



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

DEPARTAMENTO DE POSTGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

**“Diagnóstico de la Cultura Organizacional de la empresa
Armijos Romero Cía. Ltda. al momento de implementar
teletrabajo en el periodo de crisis”**

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de:

MAGISTER EN GESTION DE TALENTO HUMANO

Autor:

NANCY LEONOR ASCARIBAY CARRIÓN

Director:

JOSÉ DANIEL BRAVO BLANDIN

CUENCA, ECUADOR

2021

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación se lo dedico principalmente a Dios, por ser el inspirador y darme la fuerza para continuar en este proceso de obtener uno de los
anhelos más deseado

A mi esposo Julio Cesar

Con todo el cariño por ser mi pilar fundamental, por su comprensión, afecto y por todo su apoyo de manera incondicional, en esta etapa de mi vida, quien con su amor, confianza, paciencia y esfuerzo me ha permitido llegar a cumplir este sueño.

A mis hijos y familia

A mis hijos Sebastián y Josué por su cariño y apoyo durante todo este proceso. A mis padres por ser mi fortaleza, a mis hermanos, tíos, sobrinos y primos que han sabido motivarme y apoyarme con sus palabras de aliento, para lograr este objetivo.

A mis amigos

A mis compañeros de clases, que me apoyaron cuando más los necesite y supieron echarme una mano en momentos difíciles; por darme ánimos, con su aporte y experiencia al hacer más comprensible mi formación profesional para desempeñarme en
varios escenarios laborales.

Con todo mi amor, Nancy

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a José Daniel Bravo Blandín Mgs., por confiar en mí en el desarrollo de esta investigación, por acompañarme y apoyarme con su conocimiento durante la elaboración de mi trabajo de grado para obtener mi título de cuarto nivel

A Leonardo Carpio Mgs., Director de la Carrera de posgrado, por brindarnos su apoyo y coordinación durante el desarrollo de esta Maestría.

Además, quiero agradecer a la Sra. Glenda Armijos Romero, Gerente de Armijos Romero Cía. Ltda. y a todo el personal de la Compañía porque gracias a su colaboración se concluyó con esta investigación.

Nancy

RESUMEN:

En el presente estudio se identificaron las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de Armijos Romero Cía. Ltda. al momento de implementar teletrabajo en el periodo de crisis. En esta investigación se realizaron: encuestas, entrevistas y grupos focales; herramientas que fueron estructurados en base al Modelo de Denison; este modelo estudia cuatro variables que son: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad, Misión. Estas variables a su vez contienen tres subvariables; las cuales permitieron obtener resultados cuantitativos y cualitativos de la cultura organizacional. Con las herramientas y metodología aplicadas se determinó que la cultura organizacional de Armijos Romero Cía. Ltda., permitió la implementación de teletrabajo; en la emergencia sanitaria por COVID-19; además se conoció que su personal demostró un alto nivel de desempeño y compromiso en esta nueva modalidad de trabajo.

PALABRAS CLAVES:

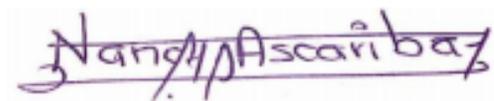
Teletrabajo – Flexibilidad - Cultura – Tecnología – Distancia.

ABSTRACT

This investigation identified the strengths and weaknesses of the Cultural Organization Armijos Romero Ltd. when applying teleworking in the crisis period. In this research surveys, interviews, and focal groups were applied as well as structured tools based on the Denilson Model. This model studies four variables: implication, consistency, adaptability and mission. These variables hold within three sub-categories, which allows the researchers to obtain quantitative and qualitative results from the institute. Applying the aforementioned tools and methodologies, this investigation determined that the Organizational Culture, Armijos Romero Ltd. allowed the implementation of teleworking during the COVID-19 pandemic. In addition, the personal showed a high level of performance and compromise when adapting to this new work modality.

Key words Teleworking – Flexibility – Culture- Technology- Distance

Translated by

Handwritten signature of Magali Ariza in blue ink.Handwritten signature of Nancy Ascaribay in purple ink.

Nancy Ascaribay

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO	v
ÍNDICE TABLAS:.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS:	ix
Introducción.....	1
Teletrabajo: Historia y Conceptos Historia.....	1
Conceptos:	3
Implementación marco legal y regulaciones	4
Ventajas y desventajas del Teletrabajo:.....	7
La Cultura Organizacional	9
Métodos de análisis de cultura.....	10
Análisis factorial	12
Cultura y Teletrabajo	13
Problemática.....	15
Objetivo general:	17
Objetivos específicos:	17
CAPÍTULO I.....	18

MATERIALES Y MÉTODOS	18
Descripción de la Empresa y Áreas de Trabajo:.....	18
Misión y Visión	19
Organización de la empresa.....	19
Gráfico 1 <i>Organigrama Armijos Romero Cía. Ltda.</i>	20
Organización del Trabajo	20
MARCO METODOLÓGICO.....	21
Método de la Investigación.....	21
Técnicas de recolección de datos.....	22
Instrumentos para la recolección de datos	24
Descripción del trabajo de campo y actividades a desarrollar.....	26
Área de estudio	27
Población en estudio	27
Universo y muestra:	27
Criterios de inclusión y exclusión.....	27
Análisis de datos	27
Capítulo II.....	28
Resultados	28
Resultados de la encuesta:	28
Análisis subvariable de Implicación	31

Consistencia:	33
Esta variable distingue el nivel de visión compartida y el grado de aprobación de los trabajadores en cuanto a la coordinación adecuada de actividades organizacionales.	33
Adaptabilidad.....	37
Análisis de las subvariable de Adaptabilidad	38
Misión:	40
Análisis Impacto y cualidades del teletrabajo en la empresa	43
Resultados de la entrevista realizada a los mandos medios.....	46
Análisis de grupos focales realizado a asistentes Administrativos.....	57
Análisis de grupos focales realizado a los Asesores comerciales.....	61
CONCLUSIONES.....	68
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	76

ÍNDICE TABLAS:

TABLA 1 VARIABLES DEL CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....23

ÍNDICE DE GRÁFICOS:

GRÁFICO 1 ORGANIGRAMA ARMIJOS ROMERO CÍA. LTDA.....	20
GRÁFICO 2 EDAD DE LOS TRABAJADORES	28
GRÁFICO 3 SEXO.....	29
GRÁFICO 4 AÑOS DE ANTIGÜEDAD.....	29
GRÁFICO 5 VARIABLE IMPLICACIÓN	30
GRÁFICO 6 SUBVARIABLE EMPODERAMIENTO	31
GRÁFICO 7 SUBVARIABLE TRABAJO EN EQUIPO	32
GRÁFICO 8 SUBVARIABLE DESARROLLO DE CAPACIDADES	33
GRÁFICO 9 VARIABLE CONSISTENCIA	34
GRÁFICO 10 SUBVARIABLE VALORES	35
GRÁFICO 11 SUBVARIABLE ACUERDO.....	35
GRÁFICO 12 SUBVARIABLE COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	36
GRÁFICO 13 VARIABLE ADAPTABILIDAD	37
GRÁFICO 14 CREACIÓN DE CAMBIO	38
GRÁFICO 15 APRENDIZAJE EMPRESARIAL	39
GRÁFICO 16 ENFOQUE EN EL CLIENTE.....	39
GRÁFICO 17 MISIÓN.....	40
GRÁFICO 18 INTEGRACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	41
GRÁFICO 19 METAS Y OBJETIVOS	42
GRÁFICO 20 VISIÓN	42
GRÁFICO 21 IMPACTO DEL TELETRABAJO EN ARMIJOS ROMERO CÍA. LTDA.....	43
GRÁFICO 22 CUALIDADES DEL TELETRABAJO	44

GRÁFICO 23 LA EMPRESA APOYO PARA EL TELETRABAJO.....	45
GRÁFICO 24 EMPODERAMIENTO	46
GRÁFICO 25 TRABAJO EN EQUIPO	47
GRÁFICO 26 DESARROLLO DE CAPACIDADES	47
GRÁFICO 27 VALORES CENTRALES	48
GRÁFICO 28 ACUERDOS	49
GRÁFICO 29 COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	50
GRÁFICO 30 ORIENTACIÓN AL CAMBIO.....	51
GRÁFICO 31 ORIENTACIÓN AL CLIENTE	52
GRÁFICO 32 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	53
GRÁFICO 33 DIRECCIÓN Y PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS.....	54
GRÁFICO 34 METAS Y OBJETIVOS	55
GRÁFICO 35 VISIÓN	56
GRÁFICO 36 IMPLICACIÓN: EMPODERAMIENTO, TRABAJO EN EQUIPO, DESARROLLO DE CAPACIDADES.....	57
GRÁFICO 37 CONSISTENCIA: VALORES CENTRALES, ACUERDO, COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	58
GRÁFICO 38 ADAPTABILIDAD: ORIENTACIÓN AL CAMBIO, ORIENTACIÓN AL CLIENTE, APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	59
GRÁFICO 39 MISIÓN: DIRECCIÓN Y PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS, METAS Y OBJETIVOS, VISIÓN	60
GRÁFICO 40 IMPLICACIÓN: EMPODERAMIENTO, TRABAJO EN EQUIPO, DESARROLLO DE CAPACIDADES.....	61

GRÁFICO 41 CONSISTENCIA: VALORES CENTRALES, ACUERDO, COORDINACIÓN E INTEGRACIÓN	62
GRÁFICO 42 ADAPTABILIDAD: ORIENTACIÓN AL CAMBIO, ORIENTACIÓN AL CLIENTE, APRENDIZAJE ORGANIZATIVO	63
GRÁFICO 43 MISIÓN: DIRECCIÓN Y PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS, METAS Y OBJETIVOS, VISIÓN	64

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A FORMATO ENCUESTA.....	76
ANEXO B. FORMATO ENTREVISTA Y GRUPO FOCAL.....	81
ANEXO C ENTREVISTAS INDIVIDUALES, GRUPOS FOCALES	82

Autora: Nancy Leonor Ascaribay Carrión

“Trabajo de Graduación”

Director: José Daniel Bravo Blandín

Enero -2021

**“Diagnóstico de la cultura organizacional de la empresa Armijos Romero Cía.
Ltda. Al momento de implementar teletrabajo en el periodo de crisis”**

Introducción

Teletrabajo: Historia y Conceptos

Historia

Gallego (2008) en el artículo “Estrategia de mejora de la salud psicosocial del teletrabajador el arte de conjugar teoría y práctica” considera que el teletrabajo surge en Estados Unidos, en California por los años 70 en la crisis petrolera debido la escasez de combustible para movilizarse al trabajo; es allí donde Jack M. Nilles propone evitar el desplazamiento de los empleados para ahorrar recursos y energía denominado a esta actividad de trabajar a distancia como “teledesplazamiento o “telecommuning”, que consistía en conectar los teclados y pantallas a varias operarios de la misma empresa a estaciones remotas cercanas a la sede de la compañía. (Gallego, 2008, p. 184)

En los años 80 para Pérez (2010) el teletrabajo en Estados Unidos era una alternativa para no utilizar el coche hacia el trabajo debido a temas energéticos y ambientales; para finales de los noventa el teletrabajo es una opción para dar apoyo a las empresas tercerizadas

mientras se desarrollaba la telefonía digital y el bajo costo de los computadores portátiles facilitaban esta actividad y la posibilidad de tener una oficina móvil.

La globalización de la economía, el estallido del internet a nivel mundial y la modalidad de teletrabajo con el uso de las TIC para reducir el desplazamiento del trabajador hacia la oficina se convirtió en un trabajo remunerado o régimen contractual que debe cumplir tres requisitos que son:

- ✓ Ubicación en un lugar diferente de donde se precisen resultados;
- ✓ Desarrollarse a través del uso de las TIC
- ✓ Debe existir un vínculo comunicación con el contratista (Perez, 2010, p. 25)

En la investigación de Teletrabajo y Cultura Organizacional, D'Alessandro (2013) manifiesta que el teletrabajo se implementó luego del atentado de las Torres Gemelas en el 2001; es allí donde las empresas tomaron conciencia del riesgo que es tener la información en un solo lugar o puesto clave de trabajo. Otra situación de crisis fue en el 2006 cuando la Casa Blanca anuncia "Plan para poner en práctica la Estrategia Nacional para la Influenza (Gripe)" con la finalidad de proteger a la sociedad de la Pandemia y no interrumpir el trabajo gubernamental ante cualquier situación que intente interponerse, para lo cual el estado americano invierte 3.800 millones de Dólares. En Europa al igual que en América Latina la crisis económica y el alto índice de desempleo dieron inicio a las primeras apariciones de teletrabajo. Citado por (Di Martino, 2010, p. 4) y (Boiarov, 2008, p. 4)

Conceptos:

La OIT¹ define al teletrabajo como: *“Una forma de trabajo en la cual se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación”*. Citado en (Di Martino, 2010, p.4)

Para la Unión Europea el teletrabajo es *“Cualquier forma de trabajo desarrollado por cuenta de un empresario o un cliente, por un trabajador dependiente, un trabajador autónomo o un trabajador a domicilio, y efectuado regularmente y durante una parte importante del tiempo de trabajo desde uno a más lugares distintos del puesto de trabajo tradicional utilizando tecnologías informativas y/o de telecomunicaciones”* (Rocamora Espinosa, Alejandro, 2015, p. 8)

El teletrabajo en Colombia está definido en la Ley 1221 de 2008 de esta manera: *“Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -²TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo”*. (Artículo 2, Ley 1221 de 2008)

En la Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de Madrid para Thibault (1998)

¹ OIT: Organización Internacional del Trabajo.

² TIC: Tecnología de la Información y comunicación.

Teletrabajo puede definirse como: *“una forma de organización y/o ejecución del trabajo realizado a distancia, en gran parte o principalmente, mediante el uso intensivo de las técnicas informáticas y/o de telecomunicación “.* (Thibault, 1998, p.11)

Cifuentes (2020) Luego de su investigación sobre “nueva” forma de organizar el trabajo denominada teletrabajo; sugiere un estudio de teletrabajo partiendo de un estudio de psicología organizacional y del trabajo, que relacione una visión de la implantación objetiva en el cual se analice la necesidad de la inclusión de los entornos pertinentes. (Cifuentes, 2020, p.17)

Implementación marco legal y regulaciones

Según Martínez (2019) en su trabajo investigativo sobre, El teletrabajo como alternativa de flexibilidad e inclusión laboral y su institucionalización jurídica, en Ecuador en el año 2006 existía un borrador de reforma al Código de Trabajo en donde se quería implementar ésta nueva modalidad laboral para el sector privado el cual no fue aprobado y quedo pendiente hasta que en el 2013 se presentan un proyecto de reforma al Código de Trabajo en la Asamblea Nacional donde figuraba el contrato de Teletrabajo el cual también quedo pendiente de aprobación. (Martinez, 2019, p. 50);

Según Arpi (2018) en su tesis: “Estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector privado del Ecuador para mejorar el empleo y la productividad”, manifiesta que a finales del 2016 se institucionaliza esta modalidad de trabajo como una prueba piloto, en el Ministerio del Trabajo en la que se conforman mesas de diálogo con el fin de obtener información de empresas privadas; multinacionales y nacionales entre las cuales participan Kruger, Microsoft, General Motors. (Arpi, 2018, p.19)

En el Acuerdo Ministerial No. MDT³-2016-190 y MDT-2018-0002-A regula el teletrabajo en el sector privado; mientras que para el sector público se regula posterior al plan piloto mediante los Acuerdos Ministeriales Nros. MDT-2017-0090-A y, MDT-2018-0002-B.

En el Acuerdo Ministerial que regula el teletrabajo del sector público, se establece la jornada diaria, espacios y lugar de trabajo; se gestiona además su administración y control por medio de la tecnología de la información y comunicación. Para el sector privado se mantiene el mismo del sector público con una variación únicamente en la terminología. Según Acuerdo Ministerial MDT-2016-190, el teletrabajo puede ser de dos formas: por

✓ Permanente: Se realiza siempre fuera de las instalaciones donde el empleador realiza sus actividades, utilizando medios y recursos tecnológicos de información y comunicación; el teletrabajador/a podrá asistir a las instalaciones de la empresa para quien presta sus servicios, cuando sea requerido por el empleador.

✓ Parcial: Se realiza fuera del lugar habitual del empleador hasta un máximo de 24 horas semanales y el resto de horas se prestan los servicios en las instalaciones del empleador.

Se realizan reformas mediante los Acuerdos ministeriales Nros. MDT-2017-0090-A primer inciso del artículo 6 sector público y, MDT-2018-0002-B sector privado primer inciso en el artículo 7 con la siguiente norma técnica para regular el teletrabajo en los dos sectores laborales:

³ MDT: Ministerio del Trabajo

Artículo 1.- Agréguese a continuación del primer inciso del artículo numeral 6 lo siguiente. Tendrán preferencia para la aplicación y aprobación del teletrabajo, las siguientes personas:

- ✓ Mujeres embarazadas
- ✓ Mujeres en periodo de lactancia
- ✓ Personas con discapacidad
- ✓ Personas con enfermedades catastróficas
- ✓ Adultos mayores.

(Ministerio del Trabajo, 2016, p.6),

Sin embargo; a raíz de la declaratoria de emergencia sanitaria mundial 2020 la Asamblea Nacional de Ecuador incorporo reformas al teletrabajo en el Artículo 16. del Código de Trabajo dentro de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario.

Se regula cuatro modalidades de teletrabajo que son:

1. **Autónomos**, desarrolladas en lugares escogidos su propio domicilio; es esta se encuentran las personas que laboran fuera de la empresa y solo de en ciertas ocasiones acuden a la oficina.
2. **Móviles**, son teletrabajadores que tienen un trabajo y lugar definido; desarrollan sus actividades profesionales mediante dispositivos móviles.
3. **Parciales**, en este grupo están los teletrabajadores que realizan sus actividades dos o tres días desde su casa y el resto de días acuden a la oficina.
4. **Ocasionales**, aquí los teletrabajadores realizan sus actividades ocasionalmente y en determinados escenarios convenidos.

El empleador debe respetar el tiempo de desconexión del trabajador el cual debe ser de doce horas continuas en un espacio de veinticuatro horas (Ecuador, 2020, p.15)

Ventajas y desventajas del Teletrabajo:

Ventajas

Por su parte Agudo (2014) en su estudio sobre el objetivo de teletrabajo en las empresas aporta que el teletrabajo es un modelo que se supone tiene ventajas para todos los integrantes de la organización desde la productividad y la flexibilidad laboral a la motivación y a la satisfacción laboral. (Agudo Moreno, 2014, p. 172)

Para el Ministerio del Trabajo las ventajas del Teletrabajo son:

- ✓ *Para el teletrabajador:* El ambiente de la vida personal mejora, la eficacia de trabajo y productividad aumenta, reduce el estrés mejorando la flexibilidad entre la vida familiar y laboral finalmente dispone de tiempo para cuidar su salud
- ✓ *Para la empresa:* Reducción de espacio físico, gastos de alimentación, transporte, uniformes, además de disminución de permisos, ausentismo por calamidad doméstica, en consecuencia, trabajadores productivos.
- ✓ *Para la sociedad:* Disminución de gases contaminantes, descongestión de tránsito urbano, reserva de tiempo e incremento y desarrollo de profesionales al ámbito laboral de personas con discapacidad y grupos prioritarios. (Ministerio de Trabajo, 2020)

Según Fernández (2019) las ventajas y desventajas del teletrabajo son;

- ✓ Ahorro de tiempo y de dinero, los teletrabajadores cumplirán con sus actividades laborales dentro de la casa, ganando tiempo debido a que no habrá desplazamiento.

- ✓ Promueve la unión familiar, el contacto cercano y constante entre los padres e hijos. Se fortalece el concepto de familia, por la presencia de padres en su hogar todos los días.
- ✓ Generación de empleos para grupos vulnerables o para personas que, por sus condiciones desventajosas, son generalmente excluidos de oportunidades laborales.
- ✓ Permite la generación de empleos para personas pertenecientes a países diferentes a donde reside la empresa, con lo cual los extranjeros no tendrían que realizar trámites costosos.
- ✓ Mejorar la calidad de vida de los teletrabajadores, por la optimización del tiempo libre y actividades personales.
- ✓ Ahorro de dinero y de espacio, para las empresas puesto que no deben disponer de una oficina, ni de otros servicios como servicios públicos, cafetería, entre otros.
- ✓ Aumenta la productividad del trabajador, al establecer metas claras.
- ✓ Reduce la contaminación ambiental, al no utilizar transporte se reduce el número de vehículos y además favorece a la movilidad urbana en las grandes ciudades y mejorando la calidad del aire.
- ✓ Política "Bring Your Own Device -BYOD-" que aprovecha los dispositivos de propiedad del trabajador y no aumenta costos para la organización. (Fernandez Rodriguez, 2019, p. 46)

Desventajas del Teletrabajo

- ✓ Autodisciplina y autoorganización que debe tener el trabajador, ya que sin ello difícilmente podrá cumplir adecuadamente sus funciones.
- ✓ Sentimiento de soledad, porque el teletrabajador no tiene con quien interactuar y su relación interpersonal es baja.
- ✓ Pérdida de identidad corporativa, el empleador no puede motivar al teletrabajador para el cumplimiento de metas u objetivos.
- ✓ Se dificulta la supervisión de las actividades del teletrabajador por parte del empleador

Según Vicente- Herrero (2018) el teletrabajo es la dinámica laboral realizada fuera de la empresa con el uso de tecnología; además existes implicación de riesgos en: ergonomía, contaminación por el uso de tecnología, dificultades psicosociales al no poder separar la vida familiar de la laboral. (Vicente- Herrero, 2018, p. 287)

Por su parte Rocha (2018) manifiesta que si observamos la particularidad de teletrabajo, por un lado, se dan a conocer los beneficios para las empresas, los trabajadores y la sociedad; por otro lado, se debe analizar los riesgos con respecto a la individualización del trabajo, los mismos que pueden desencadenar en el aislamiento social, falta de competitividad por lo tanto se vería afectado el ámbito profesional del personal bajo esta modalidad, pese a todo el teletrabajo es una tendencia mundial. (Rocha, 2018, p. 282)

La Cultura Organizacional

Chuc (2017) nos dice que la cultura organizacional no es analizada como una característica individual; sino más bien la aborda como un conjunto de teorías de

comportamientos comunes observados en relación a los grupos y a la organización social, lo cual nos permite reconocer que cada empresa es una cultura en su forma compartida de ver, pensar, opinar, percibir, evaluar y analizar características. (Chuc Canul, 2017, p. 117) Según Méndez, (2019) la cultura organizacional es la clave fundamental para analizar y planear la destreza en la organización, se toma en cuenta desde la perspectiva sociológica y administrativa, permitiendo sustentar que la Cultural Organizacional actúa como condición para que la estrategia empresarial cumpla su objetivo. (Méndez Álvarez, 2019, p. 136). Lo que concuerda con Carrillo (2016) al mencionar que la cultura organizacional es más relevante y está influenciada por los constantes cambios de su entorno, por lo tanto, nos permite ver el impacto en sus resultados. (Carrillo Punina, 2016, p. 62)

Métodos de análisis de cultura

Para Schein (1998) la metodología de evaluación se establecen en dos:

Primera Propuesta:

- Identificar el nivel de socialización que han obtenido que los integrantes nuevos con el personal encargado de inducción al personal recién ingresado; sin embargo, este análisis es limitado debido a que el personal nuevo a menudo no cubre con los aspectos puntuales de la organización.
- Se debe analizar varias etapas en cuanto a la alineación de la cultura con entrevistas; o instrumentos manejados en la organización con el fin de identificar hechos críticos y como se determinó su resolución y confrontación.

- Revisar creencias y valores determinados por los líderes y personal clave que estén en la empresa de manera cíclica que ayuden a identificar el grado y proceso evolutivo del cambio de cultura
- Integrar los resultados obtenidos y establecer la situación actual de la cultura que está evolucionando.

Segunda propuesta es revelar los aparentes elementales.

- Determinar una posible vinculación de la empresa con ambiente externo de la organización.
- Reproducción de la historia de la empresa y examinar luego de que esta haya pasado por periodos de dificultad.
- Concordancia en el proceder de la gerencia al tomar decisiones en periodos difíciles o críticos; la gerencia permitirá determinar el confortamiento para solucionar las dificultades
- Instaurar el modelo a seguir en las diferentes etapas o periodos determinando las coincidencias para tomar las decisiones.

Rivera (2015) cita en su investigación el estudio sobre la evolución de la medición de la cultura organizacional, realizado por Toca (2009), en el que se encontró inicialmente que la medición de la cultura organizacional fue desarrollada a través de entrevistas, observaciones y elaboración de cuestionarios con base en las entrevistas y observaciones previas, es decir, cuestionarios personalizados de acuerdo a realidad de la cultura de cada organización; en estudios realizados en Latinoamérica en el 2015, se opta por la elaboración de instrumentos de medición cuantitativos, sin dejar de lado la evaluación cualitativa, en la que se vinculan los componentes del concepto de cultura organización y

elementos de la organización objeto de estudio, logrando así un conocimiento más integral de dicha organización. (Rivera, 2015, p. 25) (Toca , 2009, p. 117)

Para la recolección de la información y medición de cultura organizacional se utilizaron dos instrumentos diseñados con base en los modelos planteados por Denison y Neale citado Flórez (2019) quien mencionó que la metodología elegida para la investigación del análisis de la cultura organizacional y clima de su estudio fue de carácter cualitativo, puesto que la información se recogió a partir de la observación de comportamientos naturales, discursos, respuestas a entrevistas y datos recolectados en estudios anteriores realizados en la institución en base a los siguientes rasgos culturales que son indispensables para la efectividad de la organización como Implicación, Consistencia, Adaptabilidad y Misión. (Flórez, 2019, p. 110)

Análisis factorial

El análisis factorial según De la Fuente Fernández (2011) es *"una técnica de reducción de la dimensionalidad de los datos. Su propósito último consiste en buscar el número mínimo de dimensiones capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos"*.; en este análisis las variables de análisis cumplen el mismo rol, pues son independientes en virtud no existen con anterioridad; hay una dependencia significativa de unas variables sobre otras. La función de este análisis es examinar la varianza frecuente de todas las variables tratando de simplificar los datos informativos que brinda. (De la Fuente Fernández, 2011, p. 1)

Irini (2015) considera al Análisis Factorial Exploratorio (AFE) [*Exploratory Factor Analysis*; EFA] como una técnica estadística la cual consiste en explorar de forma precisa las dimensiones subyacentes, constructos o variables latentes de las variables identificadas, según mida y vea el investigador. (Irini Mavrou, 2015, p. 1)

Para Lloret (2014) el análisis factorial exploratorio se debe aplicar cuando se intenta determinar el número y la composición de componentes habituales (variables latentes) indispensables para manifestar la varianza frecuente del grupo de ítems estudiados, siendo esto la clave del objetivo propio de análisis. El objetivo de Aplicar el 4APC es identificar la composición de elementos y el número para disminuir puntuaciones vistas en conjuntos grande de variables observadas (Lloret-Segura, 2014, p. 1150)

Cultura y Teletrabajo

Desde el punto de vista Hernández Sampieri, Roberto, & Méndez Valencia, Sergio, & Contreras Soto, Ricardo (2014) conectan al clima organizacional con la cultura organizacional aplicando así el modelo de valores por competencias (MVC) de Kim S. Cameron y Robert E. Quinn, que analiza 1) enfoque interno, flexibilidad (organización familiar o clan); 2) enfoque interno, estabilidad y control (organización jerárquica); 3) enfoque externo, flexibilidad (organización adhocrática); y 4) enfoque externo, estabilidad y control (organización de mercado o metas) dando inicio a la primera versión de MVC que pretende medir el clima organizacional en términos confiables. Concordando esta investigación con lo enunciado de García, (2017) y Carrillo, (2016) al realizar estudios de cultura organizacional la empresa identifica modelos métodos y variables los

⁴ AFC. Análisis Factorial Confirmatorio

mismos que pueden ser perfeccionados y validados en base a su entorno laboral. (Hernández Sampieri, Méndez Valencia, & Contreras Soto, 2014, p. 1)

Para Pinto (2019), las organizaciones son cada vez más conscientes de que el capital humano debe estar siempre en primer lugar por ser lo más valioso que posee una empresa, es tan importante como cuidar su marca, por lo tanto, la propuesta de valor para el empleado es no solo a nivel salarial sino también a nivel de reconocimiento y autorrealización, la organización debe mostrar sus verdaderos valores y transparencia lo que le proporcionará credibilidad es sus colaboradores. (Pinto, 2019, p. 44)

El artículo de Muñoz (2020) manifiesta sobre los beneficios que brinda la tecnología a los empleadores y empleados en el desarrollo laboral, considerando la flexibilidad y el mejoramiento de la productividad además de integrar a personas con capacidades diferentes, mujeres embarazadas, madres en periodo de lactancia y haciendo referencia al estado actual del teletrabajo en la ciudad de Cuenca especialmente en el sector manufacturero del cantón.

Un componente para la implementación del teletrabajo en una empresa es la comunicación, sensibilización y cultura organizacional la cual debe ser apuntalada por una estrategia de comunicación que deberá tener presente aspectos como:

- ✓ Alcance en función al tamaño y las necesidades específicas de la empresa, y su comercialización interna o externa de la provincia o país.
- ✓ Definir las tareas para los trabajadores y los requerimientos tecnológicos para realizar las actividades de teletrabajo.
- ✓ Establecer políticas de seguridad por parte de la empresa para la utilización de sistemas informáticos recopilados fuera del computador del trabajador.

- ✓ Realizar contratos de teletrabajo y establecer políticas laborales para dicha modalidad.

(Muñoz, 2020, pág. 6)

Problemática

Los primeros días del año 2020 el mundo entero se ve afectado por la aparición del Virus Covid 19; este virus es desconocido y muy contagioso, este hecho constituye un riesgo inminente para la humanidad porque hasta el momento la ciencia no ha encontrado un fármaco para frenar su propagación.

En marzo de 2020 se da lo inevitable en nuestro país, confirmándose los primeros casos positivos de Covid 19, marcando de esta manera un antes y un después en la forma y estilo de vida de las personas del planeta; pues para esta fecha la OMS lo declara Pandemia por no encontrar la forma de contener su avance por todos los países y sobre todo por las posibilidades de perder la vida al momento de ser contagiado.

Por su parte las autoridades toman medidas drásticas ante la emergencia sanitaria siendo entre otras, el confinamiento, aislamiento social, cierre de fronteras internacionales y nacionales etc. Y por ende la suspensión de actividades de toda índole, dejando así paralizado el sector laboral.

Sin embargo, las empresas se ven obligadas a buscar la forma de sobrevivir ante la emergencia sanitaria; encontrándose con varios escenarios que varían según la actividad comercial a la que se dedican, mismos que deben ser analizados para consolidar un proceso ordenado y adaptable que dé resultados en la continuidad y fortalecimiento de los negocios.

Según el reporte de Zapata, (2020) para el 20 de abril se reporta 364.277 trabajadores registrados bajo la modalidad de teletrabajo en Ecuador; correspondientes al sector público 261.557 y al sector privado 102.720 con un total de 4.272 empresas bajo esa característica. (Zapata, 2020, p. 1)

Por tal motivo, las empresas requieren realizar sus actividades de forma virtual tomando en cuenta que se desconocen ciertos aspectos que deben ser tomados en cuenta para el funcionamiento de esta nueva modalidad de Teletrabajo.

Entre los aspectos podemos citar que:

✓ No disponen de un inventario de fortalezas y debilidades al momento de aplicar Teletrabajo en la organización, por lo tanto, no se garantiza el éxito de su implementación.

✓ No cuentan con un análisis específico del comportamiento del personal con relación a las políticas organizacionales.

✓ Falta de herramientas e instrumento para realizar control de actividades, así como el criterio que se debe aplicar en el control.

✓ No hay definidos los procesos de Teletrabajo acordes a la Cultura Organizacional.

La vida cambió, por lo tanto, cambiaron las necesidades de los clientes internos y externos; es momento de adaptarse siendo la flexibilidad laboral una buena opción que da la legislación de nuestro país tiene para esta ocasión; Ante esta realidad y con esta nueva modalidad de trabajo se ve la necesidad de realizar un estudio para diagnosticar el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional de empresas locales y en especial de Armijos Romero Compañía Cía. Ltda. En esta investigación obtendremos datos confiables que nos permitirá contestar a la interrogante ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades con las que

cuenta Armijos Romero Cía. Ltda. ¿Al momento de implementar teletrabajo en un periodo de crisis?

Objetivo general:

Identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Compañía Armijos Romero Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca al momento de implementar teletrabajo en el periodo de crisis

Objetivos específicos:

- ✓ Realizar un diagnóstico cualitativo y cuantitativo de los elementos de la cultura organizacional de la empresa Armijos Romero Cía. Ltda.
- ✓ Construir y aplicar una herramienta cuantitativa en base a las características encontradas en la cultura organizacional de Armijos Romero Cía. Ltda.
- ✓ Establecer las principales ventajas y desventajas del teletrabajo de la Cultura Organizacional de Armijos Romero Cía. Ltda.

CAPÍTULO I

MATERIALES Y MÉTODOS

Descripción de la Empresa y Áreas de Trabajo:

Armijos Romero Cía. Ltda. Nace en 1995 como una empresa familiar cuyo nombre comercial era MEDIFARM. La perseverancia y visión de sus directivos hace que en el 2002 se constituya legalmente ARMIJOS ROMERO CÍA. LTDA. La misma que debe ir adentrándose no solo en la comercialización de productos para el cuidado de la piel, sino que incrementa la distribución en otras líneas como: alimentos, útiles escolares y de oficina, plaguicidas, cosméticos, productos de limpieza, con cobertura hasta la presente fecha las provincias de Azuay, Cañar, Loja, El oro y Morona Santiago; la oficina matriz está ubicada en la ciudad de Cuenca, vía a Racar y camino del Tejar frente a entrada principal del centro comercial Racar Plaza y cuenta con una oficina sucursal en Machala.

Armijos Romero Cía. Ltda. al momento está considerada como una de las principales distribuidoras de productos de consumo masivos de la ciudad de Cuenca y del Austro ecuatoriano, este posicionamiento se lo ha logrado a través de su servicio personalizado del área comercial, administrativa y en el área de logística que es la encargada de la entrega de pedidos de una forma segura y oportuna por medio de su flota de camiones.

Misión y Visión

VISIÓN

Ser la empresa comercializadora líder en el mercado ecuatoriano ofreciendo a nuestros clientes, proveedores y colaboradores un liderazgo de calidad.

MISIÓN

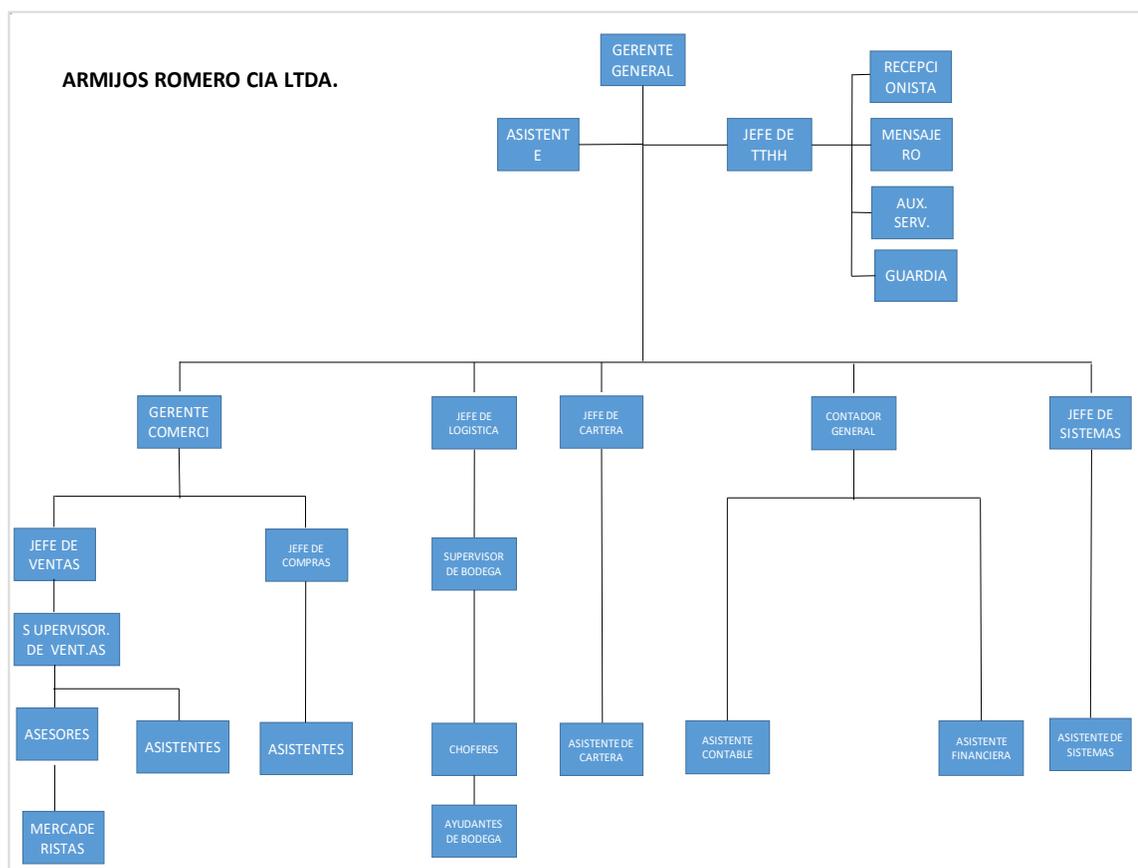
Somos una empresa estratégica que tiene diferentes marcas para la satisfacción de los clientes

Organización de la empresa

Armijos Romero Cía. Ltda. está organizada de manera vertical, el Directorio conformado por tres accionistas principales quienes a sus vez son socios fundadores de la institución; a continuación de la jerarquía orgánica se encuentra el Gerente General (1) quien es nombrado por el directorio; el Gerente General cuenta con la asesoría y apoyo de los departamentos de Talento Humano, Sistemas, Contable, del departamento Comercial y la asistente de Gerencia; en la segunda línea jerárquica de la organización está el Gerente Comercial (1) a nivel nacional y su asistente de ventas; en el tercer nivel de la estructura orgánica funcional está: Jefe de Talento Humano (1) con , Jefe de Sistemas (1), Jefe Comercial (1), Jefe de Cartera (1), Jefe de Compras (1), Jefe de Logística(1), y la Contadora General(1); en el tercer nivel están los Supervisores del área comercial de la ciudad Cuenca, Loja y Machala (3), Supervisor de Logística (1), Supervisor de Bodega (2) en Cuenca y Machala, en cuarto nivel están las Asistentes de área (6) y los Asesores Comerciales (23); en el quinto y último nivel están las Mercaderías (2); Choferes (10),

Auxiliares de Bodega (15) , personal de servicios generales(3). Siendo en total en la nómina institucional 75 trabajadores

Gráfico 1 Organigrama Armijos Romero Cía. Ltda.



Fuente: Elaboración propia en base a la información obtenida en Armijos Romero Cía. Ltda.

Organización del Trabajo

Armijos Romero Cía. Ltda., comercializa y distribuye productos de limpieza para el hogar, cuidado de la piel y de belleza; líneas de productos de consumo masivo a diferentes tipos de clientes tales como: tiendas, micro mercados, minimarkets, bares, restaurantes, farmacias, ferreterías, salones de belleza, comisariatos, supermercados y megatiendas en las Provincias del Azuay, Cañar, Morona Santiago, Loja y Machala.

En la Matriz Cuenca están instaladas las oficinas de administración, área comercial y logística y bodega, y mediante un sistema informático se realiza la facturación electrónica para la distribución en todas las cinco provincias, cubriendo de esta manera aproximadamente alrededor de 26 cantones en el austro ecuatoriano y 4 cantones de la provincia del Oro.

El área comercial visita a todos los clientes y recoge e ingresa los pedidos a través de la plataforma informática; el área de facturación emite los documentos tributarios y consolida la información que a su vez se entrega a bodega quienes seleccionan los productos que finalmente son repartidos por la flota de camiones a cada uno de los diferentes tipos de clientes.

Este estudio va a describir cual fue el impacto de teletrabajo en la cultura organizacional en tiempos de crisis de la empresa Armijos Romero Cía. Ltda.

MARCO METODOLÓGICO

Es una investigación no experimental y de tipo descriptiva que permitirá determinar el impacto del teletrabajo en la cultura organizacional.

Método de la Investigación

El método que se utilizó en la investigación es de tipo mixto, en el cual se cree un proceso de vinculación y análisis de información cuantitativa y cualitativa para responder a un problema, pero con preferencia cuantitativa. Su alcance será de tipo exploratorio, correlacional y explicativo para establecer la situación de las variables, se establecerá la existencia de correlaciones entre ellas y constituir resultados en base al análisis inferencial. El análisis cualitativo es exploratorio a través de la entrevista estructurada y

los grupos focales cuya información será proporcionada por los principales actores de la organización.

Técnicas de recolección de datos

Las técnicas utilizadas son encuesta, entrevistas y grupos focales.

Se aplicó una encuesta estructurada dividida en tres secciones; la primera sección está enfocada obtener información de la cultura de la organización y dos secciones para obtener datos de teletrabajo; del que se obtuvo información para medir el impacto del teletrabajo en las actividades de los trabajadores y la segunda nos permite medir las cualidades de la empresa para realizar teletrabajo; se utilizó el método de aplicación de Denison cuyo cuestionario nos ayudaron a determinarlas las características de la cultura organizacional, este cuestionario de Denison (ver anexo 1), Consta de 60 ítems, 5 para cada una de las 12 sub-dimensiones, las cuales se agrupan en 4 dimensiones o rasgos culturales que son: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad, Misión. Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert (Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo). (ver tabla 1).

Tabla 1
VARIABLES DEL CUESTIONARIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Dimensión	Sub - Dimensión	Ítems
1. Implicación	▪ Empoderamiento	1 al 5
	▪ Trabajo en Equipo	6 al 10
	▪ Desarrollo de Capacidades	11 al 15
	▪ Valores Centrales	16 al 20
2. Consistencia	▪ Acuerdo	21 al 25
	▪ Coordinación e Integración	26 al 30
	▪ Orientación al Cambio	31 al 35
3. Adaptabilidad	▪ Orientación al Cliente	36 al 40
	▪ Aprendizaje Organizativo	41 al 45
	▪ Dirección y Propósitos Estratégicos	46 al 50
4. Misión	▪ Metas y Objetivos	51 al 55
	▪ Visión	56 al 60

Fuente: Elaboración propia en base a la información de Contreras Angélica y Gomes Amparo 2018.

La entrevista se realizó a cuatro jefes departamentales y se aplicó un cuestionario de 20 preguntas (ver anexo 1), el cual nos permitió profundizar con la información relacionada con la cultura organizacional y el cambio cultural que tuvieron que afrontar durante la emergencia sanitaria por Covid 19.

Se realizó dos grupos focales homogéneos para los cuales se aplicó el mismo cuestionario utilizado en las entrevistas con la finalidad de validar la información obtenida hasta la fecha; el primer grupo fue con los asistentes departamentales y el segundo grupo se conformó con los asesores comerciales.

Instrumentos para la recolección de datos

La encuesta se realizó en línea utilizando la herramienta que ofrece Google Forms (Formularios de Google), el cual nos permitió crear un formulario en base a las necesidades de esta investigación y de la empresa, dicho formulario se aplicó por medio de un link el cual fue enviado a los correos institucionales de los colaboradores; se utilizó esta herramienta por las facilidades que presenta la misma al ingresar los datos recogidos a una hoja de cálculo y tabulándolos inmediatamente.

Los datos de Excel se ingresaron en programa estadístico SPSS 15 de libre acceso, mediante el cual se realizó el análisis cuantitativo de la información obtenida.

Para el análisis cualitativo de la entrevista y grupos focales se utilizó el programa Atlas – Ti, el que nos permitió organizar, reagrupar los datos obtenidos en estas actividades

Debido a las medidas sanitarias vigentes por la pandemia las entrevistas se realizaron de forma virtual e individual por medio de la plataforma Zoom utilizando el servicio de Internet, esto nos permitió tener un acercamiento más real con los entrevistados y la posibilidad de grabar la reunión por 40 minutos. Previo a la entrevista se contactó a la persona y se le explicó en qué consistía la investigación, la importancia y cuál es su percepción que se tiene para el éxito o fracaso de este estudio; se concretó el día y la hora de la entrevista, se utilizó una computadora previamente probada en la que se grabó las sesiones con los 4 participantes.

Durante la entrevista, se les explicó que esta actividad tiene fines netamente académicos, se pidió el consentimiento para grabar en audio y video el contenido de la misma debido a la facilidad para el análisis e interpretación. Se les habló cómo está estructurada, en qué consistía y el número de preguntas que se iban formular. Todas las preguntas de la

entrevista fueron contestadas con claridad, total sinceridad y transparencia. Los participantes demostraron interés y predisposición.

Luego de la entrevista se procedió a transcribir las respuestas junto a cada pregunta con la finalidad de recopilar la información y luego poder ingresar al programa Atlas – ti el cual nos permitió analizar los resultados cualitativos encontrados en las mismas.

De la misma forma se aplicó con los grupos focales se realizaron reuniones grupales medio de la plataforma Zoom, las mismas se planificadas con anterioridad con cada uno de sus integrantes; las reuniones fueron en dos días consecutivos; el primer día se contó con la participación de asistentes del área administrativa y el segundo grupo estuvo conformado por 4 asesores; las reuniones contaron con un moderador y un estudiante de la maestría quien estuvo de observador de los dos grupos; se procedió a grabar todas las sesión las misma que sirvieron para recolectar la información, esta interacción nos permitió obtener datos más relevantes de la cultura organizacional con respecto al cambios culturales por casos fortuitos. (Ver Anexos 3).

Previo a realizar los grupos focales se conversó con cada uno de los integrantes vía telefónica y se les explicó en qué consistía la investigación y la importancia de su participación para el éxito de este estudio; se procedió a enviar el link de Zoom un día antes del evento y se les recordó una hora antes de conectarse; esto se lo hizo para aprovechar el tiempo que proporciona la herramienta utiliza, contamos con una computadora en la que se grabó la sesión.

Durante la reunión, se explicó que esta actividad tiene fines investigativos, se pidió el consentimiento para grabar en audio y video el contenido de la misma debido a la facilidad para el análisis e interpretación de datos. Se les explico cómo está estructurada, en qué

consistía y el número de preguntas que se iban a formular., el tiempo que disponíamos y el orden íbamos a tener; por su parte los participantes contestaron todas las preguntas realizadas de forma espontánea en un ambiente tranquilo y de compañerismo. Luego de la reunión se procedió a revisar y transcribir las respuestas en una hoja de Word las mismas que luego serán ingresadas al programa Atlas-ti. Este permite interpretar los resultados cualitativos y agruparlos en categorías.

Descripción del trabajo de campo y actividades a desarrollar

- Solicitar la autorización para realizar el estudio en Armijos Romero Cía. Ltda.
- Informar a los trabajadores acerca del estudio que se va a realizar.
- Presentar el cuestionario.
- Enviar el link de la encuesta a los trabajadores, motivar y verificar su desarrollo
- Realizar los grupos focales y las entrevistas a los principales actores
- Realizar el ingreso de los datos obtenidos a una hoja de cálculo (Excel) y proceder a tabular los datos
- Obtener resultados, realizar análisis de los mismos.
- Elaborar las tablas y gráficos estadísticos.
- Realizar recomendaciones con base en los datos obtenidos.
- Realizar informe final y las respectivas conclusiones.

Para cimentar la teoría sobre tema planteado acudiremos a las referencias bibliográficas y electrónicas.

Área de estudio

El estudio se llevó a cabo en la empresa Armijos Romero Cía. Ltda. En la ciudad de Cuenca.

Población en estudio

La población para el estudio en Armijos Romero Cía. Ltda. Es de 75 personas distribuidas de la siguiente forma: 30 personas en administración, 24 personas en el área comercial y 21 personas en logísticas.

Universo y muestra:

El universo estará constituido por todos los trabajadores de Armijos Romero Cía. Ltda.

La muestra de selección será de 20 personas que tengan al menos 1 año de antigüedad en la empresa.

Criterios de inclusión y exclusión

Trabajadores con vinculación de al menos 1 año de antigüedad en la empresa

Análisis de datos

Con la información recolectada en las encuestas se procedió a tabular las respuestas en una hoja de cálculo, posteriormente este resultado se ingresó al programa estadístico el SPSS 15 de libre acceso; él cual nos permitió realizar el análisis cuantitativo de la información según las siguientes variables de estudio: Implicación, Consistencia, Adaptabilidad, Misión.

El análisis de datos para las entrevistas individuales y los grupos focales es cualitativo y utilizaremos el programa Atlas-ti para su mejor comprensión; finalmente se realiza la presentación de resultados de forma cualitativa y cuantitativa.

Capítulo II

Resultados

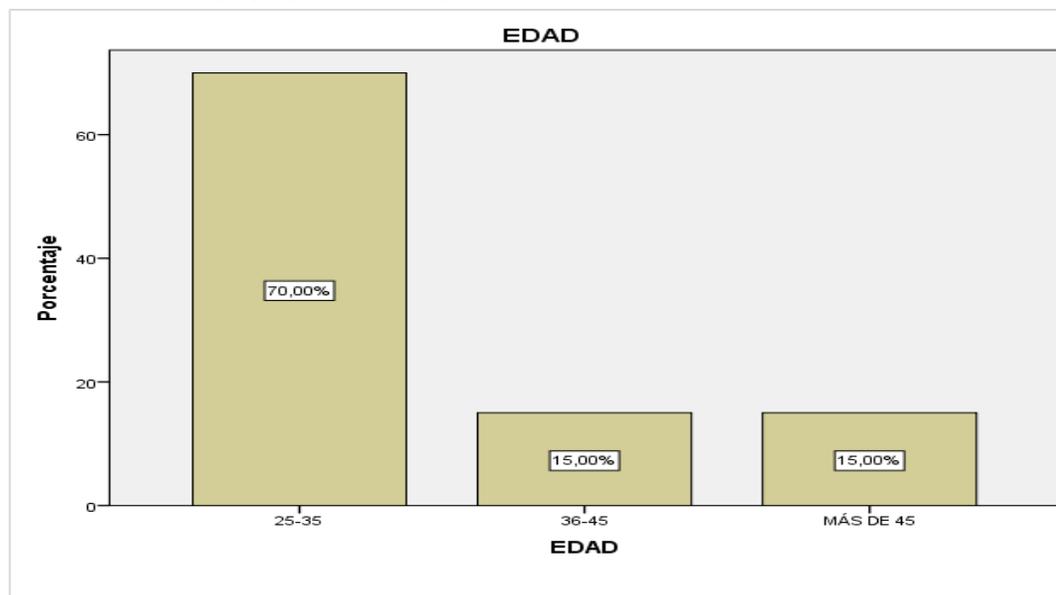
El objetivo de este capítulo es analizar las variables y su incidencia en la cultura organizacional del personal de la empresa al implementar teletrabajo en un periodo de crisis; esta parte del trabajo fue analizar variables que pueden tener cierta incidencia en el comportamiento del trabajador, para establecer una línea base que sirva de punto de partida para la investigación efectuada.

Resultados de la encuesta:

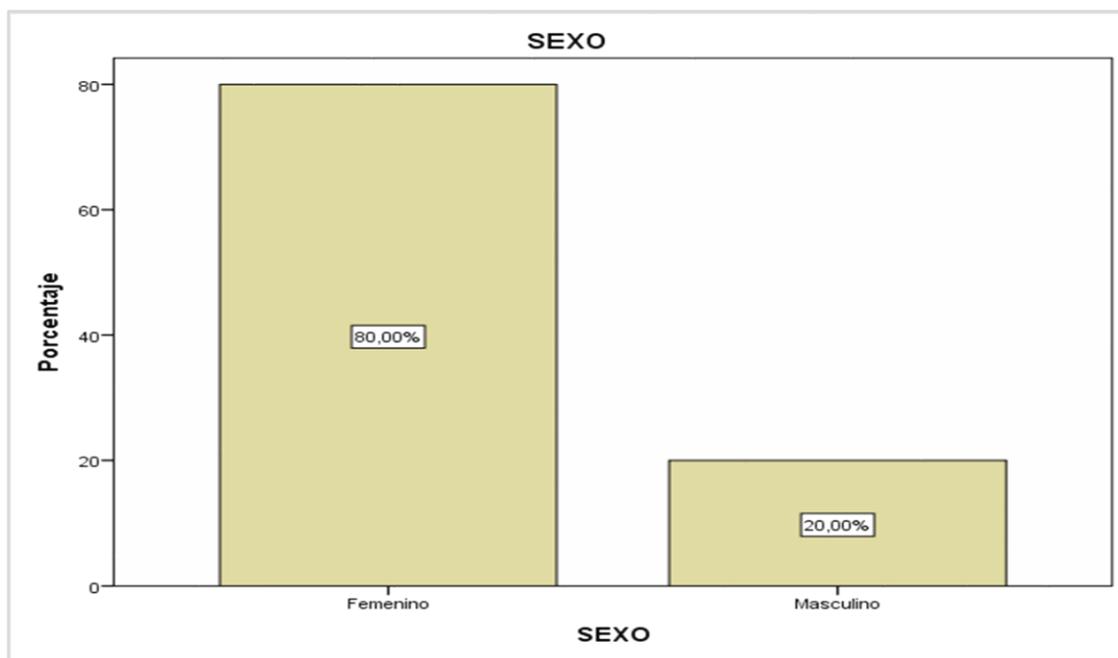
Las encuestas se realizaron a todos los trabajadores del área administrativa de Armijos Romero Cía. Ltda. que laboran en la ciudad de Cuenca, dando como resultado las siguientes valoraciones que a continuación se detallan.

Gráfico 2 *Edad de los trabajadores*

Fuente: Elaboración propia por medio programa SPSS

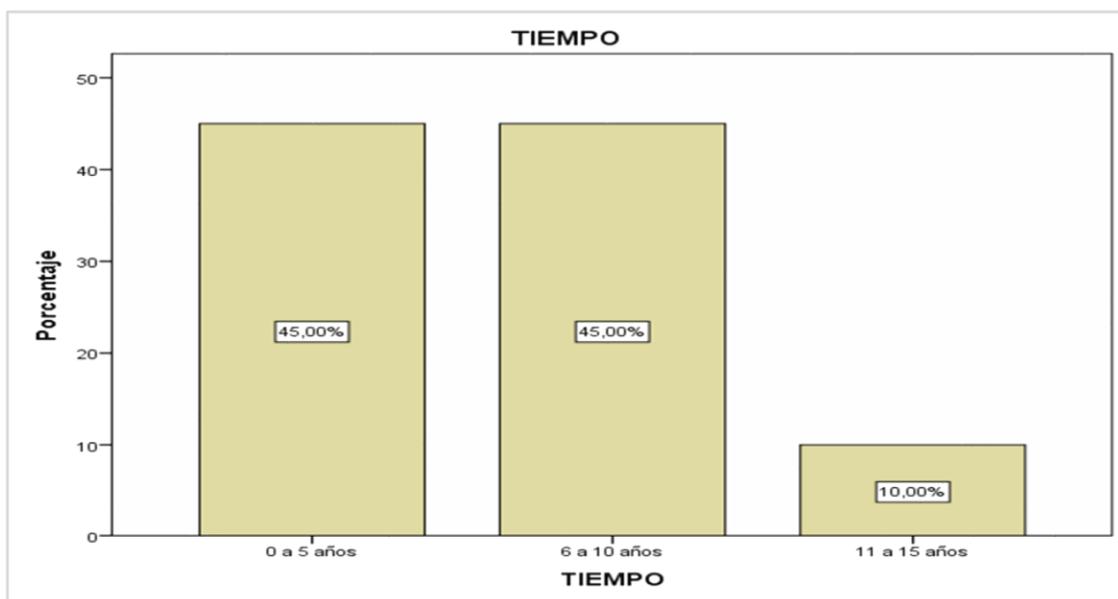


El 70% de los trabajadores se encuentran en el rango de edad entre 25 y 35 años, mientras que el 15 % tienen entre 36 y 45 años y el 15% tiene más de 45 años.

Gráfico 3 *Sexo*

Fuente: Elaboración propia por medio programa SPSS

El 80 % de los trabajadores son de género femenino y el 20% corresponde al género masculino.

Gráfico 4 *Años de antigüedad*

Fuente: Elaboración propia por medio programa SPSS

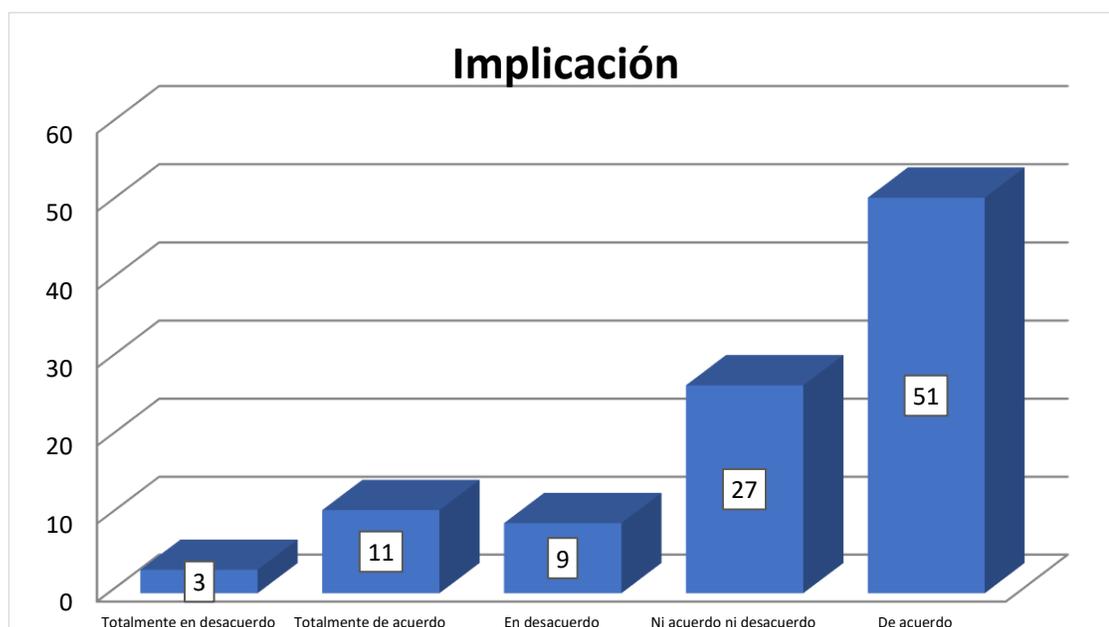
De los trabajadores encuestados el (10%) manifiestan que trabajan por más de 11 años en la empresa, y el (45 %) de 0 a 5 años, coincidiendo en porcentaje (45%) los trabajadores que realizan su actividad de 6 a 10 años.

Resultados de Variable:

Implicación

En esta variable se determinará el nivel de compromiso que tiene los trabajadores en relación con los objetivos organizacionales en todos los niveles jerárquicos.

Gráfico 5 Variable *implicación*



Fuente: Autor

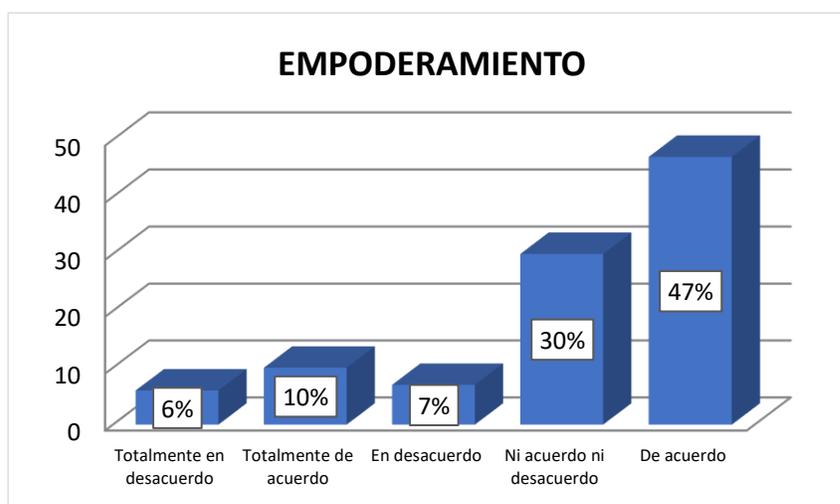
El quinto gráfico relacionado con implicación demuestra que 62% de los trabajadores opinan que están de acuerdo o totalmente de acuerdo, lo cual refleja que la mayoría de ellos están comprometidos con el trabajo y se sienten parte de la organización. Por lo

tanto, Sobre la dimensión implicación, la gráfica evidencia que la opinión de los trabajadores en todos los casos es favorable, lo cual contribuye a afirmar que el nivel de autoridad, iniciativa y capacidad para dirigir su trabajo es correcto.

Análisis subvariable de Implicación

Empoderamiento: En esta subvariable permite conocer el nivel de iniciativa, autoridad y responsabilidad que tienen los colaboradores para realizar su trabajo individual.

Gráfico 6 *Subvariable empoderamiento*

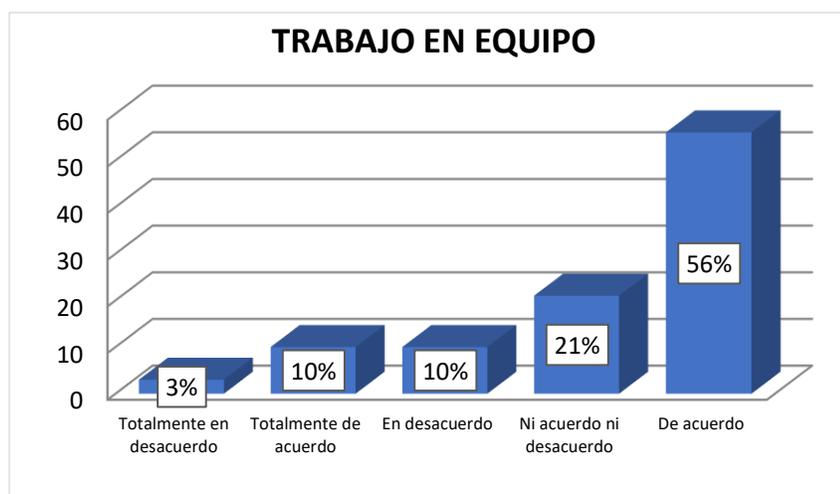


Fuente: Autor

El gráfico de empoderamiento refleja que el 57% están de acuerdo y totalmente de acuerdo, lo que indica que los trabajadores tienen la libertad para manejar su propio trabajo; tienen sentido de pertenencia y responsabilidad para con la organización.

Trabajo en equipo: Aquí se investigará el esfuerzo que hace el equipo de trabajo para conseguir los objetivos organizacionales.

Gráfico 7 Subvariable trabajo en equipo

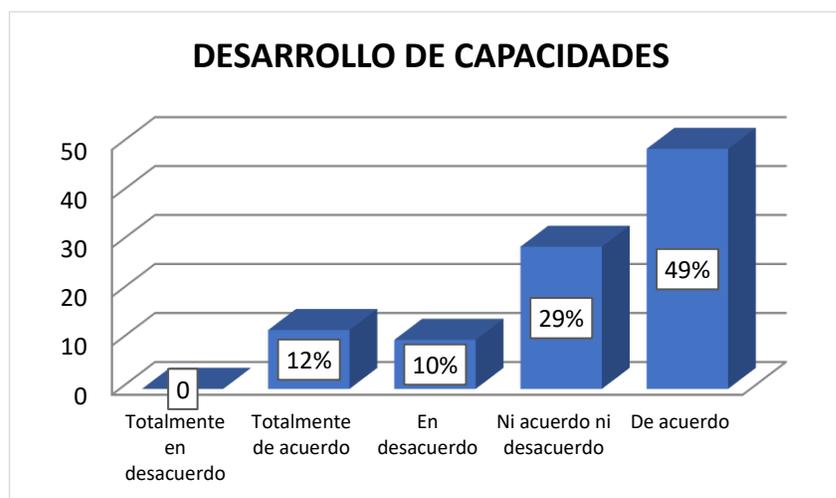


Fuente: Autor

En cuanto al trabajo en equipo, dado que la opinión de los encuestados fue 66% entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, se concluye que existe trabajo cooperativo y la organización depende de los esfuerzos de sus trabajadores para alcanzar sus objetivos; es decir el valor agregado que la empresa da a los trabajadores les motiva y se sienten a gusto para hacer bien su trabajo.

Desarrollo de capacidades: Demuestra la inversión que la empresa realiza en desarrollar las habilidades y destrezas de sus trabajadores de forma permanente para ser competitivos.

Gráfico 8 *Subvariable desarrollo de capacidades*



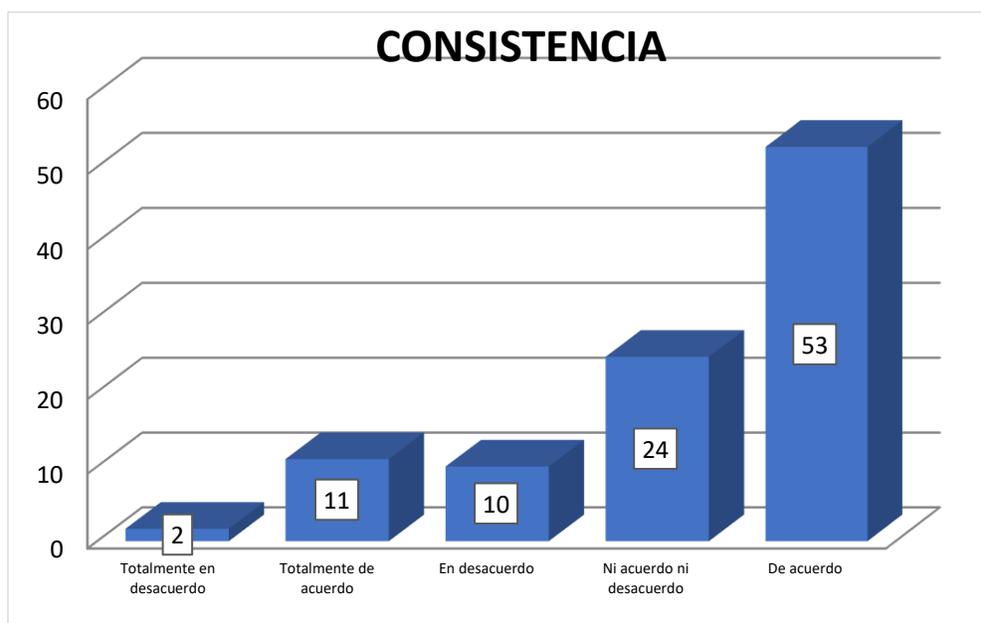
Fuente: Autor

En desarrollo de las capacidades, demuestran que el 61% está entre neutro y totalmente en desacuerdo, lo que indica que la empresa no invierte en el desarrollo de las competencias y habilidades de los empleados.

Resultados de Variable:

Consistencia:

Esta variable distingue el nivel de visión compartida y el grado de aprobación de los trabajadores en cuanto a la coordinación adecuada de actividades organizacionales.

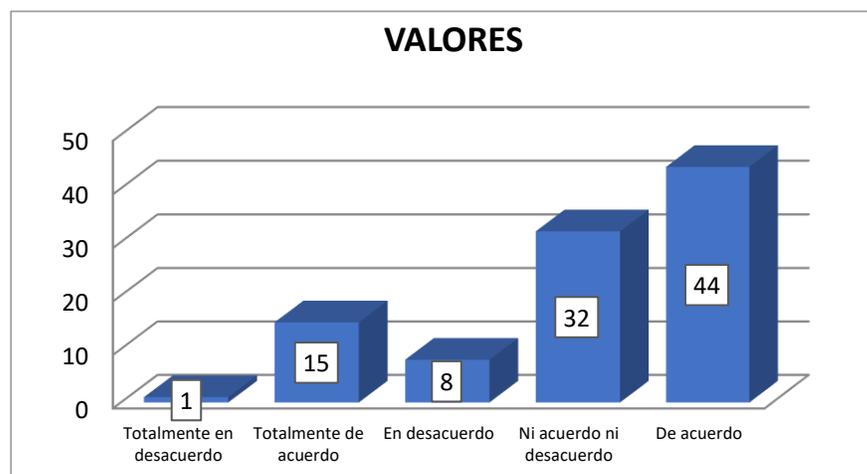
Gráfico 9 Variable consistencia

Fuente: Autor

En este gráfico vinculado a consistencia el 64% de los trabajadores opinan que están de acuerdo y totalmente de acuerdo, y se encuentran conformes de trabajar en la institución; el 36% opina entre neutro y totalmente en desacuerdo. Sin duda en la empresa los valores están bien cimentados por sus líderes quienes dan estabilidad a través de acuerdos en coordinación con las diferentes áreas para alcanzar objetivos comunes.

Análisis de las subvariable Consistencia

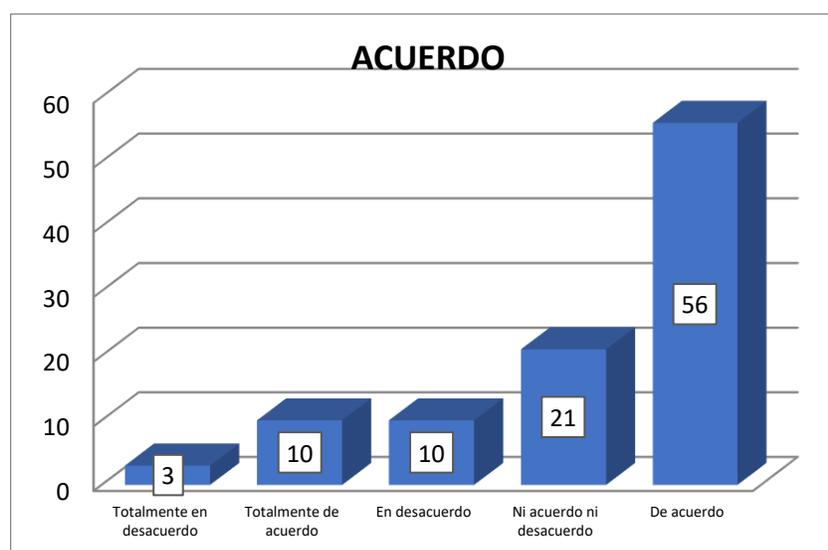
Valores Centrales: En esta subvariable se verifica si los colaboradores tienen claro los valores; que tan identificados están y que expectativas institucionales tienen.

Gráfico 10 *Subvariable valores*

Fuente: Autor

Se observa en el gráfico que el 59% de los trabajadores están de acuerdo y totalmente de acuerdo; es decir los trabajadores comparten los mismos valores centrales; valores que la hacen diferente de las demás empresas.

Acuerdo: Visualiza si las organizaciones logran acuerdos y tienen la capacidad de mediar sus diferencias en temas esenciales.

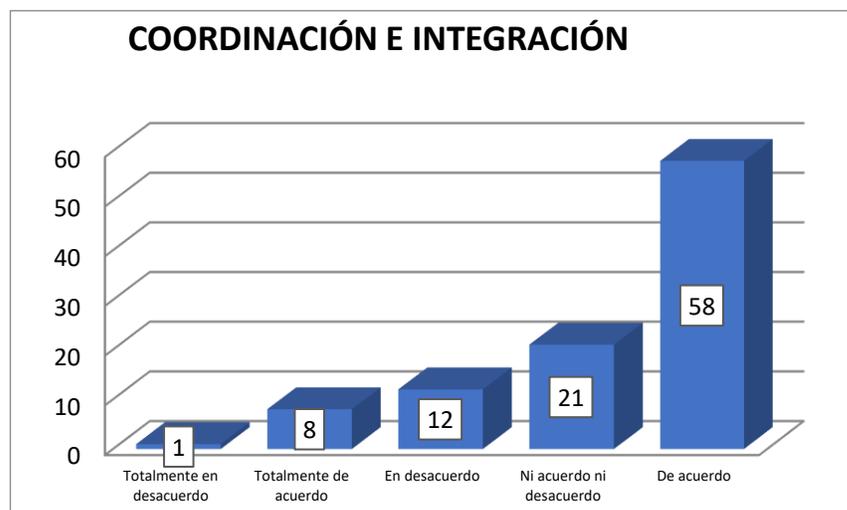
Gráfico 11 *Subvariable acuerdo*

Fuente: Autor

En los acuerdos refleja que el 66% de los encuestados manifiestan estar de acuerdo y totalmente de acuerdo y son capaces de llegar a un consenso; lo que les permiten realizar alianzas para beneficio de todos.

Coordinación e integración: Demuestra la capacidad que tienen las diferentes áreas para trabajar conjuntamente en función del logro de objetivos comunes.

Gráfico 12 *Subvariable coordinación e integración*



Fuente: Autor

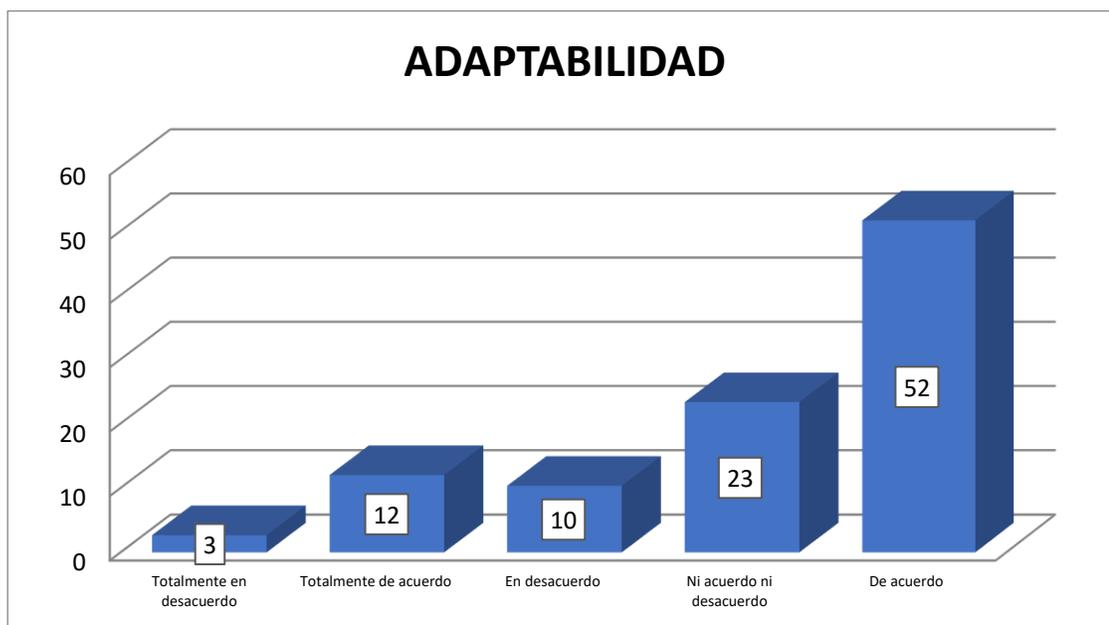
Sobre la coordinación e integración 66% de los entrevistados opinaron entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, concluyéndose que las diferentes áreas y unidades de la organización son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar objetivos comunes.

Resultados de Variables:

Adaptabilidad

Nos permite identificar el grado en el que el trabajador se logra identificar interna y externamente a los cambios del entorno considerando la capacidad y experiencia que tiene la organización.

Gráfico 13 Variable adaptabilidad



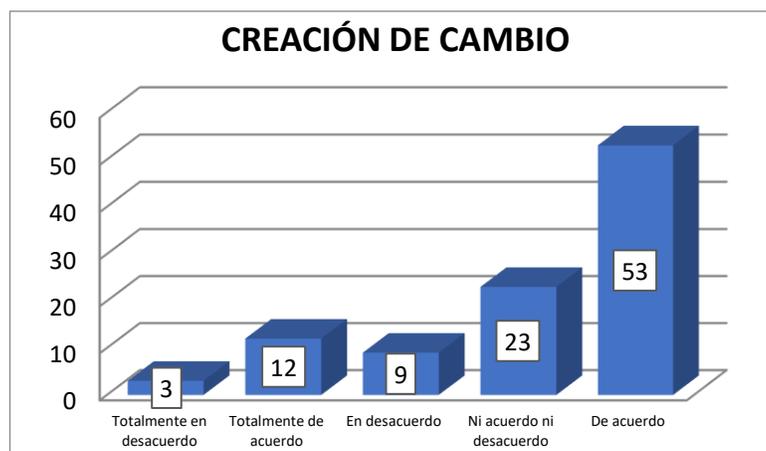
Fuente: Autor

En cuanto a la variable, adaptabilidad, el 64 % de los trabajadores opinan que están de acuerdo, mientras que el 42.8% opinan entre neutro y en desacuerdo; los resultados demuestran que la cultura organizacional para la empresa es alta, corroborando que los tres aspectos de la dimensión se evaluaron favorablemente y demuestra que los trabajadores perciben que la empresa tiene la capacidad y experiencia en introducir cambios

Análisis de las subvariable de Adaptabilidad

Creación de cambio: es la capacidad que tiene la organización para crear nuevos espacios propicios para un cambio contundente.

Gráfico 14 *Creación de cambio*

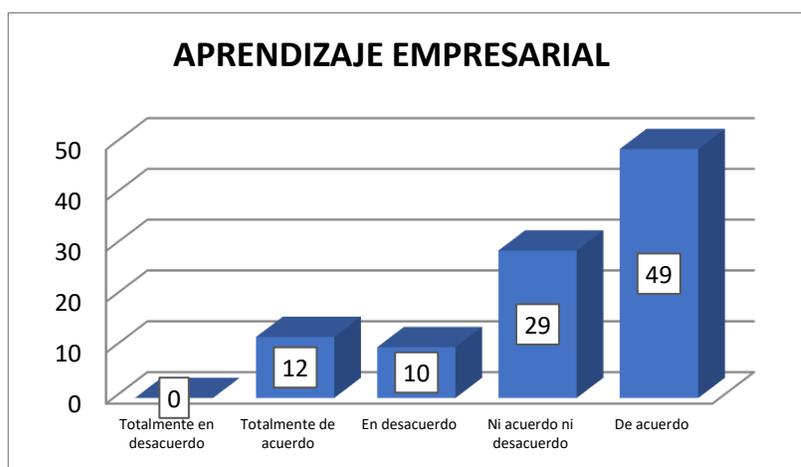


Fuente: Autor

Particularmente, en el gráfico se evidencia que en referencia a la orientación al cambio 65% de los trabajadores opina que la empresa es capaz de interpretar adecuadamente el entorno por lo que se puede anticipar a los cambios futuros.

Aprendizaje empresarial: es la capacidad que tiene la empresa para desarrollar las capacidades de los trabajadores utilizando modelos innovadores.

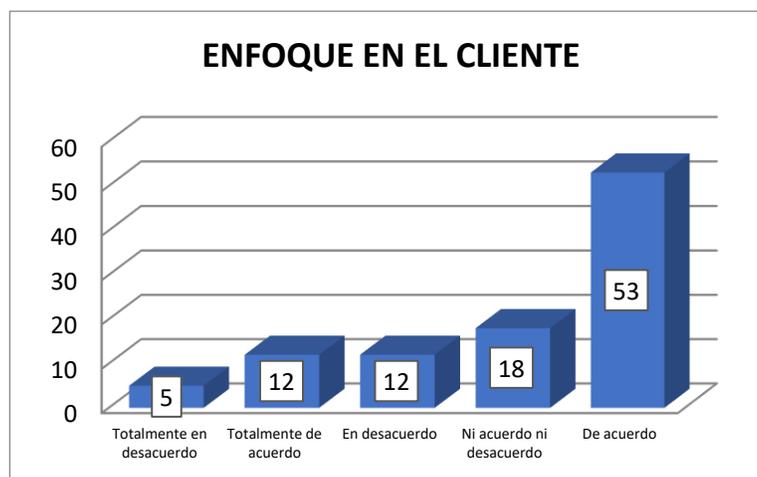
Gráfico 15 *Aprendizaje empresarial*



Fuente: Autor

Enfoque al cliente: En esta subvariable la organización se preocupa por satisfacer a sus clientes anticipándose a futuras necesidades.

Gráfico 16 *Enfoque en el cliente*



Fuente: Autor

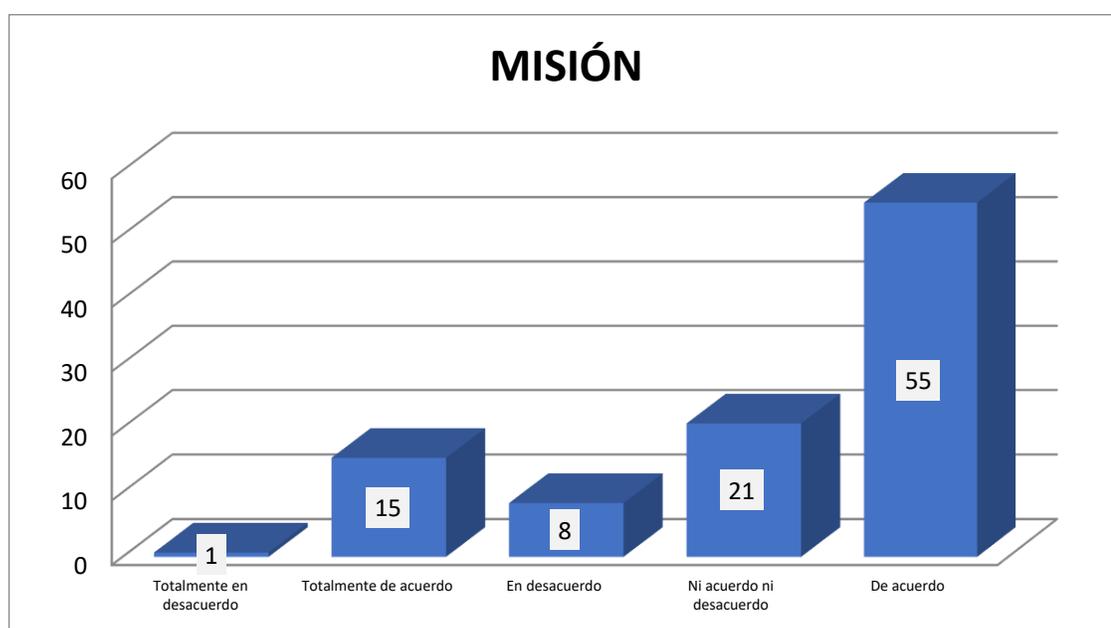
La tercera sub dimensión relacionada con la orientación al cliente el 65% de los trabajadores percibe que la empresa se guía por la satisfacción de sus clientes.

Resultados de Variables:

Misión:

En esta variable se ve el propósito y dirección exacta que necesita la empresa para cumplir el objetivo y metas; se necesita un liderazgo firme que apoye y construye una estratégica que permita a los trabajadores tener una visión clara de cómo será la organización en el futuro.

Gráfico 17 Misión

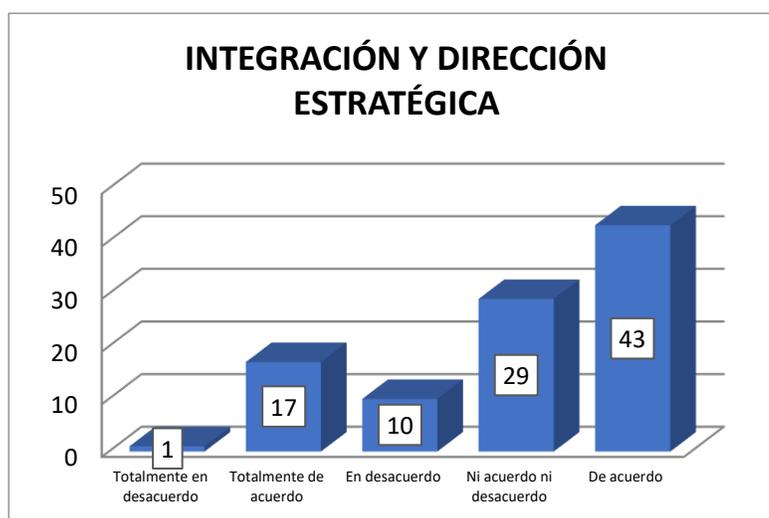


Fuente: Autor

Los resultados del gráfico misión reflejan que la empresa tiene una dirección definida por metas y objetivos estratégicos los empleados tienen una visión clara de cómo será la organización en el futuro.

Integridad y dirección estratégico: Son las intenciones claras que expresa la empresa para contribuir con el desarrollo organizacional.

Gráfico 18 Integración y dirección estratégica

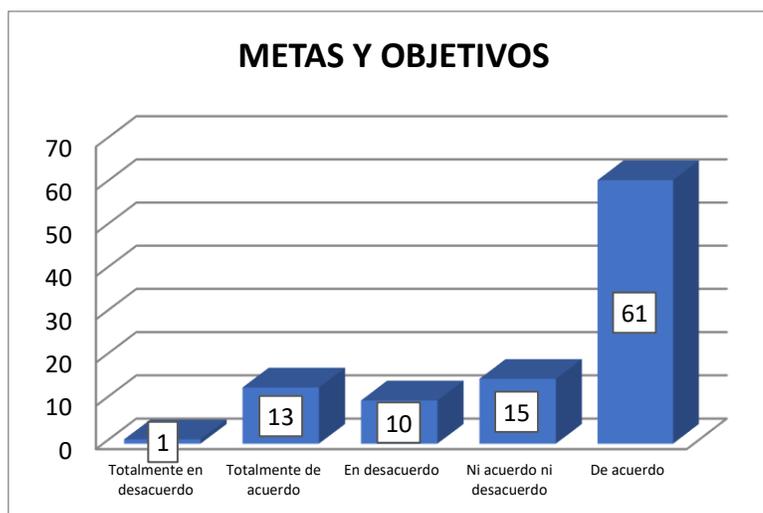


Fuente: Autor

En integración y dirección estratégica el 60% opinan entre de acuerdo y totalmente de acuerdo, de estas respuestas se concluye que existen intensiones estratégicas que expresen el propósito de la organización.

Metas y objetivos: Las metas y objetivos están vinculados directamente a la misión y visión esto facilita la dirección precisa de cada trabajador.

Gráfico 19 Metas y objetivos

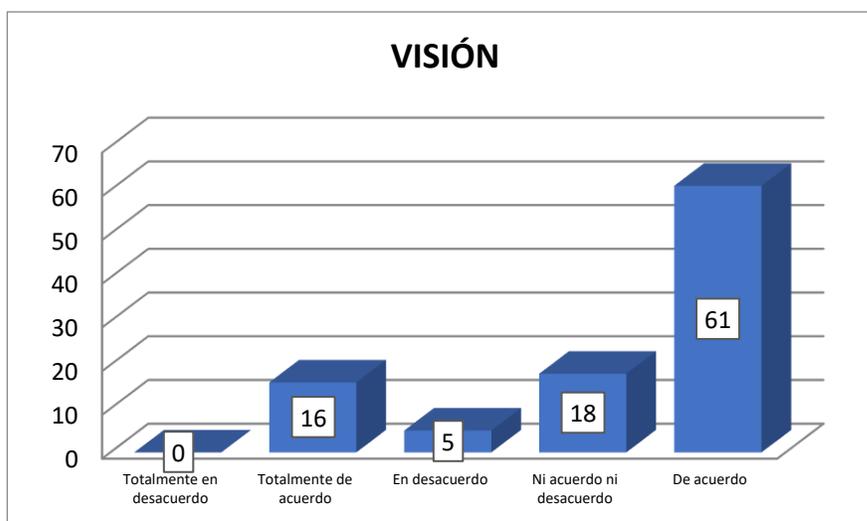


Fuente: Autor

Sobre las metas y objetivos 74% de los entrevistados opina que la empresa facilita una dirección precisa para realizar el trabajo.

Visión: la visión simboliza los valores nucleares, atrae directo al corazón de las personas; aporta con guía y dirección con una imagen compartida para ser reconocida a futuro.

Gráfico 20 Visión



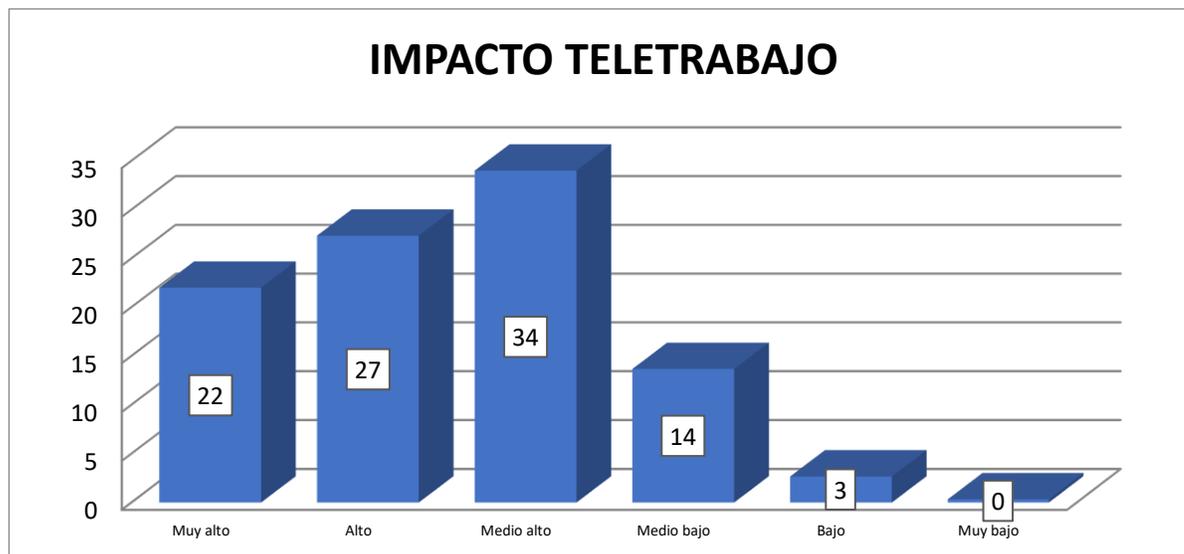
Fuente: Autor

El 77% de los entrevistados opina que la empresa cuenta con una imagen compartida sobre cómo desea ser reconocida en el futuro.

Análisis Impacto y cualidades del teletrabajo en la empresa

Impacto: considera los principales aspectos como: adaptación, motivación satisfacción, planificación concentración, tecnología, horarios vida laboral, productividad, eficiencia capacidad y priorización en realizar las tareas que se dieron en tiempo que realizaron teletrabajo.

Gráfico 21 Impacto del teletrabajo en Armijos Romero Cía. Ltda.

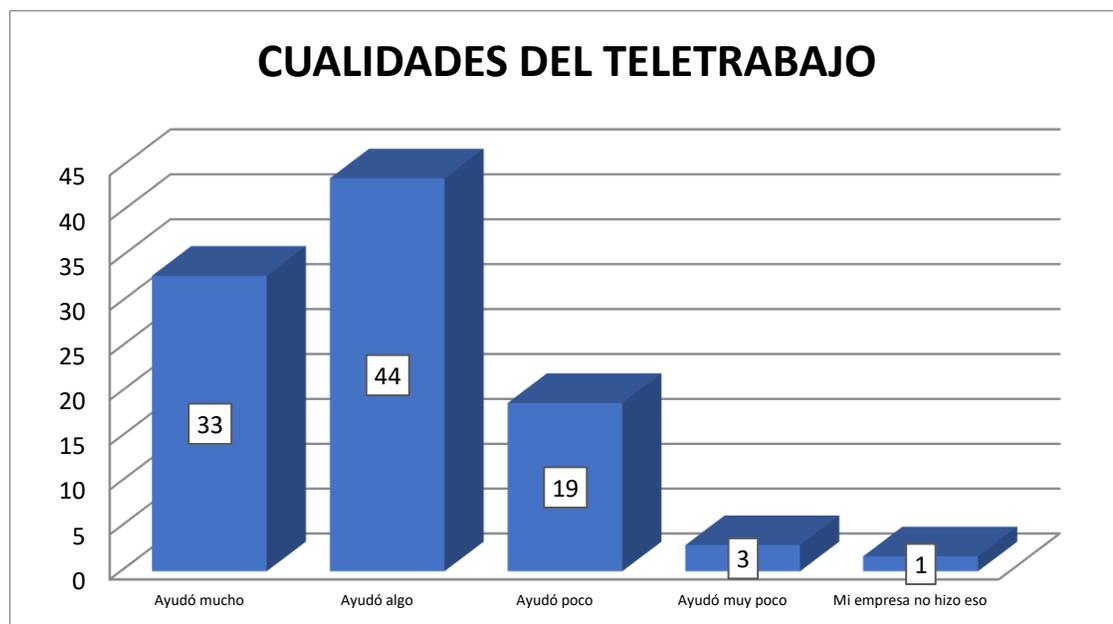


Fuente: Autor

Respecto al impacto de teletrabajo el 83% de los trabajadores entrevistados manifiesta que el desempeño de teletrabajo está en el rango entre alto y muy alto, lo que va en concordancia con lo referente a si la empresa ayudó en el teletrabajo.

Cualidades de la empresa para realizar teletrabajo: están enfocadas en cuanto aportó la empresa para afrontar el teletrabajo.

Gráfico 22 *Cualidades del teletrabajo*

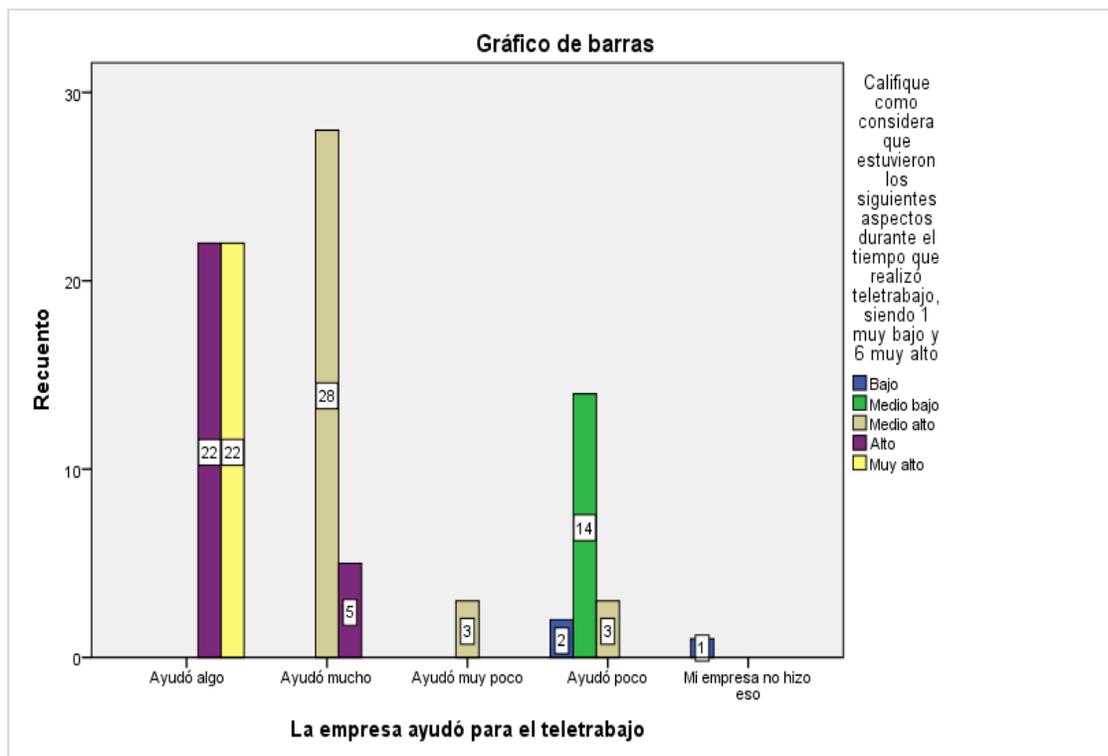


Fuente: Autor

En las cualidades el 77% se encuentra en el rango entre alto y muy alto demostrando que la empresa aportó significativamente para que se dé una buena adaptación a este tipo de modalidad de trabajo.

Análisis comparativo del apoyo de la empresa en relación a las a las cualidades del trabajo

Gráfico 23 La empresa apoyo para el teletrabajo



Fuente: Elaboración propia por medio programa SPSS

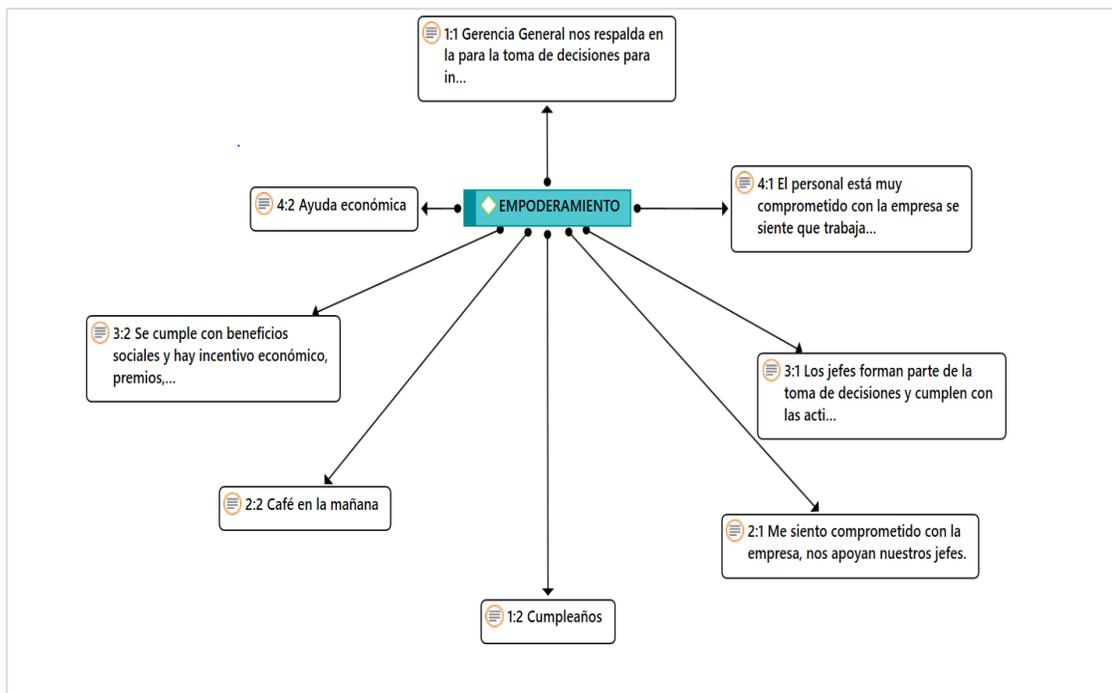
Al realizar un análisis comparativo entre si la empresa ayudó para el teletrabajo con respecto a las cualidades del teletrabajo tenemos que un 77% de las personas que trabajan en la empresa se encuentran en el rango de medio alto a muy alto. Ellos consideran que les ayudaron algo o mucho.

Resultados de la entrevista realizada a los mandos medios

Subvariables de Implicación:

Empoderamiento: Es la libertad que la empresa da a los individuos para manejar su propio trabajo.

Gráfico 24 *Empoderamiento*

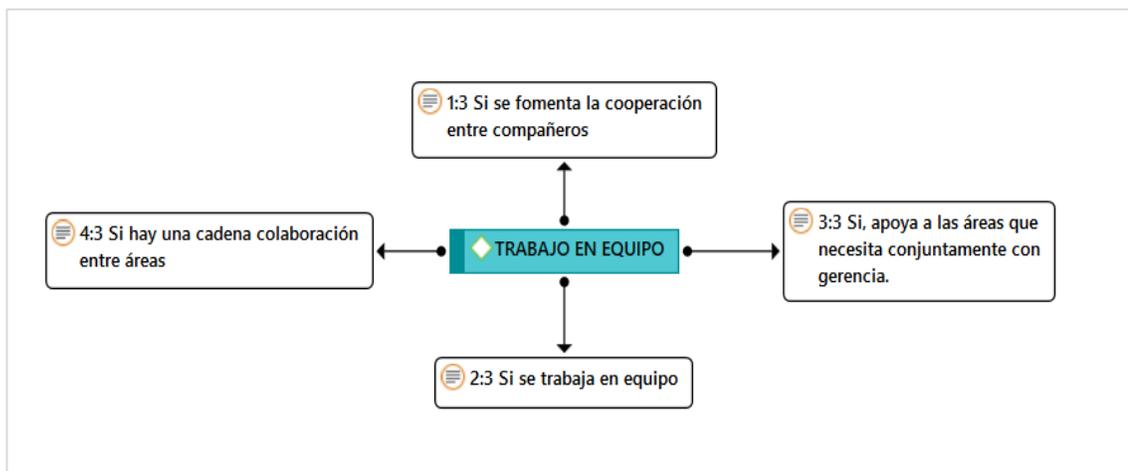


Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

Los mandos medios están comprometidos con la empresa, ellos toman decisiones y sienten el apoyo de sus jefes inmediatos; manifiestan que la empresa se preocupa por mantenerlos motivados; están a gusto con las actividades que realizan la empresa.

Orientación de resultados: Se trabaja en equipo guiados por la gerencia fomentando la cooperación entre compañeros.

Gráfico 25 Trabajo en equipo

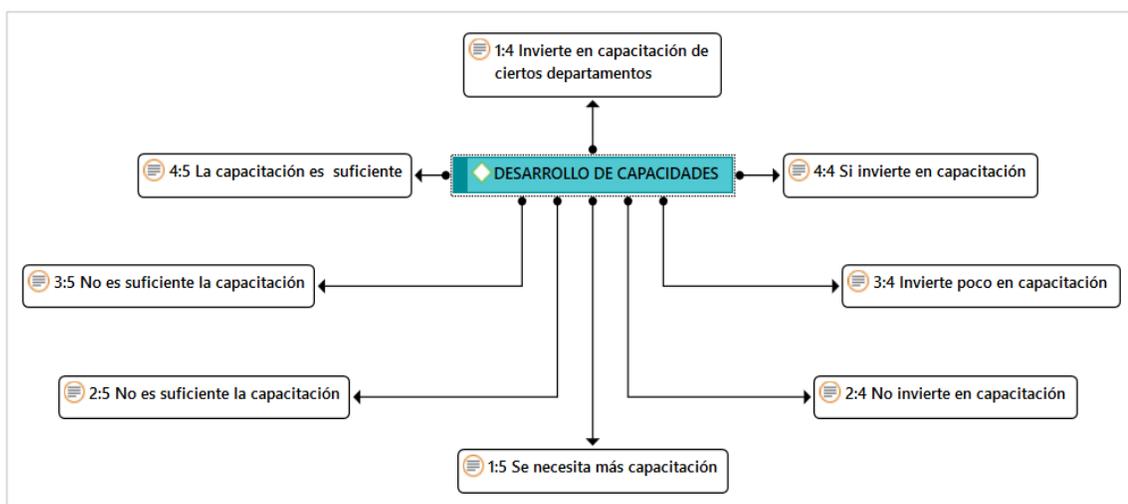


Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

Los entrevistados consideran que existe trabajo en equipo, explican que se fomenta la cooperación en todas las áreas con el apoyo de la gerencia.

Desarrollo de capacidades: Disposición de la empresa para invertir en planes de desarrollo

Gráfico 26 Desarrollo de capacidades



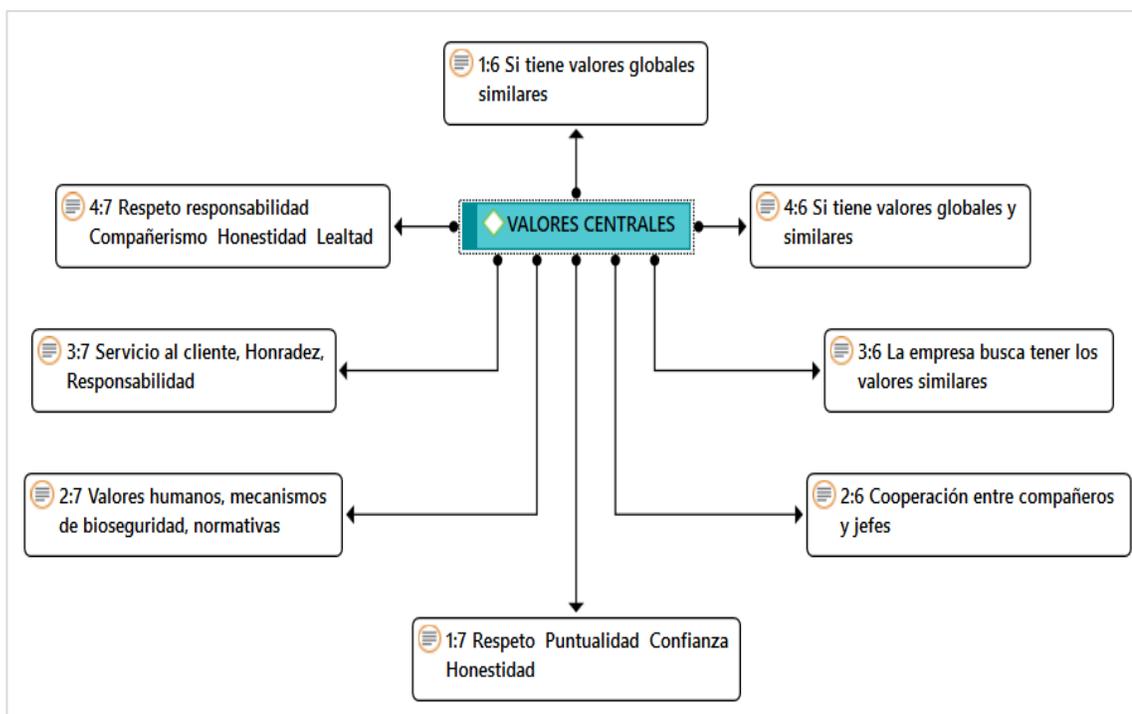
Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

Según algunos entrevistados la empresa invierte en capacitación; sin embargo, considera que ésta no es suficiente ni equitativa para ninguna de las áreas de la institución.

Subvaribales de consistencia:

Valores centrales: Las personas compartes los mismos valores lo que crea un sentido de identidad

Gráfico 27 *Valores centrales*

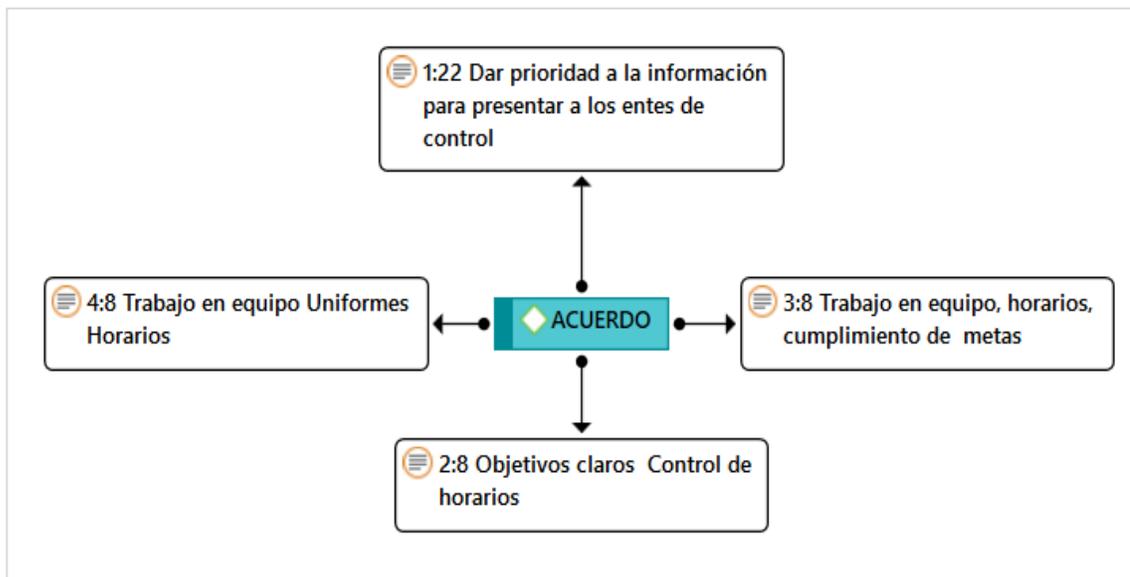


Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

En la empresa se busca tener valores similares como: puntualidad, respeto, compañerismo, cooperación, honradez entre otros; estos valores son reforzados con actividades de integración dentro de la jornada diaria.

Acuerdo: Las personas en la organización buscan activamente llegar a acuerdos

Gráfico 28 *Acuerdos*

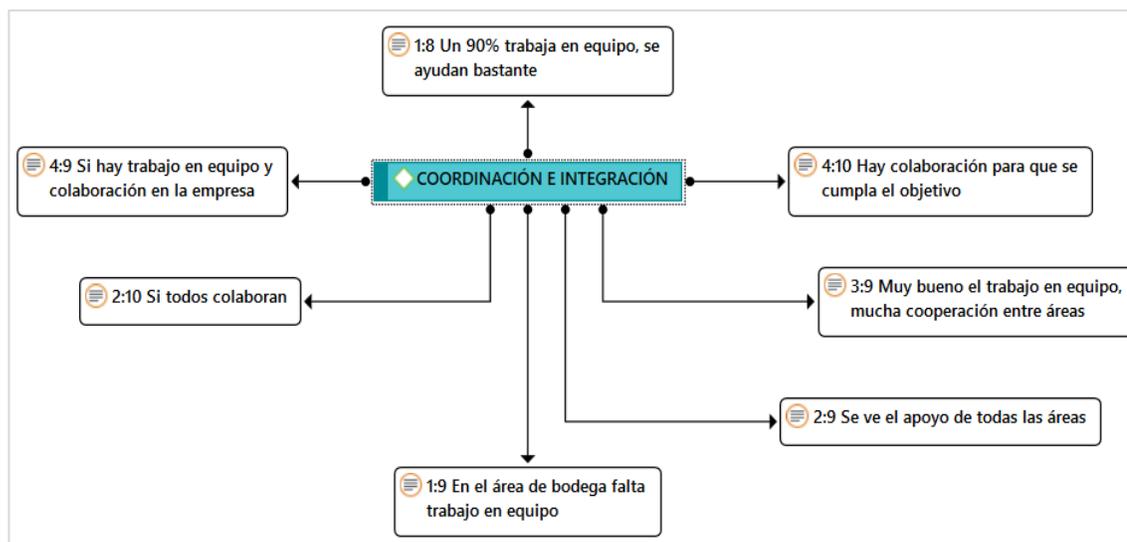


Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

La empresa promueve acuerdo con sus trabajadores; como por ejemplo hay acuerdos en horarios, permisos, uso de uniforme en los días antes de feriados; además acuerdos para priorizar la entrega de información de todas las áreas, la cual debe ser enviada mensualmente a los entes gubernamentales de control.

Coordinación e integración: Qué tanto las diferentes áreas funcionales pueden trabajar en conjunto.

Gráfico 29 Coordinación e integración



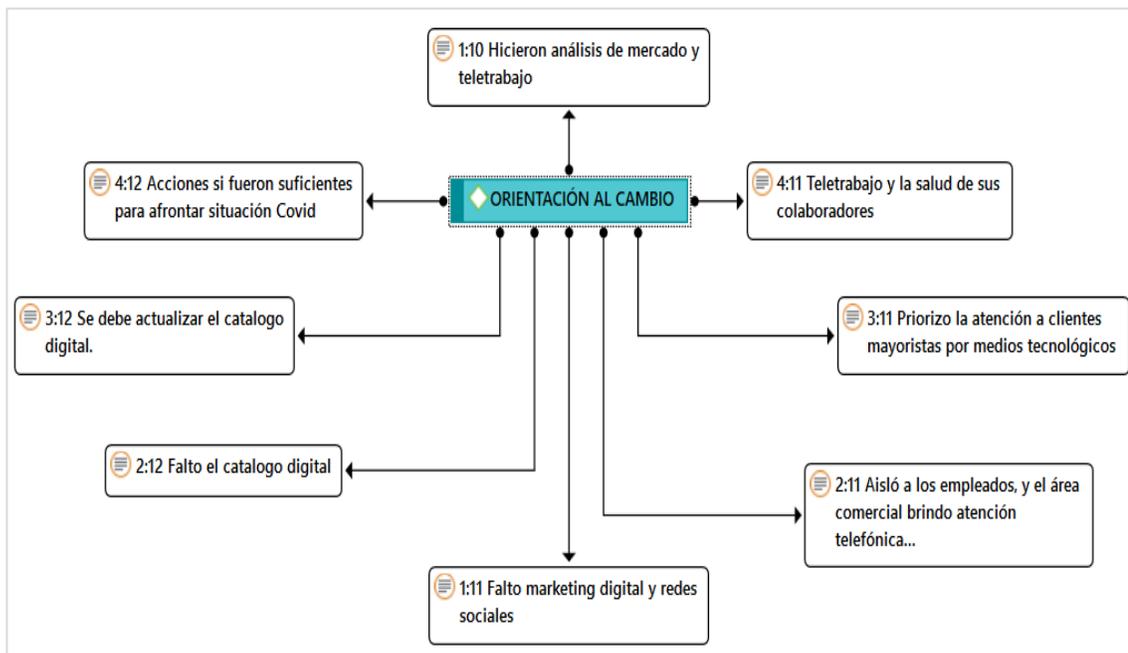
Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

En la empresa existe coordinación e integración; hay colaboración con los diferentes departamentos para el cumplimiento de metas, sin embargo, en el área de bodega se podría reforzar el trabajo en equipo.

Subvaribales de Adaptabilidad

Orientación al cambio: Qué tanto la organización es capaz de crear mecanismos para afrontar el cambio

Gráfico 30 Orientación al cambio

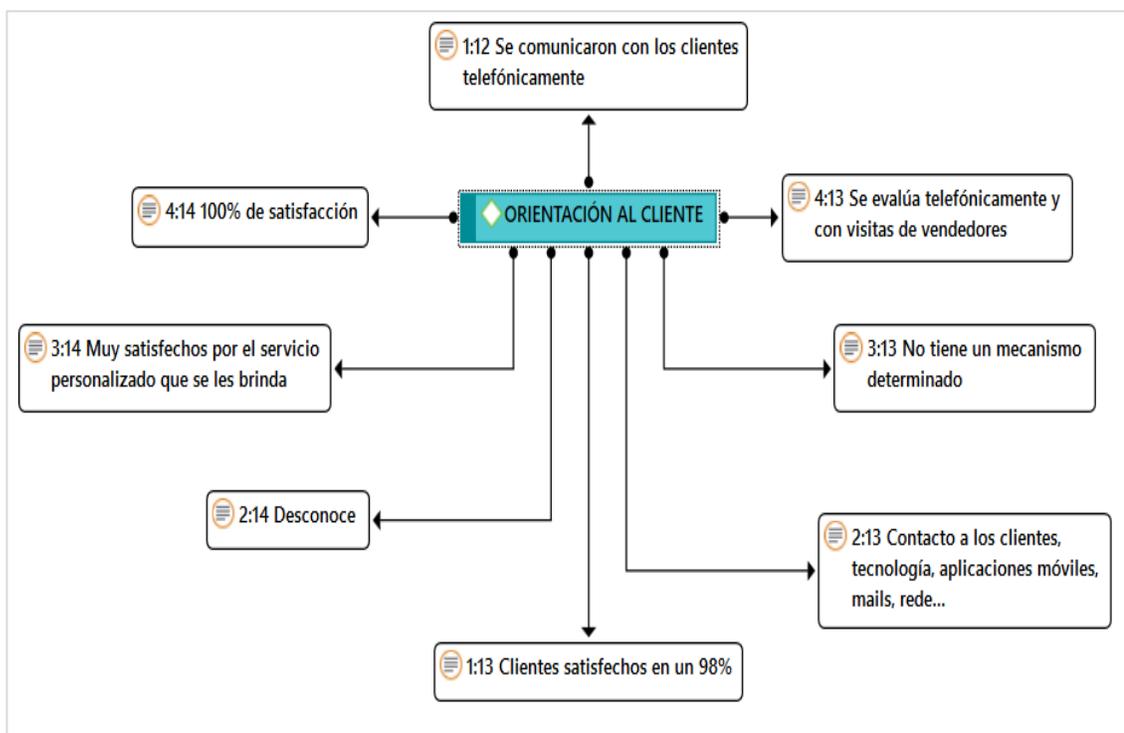


Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

En época de crisis la empresa utilizó la tecnología y la modalidad de teletrabajo estas acciones fueron necesarias para afrontar la crisis sanitaria; sin embargo es necesario mantener el catalogo digital actualizado y continuar con presencia en redes sociales.

Orientación al cliente: Entender al cliente anticipándose a sus futuras necesidades

Gráfico 31 *Orientación al cliente*

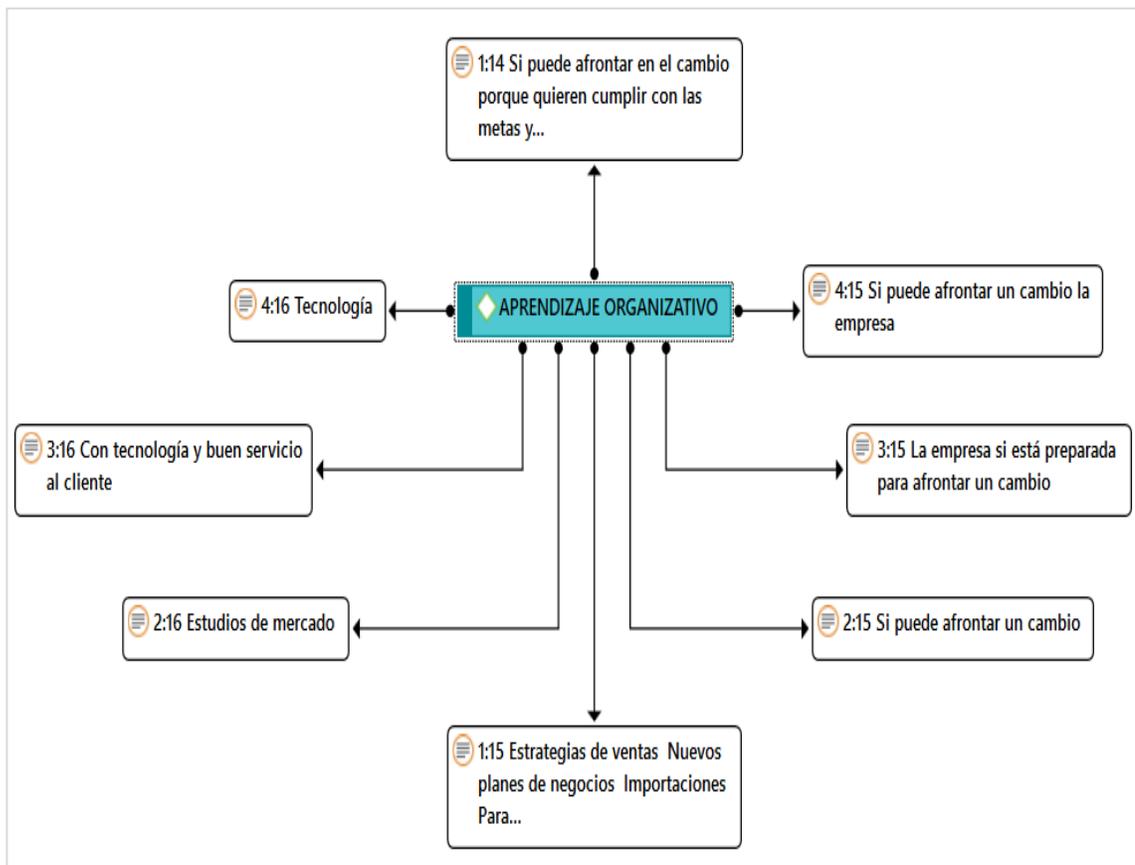


Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

Para los mandos medios, los clientes de Armijos Romero están satisfechos con el servicio brindado; sin embargo, la empresa no cuenta con un mecanismo tecnológico para obtener información confiable sobre el nivel de satisfacción de clientes.

Aprendizaje organizativo: La organización recibe, traduce e interpreta señales del entorno para convertirlas en oportunidades

Gráfico 32 *Aprendizaje organizacional*



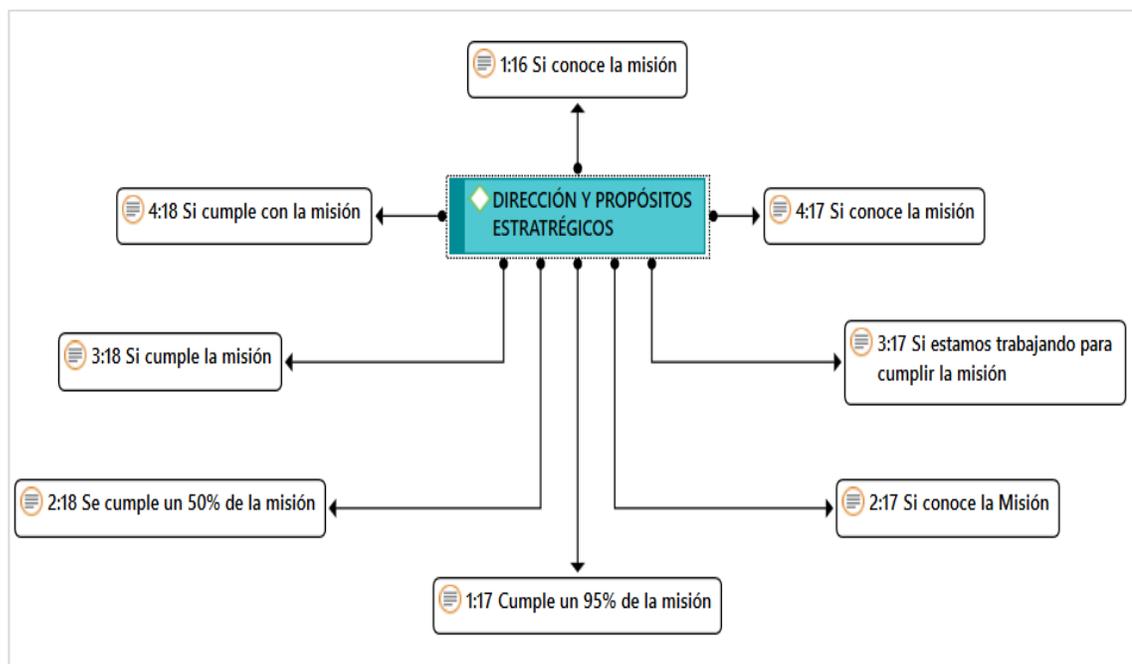
Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

En el gráfico de aprendizaje empresarial los mandos medios ratifican que la empresa está preparada para el cambio; en la emergencia contaron con tecnología para realizar teletrabajo; al momento están realizando estudios de mercado y midiendo la satisfacción del cliente para afrontar posibles cambios.

Subvaribales de Misión:

Dirección y propósitos estratégicos: Facilitar y asegurar que los empleados entiendan la dirección precisa de su trabajo.

Gráfico 33 *Dirección y propósitos estratégicos*

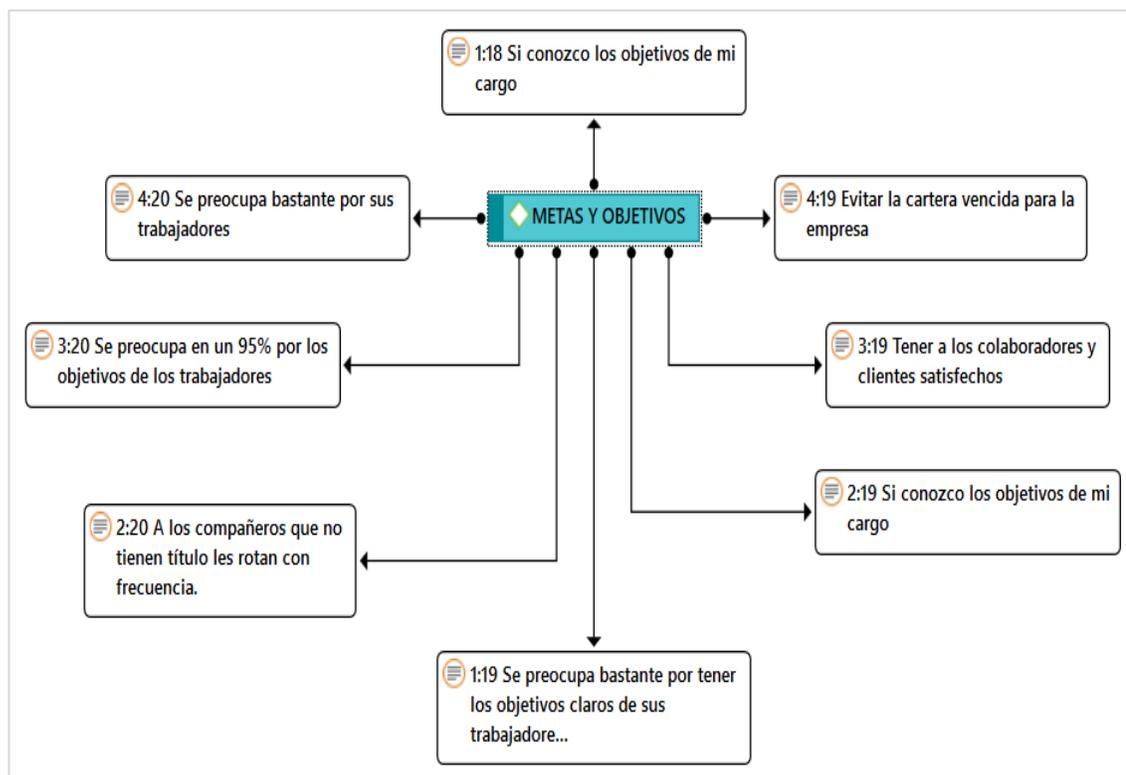


Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

Los entrevistados consideran que los trabajadores de la empresa conocen la misión y al momento están tomando acciones para cumplirla totalmente.

Metas y objetivos: Expresar claramente el propósito de la organización y cómo los empleados pueden contribuir al desarrollo organizacional.

Gráfico 34 *Metas y Objetivos*

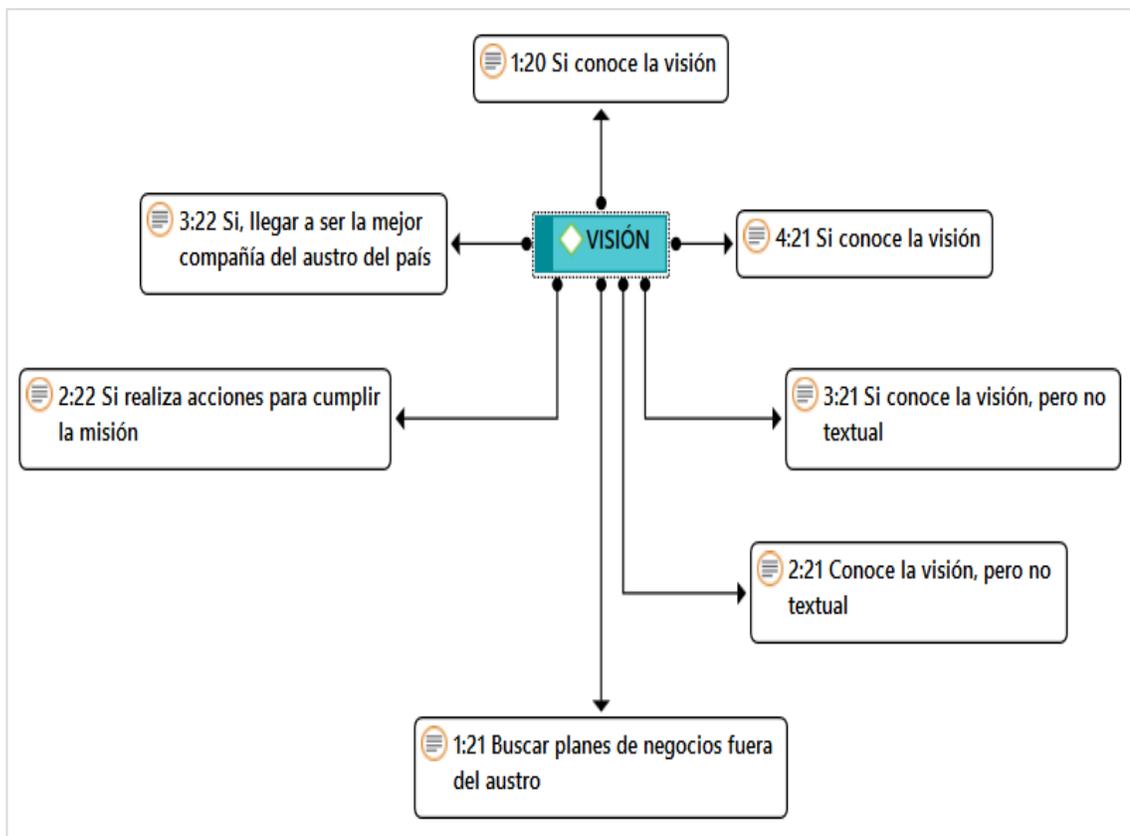


Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

Según los entrevistados los objetivos del puesto son conocidos por los trabajadores; manifiestan y sienten que es la clave para tener a los clientes y al personal satisfecho.

Visión: Qué tanto la empresa ayuda a crear una visión compartida

Gráfico 35 *Visión*



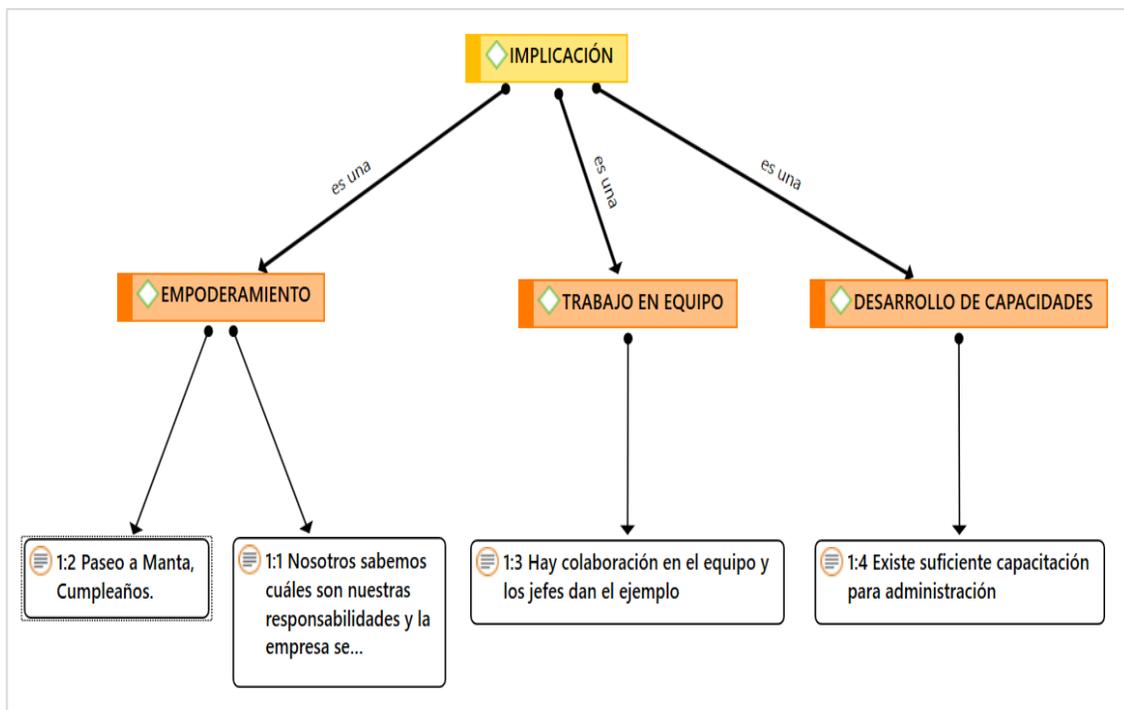
Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

Los entrevistados conocen la misión empresarial, al momento buscan agrandar su negocio fuera del Austro del país; acciones que son necesarias para cumplir la misión de la empresa.

Análisis de grupos focales realizado a asistentes Administrativos

Implicación:

Gráfico 36 Implicación: Empoderamiento, Trabajo en equipo, Desarrollo de capacidades.

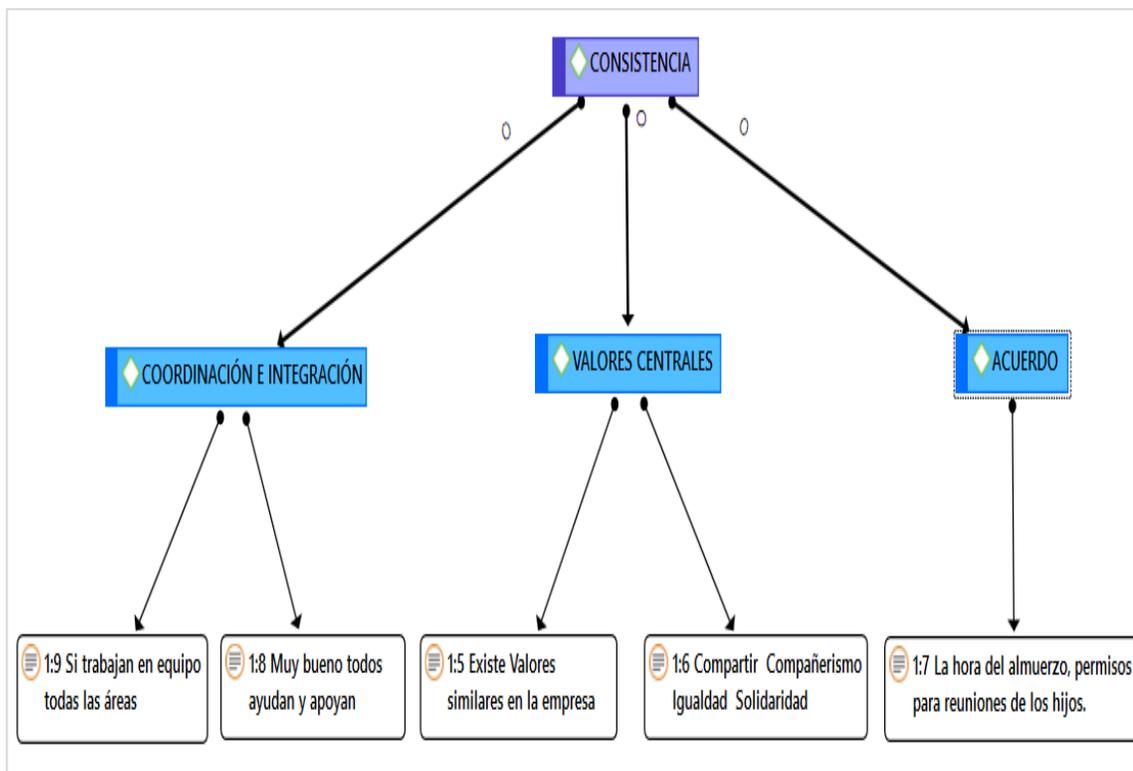


Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

El personal operativo administrativo manifiesta conoce el aporte que da con su trabajo a la empresa, siente respaldo por sus jefes inmediatos, consideran que hay mucha cooperación entre áreas y que la capacitación que reciben es suficiente para desarrollar su trabajo.

Consistencia:

Gráfico 37 Consistencia: Valores centrales, Acuerdo, Coordinación e integración

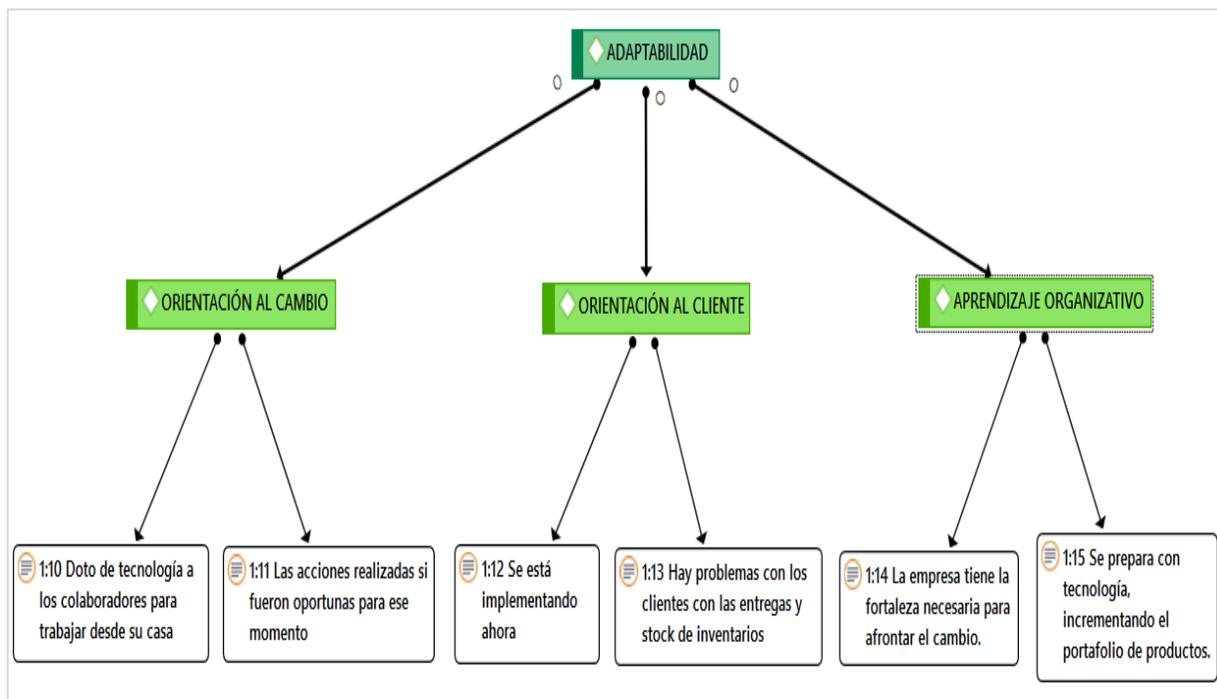


Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

Según los entrevistados la empresa tiene valores similares como: cooperación, compañerismo, solidaridad, igualdad; valores que les ha permitido llegar a integrarse entre todas las áreas, además han conseguido acuerdos con sus superiores en el horario para asistir a actividades familiares que en otra empresa no podrían hacer.

Adaptabilidad:

Gráfico 38 Adaptabilidad: Orientación al cambio, Orientación al cliente, Aprendizaje organizativo

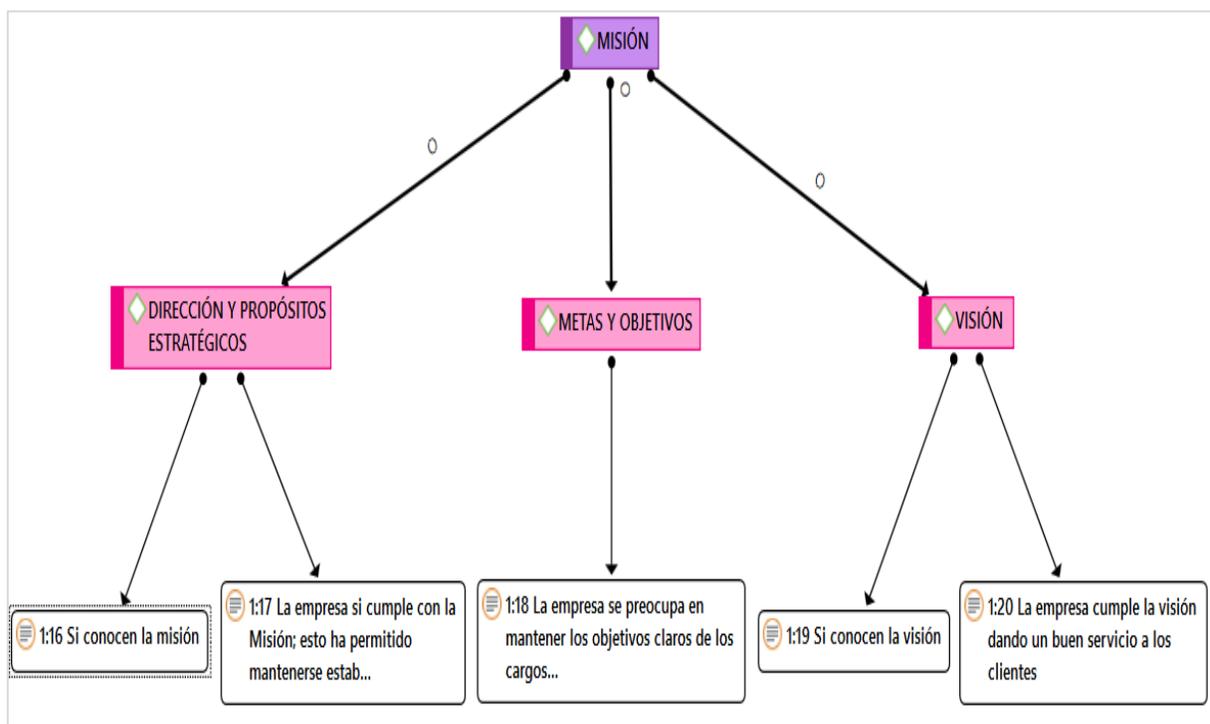


Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

Los entrevistados consideran que se tomaron medidas oportunas de seguridad y salud en el confinamiento; doto de tecnología a los colaboradores; contacto con sus clientes de inmediato; por lo tanto, las medidas tomadas fueron suficientes; sin embargo al momento no disponen de un mecanismo seguro para medir la satisfacción de sus clientes y han tenido inconveniente con el stock de productos en el momento de la entrega; consideran que al momento la empresa si puede afrontar un cambio y están actualizando el portafolio de productos.

Misión:

Gráfico 39 Misión: Dirección y propósitos estratégicos, Metas y Objetivos, Visión



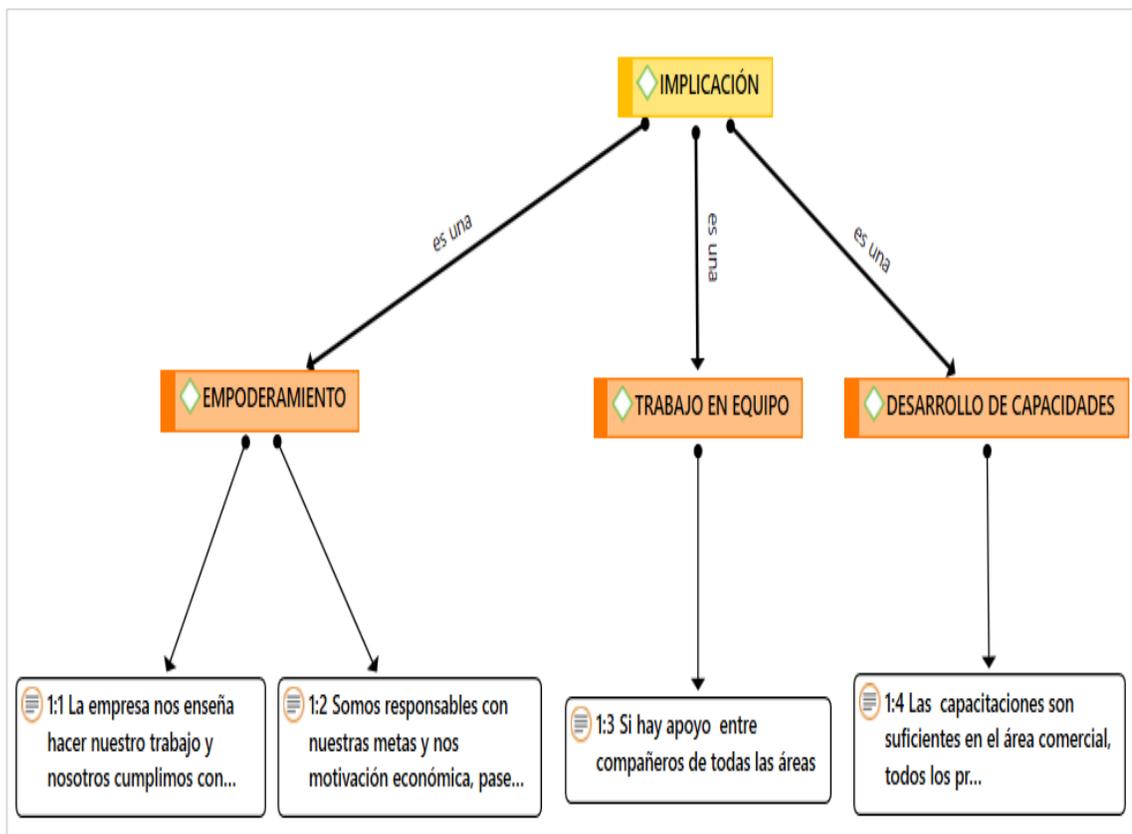
Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

Según los entrevistados si conocen la misión y consideran que su cumplimiento ha permitido mantener a los clientes y colaboradores satisfechos, manifiestan que la empresa se encarga de mantener los objetivos claros de los puestos de trabajo y cuentan con la retroalimentación de sus jefes inmediatos.

Análisis de grupos focales realizado a los Asesores comerciales

Implicación:

Gráfico 40 *Implicación: Empoderamiento, Trabajo en equipo, Desarrollo de capacidades*

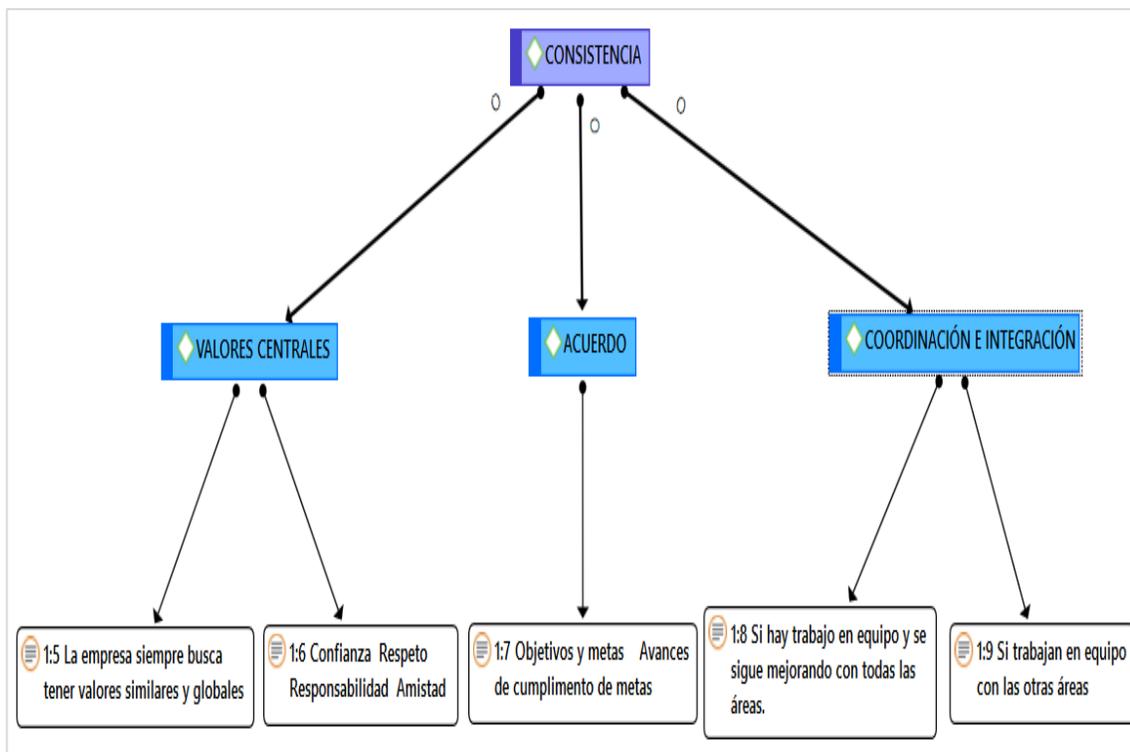


Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

Los asesores comerciales consideran que son responsables con sus obligaciones y actividades encomendadas, se sienten motivados para cumplir con sus objetivos y manifiestan que reciben constantemente capacitación de las empresas multinacionales que proveen al inventario de productos.

Consistencia:

Gráfico 41 *Consistencia: Valores centrales, Acuerdo, Coordinación e integración*

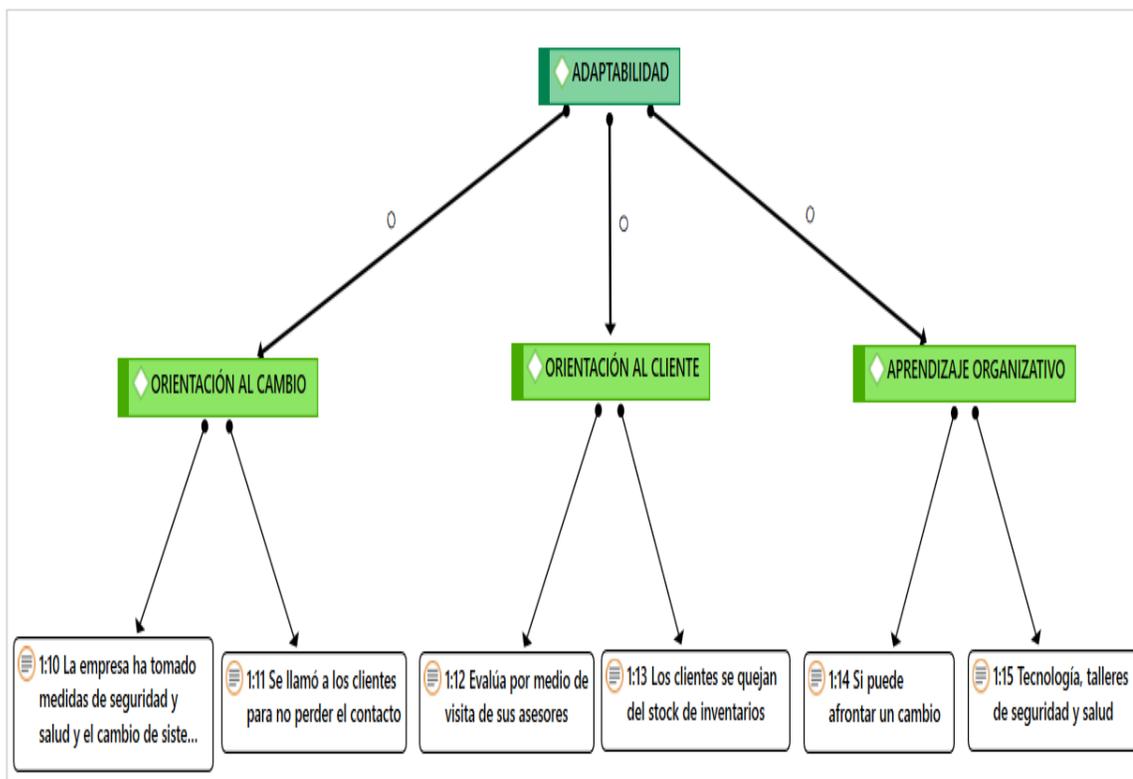


Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

Según los entrevistados los valores de la empresa son confianza, respeto, responsabilidad y amistad; los objetivos personales son monitoreados constantemente los que les permite llegar acuerdos en horarios y cumplimiento de metas; consideran que existe trabajo en equipo entre las diferentes áreas.

Adaptabilidad:

Gráfico 42 Adaptabilidad: Orientación al cambio, Orientación al cliente, Aprendizaje organizativo

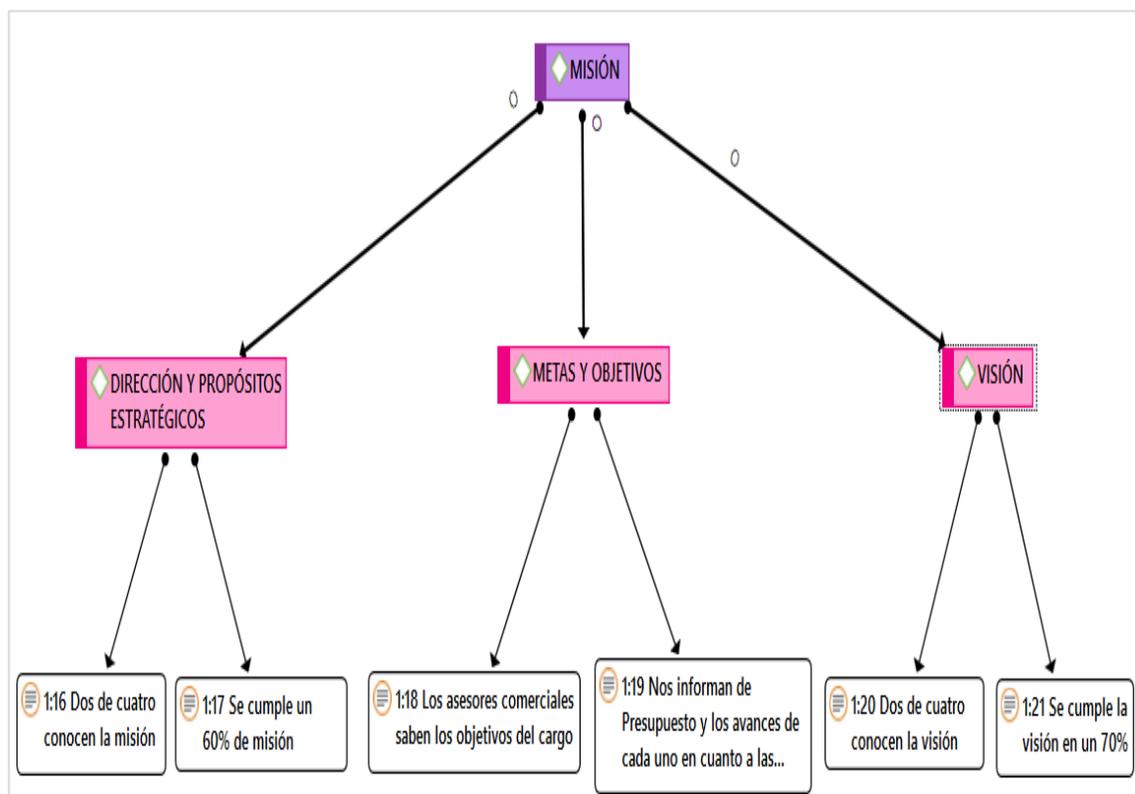


Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

Para los entrevistados en la empresa tomaron las medidas necesarias y oportunas para el manejo de la crisis sanitaria dotándoles de tecnología para que realicen sus actividades desde sus hogares; en cuanto a los clientes ellos fueron contactados por los asesores telefónicamente sin embargo se generó inconvenientes con el stock de inventarios para abastecimiento de ciertos productos. Consideran que la empresa está preparada para afrontar el cambio sin embargo continuó innovando en tecnología.

Misión:

Gráfico 43 Misión: Dirección y propósitos estratégicos, Metas y Objetivos, Visión



Fuente: Elaboración propia por medio del programa ATLAS TI

Para los entrevistados la empresa cumple con un 60 % de la misión; consideran que la empresa tiene objetivos claros y se encarga de hacer conocer los objetivos individuales dentro de los cargos que ocupan, en cuanto a la visión consideran que la empresa cumple con un 70%; sin embargo, consideran que la clave es dar un buen servicio a los clientes.

DISCUSION.

En cuanto al objetivo general planteado en esta investigación, el identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Compañía Armijos Romero Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca al momento de implementar teletrabajo en el periodo de crisis; los resultados obtenidos demostraron que la cultura organización cuenta con fortalezas tales como: personal empoderado y comprometido, colaboración y cooperación entre departamentos, tienen conocimiento y motivación para cumplir los valores institucionales, capacidad para llegar acuerdos, capacidad para alcanzar objetivos comunes, capacidad para el cambio, manejo y atención de clientes y finalmente cuentan con guía y dirección en el trabajo; se considera como una debilidad la falta de inversión en capacitación para todo el personal y actualización de herramientas para comercializar productos.

Para los objetivos específicos se realizó una encuesta que proporcionó datos cuantitativos; resultados que fueron validados con los datos cualitativos obtenidos de las entrevistas y grupos focales. Se utilizó la metodología en base al Modelo de Deninson la cual cumplió con el objetivo de identificar la cultura organizacional que prevalece en la organización, esto se pudo comprobar en los gráficos 5, 9, 13 y 17 donde el rango de efectividad de las variables esta entre el 64% y 70%; esto evidencia que en la cultura organizacional de Armijos Romero la Adaptabilidad y Consistencia están el rango inferior, seguido por Implicación con un 69% y siendo la Misión la variable que mayor influencia tiene en la empresa. La investigación de Carrillo (2016) concuerda con este resultado al mencionar

que la cultura organizacional es más relevante y está influenciada por los constantes cambios de su entorno, por lo tanto, nos permite ver el impacto en sus resultados.

En la encuesta el análisis cuantitativo los resultados de la variable Implicación relacionada con empoderamiento refleja que los trabajadores están comprometidos con el trabajo y se sienten parte importante de la organización. En comparación con el análisis cualitativo de las entrevistas y grupos focales el personal se siente respaldado por sus jefes inmediatos y se están motivados para cumplir con sus metas y objetivos. En cuanto a las subvariables Trabajo en equipo se promueve la cadena de colaboración entre departamentos y cuentan con el ejemplo de los líderes. En desarrollo de destrezas no hay inversión sin embargo para el área comercial consideran suficiente la capacitación recibida por parte de los proveedores.

En la variable Consistencia de la encuesta se determina que los valores están bien cimentados, buscan acuerdos que le permita llegar a cumplir objetivos corporativos y personales; esto concuerda con el análisis cualitativo de las subvariables, consideraran que la puntualidad, respeto, compañerismo son sus principales valores; han logrados acuerdos en horarios, permisos, uso de uniforme; sin embargo, consideran que en el área de bodega se debe mejorar la coordinación e integración.

Se ve a continuación la variable y Subvariables de Adaptabilidad, mismas que son favorables para la empresa tanto en la encuesta, entrevista, grupos focales consideran que la empresa tiene la capacidad para adaptarse a los cambios, cuentan con tecnología sin embargo es necesario actualizar catalogo digital de productos e incursionar en redes sociales.

Por ultimo en la variable Misión y sus subvariables tanto en el análisis cuantitativo como cualitativo se evidencia que la empresa tiene dirección precisa para cumplir los objetivos estratégicos; se proyectan al futuro en base a la visión, esto es factible por el estilo de liderazgo que mantiene el cual contribuye a construir la cultura organizacional deseada. Con estos resultados se confirma el criterio de Méndez, (2019) en el que manifiesta que la cultura organizacional es la clave fundamental para analizar y planear la destreza en la organización, se toma en cuenta desde la perspectiva sociológica y administrativa, permitiendo sustentar que la Cultural Organizacional actúa como condición para que la estrategia empresarial cumpla su objetivo.

Podemos observar que en los gráficos 21, 22 y 23 el desempeño de los trabajadores en teletrabajo en la emergencia sanitario fue alto se ajustaron favorablemente a esta modalidad de trabajo; la empresa apporto significativamente para que las condiciones y laborales sean óptimas.

Sin embargo y pese a la aceptación de la cultura organizacional para adaptarse al teletrabajo quedan algunas interrogantes que serían motivo de estudio como estrategias para el control de actividades diarias; medición y prevención en salud física y mental, espacio físico y ergonomía, comunicación horizontal entre compañeros y trabajo en equipo en teletrabajo. Etc.

Con estos antecedentes se evidencia en esta investigación que en Armijos Romero Cía. Ltda. se implementó teletrabajo gracias a que la cultura organizacional es favorable para esta modalidad.

CONCLUSIONES

Esta investigación fue desarrollada utilizando como instrumento para recolectar los datos la encuesta del modelo de Denison el cual agrupa a las variables y subvariables en 60 preguntas codificadas según la escala de Likert aplicada al personal que realizo teletrabajo; se entrevistó a los mandos medios y se creó grupos focales en el área administrativa y comercial, obteniendo de esta manera el diagnóstico de la cultura organizacional para el teletrabajo.

El método cuantifico se realizó por medio de gráficos elaborados en Excel y el programa estadístico SPSS; para el análisis cualitativo se utilizó el programa ATLAS TI, herramientas que permite organizar, reagrupar y gestionar la información de manera creativa y al mismo tiempo de forma sistémica y profunda las respuestas obtenidas en las encuestas, entrevistas y grupos focales.

Los trabajadores de Armijos Romero desarrollaron sus actividades con normalidad en teletrabajo durante la emergencia sanitaria; sus clientes y proveedores fueron atendidos de manera oportuna sin que afecte esto al normal funcionamiento del negocio; con esto se comprobó que la empresa está preparada para un cambio fortuito.

En la cultura organizacional de Armijos Romero están presentes las cuatro variables del Modelo de Denison; Implicación, Adaptabilidad, Consistencia y Misión sin embargo existe una debilidad en Desarrollo de Destrezas en cuanto a la capacitación del personal de todas las áreas y actualización de portafolio de clientes en la variable Implicación.

Como desventaja podría mencionar que no existe un mecanismo de control de actividades de los teletrabajadores los cual generaría inconvenientes a futuro de permanecer bajo esta modalidad de trabajo.

La fortaleza más alta esta la variable Misión debido al estilo de liderazgo, esto permite que la empresa se adapte a cualquier cambio cultural y sea perdurable en el tiempo.

.

BIBLIOGRAFÍA

- Agudo Moreno, M. J. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos De Gestión De Información*(4), 172-187. Obtenido de <https://revistas.um.es/gesinfo/article/view/221801>
- Aguilar, M. d. (2019). *El teletrabajo como alternativa de flexibilidad e inclusión laboral y su institucionalización jurídica*. Cuenca : Repositorio Universis de Cuenca .
- Arpi Pillalazo Poala Estefania. (2018). *Estrategias para promover el teletrabajo en las empresas del sector privado del Ecuador para mejorar el empleo y la productividad*. Quito.
- Asamblea Nacional de Ecuador. (2020). *LEY ORGANICA DE APOYO HUMANITARIO, Registro Oficial Suplemento 229 de 22-jun.-2020*. Quito. Obtenido de https://www.emov.gob.ec/sites/default/files/transparencia_2020/a2_41.pdf
- Boiarov, S. (2008). *Meta 5 eLAC2007: Informe sobre legislación y normativa vinculada al teletrabajo en América Latina y el Caribe*. 4-6: <http://www.cepal.org/SocInfo>.
- Carrillo Punina, Á. P. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas* , 62-73.
- Chuc Canul, F. A. (2017). Chuc Canul, F. A. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional. *Revista Electrónica Multidisciplinaria de Investigación y Docencia*, 117-135. *Revista Electrónica Multidisciplinaria de Investigación y Docencia*, 117-135., 117-135.

- Cifuentes Leiton, D. M.-C. (2020). Teletrabajo: el problema de la institucionalización. *Aibi Revista De investigación, administración E ingeniería*, 12-20.
<https://doi.org/10.15649/2346030X.749>.
- D'Alessandro Milagros, Y. P. (2013). Teletrabajo y Cultura Organizacional. Buenos Aires: Universidad Argentina de la Empresa.
- De la Fuente Fernández, S. A. (2011). *Análisis Factorial. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Autónoma de Madrid. 2011*. Madrid.
- Di Martino, V. 2. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4.
- Di Martino, V. 2. (2010). El Teletrabajo: Una opción en la era digital. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 4.
- Ecuador, A. N. (2020). LEY ORGANICA DE APOYO HUMANITARIO. *Registro Oficial Suplemento 229 de 22-jun.-2020*.
- Fernandez Rodriguez, L. (2019). Revista. *Legen, Universidad de Atalanta*, 23-51.
- Flórez, L. D. (2019). Análisis del clima y cultura organizacional en el Hospital de Tabio: caso de estudio. *ojas ablas*, (18), 100-111.
<https://doi.org/10.29151/hojasyhablas.n18a8>. *Revistas Unimonserrate Análisis del clima y cultura organizacional en el Hospital de Tabio: caso de estudio*.
- Gallego, E. (2008). Estrategia de mejora de la salud psicosocial del teletrabajador el arte de conjugar teoria y practica. *Revista de trabajo y seguridad social*, 184.
- García Navarro, V. A. (2017). García Navarro, Víct Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *García Navarro, Víctor Augusto. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico Revista Perspectivas*, (39), 75-

102. Recuperado en 01 de mayo de 2020, de
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000, 75-102.

Hernández Sampieri, R., Méndez Valencia, S., & Contreras Soto, R. (2014).

Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, vol. 59, núm. 1, enero-marzo, 2014, pp. 229-257 universidad Nacional Autónoma de México, 1.

Irini Mavrou. (2015). Análisis factorial exploratorio: cuestiones conceptuales y metodológicas. *Revista Nebrija de Lingüística Aplicada a la Enseñanza de las Lenguas*.

Lloret-Segura, S. F.-T.-B.-M. (2014). El Análisis Factorial Exploratorio de los Ítems: una guía práctica, revisada y actualizada. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169. <https://dx.doi.org/10.1151-1169>. Lloret-Segura, Susana, Ferreres-Traver, Adoración, Hernández-Baeza, Ana, & Tomás-Marco, Inés. (2014). *El Análisis Factorial Exploratorio*. *Anales de Psicología*, 30(3), 1151-1169. <https://dx.doi.org/10.1151-1169>.

Martínez Aguilar, M. d. (2019). *El teletrabajo como alternativa de flexibilidad e inclusión laboral y su institucionalización jurídica*. Cuenca, Azuay, Ecuador: Repositorio Universidades de Cuenca.

Méndez Álvarez, C. (2019). Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia. *Universidad & Empresa*, . Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>, 136-169.

- Ministerio del Trabajo. (2016). *ACUERDO MINISTERIAL No. MDT-2016-190*. Quito.
Obtenido de http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/Acuerdo_Teletrabajo_WEB.pdf
- Ministerio del Trabajo. (2016). *Ecuador teletrabaja*. Quito. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wpcontent/uploads/2016/09/Explicativo-1.pdf>
- Muñoz, Q. A. (2020). Adopción de Teletrabajo en las empresas de empresas manufactureras de la ciudad de Cuenca. *Primeros pasos . /+D Tecnológico , 16 (1)* <https://doi.org/10.33412/idt.v16.1.2439>, 46-53.
- Perez Sanchez Carmen. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *REVISTA DE INTERNER, DERECHOS Y POLITICAS IDP*.
- Perez Sanchez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *REVISTA DE INTERNER, DERECHOS Y POLITICAS IDP, 25., 25.*
- Pinto, M. (2019). Asociación para el Progreso de la Dirección, ISSN 1886-1709, N°. 345, 2019 (Ejemplar dedicado a: Employer Branding), págs. 44-45. *Pinto, Mariana, Revista APD: Asociación para el Progreso de la Dirección, ISSN 1886-1709, N°. 345, 2019 (Ejemplar dedicado a: Employer Branding), págs. 44-45, 44-45.*
- Rivera, I. J. (2015). *Cultura Organizacional Metodos de Estudio y Medicion*. Bogota DC: Repositorio Utadeo. edu .co.

- Rocamora Espinosa, Alejandro. (2015). *Teletrabajo: Aplicacion profesional y expectativas del futuro*. Alicante España: Repositorio Universidad Miguel Hernandez.
- Rocha, C. T. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cad. EBAPE.BR [online]*. 2018, vol.16, n.1 [cited 2020-04-20], pp.152-162. Available from:
<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-152>, 152.
- Schein, E. H. (1998). La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una Visión Dinámica. En E. H. SCHEIN. Barcelona,: Plaza y Janes Editores S.A.
- Tamariz Aguilar, M. d. (2019). *El teletrabajo como alternativa de flexibilidad e inclusión laboral y su institucionalización jurídica*. Cuenca: Repositorio Universis de Cuenca.
- Thibault Aranda, X. (1998). " Aspectos jurídicos del teletrabajo ". *Revista Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid. 1998.nº.11*, 11.
- Toca Torres A, C. E. (2009). *ASUNTOS TEORICOS Y METODOLOGIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL*. CIVILIZAR,.
- Trabajo, M. d. (12 de 2020). <http://www.trabajo.gob.ec/beneficios/>. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/beneficios/>.
- Trabajo., M. d. (2016). Ecuador teletrabaja. . Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/wpcontent/uploads/2016/09/Explicativo-1.pdf>.
- Vicente- Herrero, M. T. (2018). El teletrabajo en salud laboral. *rev.ces derecho [online]*. 2018, vol.9,. . *rev.ces derecho [online]*. 2018, vol.9, n.2 [cited 2020-04-20], pp.287-297. Available from:

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2145-77192018000200287&lng=en&nrm=, 287.

Zapata, B. (-c.-c.-t.-e.-e. (21 de 03 de 2020). teletrabajo-casa-coronavirus-trabajo-ecuatorianos-emergencia. *253 000 personas mantienen activos empleos desde sus casa en Ecuador*, pág. 1.

ANEXOS

Anexo A Formato Encuesta.

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

¿Cómo es mi empresa? *

Totalmente en desacuerdo

En desacuerdo

Ni acuerdo ni desacuerdo

De acuerdo

Totalmente de acuerdo

1. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo

2. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros

3. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas

4. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva

5. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo

6. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave

7. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen

8. Este grupo tiene una cultura claramente marcada

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

10. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles

11. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar

12. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano

13. La innovación es algo que fomenta la empresa

14. Muchas ideas «se pierden por el camino»

15. Nos aseguramos que diferentes áreas sepan lo que están haciendo las otras
16. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización
17. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos
18. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común
19. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible
20. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización
21. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo
22. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro
23. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo
24. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara
25. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones
26. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados
27. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir
28. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar
29. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo
30. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas
31. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas
32. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar
33. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios
34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo
35. Respondemos bien a los cambios del entorno
36. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones

38. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes
40. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno
41. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo
42. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita
43. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo
44. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado
45. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información
46. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección
47. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización
48. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización
49. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización
50. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo
51. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto
52. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos
53. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas
54. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas
55. Los líderes y directores practican lo que pregonan

56. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo
58. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros
59. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.
60. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro

TELETRABAJO

Impacto del teletrabajo en mis actividades

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

1 (Muy bajo)

2 (Bajo)

3 (Medio Bajo)

4 (Medio Alto)

5 (Alto)

6 (Muy alto)

1. Mi nivel de adaptación al teletrabajo
2. Mi nivel de motivación
3. Mi nivel de satisfacción
4. Mi capacidad de planificación
5. Mi capacidad de priorización de las tareas
6. Mi capacidad de concentración
7. Mi manejo de los sistemas informáticos requeridos
8. Mi capacidad para no depender de documentos físicos
9. Mi cumplimiento de fechas límite para mis tareas
10. Mi cumplimiento de horas laborales (no trabajar horas extra)
11. La separación de la vida laboral y personal
12. Mi cumplimiento de los objetivos de mi cargo
13. Mi productividad en general
14. Mi capacidad para realizar tareas de forma virtual

15. Mi eficiencia en general

TELETRABAJO

Sección final

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

Mi empresa no hizo esto

Ayudó muy poco

Ayudó poco

Ayudó algo

Ayudó mucho

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

Por favor introduzca su edad *

Cuántos años lleva trabajando en la empresa *

Cuál es su sexo *

Anexo B. Formato entrevista y Grupo Focal.

Enfoque del cliente

¿Tiene la empresa algún mecanismo para evaluar la satisfacción de sus clientes?

¿Qué tan satisfechos están los clientes con la empresa?

Aprendizaje empresarial

Hablando del entorno, ¿Diría usted que la empresa es buena para afrontar el cambio?

¿Cómo se prepara la empresa para afrontar posibles cambios? realiza investigación, por ejemplo

Creación de cambio

¿Cuándo hubo la crisis de COVID, qué hizo la empresa para afrontar esa situación?

¿Cree que esas acciones fueron suficientes?

Coordinación e integración

¿Cómo describiría el trabajo en equipo dentro de la empresa?

¿Las diferentes áreas trabajan bien en equipo?

Valores clave

¿Cree usted que en la empresa se manejan valores globales, es decir, que la empresa busca que todos tengan valores similares?

¿Cuáles son esos valores? ¿Qué hace la empresa para fomentarlos?

Empoderamiento

¿Usted cree que su empresa se preocupa por motivar a sus empleados?

¿Qué hace la empresa para motivar a sus empleados?

Desarrollo de destrezas

¿La empresa invierte en capacitación?

En su criterio, ¿es suficiente la capacitación que brinda?

Orientación de equipo

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

Visión:

¿Conoce usted la visión de la empresa?

Ser la empresa comercializadora líder en el mercado ecuatoriano ofreciendo a nuestros clientes, proveedores y colaboradores un liderazgo de calidad.

¿Cree usted que su empresa realmente toma acciones para cumplir con esa visión?

Intención y Dirección Estratégica

¿Conoce usted la misión de su empresa?

Somos una empresa estratégica que tiene diferentes marcas para la satisfacción de los clientes

¿Cree usted que su empresa cumple realmente con esa misión?

Metas y objetivos

¿Conoce usted los objetivos de su cargo?

¿Qué tanto se preocupa por tener objetivos claros para sus trabajadores?

Anexo C Entrevistas Individuales, Grupos Focales

ENTREVISTAS



GRUPOS FOCALES

Administración



Asesores Comerciales



