendo en cuenta ampliamente las resistencias por parte de las organizaciones a la hora de implementar esta modalidad de organización del trabajo, centradas principalmente en los costes, los cambios organizacionales y la inseguridad en la información (Pérez, 2011).
<b>Lier Tom</b>	El teletrabajo es una forma de trabajo donde los empleados pueden realizar sus actividades de trabajo fuera de la sede de la empresa y en horarios flexibles. Es una opción reconocida para las empresas que se enfrentan a dificultades espaciales y crecimiento, lo que permite situaciones de trabajo más flexibles y crear competitiva ventajas (Lier, De Witte, & Macharis, 2012).

---

Fuente: Cordova Olivarria S. El teletrabajo, la tecnología en la creación de nuevas relaciones de trabajo y su inobservancia por la ley laboral mexicana. Cuarto Congreso Nacional de Estudios de Trabajo. México; 2003.

## 1.2.Marco Legal y Regulaciones.

En Acuerdo Ministerial MDT-2020.-076 de fecha 12 de marzo de 2020, se emiten directrices para la implementación del teletrabajo emergente durante la declaratoria de emergencia sanitaria.

Art. 3.- De la adopción de teletrabajo emergente. - A fin de garantizar la salud de los trabajadores y servidores públicos, durante la emergencia sanitaria declarada; será potestad de la máxima autoridad institucional del sector público y/o del empleador del sector privado adoptar la implementación de teletrabajo emergente.

Art. 4.- De la implementación de teletrabajo emergente: Es la prestación de servicios de carácter no presencial en jornadas ordinarias o especiales de trabajo, a través de la cual la o el

servidor público o la o el trabajador realiza sus actividades fuera de las instalaciones en las que habitualmente desarrolla sus actividades laborales.

La implementación de teletrabajo emergente en relaciones contractuales existentes, modifica únicamente el lugar en que se efectúa el trabajo, sin afectar ni alterar las condiciones esenciales de la relación laboral, por tanto, no vulnera derechos y no constituye causal de terminación de la relación de trabajo.

Existe un protocolo de Salud Ocupacional y prevención de riesgos Laborales para trabajadores y servidores públicos que utilicen el teletrabajo como medida preventiva ante el posible contagio del Corona Virus emitido por el IESS (Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social).

### 1.3.Ventajas y Desventajas

Tabla 2: Ventajas y Desventajas del Teletrabajo

Ventajas	Desventajas
Flexibilidad de horarios	Incomunicación y aislamiento
Reducción de problemática de transporte	Necesidad de ayuda en situaciones concretas
Ganancia neta de tiempo	Requiere autodisciplina
Autonomía profesional	Requiere supervisión
Medio de trabajo familiar y facilidad de cuidado de mayores y de menores	Requiere alto grado de motivación y disciplina
Carencia de barreras arquitectónicas (discapacitados)	Requiere de capacidades de manejo tecnológico
Reducción de accidentes de trabajo e in itinere (en discapacitados)	Riesgo de desarrollar adicción al trabajo
Costos reducidos de mantenimiento	Dificultad en la separación del tiempo de trabajo y tiempo libre
Favorece la empleabilidad de otros trabajadores	Riesgo por inobservancia de las normas de seguridad e higiene
Alternativa a despidos por necesidad de movilidad o traslados	Pérdida de la capacidad de iniciativa y de creatividad del trabajador.
Favorece el empleo rural o en zonas aisladas/ deprimidas	Distinta consideración empresarias entre los trabajadores internos y externos
Descentralización de empresas	
Favorece la apertura de nuevos mercados	
Reduce el absentismo	
Favorece nuevas formas de negocio: telemarketing, telecompra, telemedicina o teleinformación	

Fuente: Modificado por GIMT de: Mella Méndez, L. Sobre una nueva manera de trabajar: el teletrabajo. Aranzadi Social. 2016; 5: 64 - 66.

## 1.4. La Cultura Organizacional.

La idea pionera del concepto de cultura fue presentada por Edward Burnett Tylor en su obra *Primitive Culture* (1871). Para Tylor, la cultura se caracteriza como un complejo que incluye conocimiento, creencias, arte, moral, leyes, costumbres y otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad (Mateo, 1978).

A través de los años surgieron nuevas aportaciones como que “el significado es establecido por la socialización de una variedad de grupos identificados que convergen en el lugar de trabajo” (Denison, 1996).

En años posteriores, se considerarían además otros aspectos subyacentes como que las manifestaciones culturales generan patrones de significado que mantienen a la organización a veces en armonía, en conflictos entre grupos y hasta en relaciones de ambigüedad, paradoja y contradicción (Martin, 2002).

Ya en el siglo XXI, se empieza a considerar a la cultura organizacional como el único factor que diferencia las empresas sostenibles, debido a la complejidad, singularidad y el silencio que se maneja, lo que hace que se vuelva muy difícil de duplicar o imitar (Leite, 2009).

La cultura es un aspecto fundamental de las organizaciones, pues gestionándola correctamente y de la mejor manera posible, permite conseguir un buen ambiente y clima laboral, además de que los trabajadores se sientan orgullosos de laborar en las organizaciones, sobre todo porque puede influir de manera positiva dependiendo de la actitud y conducta presente en cada una de ellas, al mismo tiempo busca que los trabajadores se sientan más satisfechos y de esta manera logren conseguir el éxito y una ventaja competitiva al tener al personal adecuado y satisfecho trabajando con la empresa (Palafox, Jiménez, & Jacobo, 2019)

## 1.5. Métodos de Análisis de Cultura.

*Tabla 3: Estudios Latinoamericanos sobre la Cultura Organizacional*

Autores	Formas de medida	Variables relacionadas
Ferreira, Leal, Stall, Da Costa y Swan, (2002)	Cuestionario bajo escala de 5 puntos de Likert	No define



Marcone y Martín (2003)	Cuestionarios sometidos a análisis de enunciados y conceptos	No define
Carbajal (2003)	Modelo de gestión	Cooperación nacional, funciones del ciclo administrativo
Padoveze y Benedicto (2005)	Instrumentos cualitativos y cuantitativos orientados a empresas nacionales y multinacionales	Sentido cultural
Ollarves (2006)	Cualitativo	Propiedades motivacionales
Global Learning and Observations to Benefit the Environment (2007)	Proyecto Global Learning and Observations to Benefit the Environment	Medio ambiente
Hidalgo, Manzur, Olavarrieta y Farías (2007)	Combinación de métodos	Relaciones entre países
Rodríguez (2009)	Modelo de los seis sombreros de pensamiento	Estrategia
Godoy y Leguizamo (2009)	Modelo del profesor Carlos Eduardo Méndez Álvarez	Percepciones
Pirela y Sánchez (2009)	Metodología cualitativa, basada en el paradigma pos-positivista y el método hermenéutico	Aprendizaje
Salas (2009)	Estudio cuali-cuantitativo	Clima organizacional
Leite (2009)	Escala psicométrica de Likert	No define
Ribeiro y Coutinho (2009)	Entrevistas semiestructuradas	No define
Garibaldi, Wetzel y Ferreira (2009)	Modelo de observación y cuestionario con datos cuantificables	Rendimiento
Morales (2010)	Modelo de observación y cuestionario con datos cuantificables	Liderazgo, estructura de la organización, sistema cultural y clima organizacional
Sánchez (2010)	Método de cuestionario dirigido a directores	Individualismo/colectivismo, orientación empleado/tarea y flexibilidad/estabilidad

Fuente: Álvaro Carrillo. Medición de la cultura organizacional. Ciencias Administrativas; 2016.

## 1.6. Análisis Factorial

Nacido con el siglo XX, el análisis factorial (AF) se ha desarrollado considerablemente a lo largo de sus más de 100 años de existencia. El sencillo modelo inicial propuesto por Spearman (1904) para validar su teoría de la inteligencia ha dado lugar a una amplia familia de modelos que se utilizan no sólo en ciencias sociales, sino también en otros dominios como Biología o Economía. (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010)

El AF es un modelo estadístico que representa las relaciones entre un conjunto de variables. Plantea que estas relaciones pueden explicarse a partir de una serie de variables no observables (latentes) denominadas factores, siendo el número de factores substancialmente menor que el de variables. El modelo se obtiene directamente como extensión de algunas de las ideas básicas de los modelos de regresión lineal y de correlación parcial. Del primer modelo se derivan las ecuaciones fundamentales del AF. Del segundo se derivan las ideas clave para evaluar el ajuste del modelo a los datos. (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010)

En la literatura (e.g. Mulaik, 1972) se distinguen de forma muy marcada dos tipos de análisis factorial: el análisis factorial exploratorio (AFE) y el análisis factorial confirmatorio (AFC). En nuestra opinión esta distinción no es tan clara como se presenta en los textos y, además, plantea una serie de problemas. En primer lugar, en la distinción AFE-AFC se mezclan dos conceptos: (a) la finalidad con la que se lleva a cabo el análisis y (b) el modelo que se pone a prueba. En segundo lugar, tanto para (a) como para (b) el AFE y el AFC no son dos categorías cualitativamente distintas, sino que son, más bien, los dos polos de un continuo. (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010)

## **1.7.Cultura y Teletrabajo**

Cuando un individuo no comprende un cambio, sea de un simple software o de una compleja interrelación entre robot y nuevas técnicas de trabajo, ocurre una acumulación de la resistencia cultural de elementos como la inseguridad en la asimilación de las tecnologías, el miedo de la dimisión y los conflictos entre los grupos. En tercer lugar, afirmamos que toda cultura posee un código que debe ser descifrado, sin eso, es improbable realizar una comunicación para el cambio (Renato, 2008).

En el estado en que se encuentra el desarrollo de la organización posmoderna –todavía con fuertes resabios de la empresa taylorista-fordista- el teletrabajo ejerce un claro impacto sobre la cultura organizacional. Como modalidad que modifica y redefine los conceptos de tiempo y espacio, que desvanece las fronteras, fragmenta los espacios y el tiempo de trabajo, deslocaliza al trabajador y lo convierte en un ente global, el teletrabajo deja marcas sobre la superficie de la cultura, desestructura lo instituido y plantea nuevas relaciones sociales, que necesitan nuevas normas y esquemas culturales y comunicacionales para que funcionen en forma eficiente. (Colombo, 2008)

El impacto que genera esta modalidad en la institucionalización y reproducción de la cultura corporativa tiene que ver con su aplicación sobre un tipo de organización que todavía está parada sobre las bases del taylorismo y del fordismo – y en la que sus sedimentos aún se encuentran firmes en el mar de fondo de las organizaciones actuales (principalmente en América Latina)-, por la que no puede aplicarse en forma completa la conceptualización de los autores acerca de la organización lingüística, disociada de su espacio edilicio, físico y material. Estos últimos son justamente los factores sobre los que aún no existe un quiebre con respecto al tipo de organización que predominó durante el siglo XX. Y creo que, para poder revertirlo y que la cultura organizacional se adapte al modelo deslocalizado a través de las TICs, la materia pendiente a trabajar dentro del esquema del teletrabajo es justamente la comunicación. (Colombo, 2008)

### **1.8.Problemática**

El brote de un virus llamado "Corona Virus" (COVID-19) que se originó en la ciudad China de Wuhan en diciembre de 2019, ha provocado un estado de emergencia a nivel mundial, convirtiéndose en una pandemia que ha llegado a casi todos los países del globo, siendo uno de ellos el Ecuador.

Mediante Acuerdo Ministerial Nro. 00126-2020 de 11 de marzo de 2020, la Ministra de Salud Pública declaró el Estado de Emergencia Sanitaria debido al brote del coronavirus (COVID-19).

Con Acuerdo Interministerial Nro. 001 de 12 de marzo de 2020, la Ministra de Gobierno y el Ministro de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, dispusieron la adopción de acciones y medidas preventivas frente a la pandemia del brote del coronavirus (COVID-19); a fin de garantizar el derecho a la salud de todos sus habitantes.

Con Acuerdo Ministerial No. MDT-2020-0076 de 12 de marzo de 2020, el Ministro del Trabajo expidió las Directrices para la Aplicación de Teletrabajo Emergente durante la Declaratoria de Emergencia Sanitaria.

Por los antecedentes anteriormente mencionados, tanto el sector público como el sector privado, al cual vamos a hacer referencia en el presente estudio, se acogieron a la modalidad de teletrabajo emergente.

## **1.9.Objetivos Generales y Específicos.**

### **1.9.1. Objetivo general:**

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

### **1.9.2. Objetivos específicos:**

1. Construir y aplicar una herramienta cuantitativa en base a las variables identificadas en la organización.
2. Realizar un análisis cualitativo de la cultura organizacional de la empresa.
3. Identificar los principales factores de la cultura de la empresa.

## **CAPÍTULO 2**

### **2. MATERIALES Y MÉTODOS**

#### **2.1.Paradigma de investigación y tipo de estudio**

El presente estudio se realiza en dos etapas.

La primera de carácter cualitativo, busca determinar los atributos principales de la cultura organizacional desde la perspectiva de ciertas personas clave que la compone, además de conocer los principales mecanismos y estrategias que se están utilizando para adaptarse a este periodo de crisis que se da a raíz de la emergencia sanitaria provocada por el virus COVID-19.

Las personas clave de la organización son los responsables de las diferentes áreas de la organización y ciertos cargos que tiene incidencia directa en la implementación de estrategias para adaptarse al cambio necesario frente a la situación actual.

La segunda etapa de este estudio tiene carácter cuantitativo y consiste en aplicar una encuesta a una muestra de la población, dicha encuesta está estructurada en base a los atributos definidos en la etapa anterior, posteriormente se realizará un análisis factorial sobre los resultados obtenidos y de esta manera establecer de manera cuantitativa las principales características de la cultura de la empresa.

#### **2.2.Descripción del contexto**

Importantes acontecimientos han tenido lugar en nuestro mundo a partir del mes de enero de 2020.

El brote de un virus llamado "Corona Virus" (COVID-19) que se originó en la ciudad China de Wuhan en diciembre de 2019, ha provocado un estado de emergencia a nivel mundial, convirtiéndose en una pandemia que ha llegado a casi todos los países del globo, siendo uno de ellos el Ecuador.

A raíz de la propagación del virus, los mandatarios del estado ecuatoriano se vieron en la obligación de acatar una serie de medidas con la intención de evitar el colapso del sistema de salud del país y de salvaguardar la salud de los ciudadanos.

Mediante Acuerdo Ministerial Nro. 00126-2020 de 11 de marzo de 2020, la Ministra de

Salud Pública declaró el Estado de Emergencia Sanitaria debido al brote del coronavirus (COVID-19).

Con Acuerdo Interministerial Nro. 001 de 12 de marzo de 2020, la Ministra de Gobierno y el Ministro de Relaciones Exteriores y Movilidad Humana, dispusieron la adopción de acciones y medidas preventivas frente a la pandemia del brote del coronavirus (COVID-19); a fin de garantizar el derecho a la salud de todos sus habitantes.

Con Acuerdo Ministerial No. MDT-2020-0076 de 12 de marzo de 2020, el Ministro del Trabajo expidió las Directrices para la Aplicación de Teletrabajo Emergente durante la Declaratoria de Emergencia Sanitaria.

Por los antecedentes anteriormente mencionados, tanto el sector público como el sector privado, al cual pertenece la empresa que es objeto de estudio, se acogieron a la modalidad de teletrabajo emergente.

Sin duda la adopción de teletrabajo no se dio dentro de una transición normal, la cual ya se viene dando en otros países que han introducido la utilización de las TICs como alternativa hacia la saturación de los mercados laborales, esto debido a que el estado de emergencia apresuró la toma de decisiones frente al posible contagio de los trabajadores.

El cambio sin duda dentro de la organización es reactivo ya que se busca adaptarse a los factores externos sin que haya habido una previa planificación, pero esta es la situación de la gran mayoría de las empresas del mercado ecuatoriano.

### **2.3. Proceso de ejecución**

Como se había comentado, el presente estudio consta de dos etapas, la primera cualitativa y la segunda cuantitativa.

Inicialmente se mantuvo una reunión con el Supervisor General de la empresa, donde se conversó sobre el alcance del proyecto de tesis y el campo de estudio.

A continuación, se mantuvo una reunión con la Gerente de Talento Humano quien cordialmente aceptó que una de sus asistentes apoye a la investigación y a la aplicación de las herramientas del estudio.

Preliminarmente se realizó una recopilación de información referente a los antecedentes e

historia de la organización mediante recopilación bibliográfica como se muestra a continuación:

## **2.4.La Empresa: Quienes Somos**

Somos una cooperativa de ahorro y crédito, con 55 años de presencia en el Austro ecuatoriano. Promovemos el desarrollo socio económico de nuestros asociados, y la comunidad en general, mediante la prestación de servicios financieros en ahorros, créditos e inversiones, con las mejores tasas del mercado, además de proporcionar seguros, beneficios en salud, medicina y vivienda. (Cooperativa La Merced Ltda.-Cuenca, s.f.)

Actualmente, contamos con 23 agencias y 1 matriz ubicadas en las provincias: Azuay, Cañar, Morona Santiago, Loja, Guayas, Pastaza, Pichincha y Cotopaxi. (Cooperativa La Merced Ltda.-Cuenca, s.f.)

## **2.5.Misión**

La Merced Ltda., es una cooperativa de ahorro y crédito, que sustenta su crecimiento institucional a través de la oferta de productos financieros competitivos, contando para ello con tecnología de vanguardia y un recurso humano competente, comprometido y que basa sus actividades en los principales valores corporativos, teniendo como objetivo principal, su razón de ser: Cooperativismo y bienestar social. (Cooperativa La Merced Ltda.-Cuenca, s.f.)

## **2.6.Visión**

Ser un referente de la máxima calidad en el servicio, con productos financieros acordes a las necesidades y expectativas de nuestros socios, a través de un trato amable y oportuno, manteniendo como un estándar Institucional, la salud financiera, aspecto de trascendental importancia, que expresa seguridad y confianza. (Cooperativa La Merced Ltda.-Cuenca, s.f.)

## **2.7.Reseña Histórica**

La conformación de la cooperativa fue promovida por un grupo de artesanos visionarios de la parroquia El Vecino, de la ciudad de Cuenca, cuya motivación fue el consolidar una alternativa de financiamiento para posibilitar el dinamismo de sus labores artesanales y materializar sus iniciativas, mediante la cooperación o ayuda mutua, a través del ahorro y crédito; es decir, mediante la puesta en práctica del principio de solidaridad.

En este recorrer del tiempo hemos obtenido excelentes resultados, permitiéndonos proyectar y planificar otros productos y servicios. El éxito de La Merced no sería posible sin el apoyo incondicional de nuestros socios e inversionistas, quienes han sido consecuentes y coherentes con los principios y normas de la Cooperativa. (Cooperativa La Merced Ltda.-Cuenca, s.f.)

Para la primera etapa, se ubicaron técnicamente a los actores clave de la organización mediante un mapeo, estos actores son aquellos que tienen mayor incidencia con el proceso de adaptación al cambio que se necesita dada la situación actual. Se evaluaron dos variables: interés en el objetivo y poder e influencia.

La metodología “Mapeo de Actores Clave” (MAC) está basada en el enfoque de (Pozo Solis, 2007) y (FAO-EU, 2006).

La aplicación del MAC ha estado ligada a una intervención en concreto. Gran parte de la bibliografía al respecto, se refiere al mapeo de actores o análisis de los actores como la identificación de los principales actores vinculados a un proyecto, el análisis de sus intereses respecto del mismo, y la manera como cada uno de ellos puede afectar la viabilidad o riesgo de un proyecto (Overseas Development Administration, 1995).

De esta forma, se asume que el MAC ayuda a representar la realidad social en la que se intervendrá, comprenderla en su complejidad y diseñar estrategias de intervención con más elementos que el solo sentido común o la sola opinión de un informante calificado. La utilización del mapa social es visto como una herramienta fundamental en el diseño y puesta en marcha de todo proyecto, así como también a la hora de negociar/construir en conjunto el programa de acción a seguir. El mapeo de actores permite conocer las alianzas, los conflictos, los portavoces autorizados, y, por ende, permite seleccionar mejor los actores a los que se deba dirigir en tal o cual momento (Pozo-Solis, 2007)

*Tabla 4: Pasos para la identificación y mapeo de actores clave*

PASO 1	Propuesta inicial de clasificación de actores	¿Cómo hacerlo?	Posibles actores
	Consiste en identificar ni bien se inicia la intervención las instituciones, grupos organizados o personas que podrían ser	- Reunir a un pequeño grupo de informantes con diferentes perspectivas y experiencias	- Instituciones públicas (nacional, provincial o local) con incidencia en la zona



	relevantes en función del proyecto de acción o investigación	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lluvia de ideas para hacer un listado de los diferentes actores</li> <li>- Clasificación por grupos de actores (cluster), para reconocer los más importantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instituciones privadas</li> <li>- Empresas</li> <li>- Organizaciones sin fines de lucro</li> <li>- Organizaciones sociales</li> <li>- Entidades religiosas</li> <li>- Actores individuales</li> </ul>
PASO 2	<b>Identificación de funciones y roles de cada actor</b>	Comentarios sobre su adaptación a nuestro proyecto	
	Para propuestas de intervención, el objetivo acá es reconocer las principales funciones de los actores respecto del proyecto o programa, así como identificar las posibles acciones que podrían desarrollar los actores sociales e institucionales perfilando una red de alianzas interinstitucionales en relación con la propuesta de intervención.	Para un proyecto de investigación, este momento podría aportar una descripción de las principales estrategias o modos de vida de los actores sociales (personas, grupos de productores o empresas), así como el rol social y la función de otros actores como instituciones públicas, organizaciones sociales, etc.	
PASO 3	<b>Análisis de los actores</b>	a) Relaciones predominantes	b) Niveles de poder
	Acá se busca realizar un análisis cualitativo de los diferentes actores de cara al proceso participativo iniciado. Se pueden adoptar dos categorías: a) relaciones predominantes entre los actores, con énfasis en el nivel de interés, y b) niveles de poder o influencia sobre otros actores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- A favor (predominan relaciones de confianza y colaboración mutua)</li> <li>- Indeciso/indiferente</li> <li>- En contra (predominan relaciones de conflicto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto: alta influencia sobre los demás</li> <li>- Medio: Mediana influencia sobre los demás</li> <li>- Bajo: no hay influencia sobre los demás</li> </ul>
PASO 4	<b>Elaboración de la Matriz del MAC</b>	Comentarios sobre su adaptación a nuestro proyecto	
	Para proyectos de intervención, este paso debiera aportar un cuadro de doble entrada donde se ubiquen a los actores según su grado de poder (alto, medio, bajo)	El cuadro de doble entrada, en el caso de proyectos como el nuestro, debiera combinar otras variables, definidas por tipo de actor, tipo de configuraciones ecológicas, o poder e influencia respecto al acceso y uso de los recursos.	

		y su posición respecto a la propuesta de intervención (a favor, indiferentes y opuestos). Esto se puede hacer mediante la discusión entre los participantes
PASO 5	<b>Reconocimiento de las relaciones sociales</b>	Comentarios sobre su adaptación a nuestro proyecto
		<p>En proyectos de intervención este paso busca identificar y analizar el tipo de relaciones que puede existir entre diferentes actores (Por ejemplo relación fuerte de coordinación y trabajo conjunto, relación débil con poca o casi ninguna coordinación y relación de conflicto).</p> <p>El MAC adaptado a nuestro proyecto de investigación, debiera –en este paso- identificar y analizar las relaciones entre actores en torno a los principales servicios eco sistémicos priorizados. De particular importancia es la identificación de los conflictos entre actores en torno al acceso de determinados SE, o relacionados con la incapacidad de acceso a partir del deterioro del recursos por parte de otros.</p>
PASO 6	<b>Reconocimiento de las relaciones sociales</b>	Comentarios sobre su adaptación a nuestro proyecto
		<p>Esto es muy importante tanto para proyectos de intervención como de investigación. Consiste en identificar las redes existentes y el conjunto de acciones que deben tomar. Por ejemplo, se puede identificar redes sociales que coordinan actividades en común, grupos que presentan relaciones que requieren ser fortalecidos y los que presentan relaciones de conflicto. En el caso de proyectos de intervención se pueden plantear estrategias para trabajar con las redes consolidadas y para fortalecer las relaciones entre los grupos que presentan relaciones débiles (ver ejemplos 3, 4 y 5).</p> <p>En el caso de proyectos de intervención se pueden plantear estrategias para trabajar con las redes consolidadas y para fortalecer las relaciones entre los grupos que presentan relaciones débiles. Para el caso de estudios como el nuestro, este paso puede abordar las redes –que entre diferentes actores- se consolidan en función del acceso a determinados SEs.</p>

Fuente: Elaboración Propia

En base a una identificación inicial conjuntamente con la Jefa de TTHH, se obtuvo el siguiente listado de actores clave:

Tabla 5: Actores Clave, cargos y nombres

CARGO	NOMBRE
JEFE FINANCIERO	AREVALO POLO VERONICA VICTORIA
JEFE DE OPERACIONES	AVILA CHILLOGALLO MERCY PAOLA
GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS	BERMEO SIGUENZA MARIA ALEXANDRA
JEFE DE CARTERA	CELLERI COBOS PABLO KENNDY
GERENTE ADMINISTRATIVO	MORENO MORENO GERMAN AURELIO
JEFE DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	PERALTA VALLEJO MARCO ANTONIO
JEFE DE TALENTO HUMANO	PIÑA RODRIGUEZ MARTHA PATRICIA
AUDITOR INTERNO	SOLORZANO ANDRADE MARCO REMIGIO
JEFE DE TICS	VELEZ BRITO JUAN DIEGO
JEFE DE CREDITO	VINTIMILLA GONZALEZ MARCELA PAULINA

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6: Actores Clave, roles, relaciones y poder

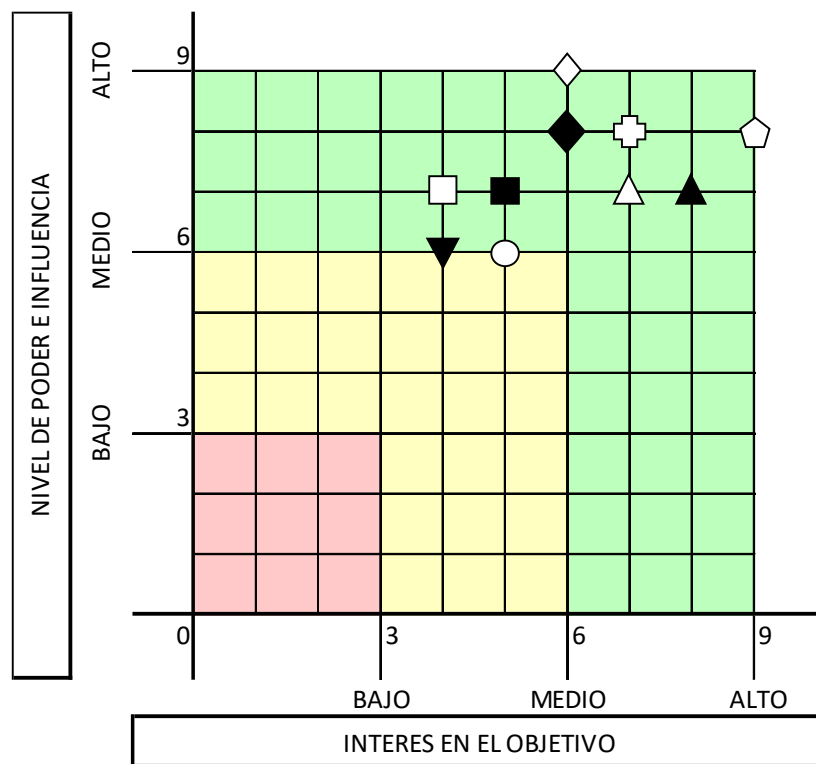
ACTORES	ROL EN EL PROYECTO	RELACIÓN PREDOMINANTE	JERARQUIZACIÓN DE SU PODER
<b>JEFE FINANCIERO</b>	Jefe Financiero, busca una transición suave hacia la adaptación del teletrabajo para que no afecte los indicadores financieros de la Institución.  Su rol dentro del proyecto es de consultor.	Indiferente (Interés Medio)	Apenas Alto
<b>JEFE DE OPERACIONES</b>	Jefe de Operaciones, busca que la transición al teletrabajo no genere mayores errores operativos dado que existen ciertos niveles de control que no pueden perderse de vista para un correcto funcionamiento de la Institución.  Su rol es de consultor.	A favor (Interés medio Alto)	Apenas Alto
<b>GERENTE DE CREDITO Y COBRANZAS</b>	Gerente de Crédito y Cobranzas, busca aprovechar las nuevas tecnologías para que el área de	A favor (Interés medio Alto)	Alto

	<p>recuperación pueda cumplir con sus metas, y a la vez busca que las metas de colocación no se vean afectadas dado que el contacto con los clientes cara a cara a disminuido.</p> <p>Su rol es de Consultor y Aprobador.</p>		
<b>JEFE DE CARTERA</b>	<p>Jefe de Cartera, busca que no se vea afectado el normal desembolso de las operaciones crediticias.</p> <p>Su rol es de Consultor.</p>	Indiferente (Interés Medio)	Medio tendiendo a Alto
<b>GERENTE ADMINISTRATIVO</b>	<p>Gerente Administrativo, busca que la empresa transite los efectos de la pandemia sin mayores complicaciones, que el personal no se vea afectado en su salud ni en su estabilidad personal y/o profesional.</p> <p>De igual manera busca que los indicadores de la empresa no se vean afectados y que la empresa siga operando sin mayores bajas.</p> <p>Su rol es de Aprobador.</p>	Indiferente tendiendo a favor (Interés Medio)	Muy Alto
<b>JEFE DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN</b>	<p>Jefe de Seguridad, busca que no se genere mayor riesgo a raíz de las medidas adoptadas por la Institución.</p> <p>Su rol es de Consultor.</p>	Indiferente (Interés Medio)	Medio tendiendo a Alto
<b>JEFE DE TALENTO HUMANO</b>	<p>Jefe de TTHH, busca que el personal no se vea afectado a nivel profesional, personal y de salud.</p>	A favor (Interés Alto)	Apenas Alto

	Así mismo busca que administrativamente se cuente con el personal necesario para que no se ve afectada la operatividad de las Agencias y la Matriz.		
<b>AUDITOR INTERNO</b>	Auditor Interno, busca que las medidas adoptadas no generen riesgos a todo nivel en la Institución.	Indiferente (Interés Medio)	Apenas Alto
	Su rol es de Consultor.		
<b>JEFE DE TICS</b>	Jefe de TICS, busca desarrollar y aplicar las mejores medidas que permitan una suave transición de la empresa hacia el teletrabajo.	A favor (Interés muy Alto)	Alto
	Su rol es de Ejecutor.		
<b>JEFE DE CRÉDITO</b>	Jefe de Crédito, busca que las diferentes agencias no se vean afectadas en sus diferentes cumplimientos.	Indiferente (Interés Medio)	Alto
	Su rol es de Consultor.		

Fuente: Elaboración propia

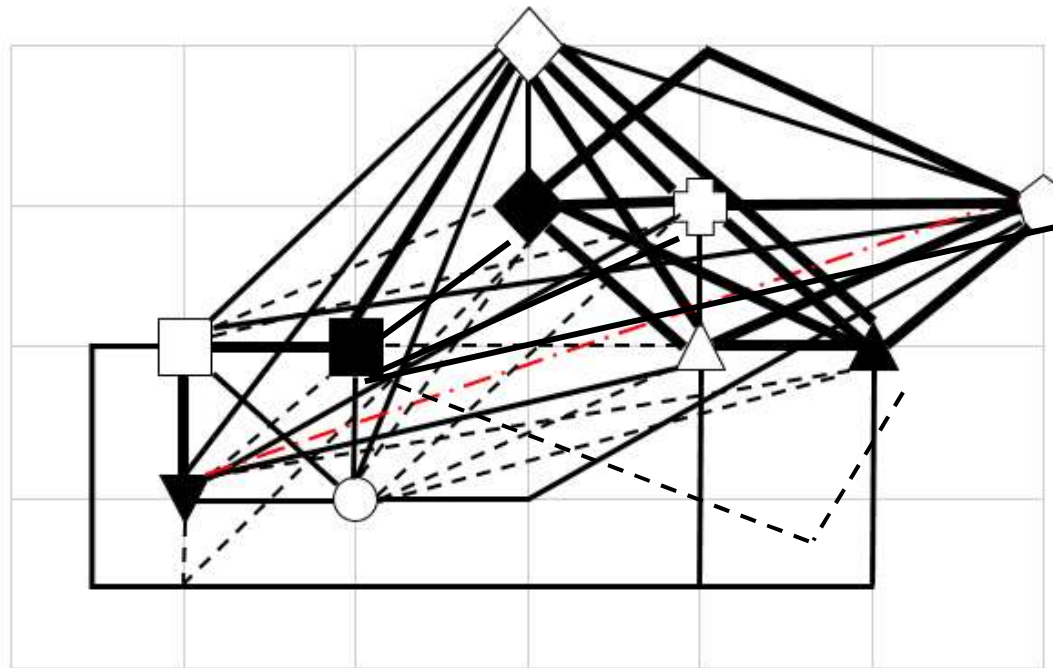
Imagen 1: Mapeo de Actores





NOMBRE	SIMBOLO	PODER	INTERES
JEFE FINANCIERO	■	7	5
JEFE DE OPERACIONES	△	7	7
GERENTE DE CRÉDITO Y COBRANZAS	⊕	8	7
JEFE DE CARTERA	○	6	5
GERENTE ADMINISTRATIVO	◇	9	6
JEFE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN	▼	6	4
JEFE DE TALENTO HUMANO	▲	7	8
AUDITOR INTERNO	□	7	4
JEFE DE TICS	⬠	8	9
JEFE DE CREDITO	◆	8	6

Fuente: Elaboración Propia

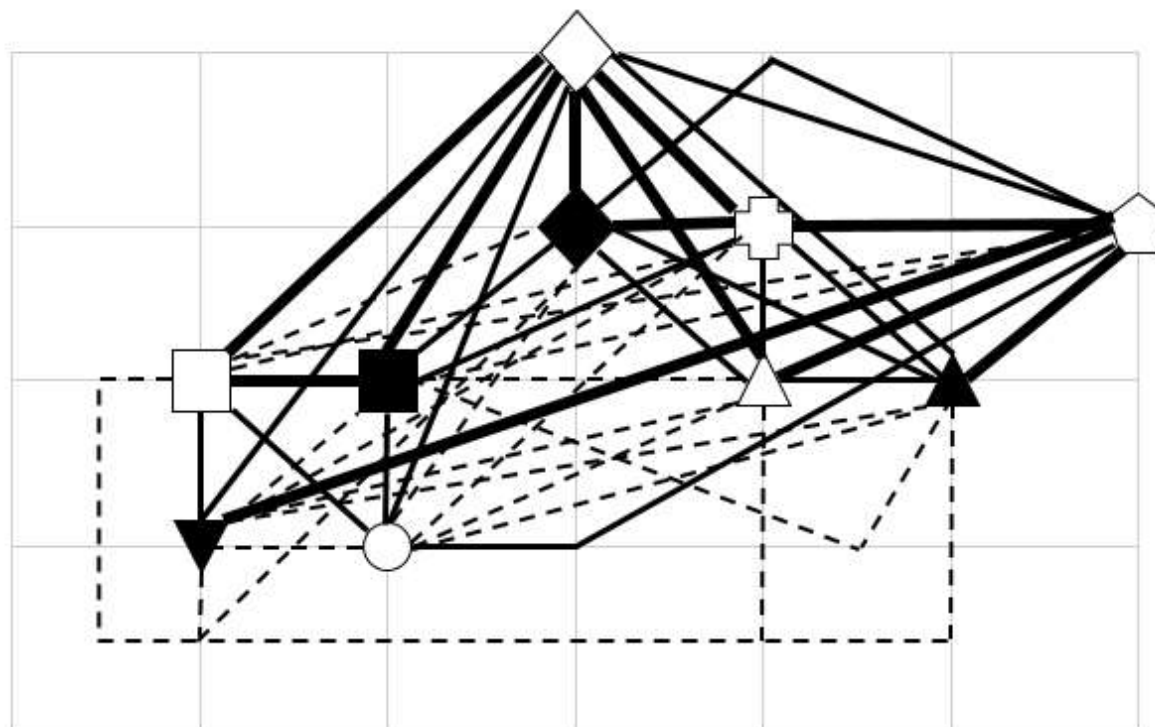
Imagen 2: Relaciones entre los Actores



- Confianza:** 
- Intermedia:** 
- Superficial:** 
- Conflicto:** 

Fuente: Elaboración propia

Imagen 3: Coordinación entre los actores



**Coordinación Alta:**    **————**

**Coordinación Media:**    **———**

**Coordinación Baja:**    **- - - -**

Fuente: Elaboración propia



Posteriormente se aplicaron entrevistas semiestructuradas a 3 personas clave: el Jefe de TICS, el Jefe de TTHH, y el Jefe Operativo.

Para las entrevistas se utilizó la aplicación ZOOM, dado que al momento la mayor parte de las personas se encuentra en tele trabajo y de esta forma se mantuvo el distanciamiento recomendado por el MSP.

En la segunda etapa, se aplicaron encuestas a una muestra representativa de la población, la encuesta está estructurada en base a los hallazgos de la primera etapa y exploró varios aspectos de la organización para establecer de manera cuantitativa los principales atributos de la cultura.

La encuesta fue elaborada y distribuida por medio de Google Forms a todos los colaboradores de la empresa de estudio.

## **2.8.Descripción de los Instrumentos**

Las herramientas que se utilizaron son las siguientes:

Recopilación de Información: es una herramienta cualitativa que permite recopilar información por medio de un estudio de documentos históricos de la empresa.

Entrevista semiestructurada: es una técnica cualitativa y como su nombre lo indica, el investigador debe combinar tanto preguntas estructuradas como preguntas espontáneas.

Las entrevistas constituyen uno de los procedimientos más frecuentemente utilizados en los estudios de carácter cualitativo, donde el investigador no solamente hace preguntas sobre los aspectos que le interesa estudiar, sino que debe comprender el lenguaje de los participantes y apropiarse del significado que éstos le otorgan en el ambiente natural donde desarrollan sus actividades. (Troncoso & Daniele, 2003)

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos; se define como una conversación que se propone un fin determinado distinto al simple hecho de conversar. Es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial. (Díaz, Torruco, Mildred, & Varela, 2013)

Canales la define como “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (Canales, 2006)

Entrevistas semiestructuradas: presentan un grado mayor de flexibilidad que las estructuradas, debido a que parten de preguntas planeadas, que pueden ajustarse a los entrevistados. Su ventaja es la posibilidad de adaptarse a los sujetos con enormes posibilidades para motivar al interlocutor, aclarar términos, identificar ambigüedades y reducir formalismos. (Díaz, Torruco, Mildred, & Varela, 2013)

Se considera que las entrevistas semiestructuradas son las que ofrecen un grado de flexibilidad aceptable, a la vez que mantienen la suficiente uniformidad para alcanzar interpretaciones acordes con los propósitos del estudio. (Díaz, Torruco, Mildred, & Varela, 2013)

Esta metodología permite explorar las variables de estudio y profundizar en las respuestas de los entrevistados por medio de las preguntas abiertas.

Sin duda es una herramienta que permite libertad y flexibilidad en la obtención de información.

Encuesta Estructurada: es una herramienta que puede ser tanto cualitativa como cuantitativa, permite recoger información por medio de una herramienta prediseñada de fácil distribución ya que puede ser enviada por diferentes medios.

En el instrumento conocido como Encuesta cuantitativa, o cuestionario de selección de alternativas, se aplica el segundo principio. Lo que se investiga y conoce no son “individuos”, sino individuos-valores, o lo que es lo mismo, individuos-selecciones en una gama (cualitativa o cuantitativa, escalar o no). (Canales, 2006)

La forma del instrumento produce información mediante el juego pregunta-selección de alternativas. En cada una de las alternativas se marca un valor, que está referido en su intercambiabilidad o alternatividad a los otros valores propuestos. Se elige una de las alternativas, y así se marca un valor en esa pregunta. La pregunta, a su vez, es un medidor estadístico, pues apunta a “indicar” una variable, como señalando el conjunto esta vez como una misma variable. Así, el dato estadístico social resulta de un cruce de un individuo-muestral, con un cruce de una variable-valor. Es decir, individuos-muestrales, valores-variables. (Canales, 2006)

## CAPÍTULO 3

### 3. RESULTADOS

A continuación, analizaremos las respuestas obtenidas de la aplicación de las encuestas semiestructuradas.

La encuesta consta de 90 ítems.

El primer bloque de 60 afirmaciones, indaga sobre aspectos propios de la organización de estudio, sobre su cultura, valores y estrategia a corto, mediano y largo plazo.

El segundo bloque de 15 consultas, que buscan recabar información sobre diferentes aspectos del teletrabajo y como se relaciona con la cultura organizacional de la Institución.

El tercer bloque de 12 afirmaciones indaga sobre aspectos específicos de la cultura organizacional que ayudaron a afrontar el teletrabajo y sus efectos.

El último bloque de 3 preguntas, tiene que ver con datos demográficos de la población de estudio.

El universo de estudio es de 181 encuestados que comprenden a toda la población de la Institución.

Una vez analizados los 90 ítems contenidos en la encuesta que fue aplicada, han sido seleccionados para ser mostrados en el presente estudio, aquellos que brindan datos de mejor calidad y relevancia.

A continuación, describiremos los ítems que han sido seleccionados y para un mejor análisis desde ahora en adelante los consideraremos como variables del presente estudio.

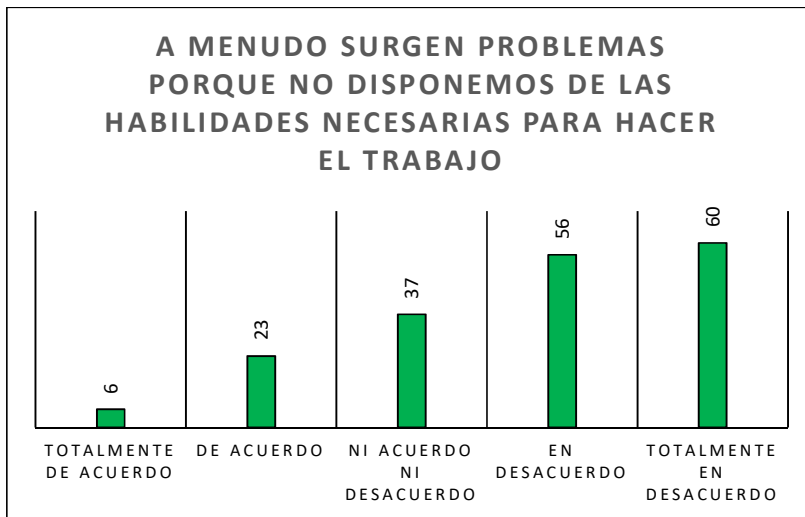
Ítems	Variable
BLOQUE 1	
A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	V1
Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	V2
La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	V3
Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo.	V4
Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	V5

Este grupo tiene una cultura claramente marcada.	V6
Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	V7
Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	V8
El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	V9
La innovación es algo que fomenta la empresa	V10
Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	V11
Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo	V12
Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro	V13
Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo	V14
Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados	V15
La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar	V16
Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	V17
La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar	V18
Respondemos bien a los cambios del entorno	V19
La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita	V20
La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo	V21
Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización	V22
Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto	V23
Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	V24
Los líderes y directores practican lo que pregonan	V25
BLOQUE 2	
Mi nivel de adaptación al teletrabajo	V26
Mi nivel de motivación	V27
Mi nivel de satisfacción	V28
Mi capacidad de planificación	V29
Mi capacidad de priorización de las tareas	V30
Mi capacidad de concentración	V31

Mi manejo de los sistemas informáticos requeridos	V32
Mi capacidad para no depender de documentos físicos	V33
Mi cumplimiento de fechas límite para mis tareas	V34
Mi cumplimiento de horas laborales (no trabajar horas extra)	V35
La separación de la vida laboral y personal	V36
Mi cumplimiento de los objetivos de mi cargo	V37
Mi productividad en general	V38
Mi capacidad para realizar tareas de forma virtual	V39
Mi eficiencia en general	V40
BLOQUE 3	
Que se expresen claramente los objetivos empresariales	V41
Que me indiquen con claridad los objetivos de mi cargo	V42
El interés de la empresa por crear una visión compartida	V43
Que me den libertad para manejar mi trabajo	V44
Que nos motivaron para mantenernos alineados a los objetivos	V45
Que la empresa invierte en capacitación y desarrollo	V46
Que la mayoría de empleados compartimos los mismos valores	V47
Que las personas en la empresa buscan activamente llegar a acuerdos	V48
Que las diferentes áreas podemos trabajar en conjunto con facilidad	V49
Que la empresa adoptó mecanismos para afrontar este cambio	V50
Que la empresa desarrolló formas de acercarse al cliente durante esta crisis	V51
Que la empresa supo anticiparse a esta situación	V52
BLOQUE 4	
Por favor introduzca su edad	V53
¿Cuántos años lleva trabajando en la empresa?	V54
¿Cuál es su sexo?	V55

### 3.1. ¿Cómo es mi empresa?

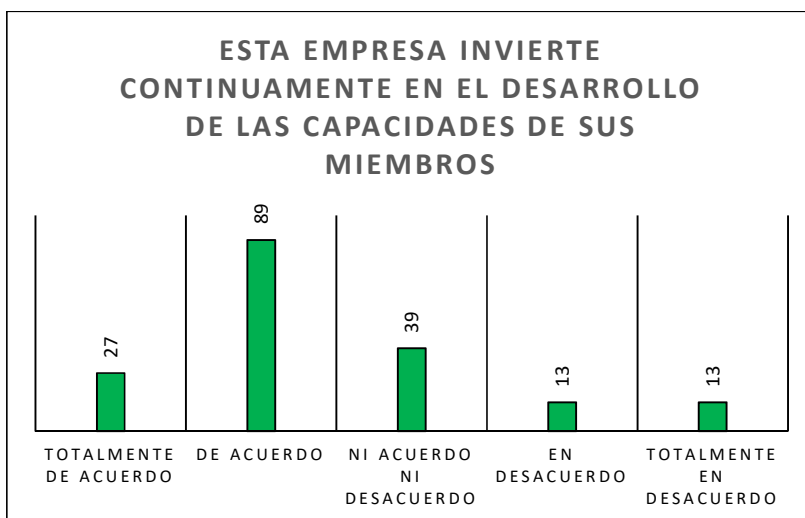
Imagen 4: ¿Cómo es mi empresa? Problemas y Habilidades Necesarias



Como podemos evidenciar en la imagen 4, de 181 personas (universo), 116 están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo con la variante de que surgen problemas porque los empleados no disponen de las habilidades necesarias para realizar el trabajo.

Es decir que si surgen problemas no se debe a la falta de competencias de los empleados.

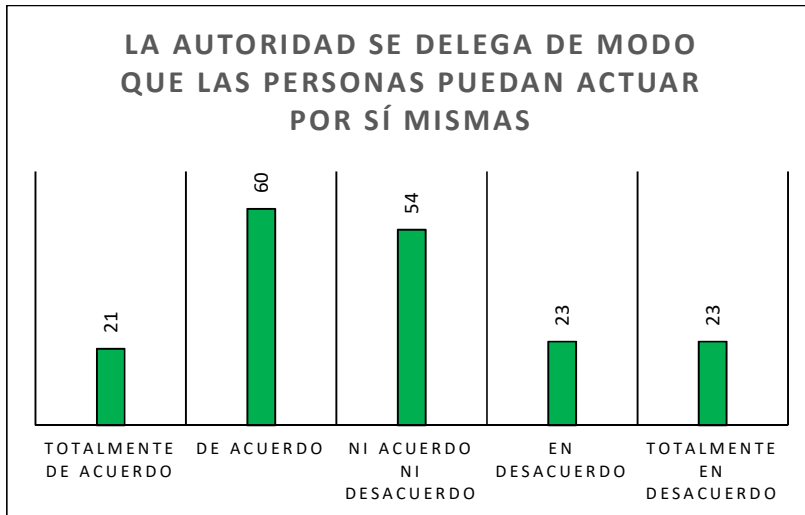
Imagen 5: Inversión en Desarrollo de Capacidades



En la imagen 5, podemos apreciar que la mayor parte de la población, 110 personas están de

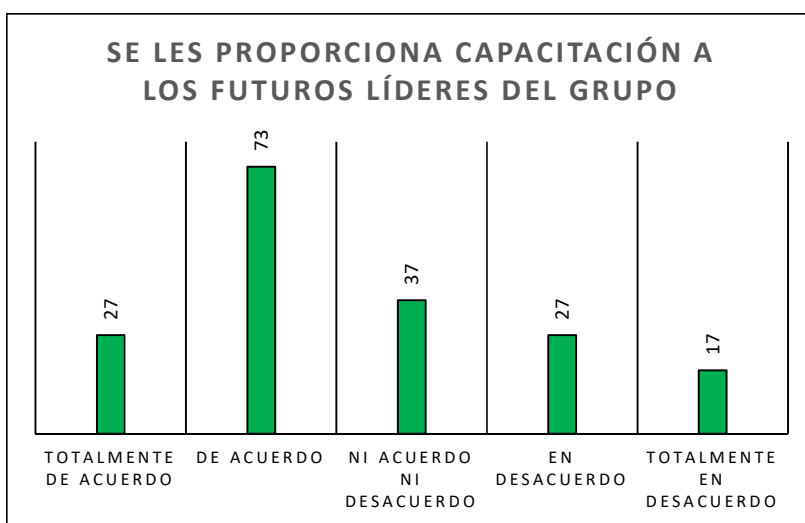
acuerdo con que la empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros. Esto quiere decir que existe capacitación continua.

*Imagen 6: Delegación de la Autoridad*



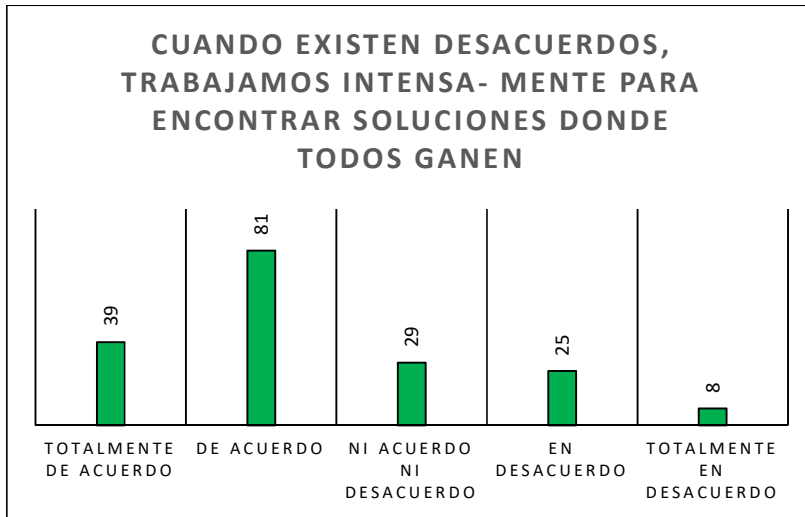
En la imagen 6, si bien la mayoría de las personas están de acuerdo que la autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas, una cantidad considerable de personas se encuentra en un punto medio, lo que no permite tener un consenso sobre la variable. Es probable que las personas de cargos medios y bajos no consideren como que la autoridad se delega y los cargos medio altos y altos sí.

*Imagen 7: Capacitación para futuros líderes*



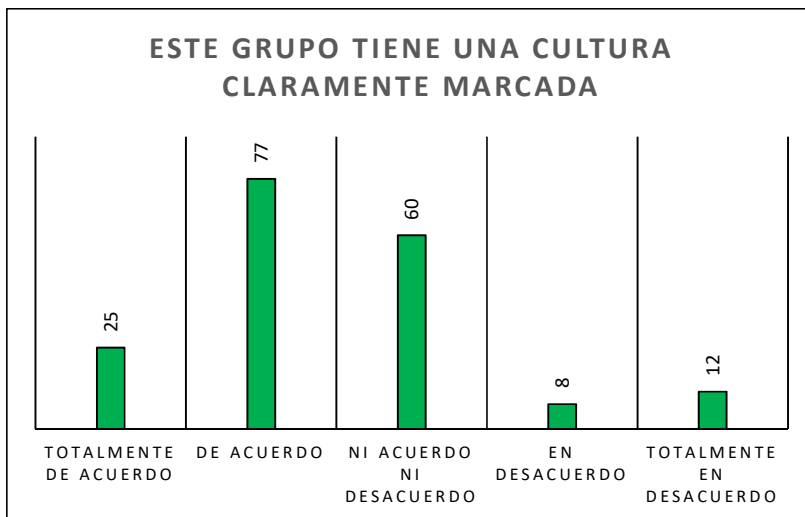
Respecto de la capacitación a futuros líderes, el 56% de las personas están de acuerdo con que, si se proporciona, en tanto que el 25% considera que no se proporciona. Esto quiere decir que si invierte en capacitación para futuros líderes.

*Imagen 8: Desacuerdos y Soluciones*



En la imagen 8 se puede observar que 120 personas están de acuerdo con que se trabaja intensamente para encontrar soluciones. Esto equivale a un 67%. Esto nos permite inferir que la variable es positiva.

*Imagen 9: Cultura claramente marcada*

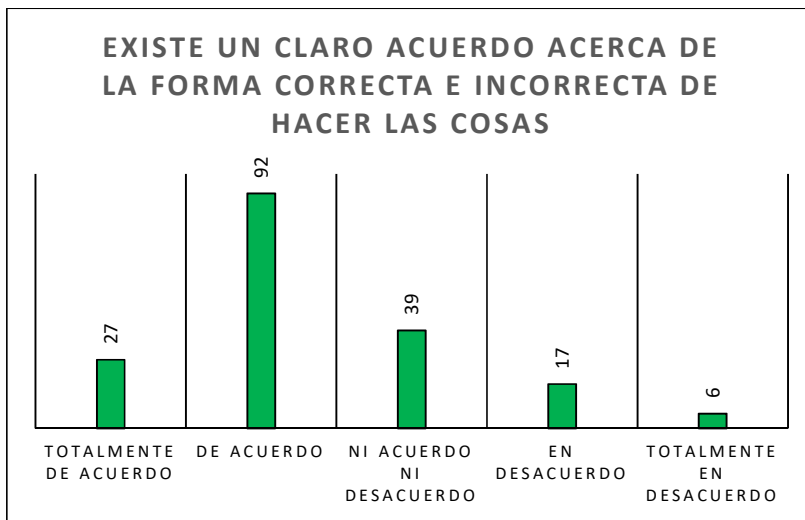


La imagen 9 nos muestra que un 57% de personas (102) están de acuerdo con que la empresa



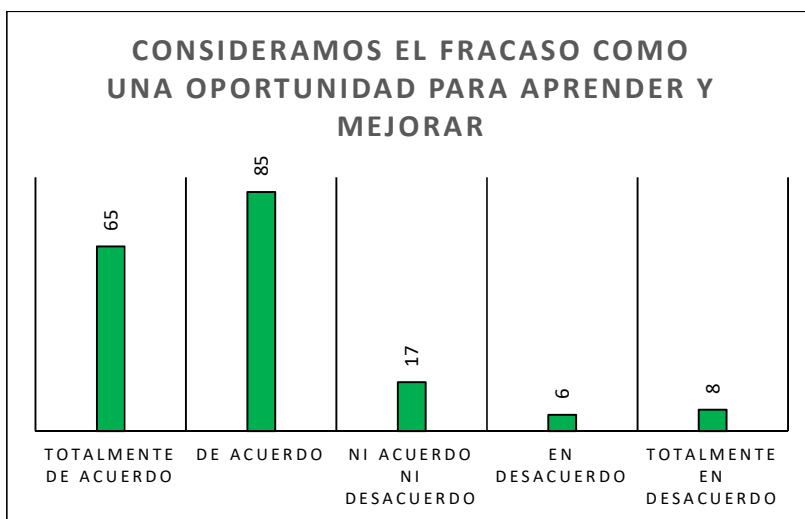
tiene una cultura claramente marcada. El 34% no está de acuerdo ni en desacuerdo y solamente un 12% considera que no. Esto puede deberse a que varias personas han laborado menos de 2 años en la empresa, sin embargo, la mayoría considera que si existe una cultura marcada.

*Imagen 10: Acuerdo sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas*



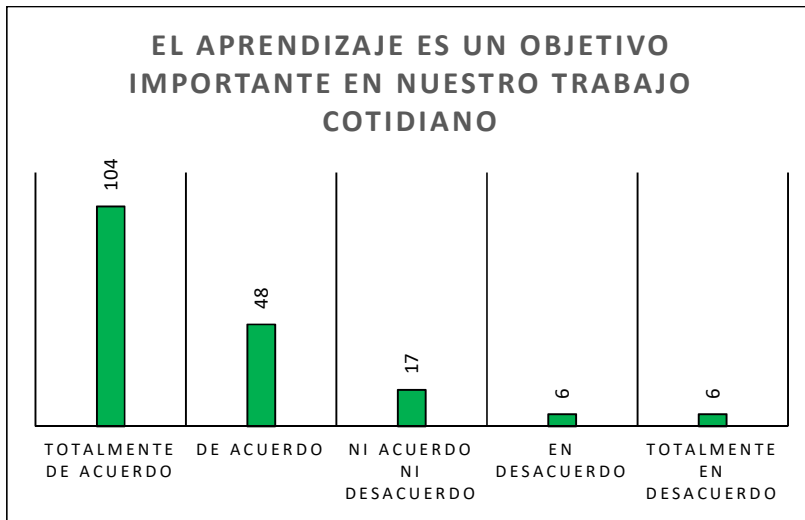
Con un 66%, podemos observar que 119 personas afirman que existe un claro acuerdo de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.

*Imagen 11: Fracaso como una oportunidad*



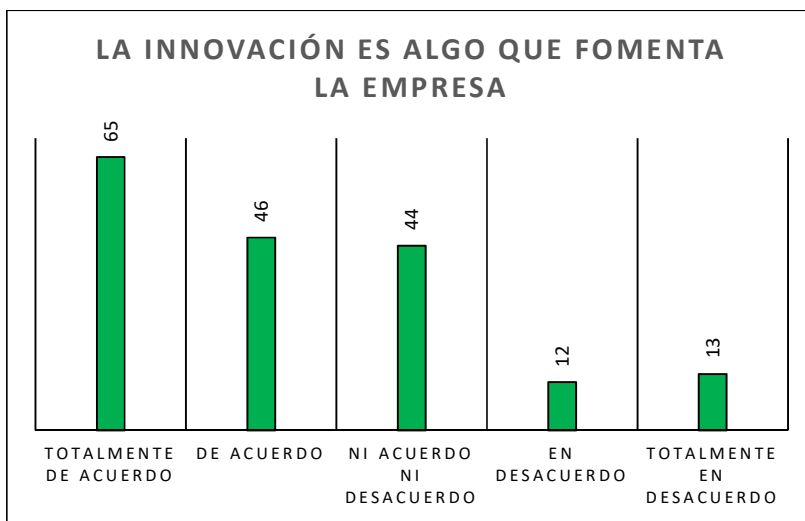
En la imagen 11 podemos observar que en la empresa las dificultades o fracasos son considerados una oportunidad para aprender y mejorar. Un 83% está de acuerdo con esto.

Imagen 12: Importancia del Aprendizaje



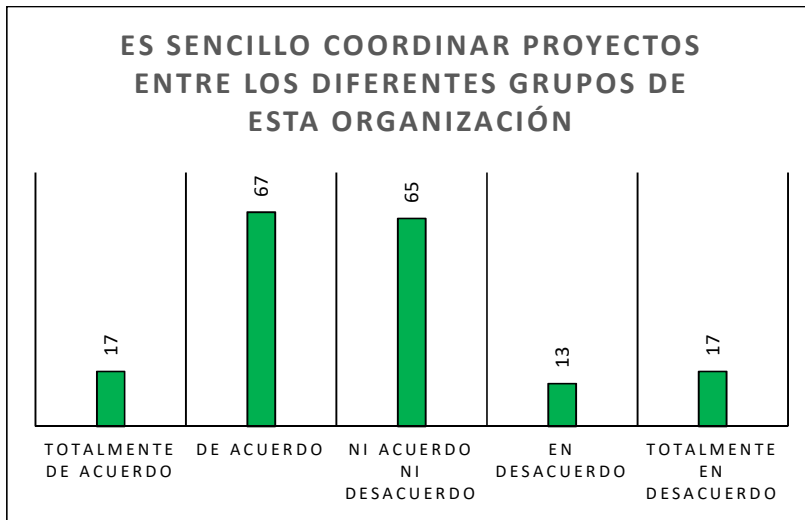
En la imagen 12, se puede ver que en la empresa el aprendizaje es un objetivo importante en el trabajo continuo. 85% de la población está de acuerdo con esta variable.

Imagen 13: Innovación



La imagen 13 nos deja ver que un 62% (111) están de acuerdo con que se fomenta la innovación, únicamente un 14% (25), está en desacuerdo. Esto quiere decir si se fomenta la innovación, aunque no en todos sus niveles dado que no todos los cargos la requieren.

Imagen 14: Coordinación de Proyectos



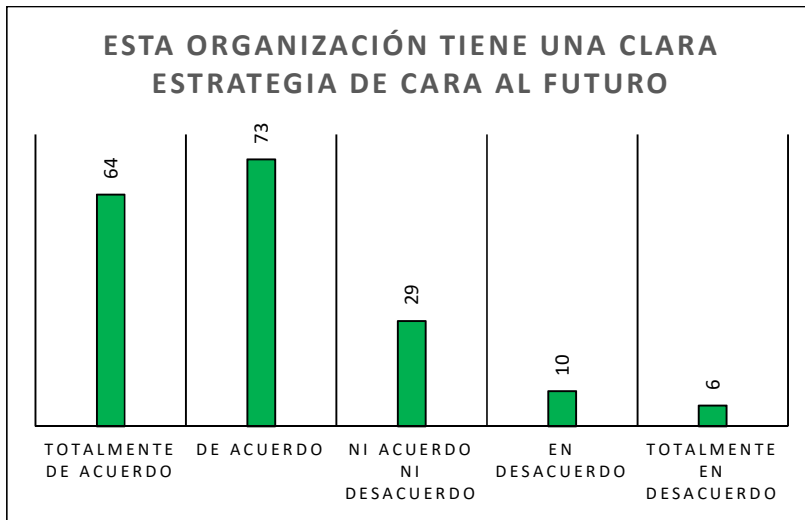
La imagen 14 muestra que 84 personas están de acuerdo con que es sencillo coordinar proyectos en tanto que 30 personas no están de acuerdo. 65 personas no están de acuerdo ni en desacuerdo por lo que se puede decir que la mayor parte del tiempo se coordinan proyectos de forma sencilla.

Imagen 15: Proyecto y Orientación a largo plazo



La imagen 15 muestra que la población en su mayoría (75%), considera que la organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.

Imagen 16: Estrategia de cara al futuro



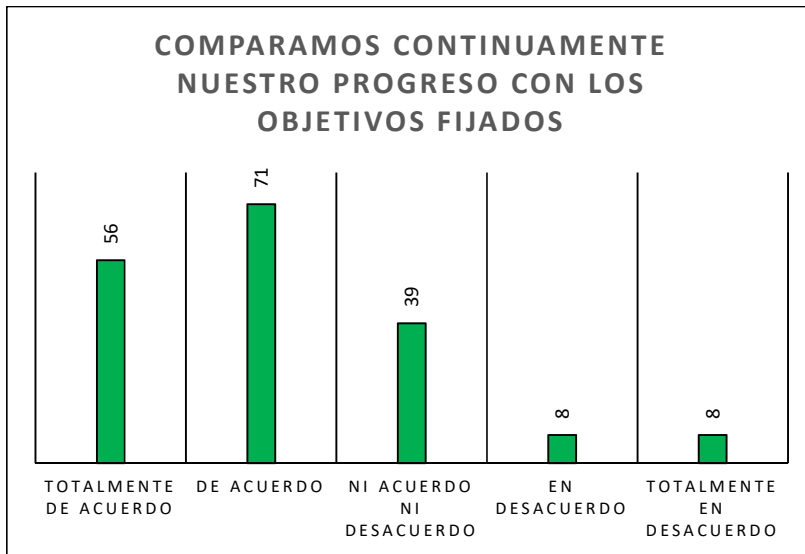
La imagen 16 muestra que un 76% de la población considera que la organización tiene una clara estrategia. Únicamente un 9% considera que no. Esto quiere decir que la variable es positiva.

Imagen 17: Misión y Rumbo del trabajo



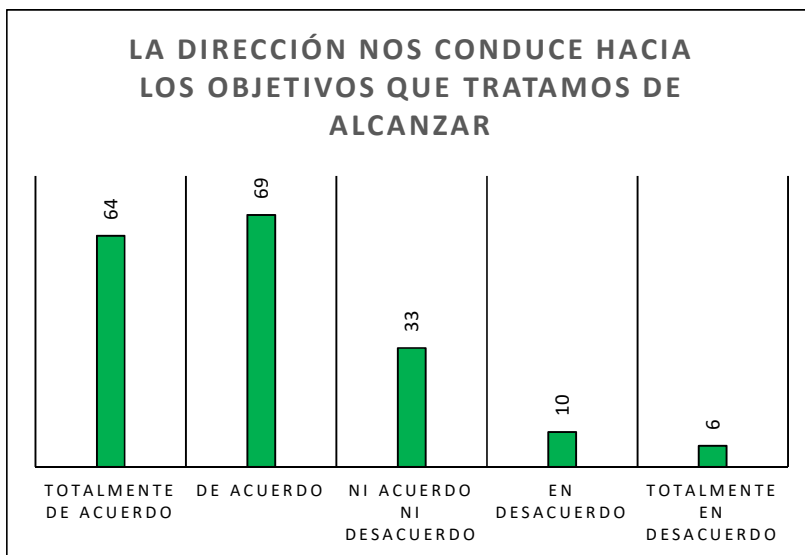
La imagen 17 demuestra que la misión de la empresa desde la visión de la mayoría de la población (79%) otorga sentido y rumbo al trabajo.

Imagen 18: Progreso y Objetivos Fijados



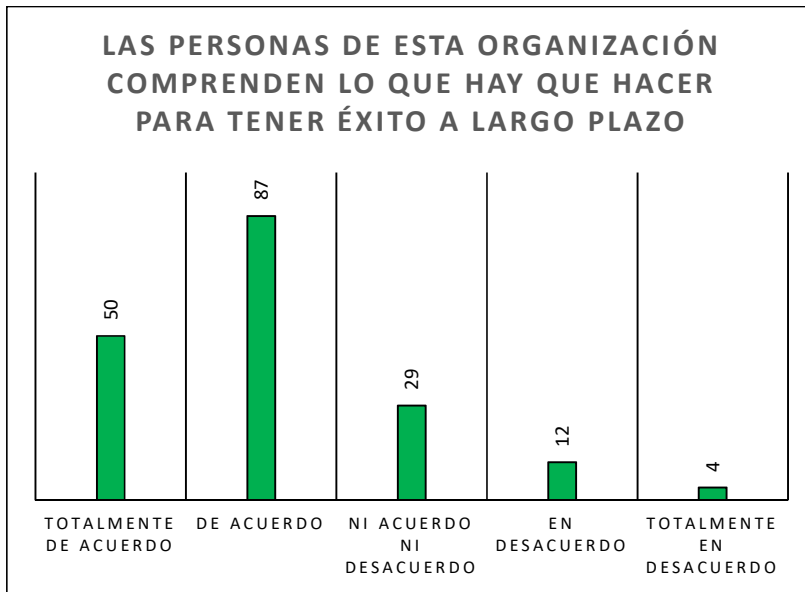
La imagen 18 nos permite evidenciar que un 71% de la población está de acuerdo con que se compara continuamente el progreso con los objetivos fijados. Únicamente un 9% no lo está. Podemos inferir que continuamente se compara lo planteado con lo ejecutado.

Imagen 19: La dirección nos conduce a los objetivos



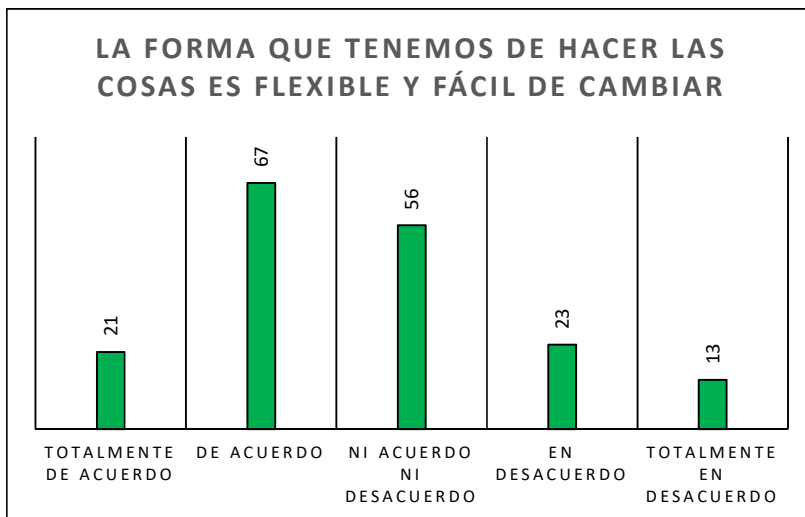
En la imagen 19 se puede evidenciar que un 74% de la población está de acuerdo con que la directiva de la empresa los conduce hacia los objetivos.

Imagen 20: Las personas saben lo hay que hacer para tener éxito



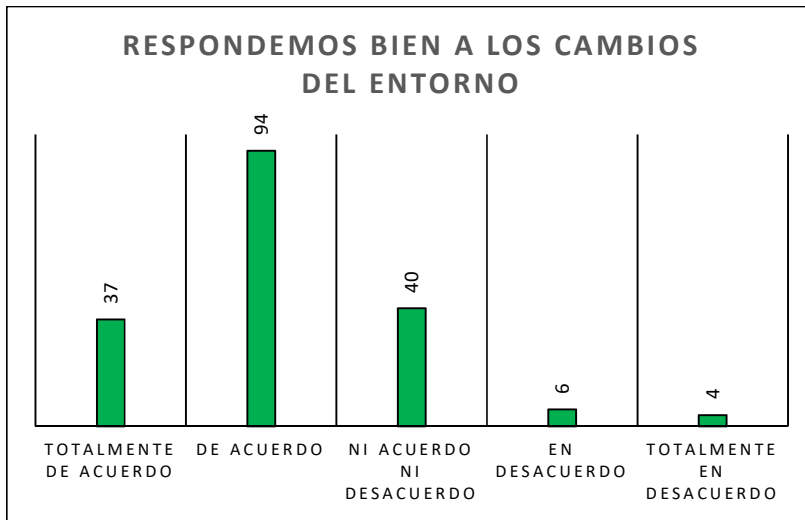
En la imagen 20 podemos evidenciar que los empleados de la empresa conocen bien lo que deben hacer para lograr éxito a largo plazo. El 76% está de acuerdo, esto evidencia que la variable es positiva.

Imagen 21: Flexibilidad



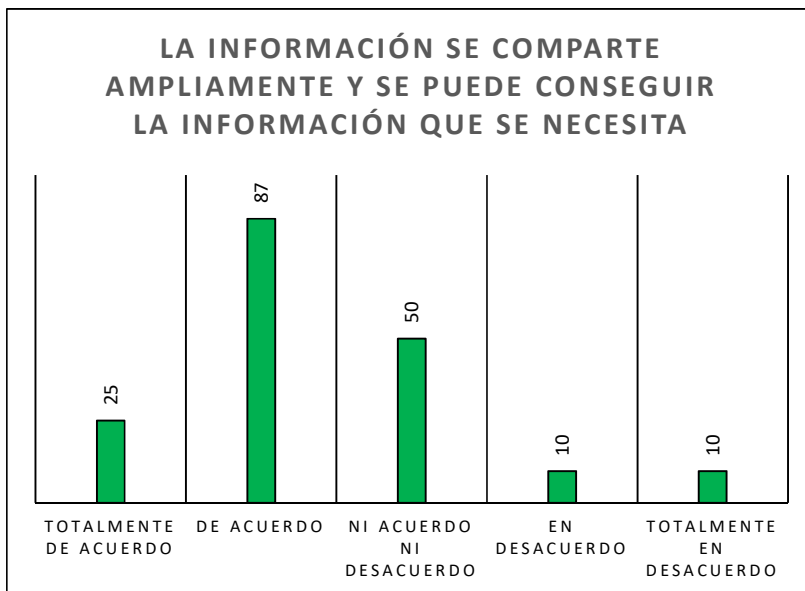
La imagen 21 nos muestra que un 49% está de acuerdo con que existe flexibilidad en la empresa, un 20% está en desacuerdo con la variable lo que nos deja ver que la flexibilidad no es transversal en toda la organización.

Imagen 22: Cambios del Entorno



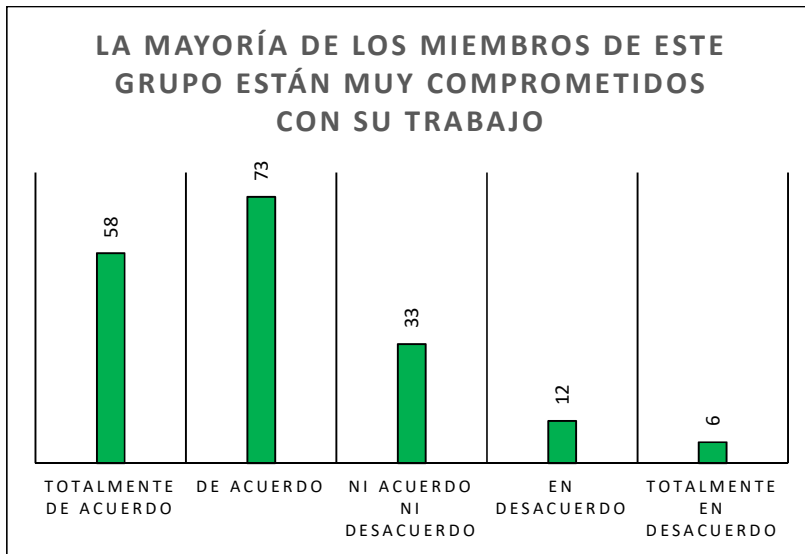
En la imagen 22 se evidencia que 131 personas de la población están de acuerdo con que como empresa responden bien al cambio. Esto equivale a un 73% por lo que podemos decir que la mayor parte del tiempo la empresa se adapta a los cambios del entorno con facilidad.

Imagen 23: Información



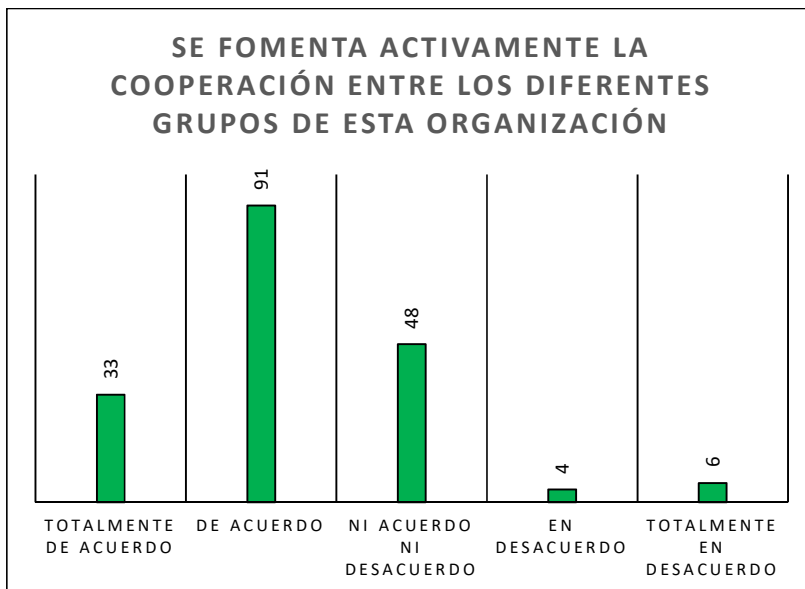
En la imagen 23 podemos evidenciar que 62% de la población está de acuerdo con que la información se comparte, al contrario, un 12% está en desacuerdo. Esto nos permite inferir que no en todas las áreas se comparte ampliamente la información.

Imagen 24: Compromiso con el trabajo



La imagen 24 nos deja ver que 131 personas de la población están de acuerdo con que existe un compromiso transversal de los miembros con su trabajo. Esto equivale a un 73%.

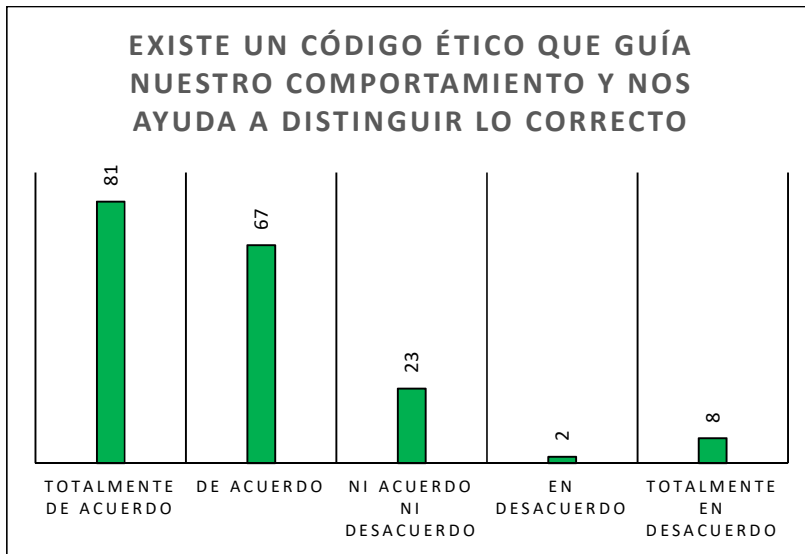
Imagen 25: Cooperación



La imagen 25 nos permite ver que existe cooperación y se fomenta la misma en la organización ya que un 69% de la población está de acuerdo con la variable mientras que un 6% está en desacuerdo.

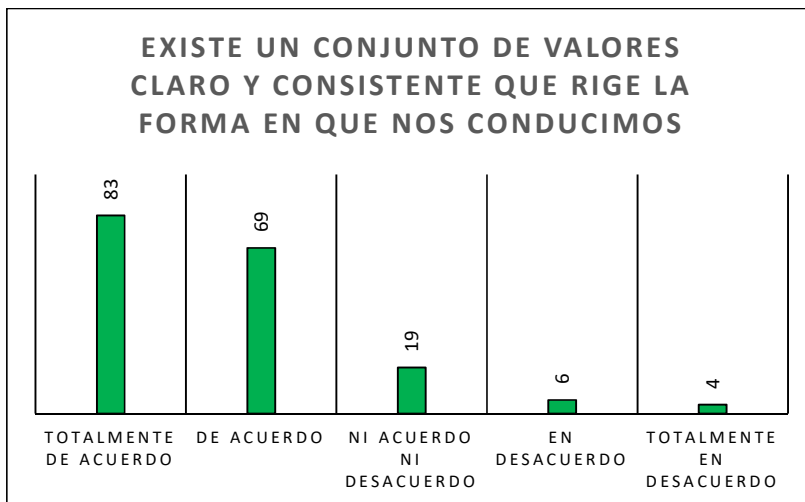


Imagen 26: Código Ético



En la imagen 26, se observa que los empleados están de acuerdo con que existe un código ético que guía su comportamiento. Esto lo afirma un 82% de la población.

Imagen 27: Valores



En la imagen 27, se puede verificar que 152 personas de la población (85%), está de acuerdo con que existen valores que rigen la forma de conducirse de cada persona. Se puede inferir que existen valores marcados en la organización.

Imagen 28: Líderes y Directores



Respecto de la imagen 28, se puede analizar que 108 personas están de acuerdo con que los líderes y directores tiene coherencia entre lo que dicen y lo que hacen. Al contrario 24 personas están en desacuerdo. Esto es una diferencia de 60% a 14%.

Se podría considerar que la mayor parte del tiempo los directivos guardan coherencia entre lo pregonado y lo practicado.

Mediante un cruce de variables, podemos extraer las siguientes conclusiones del bloque 1 de ítems “¿Cómo es mi empresa?”

Tabla 7: Cruce de Variables “Problemas y Habilidades Necesarias” (V1) / “Inversión en Desarrollo de Capacidades” (V2)

<b>Problemas y Habilidades Necesarias / Inversión en Desarrollo de Capacidades tabulación cruzada</b>							
Recuento							
		Inversión en Desarrollo de Capacidades					<b>Total</b>
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Problemas y Habilidades Necesarias	Totalmente de acuerdo	0	2	2	2	0	6
	De acuerdo	4	13	2	2	2	23
	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	19	8	4	4	37
	En desacuerdo	6	27	15	4	4	56
	Totalmente en desacuerdo	15	27	12	2	4	60
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>89</b>	<b>39</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Problemas y Habilidades Necesarias” e “Inversión en Desarrollo de Capacidades” podemos observar que 75 personas (41% de la población) consideran que si existen problemas no se deben a que los empleados no poseen las habilidades necesarias para hacer el trabajo y que la empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus empleados.

Al contrario, únicamente 6 personas (3% de la población) consideran que los problemas se deben a que los empleados no poseen las habilidades necesarias para hacer el trabajo y que la empresa no invierte en el desarrollo de las capacidades de sus empleados.

Tabla 8: Cruce de Variables “Delegación de la Autoridad” (V3) / “Capacitación para futuros líderes” (V4)

Delegación de la Autoridad / Capacitación para futuros líderes tabulación cruzada							
Recuento							
		Capacitación para futuros líderes					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Delegación de la Autoridad	Totalmente de acuerdo	2	12	4	2	2	21
	De acuerdo	10	37	10	2	2	60
	Ni acuerdo ni desacuerdo	6	17	13	17	0	54
	En desacuerdo	0	8	8	4	4	23
	Totalmente en desacuerdo	10	0	2	2	10	23
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>73</b>	<b>37</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Delegación de la Autoridad” y “Capacitación para futuros líderes” podemos observar que 60 personas (33% de la población) consideran que la autoridad si se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismos y que la empresa si proporciona capacitación a los futuros líderes.

Al contrario, 19 personas (10% de la población) consideran que la autoridad no se delega y que la empresa no proporciona capacitación a los futuros líderes.

Tabla 9: Cruce de Variables “Desacuerdos y Soluciones” (V5) / “Acuerdo sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas” (V7)

Desacuerdos y Soluciones / Acuerdo sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas tabulación cruzada							
Recuento							
		Acuerdo sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Desacuerdos y Soluciones	Totalmente de acuerdo	17	17	2	0	2	39
	De acuerdo	4	56	15	6	0	81
	Ni acuerdo ni desacuerdo	6	6	13	4	0	29
	En desacuerdo	0	10	8	4	4	25
	Totalmente en desacuerdo	0	4	0	4	0	8
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>92</b>	<b>39</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Desacuerdos y Soluciones” y “Acuerdo sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas” podemos observar que 94 personas (52% de la población) consideran que cuando existen desacuerdos, se trabaja intensamente para encontrar soluciones y que en la empresa existe un claro acuerdo sobre la forma correcta de hacer las cosas.

Al contrario, 12 personas (7% de la población) consideran que cuando existen desacuerdos, no se trabaja para encontrar soluciones y que no existe un claro acuerdo sobre la forma correcta de hacer las cosas.

Tabla 10: Cruce de Variables “Cultura claramente marcada” (V6) / “Innovación” (V10)

Cultura claramente marcada*Innovación tabulación cruzada							
Recuento							
		Innovación					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Cultura claramente marcada	Totalmente de acuerdo	15	0	4	2	4	25
	De acuerdo	29	31	13	0	4	77
	Ni acuerdo ni desacuerdo	15	12	23	6	4	60
	En desacuerdo	2	2	0	4	0	8
	Totalmente en desacuerdo	4	2	4	0	2	12
<b>Total</b>		<b>65</b>	<b>46</b>	<b>44</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Cultura claramente marcada” e “Innovación” podemos observar que 75 personas (41% de la población) consideran que la empresa tiene una cultura claramente marcada y que la innovación es algo que se fomenta en la empresa.

Al contrario, 6 personas (3% de la población) consideran que no existe una cultura marcada y que no se fomenta la innovación.

Tabla 11: Cruce de Variables “Fracaso como una oportunidad” (V8) / “Importancia del Aprendizaje” (V9)

Fracaso como una oportunidad / Importancia del Aprendizaje tabulación cruzada							
Recuento							
		Importancia del Aprendizaje					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Fracaso como una oportunidad	Totalmente de acuerdo	60	2	2	2	0	65
	De acuerdo	37	44	4	0	0	85
	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	2	12	0	2	17
	En desacuerdo	6	0	0	0	0	6
	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	4	4	8
<b>Total</b>		<b>104</b>	<b>48</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Fracaso como una oportunidad” e “Importancia del Aprendizaje” podemos observar que 142 personas (78% de la población) consideran que el fracaso es una oportunidad para aprender y que el aprendizaje es un objetivo importante dentro del trabajo.

Al contrario, 8 personas (4% de la población) consideran que no se considera al fracaso como una oportunidad y que el aprendizaje no es un objetivo importante dentro del trabajo.

Tabla 12: Cruce de variables “Coordinación de Proyectos” (V11) / “Proyecto y Orientación a largo plazo” (V12)

Coordinación de Proyectos / Proyecto y Orientación a largo plazo tabulación cruzada							
Recuento							
		Proyecto y Orientación a largo plazo					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Coordinación de Proyectos	Totalmente de acuerdo	8	6	4	0	0	17
	De acuerdo	25	39	0	4	0	67
	Ni acuerdo ni desacuerdo	8	27	23	4	4	65
	En desacuerdo	4	6	0	4	0	13
	Totalmente en desacuerdo	6	8	0	0	4	17
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>85</b>	<b>27</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Coordinación de Proyectos” y “Proyecto y Orientación a largo plazo” podemos observar que 77 personas (43% de la población) consideran que es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la organización y que la empresa tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.

Al contrario, 8 personas (4% de la población) consideran que no es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la organización y que la empresa no tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.



Tabla 13: Cruce de variables “Estrategia de cara al futuro” (V13) / “Misión y Rumbo del trabajo” (V14)

Estrategia de cara al futuro / Misión y Rumbo del trabajo tabulación cruzada							
Recuento							
		Misión y Rumbo del trabajo					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Estrategia de cara al futuro	Totalmente de acuerdo	54	6	4	0	0	64
	De acuerdo	15	56	2	0	0	73
	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	8	15	4	0	29
	En desacuerdo	0	0	4	6	0	10
	Totalmente en desacuerdo	2	0	0	0	4	6
<b>Total</b>		<b>73</b>	<b>69</b>	<b>25</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Estrategia de cara al futuro” y “Misión y Rumbo del trabajo” podemos observar que 131 personas (72% de la población) consideran que la organización tiene una clara estrategia de cara al futuro y que la empresa tiene una misión clara que otorga sentido y rumbo al trabajo de los empleados.

Al contrario, 10 personas (6% de la población) consideran que la organización no tiene una clara estrategia de cara al futuro y que la empresa no tiene una misión clara que otorgue sentido y rumbo al trabajo de los empleados.

Tabla 14: Cruce de variables “Progreso y Objetivos Fijados” (V15) y “La dirección nos conduce a los objetivos” (V16)

Progreso y Objetivos Fijados / La dirección nos conduce a los objetivos tabulación cruzada							
Recuento							
		La dirección nos conduce a los objetivos					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Progreso y Objetivos Fijados	Totalmente de acuerdo	39	12	6	0	0	56
	De acuerdo	19	46	4	2	0	71
	Ni acuerdo ni desacuerdo	4	6	21	6	2	39
	En desacuerdo	2	4	2	0	0	8
	Totalmente en desacuerdo	0	2	0	2	4	8
<b>Total</b>		<b>64</b>	<b>69</b>	<b>33</b>	<b>10</b>	<b>6</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Progreso y Objetivos Fijados” y “La dirección nos conduce a los objetivos” podemos observar que 116 personas (64% de la población) consideran que continuamente se compara el progreso con los objetivos fijados y que los directores los conducen a los objetivos que tratan de alcanzar.

Al contrario, 6 personas (3% de la población) consideran que la organización no compara el progreso con los objetivos fijados y que los directores no los conducen a los objetivos planteados.

Tabla 15: Cruce de variables “La dirección nos conduce a los objetivos” (V16) / “Las personas saben lo que hay que hacer para tener éxito” (V17)

La dirección nos conduce a los objetivos / Las personas saben lo hay que hacer para tener éxito tabulación cruzada							
Recuento							
		Las personas saben lo hay que hacer para tener éxito					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
La dirección nos conduce a los objetivos	Totalmente de acuerdo	42	15	6	0	0	64
	De acuerdo	6	60	2	2	0	69
	Ni acuerdo ni desacuerdo	2	12	15	4	0	33
	En desacuerdo	0	0	4	6	0	10
	Totalmente en desacuerdo	0	0	2	0	4	6
<b>Total</b>		<b>50</b>	<b>87</b>	<b>29</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “La dirección nos conduce a los objetivos” y “Las personas saben lo que hay que hacer para tener éxito” podemos observar que 123 personas (68% de la población) consideran que la dirección los conduce a los objetivos que tratan de alcanzar y que las personas de la organización comprenden lo que deben hacer para tener éxito a largo plazo.

Al contrario, 10 personas (6% de la población) consideran que la dirección no los conduce a los objetivos planteados y que las personas de la organización no saben lo que tiene que hacer para tener éxito a largo plazo.

Tabla 16: Cruce de variables “Flexibilidad” (V18) / “Cambios del Entorno” (V19)

Flexibilidad / Cambios del Entorno tabulación cruzada							
Recuento							
		Cambios del Entorno					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Flexibilidad	Totalmente de acuerdo	15	4	2	0	0	21
	De acuerdo	10	46	12	0	0	67
	Ni acuerdo ni desacuerdo	6	31	19	0	0	56
	En desacuerdo	4	8	6	6	0	23
	Totalmente en desacuerdo	2	6	2	0	4	13
<b>Total</b>		<b>37</b>	<b>94</b>	<b>40</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Flexibilidad” y “Cambios del Entorno” podemos observar que 75 personas (41% de la población) consideran que la forma en la que se hacen las cosas es flexible y fácil de cambiar y se responde bien a los cambios del entorno.

Al contrario, 10 personas (6% de la población) consideran que no existe flexibilidad al momento de hacer las cosas y que no se responde bien a los cambios del entorno.

Tabla 17: Cruce de variables “Información” (V20) / “Cooperación” (V22)

Información / Cooperación tabulación cruzada							
Recuento							
		Cooperación					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Información	Totalmente de acuerdo	15	8	2	0	0	25
	De acuerdo	17	56	13	0	0	87
	Ni acuerdo ni desacuerdo	0	17	31	2	0	50
	En desacuerdo	0	4	2	2	2	10
	Totalmente en desacuerdo	0	6	0	0	4	10
<b>Total</b>		<b>33</b>	<b>91</b>	<b>48</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Información” y “Cooperación” podemos observar que 96 personas (53% de la población) consideran que la información se comparte ampliamente y se la puede conseguir tanto como se la necesite y que se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de la organización.

Al contrario, 8 personas (4% de la población) consideran que no se comparte la información y que no se la consigue cuando se necesita y que no se fomenta la cooperación entre la organización.

Tabla 18: Cruce de variables “Compromiso con el trabajo” (V21) / “Cooperación” (V22)

Compromiso con el trabajo / Cooperación tabulación cruzada							
Recuento							
		Cooperación					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Compromiso con el trabajo	Totalmente de acuerdo	29	23	6	0	0	58
	De acuerdo	0	54	15	4	0	73
	Ni acuerdo ni desacuerdo	4	10	19	0	0	33
	En desacuerdo	0	2	8	0	2	12
	Totalmente en desacuerdo	0	2	0	0	4	6
<b>Total</b>		<b>33</b>	<b>91</b>	<b>48</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Compromiso con el trabajo” y “Cooperación” podemos observar que 106 personas (59% de la población) consideran que la mayoría de los miembros de la organización están muy comprometidos con su trabajo y que se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de la organización.

Al contrario, 6 personas (3% de la población) consideran que las personas no están comprometidas con su trabajo y que no se fomenta la cooperación entre los diferentes grupos de la organización.

Tabla 19: Cruce de variables “Código Ético” (V23) / “Valores” (V24)

Código Ético / Valores tabulación cruzada							
Recuento							
		Valores					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Código Ético	Totalmente de acuerdo	44	33	2	2	0	81
	De acuerdo	17	29	15	4	2	67
	Ni acuerdo ni desacuerdo	15	4	2	0	2	23
	En desacuerdo	2	0	0	0	0	2
	Totalmente en desacuerdo	4	4	0	0	0	8
<b>Total</b>		<b>83</b>	<b>69</b>	<b>19</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Código Ético” y “Valores” podemos observar que 123 personas (68% de la población) consideran que existe un código ético que guía el comportamiento de las personas y que de igual manera existe un conjunto de valores que rige la forma en la que se manejan las personas de la empresa.

Al contrario, ninguna persona (0% de la población) consideran que no existe un código ético ni valores dentro de la empresa.

Tabla 20: Cruce de variables “Valores” (V24) / “líderes y Directores” (V25)

Valores / Líderes y Directores tabulación cruzada							
Recuento							
		Líderes y Directores					Total
		Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Valores	Totalmente de acuerdo	29	0	46	0	8	83
	De acuerdo	0	69	0	0	0	69
	Ni acuerdo ni desacuerdo	0	4	4	12	0	19
	En desacuerdo	0	6	0	0	0	6
	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	4	4
<b>Total</b>		<b>29</b>	<b>79</b>	<b>50</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Compromiso con el trabajo” y “Cooperación” podemos observar que 98 personas (54% de la población) consideran que los Líderes y Directivos practican lo que pregonan y que de igual manera existe un conjunto de valores que rige la forma en la que se manejan las personas de la empresa.

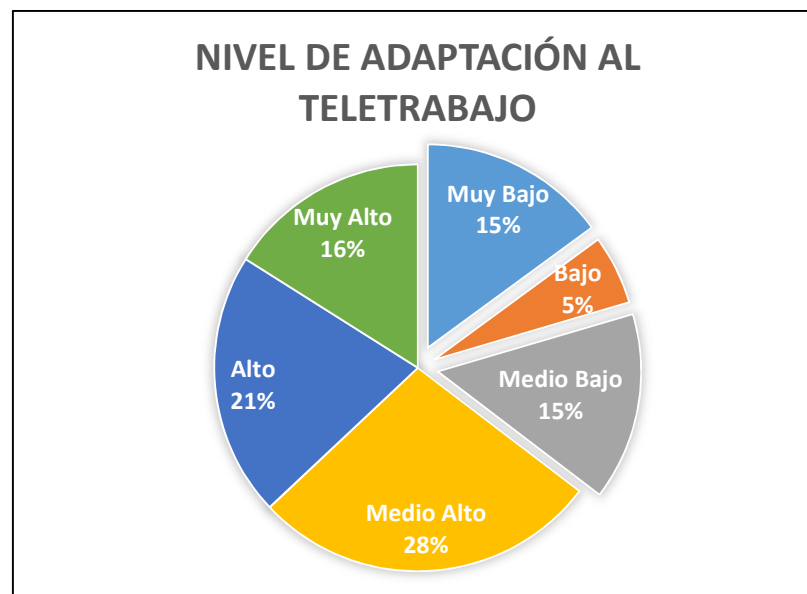
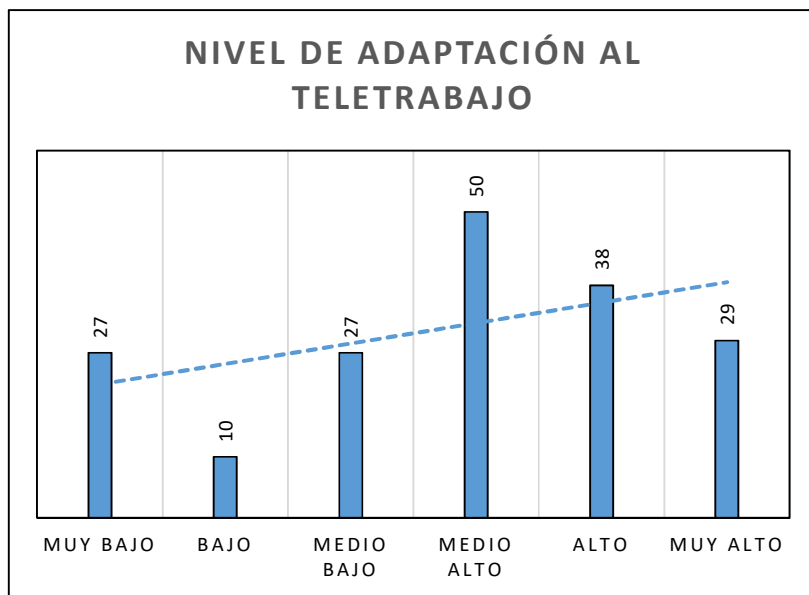
Al contrario, 4 personas (2% de la población) consideran que los líderes y directivos de la empresa no practican lo que pregonan y que no existen valores dentro de la organización que rijan la forma en la que se manejan las personas.

Como conclusión general podemos decir que la mayor parte de la población considera que las condiciones de la empresa son positivas o favorables. En promedio 54,78% de la población de estudio considera que los ítems correspondientes al primer bloque son positivos en tanto que un 4,35% de la población considera que las condiciones de la empresa y por lo tanto los ítems del primero bloque son negativas o desfavorables.



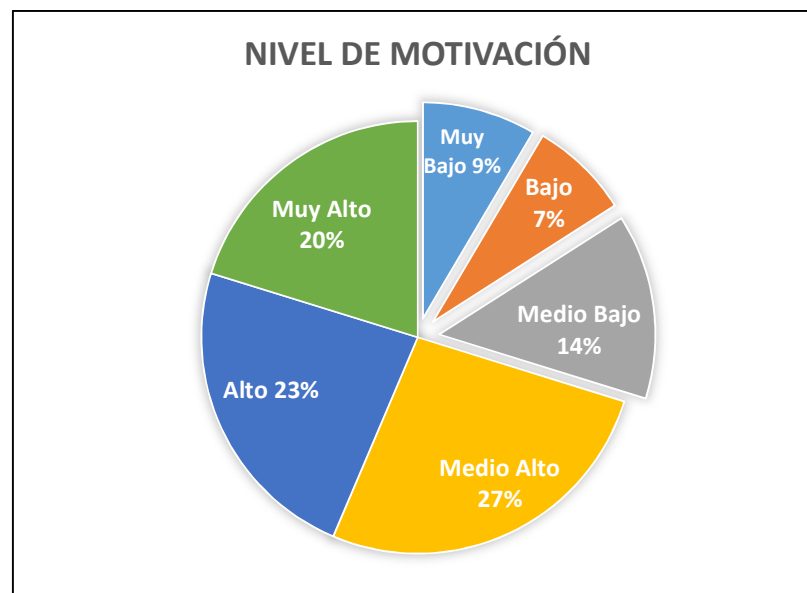
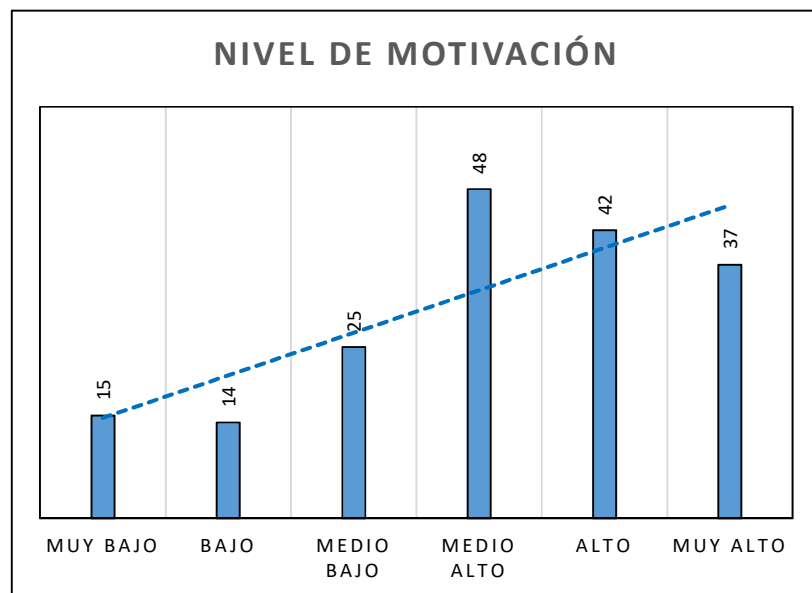
### 3.2.Aspectos durante el tiempo de teletrabajo

Imagen 29: Adaptación al Teletrabajo



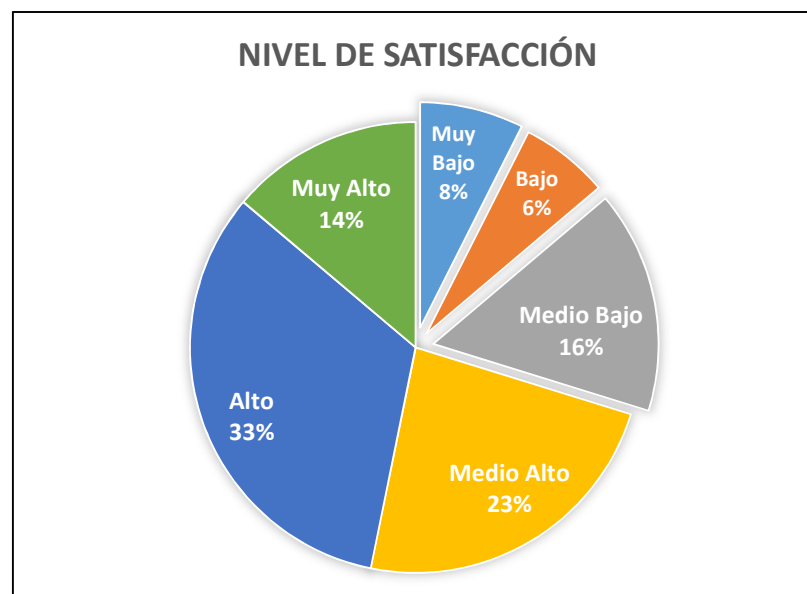
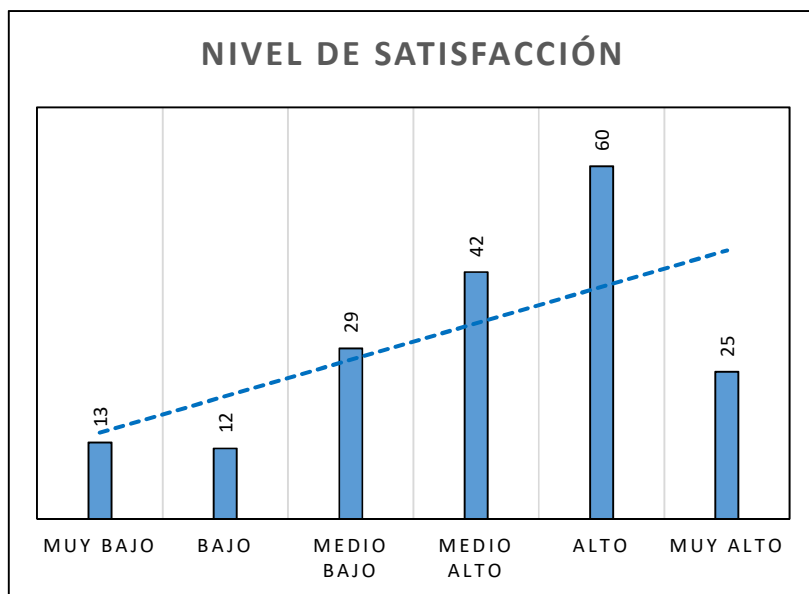
En la imagen 29 podemos observar que 117 (65%) personas tuvieron una adaptación desde media alta hasta muy alta al teletrabajo. Al contrario 64 (35%) personas tuvieron una adaptación desde media baja a muy baja. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una adaptación alta de las personas al teletrabajo.

Imagen 30: Nivel de Motivación



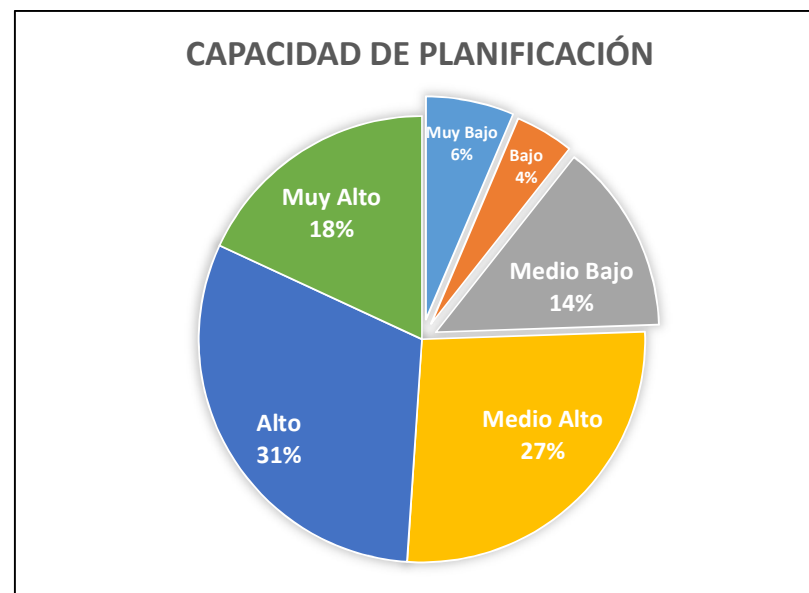
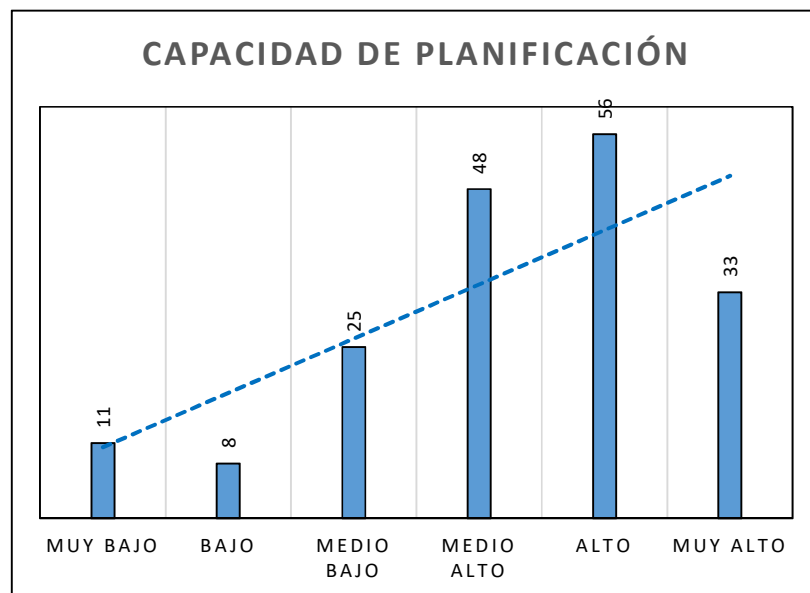
En la imagen 30 se puede analizar que 127 (70%) personas tuvieron un nivel de motivación desde media alta hasta muy alta en el teletrabajo. Al contrario 54 (30%) personas tuvieron una motivación desde media baja a muy baja. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una motivación alta de las personas en el teletrabajo.

Imagen 31: Nivel de Satisfacción



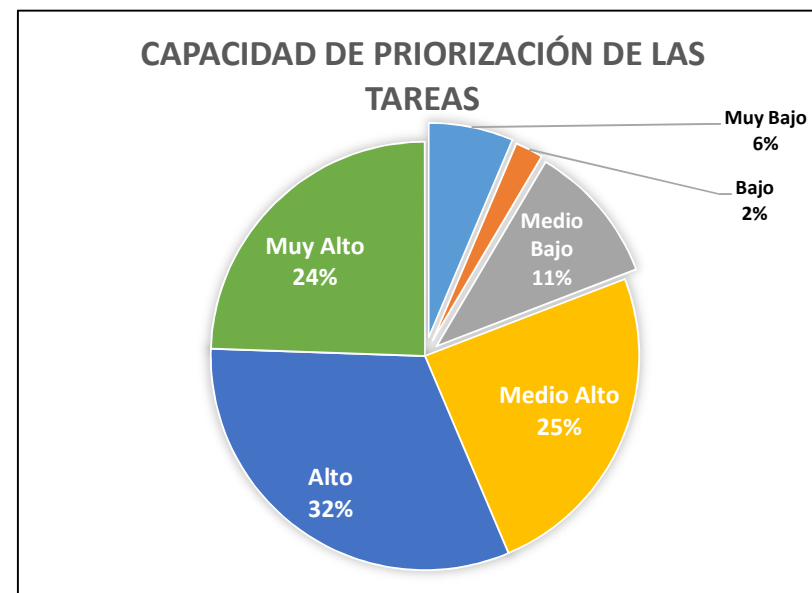
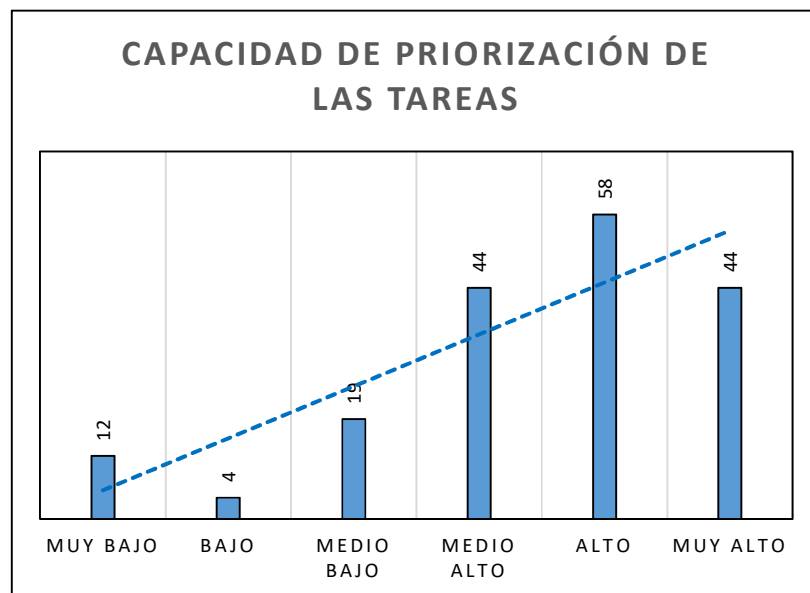
En la imagen 31 se observa que 127 (70%) personas tuvieron un nivel de satisfacción desde media alta hasta muy alta en el teletrabajo. Al contrario 54 (30%) personas tuvieron una satisfacción desde media baja a muy baja. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una satisfacción alta de las personas en el teletrabajo.

Imagen 32: Capacidad de Planificación



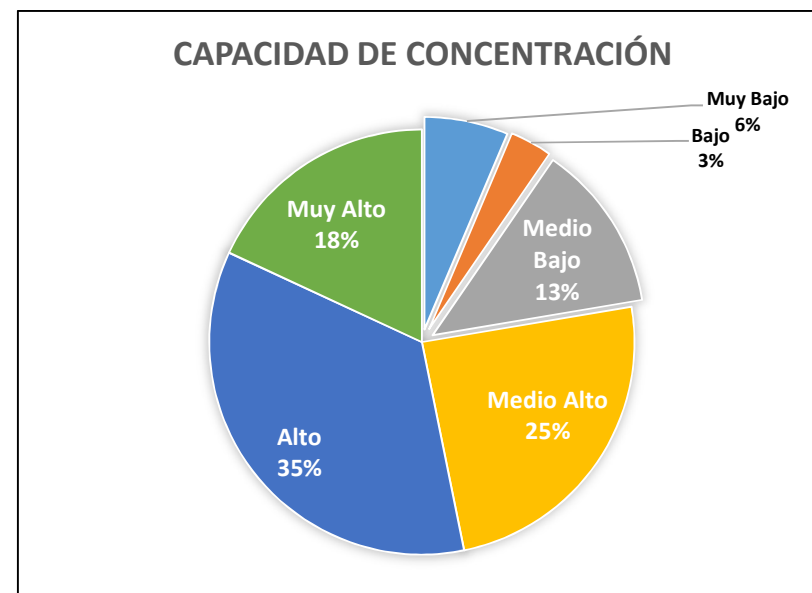
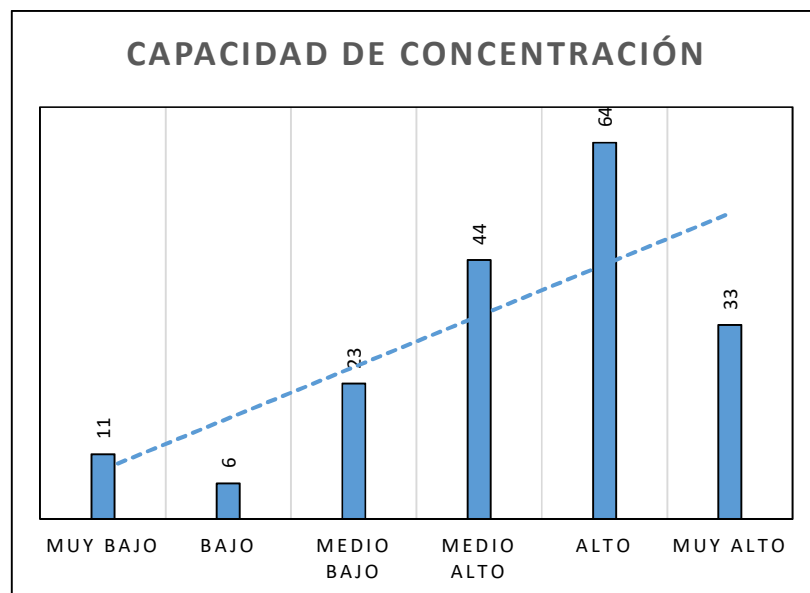
En la imagen 32 podemos analizar que 137 (76%) personas comentaron que su capacidad de planificación va desde media alta hasta muy alta en el teletrabajo. Al contrario 44 (24%) personas comentaron que su capacidad de planificación va desde media baja a muy baja. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una alta capacidad de planificación de las personas en el teletrabajo.

imagen 33: Priorización de las Tareas



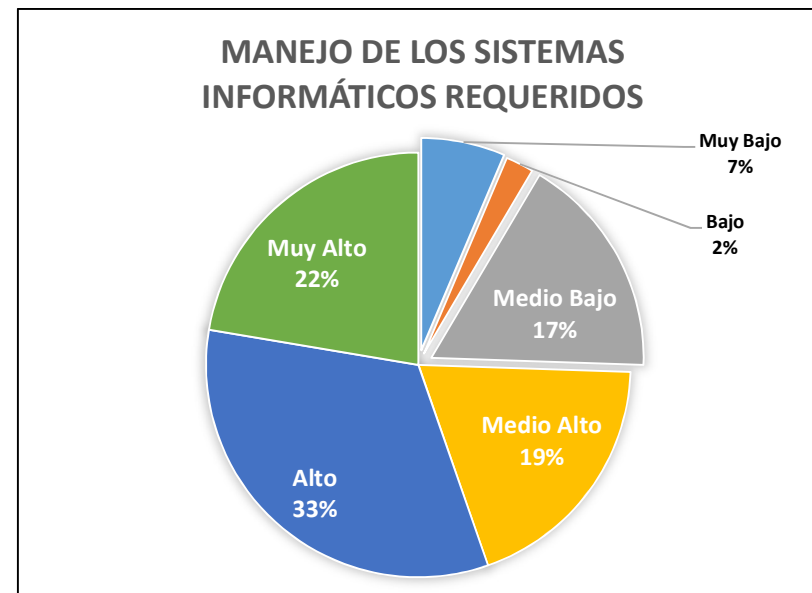
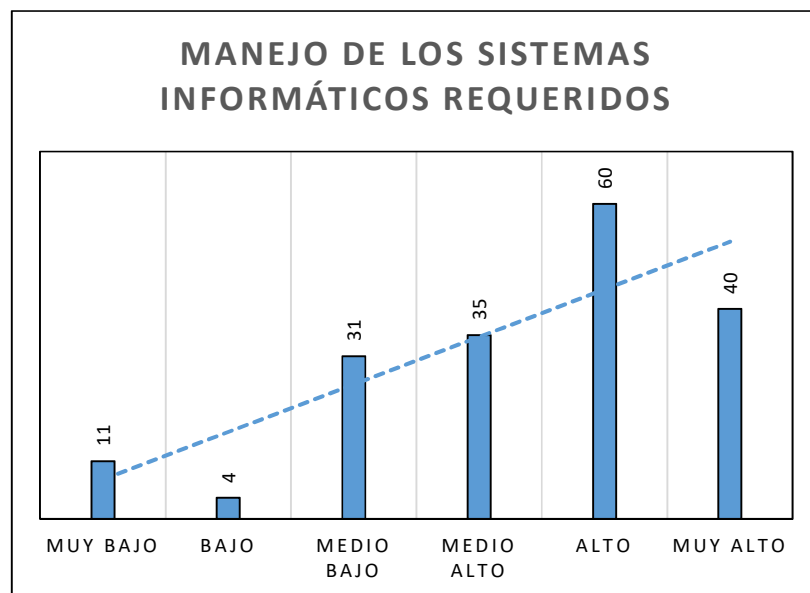
En la imagen 33 se observa que 146 (81%) personas comentaron que su capacidad para priorizar tareas va desde media alta hasta muy alta en el teletrabajo. Al contrario 35 (19%) personas comentaron que su capacidad para priorizar tareas va desde media baja a muy baja. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una alta capacidad para priorizar tareas de las personas en el teletrabajo.

imagen 34: Capacidad de Concentración



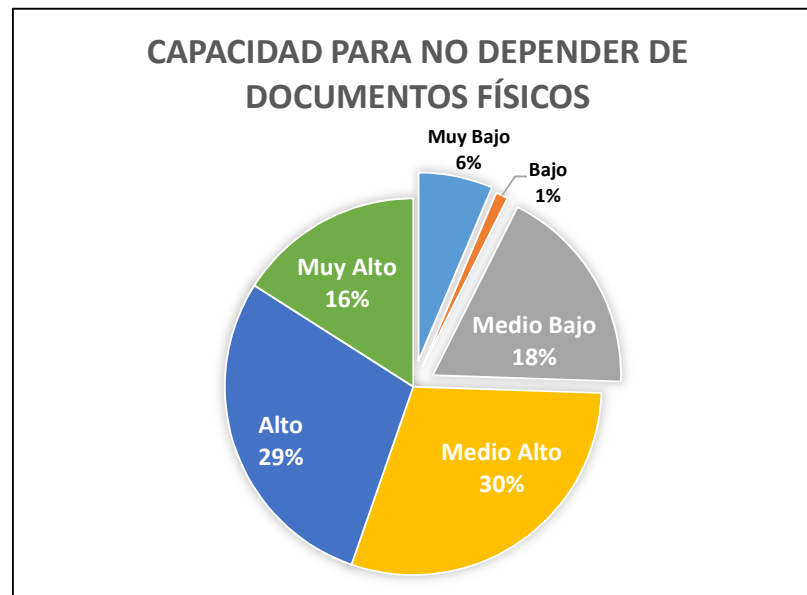
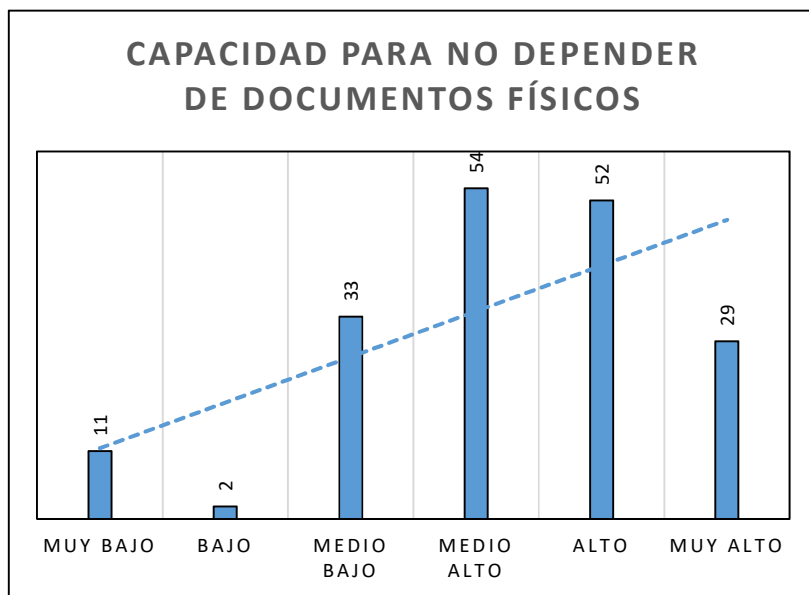
En la imagen 34 podemos observar que 141 (78%) personas comentaron que su capacidad de concentración va desde media alta hasta muy alta en el teletrabajo. Al contrario 40 (22%) personas comentaron que su capacidad de concentración va desde media baja a muy baja. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una alta capacidad de concentración de las personas en el teletrabajo.

imagen 35: Manejo de Sistemas Informáticos



En la imagen 35 observamos que 135 (74%) personas comentaron que su capacidad de manejo de los sistemas informáticos va desde media alta hasta muy alta en el teletrabajo. Al contrario 46 (26%) personas comentaron que su capacidad de manejo de los sistemas informáticos va desde media baja a muy baja. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una alta capacidad de manejo de los sistemas informáticos de las personas en el teletrabajo.

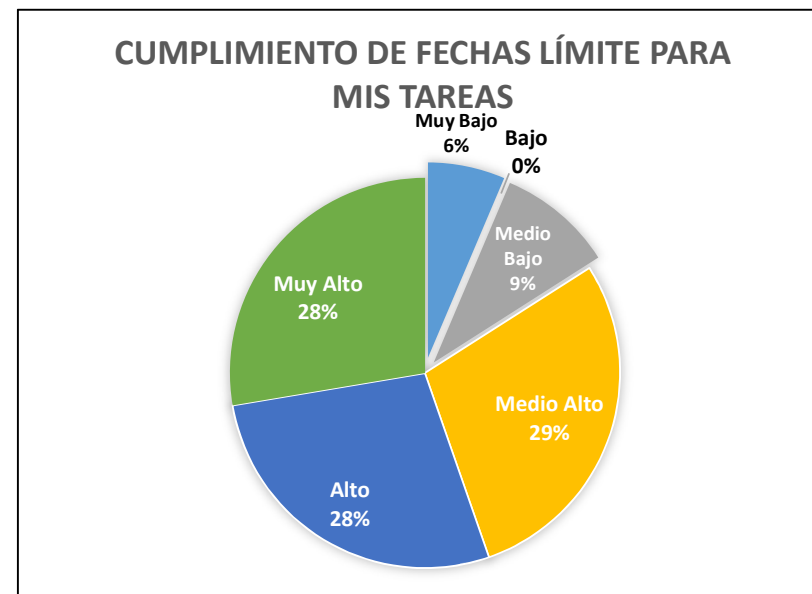
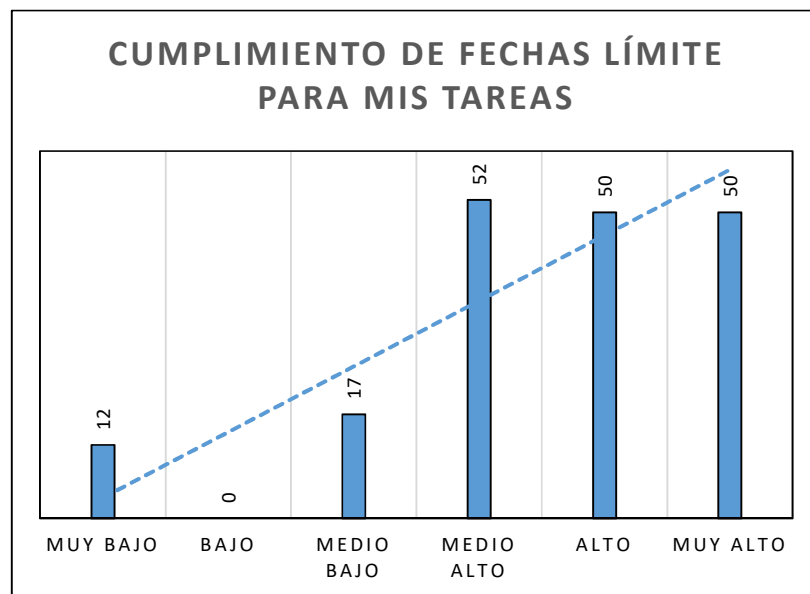
imagen 36: Dependencia de Documentos Físicos



En la imagen 36 se puede observar que 135 (74%) personas comentaron que su capacidad para no depender de documentos físicos va desde media alta hasta muy alta en el teletrabajo. Al contrario 46 (26%) personas comentaron que su capacidad para no depender de documentos físicos va desde media baja a muy baja. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una alta capacidad para no depender de documentos físicos de las personas en el teletrabajo.

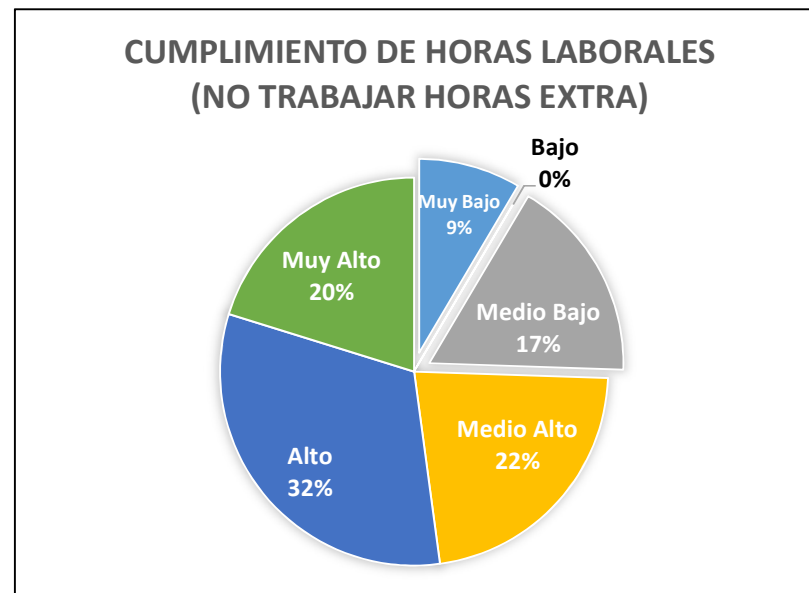
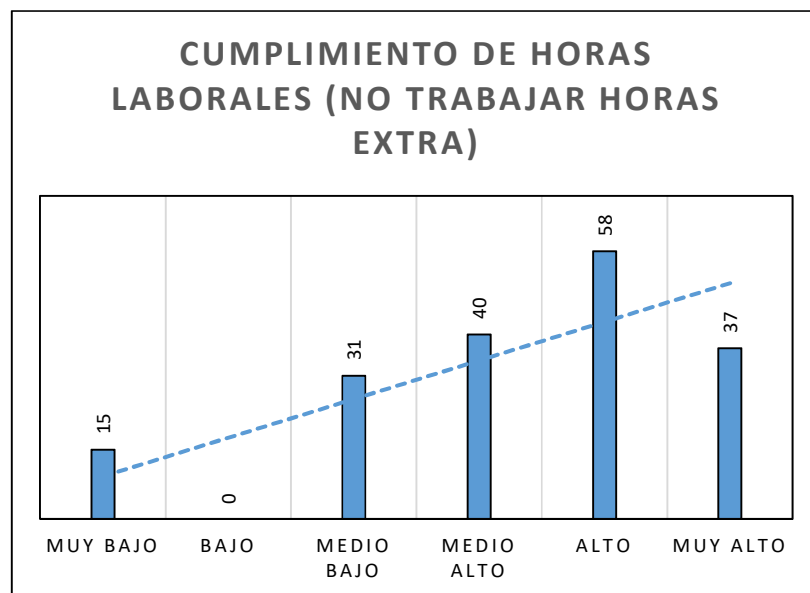


imagen 37: Fechas Límite



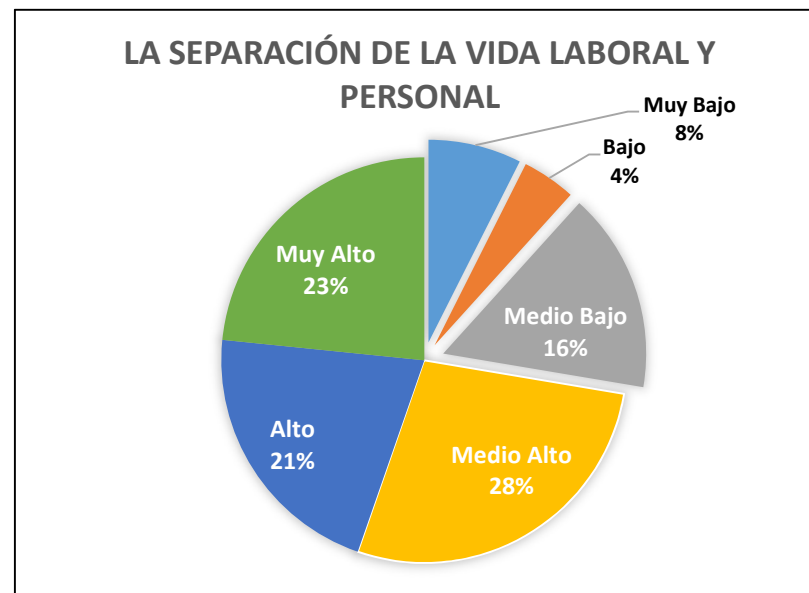
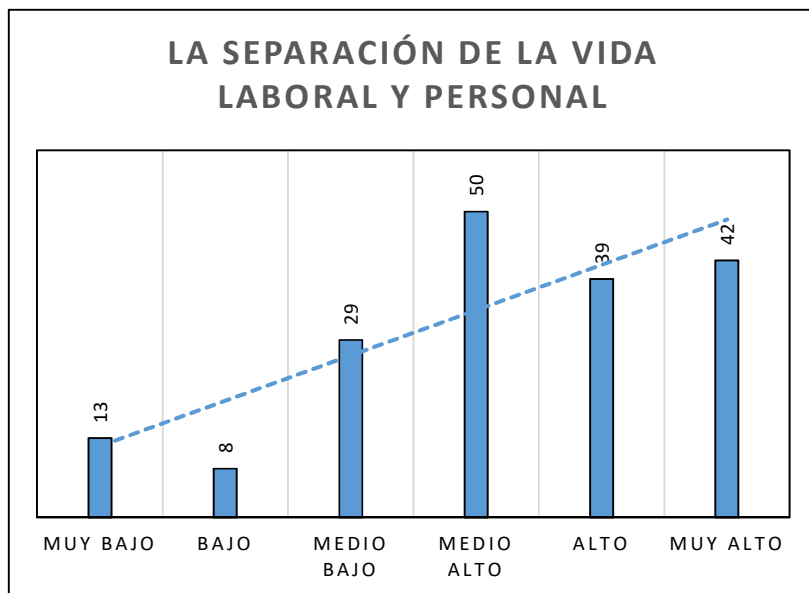
En la imagen 37 se puede observar que 152 (84%) personas comentaron que su capacidad para cumplir con las fechas límite va desde media alta hasta muy alta en el teletrabajo. Al contrario 29 (16%) personas comentaron que su capacidad para para cumplir con las fechas límite va desde media baja a muy baja. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una alta capacidad para cumplir con las fechas límite de las personas en el teletrabajo.

imagen 38: Cumplimiento de Horas Laborales



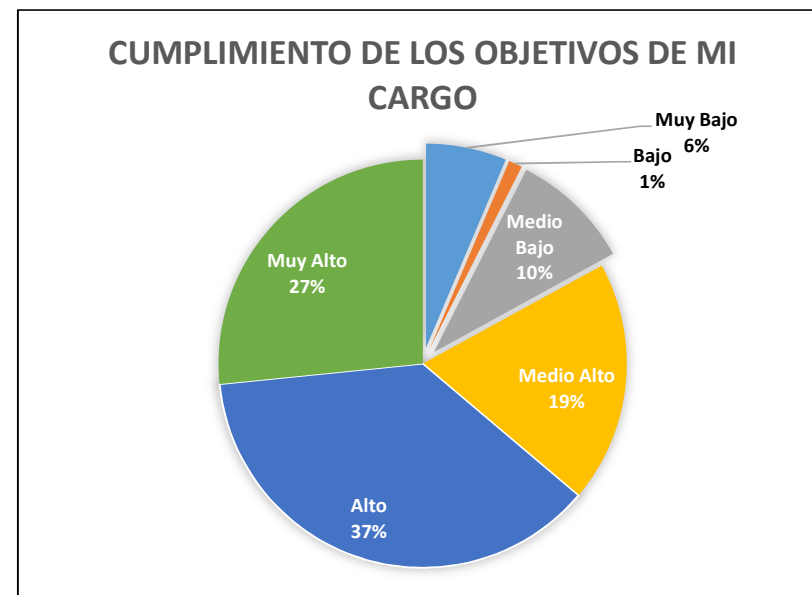
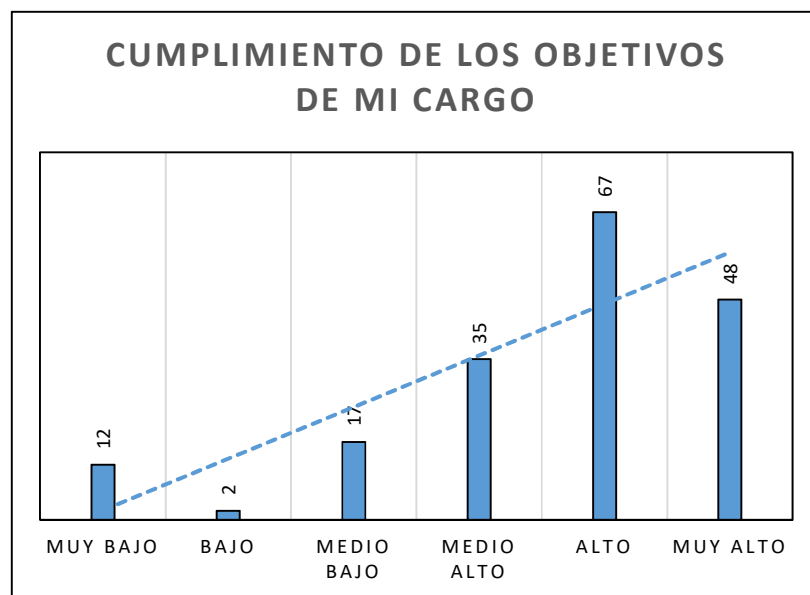
En la imagen 38 se puede observar que 135 (74%) personas comentaron que su cumplimiento de horas laborales (no horas extras) va desde media alta hasta muy alta en el teletrabajo. Al contrario 46 (26%) personas comentaron que su cumplimiento de horas laborales (no horas extras) va desde media baja a muy baja. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia un cumplimiento alto de horas laborales (no horas extras) de las personas en el teletrabajo.

imagen 39: Separación de la Vida Laboral y Personal



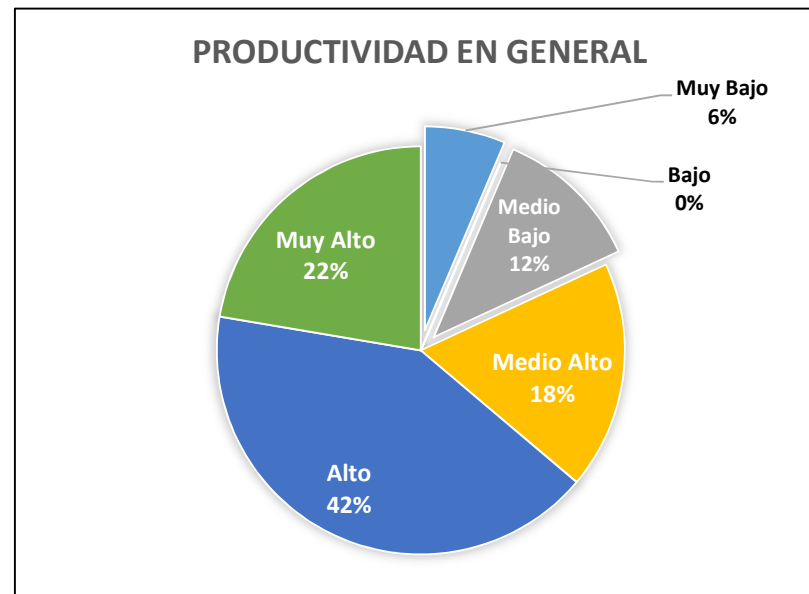
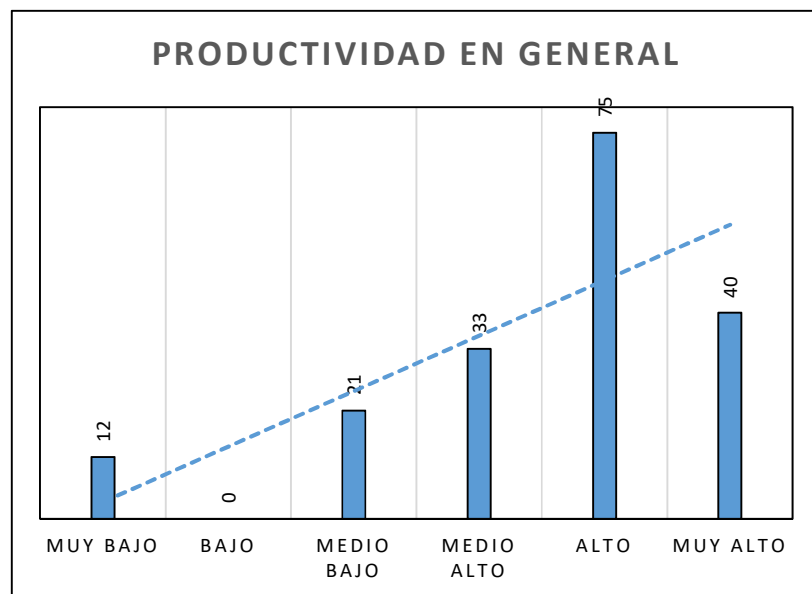
En la imagen 39 se puede analizar que 131 (72%) personas comentaron que su capacidad para separar la vida laboral de la personal va desde media alta hasta muy alta en el teletrabajo. Al contrario 50 (28%) personas comentaron que su capacidad para separar la vida laboral de la personal va desde media baja a muy baja. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una capacidad alta para separar la vida laboral de la personal de las personas en el teletrabajo.

imagen 40: Cumplimiento de los objetivos de mi cargo



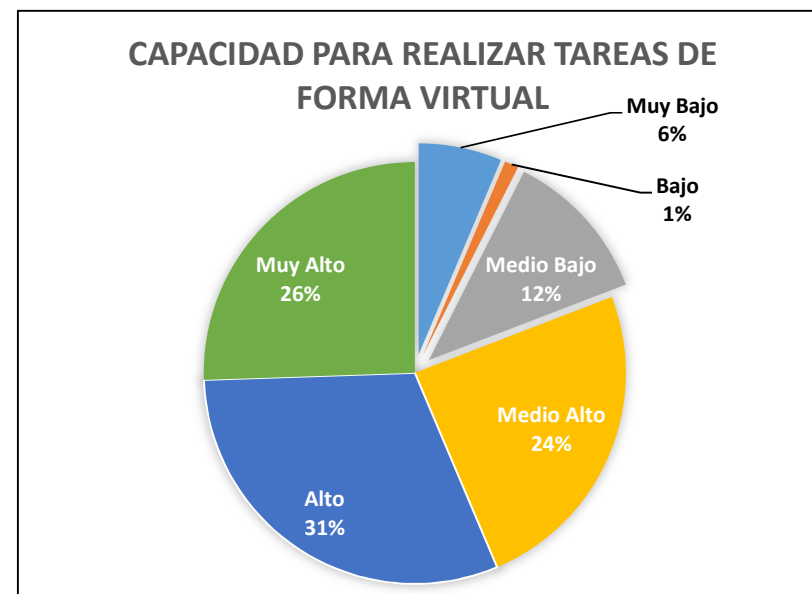
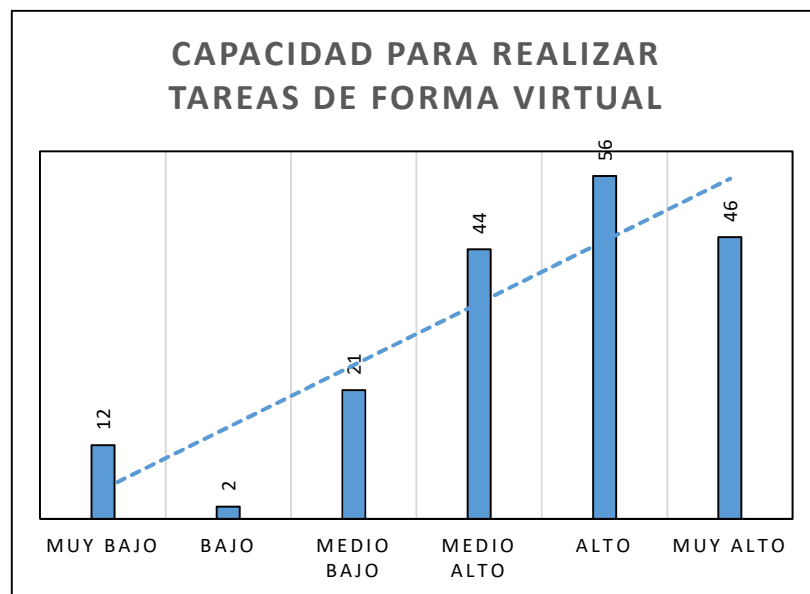
En la imagen 40 divisamos que 150 (83%) personas comentaron que el cumplimiento de los objetivos a su cargo va desde medio alto hasta muy alto en el teletrabajo. Al contrario 31 (17%) personas comentaron que el cumplimiento de los objetivos a su cargo va desde medio bajo a muy bajo. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia un cumplimiento alto de los objetivos a su cargo de las personas en el teletrabajo.

Imagen 41: Productividad en General



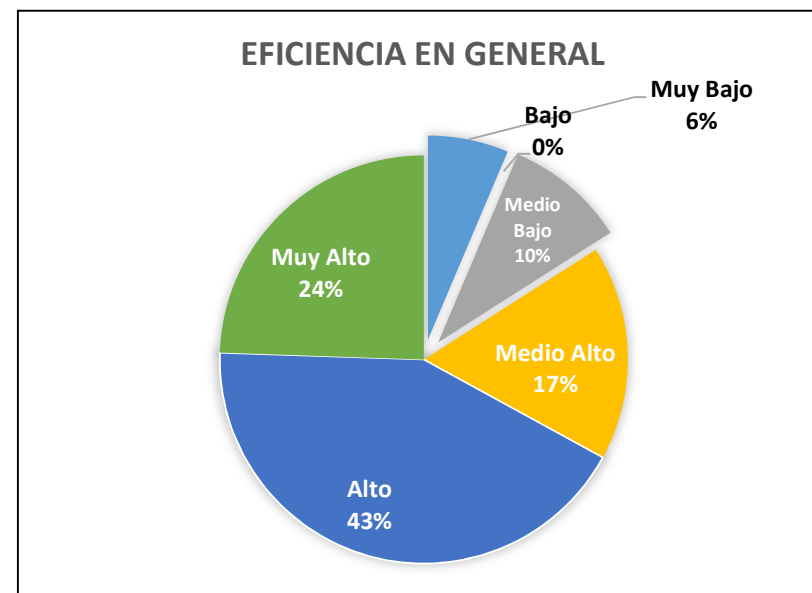
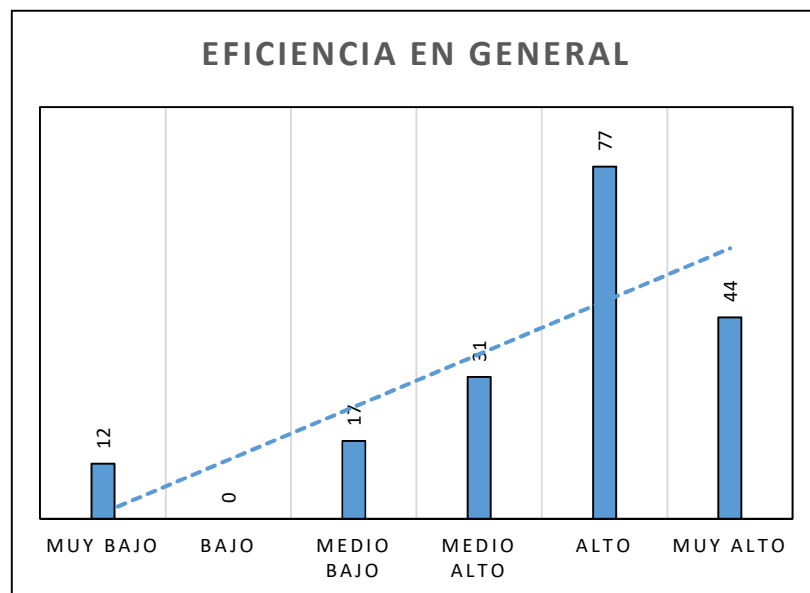
En la imagen 41 vemos que 150 (83%) personas mencionan que su productividad en general va desde media alta hasta muy alta en el teletrabajo. Al contrario 31 (17%) personas comentaron que su productividad en general va desde media baja a muy baja. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una productividad en general alta de las personas en el teletrabajo.

Imagen 42: Capacidad para realizar tareas de forma virtual



En la imagen 42 observamos que 148 (82%) personas responden que su capacidad para realizar tareas de forma virtual va desde media alta hasta muy alta en el teletrabajo. Al contrario 31 (17%) personas comentaron que su capacidad para realizar tareas de forma virtual va desde media baja a muy baja. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una capacidad alta para realizar tareas de forma virtual de las personas en el teletrabajo.

Imagen 43: Eficiencia en General



En la imagen 43 observamos que 146 (81%) personas responden que su eficiencia en general va desde media alta hasta muy alta en el teletrabajo. Al contrario 31 (17%) personas comentaron que su eficiencia en general va desde media baja a muy baja. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una eficiencia en general alta de las personas en el teletrabajo.

Mediante un cruce de variables, podemos extraer las siguientes conclusiones del bloque 2 de ítems “Aspectos durante el tiempo de teletrabajo”

Tabla 21: Cruce de variables “Adaptación al Teletrabajo” (V26) / “Nivel de Motivación” (V27)

Adaptación al Teletrabajo / Nivel de Motivación tabulación cruzada								
Recuento								
		Nivel de Motivación						Total
		Muy Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	Muy Alto	
Adaptación al Teletrabajo	Muy Bajo	15	12	0	0	0	0	27
	Bajo	0	2	8	0	0	0	10
	Medio Bajo	0	0	17	10	0	0	27
	Medio Alto	0	0	0	39	12	0	50
	Alto	0	0	0	0	31	8	39
	Muy Alto	0	0	0	0	0	29	29
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>13</b>	<b>25</b>	<b>48</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Adaptación al Teletrabajo” y “Nivel de Motivación” podemos observar que 117 personas (65% de la población) consideran que su nivel de adaptación al teletrabajo y su nivel de motivación en el teletrabajo, estuvo dentro un rango alto.

Al contrario, 54 personas (30% de la población) consideran su nivel de adaptación y motivación en el teletrabajo, estuvo dentro de un rango bajo.

Tabla 22: Cruce de variables “Nivel de Satisfacción” (V28) / “Capacidad de Planificación” (V29)

Nivel de Satisfacción / Capacidad de Planificación tabulación cruzada								
Recuento								
		Capacidad de Planificación						Total
		Muy Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	Muy Alto	
Nivel de Satisfacción	Muy Bajo	12	2	0	0	0	0	13
	Bajo	0	6	6	0	0	0	12
	Medio Bajo	0	0	19	10	0	0	29
	Medio Alto	0	0	0	39	4	0	42
	Alto	0	0	0	0	52	8	60
	Muy Alto	0	0	0	0	0	25	25
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>48</b>	<b>56</b>	<b>33</b>	<b>181</b>



Mediante un cruce de las variables “Nivel de Satisfacción” y “Capacidad de Planificación” podemos observar que 127 personas (70% de la población) consideran que su nivel de satisfacción y su capacidad de planificación en el teletrabajo, estuvo dentro un rango alto.

Al contrario, 44 personas (24% de la población) consideran su nivel de satisfacción y su capacidad de planificación en el teletrabajo, estuvo dentro de un rango bajo.

*Tabla 23: Cruce de variables “Priorización de las Tareas” (V30) / “Capacidad de Concentración” (V31)*

Priorización de las Tareas / Capacidad de Concentración tabulación cruzada								
Recuento								
		Capacidad de Concentración						Total
		Muy Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	Muy Alto	
Priorización de las Tareas	Muy Bajo	12	0	0	0	0	0	12
	Bajo	0	4	0	0	0	0	4
	Medio Bajo	0	2	17	0	0	0	19
	Medio Alto	0	0	6	39	0	0	44
	Alto	0	0	0	6	52	0	58
	Muy Alto	0	0	0	0	12	33	44
Total		12	6	23	44	64	33	181

Mediante un cruce de las variables “Priorización de las Tareas” y “Capacidad de Concentración” podemos observar que 141 personas (78% de la población) consideran que su nivel de priorización de tareas y su capacidad de concentración en el teletrabajo, estuvo dentro un rango alto.

Al contrario, 35 personas (19% de la población) consideran su nivel de priorización de las tareas y su capacidad de concentración en el teletrabajo, estuvo dentro de un rango bajo.

Tabla 24: Cruce de variables “Manejo de Sistemas Informáticos” (V32) / “Dependencia de Documentos Físicos” (V33)

Manejo de Sistemas Informáticos / Dependencia de Documentos Físicos tabulación cruzada								
Recuento								
		Dependencia de Documentos Físicos						Total
		Muy Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	Muy Alto	
Manejo de Sistemas Informáticos	Muy Bajo	12	0	0	0	0	0	12
	Bajo	0	2	2	0	0	0	4
	Medio Bajo	0	0	31	0	0	0	31
	Medio Alto	0	0	0	35	0	0	35
	Alto	0	0	0	19	40	0	60
	Muy Alto	0	0	0	0	12	29	40
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>2</b>	<b>33</b>	<b>54</b>	<b>52</b>	<b>29</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Manejo de Sistemas Informáticos” y “Dependencia de Documentos Físicos” podemos observar que 135 personas (75% de la población) consideran que su nivel de manejo de sistemas informáticos y su capacidad para no depender de documentos físicos en el teletrabajo, estuvo dentro un rango alto.

Al contrario, 46 personas (25% de la población) consideran su nivel de manejo de sistemas informáticos y su capacidad para no depender de documentos físicos en el teletrabajo, estuvo dentro de un rango bajo.

Tabla 25: Cruce de variables “Fechas Límite” (V34) / “Cumplimiento de Horas Laborales” (V35)

Fechas Límite / Cumplimiento de Horas Laborales tabulación cruzada								
Recuento								
		Cumplimiento de Horas Laborales						Total
		Muy Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	Muy Alto	
Fechas Límite	Muy Bajo	12	0	0	0	0	0	12
	Bajo	0	0	0	0	0	0	0
	Medio Bajo	4	0	13	0	0	0	17
	Medio Alto	0	0	17	35	0	0	52
	Alto	0	0	0	6	44	0	50
	Muy Alto	0	0	0	0	13	37	50
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>40</b>	<b>58</b>	<b>37</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Fechas Límite” y “Cumplimiento de Horas Laborales” podemos observar que 135 personas (75% de la población) consideran que su nivel de nivel de cumplimiento de fechas límite y su cumplimiento de horas laborales (sin trabajar horas extras) en el teletrabajo, estuvo dentro un rango alto.

Al contrario, 29 personas (16% de la población) consideran su nivel de nivel de cumplimiento de fechas límite y su cumplimiento de horas laborales (sin trabajar horas extras) en el teletrabajo, estuvo dentro de un rango bajo.

*Tabla 26: Cruce de variables “Cumplimiento de Horas Laborales” (V35) / “Separación de la Vida Laboral y Personal” (V36)*

Separación de la Vida Laboral y Personal / Cumplimiento de Horas Laborales tabulación cruzada								
Recuento								
		Cumplimiento de Horas Laborales						Total
		Muy Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	Muy Alto	
Separación de la Vida Laboral y Personal	Muy Bajo	13	0	0	0	0	0	13
	Bajo	2	0	6	0	0	0	8
	Medio Bajo	0	0	25	4	0	0	29
	Medio Alto	0	0	0	37	13	0	50
	Alto	0	0	0	0	39	0	39
	Muy Alto	0	0	0	0	6	37	42
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>0</b>	<b>31</b>	<b>40</b>	<b>58</b>	<b>37</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Cumplimiento de Horas Laborales” y “Separación de la Vida Laboral” podemos observar que 131 personas (72% de la población) consideran que su cumplimiento de horas laborales (sin trabajar horas extras) y el nivel de separación de la vida laboral y personal en el teletrabajo, estuvo dentro un rango alto.

Al contrario, 46 personas (25% de la población) consideran su cumplimiento de horas laborales (sin trabajar horas extras) y el nivel de separación de la vida laboral y personal en el teletrabajo, estuvo dentro de un rango bajo.

Tabla 27: Cruce de variables “Cumplimiento de los objetivos de mi cargo” (V37) / “Productividad en General” (V38)

Cumplimiento de los objetivos de mi cargo / Productividad en General tabulación cruzada								
Recuento								
		Productividad en General						Total
		Muy Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	Muy Alto	
Cumplimiento de los objetivos de mi cargo	Muy Bajo	12	0	0	0	0	0	12
	Bajo	0	0	2	0	0	0	2
	Medio Bajo	0	0	17	0	0	0	17
	Medio Alto	0	0	2	33	0	0	35
	Alto	0	0	0	0	67	0	67
	Muy Alto	0	0	0	0	8	40	48
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>0</b>	<b>21</b>	<b>33</b>	<b>75</b>	<b>40</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Cumplimiento de los objetivos de mi cargo” y “Productividad en General” podemos observar que 148 personas (82% de la población) consideran que su cumplimiento de los objetivos de su cargo y el nivel de productividad en general en el teletrabajo, estuvo dentro un rango alto.

Al contrario, 31 personas (17% de la población) consideran que su cumplimiento de los objetivos de su cargo y el nivel de productividad en general en el teletrabajo, estuvo dentro de un rango bajo.

Tabla 28: Cruce de variables “Capacidad para realizar tareas de forma virtual” (V39) “Eficiencia en General” (V40)

Capacidad para realizar tareas de forma virtual / Eficiencia en General tabulación cruzada								
Recuento								
		Eficiencia en General						Total
		Muy Bajo	Bajo	Medio Bajo	Medio Alto	Alto	Muy Alto	
Capacidad para realizar tareas de forma virtual	Muy Bajo	12	0	0	0	0	0	12
	Bajo	0	0	2	0	0	0	2
	Medio Bajo	0	0	15	6	0	0	21
	Medio Alto	0	0	0	25	19	0	44
	Alto	0	0	0	0	56	0	56
	Muy Alto	0	0	0	0	2	44	46
<b>Total</b>		<b>12</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>31</b>	<b>77</b>	<b>44</b>	<b>181</b>

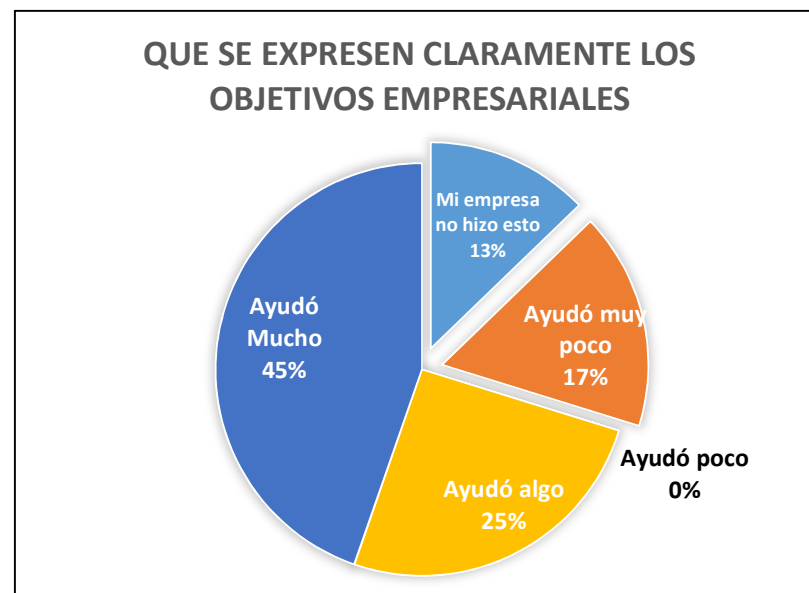
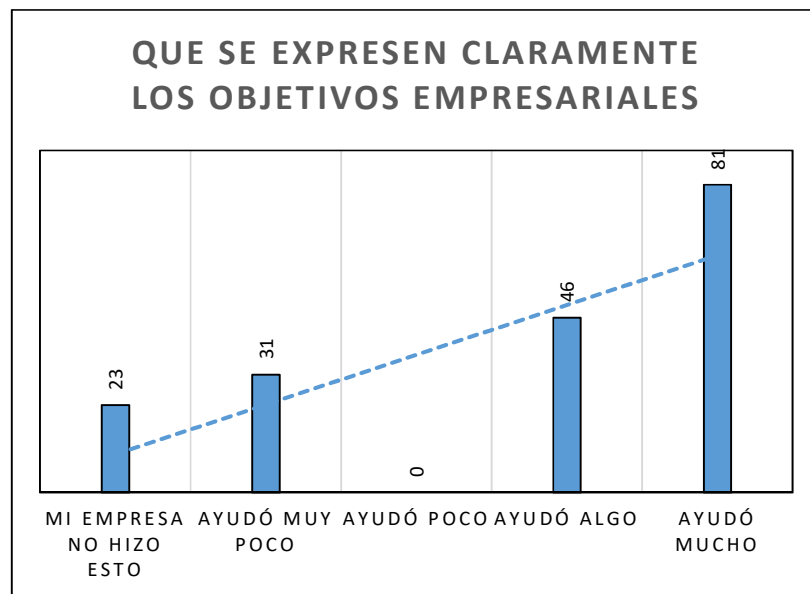
Mediante un cruce de las variables “Capacidad para realizar tareas de forma virtual” y “Eficiencia en General” podemos observar que 146 personas (81% de la población) consideran que su capacidad para realizar tareas de forma virtual y su eficiencia en general en el teletrabajo, estuvo dentro un rango alto.

Al contrario, 29 personas (16% de la población) consideran que su capacidad para realizar tareas de forma virtual y su eficiencia en general en el teletrabajo, estuvo dentro de un rango bajo.

Como conclusión general podemos decir que la mayor parte de la población considera que los aspectos del teletrabajo son positivos o favorables. En promedio 74,75% de la población de estudio considera que los ítems correspondientes al segundo bloque son positivos en tanto que un 21,5% de la población considera que los aspectos del teletrabajo y por lo tanto los ítems del segundo bloque son negativos o desfavorables.

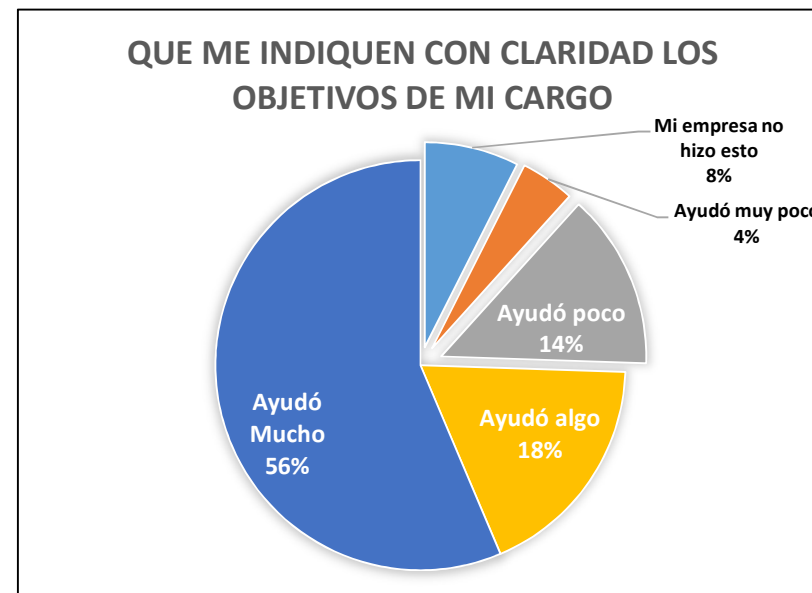
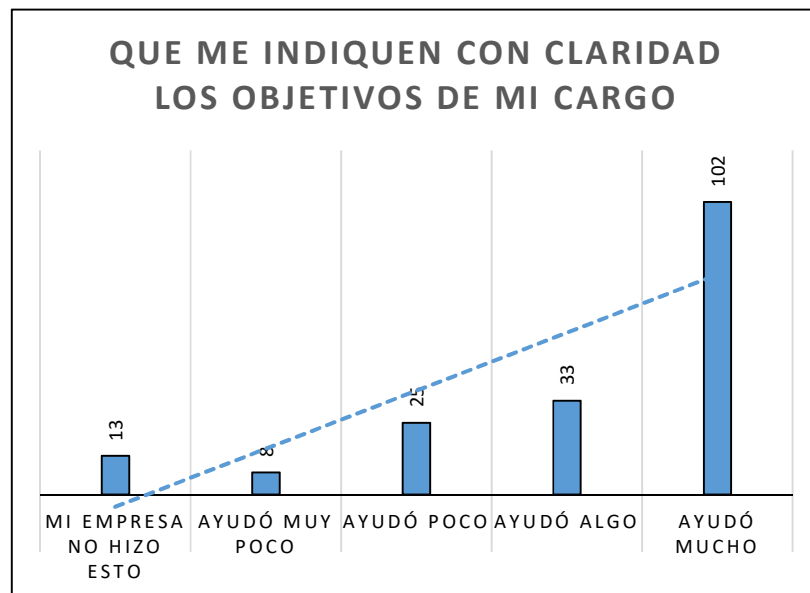
### 3.3. Indique cuánto de cada una de estas cualidades de su empresa le ayudó a afrontar el teletrabajo

Imagen 44: Objetivos empresariales claramente expresados



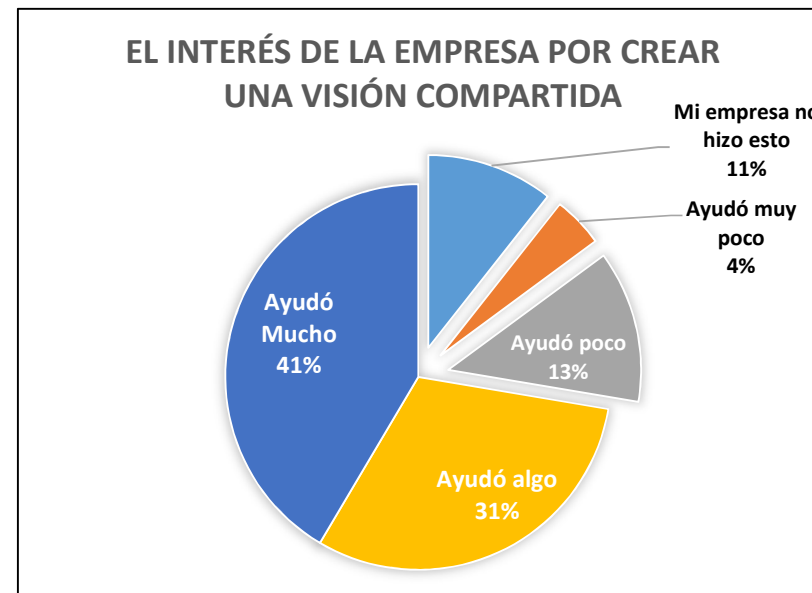
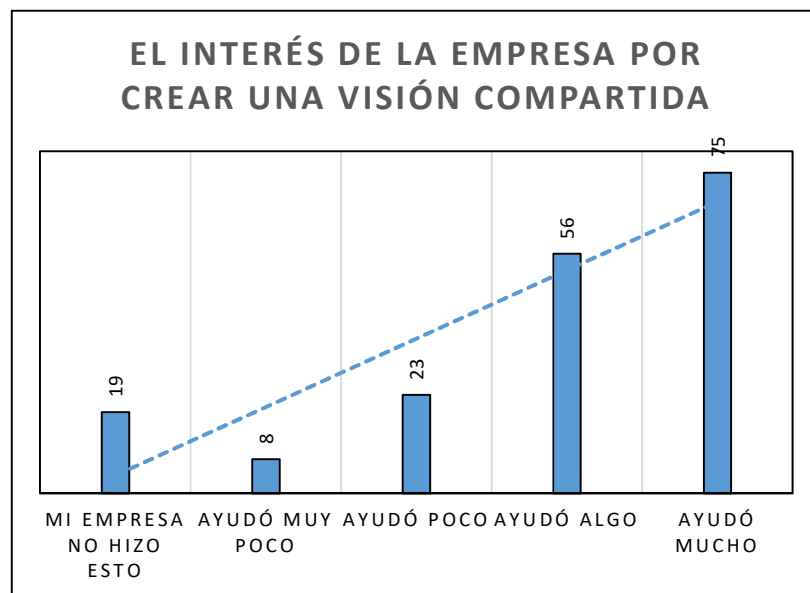
En la imagen 44 observamos que 127 (70%) personas responden que el hecho de que los objetivos empresariales se expresaran claramente ayudó a las personas a afrontar el teletrabajo. Al contrario 54 (30%) personas comentaron que el hecho de que los objetivos empresariales se expresaran claramente ayudo muy poco a afrontar el teletrabajo o no lo hizo. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una creencia de las personas a considerar que el hecho de que se expresen claramente los objetivos, permiten afrontar con mayor facilidad el teletrabajo.

Imagen 45: Claridad en los Objetivos del cargo



En la imagen 45 observamos que 135 (74%) personas responden que el hecho de que los objetivos de cada cargo se expresaran claramente ayudó a las personas a afrontar el teletrabajo. Al contrario 46 (26%) personas comentaron que el hecho de que los objetivos de cada cargo se expresaran claramente ayudó poco o muy poco a afrontar el teletrabajo o no lo hizo. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una creencia de las personas a considerar que el hecho de que se expresen claramente los objetivos de cada cargo, permite afrontar con mayor facilidad el teletrabajo.

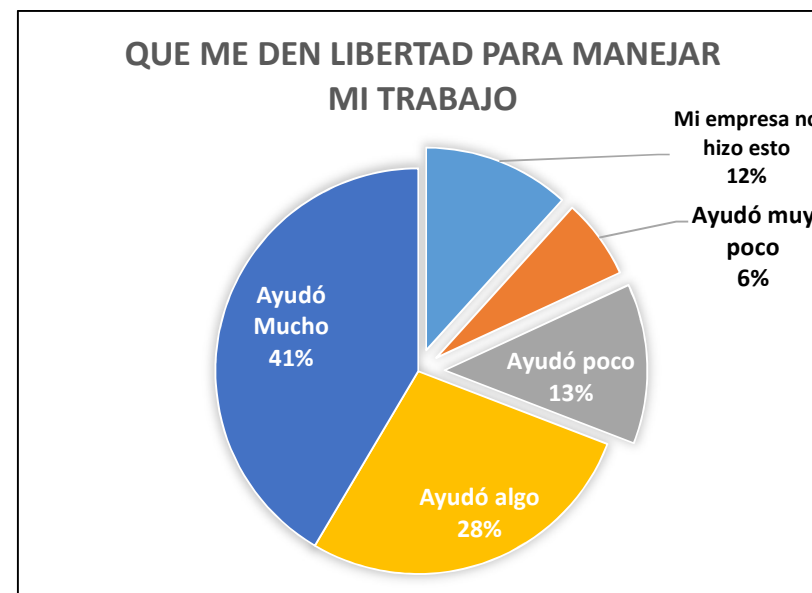
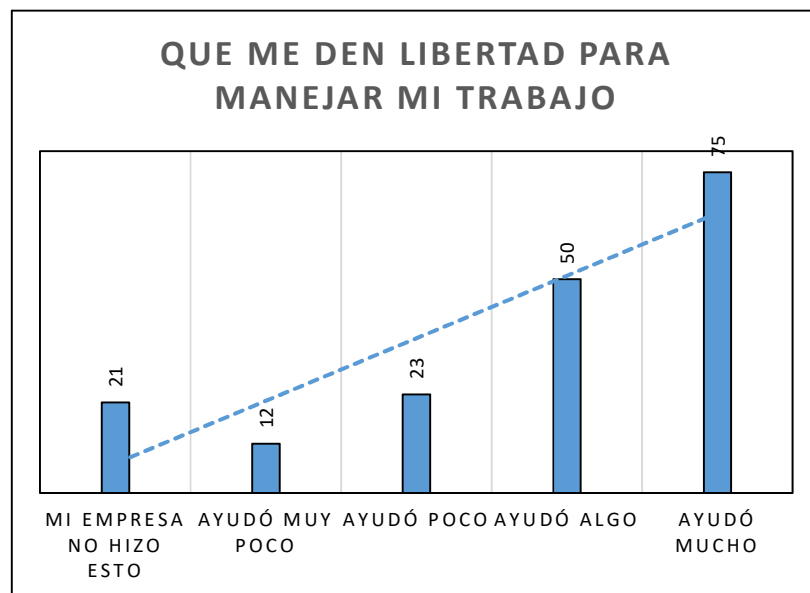
Imagen 46: Visión Compartida



En la imagen 46 observamos que 131 (72%) personas responden que el hecho de que la empresa cree una visión compartida ayudó a las personas a afrontar el teletrabajo. Al contrario 50 (28%) personas comentaron que el hecho de que la empresa cree una visión compartida ayudó poco o muy poco a afrontar el teletrabajo o no lo hizo. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una creencia de las personas a considerar que la empresa cree una visión compartida, permite afrontar con mayor facilidad el teletrabajo.

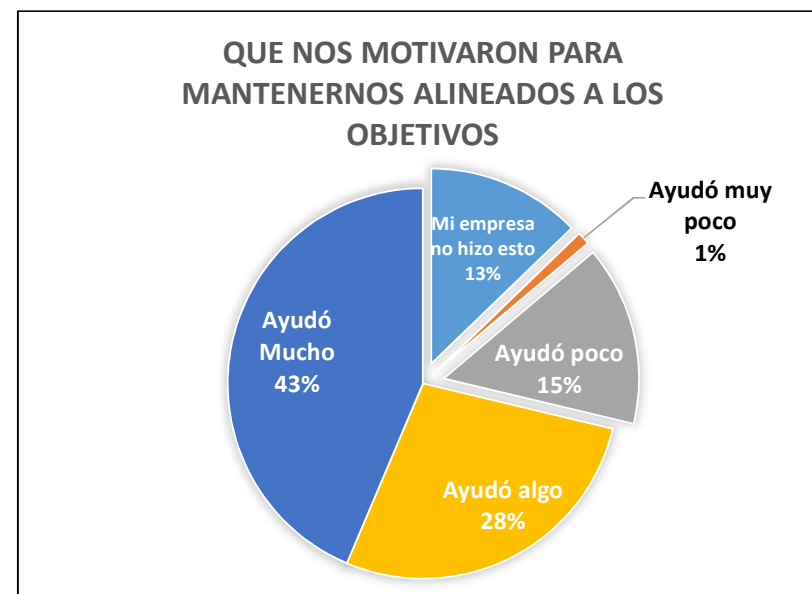
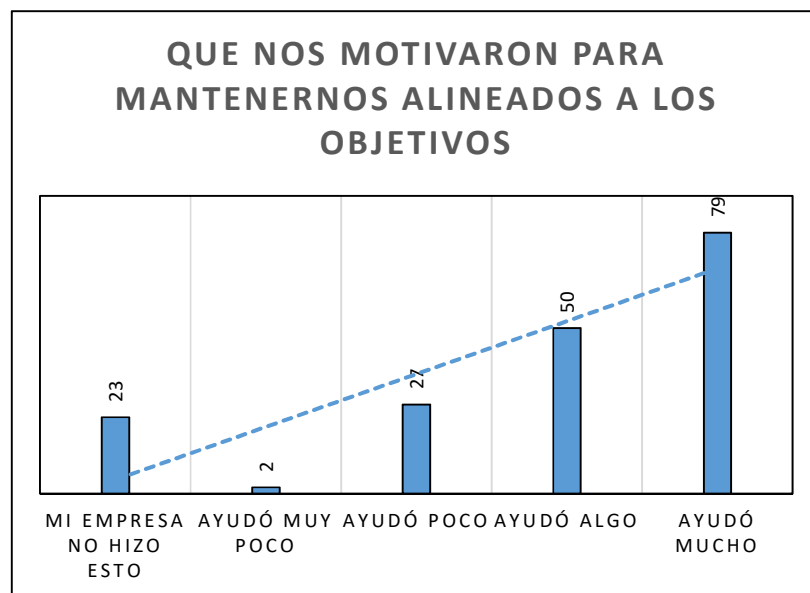


Imagen 47: Libertad para manejar el trabajo



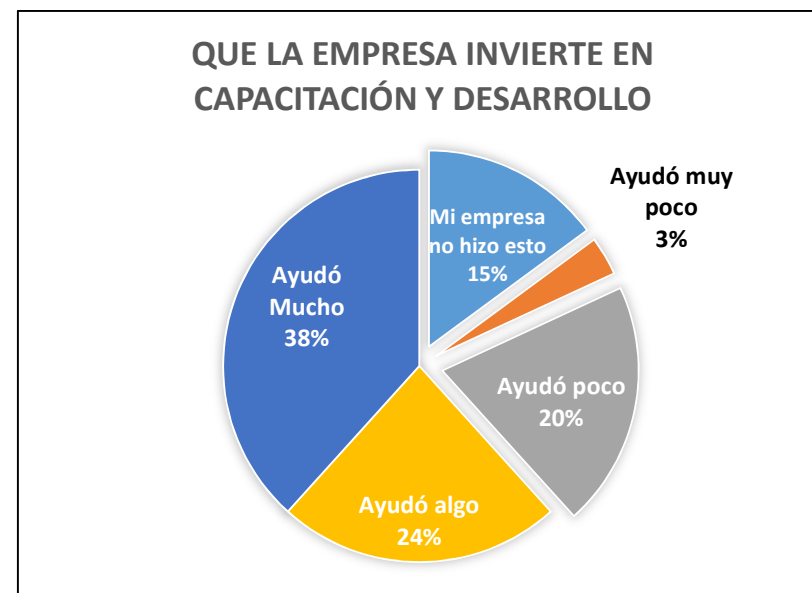
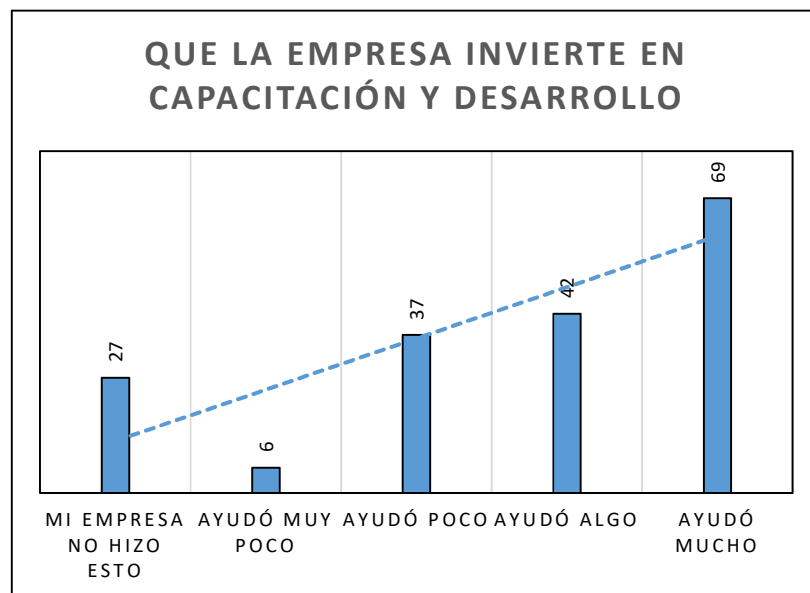
En la imagen 47 observamos que 125 (69%) personas responden que el hecho que exista libertad para manejar el trabajo ayudó a las personas a afrontar el teletrabajo. Al contrario 56 (31%) personas comentaron que el hecho que exista libertad para manejar el trabajo ayudó poco o muy poco a afrontar el teletrabajo o no lo hizo. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una creencia de las personas a considerar que el hecho que exista libertad para manejar el trabajo, permiten afrontar con mayor facilidad el teletrabajo.

Imagen 48: Motivación para mantenernos alineados a los objetivos



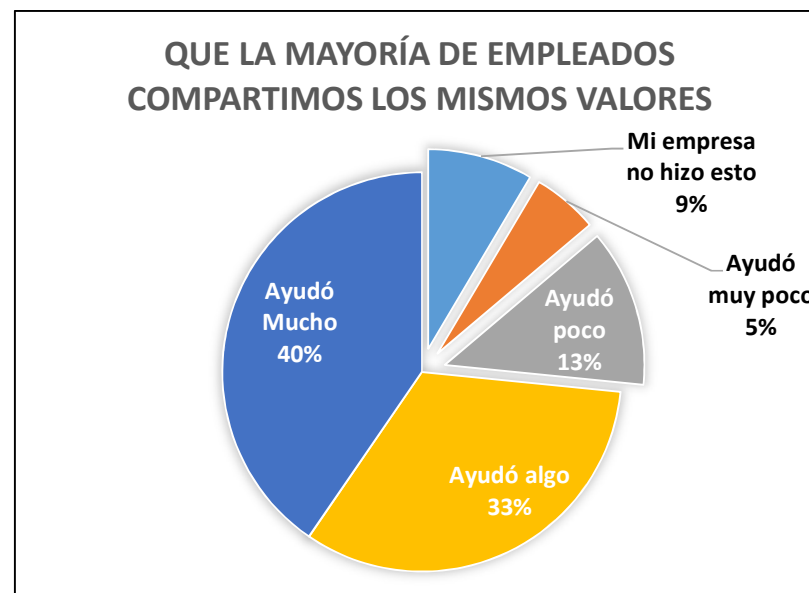
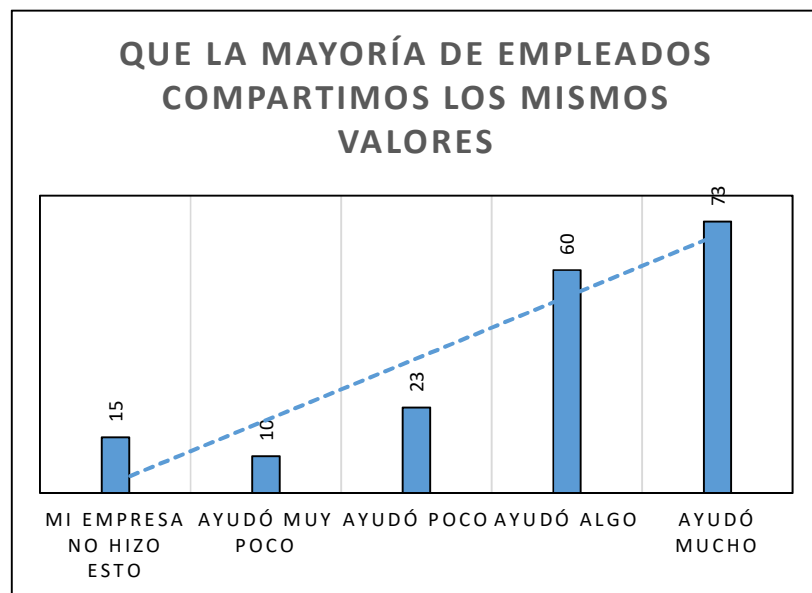
En la imagen 48 observamos que 129 (71%) personas responden que el hecho que fueron motivados para mantenerse alineados a los objetivos ayudó a las personas a afrontar el teletrabajo. Al contrario 52 (29%) personas comentaron que el hecho que fueron motivados para mantenerse alineados a los objetivos ayudó poco o muy poco a afrontar el teletrabajo o no lo hizo. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una creencia de las personas a considerar que el hecho de que fueron motivados para mantenerse alineados a los objetivos, permite afrontar con mayor facilidad el teletrabajo.

Imagen 49: Inversión en Capacitación y Desarrollo



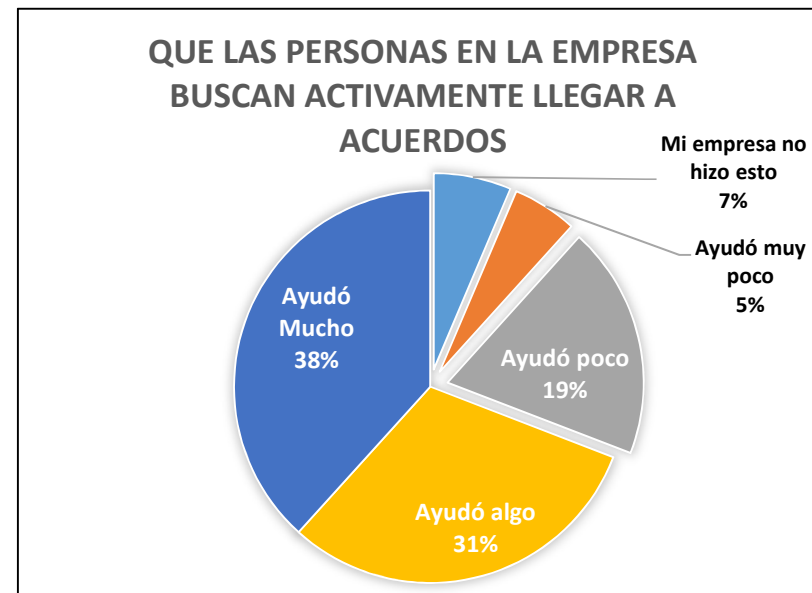
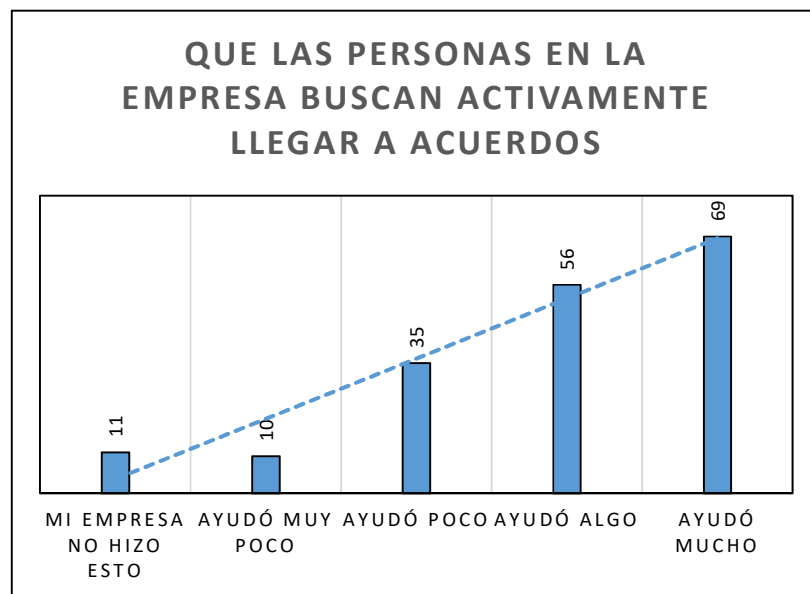
En la imagen 49 observamos que 111 (62%) personas responden que el hecho que la empresa haya invertido en capacitación y desarrollo ayudó a las personas a afrontar el teletrabajo. Al contrario 70 (38%) personas comentaron que el hecho que la empresa haya invertido en capacitación y desarrollo ayudó poco o muy poco a afrontar el teletrabajo o no lo hizo. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una creencia de las personas a considerar que el hecho que la empresa haya invertido en capacitación y desarrollo, permite afrontar con mayor facilidad el teletrabajo.

Imagen 50: Valores Compartidos



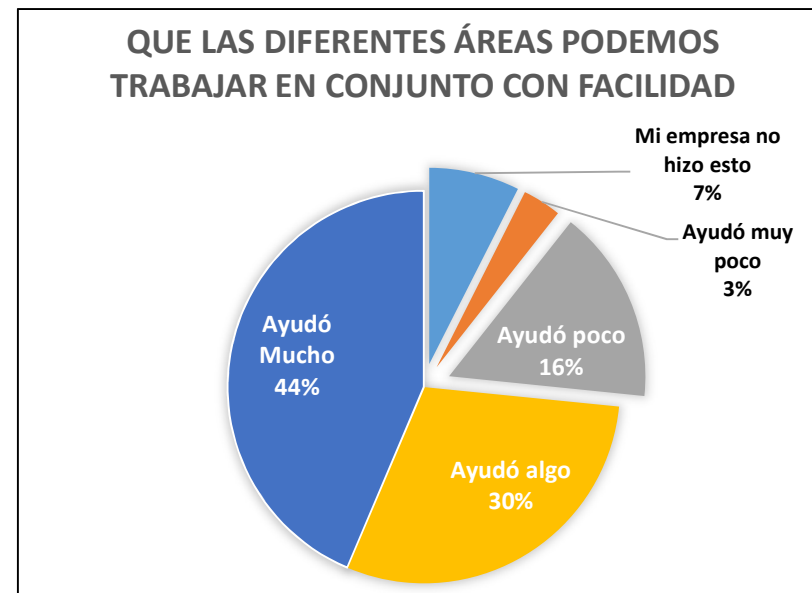
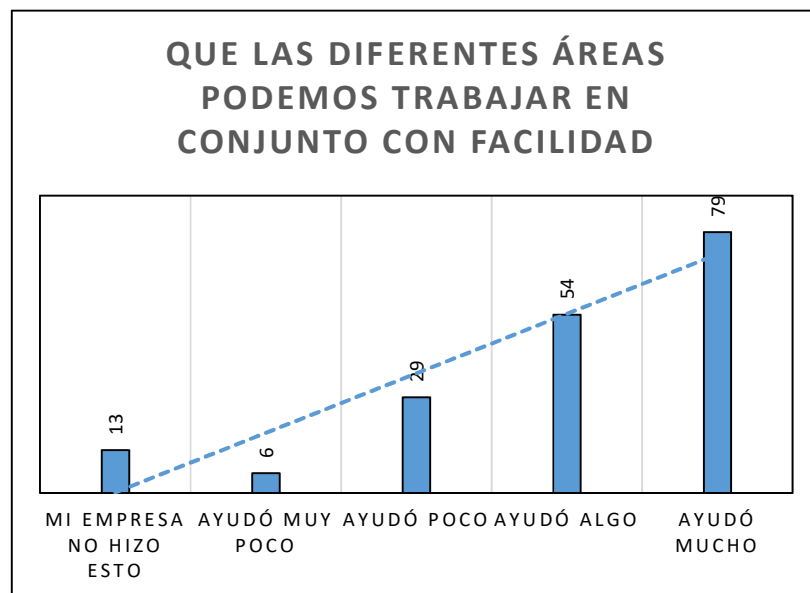
En la imagen 50 observamos que 133 (73%) personas responden que el hecho que los empleados compartan los mismos valores ayudó a las personas a afrontar el teletrabajo. Al contrario 70 (38%) personas comentaron que el hecho que la empresa haya invertido en capacitación y desarrollo ayudó poco o muy poco a afrontar el teletrabajo o no lo hizo. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una creencia de las personas a considerar que el hecho que los empleados compartan los mismos valores, permite afrontar con mayor facilidad el teletrabajo.

imagen 51: Acuerdos



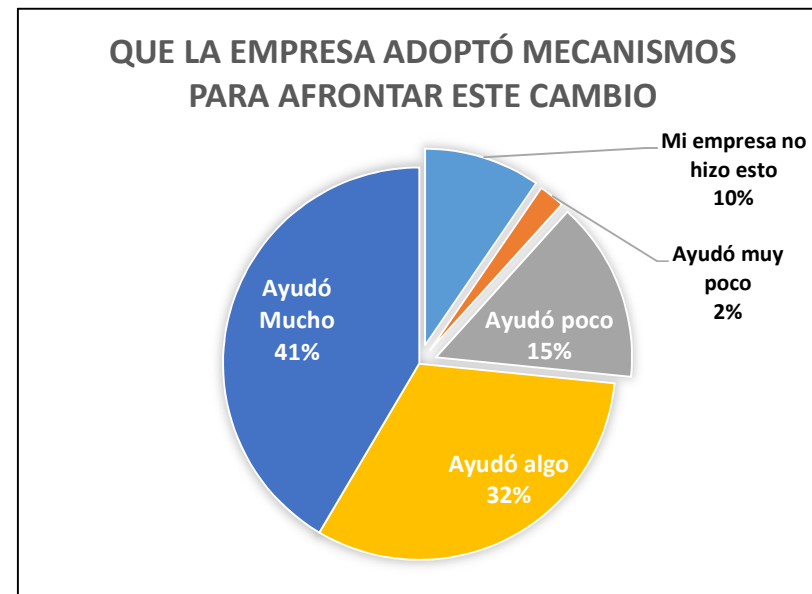
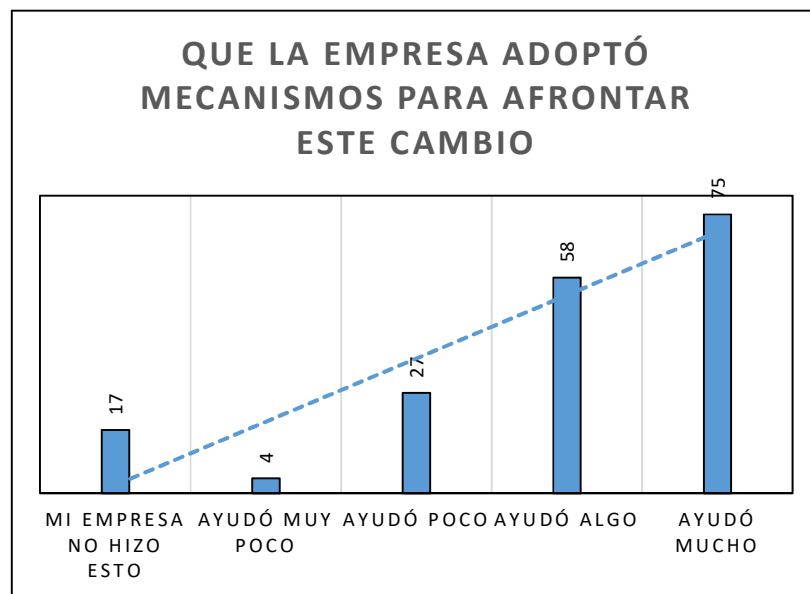
En la imagen 51 observamos que 125 (69%) personas responden que el hecho que los empleados busquen activamente llegar a acuerdos ayudó a las personas a afrontar el teletrabajo. Al contrario 56 (31%) personas comentaron que el hecho que los empleados busquen activamente llegar a acuerdos ayudó poco o muy poco a afrontar el teletrabajo o no lo hizo. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una creencia de las personas a considerar que el hecho que los empleados busquen activamente llegar a acuerdos, permite afrontar con mayor facilidad el teletrabajo.

Imagen 52: Trabajo en conjunto con facilidad



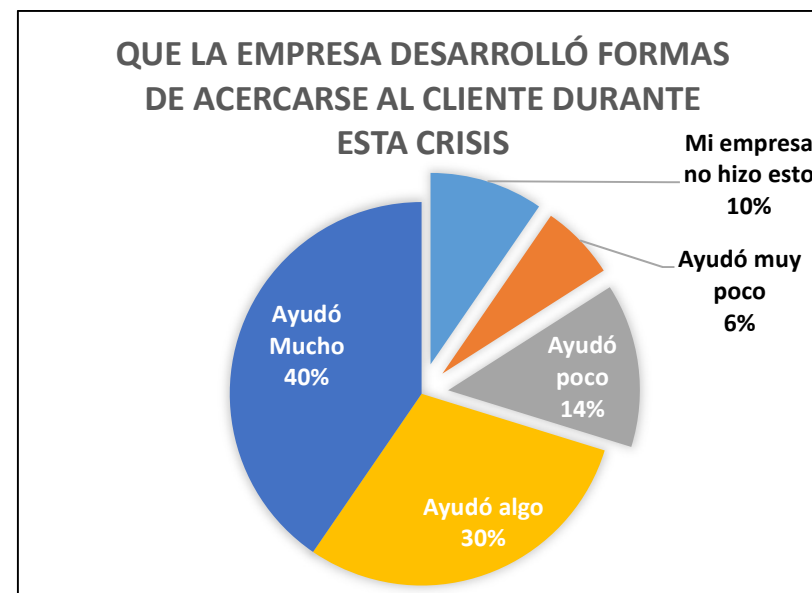
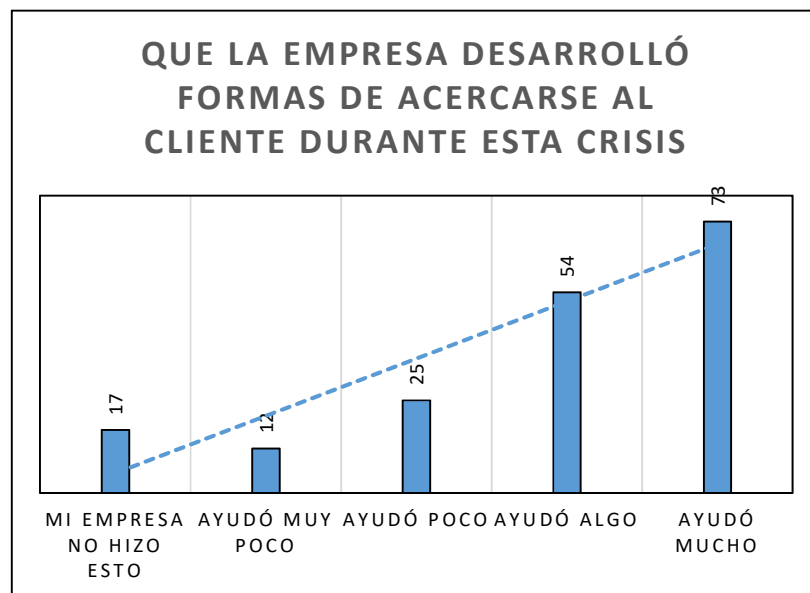
En la imagen 52 observamos que 133 (74%) personas responden que el hecho que las diferentes áreas pueden trabajar con facilidad ayudó a las personas a afrontar el teletrabajo. Al contrario 48 (26%) personas comentaron que el hecho que las diferentes áreas pueden trabajar con facilidad ayudó poco o muy poco a afrontar el teletrabajo o no lo hizo. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una creencia de las personas a considerar que el hecho que las diferentes áreas pueden trabajar con facilidad, permite afrontar con mayor facilidad el teletrabajo.

imagen 53: Mecanismos Adoptados



En la imagen 53 observamos que 133 (73%) personas responden que el hecho que la empresa haya adoptado mecanismos para afrontar el cambio ayudó a las personas a afrontar el teletrabajo. Al contrario 48 (27%) personas comentaron que el hecho que la empresa haya adoptado mecanismos para afrontar el cambio ayudó poco o muy poco a afrontar el teletrabajo o no lo hizo. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una creencia de las personas a considerar que el hecho que la empresa haya adoptado mecanismos para afrontar el cambio, permite afrontar con mayor facilidad el teletrabajo.

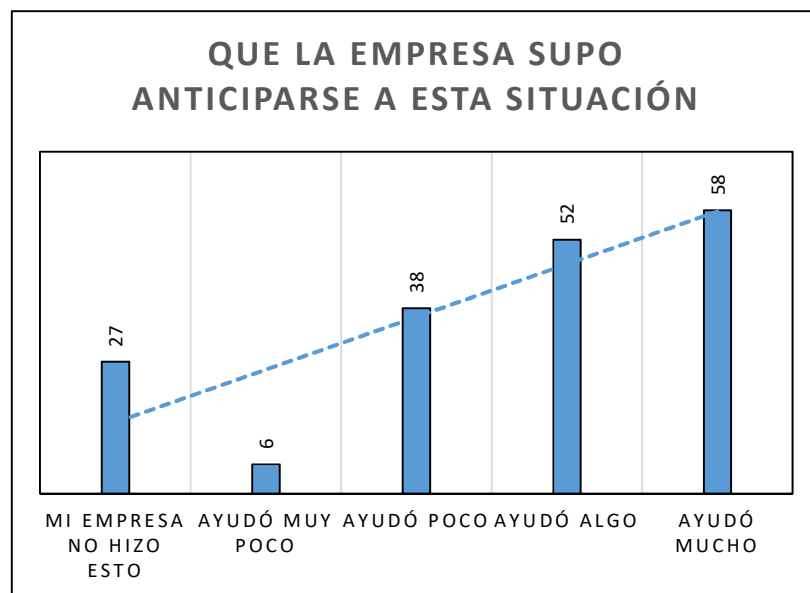
Imagen 54: Formas de atención al cliente en tiempo de crisis



En la imagen 54 observamos que 127 (70%) personas responden que el hecho que la empresa haya desarrollado formas de acercarse a los clientes durante la crisis ayudó a las personas a afrontar el teletrabajo. Al contrario 48 (30%) personas comentaron que el hecho que la empresa haya desarrollado formas de acercarse a los clientes durante la crisis ayudó poco o muy poco a afrontar el teletrabajo o no lo hizo. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una creencia de las personas a considerar que el hecho que la empresa haya desarrollado formas de acercarse a los clientes durante la crisis, permite afrontar con mayor facilidad el teletrabajo.



Imagen 55: Anticipación a la Situación



En la imagen 55 observamos que 110 (61%) personas responden que el hecho que la empresa haya sabido anticiparse a la situación ayudó a las personas a afrontar el teletrabajo. Al contrario 71 (39%) personas comentaron que el hecho que la empresa haya sabido anticiparse a la situación ayudó poco o muy poco a afrontar el teletrabajo o no lo hizo. Además, una progresión lineal, nos deja ver que existe una tendencia hacia una creencia de las personas a considerar que el hecho que la empresa haya sabido anticiparse a la situación, permite afrontar con mayor facilidad el teletrabajo.

Mediante un cruce de variables, podemos extraer las siguientes conclusiones del bloque 3 de ítems “Cualidades de la empresa que ayudaron a afrontar el teletrabajo”

Tabla 29: Cruce de variables “Objetivos empresariales claramente expresados” (V41) / “Claridad en los Objetivos del cargo” (V42)

Objetivos empresariales claramente expresados / Claridad en los Objetivos del cargo tabulación cruzada							
Recuento							
		Claridad en los Objetivos del cargo					Total
		Mi empresa no hizo esto	Ayudó muy poco	Ayudó poco	Ayudó algo	Ayudó mucho	
Objetivos empresariales claramente expresados	Mi empresa no hizo esto	13	0	10	0	0	23
	Ayudó muy poco	0	0	0	0	8	8
	Ayudó poco	0	8	15	0	0	23
	Ayudó algo	0	0	0	33	13	46
	Ayudó mucho	0	0	0	0	81	81
<b>Total</b>		<b>13</b>	<b>8</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>102</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Objetivos empresariales claramente expresados” y “Claridad en los Objetivos del cargo” podemos observar que 127 personas (70% de la población) consideran que el hecho de que los objetivos empresariales y los objetivos del cargo estuvieran claramente expresados, ayudo a las personas a afrontar el teletrabajo.

Al contrario, 46 personas (25% de la población) consideran que el hecho de que los objetivos empresariales y los objetivos del cargo estuvieran claramente expresados, no ayudo a las personas a afrontar el teletrabajo.

Tabla 30: Cruce de variables “Visión Compartida” (V43) / “Valores Compartidos” (V47)

Visión Compartida / Valores Compartidos tabulación cruzada							
Recuento							
		Valores Compartidos					Total
		Mi empresa no hizo esto	Ayudó muy poco	Ayudó poco	Ayudó algo	Ayudó mucho	
Visión Compartida	Mi empresa no hizo esto	15	0	4	0	0	19
	Ayudó muy poco	0	6	0	0	2	8
	Ayudó poco	0	4	19	0	0	23
	Ayudó algo	0	0	0	56	0	56
	Ayudó mucho	0	0	0	4	71	75
<b>Total</b>		<b>15</b>	<b>10</b>	<b>23</b>	<b>60</b>	<b>73</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Visión Compartida” y “Valores Compartidos” podemos observar que 131 personas (72% de la población) consideran que el hecho de que la empresa haya tenido interés en crear una visión compartida y que la mayoría de empleados compartan los mismos valores, ayudo a las personas a afrontar el teletrabajo.

Al contrario, 48 personas (27% de la población) consideran que el hecho de que la empresa haya tenido interés en crear una visión compartida y que la mayoría de empleados compartan los mismos valores, no ayudo a las personas a afrontar el teletrabajo.

Tabla 31: Cruce de variables “Libertad para manejar el trabajo” (V44) / Motivación para mantenernos alineados a los objetivos” (V45)

Libertad para manejar el trabajo / Motivación para mantenernos alineados a los objetivos tabulación cruzada							
Recuento							
		Motivación para mantenernos alineados a los objetivos					Total
		Mi empresa no hizo esto	Ayudó muy poco	Ayudó poco	Ayudó algo	Ayudó mucho	
Libertad para manejar el trabajo	Mi empresa no hizo esto	21	0	0	0	0	21
	Ayudó muy poco	0	2	6	0	4	12
	Ayudó poco	2	0	21	0	0	23
	Ayudó algo	0	0	0	50	0	50
	Ayudó mucho	0	0	0	0	75	75
<b>Total</b>		<b>23</b>	<b>2</b>	<b>27</b>	<b>50</b>	<b>79</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Libertad para manejar el trabajo” y “Motivación para mantenernos alineados a los objetivos” podemos observar que 125 personas (69% de la población) consideran que el hecho de que la empresa les haya dado libertad para manejar su trabajo y que los motivaron para mantenerse alineados a los objetivos, ayudo a las personas a afrontar el teletrabajo.

Al contrario, 48 personas (27% de la población) consideran que el hecho de que la empresa les haya dado libertad para manejar su trabajo y que los motivaron para mantenerse alineados a los objetivos, no ayudo a las personas a afrontar el teletrabajo.

*Tabla 32: Cruce de variables “Inversión en Capacitación y Desarrollo” (V46) / “Formas de atención al cliente en tiempo de crisis” (V51)*

<b>Inversión en Capacitación y Desarrollo / Formas de atención al cliente en tiempo de crisis tabulación cruzada</b>							
Recuento							
		Formas de atención al cliente en tiempo de crisis					<b>Total</b>
		Mi empresa no hizo esto	Ayudó muy poco	Ayudó poco	Ayudó algo	Ayudó mucho	
Inversión en Capacitación y Desarrollo	Mi empresa no hizo esto	17	0	10	0	0	27
	Ayudó muy poco	0	0	0	0	6	6
	Ayudó poco	0	12	15	0	10	37
	Ayudó algo	0	0	0	42	0	42
	Ayudó mucho	0	0	0	12	58	69
<b>Total</b>		<b>17</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>54</b>	<b>73</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Inversión en Capacitación y Desarrollo” y “Formas de atención en tiempos de crisis” podemos observar que 112 personas (62% de la población) consideran que el hecho de que la empresa haya invertido en capacitación y desarrollo y que haya desarrollado nuevas formas de atención al cliente en tiempo de crisis, ayudo a las personas a afrontar el teletrabajo.

Al contrario, 48 personas (27% de la población) consideran que el hecho de que la empresa haya invertido en capacitación y desarrollo y que haya desarrollado nuevas formas de atención al cliente en tiempo de crisis, no ayudo a las personas a afrontar el teletrabajo.

Tabla 33: Cruce de variables “Acuerdos” (V48) / “Trabajo en conjunto con facilidad” (V49)

Acuerdos / Trabajo en conjunto con facilidad tabulación cruzada							
Recuento							
		Trabajo en conjunto con facilidad					Total
		Mi empresa no hizo esto	Ayudó muy poco	Ayudó poco	Ayudó algo	Ayudó mucho	
Acuerdos	Mi empresa no hizo esto	12	0	0	0	0	12
	Ayudó muy poco	0	2	0	0	8	10
	Ayudó poco	2	4	29	0	0	35
	Ayudó algo	0	0	0	54	2	56
	Ayudó mucho	0	0	0	0	69	69
<b>Total</b>		<b>13</b>	<b>6</b>	<b>29</b>	<b>54</b>	<b>79</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Acuerdos” y “Trabajo en conjunto con facilidad” podemos observar que 125 personas (69% de la población) consideran que el hecho de que las personas busquen activamente llegar a acuerdos y que las diferentes áreas puedan trabajar en conjunto con facilidad, ayudo a las personas a afrontar el teletrabajo.

Al contrario, 48 personas (27% de la población) consideran que el hecho de que las personas busquen activamente llegar a acuerdos y que las diferentes áreas puedan trabajar en conjunto con facilidad, no ayudo a las personas a afrontar el teletrabajo.

Tabla 34: Cruce de variables “Mecanismos adoptados” V50 / “Anticipación a la situación V52

Mecanismos Adoptados / Anticipación a la Situación tabulación cruzada							
Recuento							
		Anticipación a la Situación					Total
		Mi empresa no hizo esto	Ayudó muy poco	Ayudó poco	Ayudó algo	Ayudó mucho	
Mecanismos Adoptados	Mi empresa no hizo esto	17	0	0	0	0	17
	Ayudó muy poco	0	0	4	0	0	4
	Ayudó poco	10	0	17	0	0	27
	Ayudó algo	0	0	0	52	6	58
	Ayudó mucho	0	6	17	0	52	75
<b>Total</b>		<b>27</b>	<b>6</b>	<b>39</b>	<b>52</b>	<b>58</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Mecanismos Adoptados” y “Adaptación a la Situación” podemos observar que 110 personas (61% de la población) consideran que el hecho de que la empresa haya adoptado mecanismos para afrontar el cambio y que haya sabido anticiparse a la situación, ayudo a las personas a afrontar el teletrabajo.

Al contrario, 48 personas (27% de la población) consideran que el hecho de que la empresa haya adoptado mecanismos para afrontar el cambio y que haya sabido anticiparse a la situación, no ayudo a las personas a afrontar el teletrabajo.

*Tabla 35: Cruce de variables “Mecanismos Adoptados” (V50) / “Formas de atención al cliente en tiempo de crisis” (V51)*

<b>Mecanismos Adoptados / Formas de atención al cliente en tiempo de crisis tabulación cruzada</b>							
Recuento							
		Formas de atención al cliente en tiempo de crisis					<b>Total</b>
		Mi empresa no hizo esto	Ayudó muy poco	Ayudó poco	Ayudó algo	Ayudó mucho	
Mecanismos Adoptados	Mi empresa no hizo esto	17	0	0	0	0	17
	Ayudó muy poco	0	4	0	0	0	4
	Ayudó poco	0	2	25	0	0	27
	Ayudó algo	0	0	0	54	4	58
	Ayudó mucho	0	6	0	0	69	75
<b>Total</b>		<b>17</b>	<b>12</b>	<b>25</b>	<b>54</b>	<b>73</b>	<b>181</b>

Mediante un cruce de las variables “Mecanismos Adoptados” y “Formas de atención al cliente en tiempo de crisis” podemos observar que 127 personas (70% de la población) consideran que el hecho de que la empresa haya adoptado mecanismos para afrontar el cambio y que haya desarrollado formas de acercarse a los clientes en esta crisis, ayudo a las personas a afrontar el teletrabajo.

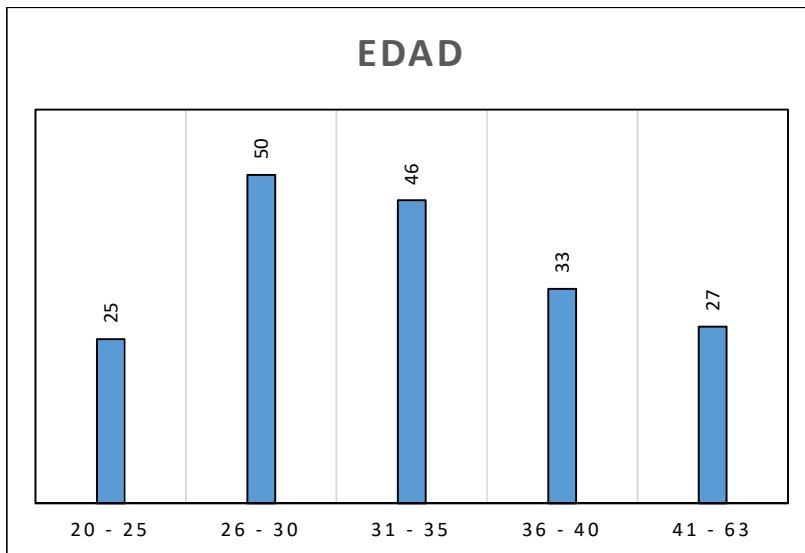
Al contrario, 48 personas (27% de la población) consideran que el hecho de que la empresa haya adoptado mecanismos para afrontar el cambio y que haya desarrollado formas de acercarse a los clientes en esta crisis, no ayudo a las personas a afrontar el teletrabajo.

Como conclusión general podemos decir que la mayor parte de la población considera que las cualidades de la empresa que ayudaron a afrontar el teletrabajo son positivos o favorables. En

promedio 59,12% de la población de estudio considera que los ítems correspondientes al tercer bloque son positivos en tanto que un 26,75% de la población considera que las cualidades de la empresa que ayudaron a afrontar el teletrabajo y por lo tanto los ítems del tercer bloque son negativos o desfavorables.

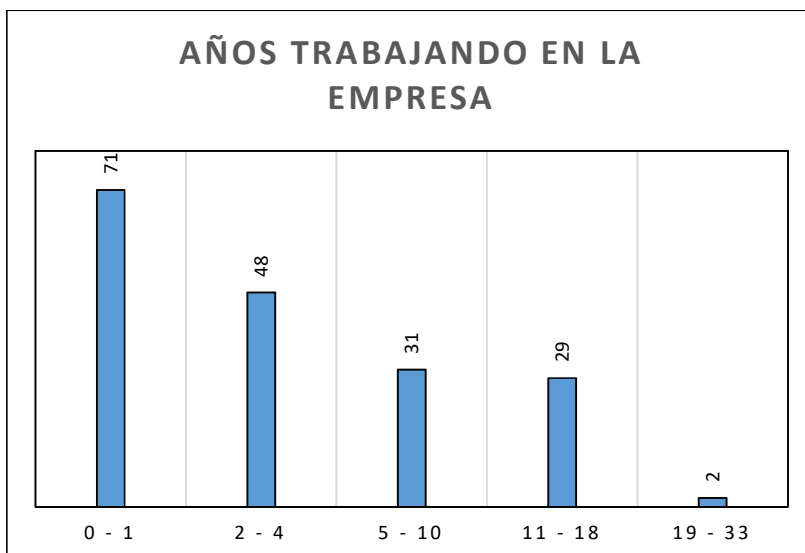
### 3.4. Demografía

Imagen 56: Edades



En la imagen 56 observamos los diferentes rangos de edades de las personas encuestadas, siendo en su mayoría personas desde los 26 hasta los 35 años.

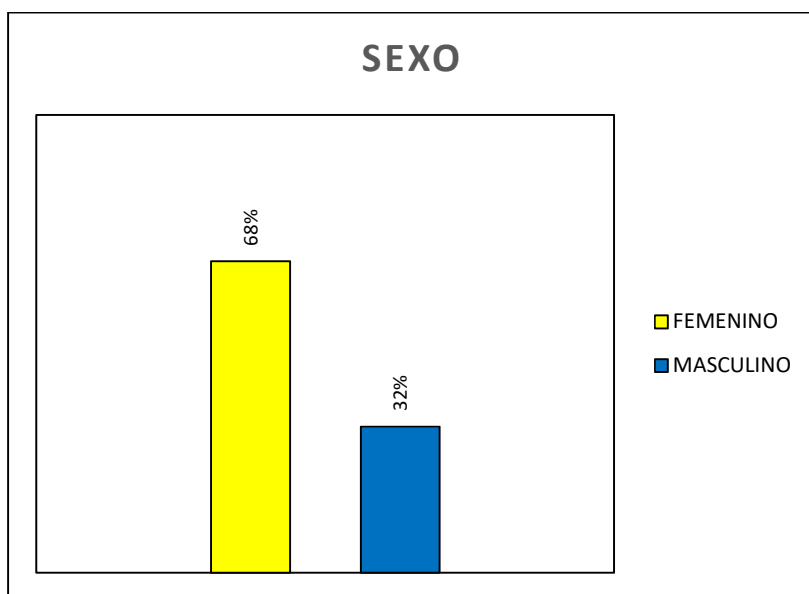
Imagen 57: Años trabajando en la empresa



En la imagen 57 observamos los diferentes rangos de años de los empleados trabajando en la empresa, siendo en su mayoría personas que laboran de 0 a 4 años.



Imagen 58: Sexo



En la imagen 58 observamos que el 66% de la población encuestada es de sexo femenino en tanto que el 32% de la población es masculino.

Tabla 36: Cruce de variables “Sexo” (V55) / “Edad” (V53)

Sexo / Edad tabulación cruzada							
Recuento							
		Edad					Total
		22 - 26	27 - 32	33 - 38	39 - 45	46 - 63	
Sexo	Femenino	39	52	31	2	0	123
	Masculino	0	2	15	27	13	58
Total		39	54	46	29	13	181

Como habíamos mencionado en la imagen 58, la población mayormente es femenina, sin embargo, la mayor parte de la población femenina, se encuentra en un rango de edad de 27 a 32 años, en tanto que la población masculina en su mayoría se encuentra en un rango de edad de 39 a 45 años.

Esto nos permite inferir que la población femenina es más joven en comparación a la población masculina.

En general, la población mayormente se encuentra en un rango de edad entre los 27

a los 32 años de edad.

Tabla 37: Cruce de variables “Sexo” (V55) / “Años trabajando en la empresa” (V54)

Sexo / Años trabajando en la empresa tabulación cruzada							
Recuento							
		Años trabajando en la empresa					Total
		0 - 2	3 - 5	6 - 8	10 - 13	14 - 33	
Sexo	Femenino	83	35	4	2	0	123
	Masculino	2	0	15	27	13	58
Total		85	35	19	29	13	181

Como habíamos mencionado en la imagen 58, la población mayormente es femenina, sin embargo, la mayor parte de la población femenina, se encuentra en un rango de años dentro de la empresa de 0 a 2 años, en tanto que la población masculina en su mayoría se encuentra en un rango de años dentro de la empresa de 10 a 13 años.

Esto nos permite inferir que la población femenina es menos experimentada dentro de la empresa y menos antigua en comparación a la población masculina.

En general, la población mayormente se encuentra en un rango de 0 a los 2 años dentro de la empresa.

### 3.5. Análisis Factorial

Bloque 1.- ¿Cómo es mi empresa?

Tabla 38: Prueba de KMO y Bartlett

Prueba de KMO y Bartlett	
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo	,857
Prueba de esfericidad de Bartlett Aprox. Chi-cuadrado	7853,165
gl	1326
Sig.	,000

Como podemos observar en el resultado de la prueba, el índice Kaiser-Meyer-Olkin es de ,857, lo que nos dice que, si se puede utilizar el análisis factorial ya que al ser mayor o igual que 0,6, se dice que existe una fuerte correlación entre las variables, hace referencia a que se puede utilizar el análisis factorial.

La medida más habitual es el KMO de Kaiser, (1970) que evalúa hasta qué punto las puntuaciones en cada una de las variables son predecibles desde las demás. El rango de valores del KMO es de 0 a 1, y, cuanto más alto el valor, más substancialmente relacionadas entre ellas estarán las variables. Como valor de referencia, Kaiser (1970) sugiere que la matriz de correlación será apropiada para factorizar si el KMO es igual o superior a 0.80. (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010)

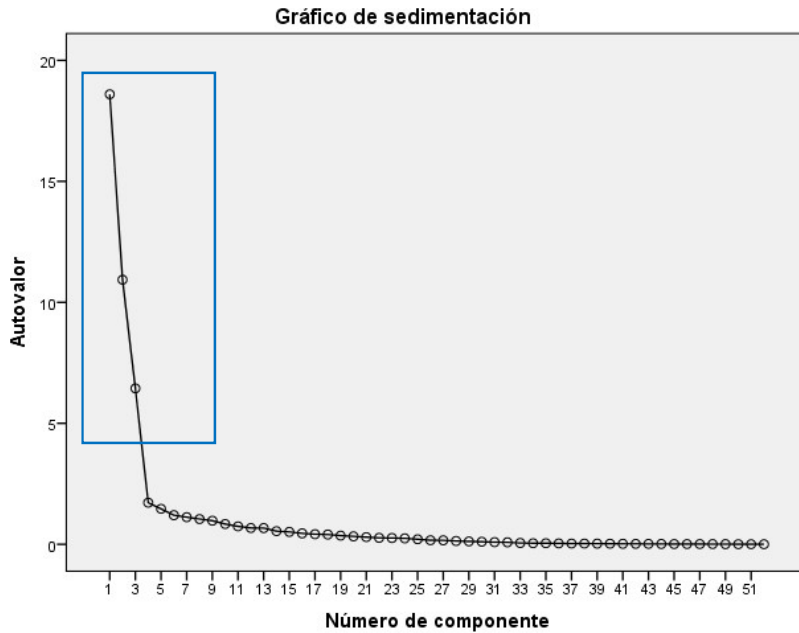
Respecto de la prueba de esfericidad de Bartlett, tenemos un resultado de ,000 lo que nos dice que si podemos utilizar esta prueba ya que mientras más se acerque a 1 quiere decir que no es apto.

Tabla 39: Valores prueba de KMO

KMO	Clasificación
$\geq 0,6$	Correlación fuerte entre las variables
$< 0,6$	Correlación débil entre las variables

Fuente: Elaboración Propia

Imagen 59: Gráfico de Sedimentación



En la imagen 59 de sedimentación, podemos observar que tenemos 3 variables con un autovalor mayor a 1, siendo estos 3 los que explican la mayor parte de la variabilidad total.

Tabla 40: Comunalidades

Comunalidades		
Nro.		Extracción
1	Problemas y Habilidades Necesarias	,716
2	Inversión en Desarrollo de Capacidades	,723
3	Delegación de la Autoridad	,683
4	Capacitación para futuros líderes	,731
5	Desacuerdos y Soluciones	,635
6	Cultura claramente marcada	,737
7	Acuerdo sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	,661
8	Fracaso como una oportunidad	,621
9	Importancia del Aprendizaje	,636
10	Innovación	,678
11	Coordinación de Proyectos	,642

12	Proyecto y Orientación a largo plazo	,640
13	Estrategia de cara al futuro	,823
14	Misión y Rumbo del trabajo	,720
15	Progreso y Objetivos Fijados	,553
16	La dirección nos conduce a los objetivos	,740
17	Las personas saben lo hay que hacer para tener éxito	,801
18	Flexibilidad	,688
19	Cambios del Entorno	,556
20	Información	,602
21	Compromiso con el trabajo	,699
22	Cooperación	,754
23	Código Ético	,794
24	Valores	,767
25	Líderes y Directores	,782
26	Adaptación al Teletrabajo	,918
27	Nivel de Motivación	,959
28	Nivel de Satisfacción	,955
29	Capacidad de Planificación	,967
30	Priorización de las Tareas	,971
31	Capacidad de Concentración	,967
32	Manejo de Sistemas Informáticos	,973
33	Dependencia de Documentos Físicos	,957
34	Fechas Límite	,955
35	Cumplimiento de Horas Laborales	,961
36	Separación de la Vida Laboral y Personal	,966
37	Cumplimiento de los objetivos de mi cargo	,959
38	Productividad en General	,959
39	Capacidad para realizar tareas de forma virtual	,968
40	Eficiencia en General	,950
41	Objetivos empresariales claramente expresados	,935
42	Claridad en los Objetivos del cargo	,870

43	Visión Compartida	,931
44	Libertad para manejar el trabajo	,915
45	Motivación para mantenernos alineados a los objetivos	,937
46	Inversión en Capacitación y Desarrollo	,798
47	Valores Compartidos	,908
48	Acuerdos	,873
49	Trabajo en conjunto con facilidad	,928
50	Mecanismos Adoptados	,930
51	Formas de atención al cliente en tiempo de crisis	,931
52	Anticipación a la Situación	,810
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

En la tabla 40, podemos observar las comunalidades, la cual hace referencia a la proporción de varianza que es capaz de reproducir el modelo factorial de una variable.

En los casos observados apreciamos que van valores desde 0,553 hasta 0,973.

Como media tenemos el valor de 0,817, lo que quiere decir que el modelo es capaz de reproducir el 0,817 de 1 (100%) de las variables como medida promedio.

*Tabla 41: Varianza total explicada*

Componente	Sumas de extracción de cargas al cuadrado			Sumas de rotación de cargas al cuadrado		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	18,600	35,770	35,770	14,768	<b>28,399</b>	28,399
2	10,934	21,028	56,798	10,545	<b>20,279</b>	48,679
3	6,444	12,391	69,189	9,439	<b>18,152</b>	<b>66,831</b>
4	1,720	3,308	72,497	1,930	3,712	70,543
5	1,465	2,816	75,314	1,835	3,529	74,072
6	1,203	2,314	77,628	1,413	2,718	76,790
7	1,121	2,155	79,783	1,312	2,523	79,313
8	1,045	2,009	81,792	1,289	2,479	<b>81,792</b>

Método de extracción: análisis de componentes principales.

En la tabla 41, podemos observar la varianza total explicada, considerando la penúltima columna (% de varianza), se observan los porcentajes de variabilidad de los datos que explica cada factor, el primero explica el 28,399% de la varianza de los datos originales, el segundo factor HJ N N explica el 29,279% y el tercero el 18,152%, siendo estos los 3 valores más altos. Estos tres

factores logran explicar el 66,831% de la variabilidad de los datos originales, normalmente algunos autores sugieren que este valor sea mayor a 60%.

Las tres últimas columnas corresponden a la varianza luego de la rotación y los factores, mientras que las 3 primeras corresponden a la varianza antes de la rotación.

Tabla 42: Matriz de componente rotado

Matriz de componente rotado<sup>a</sup>

Nro.		Componente							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	Problemas y Habilidades Necesarias	,030	-,148	-,427	,172	,030	-,125	,076	,677
2	Inversión en Desarrollo de Capacidades	-,166	,016	,412	,068	,718	,021	-,047	-,051
3	Delegación de la Autoridad	-,057	,245	,160	,713	,157	,239	-,019	,062
4	Capacitación para futuros líderes	-,100	,026	,324	,183	,739	,095	,040	,158
5	Desacuerdos y Soluciones	,143	,129	,521	,024	,330	,465	-,006	-,035
6	Cultura claramente marcada	-,100	-,001	,416	,090	-,016	,738	-,001	,017
7	Acuerdo sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	-,119	-,008	,569	,399	,152	,370	-,030	-,048
8	Fracaso como una oportunidad	,014	,025	,581	,322	,251	-,039	-,244	-,234
9	Importancia del Aprendizaje	,012	-,060	,776	,118	,028	,051	-,078	-,085
10	Innovación	-,231	-,044	,612	,052	,402	-,278	-,012	,077
11	Coordinación de Proyectos	-,095	-,134	,477	,080	,209	,137	-,161	,541
12	Proyecto y Orientación a largo plazo	-,029	-,105	,761	-,174	,009	,071	,094	-,067
13	Estrategia de cara al futuro	-,116	-,084	,861	-,064	,067	,114	-,014	,199
14	Misión y Rumbo del trabajo	-,135	-,063	,784	,062	,081	,085	,153	,207
15	Progreso y Objetivos Fijados	,086	-,101	,710	,084	,110	-,026	,029	-,108
16	La dirección nos conduce a los objetivos	-,169	-,044	,830	,057	,033	,033	,093	,080
17	Las personas saben lo hay que hacer para tener éxito	-,169	-,078	,858	,101	,031	,095	-,008	,095
18	Flexibilidad	-,053	,015	,386	,717	,017	-,097	,067	,085
19	Cambios del Entorno	,021	,042	,581	,417	-,010	-,167	-,090	,076
20	Información	-,106	,011	,560	,458	,218	,053	,119	,047
21	Compromiso con el trabajo	,094	-,128	,705	-,011	,249	,303	,145	-,047
22	Cooperación	-,076	-,076	,799	,257	,081	,043	,041	-,168
23	Código Ético	,099	-,018	,850	,037	-,078	-,006	,029	-,228
24	Valores	-,272	,147	,059	,071	,390	-,123	,570	-,414
25	Líderes y Directores	,207	,006	,170	,012	-,074	,038	,837	,054
26	Adaptación al Teletrabajo	,917	-,270	-,048	-,013	-,003	-,010	,036	,023
27	Nivel de Motivación	,947	-,234	-,034	-,021	-,046	-,001	-,023	,048
28	Nivel de Satisfacción	,951	-,206	-,018	,034	-,063	,003	,020	,042
29	Capacidad de Planificación	,959	-,207	-,009	-,032	-,049	,032	-,017	,028
30	Priorización de las Tareas	,962	-,189	-,057	-,049	-,055	-,012	,026	-,015
31	Capacidad de Concentración	,966	-,178	-,015	-,031	-,021	,018	,025	,014
32	Manejo de Sistemas Informáticos	,968	-,180	-,046	-,031	-,020	-,002	,005	-,001
33	Dependencia de Documentos Físicos	,941	-,257	-,053	-,018	-,038	-,003	-,020	,005
34	Fechas Límite	,940	-,234	-,084	-,043	-,068	,041	,019	-,002



35	Cumplimiento de Horas Laborales	,960	-,185	-,042	-,030	-,051	-,012	-,001	,015
36	Separación de la Vida Laboral y Personal	,946	-,251	-,032	-,010	-,042	-,017	-,059	,035
37	Cumplimiento de los objetivos de mi cargo	,958	-,163	-,071	-,016	-,033	-,038	,053	-,059
38	Productividad en General	,966	-,134	-,049	-,020	,011	-,025	,036	-,060
39	Capacidad para realizar tareas de forma virtual	,957	-,203	-,064	-,030	-,064	-,017	,026	-,023
40	Eficiencia en General	,961	-,129	-,073	-,007	,009	-,031	,028	-,052
41	Objetivos empresariales claramente expresados	-,254	,922	-,033	-,017	-,028	-,117	,062	-,020
42	Claridad en los Objetivos del cargo	-,211	,884	-,094	,011	-,002	,180	-,058	-,018
43	Visión Compartida	-,199	,942	-,048	,022	,022	,014	,011	,018
44	Libertad para manejar el trabajo	-,250	,916	-,020	,004	,019	-,102	,032	-,005
45	Motivación para mantenernos alineados a los objetivos	-,237	,932	-,057	,013	-,025	-,054	,078	,016
46	Inversión en Capacitación y Desarrollo	-,379	,786	-,023	,049	,048	-,029	,144	-,102
47	Valores Compartidos	-,176	,921	-,077	,055	,001	,134	-,040	-,022
48	Acuerdos	-,194	,891	-,041	,014	,044	-,157	-,111	-,028
49	Trabajo en conjunto con facilidad	-,158	,931	-,083	,086	-,001	,129	-,074	-,002
50	Mecanismos Adoptados	-,181	,930	-,122	,047	-,021	,120	-,007	-,012
51	Formas de atención al cliente en tiempo de crisis	-,214	,935	-,048	,013	-,010	-,075	-,031	-,043
52	Anticipación a la Situación	-,382	,782	-,065	,042	,077	-,003	,154	-,130

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.

En la tabla 42, podemos observar los 8 factores que explican el 81,792% de la variabilidad de los datos originales. Se puede inclusive corroborar que los 3 primeros factores son los que mayor porcentaje tienen como se ve en la imagen 59.

Cada uno de los factores aparece con sus diferentes cargas factoriales, las cuales expresan la magnitud de la correlación entre las variables (filas) y el factor (columnas).

Dentro de la matriz podemos observar que las siguientes variables tienen una alta y positiva correlación con el factor nro. 1:

- Adaptación al Teletrabajo
- Nivel de Motivación
- Nivel de Satisfacción
- Capacidad de Planificación
- Priorización de las Tareas
- Capacidad de Concentración

- Manejo de Sistemas Informáticos
- Dependencia de Documentos Físicos
- Fechas Límite
- Cumplimiento de Horas Laborales
- Separación de la vida laboral y personal.
- Cumplimiento de los objetivos de mi cargo
- Productividad en General
- Capacidad para realizar tareas de forma virtual
- Eficiencia en General

Por lo tanto, podemos decir, por ejemplo, que, a mayor nivel de adaptación al teletrabajo, mayor va a ser la capacidad de planificación, la capacidad de priorización de tareas, la capacidad de concentración, la capacidad del manejo de sistemas informáticos, la capacidad para no depender de documentos físicos, la capacidad para presentar los proyectos o actividades dentro de las fechas límite y así sucesivamente con las variables antes mencionadas.

Ahora bien, si realizamos un breve análisis, se puede evidenciar que existe una correlación lógica, ya que, a mayor adaptación al teletrabajo, será mejor obviamente la capacidad de concentración, la capacidad para realizar tareas virtuales, la planificación, la priorización de tareas, la eficiencia y productividad en general, entre otras.

Dadas las similitudes conceptuales de las variables, al **factor Nro. 1** lo podemos llamar **“Variables en el teletrabajo”**

De igual manera podemos observar que las siguientes variables tienen una alta y positiva correlación con el **factor nro. 2:**

- Objetivos empresariales claramente expresados
- Claridad en los Objetivos del cargo
- Visión Compartida
- Libertad para manejar el trabajo
- Motivación para mantenernos alineados a los objetivos
- Inversión en Capacitación y Desarrollo
- Valores Compartidos
- Acuerdos
- Trabajo en conjunto con facilidad
- Mecanismos Adoptados
- Formas de atención al cliente en

tiempo de crisis

- Anticipación a la Situación

Por lo tanto, podemos decir, por ejemplo, que, a mayor claridad en los objetivos empresariales, mayor va a ser la claridad de los objetivos de cada cargo, mejor va a ser la visión compartida, mayor va a ser la libertad para manejar el trabajo, mayor va a ser la motivación para mantenerse alineados a los objetivos, mayor va a ser la inversión en capacitación y desarrollo y así sucesivamente con el resto de variables.

Entonces, si realizamos un breve análisis, se puede evidenciar que existe una correlación lógica, ya que, a mayor claridad de los objetivos empresariales, será mayor la claridad de los objetivos de cada cargo, mejor va a ser la visión compartida, los empleados van a estar más motivados para mantenerse alineados, los valores van a ser compartidos por la mayor parte de la población, el trabajo en conjunto se dará con mayor facilidad, la anticipación a la situación será mejor, entre otras.

Dadas las similitudes conceptuales de las variables, al **factor Nro. 2** lo podemos llamar **“Características de la Cultura Organizacional”**

También se observa que las siguientes variables tienen una alta y positiva correlación con el factor nro. 3:

- Desacuerdos y Soluciones
- Acuerdo sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas
- Fracaso como una oportunidad
- Importancia del Aprendizaje
- Innovación
- Proyecto y Orientación a largo plazo
- Estrategia de cara al futuro
- Misión y Rumbo del trabajo
- Progreso y Objetivos Fijados
- La dirección nos conduce a los objetivos
- Las personas saben lo hay que hacer para tener éxito
- Cambios del Entorno
- Información
- Compromiso con el trabajo
- Cooperación
- Código Ético

Por lo tanto, podemos decir, por ejemplo, que, mientras mayor sea el trabajo para encontrar

soluciones cuando existen desacuerdos, mayor será el acuerdo que se tiene sobre la forma correcta de hacer las cosas, mayor será la mentalidad de ver el fracaso como una oportunidad, mayor será la importancia del aprendizaje, mayor será la innovación y así sucesivamente con el resto de variables.

Entonces, si realizamos un breve análisis, se puede evidenciar que existe una correlación lógica, ya que, mientras mayor sea el trabajo para encontrar soluciones cuando existen desacuerdos, mayor será el acuerdo sobre la forma correcta de realizar las cosas, mayor será la capacidad de ver el fracaso como una oportunidad, mayor será la importancia del aprendizaje y la innovación, mejor será la estrategia, el compromiso con el trabajo, entre otras.

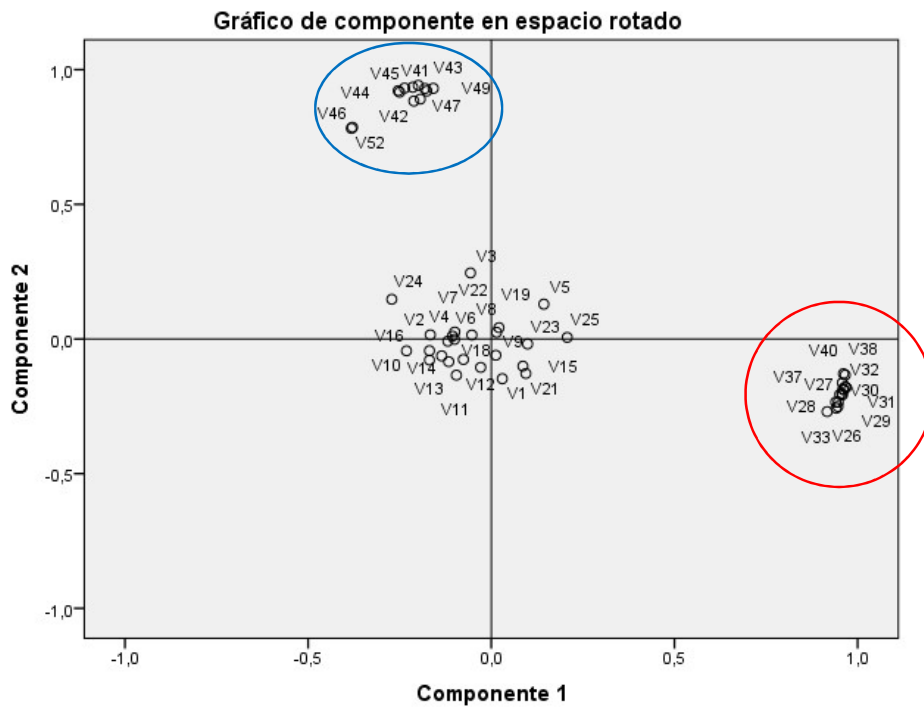
Dadas las similitudes conceptuales de las variables, al **factor Nro. 3** lo podemos llamar **“Elementos de la empresa”**.

Estos 3 factores son los que mayor correlación tiene con las variables y como ya habíamos mencionado, estos factores explican el 66,831% de la variabilidad de los datos originales.

Por medio de este análisis, hemos encontrado los 3 factores que explican la mayor parte de la variabilidad de los datos obtenidos, así como hemos identificado los principales factores de la cultura empresarial, los cuales se encuentran contenidos dentro del **factor Nro. 2**, **“Características de la Cultura Organizacional”**.

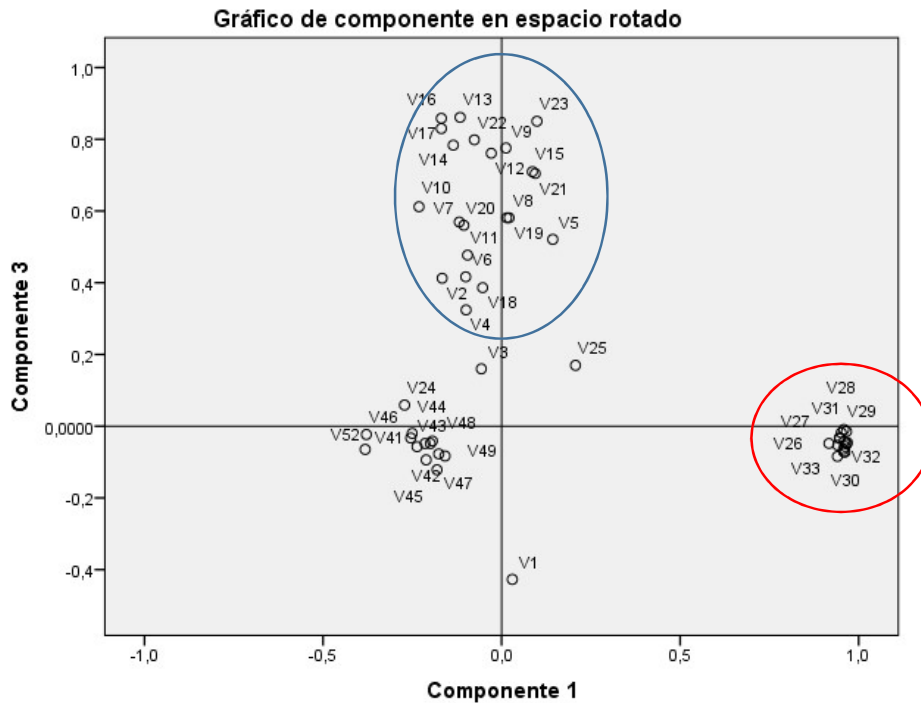
**Hemos cumplido de esta forma con el objetivo específico nro. del presente estudio.**

Imagen 60: Componentes 1 y 2 en espacio rotado



En la imagen 60, podemos observar las diferentes variables que tienen una fuerte correlación con el **componente 1 o factor 1 “Variables en el teletrabajo”**, así como podemos observar aquellas variables que tienen una fuerte correlación con el **componente 2 o factor 2 “Características de la Cultura Organizacional”**.

Imagen 61: Componentes 1 y 3 en espacio rotado



En la imagen 61, podemos observar las diferentes variables que tienen una fuerte correlación con el **componente 1** o **factor 1** “**Variables en el teletrabajo**”, así como podemos observar aquellas variables que tienen una fuerte correlación con el **componente 3** o **factor 3** “**Elementos de la empresa**”.

Para saber qué porcentaje de los encuestados tuvieron valores positivos dentro del factor “**Variables en el teletrabajo**”, sacamos las puntuaciones factoriales de los casos.

En las puntuaciones pudimos observar que el 64% de los encuestados se encuentran dentro de los valores positivos del factor “**Variables en el teletrabajo**”, mientras que el 36% de los encuestados se encuentran dentro de los valores negativos del factor antes mencionado.

Por lo tanto, 64% de la población considera que tuvo una positiva adaptación al teletrabajo, un alto nivel de motivación, alto nivel de satisfacción, alta capacidad de planificación, alta capacidad de priorización de las tareas, alta concentración, alto manejo de sistemas informáticos, baja dependencia de documentos físicos, alta capacidad de cumplimiento de las fechas límite, alto cumplimiento de las horas laborales, alta capacidad para separar la vida laboral de la personal, alto

cumplimiento de los objetivos del cargo, alta productividad, alta eficiencia y alta capacidad para realizar tareas de forma virtual.

Al contrario, el 36% de la población considera que tuvo una negativa adaptación al teletrabajo y bajos niveles de las otras variables dentro del **factor nro. 1**.

De igual manera para saber qué porcentaje de los encuestados tuvieron valores positivos dentro del factor “**Características de la Cultura Organizacional**”, sacamos las puntuaciones factoriales de los casos.

En las puntuaciones pudimos observar que el 48% de los encuestados se encuentran dentro de los valores positivos del factor “**Características de la Cultura Organizacional**”, mientras que el 52% de los encuestados se encuentran dentro de los valores negativos del factor antes mencionado.

Por lo tanto, 48% de la población considera que existe alta claridad en los objetivos empresariales, claridad en los objetivos del cargo, una visión compartida, alta libertad para manejar el trabajo, alta motivación, inversión en Capacitación y Desarrollo, alto nivel en valores compartidos, alto nivel en acuerdos, alto trabajo en conjunto, altos mecanismos para afrontar el cambio, formas de atención al cliente y alta anticipación a la situación actual.

Al contrario, el 52% de la población considera que no existe una alta claridad en los objetivos empresariales y que existen bajos niveles de las otras variables dentro del **factor nro. 2**.

Para saber qué porcentaje de los encuestados tuvieron valores positivos dentro del factor “**Elementos de la empresa**”, sacamos las puntuaciones factoriales de los casos.

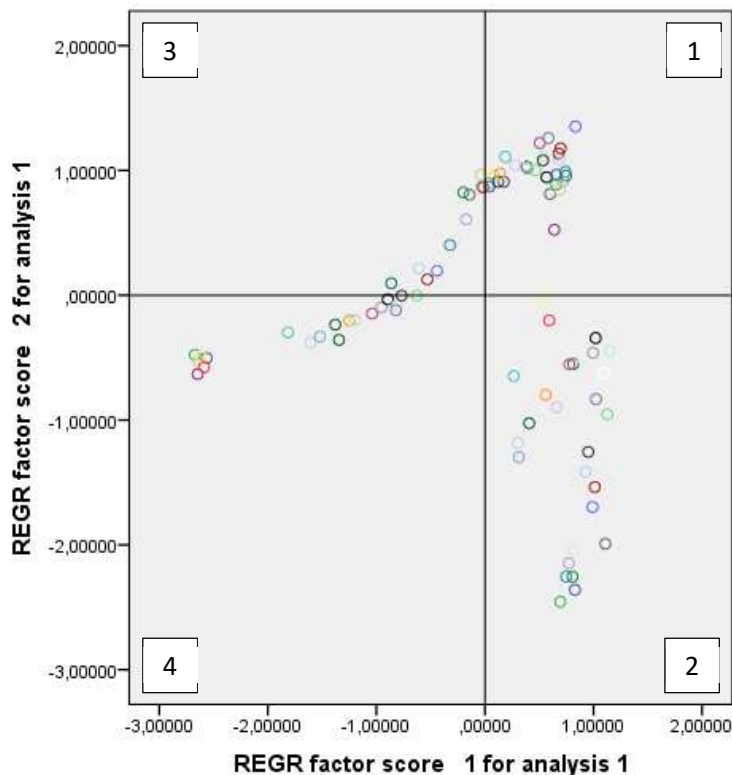
En las puntuaciones pudimos observar que el 44% de los encuestados se encuentran dentro de los valores positivos del factor “**Elementos de la empresa**”, mientras que el 56% de los encuestados se encuentran dentro de los valores negativos del factor antes mencionado.

Por lo tanto, 44% de la población considera que existe un alto nivel en la capacidad de encontrar soluciones, un alto nivel en el acuerdo de cómo hacer las cosas, un alto nivel en percibir el fracaso como una oportunidad, alto nivel en innovación, alto nivel en una percepción de un proyecto y orientación a largo plazo, alto nivel de la estrategia, alto nivel de la misión y rumbo de trabajo, alto progreso en los objetivos fijados, alto nivel de conducción de los directivos, alto nivel en el conocimiento de las personas de lo que deben hacer para tener éxito, alta respuesta a los

cambios del entorno, alto nivel al compartir la información, alto compromiso con el trabajo, alto nivel de cooperación y alto nivel en la guía que proporciona el código ético.

Al contrario, el 56% de la población considera que no existe un alto nivel en la capacidad de encontrar soluciones y que existen bajos niveles de las otras variables dentro del **factor nro. 3**.

*Imagen 62: Dispersión Simple factores 1 y 2*



Respecto del **factor 1 “Variantes en el Teletrabajo”**, podemos observar en la imagen 62, que existe una gran concentración (64%) de variables dentro de los **cuadrantes 1 y 2**.

Mientras que, dentro de los **cuadrantes 3 y 4**, se observa menos concentración 36% de variables.

Respecto del **factor 2 “Características de la Cultura Organizacional”**, podemos observar en la imagen 63, una concentración mayor (52%) por muy poco en los **cuadrantes 4 y 2**.

Mientras que, dentro de los **cuadrantes 3 y 1**, se observa una menor concentración 48% de



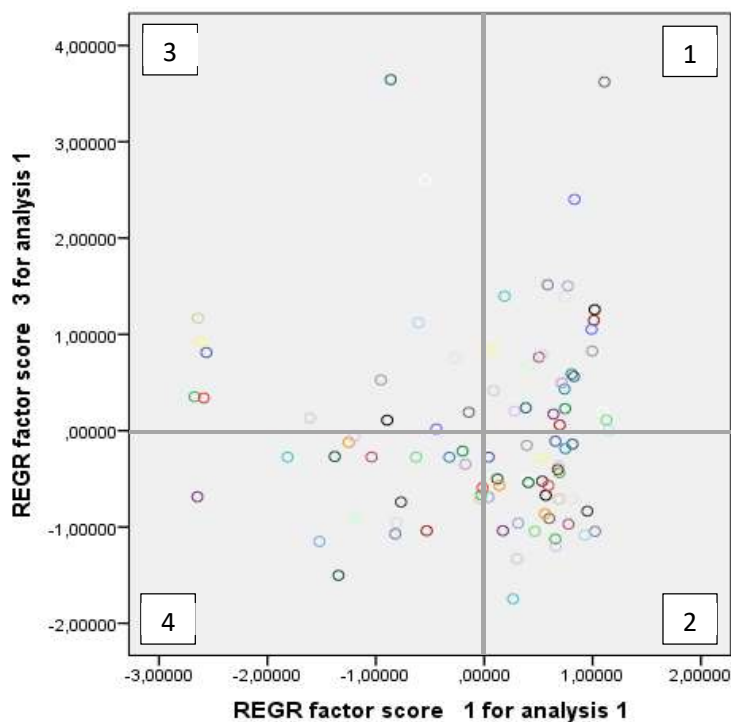
variables.

Dentro del **cuadrante 1**, podemos observar una concentración de la población que se encuentra dentro de valores positivos tanto en el **factor 1 como el factor 2**, es decir que tienen valores positivos en “**Variables en el Teletrabajo**” y “**Características de la Cultura Organizacional**”

Realizando un cruce de ambos factores (1 y 2), podemos evidenciar que un **34% de la población se encuentra en el cuadrante 1**, lo cual nos permite inferir que este porcentaje de la población se encuentra en valores positivos tanto dentro del factor “**Variables del Teletrabajo**” como en el factor “**Características de la Cultura Organizacional**”.

Esto nos permite observar de manera porcentual (34%), la relación que tiene un factor con otro.

*Imagen 63: Dispersión simple factores 1 y 3*



Respecto del **factor 1 “Variantes en el Teletrabajo”**, podemos observar en la imagen 63, que existe una gran concentración (64%) de variables dentro de los **cuadrantes 1 y 2**.

Mientras que, dentro de los **cuadrantes 3 y 4**, se observa menos concentración 36% de

variables.

Respecto del **factor 3 “Elementos de la Empresa”**, podemos observar en la imagen 64, una concentración del 48% en **los cuadrantes 4 y 2.**

Mientras que, dentro de los **cuadrantes 3 y 1**, se observa una mayor concentración de 52% de variables.

Dentro del cuadrante 1, podemos observar una concentración de la población que se encuentra dentro de valores positivos tanto en el **factor 1 como el factor 3**, es decir que tienen valores positivos en “Variables en el Teletrabajo” y “Elementos de la Empresa”

Realizando un cruce de ambos factores (1 y 3), podemos evidenciar que un **29% de la población se encuentra en el cuadrante 1**, lo cual nos permite inferir que este porcentaje de la población se encuentra en valores positivos tanto dentro del factor “Variables en el Teletrabajo” como en el factor “Elementos de la Empresa”.

Esto nos permite observar de manera porcentual (29%), la relación que tiene un factor con otro.

Por lo tanto, como conclusión de este análisis podemos decir que existe una mayor relación entre el factor 1 “**Variantes en el Teletrabajo**” y 2 “**Características de la Cultura Organizacional**” (34%) que entre el factor 1 “**Variantes en el Teletrabajo**” y 3 “**Elementos de la Empresa**” (29%).

Es decir, las características culturales de la organización tiene mayor relación con una mayor adaptación al teletrabajo que los elementos o condiciones de la empresa.

## **CAPÍTULO 4**

### **4. DISCUSIÓN**

A continuación, realizaremos una breve discusión de los resultados obtenidos versus los objetivos planteados.

En una primera instancia, se elaboró una herramienta a manera de encuesta cualitativa, la cual fue difundida y aplicada por medio de google forms a toda la población de la empresa.

**De esta forma se cumplió con el objetivo específico nro. 1 del presente estudio.**

Una vez que obtuvimos los resultados de los 181 trabajadores, pudimos observar sus diferentes percepciones de las 90 preguntas del cuestionario.

Los resultados de estas preguntas, nos permitieron apreciar una clara tendencia lineal positiva, las preguntas fueron respondidas en su mayoría de forma positiva.

Más personas estuvieron de acuerdo con que las condiciones eran positivas al contrario de una minoría que considera que las condiciones son negativas.

Como pudimos observar en el anterior capítulo, por medio de un análisis factorial, obtuvimos tres grandes factores que explican en su mayoría la varianza de los datos originales. El primero explica el 28,399% de la varianza de los datos originales, el segundo factor explica el 29,279% y el tercero el 18,152%, siendo estos los 3 valores más altos. Estos tres factores logran explicar el 66,831% de la variabilidad de los datos originales, normalmente algunos autores sugieren que este valor sea mayor a 60%.

Estos tres factores son los siguientes:

1. Variantes en el Teletrabajo (28,399%)
2. Características de la Cultura Organizacional (29,279%)
3. Elementos de la Empresa (18,152%)

Cada uno de los factores aparece con sus diferentes cargas factoriales, las cuales expresan la magnitud de la correlación entre las variables.

Para saber qué porcentaje de los encuestados tuvieron valores positivos dentro del factor “Variables en el teletrabajo”, sacamos las puntuaciones factoriales de los casos.

En las puntuaciones pudimos observar que el 64% de los encuestados se encuentran dentro de los valores positivos del factor “Variables en el teletrabajo”, mientras que el 36% de los encuestados se encuentran dentro de los valores negativos del factor antes mencionado.

De igual manera para saber qué porcentaje de los encuestados tuvieron valores positivos dentro del factor “Características de la Cultura Organizacional”, sacamos las puntuaciones factoriales de los casos.

En las puntuaciones pudimos observar que el 48% de los encuestados se encuentran dentro de los valores positivos del factor “Características de la Cultura Organizacional”, mientras que el 52% de los encuestados se encuentran dentro de los valores negativos del factor antes mencionado.

Para saber qué porcentaje de los encuestados tuvieron valores positivos dentro del factor “Elementos de la empresa”, sacamos las puntuaciones factoriales de los casos.

En las puntuaciones pudimos observar que el 44% de los encuestados se encuentran dentro de los valores positivos del factor “Elementos de la empresa”, mientras que el 56% de los encuestados se encuentran dentro de los valores negativos del factor antes mencionado.

**De esta forma hemos cumplido con el objetivo específico nro. 2 del presente estudio.**

Realizando un cruce de los factores 1 y 2, podemos evidenciar que un 34% de la población se encuentra en el cuadrante donde ambos factores son positivos, lo cual nos permite inferir que este porcentaje de la población tiene una percepción positiva tanto del factor “Variables del Teletrabajo” como del factor “Características de la Cultura Organizacional”.

Realizando un cruce de los factores 1 y 3, podemos evidenciar que un 29% de la población se encuentra en el cuadrante donde ambos factores son positivos, lo cual nos permite inferir que este porcentaje de la población tiene una percepción positiva tanto del factor “Variables en el Teletrabajo” como en el factor “Elementos de la Empresa”.

Por lo tanto, existe una clara evidencia de que existe una mayor relación entre los factores 1 y 2 que entre los factores 1 y 3.

Esto quiere decir que “Variables en el Teletrabajo”, tiene mayor relación con “Características de la cultura Organizacional” que con “Elementos de la empresa”.

Las siguientes variables que componen el factor 2 (Características de la cultura

Organizacional) son las que más relación tiene con el factor 1 (Variables en el Teletrabajo):

- Objetivos empresariales claramente expresados
- Claridad en los Objetivos del cargo
- Visión Compartida
- Libertad para manejar el trabajo
- Motivación para mantenernos alineados a los objetivos
- Inversión en Capacitación y Desarrollo
- Valores Compartidos
- Acuerdos
- Trabajo en conjunto con facilidad
- Mecanismos Adoptados
- Formas de atención al cliente en tiempo de crisis
- Anticipación a la Situación

De las variables antes descritas, las que mayores puntajes obtuvieron (mejores 9) son las siguientes:

- V41 Objetivos empresariales claramente expresados
- V42 Claridad en los Objetivos del cargo
- V43 Visión Compartida
- V44 Libertad para manejar el trabajo
- V45 Motivación para mantenernos alineados a los objetivos
- V46 Inversión en Capacitación y Desarrollo
- V47 Valores Compartidos
- V49 Trabajo en conjunto con facilidad
- V52 Anticipación a la Situación

Estas variables pueden ser consideradas como las principales fortalezas del factor Características de la Cultura organizacional en relación con el factor 1 Variables en el Teletrabajo.

**Por lo tanto, se han identificado las principales fortalezas de la Cultura Organizacional, al momento de implementar el teletrabajo.**

En tanto que las siguientes variables pueden ser consideradas como las debilidades del factor

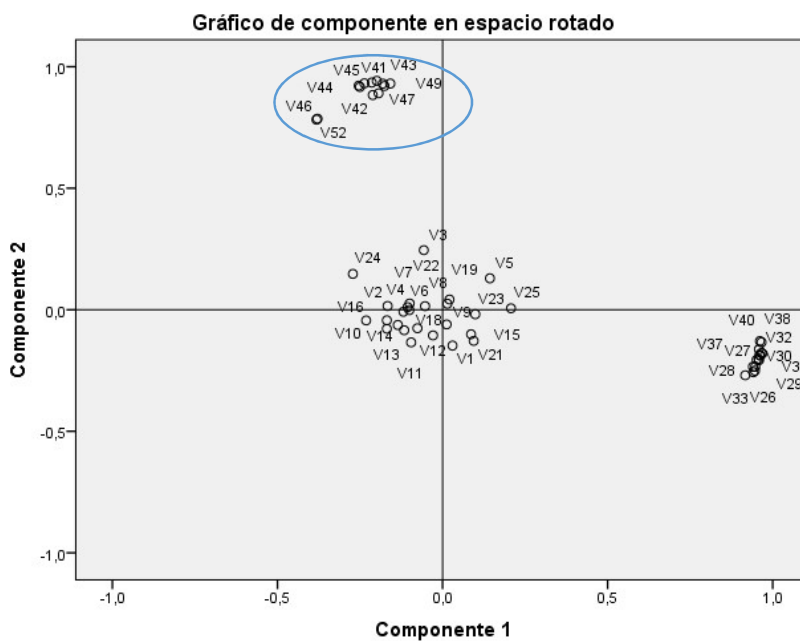
Características de la Cultura Organizacional:

- V48 Acuerdos
- V50 Mecanismos Adoptados
- V51 Formas de atención al cliente en tiempo de crisis

**Por lo tanto, se han identificado las principales debilidades de la Cultura Organizacional, al momento de implementar el teletrabajo.**

**Al haber identificado tanto las fortalezas como las debilidades, hemos cumplido con el objetivo general del presente estudio.**

*Imagen 64: Dispersión de variables del factor 2*



Por lo tanto, podemos decir que a mayores niveles en las variables antes mencionadas del factor 2 “Características de la cultura Organizacional”, mejores serán los niveles del factor 1 “Variables en el Teletrabajo”.

Estos resultados los podemos comparar con las entrevista que se realizaron con la Jefa de TTHH, el Jefe de TICS y la Jefa de Operaciones, quienes comentaron que características similares a la variables del factor 2 “Características de la cultura Organizacional”, fueron aquellos que

permitieron a las personas de la organización, una mejor adaptación al teletrabajo.

## **CAPITULO 5**

### **5. CONCLUSIÓN**

Como conclusión podemos decir que mientras más altos sean las variables del factor “Características de la Cultura Organizacional”, mayores van a ser los niveles de las variables del factor “Variables en el teletrabajo”

Es decir, para nuestro estudio, podemos inferir que existirán mejores condiciones en el teletrabajo: adaptación al teletrabajo, motivación, satisfacción, capacidad de planificación, capacidad de priorización de tareas, capacidad de concentración, capacidad del manejo de sistemas informáticos, capacidad para no depender de documentos físicos, capacidad para presentar los proyectos o actividades dentro de las fechas límite, capacidad para cumplir con las horas laborales, capacidad para separar la vida personal de la profesional, capacidad para cumplir objetivos, productividad en general y capacidad para realizar tareas de forma virtual, mientras que las Características de la Cultura Organizacional sean mejores, en especial las características o variables que tuvieron mayor puntuación.

Si bien las condiciones de la empresa o “Elementos de la empresa” como llamamos al 3 factor, si tienen relación con el factor “Variables en el teletrabajo”, no es mayor a la relación que guarda el factor 1 con el factor 2.

Otro dato interesante, es que la mayor parte de población tuvo una percepción positiva hablando de manera general de las diferentes dimensiones estudiadas.

En el cruce de variables realizado, de igual manera pudimos observar que la mayor parte de la población considera que tanto las condiciones de la empresa, los aspectos del teletrabajo y las cualidades de la empresa que ayudaron a enfrentar el teletrabajo son positivas.

De igual manera es importante mencionar que la mayor parte de la población es femenina y que dicha población es más joven y tiene menos años dentro de la empresa en comparación a la población masculina.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvaro, C. (2016). MEDICIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.
- Baker, P. M., Moon, N., & Ward, A. C. (2006). Virtual exclusion and telework: barriers and opportunities of technocentric workplace accommodation policy. *Work*, 421-430.
- Canales, C. (2006). *Metodologías de la investigación social*. Santiago: Lom Ediciones.
- Cantú D., H. (2001). *Desarrollo de una cultura de calidad*. México: McGraw-Hill. Interamericana.
- Chiavenato, I. (2010). *Innovaciones de la administración. Tendencias y estrategias, los nuevos paradigmas*. México DF: McGraw-Hill.
- Chung, H., & van der Horst, M. (2018). Women's employment patterns after childbirth and the perceived access to and use of flexitime and teleworking. *Hum Relations*, 47-72.
- Colombo, D. M. (Julio de 2008). Impacto del Teletrabajo en la cultura organizacional. *Tesis*. Paraguay.
- Cooperativa La Merced Ltda.-Cuenca*. (s.f.). Obtenido de <http://www.lamerced.fin.ec/LaCooperativa.html>
- Cújar Vertel, A. d., Ramos Paternina, C. D., & Hernández Riaño, H. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 350 - 355.
- Denison, D. (1996). What is the different between organizational culture and organizational climate? A Native's Point Of View on a Decade of Paradigms Wars. *Academy of management review*, 619 - 654.
- Diaz, L., Torruco, U., Mildred, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Metodología de investigación en educación méd*, 162-167.
- Europea, C. (2001). Acuerdo Marco Europeo sobre Teletrabajo.
- FAO-EU. (2006). Stakeholders Analysis.
- Ferrando, P. J., & Anguiano-Carrasco, C. ( 2010). EL ANÁLISIS FACTORIAL COMO TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN EN PSICOLOGÍA. *Papeles del Psicólogo*, 18-33.
- Golden, T. D. (2014). Toward a deeper understanding of the willingness. *Work*, 83-90.
- Harrington, S. S., & Walker, B. L. (2004). The effects of ergonomics training on the. *Journal of Safety Research*, 13-22.
- Ibarra, E. (2006). Teorías sociales y estudios del trabajo: nue-vos enfoques. *Anthropos*, 88 - 107.
- IESS. (2020). PROTOCOLO DE SALUD OCUPACIONAL Y PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES PARA TRABAJADORES Y SERVIDORES PÚBLICOS QUE UTILICEN TELETRABAJO FRENTE AL CORONAVIRUS (COVID-19). Ecuador.

- Leite, D. (2009). A Análise Da Cultura Organizacional De Uma Instituição Do Setor. *Psicologia IESB*, 21 - 33.
- Lenguita, P. (2010). Las Relaciones de Teletrabajo: Entre la Protección y la Reforma. *Argumentos*, 245 - 263.
- Linden, M. y. (2014). Teleworkers with disabilities: characteristics and. *Work*, 473-483.
- Martin, J. (2002). Organizational Culture, Mapping the Terrain. . *Thousand Oaks: Sage*.
- Mateo, F. (1978). *Los orígenes de la antropología*. Buenos Aires: Centro Editor de América Latina.
- McNaughton, D., Rackensperger, T., Dorn, D., & Wilson, N. (2014). Home is at work and work is at home: telework and individuals who use augmentative and alternawork is at home: telework and individuals who use augmentative and alternative. *Work*, 117-126.
- Nishina, M. (2010). Applications of teleworking based on a study of disabled workers. *Industrial Health*, 292-295.
- Palafox, M., Jiménez, S., & Jacobo, C. (2019). La cultura como base para la permanencia en las organizaciones. *SAN GREGORIO*, 198 - 207.
- Patricia, G. M., & Anaya, C. R. (2017). Repercusión socioeconómica y jurídica del teletrabajo en Barranquilla 2014 - 2015. *Justicia*, 197 -213.
- Pettigrew, A. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 570 - 581.
- Pozo Solis, A. (2007). Mapeo de Actores Sociales. *PREVAL-FIDA*.
- Renato, D. (2008). Cultura: la clave para la transición organizacional. *Punto Cero*.
- Schein, E. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational dynamics*, 13 - 28.
- Schwartz, H., & Davis, S. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational dynamics*, 30 - 48.
- Sharit, J., Czaja, S. J., Hernandez, M. A., & Nair, S. N. (2009). The Employability of Older Workers as Teleworkers: An Appraisal of Issues and an Empirical Study. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service*, 457-477.
- Soria, R. (2008). Emprendurismo, cultura, clima y comunicación organizacional y su aplicación a la pequeña y mediana empresa en la Zona Metropolitana de Guadalajara. *Red Académica Iberoamericana Local – Global*, 36 - 65.
- Thibault Aranda, J. (2000). El Teletrabajo. Análisis jurídico-laboral. Madrid: CES.
- TRABAJO, M. D. (12 de Marzo de 2020). ACUERDO MINISTERIAL Nro. MDT-2020-076. Quito, Ecuador: Ministerio del Trabajo.

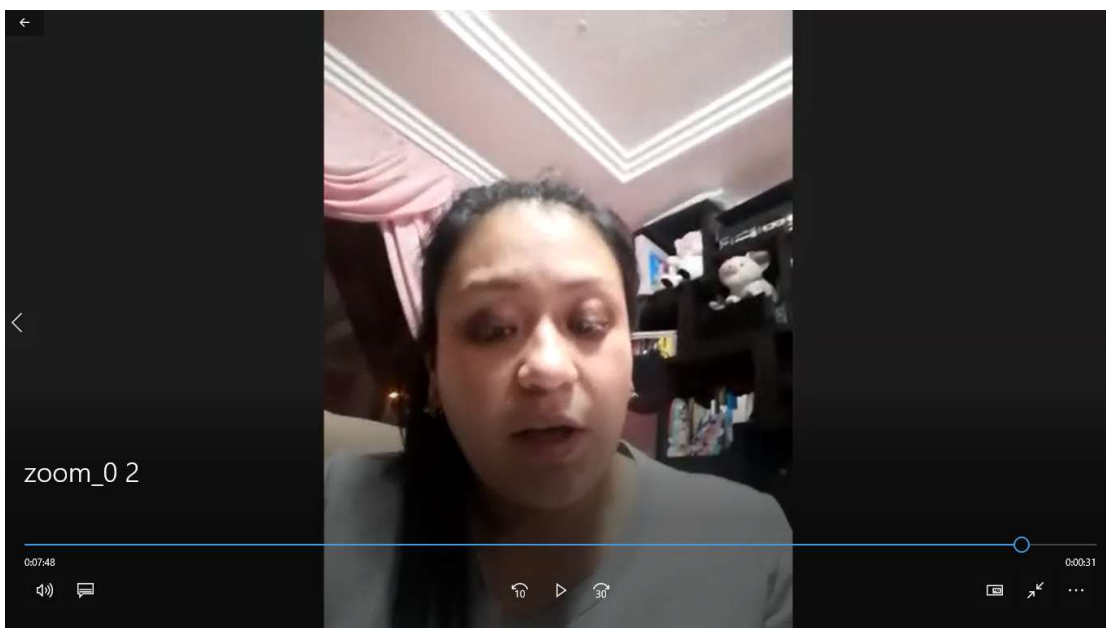
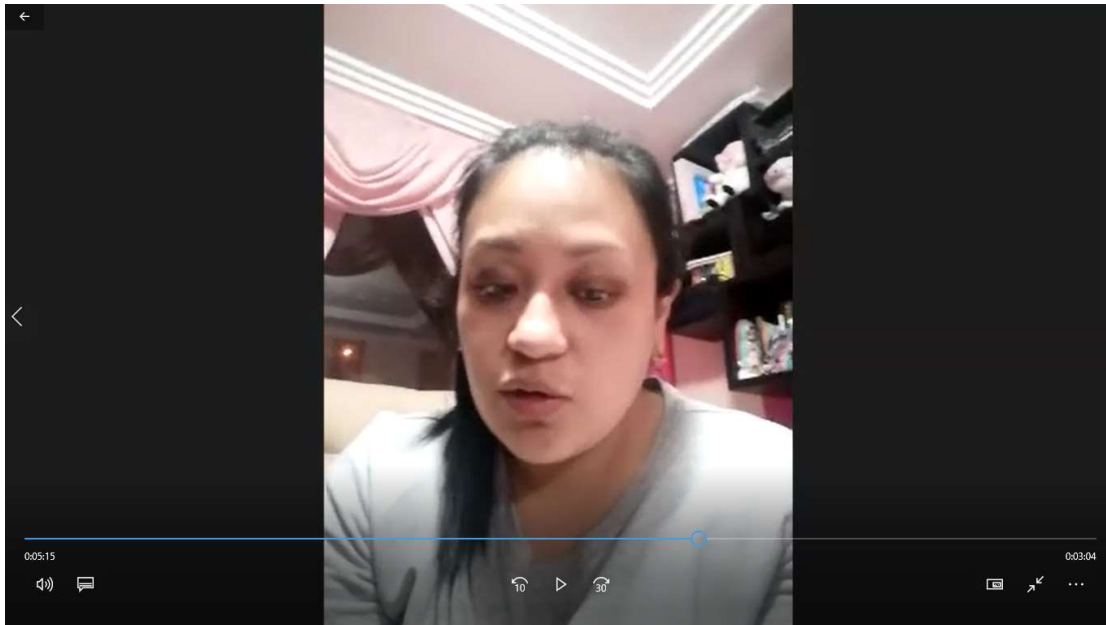
Troncoso, C., & Daniele, E. (2003). LAS ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS COMO INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS: UNA APLICACIÓN EN EL CAMPO DE LAS. Argentina: Programa de investigación AEF.

Vargas, Villafrade, A., Palacios, J. I., & Osma. (2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo. *RISTI*, 17 - 31.

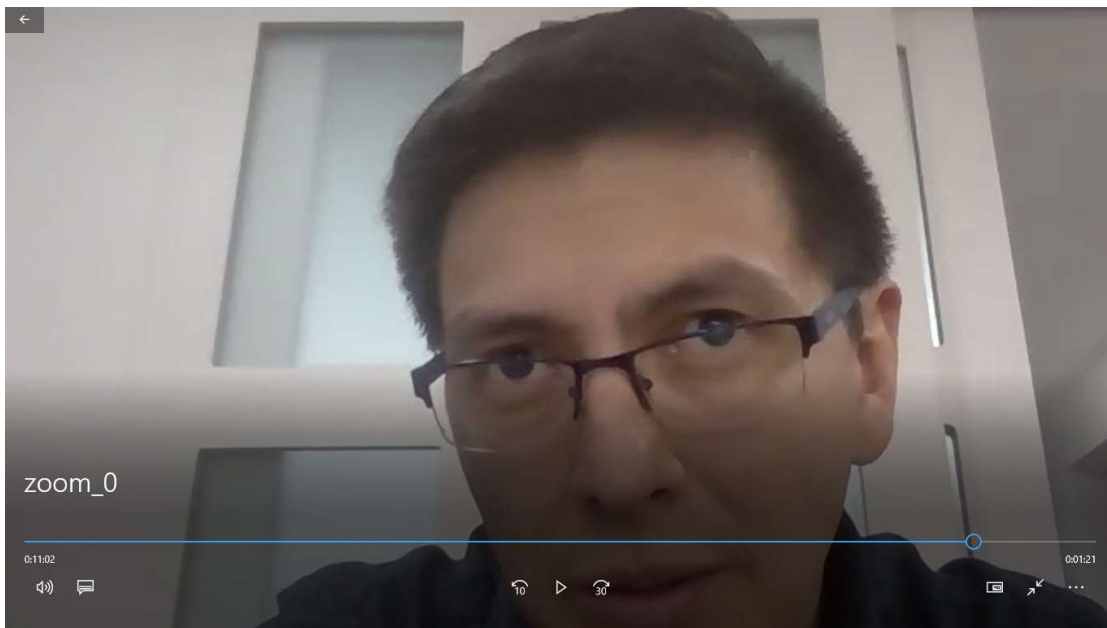
Vicente, M., Torres, J., Torres, A., Ramírez, M., & Capdevila, L. (2018). El teletrabajo en salud laboral. *Revista CES Derecho*, 287-297.

# ANEXOS

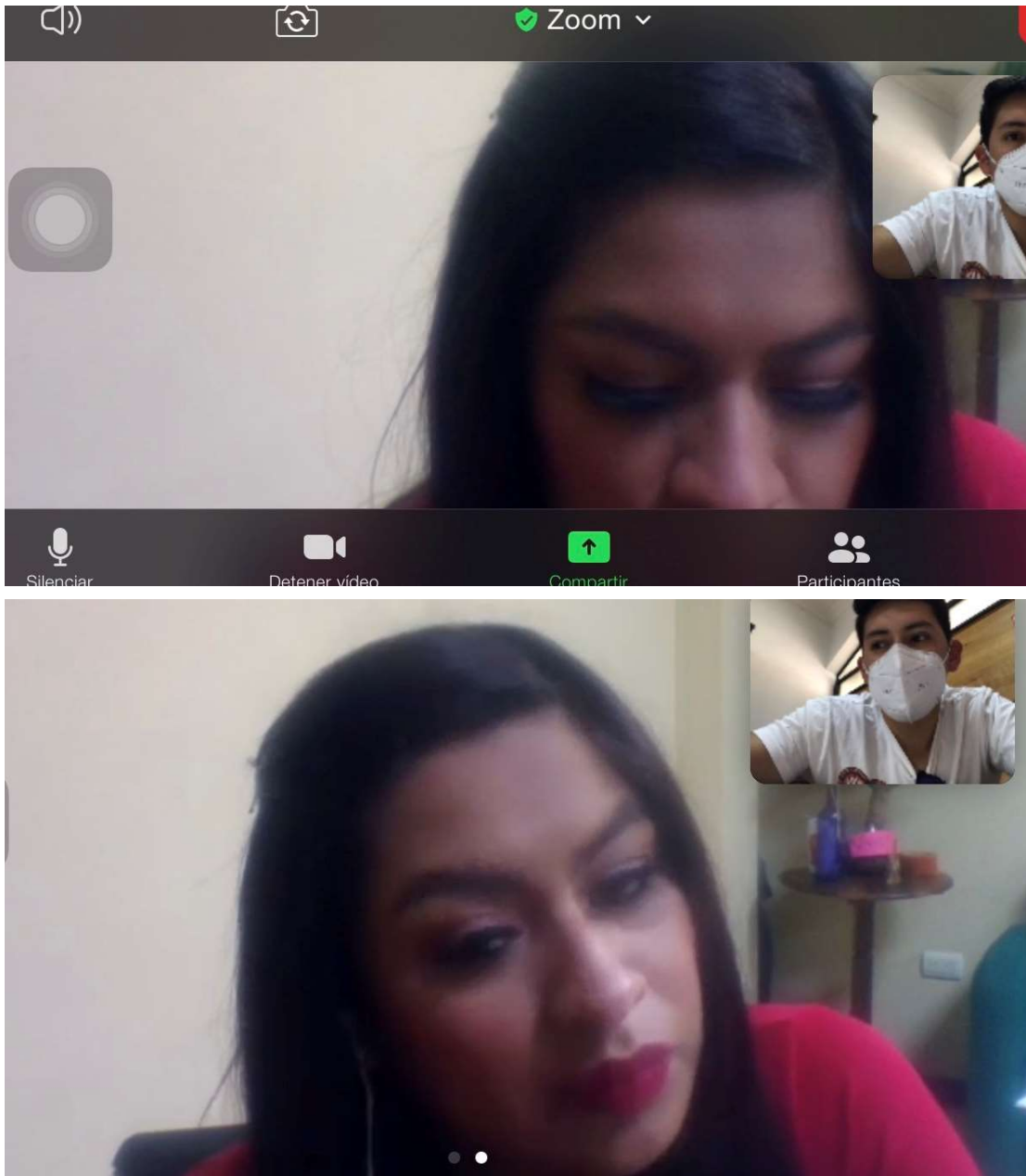
## *Anexo 1: Entrevista con Jefa de TTHH*



*Anexo 2: Entrevista con Jefe de TICS*



*Anexo 3: Entrevista con Jefa de Operaciones*



## Anexo 4: Encuesta de Cultura Organizacional

29/10/2020

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

# ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Estimado/a colaborador/ra, le saluda BERNARDO GALÁN A, 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.

Con la autorización y el apoyo del Dr. German Moreno, Supervisor General y la Psic. Lab. Patricia Piña, Jefe del departamento de TTHH solicito cordialmente lo siguiente:

Llenar el siguiente formulario en el cual se recopila información sobre cómo la situación actual que pasamos a nivel de ciudad y específicamente ustedes como empresa, está afectando a sus funciones.

Esto con la finalidad de realizar un diagnóstico de la cultura organizacional.

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**

CULTURA ORGANIZACIONAL

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 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

Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas

Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles

Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar

El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano

La innovación es algo que fomenta la empresa

Muchas ideas «se pierden por el camino»

Nos aseguramos que diferentes áreas sepan lo que están haciendo las otras

Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización

Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos

Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común

Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible

Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización

Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo

Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro

Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo

La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara

Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones

Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados

Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir

La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar

Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo

Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas

Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas

La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar

Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios

Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo

Respondemos bien a los cambios del entorno

Fomentamos el

contacto directo de  
nuestra gente con  
los clientes

---

La información  
sobre nuestros  
clientes influye en  
nuestras decisiones

Los comentarios y  
recomendaciones y  
de nuestros clientes  
conducen a  
menudo a introducir  
cambios

---

Nuestras  
decisiones ignoran  
con frecuencia los  
intereses de los  
clientes

---

Todos tenemos una  
comprensión  
profunda de los  
deseos y  
necesidades de  
nuestro entorno

---

Cada miembro cree  
que puede tener un  
impacto positivo en  
el grupo

---

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

---

---

Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto

---

---

Existe un conjunto de valores claro y

consistente que rige  
la forma en que nos  
conducimos

---

Existe un estilo de  
dirección  
característico con  
un conjunto de  
prácticas distintivas

Ignorar los valores  
esenciales de este  
grupo te ocasionará  
problemas

Los líderes y  
directores practican  
lo que pregonan

El cumplimiento de  
metas a corto plazo  
compromete a  
menudo nuestra  
visión a largo plazo

Los líderes y  
directores tienen  
una perspectiva a  
largo plazo

Nuestra visión  
genera entusiasmo  
y motivación entre  
nosotros

Podemos satisfacer  
las demandas a  
corto plazo sin  
comprometer  
nuestra visión a  
largo plazo.

Tenemos una visión  
compartida de  
cómo será esta  
organización en el  
futuro

Impacto del teletrabajo en mis actividades

2. Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto \*

Marca solo un óvalo por fila.

	1 (Muy bajo)	2 (Bajo)	3 (Medio Bajo)	4 (Medio Alto)	5 (Alto)	6 (Muy alto)
Mi nivel de adaptación al teletrabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi nivel de motivación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi nivel de satisfacción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi capacidad de planificación	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi capacidad de priorización de las tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi capacidad de concentración	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi manejo de los sistemas informáticos requeridos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi capacidad para no depender de documentos físicos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi cumplimiento de fechas límite para mis tareas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi cumplimiento de horas laborales (no trabajar horas extra)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La separación de la vida laboral y personal	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi cumplimiento de los objetivos de mi cargo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi productividad en general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi capacidad para	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

realizar tareas de forma  
virtual

Mi eficiencia en general

---

Sección final



3. Indique cuánto de cada una de estas cualidades de su empresa le ayudó a afrontar el teletrabajo \*

Marca solo un óvalo por fila.

	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	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

anticiparse a esta situación

---

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

---

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

# Anexo 5: Resultados de la Encuesta

RESULTADOS - Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer? Iniciar sesión Compartir

Regla Barra de fórmulas Lneas de cuadrícula Encabezados Zoom 100% Ampliar selección Nueva ventana Organizar todo Inmovilizar Ocultar Ver en paralelo Desplazamiento sincrónico Restablecer posición de la ventana Cambiar ventanas - Macros

Normal Ver salt. Diseño Vistas Pág. de página personalizadas Vistas de libro Mostrar Zoom Ventana

AM7 Ni acuerdo ni desacuerdo

	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	X	Y	
		Cómo es mi empresa? [A menudo surgen problemas porque no dispongo de las habilidades necesarias para hacer el trabajo]	Cómo es mi empresa? [Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas]	Cómo es mi empresa? [La capacidad de las personas se ve como una fuente importante de ventaja competitiva para el grupo]	Cómo es mi empresa? [Cuando existen dificultades, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen]	Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]	Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]	Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]	Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]	Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]	Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]	Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]	Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]	Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]	Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]	Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]	Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]	Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]	Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]	Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]	Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]	Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]	Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]
2	19/02/2020 16:46	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
3	19/02/2020 16:46	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
4	19/02/2020 16:56	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
5	19/02/2020 16:56	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
6	19/02/2020 16:56	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
7	19/02/2020 16:56	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
8	19/02/2020 17:12	De acuerdo	De acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo

Listo

RESULTADOS - Excel

Archivo Inicio Insertar Diseño de página Fórmulas Datos Revisar Vista ¿Qué desea hacer? Iniciar sesión Compartir

Regla Barra de fórmulas Lneas de cuadrícula Encabezados Zoom 100% Ampliar selección Nueva ventana Organizar todo Inmovilizar Ocultar Ver en paralelo Desplazamiento sincrónico Restablecer posición de la ventana Cambiar ventanas - Macros

Normal Ver salt. Diseño Vistas Pág. de página personalizadas Vistas de libro Mostrar Zoom Ventana

AM7 Ni acuerdo ni desacuerdo

	Y	Z	AA	AB	AC	AD	AE	AF	AG	AH	AI	AJ	AK	AL	AM	AN	AO	AP	AQ	AR	AS	AT	AU	AV
		Cómo es mi empresa? [Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido a nuestro trabajo]	Cómo es mi empresa? [La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	Cómo es mi empresa? [Esta organización invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]
2		En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo
3		De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
4		De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
5		De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
6		De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
7		De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
8		De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo

Listo

## Anexo 6: Vista de Variables SPSS

\*SPSS 1.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	V0	Cadena	14	0		Ninguna	Ninguna	14	Izquierda	Nominal	Entrada
2	V1	Numérico	40	0	Problemas y H...	{1, Totalme...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
3	V2	Numérico	40	0	Inversión en De...	{1, Totalme...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
4	V3	Numérico	40	0	Delegación de L...	{1, Totalme...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
5	NA	Cadena	110	0		Ninguna	Ninguna	50	Izquierda	Nominal	Entrada
6	V4	Numérico	40	0	Capacitación p...	{1, Totalme...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
7	NA2	Cadena	90	0		Ninguna	Ninguna	50	Izquierda	Nominal	Entrada
8	V5	Numérico	40	0	Desacuerdos y ...	{1, Totalme...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
9	V6	Numérico	40	0	Cultura claram...	{1, Totalme...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
10	V7	Numérico	40	0	Acuerdo sobre l...	{1, Totalme...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
11	NA3	Cadena	85	0		Ninguna	Ninguna	50	Izquierda	Nominal	Entrada
12	V8	Numérico	40	0	Fracaso como ...	{1, Totalme...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
13	V9	Numérico	40	0	Importancia del...	{1, Totalme...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
14	V10	Numérico	40	0	Innovación	{1, Totalme...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
15	NA4	Cadena	64	0		Ninguna	Ninguna	50	Izquierda	Nominal	Entrada
16	NA5	Cadena	98	0		Ninguna	Ninguna	50	Izquierda	Nominal	Entrada
17	V11	Numérico	40	0	Coordinación d...	{1, Totalme...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
18	NA6	Cadena	106	0		Ninguna	Ninguna	50	Izquierda	Nominal	Entrada
19	NA7	Cadena	108	0		Ninguna	Ninguna	50	Izquierda	Nominal	Entrada
20	NA8	Cadena	77	0		Ninguna	Ninguna	50	Izquierda	Nominal	Entrada
21	NA9	Cadena	130	0		Ninguna	Ninguna	50	Izquierda	Nominal	Entrada
22	V12	Numérico	40	0	Proyecto y Ori...	{1, Totalme...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
23	V13	Numérico	40	0	Estrategia de c...	{1, Totalme...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
24	V14	Numérico	40	0	Misión y Rumb...	{1, Totalme...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON

\*SPSS 1.sav [Conjunto\_de\_datos1] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Editar Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
68	V32	Numérico	40	0	Manejo de Sist...	{1, Muy Baj...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
69	V33	Numérico	40	0	Dependencia d...	{1, Muy Baj...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
70	V34	Numérico	40	0	Fechas Límite	{1, Muy Baj...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
71	V35	Numérico	40	0	Cumplimiento d...	{1, Muy Baj...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
72	V36	Numérico	40	0	Separación de l...	{1, Muy Baj...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
73	V37	Numérico	40	0	Cumplimiento d...	{1, Muy Baj...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
74	V38	Numérico	40	0	Productividad e...	{1, Muy Baj...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
75	V39	Numérico	40	0	Capacidad para...	{1, Muy Baj...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
76	V40	Numérico	40	0	Eficiencia en G...	{1, Muy Baj...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
77	V41	Numérico	40	0	Objetivos empr...	{1, Mi empr...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
78	V42	Numérico	40	0	Claridad en los...	{1, Mi empr...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
79	V43	Numérico	40	0	Visión Compart...	{1, Mi empr...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
80	V44	Numérico	40	0	Libertad para m...	{1, Mi empr...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
81	V45	Numérico	40	0	Motivación para...	{1, Mi empr...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
82	V46	Numérico	40	0	Inversión en Ca...	{1, Mi empr...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
83	V47	Numérico	40	0	Valores Compa...	{1, Mi empr...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
84	V48	Numérico	40	0	Acuerdos	{1, Mi empr...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
85	V49	Numérico	40	0	Trabajo en conj...	{1, Mi empr...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
86	V50	Numérico	40	0	Mecanismos A...	{1, Mi empr...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
87	V51	Numérico	40	0	Formas de aten...	{1, Mi empr...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
88	V52	Numérico	40	0	Anticipación a l...	{1, Mi empr...	Ninguna	50	Derecha	Ordinal	Entrada
89	V53	Numérico	28	0	Edad	Ninguna	Ninguna	28	Derecha	Escala	Entrada
90	V54	Numérico	40	0	Años trabajand...	Ninguna	Ninguna	45	Derecha	Escala	Entrada
91	V55	Numérico	16	0	Sexo	{1, Femenin...	Ninguna	16	Derecha	Nominal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo Unicode:ON