



## **DEPARTAMENTO DE POSGRADOS**

### **MAESTRIA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

#### **I VERSIÓN**

**“Identificación las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Unidad Educativa Técnico Salesiano Campus Yanuncay al momento de implementar teletrabajo en el período de crisis”.**

**Trabajo de Graduación previo a la obtención del título de Magister en Gestión de Talento Humano**

**Autora:**

**Lcda. Verónica Gabriela García Toledo**

**Director:**

**Mgst. Leonardo Esteban Carpio Cordero**

**Cuenca, Ecuador**

**2021**

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar quiero agradecer a Dios por haberme brindado la oportunidad de cursar esta Maestría, a mi familia que siempre me ha apoyado en todo lo que me propongo y a la Unidad Educativa Técnico Salesiano quienes me han apoyado económicamente para hacer posible este nuevo logro en vida profesional.

## **RESUMEN**

La cultura organizacional es un sistema social que describe la personalidad de una organización, es un conjunto de experiencias; y constituye un factor primordial en la implementación de cambios institucionales.

De la crisis sanitaria actual, emerge el Teletrabajo como respuesta para salvaguardarnos la vida. El presente estudio analiza las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Unidad Educativa Técnico Salesiano; y realiza una investigación cualitativa y cuantitativa en su personal.

El resultado muestra una institución con fortalezas en cultura organizacional y éxito en el teletrabajo, sin embargo, existen aspectos mejorables que evitarán repercusiones en la institución a posteriori.

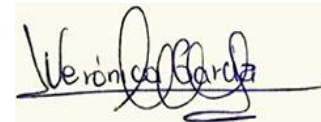
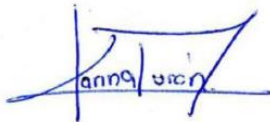
**PALABRAS CLAVE:** Cultura organizacional, estudio cualitativo, estudio cuantitativo, teletrabajo

**ABSTRACT**

Organizational culture is a social system that describes the performance of an organization; it is a set of experiences, and constitutes a primary factor in the implementation of institutional changes. Due to the current health crisis, teleworking emerges as answer to safeguard our lives. This study analyzed the strengths and weaknesses of the organizational culture of the “*Unidad Educativa Tecnico Salesiano*”; and conducted both qualitative and quantitative research in its staff. The result showed an institution with strengths in organizational culture and success in teleworking; however, there are areas for improvement that will avoid repercussions in the institution later on.

**KEYWORDS:** Organizational culture, quantitative study, qualitative study, teleworking

Translated by



Verónica García

**INDICE DE CONTENIDO**

AGRADECIMIENTO .....	II
RESUMEN .....	III
ABSTRACT.....	IV
INDICE DE CONTENIDO .....	V
INDICE DE FIGURAS.....	VII
INDICE DE TABLAS.....	VIII
INDICE DE ANEXOS.....	IX
INTRODUCCIÓN.....	1
Teletrabajo:.....	1
Historia y conceptos.....	1
Implementación:.....	2
Marco legal y regulaciones .....	4
Ventajas y desventajas.....	5
La cultura organizacional .....	6
Métodos de análisis de cultura .....	7
Análisis Factorial .....	8
Cultura y teletrabajo .....	9
Problemática.....	10
Objetivos Generales y Específicos.....	11
Objetivo general:.....	11
Objetivos específicos: .....	11
CAPITULO 1 .....	13
MATERIALES Y MÉTODOS .....	13
1.1 Metodología de Investigación:.....	13
Primera parte: .....	13
Segunda parte:.....	14
CAPITULO 2 .....	15
RESULTADOS .....	15
2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS ACTORES CLAVE DE LA UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO SALESIANO.....	15

VARIABLE GESTIÓN DE TRABAJO .....	16
VARIABLE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL.....	17
VARIABLE IDENTIDAD INSTITUCIONAL.....	19
2.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS A LOS COLABORADORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO SALESIANO .....	20
2.2.1 ÁMBITO CULTURA ORGANIZACIONAL .....	21
VARIABLE IMPLICACIÓN:.....	21
VARIABLE CONSISTENCIA:.....	23
VARIABLE ADAPTABILIDAD: .....	24
VARIABLE MISIÓN: .....	25
2.2.2 ÁMBITO TELETRABAJO .....	26
VARIABLE ADAPTACIÓN:.....	26
VARIABLE MOTIVACIÓN:.....	28
VARIABLE PLANIFICACIÓN: .....	29
VARIABLE TECNIFICACIÓN: .....	29
2.2.3 ÁMBITO APOORTE INSTITUCIONAL EN LA ADAPTACIÓN DE SUS COLABORADORES AL TELETRABAJO .....	30
2.3 ANÁLISIS DE CORRELACIÓN DE FACTORES .....	32
CÓMO ES MI EMPRESA .....	32
IMPACTO DEL TELETRABAJO EN MIS ACTIVIDADES.....	39
CUÁNTO DE CADA UNA DE ESTAS CUALIDADES DE SU EMPRESA LE AYUDO A AFRONTAR EL TELETRABAJO .....	39
CAPITULO 3 .....	40
DISCUSIÓN .....	40
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	46
ANEXOS .....	49

**INDICE DE FIGURAS**

<b>Figura 1</b> Gestión de Trabajo .....	17
<b>Figura 2</b> Liderazgo .....	18
<b>Figura 3</b> Identidad .....	20
<b>Figura 4</b> Conclusión de la Implicación según las Variables de Dan Denison.....	22
<b>Figura 5</b> Conclusión de la Consistencia según las Variables de Dan Denison.....	24
<b>Figura 6</b> Conclusión de la Adaptabilidad según las Variables de Dan Denison .....	25
<b>Figura 7</b> Conclusión de la Misión según las Variables de Dan Denison .....	26
<b>Figura 8</b> Conclusión de la Variable Adaptación.....	27
<b>Figura 9</b> Conclusión de la Variable Motivación .....	28
<b>Figura 10</b> Conclusión de la Variable Planificación.....	29
<b>Figura 11</b> Conclusión de la Variable Tecnificación .....	30
<b>Figura 12</b> Conclusión del Aporte Institucional en la Implementación del Teletrabajo..	31
<b>Figura 13</b> Implicación Vs. Productividad .....	33
<b>Figura 14</b> Implicación Vs. Eficiencia.....	33
<b>Figura 15</b> Implicación Vs. Motivación.....	34
<b>Figura 16</b> Consistencia Vs. Motivación.....	35
<b>Figura 17</b> Adaptabilidad Vs. Eficiencia .....	36
<b>Figura 18</b> Adaptabilidad Vs. Motivación .....	37
<b>Figura 19</b> Misión Vs. Motivación .....	38

**INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b>	Datos Demográficos de la Entrevista.....	15
<b>Tabla 2</b>	Datos Demográficos de las Encuestas.....	21



**INDICE DE ANEXOS**

**Anexo 1** Entrevista ..... 49  
**Anexo 2** Encuesta ..... 50

Autora: Verónica Gabriela García Toledo

“Trabajo de Graduación”

Director: Leonardo Esteban Carpio Cordero

Febrero - 2021

**“Identificación las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Unidad Educativa Técnico Salesiano Campus Yanuncay al momento de implementar teletrabajo en el período de crisis”.**

## **INTRODUCCIÓN**

### **Teletrabajo:**

#### **Historia y conceptos**

El teletrabajo es la actividad laboral con relación de dependencia que no se la realiza dentro de las instalaciones de una organización, sino que se la puede hacer de manera más independiente desde su propio hogar o desde otro lugar, la principal herramienta en esta forma de trabajo es el uso de las tecnologías informáticas y de comunicación. El teletrabajo a más de ser una ventaja competitiva para las organizaciones, es también una alternativa que permite al trabajador combinar de manera armónica su vida laboral y familiar ya que le brinda autonomía, flexibilidad y productividad en su gestión, a más que facilita la inserción laboral de personas con discapacidad. (Gonzalez Zuluaga, Flores Londoño, & Vera Pelaez, 2014)

El Teletrabajo nace como consecuencia de una nueva disposición y organización del trabajo interno de las empresas, su crecimiento empresarial versus el aprovechamiento y la eficiencia que pueden proporcionar las nuevas tecnologías, y la predisposición y cambio de actitud de las personas.

Históricamente el trabajo en cadena de producción es un ejemplo de que se requiere de un cierto orden y de un diseño mental, de una proyección de necesidades y de un ajuste de medios y recursos en un espacio y en un tiempo.

Algo parecido sucede con el teletrabajo, si la actividad del teletrabajo no se convierte en una organización singular de trabajo, podría llamarse cualquier otra cosa pero no teletrabajo en sentido estricto. El teletrabajo más que una forma de hacer, o de utilización intensiva e imaginativa de las TIC, es ante todo un nuevo estadio de organización del trabajo. En unos países y economías, este estadio se encuentra más desarrollado que en otros.

Una definición del teletrabajo no se puede limitar únicamente a describir los atributos que forman parte de él, debe darse un factor adicional como consecuencias de su nacimiento y ubicación dentro de un proceso histórico de la concepción del trabajo en las distintas sociedades.

Concepto Amplio.- Trabajo que se realiza a distancia y con la colaboración de las modernas tecnologías de la comunicación, lejos de las oficinas o centros de trabajo habitual.

Concepto Jurídico.- Forma de organización laboral que consiste en la prestación de servicios de manera remunerada, utilizando tecnologías de información y comunicación (TIC), para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin que se requiera de la presencia física del trabajador en un lugar específico.

Concepto Funcional.- Trabajo dependiente o autónomo, realizado a distancia con capacidad de auto programación y mediante el uso de las TIC que añade valor al trabajo.

La conceptualización del tele trabajo evolucionará acorde a las necesidades contemporáneas y al posicionamiento tecnológico en la sociedad actual en donde la organización empresarial ha sufrido reformas sustanciales. (Buirra, 2012)

### **Implementación:**

El Teletrabajo es implementado por primera vez en Estados Unidos en el año 1973, ante la crisis petrolera, en América Latina tiene sus inicios en Brasil en 1997, posteriormente se van sumando países como Uruguay, Costa Rica, Colombia, Chile, México, Paraguay y Ecuador en el año 2016, desde entonces los diferentes gobiernos a través de sus Ministerios de Trabajo han hecho sus mejores esfuerzos por generar normativas que regulen esta modalidad laboral. (ITALAC, 2017).

El interés por la implementación de esta forma de trabajo ha ido creciendo con el avance tecnológico y las nuevas necesidades del entorno, por lo que en algunos países se han elaborado

guías o manuales que ayuden en la implementación del teletrabajo en las organizaciones, con el fin de obtener resultados exitosos.

El Libro Blanco, el ABC del Teletrabajo en Colombia, es una guía en la cual se determinan cinco etapas a seguir en un proceso de implementación de teletrabajo:

La primera es autoevaluación, verificar cuales son las necesidades de la empresa, analizar los perfiles de los tele trabajadores, determinar las áreas que pueden acogerse a esta modalidad de trabajo y contar con los recursos necesarios.

La segunda es la planeación del proyecto piloto de teletrabajo, aquí se marca la ruta para alcanzar los objetivos, sensibilizar al personal sobre el impacto que tendrá este cambio y garantizar los recursos necesarios para que el resultado sea exitoso.

La tercera etapa es la implementación del proyecto piloto, aquí se medirá la capacidad de adaptación de organización y sus integrantes a los procesos de cambio.

La cuarta etapa es de seguimiento y evaluación, aquí se consideran las percepciones que tiene los trabajadores respecto a esta modalidad laboral, se recolecta información por diferentes medios se evalúa las pérdidas y ganancias para la empresa con el fin de tomar las medidas pertinentes.

La quinta etapa consistirá en la aplicación de procedimientos y políticas del teletrabajo como modalidad laboral. (MINTIC, 2012)

En el año 2015 Costa Rica busca posicionar el teletrabajo como un medio que impulsa la modernización en las instituciones del sector público, optimizando recursos y promoviendo la inserción laboral y el equilibrio entre la vida personal y profesional, generando “La Guía para Implementar el Teletrabajo en las Instituciones Públicas”.

La Guía de Recomendaciones y Buenas Prácticas para el Impulso del Teletrabajo - Comunidad Autónoma de Andalucía, proporciona información y procedimientos para la implementación del teletrabajo con el uso de herramientas tecnológicas que permitan una buena comunicación entre el trabajador y la empresa.

El Libro Blanco del Teletrabajo en España, aquí se describe el marco conceptual del Teletrabajo, sus beneficios, regulaciones legales y desarrolla una guía considerando los aspectos tecnológicos, formación, comunicación y expone algunos casos en los cuales su implementación ha sido exitosa. (López, 2017)

En Ecuador no existe un manual o guía de implementación del teletrabajo, sin embargo el Ministerio de Trabajo proporciona información basada en su propia experiencia, en la cual detalla siete fases:

Primero la conformación de una comisión de teletrabajo que será la encargada de organizar al talento humano, la seguridad y salud ocupacional, recursos tecnológicos y estadísticas; la segunda fase es realizar una campaña interna para promover el teletrabajo de manera voluntaria y priorizar a las personas en situación de vulnerabilidad; la tercera etapa consiste en gestionar la autorización del jefe inmediato para acogerse a esta modalidad laboral; una cuarta fase es realizar visitas domiciliarias al teletrabajador con el fin de garantizar su seguridad y salud ocupacional; el quinto paso es evaluar los indicadores de resultados antes y después del teletrabajo; sexto capacitación en el uso de herramientas tecnológicas; la séptima fase es finalmente formalizar el teletrabajo mediante un adendum al contrato entre las partes. (Vallejo A. , 2020)

### **Marco legal y regulaciones**

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

- Permanente: cuando se realice siempre fuera de las instalaciones del empleador. El teletrabajador podrá asistir a las instalaciones de la empresa, 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.

Teletrabajador.- Toda persona que tiene calidad de trabajador/a de conformidad con lo dispuesto en el Código de Trabajo, y que efectúe sus labores mediante teletrabajo fuera de las instalaciones en las que mantiene su actividad el empleador, sea de manera parcial o permanente. (Ecuador, Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2016-190, 2016)

En los años 2016 y 2017 el Ministerio de Trabajo emitió los Acuerdos Ministeriales 190-2016 y 090-2017 que crean y regulan el teletrabajo en los sectores privado y público, respectivamente, y ante la emergencia sanitaria por el COVID 19, que nos obligó al aislamiento social mediante Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-076 del 12 de marzo del 2020, se expiden las directrices para

la aplicación de Teletrabajo Emergente durante la declaratoria de Emergencia Sanitaria, esto con el fin de precautelar la salud de los trabajadores y servidores públicos.

“La implementación del teletrabajo emergente no en relaciones contractuales existentes, modifica únicamente el lugar en que efectúa el trabajo, sin afectar ni alterar las condiciones esenciales de la relación laboral, por tanto no vulnera derechos y no constituye causal de terminación de la relación laboral”. (Ecuador, Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-076, 2020)

### **Ventajas y desventajas**

Estudios realizados en Estados Unidos y España nos dan a conocer las ventajas y desventajas del teletrabajo, tanto para el empleado como para las organizaciones, puesto que existen aspectos positivos para las organizaciones como reducción de costos de transporte y alimentación de sus empleados, reducción de absentismo laboral y bajo índice de rotación, ampliación geográfica de la empresa sin mayor inversión, para los trabajadores también es positivo la inserción laboral sin discriminación de género, edad o condición física, pero los aspectos negativos también son considerables puesto que aún no existe una cultura de teletrabajo bien establecida, es difícil adaptar la vida familiar y la actividad laboral en un mismo lugar, existe mayor carga horaria y laboral ya que no existe la autonomía que se dice debería haber en esta modalidad de trabajo, no se trabaja en las condiciones ergonómica adecuadas lo que afectaría la salud del trabajador y las condiciones de aislamiento causan menor desempeño laboral. (W. López, Perez, Nagham, & Vásquez, 2014)

Algunas otras ventajas y desventajas que tiene la implementación de teletrabajo en las organizaciones son las siguientes:

Ventajas para el trabajador como horarios flexibles, mayor autonomía, ahorro de tiempo y dinero al no tener que movilizarse, evita conflictos laborales entre compañeros y superiores, disminuye el estrés laboral.

La organización se beneficia ya que el trabajo es basado en objetivos, ahorro en costos fijos como servicios básicos, reducción de espacios para oficinas, fidelidad de los empleados.

Las desventajas que surgirían serían si los trabajadores no son capaces de ser auto disciplinados y organizados con sus horarios y trabajo, dificultad para separar la vida familiar y laboral, pérdida de conexión y comunicación con los compañeros de trabajo, falta de integración a la empresa. (Montes & Nieto, 2016)

Estudios realizados en nuestro país, también nos dan a conocer algunas ventajas y desventajas del teletrabajo, al igual que en otras realidades internacionales, la implementación del teletrabajo en tres empresas ecuatorianas, una de explotación, producción de petróleo y gas, otra de tecnología de software y otra de comercialización de productos de cuidado personal y cosméticos, muestran resultados similares a los experimentados en Estados Unidos y España, incluso en estas organizaciones a más de observar las ventajas y desventajas para ellas y sus empleados, también se analizó el impacto del teletrabajo en el entorno, ya que éste también se ve influenciado tanto positiva como negativamente por esta modalidad laboral; entre los aspectos positivos están la mejora de las condiciones ambientales, al existir menos contaminación por emisión de gases de los diferentes medios de transporte, generación de menor cantidad de basura, reducción del usos de papel, etc.; el aspecto negativo en la sociedad es que al quedarse la mayoría de personas trabajando desde sus hogares el comercio disminuye, se reducen los gastos en transporte público y en alimentación, que para otras personas son sus fuente de trabajo, se ven afectadas también las relaciones interpersonales, lo que puede generar individualismo y aislamiento. (Vallejo A. , 2020)

### **La cultura organizacional**

La cultura organizacional es la expresión de los comportamientos y normas que rigen en una institución, en esta se expresan las prácticas cotidianas del quehacer corporativo, emergen de creencias compartidas y se las realiza de manera inconsciente. Está comprobado que los valores, filosofía, actitudes y clima laboral, son los que mantienen los procesos y la estructura de la organización y quienes la están liderando deben considerar a la cultura organizacional como un activo estratégico. (Mena Mendez, 2019)

La cultura organizacional genera el ambiente social mediante al cual guía a sus miembros en la forma de desempeñarse laboralmente, es un referente en su manera de comportarse en cuanto a distribución de tiempo y compromiso con la institución, mediante la cultura organizacional se define también qué tipo de personas vinculan a la institución a fin de que se identifiquen con su filosofía y estilo de trabajo; Con una evaluación de la cultura organizacional se puede medir el impacto potencial que podría tener en la implementación de un plan estratégico como sería en este caso el teletrabajo. (Goodstein & Pfeiffer, 1998)

Realizar un estudio de cultura organizacional se ha convertido en un tema de interés para muchas organizaciones, pues este paradigma organizacional que se forma a través de los años con la

interacción de sus colaboradores más la estructura y estrategias institucionales, definen la eficiencia y el éxito en su razón de ser. Las ciencias administrativas se enfocan en estudiar la cultura organizacional por su incidencia en los procesos de gestión, por lo que deben analizar sus componentes más importantes, identificar como debe ser su relación con el entorno, predecir efectos ante el cambio, garantizar un buen clima organizacional y potenciar las fortalezas existentes en la cultura organizacional. (Alabart, 2014)

Al ser la cultura organizacional un conjunto de características compartidas por un grupo de personas que definen la forma en cómo trabajan las organizaciones, ha motivado a varios autores a investigar sobre algunos métodos de medición que determinen el impacto que tiene el comportamiento de las personas en la organización, dichos métodos han sido fundamentales para establecer parámetros de eficiencia respecto a los contextos estudiados, y en base a estos seguir analizando las relaciones que tiene la cultura organizacional y el cumplimiento de objetivos institucionales, para proponer nuevas estrategias de trabajo. (Cujar, Ramos, Hernández, & Jorge, 2013)

### **Métodos de análisis de cultura**

La cultura organizacional es el producto de la interacción de las personas en su entorno laboral, influenciada por un sistema social mayor, estas expresiones se manifiestan en indicadores tangibles e intangibles que pueden ser medidos sobre los objetivos que desea alcanzar la organización. En este sentido, es necesario disponer de procedimientos que permitan analizar los elementos de la cultura organizacional que inciden en el desempeño de los colaboradores y en la consecución de objetivos institucionales, con la finalidad de intervenir a partir del establecimiento de indicadores que precisen el comportamiento de dichas variables y minimizar las brechas existentes. (Serrate, Portuondo, Sanchez, & Roberto, 2013)

En el análisis de algunos estudios empíricos realizados en Venezuela, Colombia, México y Puerto Rico, prevalece el uso y aplicación de los siguientes métodos de análisis de la cultura organizacional como son: 1) métodos cualitativos y cuantitativos, 2) métodos centrados en el estudio longitudinal, 3) método de los índices culturales desarrollado por Hofstede (1980) y 4) método del diagnóstico de la cultura organizacional, la aplicación de los diferentes métodos se relacionan con las diferentes variables organizacionales que se consideren.

1. Métodos cualitativos y cuantitativos: Entrevista, grupos focales, observación directa, etnografía, de los cuales existen varios modelos de diferentes autores.



2. Métodos centrado en estudios longitudinales: Es un estudio de mediciones repetidas para validar su confiabilidad.

3. Método de índices culturales desarrollado por Hofstede (1980): En su estudio, Hofstede reveló la existencia de cuatro dimensiones culturales que se midieron utilizando el cuestionario llamado Values Survey Module (el VSM, por sus siglas en inglés). Estas cuatro dimensiones culturales son las siguientes: la distancia de poder, el individualismo, la masculinidad y la evasión a la incertidumbre.

4. Método de diagnóstico de la cultura organizacional: Este parte de un análisis de diferentes variables que identifican las características culturales de la organización como son:

- Determinar las características culturales de la región en la que se encuentra la organización
- Determinar las características de la rama a la que pertenece la empresa
- Observación de los factores visibles externos
- Determinación y caracterización de los grupos y líderes
- Formulación del paradigma cultural de cada grupo
- Análisis de las incidencias de la cultura organizacional diagnosticada en el desempeño empresarial.

La cultura organizacional es un sistema muy complejo, debido a los cambios de comportamiento de las personas y del ambiente laboral, por lo que las organizaciones deben determinar un instrumento de medida que mejor se adapte a su realidad cultural y facilite su análisis. (Punina, 2016) (Pino, 2011)

### **Análisis Factorial**

“El AF es un modelo estadístico que representa las relaciones entre un conjunto de variables. Plantea que estas relaciones pueden explicarse a partir de una serie de variables no observables (latentes) denominadas factores, siendo el número de factores substancialmente menor que el de variables” (Pere & Cristina, 2010)

Análisis factorial es una técnica estadística multivariada de reducción de datos usada para explicar las correlaciones entre las variables, estas variables pueden ser latentes (no observables) como por ejemplo: la inteligencia, el nivel de ansiedad, el nivel de razonamiento verbal, etc., este tipo de variables son continuas y se pueden ordenar de mayor a menor nivel, se les reconoce como factores y variables observables ejemplo: el número de aciertos en un examen, el número de computadoras de un laboratorio, etc. El objetivo de esta herramienta es

estudiar la correlación entre un grupo de variables medidas, este se explica por la presencia de factores subyacentes a ellas. (Zamora, Monroy, & Chávez, 2010)

El análisis factorial puede ser exploratorio o confirmatorio

Exploratorio.- como su palabra lo dice sirve para explorar y generar teorías, no está pensado para probar hipótesis.

Confirmatorio.- supone establecer como hipótesis previa a) el número de factores, b) qué factores están relacionados o son independientes y c) con qué factor o factores están relacionadas (pesos) cada una de las variables. Este análisis requiere pruebas complementarias de ajuste, para confirmar si la estructura obtenida coincide con la estructura propuesta como hipótesis. (Vallejo P. , 2011)

Los pasos a seguir en un análisis factorial son los siguientes:

- Estudiar la matriz de correlación
- Extracción de factores
- Rotación de factores para facilitar la interpretación
- Representaciones gráficas (Fernandez, 2011)

### **Cultura y teletrabajo**

La modalidad de teletrabajo afecta definitivamente a la cultura organizacional, por lo que se requiere que la cultura este bien definida y posea valores y características que permitan una implementación efectiva de esta forma de trabajo, la flexibilidad, confianza y compromiso de los colaboradores es fundamental en esta modalidad laboral, ya que su implementación puede generar resistencia, ya que se requiere que sus empleados desarrollen nuevas competencias profesionales como orientación a resultados, conocimiento pleno del manejo de las tecnologías de información y comunicación entre otras. La implementación de teletrabajo en las organizaciones debe partir de un análisis de su cultura organizacional para identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades al momento de su ejecución. (D' Alessandro, Puricelli, & Rodríguez, 2013)

El Teletrabajo requiere de elementos específicas para su ejecución, tales como el uso de las TIC y la ubicación geográfica que es distinta a la del empleador, el trabajador tiene la libertad de elegir

desde donde desempeña su trabajo, y las tecnologías informáticas son esenciales para el acceso a la información y para el control de procesos, así como los diferentes medios de comunicación para la entrega de resultados, pero también requiere de cambios culturales ya que la cultura tradicional no funciona en esta modalidad, aquí el trabajo es autónomo, se pierde la relación entre jefes y empleados, disminuyendo el grado de control de las tareas, la comunicación con los clientes es diferente, pero por más que se pierda el contacto en espacios físicos los colaboradores cuidarán su identidad institucional y su sentido de pertenencia. (Castro, 2015)

Cada organización tiene una cultura propia que la distingue de los demás, la cual cumple un papel fundamental en los procesos de cambio, para algunas empresa el teletrabajo es algo nuevo que recién se incorpora a su modo tradicional de operar, por esta razón se debe identificar si su cultura puede ser un facilitador o un obstáculo en la gestión de cambio organizacional, algunas culturas pueden ser modificadas y otras no, pero estas inciden directamente sobre la productividad de los colaboradores, y la rentabilidad empresarial. (Gonzalez, Floréz, & Vera, 2014)

El teletrabajo implica cambios en la comprensión y manejo de la cultura organizacional, la implementación de herramientas tecnológicas es clave para la acción institucional y genera nuevos valores en relación a la misma, la actualización permanente y el uso de tecnologías de punta, la investigación y desarrollo conciben nuevas creencias culturales, estas a su vez determina la forma como se hacen las cosas en la institución, generando otras normas de comportamiento. (Rodriguez, 2017)

### **Problemática**

La Unidad Educativa Técnico Salesiano, es un referente educativo en la ciudad de Cuenca, status ganado por la cantidad de años al servicio de la comunidad cuencana, así como por el trabajo de muchas personas que forjaron la creación de esta institución.

Así siendo la denominación salesiana como carisma de la Iglesia católica, ha alcanzado posicionamiento social en referencia a la labor educativa, no solamente a nivel de Cuenca y el Azuay, es un referente nacional e internacional.

En la historia general de la Institución, han existido dos aspectos de sustancial importancia que han alcanzado el status antes mencionado.

1. El enfoque hacia la educación de los jóvenes menos favorecidos en artes, oficios y técnica acorde a los avances tecnológicos.

2. El grado de tenacidad en el trabajo incansable de sus forjadores para superar las dificultades pese a las adversidades. (Arcentales, 1999)

Definiendo la cultura organizacional como el conjunto de valores y actitudes en el cual las personas de una institución están inmersas y precisando lo que algunos autores denominan como “Olor institucional”; (Suamtra Ghoshal, 1998), es conveniente en primer término cualificar cuáles son los valores que actualmente rigen en la cultura organizacional y si estos van acordes al marco filosófico institucional como respuesta que emerge del carisma católico denominado “Salesiano”.

Así también es necesario identificar las nuevas fortalezas y debilidades de la cultura organizacional que define a la Unidad Educativa Técnico Salesiano Campus Yanuncay, con el objeto de canalizar una nueva forma laboral denominada “Teletrabajo”; debido a la coyuntura actual en referencia a la pandemia del coronavirus o a diversas situaciones adversas que pudieran presentarse posteriormente. Las preguntas a las cuales pretendemos dar respuesta tendrán que ver con el hecho de conocer si la institución está preparada para esta nueva modalidad laboral que incide directamente en los procesos de enseñanza – aprendizaje de nuestros principales destinatarios; y de no ser así, que elementos axiológicos deben considerarse para una adecuada inclusión de los procesos que implica el teletrabajo en referencia al carisma, a la gestión docente, a la gestión administrativa y sobre todo al liderazgo institucional.

### **Objetivos Generales y Específicos**

#### **Objetivo general:**

Identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Unidad Educativa Técnico Salesiano Campus Yanuncay al momento de implementar teletrabajo en el período de crisis.

#### **Objetivos específicos:**

- Realizar un análisis cualitativo de la cultura organizacional de la Unidad Educativa Técnico Salesiano Campus Yanuncay.

- Construir y aplicar una herramienta cuantitativa en base a las variables identificadas en la organización.
- Identificar los principales factores de la cultura organizacional de la Unidad Educativa Técnico Salesiano Campus Yanuncay que afectan a la implementación del teletrabajo.

## CAPITULO 1

### MATERIALES Y MÉTODOS

#### 1.1 Metodología de Investigación:

La Unidad Educativa Técnico Salesiano Campus Yanuncay, cuenta con un total de 154 colaboradores entre personal Docente, Administrativo y de Servicios, los cuales por la coyuntura ante la Pandemia del COVID19, se acogieron a la modalidad de teletrabajo, a excepción de los cargos que por su naturaleza no pueden realizarse de esa manera.

La propuesta metodológica que se describirá a continuación, definirá el enfoque, las técnicas y métodos que se utilizarán en el universo antes explicitado, con el objetivo de definir la cultura organizacional en sustento de la conceptualización que en la actualidad coinciden varios autores respecto de la misma.

Cabe también mencionar que la metódica del trabajo, es canalizado por las características de la institución, pues siendo un ente educativo y perteneciendo a un carisma definido en su marco filosófico o razón de ser, determinará varios elementos de consideración que se inscribirán en el desarrollo conceptual, así como en la utilización de técnicas y métodos para medir de manera cuantitativa y cualitativa la cultura organizacional.

En el presente estudio, se realizará una investigación de tipo no experimental, con un enfoque metodológico cualitativo y cuantitativo, el tipo de investigación será transversal y con un alcance descriptivo.

Este proceso está dividido en dos etapas:

La primera de carácter cualitativo que busca determinar los atributos principales de la cultura organizacional, desde la perspectiva del personal que la compone, además de conocer los principales mecanismos y estrategias que se están utilizando para adaptarse a este periodo de crisis. Para esto se utilizarán las siguientes herramientas:

#### **Primera parte:**

- Entrevistas semi - estructuradas a actores clave de la organización.

En este proceso se aplicó una entrevista a ocho actores claves de la Unidad Educativa Técnico Salesiano entre directivos, administrativos y docentes, con el fin de definir algunas características institucionales sobre la cultura organizacional, considerando las variables de rasgos culturales

del cuestionario de Cultura Organizacional de Dan Denison; cabe mencionar que la entrevista fue elaborada por el equipo de docentes tutores de la Universidad del Azuay, quienes en la actualidad se encuentran realizando un estudio referente al Teletrabajo para una publicación científica.

**Segunda parte:**

La segunda sección de este estudio, tiene carácter cuantitativo y consiste en aplicar una encuesta, estructurada en base a los atributos definidos en la etapa anterior, para luego realizar un análisis factorial sobre los resultados obtenidos y establecer de manera cuantitativa las principales características de la cultura de la institución.

La encuesta fue aplicada a 103 colaboradores de la Unidad Educativa Técnico Salesiano, entre personal directivo, docente y administrativo, mediante un formulario de 89 preguntas que fue elaborado por el equipo de Docentes Tutores antes mencionados. La herramienta que nos permitió realizar el trabajo, fue el correo electrónico a través de Formularios de Google.

Posterior a estas etapas, se extraerán los datos obtenidos para organizarlos estadísticamente y sacar conclusiones en sustento de los objetivos planteados.

Finalmente, se definirá la cultura organizacional de la institución educativa; con ello la generación de conclusiones y recomendaciones válidas para el mejoramiento continuo institucional.

## CAPITULO 2

### RESULTADOS

#### 2.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS A LOS ACTORES CLAVE DE LA UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO SALESIANO

La Tabla 1, nos presenta algunos datos relevantes de las personas que fueron entrevistadas, para tener una idea clara del impacto de sus respuestas en este estudio.

**Tabla 1**

*Datos Demográficos de la Entrevista*

PERSONAS ENTREVISTADAS:	8
GENERO:	
Masculino: 4	Femenino: 4
EDAD:	
	N. Personas
30 a 40 años	3      38%
41 a 50 años	4      50%
51 a 60 años	1      13%
CARGO QUE OCUPA EN LA INSTITUCIÓN:	
	N. Personas
Directivos	2      25%
Coordinadores Departamentales	4      50%
Coordinadores Académicos	2      25%

La herramienta utilizada fue una “entrevista estructurada”, la misma que consiste en 21 preguntas que analizan varios aspectos como: Enfoque al cliente, aprendizaje empresarial, creación de cambio, coordinación e integración, valores clave, empoderamiento, desarrollo de destrezas, orientación de equipo, visión, intención y dirección estratégica, metas y objetivos.



Para objeto de estudio, se ha agrupado los aspectos antes mencionados y se los ha segmentado en cuatro variables de cultura organizacional; al ser preguntas abiertas y tener respuestas variadas se ha asignado una puntuación para poder analizarlas, siendo ésta de la siguiente manera:

**1 punto cuando la respuesta es: SI.**

Significa que está de acuerdo con la pregunta y que la institución cumple con esa característica o requisito.

**2 puntos cuando la respuesta es: NO SIEMPRE SE CUMPLE.**

Esta valía se ha dado a las repuestas que dicen que el cumplimiento de algunas características institucionales no están del todo bien, o que a veces se aplica y otras veces no.

**3 puntos cuando la respuesta es: NO.**

Este valor es para las respuestas negativas, o que dicen que la institución no aplica ciertas gestiones.

## **VARIABLE GESTIÓN DE TRABAJO**

Dentro de esta variable, hemos considerado las preguntas de las sub variables de enfoque al cliente, aprendizaje empresarial y creación de cambio (preguntas de la 1- 6).

El Enfoque al Cliente, hace referencia al grado de satisfacción de las necesidades de los usuarios y el cumplimiento de sus expectativas, ellos son para la organización su razón de ser, es por esto que, una vez que hemos conseguido a los clientes debemos preocuparnos por mantenerlos; para esto debemos tener muy claro quiénes son nuestros beneficiarios, conocer con claridad cuáles son sus necesidades, comprobar que estén satisfechos con la atención que les brindamos y hacer que todos los miembros de la institución conozcan las necesidades y requerimientos de los interesados para así poder ofrecerles un valor agregado que garantice su fidelidad a nuestros servicios.

Aprendizaje empresarial, este factor se refiere a la capacidad que tiene la organización para aprovechar las oportunidades del entorno para ser más innovador y competitivo en el medio en el que se desenvuelve, a través de este, los colaboradores incrementan sus competencias, habilidades y actitudes para un desempeño deseado y la consecución de objetivos institucionales.

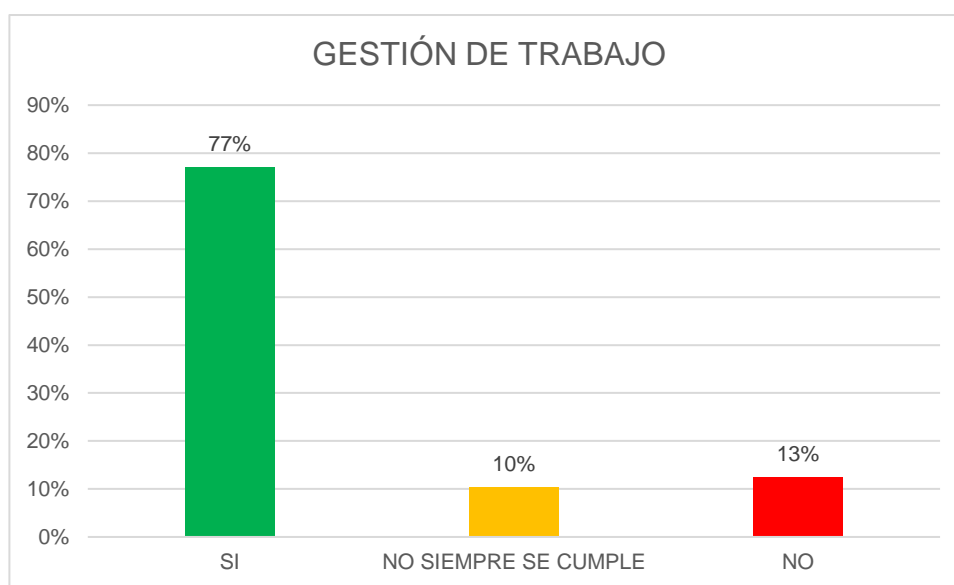
Creación de cambio, es una característica que toda organización debe tener en la actualidad ya que al estar inmersos en un entorno tan competitivo, se necesitan de estrategias, tecnología y

actitud positiva en las personas, para orientar a la organización al logro de sus objetivos, potenciar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de mercados tan cambiantes.

La Figura 1, nos muestra los resultados que se han obtenido en las seis primeras preguntas de la entrevista que aplicamos para esta investigación, siendo estas las siguientes: El 77% de colaboradores considera que la Gestión de Trabajo dentro de la institución es bastante buena, es decir que se preocupa mucho por brindar un buen servicio a sus clientes y las opiniones de estos son tomadas en cuenta para mejorar constantemente, que la institución está preparada para afrontar cambios y cuenta con las herramientas necesarias y el personal capacitado; el 10% de colaboradores manifiestan que la institución cumple a medias algunos aspectos de gestión del cambio, no se sienten tan satisfechos pues consideran que se podría mejorar o hacer las cosas de otra forma; y un porcentaje del 13% indica que la entidad no hace gestión de trabajo, no cuenta con mecanismos formales para medir la satisfacción del cliente, es decir no les importa su opinión, dicen además que en un ambiente educativo nunca es suficiente las acciones que se toman, que siempre se debe pensar más allá y estar preparados para los cambios futuros.

**Figura 1**

*Gestión de Trabajo*



## **VARIABLE LIDERAZGO ORGANIZACIONAL**

El liderazgo es considerado como un elemento clave para generar mejora en las organizaciones, creando condiciones institucionales más eficaces, para esto es importante que el líder conozca a

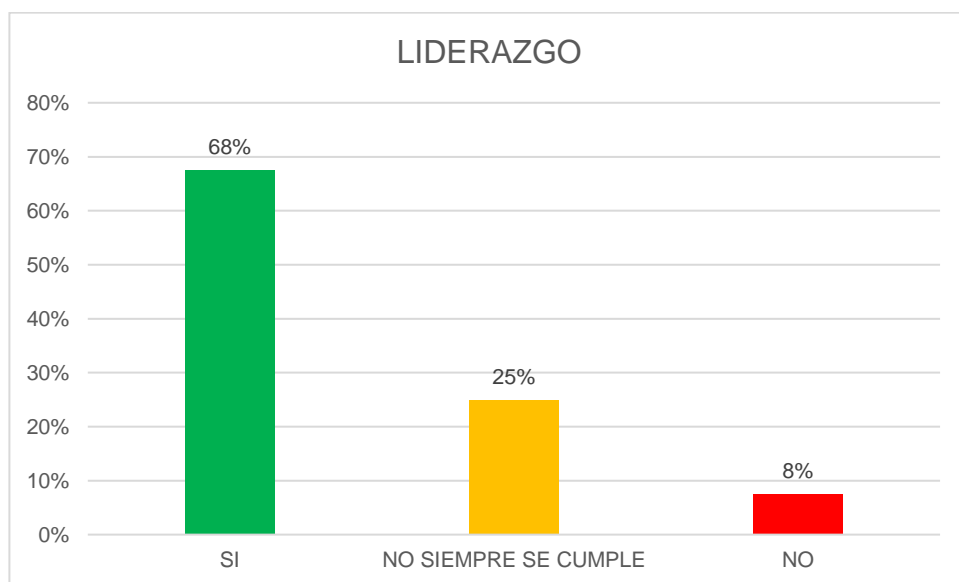
sus colaboradores y pueda explotar al máximo cada una de sus capacidades, debe además lograr que todo su equipo de trabajo se complemente y trabaje de manera cooperativa, del líder dependerá también el buen clima laboral, ya que las relaciones entre los integrantes de la organización deben ser lo más amigables y fluidas posibles.

En esta variable hemos agrupado las sub variables coordinación e integración (preguntas 7- 8), desarrollo de destrezas (preguntas 13 -14) y orientación de equipo (pregunta15)

La Figura 2, nos presenta los resultados obtenidos en esta variable, siendo estos: El 68% de colaboradores manifiestan estar de acuerdo con el liderazgo que se maneja en la institución, es decir que sus directivos se preocupan por tener estrategias de trabajo claras, incentivan el trabajo en equipo, dan prioridad a la capacitación de sus colaboradores, fomentan la cooperación entre las diferentes áreas de trabajo, y consideran importante tener una buena comunicación con todos sus empleados; un porcentaje menor pero significativo (25%), indica que no está totalmente de acuerdo con el tipo de liderazgo institucional ellos consideran que hace falta fomentar el trabajo en equipo, expresan que esta es una debilidad dentro de la Unidad Educativa, existe individualismo y egoísmo, no a todas las personas les gusta trabajar en equipo o talvez no están conformes con su equipo de trabajo; un mínimo porcentaje del 8% se oponen al tipo de liderazgo al que están sometidos, pues no han sido beneficiarios de capacitación, en temas de su interés y no perciben ese impulso para el trabajo en equipo.

**Figura 2**

*Liderazgo*



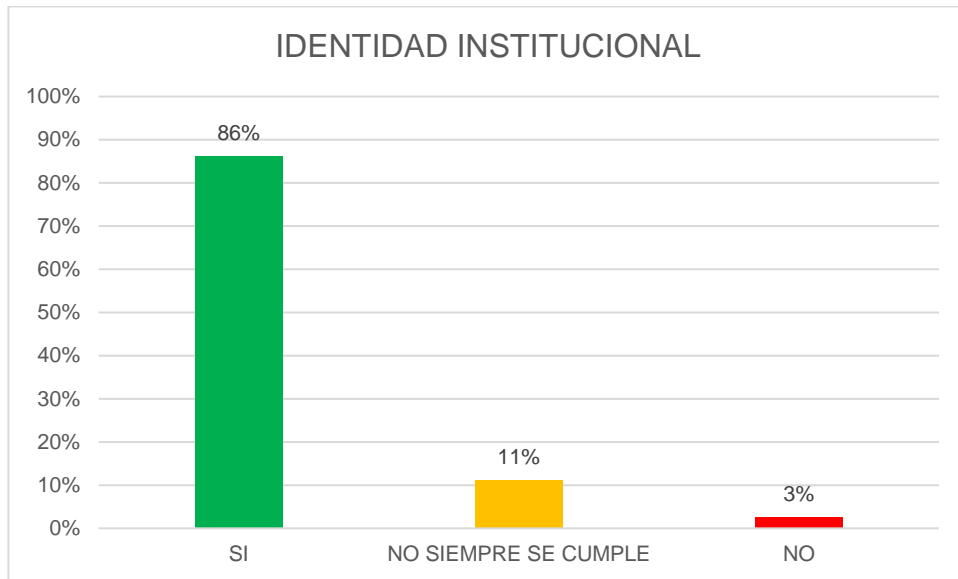
## **VARIABLE IDENTIDAD INSTITUCIONAL**

Es el conjunto de características o atributos que identifican a la institución, ellas son: misión, visión, objetivos, marco legal, cultura, valores y comportamiento, esto es lo que crea identidad, compromiso y pertenencia institucional, haciendo que cada quien aporte de manera consciente su granito de arena para el desarrollo personal e institucional.

Para construir sentido de pertenencia, es necesario un aporte recíproco de parte de los colaboradores así como de la Institución, de esta manera los trabajadores se sentirán reconocidos y valorados, lo que hará que su desempeño aumente y la institución sea rentable.

En esta variable se encuentran agrupadas las sub variables de: valores clave (preguntas 9 y 10), empoderamiento (preguntas 11 y 12), visión (preguntas 16 y 17), identidad y dirección estratégica (preguntas 18 y 19), metas y objetivos (preguntas 20 y 21).

La Figura 3, nos muestra los resultados obtenidos en la entrevista los cuales nos indican que el 86% de los colaboradores tienen sentido de pertenencia con la institución, ellos conocen la misión, visión y objetivos instituciones y desde cada una de sus funciones aportan para la consecución de las mismas, esto se debe además a que se sienten valorados y se consideran parte importante de la organización; Un porcentaje menor pero significativo (11%), manifiestan que el establecimiento no está totalmente direccionada al cumplimiento de la misión, que los valores que fomenta y que pregonan los directivos no siempre se ponen en práctica, que es en estos tiempos difíciles de pandemia en los que se debería experimentar los valores del carisma salesiano, y porque no, pensar en nuevas estrategias para el cumplimiento de la misión y visión en la realidad virtual a la que se han tenido que acoger los estudiantes y colaboradores; un mínimo porcentaje del 3% indica que la institución no se preocupa por motivar a sus colaboradores, que a causa de la pandemia su situación económica ha sido difícil y que para adaptarse a la nueva modalidad de trabajo y de estudios han tenido que hacer inversiones en equipos tecnológicos e internet y no han recibido ningún tipo de apoyo de parte de la institución y sus directivos.

**Figura 3***Identidad*

## 2.2 ANALISIS DE RESULTADOS DE ENCUESTAS APLICADAS A LOS COLABORADORES DE LA UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO SALESIANO

Una de las herramientas de aplicación para la obtención de datos para este estudio fue la encuesta, dicho instrumento tenía tres secciones de análisis, las primeras 59 preguntas de la encuesta aplicada corresponden a medir el conocimiento que tienen los colaboradores sobre su empresa, las siguientes 15 preguntas corresponden a analizar el impacto del teletrabajo en las actividades de los colaboradores que laboraron en esta modalidad, y las 12 últimas preguntas investigan si las cualidades de la institución contribuyeron o no a que las personas puedan afrontar con éxito el teletrabajo.

En la Tabla 2 se muestra información referente a las personas que fueron encuestadas

**Tabla 2***Datos Demográficos de las Encuestas*

UNIVERSO MUESTRA: Todo el personal Docente y Administrativo que hizo teletrabajo		
TOTAL DE PERSONAS ENCUESTADAS:	103	
GENERO:		
Masculino: 59	Femenino: 44	
EDAD:		
	N. Personas	
20 a 29 años	19	18%
30 a 39 años	24	23%
40 a 49 años	41	40%
50 a 59 años	15	15%
60 a 70 años	4	4%
TIEMPO DE TRABAJO EN LA INSTITUCIÓN:		
	N. Personas	
1 a 10 años	57	55%
11 a 20 años	27	26%
21 a 30 años	15	15%
31 a 40 años	4	4%

### 2.2.1 ÁMBITO CULTURA ORGANIZACIONAL

#### VARIABLE IMPLICACIÓN:

Dentro de esta variable se han agrupado las siguientes 15 preguntas que hacen referencia al tema, para posteriormente proceder al análisis respectivo.

Participación, Involucramiento o Implicación como lo llama Denison, hace referencia al nivel de compromiso que tienen las personas con la organización para la cual trabajan, dentro de esta dimensión se observa la capacidad de empoderamiento, trabajo en equipo, desarrollo de capacidades y liderazgo, para el presente análisis factorial hemos agrupado 15 preguntas de

nuestra encuesta (1-4,14,15,19,25,42-45,47-49), que hacen referencia a esta variable, en la Figura 4, se muestran los resultados obtenidos y son los siguientes:

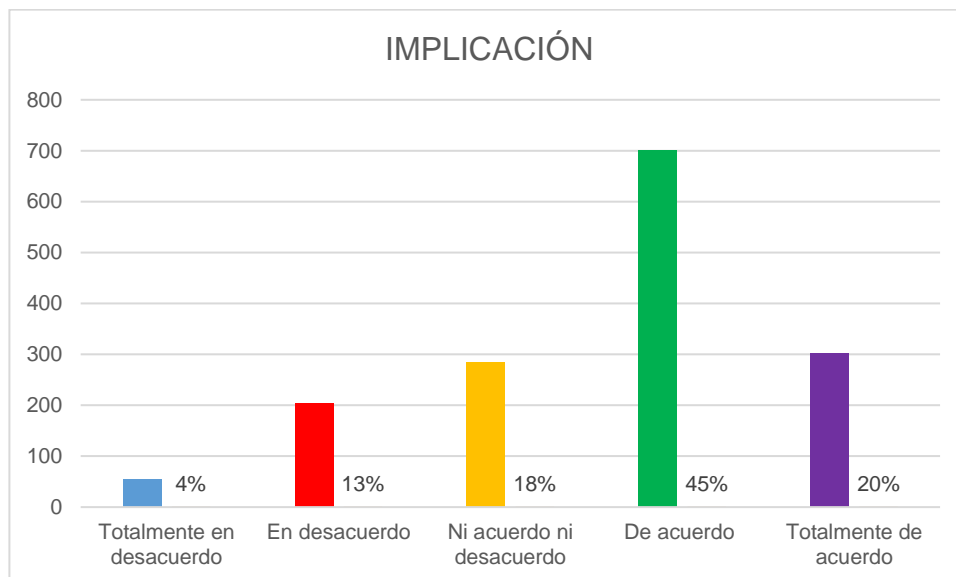
Un porcentaje alto (65%), son colaboradores que se involucran activamente con los objetivos de la institución, se sienten identificados con la misma por lo que tienen un alto desempeño, son personas proactivas y trabajan de forma cooperativa; un porcentaje menor pero significativo (18%), son individuos que no consideran relevantes estos aspectos al momento de ejecutar su trabajo, por lo que se limitan únicamente al cumplimiento de sus funciones, y el 17% de respuestas nos indican que existe un grupo de empleados que no observan el tema de la implicación como una característica institucional.

La mayoría de los colaboradores considera el trabajo en equipo y la cooperación como una característica muy marcada dentro de la Unidad Educativa Técnico Salesiano, no obstante hay que considerar también que un grupo minoritario, observa que hace falta que la institución tenga un plan de formación para los futuros líderes.

De manera general se puede decir que para esta variable de la cultura organizacional en la U.E.T.S. existe un nivel alto de aceptación; mismo que se observa en el desempeño de sus colaboradores.

#### **Figura 4**

*Conclusión de la Implicación según las Variables de Dan Denison*



**VARIABLE CONSISTENCIA:**

De igual manera, para objeto de estudio, se ha procedido a agrupar a las siguientes 15 preguntas (5-9, 13, 16,18, 40, 41, 50-54), y tener un análisis más concreto.

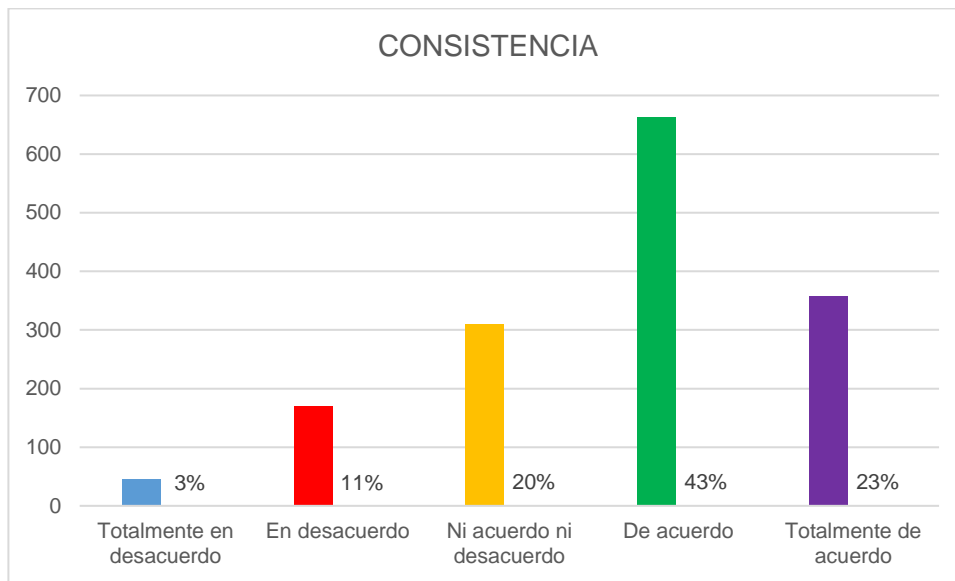
La Consistencia se refiere a los valores institucionales, y a los procesos de apoyo para el control de comportamiento de los empleados, para la consecución de objetivos organizacionales, en esta variable se evalúa la coherencia entre lo que se dice y se hace, ya que si no se practica lo que pregona en sus valores la institución no logrará los objetivos que se propone, al no existir consistencia la imagen institucional se verá afectada tanto interna como externamente, pues las personas considerarán que no existe un compromiso de la organización consigo misma.

Las características principales de esta dimensión son: Valores centrales, acuerdos, coordinación e integración, la Figura 5, nos muestra los resultados que hemos obtenido en esta variable, los cuales han sido que más de la mitad de encuestados (66%), vivencian y consideran que la institución es coherente con su marco filosófico y pone en práctica lo que pregona, existe una buena comunicación y un ambiente de familiaridad, en donde existen normas de comportamiento y valores que son compartidos por la mayoría de los colaboradores, generando así una buena imagen institucional con la cual se sienten identificados. Un 20% de colaboradores no pone mucha atención a las características de la cultura organizacional, posiblemente debido a que su mayor preocupación sea cumplir con su trabajo sin mayor involucramiento; un porcentaje menor pero significativo 14% considera que no existe consistencia colectiva, no se pone en práctica los valores que se pregonan, no se coordina correctamente el trabajo para el logro de objetivos y no se concilian las diferencias entre las personas o equipos de trabajo.



**Figura 5**

*Conclusión de la Consistencia según las Variables de Dan Denison*



#### **VARIABLE ADAPTABILIDAD:**

Ante el cambiante entorno, las organizaciones deben desarrollar capacidades que les permitan adaptarse continuamente a nuevas situaciones, innovar constantemente para responder a las exigencias de la sociedad contemporánea y mantener su competitividad, para esto deben asumir riesgos, aprender de los errores y siempre entregar valor agregado a sus clientes.

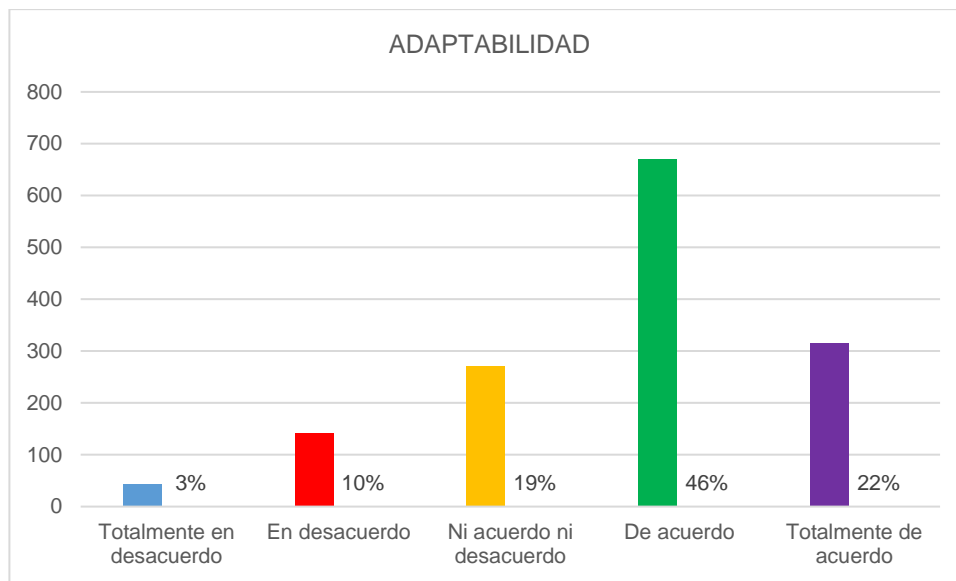
Para analizar esta variable se debe considerar las siguientes sub variables: Aprendizaje organizacional, orientación al cliente, orientación al cambio e innovación. (Preguntas: 10-12, 29-39)

Como nos muestra la Figura 6, los resultados que hemos obtenido en las encuestas respecto a esta dimensión son: El 68% que es la mayoría de colaboradores, consideran que trabajan en una institución que por su naturaleza está en constante innovación, pues en el área educativa no se puede estar estáticos, todo el personal está en capacitación continua y el establecimiento educativo, se preocupa por dotar de herramientas y equipos tecnológicos de punta, tanto para su personal como para el alumnado; cuentan con laboratorios y talleres muy bien adecuados, siempre están un paso adelante para satisfacer las necesidades de los clientes, y atender las demandas del entorno; no obstante un porcentaje del 19% es un tanto indiferente a esta situación y no está ni a favor ni en contra de los esfuerzos que hace la unidad educativa y sus colaboradores para ser competitivos; así mismo, un menor pero considerable porcentaje del 13% sustenta que

la institución y sus trabajadores no consideran las opiniones y necesidades de los clientes, que no son innovadores, ni experimentan crecimiento.

**Figura 6**

*Conclusión de la Adaptabilidad según las Variables de Dan Denison*



### **VARIABLE MISIÓN:**

“La Misión se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos. Se expresa en la visión lo que la organización quiere ser en el futuro.” (García Navarro, 2017)

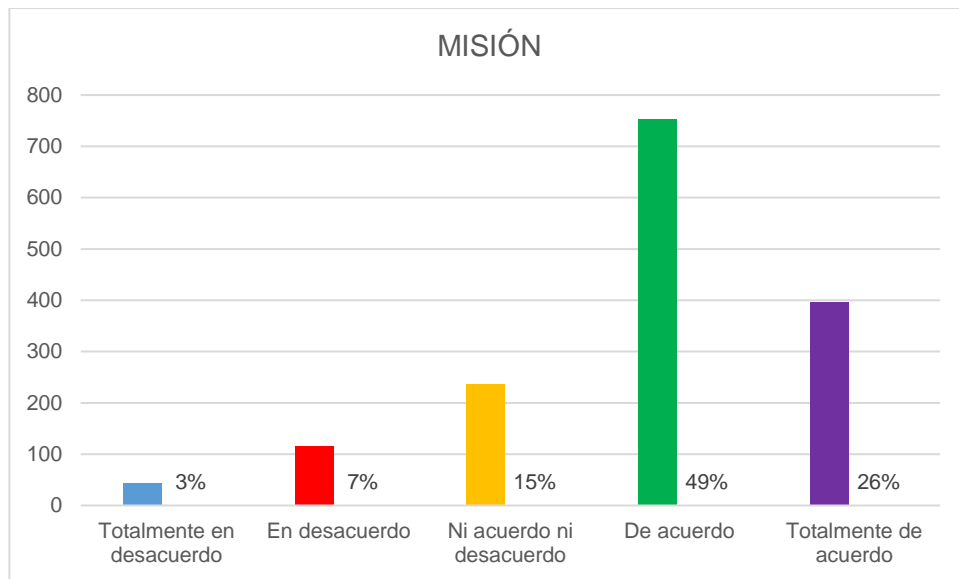
Este es uno de los rasgos culturales más importantes de la organización, pues es la que direcciona su futuro, es su razón de ser, permite que los colaboradores sepan por qué trabajan y qué quieren alcanzar, las sub dimensiones que se analizan en esta variable son: Dirección estratégica, visión, metas y objetivos. (Preguntas: 17, 20-24, 26-28, 46, 55-59).

En las preguntas que hacen referencia a este componente de la cultura organizacional, las respuestas que se han obtenido son las que podemos observar en la Figura 7, que dicen: Que el 75% de personas considera que en la unidad educativa conocen claramente los objetivos que persiguen, y como pueden aportar para su consecución, tienen una visión compartida y estrategias claras, sienten que sus directivos los conducen por buen camino, buscando un futuro prometedor para la organización así como para sus integrantes; mientras que el 15% de

colaboradores tiene una opinión neutral, ni aprueba ni desaprueba el cumplimiento de esta importante característica institucional; así también un porcentaje menor pero de consideración (10%), manifiesta que no existen objetivos claros, que no están trabajando para el cumplimiento de la visión institucional y que las estrategias de liderazgo no son las correctas. En consecuencia un 25% no se alinea a esta variable sustancial, por lo que se recomienda una adecuada socialización de la misión, además de una participación activa en la construcción de la visión institucional.

### Figura 7

*Conclusión de la Misión según las Variables de Dan Denison*



### 2.2.2 ÁMBITO TELETRABAJO

Para realizar el análisis de este ámbito hemos separado las 15 preguntas que hacen referencia a este tema en 4 variables: Adaptación (preguntas 1, 4, 6, 20, 11, 15) Motivación (preguntas 2, 3, 13) Planificación (4, 5, 9, 12) Tecnificación (7, 8, 14).

#### **VARIABLE ADAPTACIÓN:**

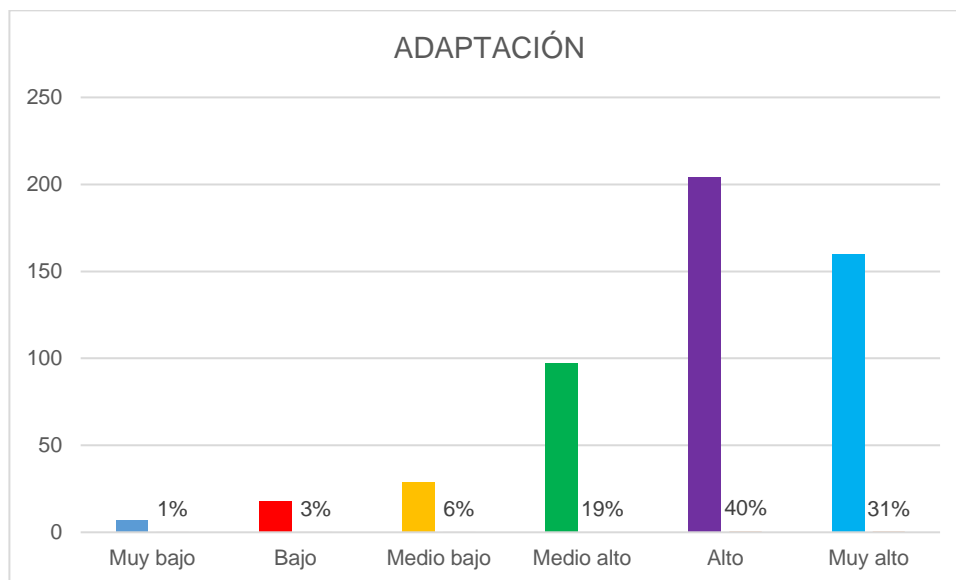
El teletrabajo es una modalidad laboral que se la ha venido realizando desde tiempos atrás, países como Estados Unidos, Colombia y España tiene un porcentaje alto de organizaciones que

están muy acostumbradas a esa forma de trabajar. Debido a la pandemia del COVID 19, el teletrabajo se ha convertido en la nueva modalidad laboral para la mayoría de organizaciones en todo el mundo, esto ha obligado a las personas a adaptarse a esta situación laboral considerando aspectos muy importantes para el éxito en su desempeño como por ejemplo: Tener un entorno de trabajo adecuado, planificar y priorizar las actividades diarias, ser muy responsable y tener un nivel alto de productividad.

Como se observa en la Figura 8, de acuerdo a las encuestas realizadas al personal de la Unidad Educativa Técnico Salesiano, podemos decir que un porcentaje bastante alto (90%), se ha adaptado muy bien a esta nueva realidad laboral, pues cuentan con las herramientas necesarias y están capacitados en el manejo de medios tecnológicos; cabe mencionar que ya trabajaban de manera habitual con aulas virtuales; un porcentaje menor pero importante (10%), ha tenido dificultad para trabajar en modalidad teletrabajo pues estaban acostumbrados a la modalidad presencial y les ha costado más adaptarse.

**Figura 8**

*Conclusión de la Variable Adaptación*



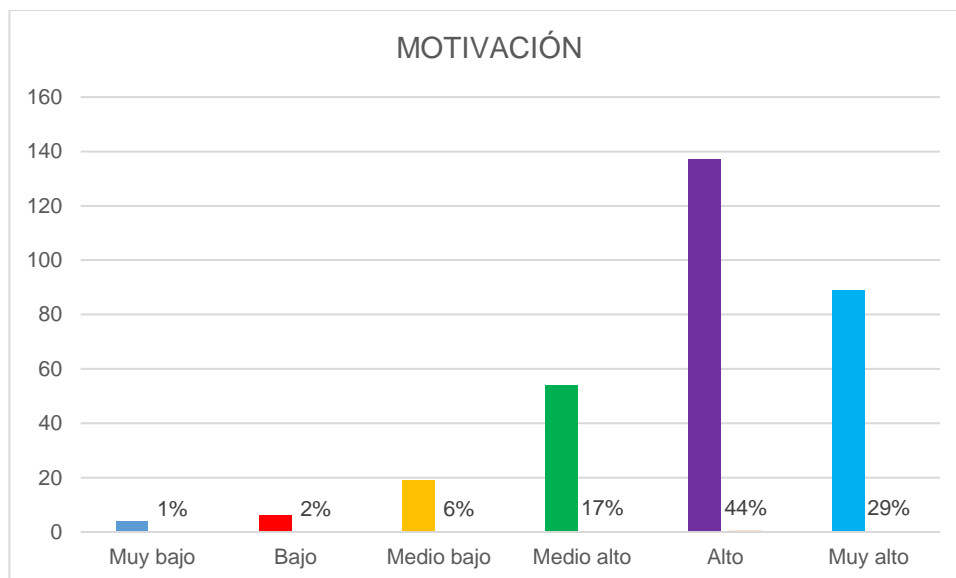
## VARIABLE MOTIVACIÓN:

La motivación tiene un papel muy importante en el rendimiento de los trabajadores por lo que se recomienda tener en cuenta aspectos como: Comunicación clara y abierta, promover el sentido de pertenencia, reconocer el trabajo y el esfuerzo de los colaboradores, tener un acompañamiento constante y retroalimentar, flexibilidad para conciliar la vida familiar con la vida laboral, poner énfasis en el cuidado del descanso de los empleados y no sobrepasar el horario laboral, estas son las consideraciones más importantes para sobrellevar la situación de confinamiento y cambio de vida que nos obligó la crisis sanitaria.

En la Figura 9, podemos observar que la motivación en el personal de la U.E.T.S. que se acogió a esta modalidad de trabajo, se ha mantenido bastante alta, el (90%), ha hecho su mejor esfuerzo por sacar adelante el trabajo institucional, este porcentaje, ha sentido el acompañamiento de parte de los directivos, y a pesar de las circunstancias que les ha tocado vivir, su rendimiento no ha bajado, al contrario el hecho de tener trabajo, ha sido un estímulo en medio de la crisis económica a causa de la pandemia; no obstante, en el 10% restante, su motivación se ha visto afectada, la ansiedad provocada por el confinamiento, la falta de contacto personal, han causado pérdida de pertenencia con la institución y consecuencia de esto es el bajo rendimiento laboral.

**Figura 9**

*Conclusión de la Variable Motivación*



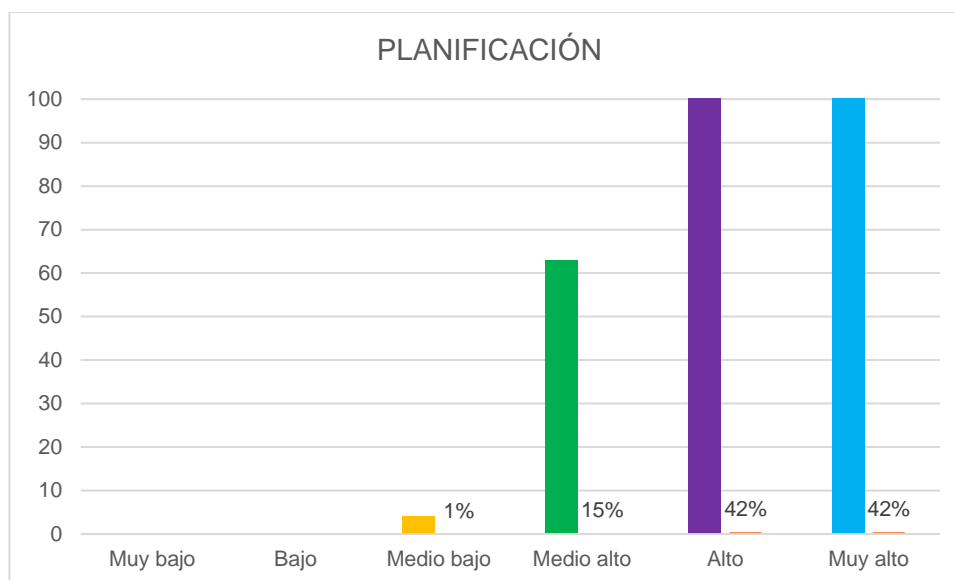
## VARIABLE PLANIFICACIÓN:

La implementación del teletrabajo requiere que las organizaciones planifiquen bien sus actividades, de manera que se orienten a la consecución de objetivos, puedan contar con las herramientas necesarias y puedan afrontar los posibles riesgos; dentro de esta variable se ha evaluado la capacidad de los colaboradores para planificar y priorizar sus actividades, cumplir en los tiempos establecidos y la alineación de objetivos de su cargo con los objetivos institucionales.

Como resultado de este componente de teletrabajo, en la Figura 10, se observa que casi el total de colaboradores (99%), considera que su capacidad de planificación ha sido excelente, este grupo ha podido organizarse en horarios y tiempos de entrega de actividades, priorizando y siendo eficientes en sus actividades; sin embargo, para el 10% restante, le ha sido un tanto difícil acoplarse a esta realidad por lo que han tenido dificultad en el hecho de estructurar una buena planificación.

**Figura 10**

*Conclusión de la Variable Planificación*



## VARIABLE TECNIFICACIÓN:

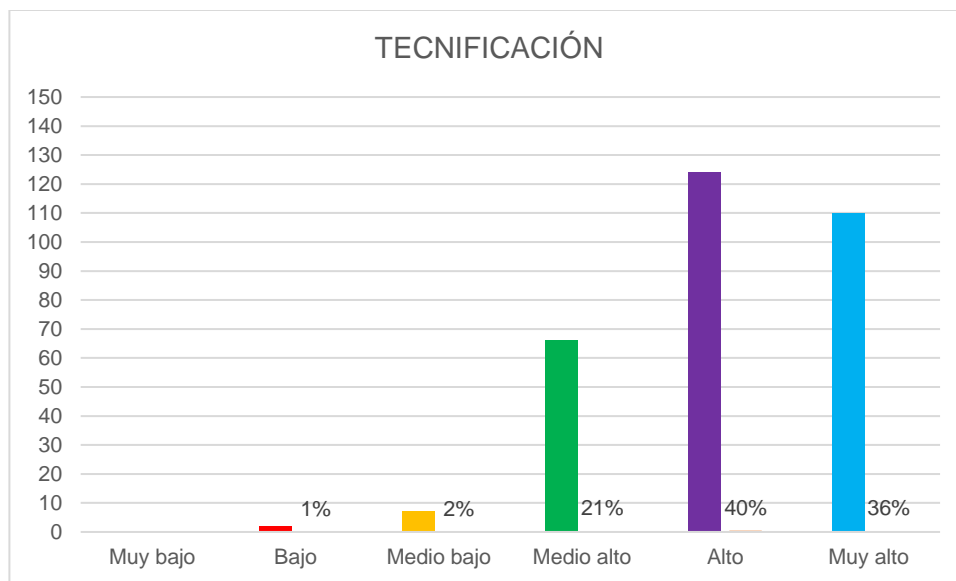
La pandemia del COVID 19, llegó a la vida de todos de manera inesperada, situación que repentinamente nos obligó a un cambio de vida en muchos aspectos, uno de ellos el tema laboral; las organizaciones ha tenido que tomar decisiones en tiempo record y cambiar por completo su modus operandi con sus empleados, clientes y proveedores, los aspectos de tecnificación en

todos sus formas (internet, conexiones remotas, dispositivos móviles, etc.) se han convertido en los principales aliados para quienes pretenden seguir desarrollando sus actividades en la modalidad de teletrabajo, pero no basta con que la organización cuente con las herramientas tecnológicas sino también con que su personal esté capacitado, de tal forma que puedan cambiar sus hábitos y rutina diaria para adaptarse a esta situación.

Como resultado de las preguntas que hacen referencia a este tema, la Figura 11, nos muestra que los colaboradores de la Unidad Educativa Técnico Salesiano, manifiestan lo siguiente: Que el 97% de personas manejan muy bien las herramientas tecnológicas, plataformas informáticas y otros medios que se han utilizado para facilitar su trabajo de manera virtual, ya que una de las principales características de la institución es la capacitación de sus colaboradores, a más que en la modalidad presencial también se venía trabajando con aulas virtuales por lo que están familiarizados con esta manera de trabajar, sin embargo existe un porcentaje pequeño, el 3%, al que le ha resultado más difícil trabajar mediante el uso de herramientas tecnológicas.

**Figura 11**

*Conclusión de la Variable Tecnificación*



### **2.2.3 ÁMBITO APOORTE INSTITUCIONAL EN LA ADAPTACIÓN DE SUS COLABORADORES AL TELETRABAJO**

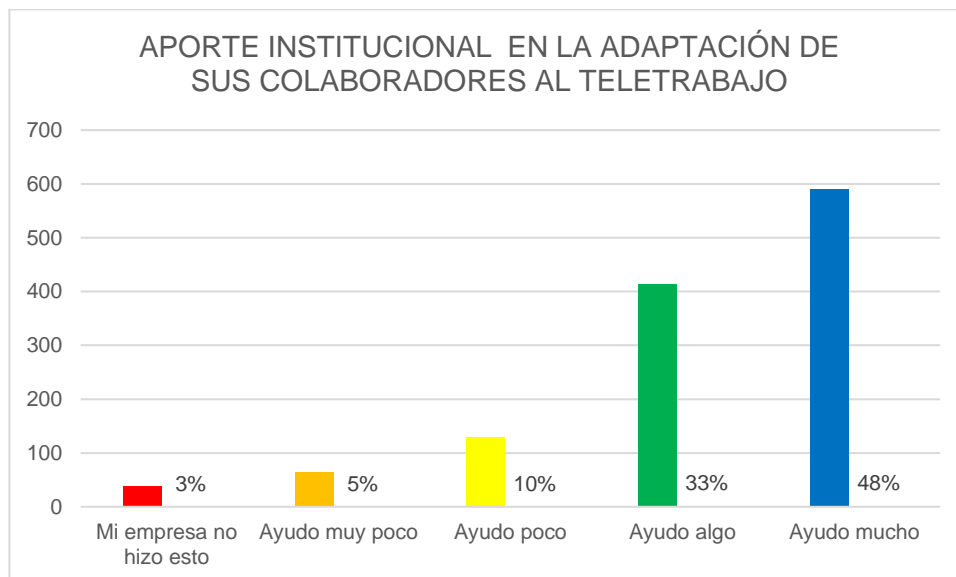
En este último ámbito que consta de 12 preguntas se analizan aspectos importantes sobre comunicación, valores, trabajo en equipo, atención al cliente y los diferentes mecanismos que ha

adoptado la institución para facilitar el proceso de ajuste de sus colaboradores a la nueva modalidad laboral que es el teletrabajo, ahora más que nunca se ha constatado que no es imprescindible estar un determinado espacio físico para trabajar, sino que se lo puede hacer desde cualquier lugar con la ayuda de internet y los diferentes soportes tecnológicos, sin embargo la organización debe preocuparse por sus colaboradores y brindarles apoyo en capacitación, desarrollo de nuevas habilidades y competencias laborales que se requieren en el teletrabajo.

En la Figura 12, se representa la percepción que han tenido los colaboradores respecto al apoyo que les ha brindado la institución para adaptarse al teletrabajo, siendo esta la siguiente: Un gran porcentaje (81%), manifiestan que han recibido apoyo de parte del establecimiento para facilitar su adaptación a la modalidad de teletrabajo, esto se ha visualizado en el acompañamiento que han tenido respecto de las capacitaciones recibidas y en la implementación de las diferentes plataformas informáticas, mismas que han facilitado su trabajo y la comunicación con alumnos, padres de familia y compañeros de trabajo; un porcentaje menor (18%), consideran que el apoyo brindado no ha sido suficiente y que les ayudó poco o nada en el proceso de adaptación al teletrabajo.

**Figura 12**

*Conclusión del Aporte Institucional en la Implementación del Teletrabajo*





## 2.3 ANALISIS DE CORRELACIÓN DE FACTORES

En la encuesta aplicada se han analizado tres factores principales que nos dan a conocer cómo es la empresa o institución en la cual trabajan, el impacto que ha tenido el teletrabajo en las actividades de los empleados y como aporo la institución para que sus colaboradores se adapten a esta nueva modalidad de trabajo, al ser una investigación bastante minuciosa, han sido varias las preguntas que se han realizado en cada factor, por lo que para la representación gráfica se ha recopilado esa información para analizarlas de manera más clara y concreta.

Para el análisis de correlación se han considerado las variables (Implicación, consistencia, adaptabilidad, misión) que representan como es la empresa o institución y tres factores principales del impacto del teletrabajo en los colaboradores (Productividad, eficiencia y motivación).

### CÓMO ES MI EMPRESA

En esta primera fase se aplicó el cuestionario de cultura organizacional de Dan Denison en el cual se analizan 4 dimensiones o rasgos culturales, los cuales tienen 12 subdivisiones de 5 ítems cada una.

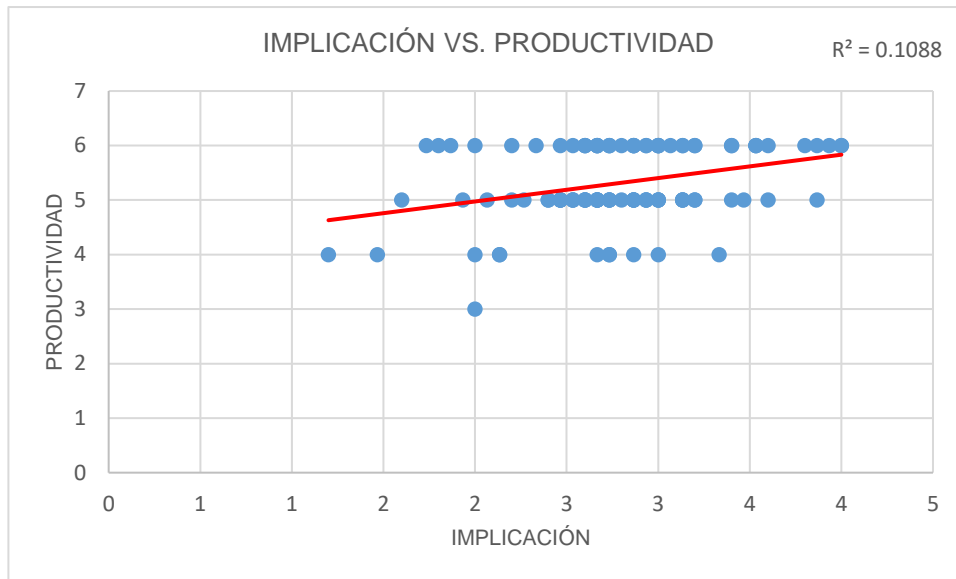
En esta sección se han abordado aspectos como:

**Implicación.-** Este se caracteriza por el poder de sus integrantes aquí podemos evaluar el empoderamiento, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades, es decir si los colaboradores están comprometidos con su trabajo y los objetivos de la organización, si participan en la toma de decisiones y si sienten pertenencia institucional. (Contreras Cueva & Gómez Gómez, 2018)

En referencia a este aspecto, la institución tiene un alto porcentaje de empoderamiento, superior al 50%; el trabajo en equipo es una característica institucional ya que los porcentajes en su mayoría identifican este aspecto, no obstante, existe temor en las relaciones interpersonales; existe compromiso marcado, en relación a alcanzar los objetivos institucionales y alrededor de la mitad de los colaboradores ha hecho del concepto de pertenencia institucional su modo operandi.

En la Figura 13, observamos que se detalla claramente que, a mayor aceptación del ámbito de implicación existe una correlación lineal con la productividad, lo que quiere decir que mientras más se involucran los colaboradores con la institución y su razón de ser, su nivel de desempeño durante el teletrabajo se incrementa y se vuelven más productivos.

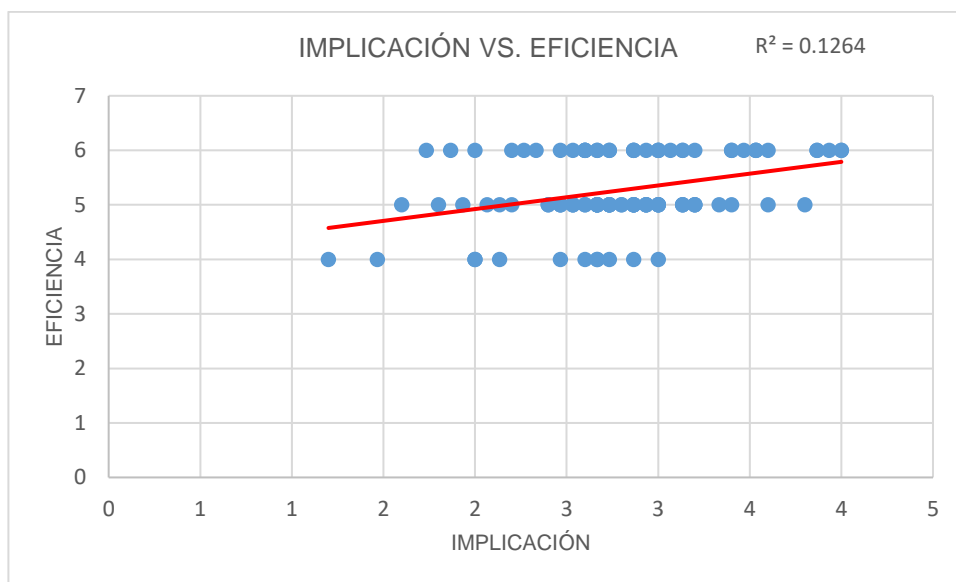
Implicación Vs. Productividad



Al ser la Implicación una variable en las cuales se evalúa el nivel de involucramiento de las personas con su trabajo, la capacidad de participación en la toma de decisiones y pertenencia institucional, esta tiene una correlación con la eficiencia de los colaboradores, en la Figura 14, se puede observar que a mayor implicación existe también mayor eficiencia de los trabajadores en el cumplimiento de sus actividades en la modalidad de teletrabajo.

Figura 14

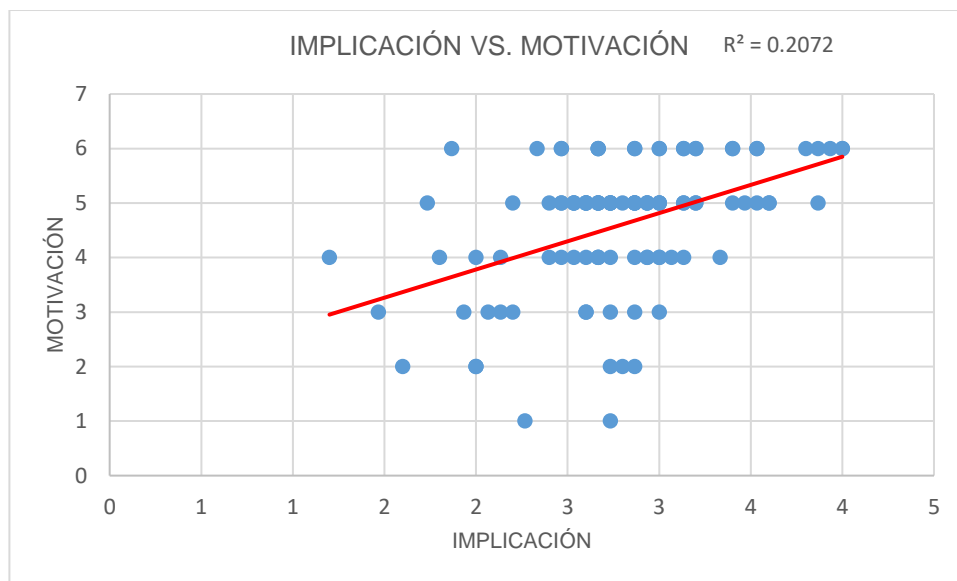
Implicación Vs. Eficiencia



La correlación que se representa en la Figura 15, nos da a conocer que la motivación de las personas está relacionada con el nivel de involucramiento que la institución les pueda generar, pues la motivación no es un elemento que necesariamente está relacionado al factor económico, también está influenciada por los objetivos que persigue la institución, por las oportunidades de desarrollo personal y profesional, sentido de pertenencia, entre otros.

**Figura 15**

*Implicación Vs. Motivación*



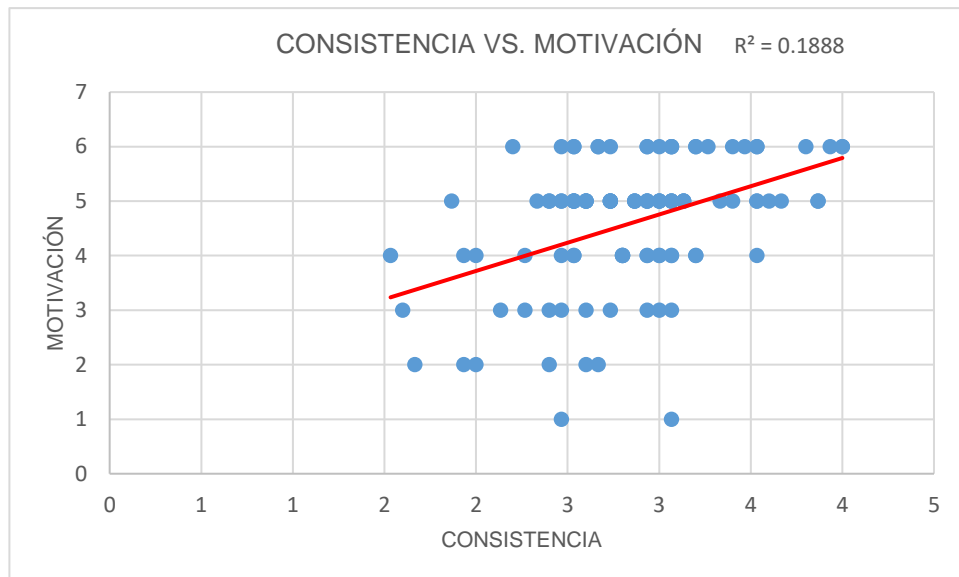
**Consistencia.-** Se caracteriza por las actividades coordinadas adecuadamente, la consistencia fuerte genera estabilidad y un alto grado de uniformidad, en esta dimensión se consideran aspectos como valores centrales, sentido de identidad y expectativas claras, acuerdos centrales que concilian las diferencias, coordinación e integración, trabajo conjunto para el logro de objetivos. (Contreras Cueva & Gómez Gómez, 2018)

En esta dimensión se puede considerar el trabajo de los directivos y coordinadores departamentales, de acuerdo a las encuestas, su labor es bastante aceptable para los miembros de los diferentes equipos, han cohesionado bien a sus colaboradores y los comprometen a la consecución de objetivos, la percepción de un trato igualitario los motiva a que su desempeño sea alto, son personas abiertas al dialogo que saben conciliar y llegar a acuerdos en donde se busque siempre el bien común.

La Figura 16, nos muestra como la motivación también se ve afectada por la variable consistencia, al ser esta variable una característica que define la estructura organizativa de la institución y su capacidad de dirección y cohesión entre sus integrantes, genera también estabilidad en sus colaboradores haciendo que sea un factor que los motive de manera especial en este proceso de cambio, al pasar del trabajo presencial a la modalidad virtual.

**Figura 16**

*Consistencia Vs. Motivación*



**Adaptabilidad.**-Las organizaciones adaptativas tienen capacidad y experiencia en introducir cambios, experimentan crecimiento, la orientación al cambio es la adaptación al entorno y anticipa a invenciones futuras, tienen orientación al cliente lo conocen anticipándose a sus próximas necesidades, están en constante aprendizaje, interpretan las señales del entorno innovando y desarrollando capacidades. (Contreras Cueva & Gómez Gómez, 2018)

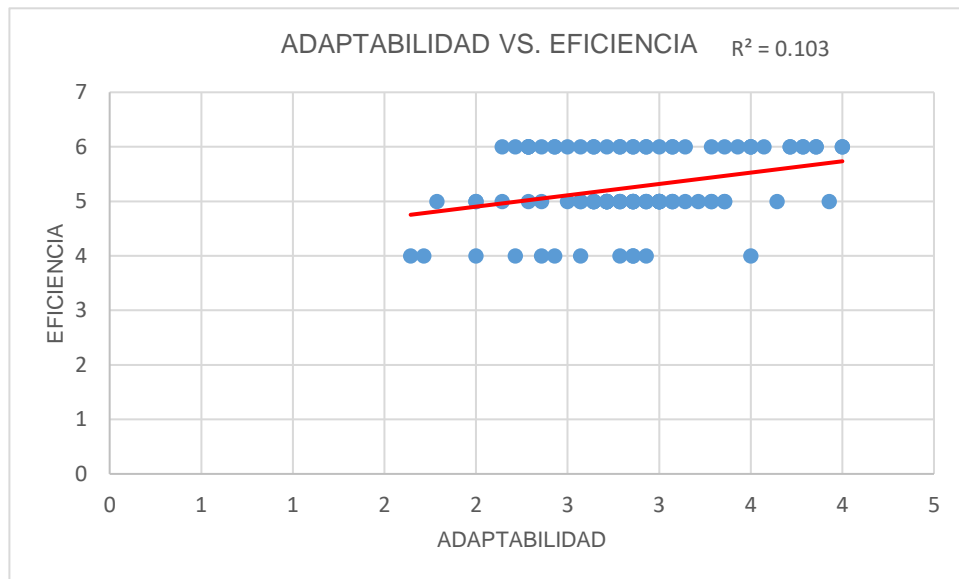
En la Unidad Educativa Técnico Salesiano por su naturaleza de brindar servicios educativos la adaptabilidad es una característica fundamental, ya que su entorno es muy cambiante, y para estar siempre a la vanguardia está siempre innovando, capacitando e invirtiendo en tecnología de punta, para adaptarse y afrontar todos los retos futuros sin perder de vista las necesidades de sus clientes.

La adaptabilidad es una variable que no hace referencia únicamente a la capacidad de los individuos para introducirse en la realidad de la institución, sino también a la capacidad de la organización en general para afrontar las demandas de su entorno, el mismo que está en constante cambio, de esta manera la Figura 17, representa la correlación de la adaptabilidad con

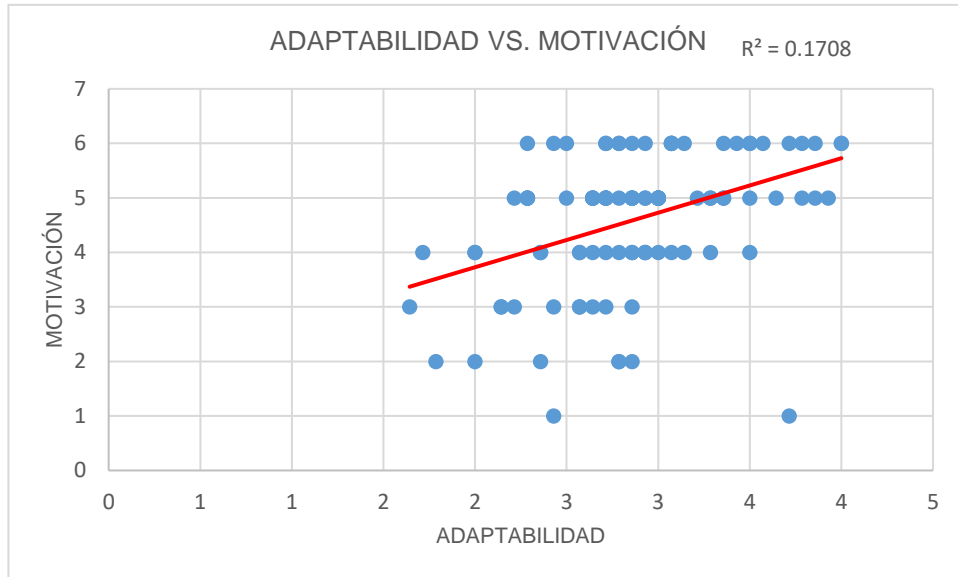
la eficiencia de los colaboradores, esta relación se da por la percepción que tienen los trabajadores de su entorno laboral, al experimentar ellos crecimiento y desarrollo personal como organizacional, los impulsa a ser eficientes en el cumplimiento de sus funciones, a realizar un trabajo consciente, optimizando tiempo, recursos y buscando tanto su bienestar como el de la organización.

**Figura 17**

*Adaptabilidad Vs. Eficiencia*



En la Figura 18, se refleja la correlación entre las variables adaptabilidad y motivación, la adaptabilidad hace referencia a la capacidad que tiene la institución para responder a las necesidades del entorno, esto hace que la organización este en constante innovación, situación que genera motivación entre sus colaboradores, ya que esto los impulsa a adquirir nuevas herramientas y estrategias de trabajo, desarrollado al máximo sus capacidades, realidad que se ha visto al momento de adaptarse al teletrabajo.

**Figura 18***Adaptabilidad Vs. Motivación*

**Misión.-** Representa el propósito, la dirección sobre las metas y objetivos estratégicos, visión clara de cómo será la organización en un futuro, la dirección y el propósito estratégico expresan el proyecto de la organización y cómo los empleados pueden contribuir al desarrollo organizacional, las metas y objetivos facilitan a los colaboradores la dirección precisa de su trabajo, la visión es la imagen de la empresa, como desea ser reconocida en el futuro, perspectiva común sobre los valores de las personas de la empresa. (Contreras Cueva & Gómez Gómez, 2018)

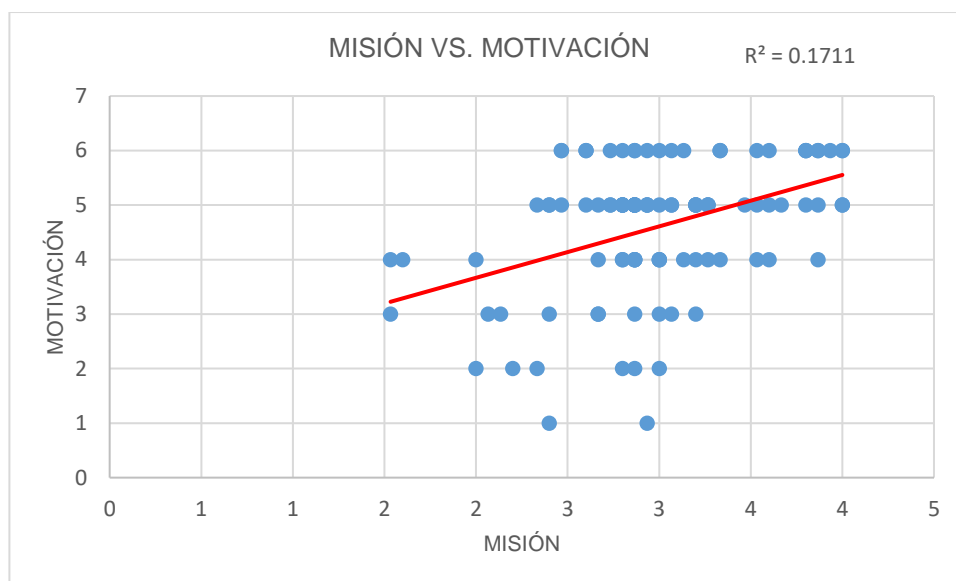
En este aspecto la misión de la Unidad Educativa Técnico Salesiano es educar evangelizando y evangelizar educando, con excelencia humana, científica y tecnológica a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes de la región. Fieles al ideal de Don Bosco, formamos “buenos cristianos y honrados ciudadanos”, actores sociales responsables con visión crítica de la realidad.

De acuerdo a los resultados de las encuestas la mayoría de los colaboradores conoce la misión institucional y enfocan su trabajo a la consecución de la misma, se identifican con la cultura de la organización y el carisma salesiano, factores que los motivan a velar por mantener el buen nombre de la institución.

La misión institucional al ser el propósito que persigue la organización, direcciona a sus colaboradores para que sepan cómo pueden contribuir ellos para la consecución de objetivos, es una variable que tiene correlación con el factor motivacional de los trabajadores, la Figura 19, representa dicha analogía, ya que al tener claras la misión y visión, las personas pueden identificarse con las mismas y generar un sentido de pertenencia que los motiva a ser más propositivos, y su aporte en la institución es muy significativo.

**Figura 19**

*Misión Vs. Motivación*



Una vez analizados los resultados de las encuestas se observa que los colaboradores en su mayoría tienen una perspectiva clara de cómo es su institución y están conformes con su estructura organizativa, se sienten identificados con su carisma y cultura organizacional, por lo que contribuyen activamente en la consecución de objetivos, sin embargo existen algunos aspectos que se deben mejorar, pero con la buena disposición de sus integrantes se puede llegar a un mayor porcentaje de satisfacción en los distintos aspectos analizados.

De manera general la Unidad Educativa Técnico Salesiano es una institución que tiene una cultura organizacional bastante marcada, pues el carisma salesiano es un plus que hace su diferencia del resto, e invita a todos quienes trabajan allí a vivir una cultura organizacional de armonía, respeto y cooperación, lo cual hace que sus colaboradores se identifiquen con la obra educativa y entreguen lo mejor de sí en cada una de sus responsabilidades.

## **IMPACTO DEL TELETRABAJO EN MIS ACTIVIDADES**

En este factor se han planteado preguntas que hacen referencia cómo los colaboradores han afrontado esta nueva modalidad de trabajo, si han estado o no preparados, si han tenido las herramientas necesarias para el teletrabajo, si han sabido distribuir bien su tiempo y mantenerse alineados a los objetivos institucionales.

Los resultados obtenidos han sido positivos en su gran mayoría su nivel de satisfacción y de adaptación ha sido alto, lo que quiere decir que a pesar de haber pasado de manera repentina y forzosa a esta nueva realidad laboral debido a la pandemia del COVID 19, los colaboradores están dispuestos a afrontar los cambios, y han hecho su mejor esfuerzo para alcanzar un buen desempeño laboral y cubrir las expectativas de sus destinatarios.

## **CUÁNTO DE CADA UNA DE ESTAS CUALIDADES DE SU EMPRESA LE AYUDO A AFRONTAR EL TELETRABAJO**

En este factor se analizó los mecanismos que adoptó la institución para ayudar a sus colaboradores, y que estos se puedan adaptar al teletrabajo sin dificultad, las respuestas que se han obtenido en esta sección nos indican que el apoyo brindado por la organización ayudo mucho para que sus empleados estén preparados y tengan las herramientas necesarias para tele trabajar, pues como ya se mencionó anteriormente, al ser una institución educativa, están a la vanguardia de la tecnología y en constante innovación, por lo que desde años atrás cuentan con plataformas informáticas que facilitan el trabajo de sus colaboradores y de sus destinatarios ya sean estos estudiantes o padres de familia, haciendo que ya estén familiarizados con los medios de trabajo virtual.



## CAPITULO 3

### DISCUSIÓN

De acuerdo al análisis de los resultados de las entrevistas, así como de las encuestas aplicadas al personal Directivo, Docentes y Administrativos de la Unidad Educativa Técnico Salesiano Campus Yanuncay, quienes se acogieron a la modalidad de Teletrabajo, se ha podido observar que la Institución tiene muchas fortalezas en su cultura organizacional, las cuales han hecho que la adaptación a esta nueva modalidad laboral, como consecuencia de la crisis sanitaria por el COVID 19 haya sido exitosa; esta afirmación se ve respaldada en las Figuras 4,5,6,7 que representan las variables de cultura organizacional en donde los valores de aceptación por parte de los empleados es superior al 60%. Esto según Llanos (2016), en su análisis de cultura organizacional como eje de acción en la gestión humana, manifiesta que las organizaciones son entes vivos conformados por personas, las mismas que interactúan en forma permanente, lo que hace que exista un intercambio de influencias mutuas, las cuales pueden ser consideradas como fortalezas o debilidades, estas características de la personalidad y la cultura de sus miembros, trascenderán los límites de la institución y se reflejarán en su accionar con los clientes externos.

En las entrevistas realizadas a los actores clave de la institución hemos abordado temas de gestión de trabajo, liderazgo e identidad institucional las cuales nos han transmitido respuestas positivas, ya que las mismas están relacionadas con el trabajo en equipo, motivación y sentido de pertenencia, en las Figuras 1, 2 y 3 se observan los porcentajes de aceptación los cuales sobrepasan el 75%. Este análisis concuerda con lo que mencionan Manjarrez, Boza,& Mendoza (2020), en su estudio sobre motivación en el desempeño laboral, al decir que el hecho de que los colaboradores se sientan realizados como personas y como profesionales, se manifiesta en la ejecución de sus tareas, aceptando nuevos desafíos y agregando valor a su trabajo, es así que la motivación dentro del ámbito laboral, es actualmente un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la consecución de objetivos esperados, es por esto que las organizaciones deben preocuparse por estimular las aptitudes de su personal ya que esto aumenta su rendimiento y calidad de trabajo, haciendo que la organización sea más competitiva en el mercado.

En cuanto al tema de adaptación de los colaboradores a la modalidad de teletrabajo, se han analizado cuatro variables, Adaptación, Motivación, Planificación y Tecnificación, en las cuales se consideran factores de actitud personal, capacidad de organización entre la vida laboral y familiar, así como manejo de tecnologías de información y comunicación; de igual manera los resultados obtenidos en las encuestas sobre este tema han sido con porcentajes de aceptación superiores al 70% como se ve reflejando en las Figuras 8,9,10 y 11; en este caso la mayoría de

personas han indicado estar satisfechas con el proceso de cambio que les ha tocado experimentar de manera repentina, esto les ha generado compromiso con su trabajo y mantienen un nivel alto de responsabilidad y cumplimiento de objetivos. Pisco (1999), en su estudio sobre satisfacción laboral y productividad expone que “las teorías humanistas sostiene que el trabajador más satisfecho es aquel que satisface mayores necesidades psicológicas y sociales, por tanto suele poner mayor dedicación en las tareas que realiza”, y esta satisfacción está relacionada con el trato que recibe el empleado, con las relaciones que mantiene con sus compañeros de trabajo, la posibilidad que tiene de aplicar sus conocimientos y las oportunidades de crecimiento que le brinde la institución, por tanto quien está satisfecho con su puesto de trabajo demuestra actitudes positivas hacia este, tiene buena predisposición, se adapta, innova y es más competitivo.

Otro factor que se analizó en este estudio, fue el aporte que la institución hizo para la adaptación de los colaboradores al teletrabajo, ya que al ser este un proceso de cambio dentro de la realidad laboral, podía generar muchas reacciones en su personal y en su organización, en cuanto al trabajo en sí, como por ejemplo resistencia al cambio, reestructuración de procesos, se podía ver afectado el nivel de desempeño de los trabajadores, incrementos de costos para la empresa, entre otras, y en este caso en especial al ser una institución educativa se afecta directamente las interrelaciones entre los docentes y los estudiantes que son la razón de ser de la organización; es por esto que el aporte de la institución es fundamental para mantener su existencia y defender su nivel de competitividad en el mercado. La encuesta en esta sección indica que, el apoyo brindado por la organización ayudo mucho para que sus empleados estén preparados y tengan las herramientas necesarias para tele trabajar; en la Figura 12, se muestra que el 81% de colaboradores considera que el aporte de la institución fue valioso en este proceso de cambio de modalidad laboral; Castañeda (2011), en su estudio sobre el cambio en las organizaciones, respalda esta afirmación al decir que los directivos quienes son los que representan a la institución, son el punto de partida en todo proceso de cambio, flexibilizando los procesos y orientándolos hacia la productividad, facilitando herramientas de trabajo, con el fin de que puedan afrontar las exigencias de los clientes, tomar todas la medidas necesarias para orientar a la consecución de los objetivos planteados y al cumplimiento de la misión institucional, pero recalca además que sin el apoyo de los colaboradores ninguna de estas estrategias darían resultado ya que son ellos quienes gestan este proceso.

De manera general los resultados obtenidos en este estudio tanto en las entrevistas como en las encuestas, han dado a conocer que los colaboradores han acogido con la mejor predisposición el proceso de cambio, al pasar de la modalidad de trabajo presencial a la de teletrabajo, el precautelar sus vidas y la de sus familiares ha sido un factor de gran influencia, al igual que mantener su estabilidad laboral en este tiempo de crisis; Matallana (2020), en su ensayo sobre retos empresariales tras el corona virus, manifiesta que ha sido un desafío tanto para las

organizaciones como para sus empleados, adoptar nuevos mecanismos y acoplarse a diferentes herramientas tecnológicas con el fin de conservar sus trabajos, el teletrabajo ha sido una de las principales alternativas que han encontrado las organizaciones para continuar con sus actividades y evitar el incremento del desempleo y la crisis económica.

Ferrer (2015), en su artículo “La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en procesos de implementación y gestión del cambio organizacional”, manifiesta que en todas las organizaciones, ya sean estas públicas o privadas, el factor humano es el más importante en un proceso de cambio, y sugiere se deben tomar en cuenta aspectos que pueden ser muy relevantes como por ejemplo, el tiempo que debe tomar un empleado para ajustarse a una nueva realidad, entender la necesidad de generar ese proceso diferente, para comprometerse con él, y contar con las herramientas necesarias para enfrentarlo; el proceso de modificación laboral en la Unidad Educativa Técnico Salesiano, no fue una situación planificada, más bien nace ante la crisis sanitaria por el COVID 19, con el fin de mantener los servicios educativos, sin embargo los resultados obtenidos han sido positivos, a pesar que las personas tuvieron que afrontar este cambio de manera inmediata y con las herramientas que tenían al momento, demostraron una actitud positiva y de cooperación, para sacar adelante su trabajo y a la institución.

Para Terán & Botero (2011), en su estudio referente a la calidad de vida laboral en la docencia, muestran que la labor educativa implica mayor compromiso personal que otras profesiones, por lo que requiere de mayor esfuerzo para desempeñar bien sus funciones y atender con responsabilidad las necesidades de sus estudiantes, pudiendo ser esta una causa para desarrollar estrés ocupacional y afectar su salud de manera general; en el estudio realizado a los docentes de la Unidad Educativa Técnico Salesiano, se ha podido ratificar que la institución y sus directivos brindan condiciones laborales que contribuyen a potencializar las cualidades humanas y profesionales de su personal, mitigando así cualquier circunstancia que ponga en riesgo su salud y bienestar que pueda afectar su productividad; ha sido gracias a esto que solo un 10% de colaboradores se vio afectado en su motivación y estado emocional a causa de la pandemia, el confinamiento.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta investigación se realizó la identificación de las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Unidad Educativa Técnico Salesiano, al momento de implementar teletrabajo en el período de crisis y se observó que:

La Institución posee características muy importantes en su cultura organizacional, las cuales han sido favorables al momento de la implementación del teletrabajo en el período de crisis, haciendo que este proceso sea exitoso. Como principales fortalezas de la cultura organizacional de la Unidad Educativa Técnico Salesiano puedo mencionar tres de significativa importancia:

- a) Gestión de trabajo,
- b) Liderazgo e
- c) Identidad institucional.

Las opiniones de los colaboradores tanto en las entrevistas como en las encuestas han sido bastante favorables, la mayoría de las personas se sienten identificadas con el carisma de la institución, consideran que están en un buen ambiente de trabajo y adicionalmente se sienten valorados, creen que la institución se preocupa por potenciar sus capacidades, expresan que trabajan con estrategias claras, que los encamina a la consecución de objetivos; y esto hace que se comprometan más con sus actividades laborales.

El aspecto de la “gestión del trabajo”, a nivel administrativo, también ha sido fundamental para que los colaboradores tengan una actitud positiva de su organización, pues ellos consideran que los directivos se preocupan por el bienestar de todos los integrantes de la comunidad educativa, ya sean estos empleados, clientes o proveedores, y que las gestiones que se realizan están enfocadas siempre al bien común, que direccionan a la institución de manera acertada, innovando e impulsando siempre al aprendizaje.

El “liderazgo”, que si bien tiene un porcentaje alto de aceptación (68%), tiene también aspectos mejorables como por ejemplo la capacidad de inducir al trabajo en equipo y a la capacitación continua, pues la percepción de los empleados respecto a este tema hace un llamado de atención a los líderes y directivos, ya que son ellos quienes deben fomentar y propiciar el trabajo en equipo y la interacción entre sus miembros, las capacitaciones también deben ser dadas en todos los niveles de la institución y en temáticas que refuercen sus competencias de acuerdo a la actividad que realizan.

La satisfacción de los colaboradores en sus puestos de trabajo ha sido un factor positivo para que existe buena disposición para asumir cambios; este aspecto es también consecuencia de un proceso de selección bien realizado para incluir a un nuevo funcionario en la entidad; ya que desde un inicio se consideran a personas que se identifiquen con el Carisma Salesiano, es decir que quienes trabajan aquí son personas que antes de ser parte de la nómina institucional ya experimentaron algún vínculo con los Salesianos, es por esto que la mayoría de los colaboradores son ex alumnos, catequistas de algún oratorio salesiano, cooperadores salesianos, ex voluntarios salesianos o miembros de los diferentes grupos de las parroquias salesianas y quienes no lo son, acá se contagian del ambiente salesiano y se involucran en las diferentes propuestas asociativas, esto les motiva y a la vez genera ese sentido de pertenencia, que suma muchísimo al momento de trabajar por los objetivos institucionales.

La crisis sanitaria y económica que atraviesa el país ha hecho reaccionar de manera efectiva a los colaboradores de la Institución, haciendo que estos valoren su trabajo y tengan un mejor desempeño para sacar adelante a la institución y conservar su trabajo. El tema de la pandemia del COVID 19 y las dificultades económicas que se generaron a nivel mundial, es otro factor a considerar para la rápida adaptación de los colaboradores a la modalidad de teletrabajo; a nivel general muchas empresas empezaron a despedir a sus colaboradores y la U. E.T.S. no fue la excepción, al transcurrir el segundo mes de confinamiento más de 50 colaboradores entre personal Docente, Administrativo y de Servicios, fueron desvinculados; esto causó inestabilidad y miedo entre los empleados, lo que les motivó y les forzó a adaptarse rápidamente al trabajo en modo virtual y a valorar lo que la institución les brinda para su bienestar laboral y personal.

El Carisma Salesiano propio de la institución genera pertenencia y un buen ambiente de trabajo, motivando a los colaboradores a sumar esfuerzos para cualquier cambio o implementación que se requiera; es importante también anotar que el carisma salesiano (debido a sus características axiológicas) ofrece en sus diferentes obras un ambiente de cordialidad, familiaridad y de alegría profunda en lo cotidiano, en donde se crean espacios donde se puede trabajar con libertad, seguridad y compromiso, es por eso que quienes forman parte de esta entidad educativa ponen en práctica cada día el ejemplo y legado de su Patrono San Juan Bosco, el cual estructuró el ahora denominado "sistema preventivo", mismo que se sustenta en tres pilares fundamentales (razón, religión y amor); y que de hecho es un sistema para ser visto y no para ser escrito; así comprendido entonces, los actuales colaboradores de las obras de su fundador, entregan lo mejor de sí para hacer un buen trabajo con los jóvenes, sus principales destinatarios; este aspecto sería una de las principales causas para que en el presente estudio se pueda corroborar la satisfacción de los empleados con su entorno laboral.

Con todo lo que hemos mencionado anteriormente se sugieren las siguientes recomendaciones:

Hacer más énfasis en el trabajo en equipo ya que ésta ha sido una variable en la que se ha podido identificar inconformidad por parte de algunos colaboradores.

Fomentar la interacción entre los diferentes equipos de trabajo, con el fin de que todos conozcan lo que hacen en las diferentes áreas, y el trabajo pueda ser más cooperativo.

Preocuparse porque la capacitación involucre a todos los niveles de la Institución (Docentes, Administrativos, Servicios) y que sean en temas que refuercen sus competencias.

Mantener al todo el personal motivado, reconociendo y valorando su trabajo.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alabart, Y. (2014). Modelo, metodología y herramientas para el diagnóstico de la cultura organizacional. *Vida simbólica y cultura en las organizaciones*. Guayaquil.
- Arcentales, X. (Octubre de 1999). El pensamiento creativo aplicado al diseño de un sistema de señaletica para la Universidad Politécnica Salesiana de Cuenca. *(Tesis de Maestría)*. Universidad Técnica Particular de Loja, Cuenca, Ecuador.
- Buira, J. (2012). *El teletrabajo entre el mito y la realidad*. Barcelona: UOC.
- Castañeda, R. (2011). El proceso de cambio en las organizaciones. *(Tesis de Maestría)*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Nuevo León.
- Castro, A. C. (2015). El cambio en la cultura organizacional como mecanismo para propiciar alternativas efectivas de teletrabajo en las organizaciones. *Trabajo de Grado de Especialización*. Universidad Militar Nueva Granada, Bogota.
- Contreras Cueva, A. B., & Gómez Gómez, A. (2018). Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la cultura organizacional. *Revista de investigación SIGMA /Vol. 5 N. 1*, 59-86.
- Cujar, A., Ramos, C., Hernández, H., & Jorge, L. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 350-355.
- D' Alessandro, M., Puricelli, Y., & Rodríguez, N. (2013). Teletrabajo y Cultura Organizacional. *Trabaja de investigación final*. Universidad Argentina de la Empresa, Buenos Aires.
- Ecuador, M. d. (2016). Acuerdo Ministeria MDT-2016-190.
- Ecuador, M. d. (2016). Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2016-190.
- Ecuador, M. d. (2020). Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-076.
- Fernandez, S. (2011). *Análisis Factorial*. Universidad Autonoma de Madrid, Madrid.
- Ferrer, R. (2015). La influencia del factor humano, el liderazgo y la cultura de las organizaciones en procesos de implementación y gestión del cambio organizacional. *Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales*, 102-114.
- García Navarro, A. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnostico de cultura organizacional. *Perspectivas*, 75-102.
- Gonzalez Zuluaga, A., Flores Londoño, K., & Vera Pelaez, V. (28 de Julio de 2014). Gestión del Cambio y el Teletrabajo. *Especialización de Gestión de Talento Humano y la Productividad*. Medellin, Medellin, Colombia.
- Gonzalez, A., Floréz, K., & Vera, V. (2014). Gestión del Cambi y el Teletrabajo. *Trabajode Grado de Especialización*. Universidad de Medellín, Medellín.

- Goodstein, N., & Pfeiffer. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- ITALAC, A. I. (2017). *Primer Informe del Teletrabajo en América Latina y el Caribe*. Brasilia. Obtenido de <https://cidtt.org/wp-content/uploads/2018/03/Estado-del-Teletrabajo-en-Am%C3%A9rica-Latina.pdf>
- Llanos Mónica, M. (2016). *La cultura organizacional: Eje de acción en la gestión humana*. Samborondón-Ecuador: Departamento de Publicaciones Universidad ECOTEC.
- López, N. (2017). Propuesta de marco de referencia para teletrabajo en Ecuador y soporte mediante tecnologías de información, caso de estudio empresa Antijaguar Cia. Ltda. (*Tesis de Maestría*). UDLA Facultad de Posgrados, Quito.
- Manjarrez, N., Boza, J., & Mendoza, E. (2020). La motivación en el desempeño laboral de los empleados de los hoteles en el canton Quevedo Ecuador. *Universidad y Sociedad*, 359-365.
- Matallana, L. (2020). Retos empresariales tras el Corona virus COVID 19. (*Ensayo*). Universidad Católica de Colombia, Bogotá.
- Mena Mendez, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión N.46*, 11-47.
- MINTIC, M. d. (2012). *El Libro Blanco del Teletrabajo en Colombia Versión 2.0*. Bogotá: Corporación Colombia Digital.
- Montes, R., & Nieto, F. (2016). Teletrabajo: El futuro del sector empresarial es una sociedad global basada en las TIC. (*Tesis de Maestría*). Universidad de Granada, Granada.
- Pere, J., & Cristina, A. (2010). El análisis factorial como tecnica de investigación en Psicología. *Papeles del Psicologo Vol. 31*, 18-33.
- Pino, Y. A. (2011). Modelo metodológico para diagnstico de la cultura organizacional. *Revista Ciencia y Tecnología*, 11-22.
- Pisco Atalaya, M. C. (1999). Satisfacción Laboral y Productividad. *Revista de Psicología -AÑO III N. 5*.
- Punina, A. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas Revista Digital*, 62-73.
- Rodriguez, M. M. (2017). Teletrabajo Internacional y Cambio Cultural en la UNED: consideraciones desde la experinecia. *XVII CONGRESO INTERNACIONAL Innovación y Tecnología en la Educación a Distancia*. Costa Rica: Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica.
- Serrate, A., Portuondo, A., Sanchez, N., & Roberto, S. (2013). Evaluación de la cultura organizacional y se incidencia en la efectividad grupal. *Ingeniería Industrial Vol. 1*, 2-12.



- Suamtra Ghoshal, C. A. (1998). *El nuevo papel de la iniciativa individual en la empresa*. Barcelona: Paidós Ibérica S.A.
- Terán, A., & Botero, C. (2011). El capitalismo organizacional: una mirada a la calidad de vida laboral en la docencia universitaria. *Cuadernos de Administración (Universidad del Valle)*.
- Vallejo, A. (2020). Análisis de la Implementación del teletrabajo en el sector privado en Ecuador (pag. 79,80). *(Tesis de Maestría)*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.
- Vallejo, A. (2020). Analisis de la implementación del teletrabajo en el sector privado en Ecuador (pag.82). *(Tesis de Maestría)*. Universidad Andina Simón Bolívar, Quito.
- Vallejo, P. (2011). *el analisis factorial en la construccion e interpretacion de test, escalas y cuestionarios*. Universida Pontificia Comillas, Facultad de Ciencias Humanas y Sociales, Madrid.
- W. López, N., Perez, C., Nagham, E., & Vásquez, M. (2014). Teletrabajo, enfoque desde la perspectiva de la salud. *Medicina y Seguridad del Trabajo*, 12-13.
- Zamora, S., Monroy, L., & Chávez, C. (2010). *Análisi factorial: una técnica para evaluar la dimensionalidad de la pruebas*. Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior A.C., México.

## ANEXOS

### Anexo 1

#### Entrevista

#### ENTREVISTA APLICADA A LOS ACTORES CLAVE DE LA UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO SALESIANO

##### Enfoque al cliente

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

##### Aprendizaje empresarial

3. Hablando del entorno, ¿Diría usted que la institución es buena para afrontar el cambio?
4. ¿Cómo se prepara la institución para afrontar posibles cambios?

##### Creación de cambio

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

##### Coordinación e integración

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

##### Valores clave

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

##### Empoderamiento

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

##### Desarrollo de destrezas

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

##### Orientación de equipo

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

##### Visión

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

##### Intención y dirección estratégica

18. ¿Conoce usted la misión de su institución?

19. ¿Cree usted que su institución cumple realmente con esa misión?

**Metas y objetivos**

20. ¿Conoce usted los objetivos de su cargo?

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

**Anexo 2**

*Encuesta*

**ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DOCENTE Y ADMINISTRATIVO QUE SE ACOGIO A LA MODALIDAD DE TELETRABAJO**

**Sección 1 de 4**

**ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

Saludos, soy Verónica García, estudiantes de la maestría de Gestión de Talento Humano de la Universidad del Azuay y estoy en la actualidad preparando mi trabajo final de tesis con la temática de CULTURA ORGANIZACIONAL relacionada al teletrabajo.

Para lo cual con la autorización de la UNIDAD EDUCATIVA TÉCNICO SALESIANO se realiza la presente encuesta. Para esto le pido, de manera muy comedida, que llene el siguiente formulario en el cuál se recopila información sobre cómo la situación actual que pasamos a nivel de ciudad y empresa está afectando a nuestras funciones.

ESTE FORMULARIO ES COMPLETAMENTE ANÓNIMO y se garantiza que la información proporcionada va a ser utilizada sólo con el propósito de investigación académica.

Recuerde que las respuestas son opiniones basadas en su experiencia de trabajo dentro de la institución, por lo tanto, no hay respuestas correctas o incorrectas.

Saludos y muchas gracias por su colaboración.

**Sección 2 de 4**

**CULTURA ORGANIZACIONAL**

A continuación se presentan una serie de afirmaciones sobre nuestra institución, 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?
---------------------

- |   |
|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros</li> <li>2. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por si mismas</li> <li>3. La capacidad de las personas es vista como una ventaja competitiva</li> <li>4. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo</li> <li>5. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave</li> <li>6. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen</li> <li>7. Este grupo tiene una cultura claramente marcada</li> <li>8. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas</li> <li>9. Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles</li> <li>10. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar</li> <li>11. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano</li> <li>12. La innovación es algo que fomenta la empresa</li> <li>13. Muchas ideas se pierden por el camino</li> <li>14. Nos aseguramos que diferentes áreas sepan lo que están haciendo las otras</li> <li>15. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización</li> <li>16. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos</li> <li>17. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común</li> <li>18. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible</li> <li>19. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización</li> <li>20. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo</li> <li>21. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro</li> <li>22. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo</li> <li>23. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara</li> <li>24. Nuestra estrategia sirve de ejemplo para otras organizaciones</li> <li>25. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados</li> <li>26. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir</li> <li>27. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar</li> <li>28. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo</li> <li>29. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas</li> <li>30. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas</li> <li>31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar</li> <li>32. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios</li> <li>33. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo</li> <li>34. Respondemos bien a los cambios del entorno</li> <li>35. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes</li> <li>36. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones</li> <li>37. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios</li> <li>38. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes</li> <li>39. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno</li> <li>40. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo dentro del grupo</li> </ol> |
|---|

41. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita
42. La mayoría de miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo
43. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado
44. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información
45. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección
46. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización
47. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización
48. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización
49. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo
50. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto
51. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos
52. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas
53. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas
54. Los líderes y directores practican lo que pregonan
55. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo a nuestra visión a largo plazo
56. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo
57. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros
58. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo
59. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro

### Sección 3 de 4

#### 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 límites para mis tareas
10. Mi cumplimiento de horas laborales (No trabajar horas extras)
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

Sección 4 de 4

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 la crisis
12. Que la empresa supo anticiparse ante esta situación

Por favor introduzca su edad

Cuántos años lleva trabajando en la empresa

Cuál es su sexo.