



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

DEPARTAMENTO DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

**Fortalezas y debilidades de la cultura organizacional en la
Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca al
momento de implementar el teletrabajo durante la emergencia
sanitaria de 2020 por COVID-19**

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

Autor:

David Eduardo Cervantes Chacón

Director:

Leonardo Esteban Carpio Cordero

Cuenca – Ecuador

2020

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se lo dedico de manera especial a mis padres, Víctor y Leonor que siempre me estuvieron apoyándome, de manera incondicional, de igual manera a mi amiga y compañera Enma María González que estuvo en todo momento, para poder lograr cualquier propósito.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad del Azuay, por permitirme ser parte de su gran formación. Un agradecimiento especial a la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca por su ayuda prestada para poder conseguir Información que fue muy importante para el desarrollo de esta tesis, Un agradecimiento especial al Mg. Leonardo Esteban Carpio Cordero, por su predisposición y voluntad de guiar el presente artículo

RESUMEN

La importancia de este proyecto radica en realizar un análisis crítico de la cultura organizacional en el teletrabajo durante la emergencia sanitaria de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca según el modelo Dan Denison. Para el cumplimiento de este, se llevó a cabo en dos fases metodológicas, una cualitativa por medio de entrevistas y cuantitativa por medio de encuestas, las cuales fueron analizadas por medio del programa SPSS versión 22 y el Modelo de Denison. Por medio del estudio se obtuvo las oportunidades y fortalezas de la institución dentro de parámetros como adaptabilidad, consistencia, involucramiento y misión, de esta manera se establecieron las ventajas competitivas de la organización en la nueva modalidad de teletrabajo, obteniendo una relación positiva entre el teletrabajo y la cultura organizacional de la institución.

PALABRAS CLAVE

Coronavirus, Teletrabajo, Servidor Público, Cultura Organizacional, Dirección Regional del Trabajo, Modelo de Denison.

ABSTRACT Y KEYWORDS

ABSTRACT

The importance of this project lies on making a critical analysis of **organizational teleworking culture** during the health emergency. The study was applied in the Regional Direction of Labor and Public Service of Cuenca according to Dan Denison model. To accomplish this, the methodology was carried out in two methodological phases, a qualitative one through interviews and a quantitative one through surveys, which were analyzed by using the SPSS version 22 program and Denison Model. The study showed the opportunities and strengths of the institution within parameters such as adaptability, consistency, involvement and mission; in this way the competitive advantages of the organization in the new telework modality were established, obtaining a positive relationship between telework and the organizational culture of the institution.

KEYWORDS Coronavirus, Teleworking, Public Server, Organizational Culture, Regional Direction of Labor, Denison Model

Translated by:



David Eduardo Cervantes Ch.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
PALABRAS CLAVE	iv
ABSTRACT Y KEYWORDS	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1:	7
MATERIALES Y MÉTODOS	7
TIPO DE ESTUDIO	7
ESCALA DE MEDICIÓN PARA LAS ENCUESTAS	8
CODIFICACIÓN DE DATOS PARA ENCUESTAS	8
METODOLOGÍA	8
CAPÍTULO 2:	11
ANÁLISIS DE RESULTADOS	11
PRUEBA DE INSTRUMENTOS	11
RESULTADOS	12
¿Qué factores de la cultura organizacional canalizan el teletrabajo?	12
Diagnóstico de la aplicación de la metodología de Denison a la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca	12
Análisis de las dimensiones culturales de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca	12
Análisis de la Adaptabilidad de la cultura organizacional de Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca	13
Análisis de la Consistencia de la cultura organizacional de Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca	14
Análisis de la Involucramiento de la cultura organizacional de Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca	15
Análisis de la Misión de la cultura organizacional de Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca	16
Resultados de las entrevistas	16

CAPÍTULO 3:	20
DISCUSIÓN	20
CONCLUSIONES	23
RECOMENDACIONES	25
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	26
ANEXOS	29
ANEXOS 1: ENTREVISTAS REALIZADAS	29
ANEXO 2: TABLAS DE FRECUENCIAS DE LAS DIMENSIONES E ÍNDICES	41
ANEXO 3: FORMATO DE ENCUESTA	65

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Dimensiones del enfoque de Denison.....	19
---	----

Índice de tablas

Tabla 1 Dimensiones de la Cultura Organizacional.....	9
Tabla 2 Interpretación de la escala de medición aplicada.....	9
Tabla 3 Dimensiones con sus respectivos estadísticos	12
Tabla 4 Estadísticos para los índices de la dimensión de adaptabilidad	13
Tabla 5 Estadísticos para los índices de la dimensión de consistencia	14
Tabla 6 Estadísticos para los índices de la dimensión de involucramiento.....	15
Tabla 7 Estadísticos para los índices de la dimensión de misión.....	16
Tabla 8 Encuesta de Denison. Índice Intención y Dirección.....	41
Tabla 9 Encuesta de Denison. Índice Intención y Dirección.....	41
Tabla 10 Encuesta de Denison. Índice Intención y Dirección.....	41
Tabla 11 Encuesta de Denison. Índice Intención y Dirección.....	42
Tabla 12 Encuesta de Denison. Índice Intención y Dirección.....	42
Tabla 13 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Intención y Dirección	42
Tabla 14 Encuesta de Denison. Índice Metas y Objetivos	43
Tabla 15 Encuesta de Denison. Índice Metas y Objetivos	43
Tabla 16 Encuesta de Denison. Índice Metas y Objetivos	43
Tabla 17 Encuesta de Denison. Índice Metas y Objetivos	44
Tabla 18 Encuesta de Denison. Índice Metas y Objetivos	44
Tabla 19 Encuesta de Denison. Estadísticas Índice Metas y Objetivos.....	44
Tabla 20 Encuesta de Denison. Índice Visión	45
Tabla 21 Encuesta de Denison. Índice Visión	45
Tabla 22 Encuesta de Denison. Índice Visión	45
Tabla 23 Encuesta de Denison. Índice Visión	46
Tabla 24 Encuesta de Denison. Índice Visión	46
Tabla 25 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Visión.....	46
Tabla 26 Encuesta de Denison. Índice Orientación al cambio	47

Tabla 27 Encuesta de Denison. Índice Orientación al cambio.	47
Tabla 28 Encuesta de Denison. Índice Orientación al cambio	47
Tabla 29 Encuesta de Denison. Índice Orientación al cambio.	48
Tabla 30 Encuesta de Denison. Índice Orientación al cambio.	48
Tabla 31 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Orientación al cambio.....	48
Tabla 63 Encuesta de Denison. Índice Orientación al Cliente.....	49
Tabla 64 Encuesta de Denison. Índice Orientación al Cliente.....	49
Tabla 65 Encuesta de Denison. Índice Orientación al Cliente.....	49
Tabla 66 Encuesta de Denison. Índice Orientación al Cliente.....	50
Tabla 67 Encuesta de Denison. Índice Orientación al Cliente.....	50
Tabla 68 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Orientación al Cliente.	50
Tabla 38 Encuesta de Denison. Índice Aprendizaje Organizativo.	51
Tabla 39 Encuesta de Denison. Índice Aprendizaje Organizativo.....	51
Tabla 40 Encuesta de Denison. Índice Aprendizaje Organizativo.....	51
Tabla 41 Encuesta de Denison. Índice Aprendizaje Organizativo.....	52
Tabla 42 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Aprendizaje Organizativo.	52
Tabla 43 Encuesta de Denison. Índice Empoderamiento.....	52
Tabla 44 Encuesta de Denison. Índice Empoderamiento.....	53
Tabla 45 Encuesta de Denison. Índice Empoderamiento.....	53
Tabla 46 Encuesta de Denison. Índice Empoderamiento.....	53
Tabla 47 Encuesta de Denison. Índice Empoderamiento.....	54
Tabla 48 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Empoderamiento.	54
Tabla 49 Encuesta de Denison. Índice Trabajo en Equipo.....	54
Tabla 50 Encuesta de Denison. Índice Trabajo en Equipo.....	55
Tabla 51 Encuesta de Denison. Índice Trabajo en Equipo.....	55
Tabla 52 Encuesta de Denison. Índice Trabajo en Equipo.....	55
Tabla 53 Encuesta de Denison. Índice Trabajo en Equipo.....	55
Tabla 54 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Trabajo en Equipo.	56
Tabla 55 Encuesta de Denison. Índice Desarrollo de Capacidades.....	56
Tabla 87 Encuesta de Denison. Índice Desarrollo de Capacidades.....	57

Tabla 57 Encuesta de Denison. Índice Desarrollo de Capacidades.....	57
Tabla 58 Encuesta de Denison. Índice Desarrollo de Capacidades.....	57
Tabla 90 Encuesta de Denison. Índice Desarrollo de Capacidades.....	57
Tabla 60 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Desarrollo de Capacidades.	58
Tabla 61 Encuesta de Denison. Índice Valores Básicos.	58
Tabla 62 Encuesta de Denison. Índice Valores Básicos.	59
Tabla 63 Encuesta de Denison. Índice Valores Básicos.	59
Tabla 64 Encuesta de Denison. Índice Valores Básicos.	59
Tabla 65 Encuesta de Denison. Índice Valores Básicos.	59
Tabla 66 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Valores Básicos.....	60
Tabla 67 Encuesta de Denison. Índice Acuerdo.....	60
Tabla 68 Encuesta de Denison. Índice Acuerdo.....	61
Tabla 69 Encuesta de Denison. Índice Acuerdo.....	61
Tabla 70 Encuesta de Denison. Índice Acuerdo.....	61
Tabla 71 Encuesta de Denison. Índice Acuerdo.....	61
Tabla 72 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Acuerdo.	62
Tabla 73 Encuesta de Denison. Índice Coordinación e Integración.	62
Tabla 74 Encuesta de Denison. Índice Coordinación e Integración.	62
Tabla 75 Encuesta de Denison. Índice Coordinación e Integración.	63
Tabla 76 Encuesta de Denison. Índice Coordinación e Integración.	63
Tabla 77 Encuesta de Denison. Índice Coordinación e Integración.	63
Tabla 78 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Coordinación e Integración.	64

INTRODUCCIÓN

El teletrabajo inicia en las últimas décadas del siglo XX y su modalidad tiene origen en la necesidad de un trabajo a distancia que no necesite desplazamientos gracias a las nuevas tecnologías (Correa Prieto, 2015). La OIT define al teletrabajo como: “Una forma de trabajo en la cual un individuo realiza sus labores en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas que estén en esa oficina, además de usar las nuevas tecnologías que hacen posible esta separación facilitando la comunicación” (Ramírez & Gómez, 2014).

A nivel nacional, las bases legales del teletrabajo son plasmadas en el Acuerdo Ministerial No. MDT-2017-0090-A expedido por el Ministerio de Trabajo en el año 2017 que establece expedir la norma técnica para regular el teletrabajo en el sector público (Ministerio del Trabajo, 2017), así también el Acuerdo Ministerial No. MDT-2020-076 expedido durante el actual gobierno en medio de la crisis por COVID 19 en el que se establecen las directrices para la aplicación de teletrabajo emergente durante la declaratoria de emergencia sanitaria (Ministerio del Trabajo, 2020).

Estos acuerdos parten desde las bases constitucionales sobre el teletrabajo en el Ecuador, como el numeral 2 del artículo 16 de la Constitución de la República del Ecuador, que señala; “todas las personas, en forma individual o colectiva, tienen derecho al acceso universal a las tecnologías de información y comunicación”; o el artículo 33 que establece “el trabajo es un derecho, un deber social y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía, siendo el Estado el que garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado” (Palacios, 2017). Todo lo anterior considerando el Código de Trabajo cuya última codificación se emitió en el año 2005 que regula las obligaciones y beneficios de empleados y empleadores, los contratos y las jornadas de trabajo, entre otros (Cadena & Meelly, 2013).

En este sentido, varios estudios citan fortalezas de realizar teletrabajo. Así, Benjumea, Villa & Valencia, 2006, destacan que es una forma flexible de laborar, ya que, no demanda la presencia física de los empleados y de igual forma, cumple con el desempeño de la actividad profesional, citando entre sus ventajas; la reducción de costos y de tiempo de desplazamiento, incluso mayor efectividad laboral, cercanía con el cliente, expansión geográfica, menor contaminación. Otros autores incluyen entre sus ventajas la oportunidad de plazas laborales a personas con condiciones de discapacidad o personas con dificultades de inserción laboral, padres y madres de familia ya que les permiten compartir más tiempo con sus hijos, así como la autonomía y flexibilidad que pueden asociarse a la satisfacción laboral y reducción de estrés (Ramírez & Perdomo, 2019), (Sánchez & Montenegro, 2019). Además, de reforzar la creatividad, optimizar el tiempo de trabajo, reducir los problemas laborales entre empleadores, ayudar al trabajo en equipo, efectividad en procesos de planificación y cumplimiento de metas y objetivos laborales tanto a corto como a largo plazo, lo que a su vez va a permitir crear

hábitos compatibles a las nuevas modalidades de trabajo (Ramírez & Perdomo, 2019), (Contreras & Rojas, 2015).

Sin embargo, también se debe señalar sus desventajas, considerando en primera instancia la no aplicabilidad del teletrabajo en todas las empresas o en cualquier cargo a desempeñar, puesto depende del giro de las mismas, lo que da como resultado que no todas las profesiones son aptas para emplear esta modalidad (Pacheco, 2016), en otro estudio mencionan entre sus desventajas el aislamiento social, la percepción del no reconocimiento o la dificultad de diferenciar el tiempo de trabajo y el tiempo para la familia, la sobrecarga laboral o el exceso de disponibilidad, la dificultad para establecer medidas de supervisión al teletrabajador, etc. (Cano, Castro, & Peñafiel, 2017).

Con ello, la relevancia del teletrabajo en la cultura organizacional es imperante y se convierte en un factor significativo en el teletrabajo, cuya fusión promueve a la innovación en la economía de una empresa, y a su vez fomenta a la generación de mayores oportunidades de trabajo desde la comodidad del hogar en un ambiente laboral adecuado para los trabajadores (Naranjo & Calderón, 2015).

Actualmente, el concepto de cultura organizacional no ha llegado a establecerse de forma universal, pues los autores manifiestan que puede variar según la naturaleza de una empresa, o incluso dentro de los departamentos de la misma (Barnard, Delgado, & Voutssás, 2016). No obstante, Llanos, Pacheco, Romero, Coello, & Armas, 2016, manifiestan que la cultura organizacional dentro de una empresa o institución puede ser definida como un sistema de valores institucionales y características propias de una organización, que junto a las costumbres sociales e históricas del colectivo empresarial influyen en la percepción interna y externa de la misma. Similarmente, Segredo, García, León, & Perdomo, 2016 definen la cultura organizacional como la personalidad de la institución que le proporcionan identidad propia y que permite diferenciarse de otras instituciones, a tal punto que puede llegar a ser una ventaja competitiva, pues esta nueva modalidad puede llegar ya sea a beneficiar o incluso en otros casos ha afectar en las relaciones interpersonales, y en el desempeño de un empleado o trabajador.

A esto, se suman otros factores que pueden ser determinantes en la generación de una cultura organizacional, entre ellas, la sola estructura de la empresa, la filosofía de sus fundadores, el modelo de liderazgo, la planificación estratégica y las características organizacionales, entre otros (Gómez & Fontalvo, 2014). Es así como en la actualidad las organizaciones se encuentran en un reto continuo de lograr adaptarse al cambio y actualizarse en la aplicación de nuevas tecnologías, dado el escenario actual y dinámica de la sociedad, mismo que obliga a evaluar la cultura organizacional y que pone a prueba la adaptabilidad del talento humano que exige debe ajustarse a las nuevas necesidades, y modalidades laborales como el teletrabajo, que abren camino para mejorar las relaciones internas y externas de una compañía (Rivera-Porrás, Carrillo, & Forgiony, 2018).

Con todo ello, la cultura organizacional puede ser definida como la combinación de varios elementos tales como costumbres, hábitos, normas o reglas, la comunicación tanto formal como informal (Marulanda, López, & Cruz, 2018). Se entiende que una eficiente cultura organizacional es importante dentro de las instituciones, puesto que genera una ventaja competitiva contra otras empresas, gracias a una combinación de actividades tales como trabajo en equipo, nuevas ideas innovadoras, tomar riesgos, capacidad de respuesta del mercado, además de buscar la satisfacción del cliente (Wei & Miraglia, 2017) y nuevos hábitos con el uso de herramientas tecnológicas de la información y comunicación.

Por otra parte, las denominadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's), en las últimas décadas han modificado el desarrollo de las empresas y sus formas de trabajo (Meroño-Cerdán, 2016), con el objetivo de generar facilidades, e incluso, hoy en día de manera indirecta favorecer considerablemente a esta nueva modalidad de trabajo, permitiendo así modificar el lugar, la jornada laboral, entre otros aspectos, lo que hace que sea imprescindible la regulación y control, por parte de los organismos pertinentes, como por ejemplo, el Ministerio de Trabajo. (Ardila, 2015) De forma similar, surgen también nuevas normas laborales y medidas a establecer, entre estas se encuentran; la duración de la jornada, el control empresarial, medidas de seguridad y salud ocupacional, además de las interrogantes en torno al uso de las nuevas tecnologías como intensidad, obligatoriedad y los efectos del uso prolongado en los trabajadores (Contreras & Rojas, 2015).

Con todo lo anteriormente mencionado, al establecer la relación entre la cultura organizacional y el teletrabajo es posible concatenarlo con el uso de modelos como el de Dan Denison, desarrollado por Denison y sus colegas en la década de los 90's, desde cuya fecha su aplicación ha sido en contextos económicos, políticos, como por ejemplo la presentación de conclusiones normativas sin la mediación de otro mecanismo que la aplicación del instrumento (García Navarro, 2017). Este modelo relaciona el desempeño de la empresa mediante un círculo, en cuyo centro se encuentra las creencias y supuestos de la empresa (Suarez, Sarmiento, & Genoveva, 2017), siendo este modelo el más conocido obteniendo resultados satisfactorios. Este modelo se basa en 4 dimensiones las mismas que se subdividen en 3 cada una. Estas dimensiones, según García, 2017 son:

- Involucramiento: El mismo que se subdivide en empoderamiento, orientación al equipo, desarrollo de capacidades.
- Adaptabilidad: Esta depende del aprendizaje organizacional, del enfoque al cliente y de la creación del cambio.
- Misión: La dirección e intención estratégica, las metas, objetivos y visión.
- Consistencia: Se basa en valores centrales, acuerdo y coordinación e integración.

Además, García (2017) propone un modelo muy similar al anterior mencionado con la diferencia de que se aumenta un elemento en cada dimensión, con el objetivo de ayudar con una herramienta cualitativa, que nos permitirá relacionar el resultado encontrado en la herramienta cuantitativa. Siendo así los elementos aumentados los siguientes:

- Adaptabilidad: innovación
- Misión: liderazgo empresarial
- Consistencia: procesos y procedimientos
- Participación: liderazgo directivo

Por tanto, las dimensiones propuestas de cultura organizacional buscan medir su influencia, positiva o negativa, en el desarrollo de la modalidad del teletrabajo mediante el Modelo de Denison (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010). La funcionalidad y factibilidad de dicho modelo ha sido mostrada en diferentes estudios. Entre ellos, Montero, 2018: en su estudio Diagnóstico de la cultura organizacional y relación con el desempeño laboral en la empresa Quintero Leather S.A.S utilización del modelo Denison para describir el grado de incidencia del estado actual de la Cultura Organizacional en el desempeño laboral de los empleados de la compañía en estudio, dedicada al diseño, producción y comercialización de artículos en cuero, para lo cual se realizó una investigación de campo de enfoque cualitativo, descriptivo e interpretativo, con una población de 95 trabajadores y una muestra representativa de 70 empleados. Los resultados obtenidos mostraron que la cultura favorable incide directamente en el desempeño laboral a pesar de que la compañía presenta detalles que se sugiere corregir, sin embargo, a nivel general su cultura organizacional le proporciona una buena productividad.

Esto es reafirmado por Martínez, Montoya & Marquez, 2010, quienes aplicaron el Modelo Denison a dos empresas de la ciudad de Chihuahua, una maquiladora y otra del sector salud con el fin de diagnosticar el perfil cultural de las mismas basándose en la hipótesis de que su perfil cultural que corresponde al de una organización de alto desempeño, para ello, se aplicó encuestas a una muestra aleatoria estratificada de ambas empresas, resultando que la tipología cultural predominante es la Misión con 28% para la maquiladora y 17% de la institución de salud, ambas presentan un perfil de una compañía de bajo desempeño.

Así también, la Universidad de Pamplona, 2012 mediante su Proyecto de investigación elaborado en el Marco del Plan de Desarrollo 2012 – 2020: Línea estrategia No. 7, Gobierno, Planificación y Administración con la intención de investigar la cultura y el clima organizacional en la Universidad de Pamplona, se aplicó la encuesta de la Cultura Organizacional de Denison a una muestra aleatoria simple y estratificada, siendo un total de 285 encuestas (21% de la población), resultando que el promedio general de los sesgos corresponde a 3.16, sin embargo, el índice con mayor puntaje es el involucramiento con 3.27 y el índice de consistencia correspondiente a 3.10 con el menor puntaje. Consecuentemente, la Universidad de Pamplona se inclina hacia la probabilidad de ser flexibles (3.21%) y el involucramiento (3.27%). Todo ello resaltó en sus resultados, la existencia de personal muy bien preparado en sus áreas de experticia pero que no han sido aprovechadas al máximo.

Por tanto, queda en evidencia la importancia de promover a una cultura organizacional que logre comprender el comportamiento de los individuos al interior de las empresas, para el cual, tomara como su principal fortaleza los recursos humanos, y de igual forma se verá

complementado con la asignación de parte del presupuesto con el objetivo de promover a la creación y desarrollo de nuevas capacitaciones, habilidades y conocimientos de los trabajadores dentro de las empresas. (Rivera, Carrillo, & Forgiony, 2018)

Con ello, la presente investigación propone realizar un análisis de la cultura organizacional de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca mientras se implementa la modalidad laboral del teletrabajo para identificar cuáles son las fortalezas y debilidades de su cultura organizacional en la aplicación del mismo, durante la Emergencia Sanitaria y así como también de proponer un plan que permita utilizar las fortalezas de la cultura organizacional como una ventaja competitiva, y trabajar en las debilidades para reducir deficiencias, y finalmente lograr optimizar recursos.

Problemática

La cultura organizacional de una institución, se convierte en una herramienta que permite potenciar las ventajas de una empresa dentro del mercado, siendo imprescindible la implementación de la misma en las empresas del Ecuador, por otra parte, el clima laboral depende mucho de las relaciones dentro de los trabajadores, sin embargo, se debe observar las fortalezas y debilidades dentro de las instituciones para lograr una mejor relación laboral dentro de los trabajadores (Ramos & Tejera, 2017).

El teletrabajo en Ecuador es poca utilizado, según el Ministerio del Trabajo en el 2016 solo el 0,2% de la población activa económicamente utiliza teletrabajo, teniendo como meta 76.000 trabajadores al teletrabajo, lamentablemente hasta el 2018 no se ha logrado esta meta. En el Ecuador y en la ciudad de Cuenca específicamente hay limitaciones para su implementación como la falta de decisión política por parte del empleador, el desconocimiento sobre el teletrabajo, los requerimientos previos a la implementación de esta modalidad, sus ventajas y beneficios (Muñoz Quizhpi, Ortega, & Quevedo Sacoto, 2019)

Hasta ahora, uno de los factores que desembocaron en la implementación masiva del teletrabajo ha sido el COVID-19, es una nueva enfermedad que ha afectado a todo el mundo desde el 2019, y que, para marzo del mismo año, la OMS declaro esta enfermedad como pandemia. Para Ecuador, el primer caso de Covid-19, se identificó el 20 de febrero del 2020, lo que hasta el 31 de marzo se pudo confirmar 2.302 casos y 79 personas fallecidas, lo que conlleva a la toma de medidas extremas a nivel mundial; desde el aislamiento social, hasta implementar obligatoria del teletrabajo en diferentes empresas, con el objetivo de mantener la actividad económica sin poner en peligro la salud. (Inca Ruiz & Inca Leó, 2020).

Objetivo general:

Identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura institucional de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca al momento de implementar el teletrabajo durante la emergencia sanitaria de 2020 por COVID 19.

Objetivos específicos:

- Identificar los factores de la cultura organizacional que canalizan el teletrabajo en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca.
- Identificar las dimensiones fuertes de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca.
- Identificar las dimensiones débiles de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca.
- Evaluar la percepción de los representantes sobre la cultura Organizacional en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca.
- Determinar la incidencia de la cultura Organizacional en la implementación de teletrabajo en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca.

CAPÍTULO 1:

MATERIALES Y MÉTODOS

La presente investigación es de carácter no experimental, su enfoque metodológico es mixto, el tipo de investigación es prospectivo con un alcance exploratorio o descriptivo. Se desarrolla mediante dos fases, la primera es cualitativa por medio de entrevistas y la segunda es cuantitativa utilizando encuestas.

En la primera fase, cualitativa, se determinó las fortalezas de la cultura organizacional para adaptarse al teletrabajo. El análisis cualitativo de los datos se realizó por medio de entrevistas dirigidas al personal de la Dirección Regional 6 del Ministerio del Trabajo con corte a marzo de 2020, comprende 3 servidores entre hombres y mujeres que laboran en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca y las Delegaciones Provinciales de Cañar que tiene su sede en la ciudad Azogues y La Troncal, así como la Delegación Provincial de Morona Santiago con su sede en Morona, se incluyó a todos los servidores de la institución, independientemente de la modalidad laboral que tienen en la institución.

Las entrevistas se realizaron según los siguientes parámetros, de tipo mixto e individual realizado a los directivos de la institución. Su propósito fue determinar los aspectos positivos de la cultura de la institución, tanto de los directivos como del personal, presentando una ventaja en la modalidad laboral de teletrabajo, además de conocer los principales mecanismos y estrategias que se están utilizando para adaptarse a este periodo de crisis.

La segunda fase de este estudio es carácter cuantitativo, su propósito es obtener datos estadísticos de la cultura organizacional en base a atributos o dimensiones de acuerdo al Modelo de Denison como Adaptabilidad, Consistencia, Involucramiento y Misión, con sus respectivos índices. El análisis cuantitativo se basó en la recolección de datos mediante encuestas digitales usando Google Forms, el objetivo de las encuestas es recolectar información de acuerdo con los siguientes parámetros, son cerradas e individuales, y estructuradas en base a atributos.

Después de recolectar la información cuantitativa necesaria, para tabular las encuestas y análisis de datos se utilizó el programa SPSS, primero se realizó un análisis estadístico de los aspectos más relevantes que se obtuvieron y los mismos son presentados de manera descriptiva, mediante la elaboración de tablas y gráficos en Microsoft Excel; de esta manera se estableció de manera cuantitativa las principales características de la cultura de la empresa. Por otra parte, al aplicar el Modelo de Denison se procedió a sacar las medias aritméticas de los índices para definir la dimensión que más afectó a la cultura organizacional de la Dirección Regional 6 del Ministerio del Trabajo.

TIPO DE ESTUDIO

Es un estudio de tipo descriptivo con enfoque mixto cuantitativo- cualitativo y correlacional, en el cual se determina un diagnóstico basado en el análisis de las percepciones de los

trabajadores. Para la recolección de datos cuantitativos se realizó una encuesta de 90 preguntas conformadas por variables cuantitativas definidas en 4 grupos: cómo es mi institución, aspectos durante el tiempo de teletrabajo, cualidades que le ayudó la institución afrontar esta modalidad y por último preguntas relacionadas a la edad, sexo y a los años que ha laborado en la empresa. Para obtener una validez de la encuesta se aplicó a una muestra de 86 trabajadores de diferentes áreas de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca; quienes compartieron sus diferentes puntos de vista sobre la cultura organizacional y el impacto que puede llegar a tener en el desempeño organizacional. Cabe recalcar que no existe un modelo perfecto para medir la percepción que tiene el colaborador sobre la cultura de su empresa, pero las investigaciones muestran ciertos parámetros que nos sirven de guía en el análisis.

ESCALA DE MEDICIÓN PARA LAS ENCUESTAS

La primera parte de datos obtenidos en la encuesta aplicada, son datos cuantitativos de tipo ordinal, para los cuales usamos una escala Likert, que consiste en asignarle un número a las respuestas con el fin de lograr realizar métodos estadísticos descriptivos e inferenciales. En esta técnica Likert asume un nivel de medida ordinal en la que las respuestas son ordenadas según su posición favorable. La segunda parte de datos obtenidos son valores cuantitativos absolutos como edad, años de antigüedad laboral.

CODIFICACIÓN DE DATOS PARA ENCUESTAS

Con la información recolectada en las encuestas se procedió a la tabulación de los datos receptados con el objetivo de manejarlos en el programa SPSS versión 22 donde se asignó una variable para cada pregunta planteada. Para las respuestas cualitativas se utilizó variables de tipo numérico ordinal junto a una escala Likert del 1 al 5, siendo 1= Totalmente desacuerdo y 5 = Totalmente de acuerdo para las preguntas relacionadas con el primer grupo (como es mi institución); del 1 al 6 siendo 1= Muy bajo y 6= Muy altos para las preguntas de grupo 2 (aspectos durante el tiempo de teletrabajo); del 1 a 5 siendo 1= Mi institución no hizo nada y 5= Ayudo mucho para el grupo 3 (cualidades que le ayudó la institución afrontar esta modalidad); y para el grupo 4 (preguntas generales) se usó tipo numérico de medición escala.

METODOLOGÍA

Se empezó con un análisis descriptivo de las preguntas relacionadas con la cultura organizacional de la Dirección, generando gráficos de barras, circulares, tablas cruzadas, tablas de distribución de frecuencias, etc., que ayudaron a evidenciar la tendencia de las respuestas de los encuestados, después se aplicó una herramienta cuantitativa en base a las variables identificadas en la organización para posteriormente realizar pruebas estadísticas aplicando el coeficiente de correlación por rangos de Spearman que es la medida de las asociaciones entre los rangos de dos variables ordinales, que pueden variar entre -1.00 a 1.00. Un valor de -1.00 indica una asociación negativa perfecta entre los rangos, y un valor

de 1.00, una asociación positiva perfecta entre los rangos. Posteriormente se aplicó estadística inferencial mediante pruebas de hipótesis como la de U Man-Whitney para dos muestras independientes, pruebas de normalidad, prueba de H. Kruskal-Wallis para n muestras independientes tomando en cuenta que estos métodos forman parte de los estadísticos no paramétricos o sin distribución, es decir que no requieren suposiciones respecto de la forma de la población y son ideales para estudiar datos en escala nominal u ordinal. Finalmente se realizó un análisis de regresión múltiple, para responder las hipótesis anteriormente planteadas.

Además, para plantear el modelo de Denison se procedió a realizar la identificación y clasificación de cada una de las variable de acuerdo al grupo que pertenece de los 12 índices en relación a las 4 dimensiones que plantea el modelo, en la tabla 1 se muestra la relación entre las variables y las dimensiones constando de 5 preguntas para cada índice en total 60 preguntas utilizadas para el análisis de las 90 preguntas aplicadas, también, las preguntas de la encuesta aplicada son cerradas y con una escala de medición Likert, evidenciado en la tabla 2; por consiguiente, para el análisis estadístico de los datos se usó el paquete estadístico SPSS versión 22 obteniendo de cada variable estadísticos descriptivos como: tablas de frecuencias, tablas de frecuencias acumuladas, las correlaciones entre las variables. Posteriormente, a los valores resultantes obtenidos del análisis estadístico correspondiente a las preguntas por índice se aplicó la media aritmética, cuyos valores fueron usados para finalmente obtener una segunda media aritmética en este caso por dimensión o componente.

Dimensiones	Índices	Preguntas
Misión	Intención y Dirección Estratégicas	De la 1 a la 5
	Metas y Objetivos	De la 6 a la 10
	Visión	De la 11 a la 15
Adaptabilidad	Orientación al cambio	De la 16 a la 20
	Orientación al cliente	De la 21 a la 25
	Aprendizaje organizativo	De la 26 a la 30
Involucramiento	Empoderamiento	De la 31 a la 35
	Trabajo en equipo	De la 36 a la 40
	Desarrollo de capacidades	De la 41 a la 45
Consistencia	Valores Centrales	De la 46 a la 50
	Acuerdo	De la 51 a la 55
	Coordinación e Integración	De la 56 a la 60

Tabla 1 Dimensiones de la Cultura Organizacional.

Fuente: Elaboración Propia.

Puntuación	Calificación	Interpretación
1	Totalmente en desacuerdo	Percepción de insatisfecha elevada
2	En desacuerdo	Existe insatisfacción a lo evaluado
3	Ni acuerdo ni desacuerdo	No existe suficiente inclinación por uno de los dos lados positivo o negativo
4	De acuerdo	Existe satisfacción a lo evaluado
5	Totalmente de acuerdo	Percepción satisfecha elevada

Tabla 2 Interpretación de la escala de medición aplicada.

Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se evaluó su consistencia interna y la estructura factorial del instrumento. En este punto, dada la complejidad del cuestionario, se optó por la siguiente metodología de análisis: en una primera fase se analizaron por separado las 4 dimensiones a nivel de ítem junto a sus tres índices respectivamente; en una segunda fase se planteó un modelo más general es decir se realizó un compendio de las 4 dimensiones con las 12 subescalas en un solo gráfico para lograr obtener un análisis de la cultura organizacional al momento de implantar el teletrabajo durante la emergencia sanitaria de 2020 por COVID-19 en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca.

Por otro lado, para el análisis de las entrevistas se procedió a clasificar los aspectos relevantes obtenidos en las mismas de acuerdo a la dimensiones de Dan Denison: adaptabilidad, consistencia, involucramiento y misión, adicional se procedió a verificar si existen consenso entre la información recolectada en las tres encuestas de acuerdo a cada dimensión descrita anteriormente. Adicional se compararon los resultados cuantitativos y cualitativos con respecto a cada dimensión según el modelo Dan Denison.

CAPÍTULO 2:

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El inicio de la pandemia en el mundo ha puesto a prueba a todas las organizaciones con escenarios inesperados. Bajo estas circunstancias, el teletrabajo sin duda se ha convertido en una de las formas más accesibles de afrontar esta nueva realidad por los múltiples beneficios que brinda al trabajador. Sin embargo, adaptarse a esta forma de trabajo está suponiendo un reto extraordinario tanto para el empleador como para el empleado, ya que muchos de ellos nunca habían laborado virtualmente. Otro de los puntos que ha puesto de relieve esta situación es la existencia de una auténtica brecha digital en nuestro país entre aquellas organizaciones que ya habían iniciado su viaje de transformación digital y las que han tenido que implementar estas medidas de forma improvisada. El trabajo virtual en las condiciones actuales, en primer lugar, fue establecido como obligatorio y no de común acuerdo. En segundo lugar, no fue posible planificar las condiciones físicas, técnicas y organizativas del mismo y, en tercer lugar, se suma al hecho de que, si uno vive con más personas, ellas también ocupan los espacios del hogar, lo cual, sin duda, puede perturbar la concentración.

Lo cierto es que el teletrabajo ahora forma parte de nuestra rutina diaria y con el paso del tiempo los servidores que estén dentro de los cargos factibles para realizarlo estarán cada vez más capacitados tanto tecnológicamente como emocionalmente, sin embargo, como se mencionó anteriormente debido a los repentinos cambios suscitados, fruto de esta pandemia, en muchas instituciones no existían políticas escritas que regulen este tipo de trabajo por lo que el desempeño de los trabajadores dependerá de muchos factores organizacionales como la capacidad de adaptación, motivación, respuesta al cambio, valores, uso de herramientas informáticas, innovación, orientación a los resultados, etc.

La cultura de una empresa es un horizonte orientador de conductas, prácticas, creencias y valores a las que deben adaptarse los empleados, y que se va formando con las experiencias, ideologías y formas de expresión de los colaboradores que se transmiten entre sí creando identidad y pertenencia. En el siguiente apartado se abordan los diferentes factores, los cuales ayudarán a responder las hipótesis planteadas enfocándose concretamente a obtener resultados estadísticos que permitan analizar la incidencia que tienen estos en el teletrabajo, así como la percepción que tienen los encuestados de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca sobre la cultura empresarial.

PRUEBA DE INSTRUMENTOS

Se ha planteado un estudio de naturaleza descriptiva e inferencial. El objetivo que se busca en esta investigación es responder a las siguientes preguntas o hipótesis planteadas:

¿Cuál es la percepción de las personas sobre la cultura Organizacional en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca?

¿Qué factores de la cultura organizacional canalizan el teletrabajo y cuales dificultan su aplicación?

¿Cuál es la incidencia de la cultura Organizacional en la implementación de teletrabajo en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca?

RESULTADOS

¿Qué factores de la cultura organizacional canalizan el teletrabajo?

Diagnóstico de la aplicación de la metodología de Denison a la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca

En este apartado se aplicó el instrumento de a los miembros de la organización, se obtuvieron en total 86 cuestionarios los mismos que se procesaron como se indica en la metodología de este estudio. En el anexo 2 se presentan las tablas de los resultados generados en cada una de las preguntas.

Con base en los resultados obtenidos se procedió al cálculo de la media aritmética de cada índice y rasgo encuestado, así se pudo calificar conforme a la escala de Likert de cinco puntos a cada una de las dimensiones que componen la cultura organizacional de la Dirección Regional del Trabajo Servicio Público de Cuenca.

En la tabla 34 se presenta el resumen de las medias estadísticas obtenidas para cada una de las 4 dimensiones y 12 índices que forman el modelo de Denison.

Dimensión	Media Estadística Dimensión	Puntaje de la Dimensión	Media Puntaje de la Dimensión
Involucramiento	3.76	4853	323,5
Consistencia	3.76	4854	323,6
Adaptabilidad	3.79	4909	327,26
Misión	3.75	4596	306,4

Tabla 3 Dimensiones con sus respectivos estadísticos

Fuente: Encuesta aplicada en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público – agosto de 2020

Análisis de las dimensiones culturales de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca

En términos generales, según la calificación del personal de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca, la percepción sobre la cultura organizacional de la empresa tiene una media de 3.77 puntos lo que indica según la escala de Likert adaptada a esta

investigación, que los miembros de la organización tienen una apreciación “De acuerdo” con respecto a la cultura organizacional.

Si se considera que 1 es la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta, se observa que la cultura organizacional de la Dirección Regional es bastante fuerte, aunque no se encuentra en el extremo positivo máximo, si está dentro de la escala de “De acuerdo” y “Totalmente de acuerdo”.

De manera individual cada una de las dimensiones de la cultura organizacional tiene promedio dentro del rango positivo o de acuerdo. Sin embargo, la que obtuvo mejor puntuación fue la dimensión de **Adaptabilidad** con 3.79 puntos de media aritmética y un total de 4909 puntos, seguido por **Consistencia** con una media de 3.76 puntos y una sumatoria de puntaje de 4854 puntos. La tercera dimensión en puntaje fue la de **Involucramiento** que sumo 4853 puntos y una media aritmética de 3.76. La dimensión con el menor puntaje fue la **Misión** que solo sumo 4596 puntos equivalentes a una media aritmética de 3.75, sin embargo, no está muy alejado de las otras dimensiones.

El modelo de Denison recomienda realizar este análisis para conocer a detalle los aspectos que conforman cada una de las dimensiones medidas, es por esto por lo que es importante ver la puntuación de cada uno de los ítems que la componen. A continuación, se presenta la interpretación de los puntajes obtenidos de cada una de las dimensiones de manera descendente.

Análisis de la Adaptabilidad de la cultura organizacional de Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca

La **adaptabilidad** fue la dimensión de la cultura organizacional que obtuvo el puntaje más alto, lo que representa que es el rasgo más fuerte de la Dirección Regional. En esta dimensión se mide la capacidad de una empresa para identificar su entorno y actuar frente a los posibles cambios que puedan darse, aunque esto represente cambiar conductas generalmente aceptadas a través del tiempo.

Para entender cómo se comporta la adaptabilidad de la cultura organizacional se presenta la tabla 4 con el resumen de los resultados obtenidos por los índices de esta dimensión.

Media de Dimensión	Índices	Media de Índice	Puntaje	Medía de Puntaje	Interpretación
Adaptabilidad 3.79	Orientación al cambio	3.79	1631	326,2	De Acuerdo
	Orientación al cliente	3.80	1634	326,8	De Acuerdo
	Aprendizaje Organizativo	3.79	1644	328,8	De Acuerdo

Tabla 4 Estadísticos para los índices de la dimensión de adaptabilidad

Fuente: Encuesta aplicada en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público – agosto de 2020

El índice que obtuvo el mejor puntaje en esta dimensión fue la orientación al cliente con una media de 3.80 puntos, esto es un punto positivo para la organización pues esto denota que la empresa se preocupa por conocer a sus clientes y atender sus necesidades.

El aprendizaje organizativo fue el segundo en puntaje en esta dimensión con 3.79 puntos recayendo en el grado de “De Acuerdo”, con este índice se pretende conocer la capacidad que tienen los empleados de aprovechar los cambios, y no concebirlos como problemas, si no como oportunidades de mejora y crecimiento personal, laboral y empresarial. Debido a su buen puntaje se puede inferir que los empleados creen que la directiva de la Dirección Regional está en la posibilidad de transformar las dificultades en oportunidades de crecimiento. El índice que obtuvo el menor puntaje fue la Orientación al cambio con una media aritmética de 3.79, sin embargo, su puntaje no es muy desalentador pues recae en la categoría de la escala de Likert de “De Acuerdo”, es decir que los empleados consideran que la empresa podrá reaccionar con rapidez ante las variaciones en el mercado.

Estos resultados denotan una buena percepción por parte de los empleados ante los cambios que se han suscitado en la Dirección Regional fruto de esta pandemia, pues al cambiar la modalidad de desempeñar sus funciones por Teletrabajo, los colaboradores creen que se han adaptado bien a este cambio y se enfocan en brindar un buen servicio para sus clientes.

Análisis de la Consistencia de la cultura organizacional de Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca

La dimensión de la consistencia obtuvo una media aritmética de 3.76 puntos lo cual es relativamente bueno pues esta dimensión implica si el personal está dispuesto a adoptar la cultura organizacional como suya. Al ser esta una empresa del sector público existe un modelo de negocio diferente al sector privado, por lo que es bueno tener un puntaje positivo en esta dimensión.

Para comprender mejor el comportamiento de este rasgo cultural se presenta la tabla 5 con el resumen de los resultados obtenidos por los índices de esta dimensión.

Media de Dimensión	Índices	Media de Índice	Puntaje	Media de Puntaje	Interpretación
Consistencia 3.76	Valores Básicos	3.78	1625	325	De Acuerdo
	Acuerdo	3.80	1634	326,8	De Acuerdo
	Coordinación e Integración	3.71	1595	319	De Acuerdo

Tabla 5 Estadísticos para los índices de la dimensión de consistencia

Fuente: Encuesta aplicada en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público – agosto de 2020

El índice de esta dimensión que tuvo la mejor puntuación fue el de Acuerdo con 3.80 puntos, con las preguntas formuladas se buscó conocer la predisposición del personal para lograr acuerdos sobre temas esenciales y solucionar conflictos cuando estos aparezcan. En la modalidad de Teletrabajo el personal se ha visto en la necesidad de realizar un esfuerzo aun mayor al cambiar la manera de buscar soluciones a los problemas, desde ponerse de acuerdo

en los horarios de trabajo, como de encontrar la herramienta más adecuada para sus conexiones en equipo.

El segundo puntaje lo alcanzo el índice de Valores Básicos con 3.78 puntos, esto da una buena señal pues da a entender que el personal conoce y adopta como suyos los valores institucionales, sin embargo, se puede mejorar.

El índice que obtuvo la puntuación más baja en esta dimensión fue la Coordinación e Integración con una media aritmética de 3.71 puntos, esto representa el grado en que las unidades de la empresa pueden trabajar de manera conjunta para lograr los objetivos institucionales, sin embargo al ser el índice con la puntuación más baja esta pueda que no represente una situación de colaboración ideal, la Dirección Regional debe dedicar tiempo a mejorar la relación entre el personal de las diferentes áreas.

Análisis de la Involucramiento de la cultura organizacional de Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca

La dimensión con el tercer puntaje obtenido fue involucramiento con una media aritmética de 3.76 fluctuando dentro del rango de "De Acuerdo". Esta dimensión representa el grado de compromiso que tienen los miembros de la empresa para con la Dirección Regional del Trabajo indistinto de su nivel jerárquico o puesto en la escala de remuneraciones. Una organización efectiva es la que tiene un alto grado de participación o implicación por parte de su personal pues genera en ellos un sentido de propiedad y responsabilidad que evita la necesidad que se realicen controles formales a la gestión de los empleados tan seguidamente. Se puede decir que los empleados conocen hacia dónde quiere ir la empresa, y se sienten vinculados con ella en un alto grado.

Se presenta a continuación la tabla 6 con el resumen de los resultados obtenidos por los índices de esta dimensión.

Media de Dimensión	Índices	Media de Índice	Puntaje	Medía de Puntaje	Interpretación
Involucramiento 3.76	Empoderamiento	3.80	1633	326,6	De Acuerdo
	Trabajo en Equipo	3.86	1658	331,6	De Acuerdo
	Desarrollo de Capacidades	3.63	1562	312,4	De Acuerdo

Tabla 6 Estadísticos para los índices de la dimensión de involucramiento

Fuente: Encuesta aplicada en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público – agosto de 2020

El índice de Trabajo en Equipo implica la disponibilidad de los miembros para cooperar con otros para lograr los objetivos institucionales. Siendo este el índice más alto de esta dimensión con una media aritmética 3.86 puntos, lo que significa que existe un alto grado de disponibilidad de cooperación por parte de los empleados.

El segundo índice de esta dimensión es Empoderamiento con una media aritmética de 3.80, esto quiere decir que los empleados saben lo que quieren hacer y sienten que tienen

independencia para dirigir su propio trabajo, esto puede responder a que cada persona conoce claramente cuáles son sus funciones y los procesos que lleva la empresa.

El índice más bajo de esta dimensión y de todo el estudio fue el de Desarrollo de capacidades con una media de 3.63, sin embargo, no está muy alejado de los otros índices. Esto quiere decir que los empleados perciben o están de acuerdo que la Dirección Regional del Trabajo del Servicio público de Cuenca está invirtiendo en sus empleados, los capacita y delega responsabilidades. El crecimiento profesional es aceptable.

Análisis de la Misión de la cultura organizacional de Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca

La misión fue la dimensión de la cultura organizacional que menor puntaje obtuvo, lo que representa que es el rasgo menos fuerte de la empresa, sin embargo, no está muy alejado de las otras dimensiones pues alcanza una media aritmética de 3.75 puntos, con lo que se puede inferir que el talento humano de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca conoce el propósito y significado de la empresa. Aunque la misión se considere el rasgo más importante dentro de la cultura organizacional no significa que el personal se sienta totalmente vinculado a ella, pero este no es el caso. Para comprender mejor el comportamiento de este rasgo cultural se presenta la tabla 7 con el resumen de los resultados obtenidos por los índices de esta dimensión.

Media de Dimensión	Índices	Media de Índice	Puntaje	Media de Puntaje	Interpretación
Misión 3.75	Intención y Dirección	3.67	1577	315,4	De Acuerdo
	Metas y Objetivos	3.80	1634	326,8	De Acuerdo
	Visión	3.78	1385	277	De Acuerdo

Tabla 7 Estadísticos para los índices de la dimensión de misión

Fuente: Encuesta aplicada en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público – agosto de 2020

El índice mejor puntuado de esta dimensión es el de Metas y Objetivos con una media aritmética de 3.80 lo que indica que el personal conoce los objetivos de la empresa.

El índice de visión es el rasgo de la Misión que obtuvo un puntaje de 3.78 puntos lo que significa que el personal conoce que la empresa quiere potenciar su rentabilidad.

Y finalmente el índice de Intención y Dirección alcanzo el menor de los puntajes en esta dimensión con un total de 3.67 puntos. El talento humano conoce quienes conforman la dirección de la empresa.

Resultados de las entrevistas

Se presenta a continuación un análisis de los resultados obtenidos a partir de la realización de entrevistas al personal directivo

Entrevista al personal del Área Administrativa Financiera

En relación a la dimensión de adaptabilidad, en el enfoque al cliente el área administrativa busca realizar un control eficiente de evaluación a los usuarios adicional manteniendo las liquidaciones con oportunidad; la empresa actualmente está buscando maneras de afrontar los cambios como la pandemia de la mejor manera aunque han usado diferentes medios como plataformas virtuales para reuniones, implementar el teletrabajo; cuando existió la crisis de COVID 19 actuaron inmediatamente para contactar a los trabajadores y así proceder realizar el teletrabajo, han apoyado a los usuario a través del gobierno con kits alimenticios, la institución para ese momento existía recursos limitados pero lograron comprar suministros para la protección del personal. En relación a la dimensión de consistencia, entre los miembros del área tienen problemas en la toma de decisiones al inicio, pero después de comunicación entre equipo toman mejores decisiones, los valores se encuentran en un estado deficiente cada uno mantienen en creer lo que ellos piensan es correcto. En relación a la dimensión de involucramiento, la institución busca informar a los empleados diferentes temas que pueden ellos capacitarse así les motiva para que tengan un mayor crecimiento profesional pero la institución no busca capacitar a los trabajadores por áreas, manteniendo una capacitación deficiente hacia los trabajadores. En relación a la dimensión de misión la institución busca que los empleados tengan clara la visión y misión junto a los objetivos ya que ellos consideran que es fundamental para el trabajo en equipo, así lo han venido trabajando y cumpliendo sus metas.

Entrevista 2

En relación a la dimensión de Adaptabilidad, existe una área administrativa busca realizar un control eficiente de los encargada de evaluar la satisfacción a los usuarios con cuestionario establecido por el ministerio de trabajo, existe un buen porcentaje de clientes satisfechos; la institución al ser pública es difícil de cambiarla ya que existen leyes que regulan los cambios, el proceso para implementar un cambio es muy lento la información pasa de uno en uno entre los trabajadores, cuando existió la crisis de COVID-19 actuaron inmediatamente para teletrabajo siempre cuidando la protección del servidor. En relación a la dimensión de consistencia, los trabajadores de un mismo departamento trabajan de manera productiva y comparten el valor de lealtad, en relación a los otros departamentos existe una carencia de trabajo en equipo, los valores son distintos entre áreas. En relación a la dimensión de involucramiento cada trabajador busca en superarse por sí mismo depende del líder que este para crear motivación a los trabajadores, pero aun así existe un individualismo fuerte, existe una carencia económica por lo que la institución no invierte en capacitaciones productivas. En relación a la dimensión de misión, consideran muy importante saber la misión, visión y objetivos ya que todos son un equipo para lograr el crecimiento de la institución, pero al existir desunión la visión no se cumple, la misión parcialmente se ha cumplido, falta de liderazgo en la institución, a la institución no tiene interés a que los trabajadores conozcan los objetivos y metas.

Entrevista 3

En relación a la dimensión de Adaptabilidad, existe carencia de equipos para la evaluación del cliente por lo que no hay manera de saber si se encuentran satisfechos, con los usuarios no existido graves inconvenientes quizás alguna queja, pero la mayoría está satisfecha, al momento de afrontar cambios los trabajadores ayudan activamente a los superiores, al momento del COVID-19 realizaron teletrabajo, ahora un solo 30% trabaja de manera física, las acciones de la institución fueron medianamente suficientes ya que faltó enfocarse en otros aspectos para ayudar a los trabajadores pero como económicamente está mal por el gobierno no permite realizar cambios buenos en la institución. . En relación a la dimensión de consistencia, existe un buen equipo al momento de realizar las actividades todos cooperan, claro existen algunos inconvenientes, pero se solucionan en equipo, cada trabajador es diferente por lo que cada uno tiene sus propios valores, aunque la institución se enfoca en brindar capacitaciones para el trato con los usuarios. En relación a la dimensión de involucramiento, para el logro de los propósitos no depende de la institución si de la motivación personal a sí mismo, a veces la institución realizar reuniones para que compartan un momento entre todos de esta manera motivándoles, la institución carece de inversión en capacitaciones a los trabajadores, existe una buena cooperación entre áreas al momento de realizar actividades específicas. En relación a la dimensión de misión, los empleados tienen conocimiento de la visión y misión de la institución, la institución apoya a los trabajadores mediante reuniones o capacitaciones para que sepan los objetivos de la misma pero los trabajadores solo se enfocan en el cumplimiento del objetivo del área.

Análisis de la metodología de Denison

A partir de los resultados obtenidos con el modelo Denison, estudiando la información de las entrevistas y analizando el comportamiento de los participantes de las encuestas, se destaca la dimensión de Adaptabilidad, esto es una potencial ventaja para la empresa, pues al estar en un mercado en constante cambio y evolución, la empresa está enfocando de una manera positiva su orientación al cambio a través del aprendizaje organizativo. Los empleados creen que la empresa puede adaptarse a nuevos cambios en el entorno, esto es bueno para la expectativa de expansión que tiene la directiva.

La percepción sobre sobre la dimensión cultural del involucramiento ocupa el tercer lugar, sin embargo, la percepción de los trabajadores es positiva al estar en el rango de categoría de "De acuerdo", esto es una ventaja para la empresa, pues implica que los trabajadores se sienten parte de la misma, desean tener oportunidades de crecimiento, más responsabilidades, y que la empresa desarrolle sus capacidades.

Por último, la dimensión cultural de misión ocupa la última posición, sin embargo, no podríamos decir que se está descuidando este punto pues no dista mucho de las otras dimensiones al tener una media aritmética de 3.75 puntos, lo que denota que el conocimiento de las metas y objetivos por parte de los trabajadores como una fortaleza que puede ser explotada por la planificación estratégica de la Dirección Regional del Trabajo y Servicios Públicos de Cuenca.

Cada una de las dimensiones culturales analizadas con el modelo de Denison aporta información valiosa sobre los principales elementos que forma la cultura organizacional de cualquier compañía, por lo tanto, son un excelente punto de partida para la planificación estratégica.

A continuación, se presenta de manera gráfica el análisis detallado de los resultados anteriores.

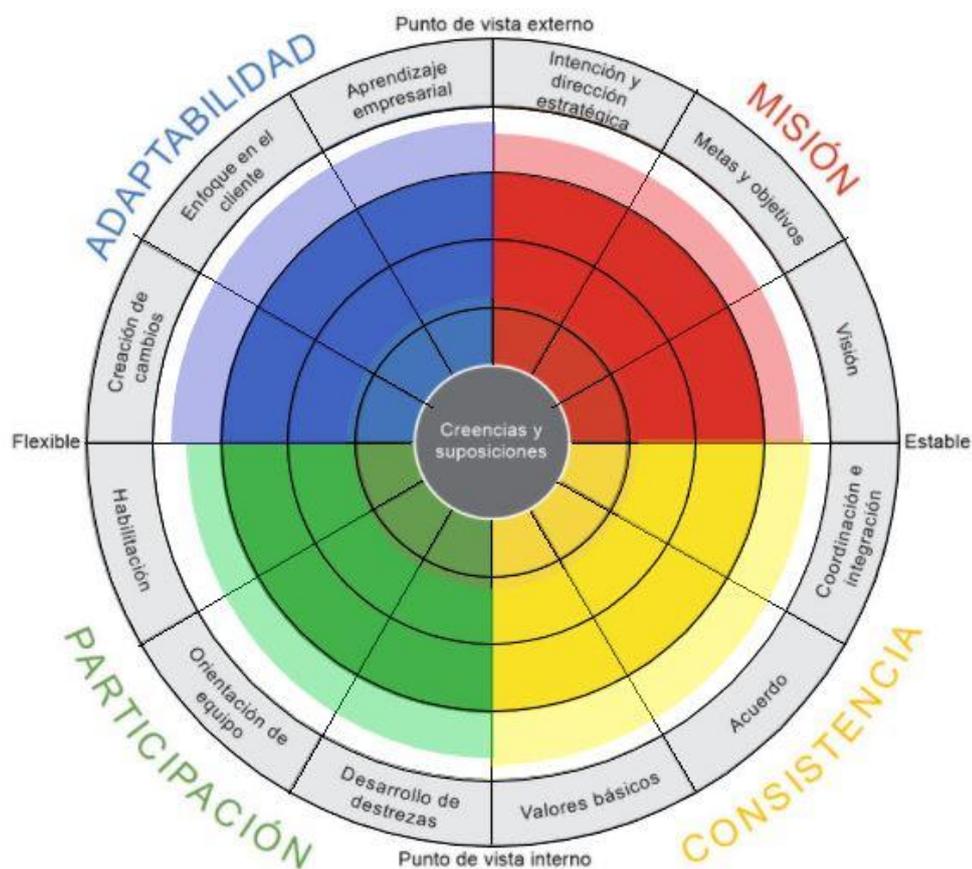


Ilustración 1 Dimensiones del enfoque de Denison

Fuente: Denison Consulting Group Sitio Web

CAPÍTULO 3:

DISCUSIÓN

En este proceso que tiene que ver con los requerimientos que implican implementar y fortalecer una cultura organizacional, para mejorar los diferentes niveles de eficiencia y de adaptabilidad del teletrabajo, durante la presente problemática que la sociedad vive en la actualidad a nivel mundial, es decir el COVID 19, es muy necesario manifestar que los trabajadores de la Dirección Nacional de Trabajo y Servicio Público de Cuenca, separando en primer lugar, lo individual de lo grupal, para una óptima interpretación de resultados

En esta sección podremos ver un análisis de los principales resultados obtenidos en el presente estudio, esto es en cuatro partes, la primera corresponde a los factores de la cultura organizacional según la adaptabilidad, la segunda parte concierne a la cultura organizacional y la consistencia en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca, la tercera parte analiza el involucramiento en la cultura organizacional de la institución y la cuarta es la incidencia de la cultura organizacional en la misión de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca. El análisis se fundamenta en una correlación de datos obtenidos en otros estudios similares.

Mencionando la primera parte, la Adaptabilidad de la cultura organizacional de Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca, en el presente estudio podemos observar que adaptabilidad fue la dimensión que obtuvo el puntaje más alto 3.79 puntos y un grado “de acuerdo”, siendo su índice con mayor puntaje atención al cliente (3.80 puntos) como se muestra en la Tabla 4 Estadísticos para los índices de la dimensión de adaptabilidad. Datos que se comparan con un estudio realizado en empresas de España y Colombia (Ospino, 2018), según los resultados de esta investigación, cuatro de ocho empresas analizadas presentan puntajes similares a los de este estudio, es decir la adaptabilidad es la característica cultural más fuerte, con puntajes entre 4.4 y 3.22, por otro lado, este mismo estudio indica que una de las ocho empresas analizadas presenta un puntaje de 2.51 puntos, es decir con una diferencia significativa con respecto al presente estudio en la dimensión adaptabilidad, la misma que busca medir la capacidad de una empresa para identificar su entorno y actuar frente a los posibles cambios que puedan darse, aunque esto represente cambiar conductas generalmente aceptadas a través del tiempo.

De acuerdo con la tabla 5 Estadísticos para los índices de la dimensión de consistencia, pues podemos apreciar que esta dimensión tiene una media aritmética de 3.76 puntos, con un grado “de acuerdo”, es decir el personal de la Dirección Regional está dispuesto a adoptar la cultura organizacional como suya, con el índice Acuerdo con la mejor puntuación (3.8), estos datos son analizados dentro de la cultura de teletrabajo debido a la pandemia. Datos que se relacionan con un estudio realizado en Mypes de Lima, Perú (Álvarez S, 2017), donde el puntaje obtenido para la dimensión consistencia es 3.19 puntos, esta investigación le da un grado “probablemente” a este puntaje, una mínima diferencia con el presente estudio,

teniendo en cuenta que esta dimensión mide la predisposición del personal de una empresa para tomar la cultura organizacional como propia.

En cuanto a la tercera dimensión Involucramiento, en el presente estudio se puede observar que el puntaje es 3.76, es decir tiene un grado “de acuerdo”, resultados que consideran el compromiso que tienen los miembros de la institución sin que se tome en cuenta su nivel jerárquico o puesto en la escala de remuneración, resultados que se pueden observar en la Tabla 6 Estadísticos para los índices de la dimensión de involucramiento, donde además se evidencia que el índice con mayor puntaje es trabajo en equipo (3.86 puntos), índice que mide la disponibilidad de los miembros para cooperar con otros y lograr objetivos comunes. Datos que se comparan con un estudio realizado en México (Hernández, 2014), en el cual se observa un puntaje de 3.99 para la dimensión involucramiento, estudio que valora la misma con un grado “muy de acuerdo”, un nivel superior al obtenido en la presente investigación, además el estudio de México le da la mejor puntuación al índice empoderamiento, mismo que mide el nivel en el que los empleados sienten que tienen independencia y conocen lo que tienen que hacer.

En cuanto a la dimensión Misión, en el presente estudio la dimensión tuvo un puntaje de 3.75 puntos, en un grado “de acuerdo” para un valor que mide si el personal de la institución conoce el propósito y significado de la empresa, es el puntaje más bajo dentro de esta investigación, aunque no hay una diferencia significativa con respecto a las otras dimensiones como se puede observar en la Tabla 7 Estadísticos para los índices de la dimensión de misión. Respecto a estos datos, un estudio realizado en Colombia y España (Ospino, 2018), indica que la dimensión Misión tiene un puntaje 4.5 puntos, mismo que según indica se encuentra en segundo lugar con mayor puntuación en las empresas analizadas, por lo tanto se puede inferir que existe diferencia entre los resultados para la dimensión misión en los dos estudios mencionados.

En segundo lugar, el presente párrafo analizará los resultados obtenidos de acuerdo al análisis de las entrevistas al personal del Área Administrativa Financiera de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca, respecto a la dimensión Adaptabilidad se puede evidenciar que existen un consenso por parte de los entrevistados al considerar que la institución busco las maneras efectivas de afrontar los cambios respecto a la situación de pandemia por COVID 19, por medio de plataformas digitales y reuniones virtuales. La segunda dimensión Consistencia, que analiza si el personal adopta la cultura organizacional como suya, según las entrevistas no existió consenso en relación a esta dimensión, pues dos de tres entrevistados consideró que existe un manejo deficiente de los valores en la cultura organizacional, pues los mismos se manejan de manera individual, mientras que uno de los entrevistados considera que si existen valores compartidos y trabajo en equipo. De acuerdo con la dimensión Involucramiento y el grado de compromiso de los miembros de la empresa, la información analizada en las entrevista obtiene un consenso al percibir que la motivación es personal, con deficiente compromiso por parte de la institución para motivar a los

empleados, además consideran que el presupuesto destinado para capacitación es deficiente. Finalmente, según las entrevistas también se analizó la dimensión Misión, existen un consenso por parte de los entrevistados al considerar que el personal de la institución conoce los objetivos, misión y visión de Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca conoce el propósito y significado de la empresa.

Al comparar los resultados cualitativos y cuantitativos, se podría indicar que para las dimensiones Adaptabilidad y Misión los resultados obtenidos de los análisis son similares, sin embargo para las dimensiones Consistencia e Involucramiento existen discrepancias pues los resultados cuantitativos presentan valores en grado de acuerdo mientras que los resultados cualitativos de las entrevistas consideran que estas dimensiones no se manejan eficientemente en la institución.

En tercer lugar, se presenta un análisis de la relación de la cultura Organizacional y la implementación de teletrabajo en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca, para este aspecto se canalizará qué factores de la cultura organizacional canalizan el teletrabajo, considerando que el mismo es una nueva modalidad de trabajo que surgió en la institución debido a la pandemia por COVID 19. Se puede considerar que la dimensión más importante para adaptarse a la nueva modalidad de teletrabajo es justamente la dimensión Adaptabilidad, y al ser esta dimensión la más alta dentro de los puntajes obtenidos en el presente estudio, podemos observar que la cultura organizacional de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca presenta una relación positiva con respecto a la modalidad de teletrabajo.

CONCLUSIONES

Aplicando el modelo estadístico se llegaron a las siguientes conclusiones:

Los factores de la cultura Organizacional que canalizan el teletrabajo en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca son: Adaptabilidad, Consistencia, Involucramiento y Misión, debido a que sus niveles de correlación son altos, lo que quiere decir que la institución se ha esmerado en hacer que la mayoría de los colaboradores se sientan contentos de formar parte de la organización. Los factores Consistencia e Involucramiento presentan discrepancias entre las entrevistas y las encuestas.

La percepción de los trabajadores sobre la cultura empresarial en la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca a nivel general (Hombres - Mujeres) se encuentra en nivel alto, es decir, la institución ha logrado consolidar sus ideales en sus empleados de una manera eficiente, a pesar de que existen ciertos puntos que todavía se deben mejorar en la empresa para lograr que la percepción de sus colaboradores sea la óptima.

Además, la adaptabilidad, el involucramiento y la consistencia inciden directamente en el desempeño de los trabajadores, los que nos da a entender que los funcionarios del servicio al público del cantón Cuenca, están comprometidos con la organización y el cumplimiento de los objetivos planteados, buscando siempre mejorar continuamente y adaptarse a los cambios del entorno.

Finalmente, la generación de modelos adecuados para que la organización es imperante ya que se fomenta innovación con el objetivo de que el personal se adapte mejor a los cambios de entorno, esto incluye realizar una planificación semestral y una supervisión del cumplimiento de estrategias planificadas.

Aplicando el modelo de Denison se llegaron a las siguientes conclusiones:

El modelo de Denison es una herramienta de fácil acceso para el estudio de la cultura organizacional y de mucha utilidad en la práctica, su aplicación no requiere un elevado presupuesto y puede ser ejecutado sin ningún inconveniente por el personal de Talento Humano de la empresa con la debida capacitación, esto lo convierte en una herramienta ideal para cualquier tipo de organización, pues no se necesita de elevados recursos financieros, lo que la hace ideal para las MIPYMES en el Ecuador.

Con la realización de este trabajo de investigación se comprueba a partir de la aplicación del modelo de Denison es posible realizar el análisis de la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Servicio al Público, caso en el que se concluyó que la cultura organizacional está arraigada en los miembros de la empresa quienes cumplen con sus funciones y de igual manera se sienten involucrados con la compañía y la consideran como una oportunidad de trabajo a largo plazo.

La aplicación de esta metodología permitió identificar que las dimensiones más fuertes de la cultura organizacional de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio al Público de Cuenca

es la Adaptabilidad con una media de 3.79 puntos enmarcada dentro del rango de “De Acuerdo”, según la escala de Likert. Además, el índice cultural más fuerte es el Trabajo en Equipo perteneciente a la dimensión de Involucramiento que coincide con las opiniones vertidas en las entrevistas después de la aplicación de la encuesta de Denison.

La determinación de la adaptabilidad como la dimensión más fuerte implica que la empresa ha respondido de manera positiva a los cambios que se han suscitado en el entorno y se han adaptado a esta nueva modalidad de trabajo en casa, sin embargo, esta capacidad de adaptación de los colaboradores debe ir de la mano del desarrollo de sus otras capacidades para poder garantizar la sostenibilidad en el tiempo.

Con este caso de estudio también se ha podido concluir que la dimensión más débil de la cultura organizacional de la Dirección Regional de Trabajo y Servicio al Público es la de Misión con una puntuación de 3.75 puntos dentro de la escala de “De acuerdo”, que si bien es cierto es la menor dimensión de todas, pero no dista en gran proporción con las demás y concuerda con las opiniones vertidas por los entrevistados. La determinación de misión como una dimensión fuerte implica que es una empresa que cumple con sus objetivos actuales.

Los resultados obtenidos a partir del modelo de Denison en la empresa constituyen una fuente de información importante para la formulación de la planificación estratégica y la toma de decisiones de una compañía, pues gracias a la realización de este estudio se logró establecer lineamientos para elaborar la planificación estratégica de la Dirección Regional de Trabajo y Servicio al Público de Cuenca con base en los aspectos más fuertes y débiles de la cultura organizacional identificados.

Por último, la aplicación generalizada a nivel organizacional del Modelo de Denison destaca la variabilidad de las dimensiones más fuertes y débiles, lo cual difiere particularmente de acuerdo con la estructura de la empresa, la filosofía de sus fundadores, el modelo de liderazgo y negocio, la planificación estratégica y las características organizacionales, siendo en el presente estudio un factor destacable, la falta de socialización del plan estratégico, pues si un colaborador no tiene conocimiento de la misión, visión, y los objetivos que la empresa tiene es muy difícil que se sientan involucrados con la institución lo que a largo plazo puede generar falencias como talento humano.

RECOMENDACIONES

Las fortalezas que la empresa plantea o promociona, permite que la productividad del personal de la Dirección Regional del Trabajo y Servicio Público de Cuenca, tenga su punto clave en la facilidad que tiene el trabajador para realizar tareas de forma virtual, además del manejo de sistemas informáticos y la capacidad de cumplir con los objetivos planteado, lográndose esto simplemente con el hecho de saber prepararles continuamente para la realidad actual, lo que hace del teletrabajo una herramienta clave, pero que siempre debe estar innovándose, debido a que al ser tecnología, día a día aparecen nuevos avances que si no se está a la par de los mismos, lamentablemente la empresa queda obsoleta.

Al momento de realizar la encuesta se debe tener en consideración que al utilizar una escala de medición de 5 niveles los resultados pueden estar sesgados. Esto se debe a que al momento de responder las preguntas los encuestados suelen evitar las dos opciones extremas obteniendo solo respuestas centralizadas y muy poca variación lo que podría repercutir en el análisis posterior. En este sentido se recomienda utilizar niveles de medición pares que focalicen de mejor manera la respuesta de los encuestados.

Establecer normas que regulen las actividades a realizar en el teletrabajo y que sirva de guía para el trabajador.

Capacitar a los trabajadores en temas relacionados a la tecnología y manejo de sistemas informáticos para mejorar su productividad.

Socializar el plan estratégico de la institución con los trabajadores mediante reuniones por lo menos dos veces al año, con el fin de que los empleados sepan los objetivos estratégicos generales y las actividades que realicen entes enfocados a cumplirlos.

Concientizar a los empleados mediante capacitaciones virtuales enfocado al tema que ellos son parte fundamental para el crecimiento de la institución.

Programar una socialización del código de ética, la cual se realiza entre 1 o 3 veces al año, con el fin de que los empleados que desconocen del mismo asistan para evitar futuras complicaciones con el desconocimiento del código de ética, también a cada uno de los empleados hacerles firmar una declaración de compromiso la que incluye que el empleado conoce del código y lo va a poner en práctica.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcántara-Pilar, J. M., & García, S. D. (2017). El papel moderador del control de incertidumbre, la orientación a largo plazo y el individualismo en el efecto del riesgo percibido sobre la aceptación de un sitio web. *Innovar* 27.63, 11-27.
- Álvarez S, A. (2017). Las dimensiones de la cultura organizacional de las Mypes del sector textil en Lima según la teoría de Denison. Lima, Perú: Universidad Esan.
- Ardila, C. (2015). Análisis de impacto del teletrabajo en los resultados de gestión de las organizaciones. Estudio de caso en un área de una organización financiera en Bogotá. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Barnard, A., Delgado, A., & Voutssás, J. (2016). *Cultura organizacional y sus efectos en la administración de archivos*. (M. De Vega, Trad.) Ciudad de México: InterPARES.
- Benjumea, M., Villa, E., & Valencia, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. *Revista CEA*, 59-73.
- Cadena, A., & Meelly, N. (2013). El teletrabajo y su inserción en la Legislación Ecuatoriana. Quito: Universidad de las Américas.
- Cano, R., Castro, R. J., & Peñafiel, E. (2017). Ventajas y desventajas del teletrabajo aplicados en la ciudad de Lima-Perú, 2016. Lima, Perú: Universidad Peruana de Las Américas.
- Contreras, O., & Rojas, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombi. *Suma de negocios*, 74-83.
- Correa Prieto, F. L. (2015). El teletrabajo: una nueva forma de organización del trabajo. Perú: Universidad de Piura.
- Ferrando, P. J., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). El análisis factorial como técnica de investigación en psicología. *Papeles del psicólogo* 31.1, 18-33.
- García Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional Development a model of diagnosis of organizational culture. *Perspectivas*, 75–102.
- García, V. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Scielo*, 75-102.
- Gómez, J. M., & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado* 10.1, 96-105.
- Hernández, V. M. (2014). Desarrollo de un modelo de cultura humana para la eficiencia del SGC de las PyMes México. Puebla, México: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.

- Inca Ruiz, G., & Inca Leó, A. (2020). Evolución de la enfermedad por coronavirus (COVID-19) en Ecuador. *Espoch*, 5-15.
- Llanos, M., Pacheco, M., Romero, E., Coello, F., & Armas, Y. (2016). *La cultura organizacional-eje de acción de la gestión humana*. Samborondón: Universidad ECOTEC.
- Marulanda, C., López, L., & Cruz, G. (2018). La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia. *Scielo*, 245-252.
- Meroño-Cerdán, A. (2016). Perceived benefits of and barriers to the adoption of teleworking: peculiarities of Spanish family firms. *Taylor y Francis online*, 63-74.
- Ministerio del Trabajo. (2017). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Ministerio del Trabajo. Sin categoría. Acuerdos Ministeriales: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/11/AM-MDT-2017-0090-A-1.pdf>
- Ministerio del Trabajo. (2020). *Ministerio del Trabajo*. Obtenido de Ministerio del Trabajo. Sin categoría. Acuerdos Ministeriales: <http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/03/ACUERDO-MDT-2020-076-TELETRABAJO.pdf>
- Montero, S. (2018). *Diagnóstico de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la empresa Quintero Leather S.A.S utilización del modelo Denison*. [http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11614/Trabajo de Titulación.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/11614/Trabajo%20de%20Titulaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Muñoz Quizhpi, A., Ortega, J. C., & Quevedo Sacoto, S. (2019). Adopción del teletrabajo en las empresas manufactureras de la ciudad de Cuenca. Primeros pasos. *Revista de I+D Tecnológico*, 46-53.
- Naranjo, J., & Calderón, G. (2015). Construyendo una cultura de innovación. Una propuesta de transformación cultural. *Science direct*, 223-236.
- Ospino, L. F. (2018). La cultura organizacional y su influencia para la implantación de la dirección del conocimiento: análisis de una muestra de empresas colombianas y españolas bajo el modelo de Denison. Alicante, España: Universidad de Alicante.
- Pacheco, P. O. (Noviembre de 2016). Teletrabajo, ¡menos presencia, más autogestión! Guayaquil, Guayas, Ecuador: ESPAE.
- Palacios, M. A. (2017). El teletrabajo: hacia una regulación garantista en el Ecuador. Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.
- Pupo Guisado, B. (2018). Contribución de la gestión del clima organizacional al fomento de valores organizacionales y al logro del desempeño individual. Examen de un caso de estudio. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores* 6.1, 1-26.

- Ramirez, J., & Perdomo, M. (2019). VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL TELETRABAJO. *Revista Competitividad e Innovación*, 96-119.
- Ramírez, S. C., & Gómez, N. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. *CES Salud Pública* 5.1, 82-91.
- Ramos, V., & Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima. *Revista Acción Psicológica*, 225-239.
- Rivera, D., Carrillo, S., & Forgiony, J. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Espacios*, 27.
- Rivera-Porras, D., Carrillo, S., & Forgiony, J. (2018). Cultura organizacional, retos y desafíos para las organizaciones saludables. *Revista ESPACIOS*, 27-48.
- Sánchez, G., & Montenegro, A. (2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. *Dialnet plus*, 91-107.
- Segredo, A., García, A., León, P., & Perdomo, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista de Información científica para la Dirección en Salud*, 86-99.
- Suarez, J., Sarmiento, S., & Genoveva, R. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Science*, 352-365.
- Tamayo, M., Besoain-Saldaña, A., Aguirre, M., & Leiva, J. (2017). Trabajo en equipo: relevancia e interdependencia de la educación interprofesional. . *Revista de Salud Pública*, 1-10. doi:<https://dx.doi.org/10.1590/s1518-8787.2017051006816>
- Wei, Y., & Miraglia, S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm, *International Journal of Project Management* . *ELSIVER*, 571-585.

ANEXOS

ANEXOS 1: ENTREVISTAS REALIZADAS

Entrevista 1

Enfoque al cliente

1. ¿Tiene la institución algún mecanismo para evaluar la satisfacción de sus usuarios?

Yo manejo el área administrativa, dentro del área administrativa financiera tenemos la persona que es encargada del financiero, entiendo que si hay un control que les hacen para la atención de los usuarios, tenemos ese control nosotros

2. ¿Qué tan satisfechos considera Ud. que están los usuarios con la institución en general?

Lo que corresponde a nuestra área, unidad administrativa financiera, totalmente satisfechos porque nosotros hemos hecho los egresos de los desembolsos correspondientes a sus liquidaciones con oportunidad.

Aprendizaje empresarial

3. Hablando del entorno ¿diría Ud. que la institución es buena para afrontar el cambio?

Creería que está en camino, pero no puedo definirle, está en buen camino para ir afrontando estos cambios motivo de la pandemia, por ejemplo.

4. ¿Cómo se prepara la institución para afrontar nuevos cambios?

Entiendo que con plataformas tecnológicas que se han adquirido a través de planta central, nosotros estamos haciendo teletrabajo, por ejemplo, nos estamos turnando, llevando nuestros procesos por vía online, hemos tenido reuniones con plata central así mismo por vía online, lo que disminuye la presencia física de nosotros en la institución.

Creación de cambio

5. Cuando hubo la crisis de COVID 19 ¿Qué hizo la institución para afrontar esa situación?

La unidad administrativa salió el 17 de marzo, consecuentemente iniciamos en el teletrabajo, desde planta central seguimos la disposición de enviar toda la documentación mediante correo electrónico y escaneados, lo que ha ido facilitando nuestros procesos, y hemos colaborado también con el gobierno central con el préstamo de vehículos para que hagan la entrega de los kits alimenticios. Ese ha sido nuestro apoyo y el avance que hemos tenido en la pandemia.

6. ¿Cree que esas acciones (de la institución) fueron suficientes para precautelar la integridad de los servidores?

Creo que si, como Ud. sabe los recursos en el sector público son limitados, a pesar de esas limitaciones logramos adquirir todo lo que son suministros para la protección del personal, pero en base a nuestros recursos limitados.

Coordinación e integración

7. ¿Cómo describiría el trabajo en equipo dentro de la institución, o dentro de su área?

Dentro de mi área, como en todas las áreas, creo que a veces tenemos inconvenientes por cuanto no logramos unificar criterios, sin embargo, con el paso del tiempo, vamos unificando esos criterios y si logramos salir adelante con nuestros procesos de contratación pública por ejemplo, porque nosotros intervienen varias áreas: compras públicas, administrativo, bodega, presupuesto, contador, tesorero, todas las áreas.

8. ¿Las diferentes áreas trabajan bien en equipo?

Si, si trabajan bien en equipo

9. ¿Cree Ud. que en la institución se manejan valores globales? es decir que ¿la institución busca que todos tengan valores similares?

Creería que no, porque como en todo lado existe una parte de personal privilegiado, entonces creo que en eso si está deficiente la institución.

10. ¿Cuáles son los valores si es que existen, y qué hace la institución para fomentarlos en todos los servidores?

Quizás la moral, la ética entre todos los servidores, la puntualidad, el cumplimiento de nuestras funciones, pero lo interesante sería que lo hagamos todos, lo que no pasa en nuestra institución.

Empoderamiento

11. ¿Ud. cree que su institución se preocupa por motivar a sus empleados?

Creo que si

12. ¿Qué hace la institución para motivar a sus empleados?

Constantemente están mandando temas de capacitación, motivan también, creo yo, para el personal que no es de planta, con contratos por mucho tiempo, les mantienen sus nombramientos provisionales, entonces creo que es una parte de motivación para todo el personal.

Desarrollo de destrezas

13. ¿La institución invierte en capacitación?

Desconozco si tiene un rubro destinado para capacitación, aquí en Cuenca no lo tenemos, pero creo que todos los servidores nos capacitamos por nuestra cuenta

14. En su criterio ¿es suficiente la capacitación que brinda la institución, así sea esta en plataformas gratuitas?

No, no es suficiente

¿En qué temas específicos?

La capacitación debería ser por puestos de trabajo, mas no general, porque en cada puesto hay falencias, por ejemplo, puede ser que en mi área el control de vehículos sea una falencia, en otra puede ser bienes, y así no todas requieren la misma capacitación, sino sería una capacitación específica en el área que el servidor presente falencias.

En ese sentido, ¿las capacitaciones serían más fructíferas?

Claro, pero hasta aquí no he visto, al menos en mi área que nos den una capacitación especializada para nosotros, la única ocasión personalmente que tuve es cuando viajé a Quito, pero darnos una capacitación no, lo que nos hemos logrado capacitar ha sido por nuestros propios medios, buscando el tema específico que necesitamos.

Orientación de equipo

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

Creo que cooperan dentro de lo estrictamente indispensable, pero más no por un trabajo en equipo mismo, porque le corresponde nada más creo yo.

Visión

16. ¿Conoce Ud. la visión de la institución?

Si, pero ahorita no me acuerdo

“Seremos un referente nacional como internacional como una institución que fomente el trabajo digno en igualdad de oportunidad y trato, lidera el desarrollo del talento humano, institucionaliza el diálogo social e impulsa la auto-organización democrática”

¿Considera Ud. que esa visión del 2018 se ha logrado cumplir?

Yo creo que se ha cumplido hasta antes de la pandemia, en el momento en que entramos en la pandemia ya no se cumple la visión porque debido a las circunstancias se dan las salidas de los empleados, se supone que somos una institución que preserva el trabajo, pero no ha sido posible por las circunstancias

Intensión y dirección estratégica

17. ¿Cree Ud. que la institución realmente toma acciones para cumplir con la visión que hasta ese entonces se tenía?

Si

18. ¿Conoce Ud. la misión de la institución?

Somos la institución rectora de políticas públicas de trabajo, empleo y del talento humano del sector público, que regula y controla el cumplimiento de las obligaciones laborales mediante la ejecución de procesos eficaces, eficientes y transparentes

Metas y objetivos

19. ¿Cree que la institución cumple con esa misión?

Si, creo que sí.

20. Conoce Ud. los objetivos de su cargo

Uno de los principales es llevar el control del tema administrativo que se refiere al tema de bienes, adquisición de materiales, de suministros de compras públicas, lo que conlleva al desarrollo de todas las actividades del todo el personal de dirección, como de las delegaciones, y así también brindar una atención al usuario como el tema de los vehículos institucionales por ejemplo para la realización de inspecciones, trabajo que conlleva a inspección y las otras áreas.

21. ¿Qué tanto se preocupa para tener objetivos claros para sus colaboradores o compañeros de área?

Creo que nos preocupamos un 90%, porque en realidad nuestro trabajo es a través de resultados y en equipo, entonces para lograr llevar un proceso donde el director tiene que trabajar toda la unidad conjuntamente y tener un objetivo de sacar ese proceso adelante.

Entrevista 2 MIGUEL

Enfoque al cliente

1. ¿Tiene la institución algún mecanismo para evaluar la satisfacción de sus usuarios?

Si, si tiene un mecanismo a través de encuestas a nivel de Quito, a través de todos los usuarios que ingresan a la institución, hay un departamento encargado que recopila toda la información de las personas que han gestionado algún requerimiento en el Ministerio de Trabajo y proceden a comunicarse con ellos, posteriormente hay una evaluación con un formulario establecido y se determinan las respuestas y nos dan la valoración. Eso se hace a nivel del estado, el Ministerio de Trabajo es el ente que realiza esta actividad, y por ende se realiza en la propia institución.

2. ¿Qué tan satisfechos están los clientes con la institución?

Tenemos un porcentaje bueno, no es que somos los mejores pero si tenemos buena recepción, tenemos una imagen buena.

Aprendizaje empresarial

3. Hablando del entorno ¿Diría Ud. que la institución es buena para afrontar el cambio?

Al ser una institución del estado es muy complicado, eso es a nivel de leyes, la legislación que se emite, eso toma su tiempo, para el estado todo está escrito, no se puede hacer lo que no está escrito, entonces para modificar algo es un poco demorado, hay acuerdos que modifican superficialmente, pero la parte de fondo no, eso se mantiene, en el estado es difícil cambiar.

4. ¿Cómo se prepara la institución para afrontar los posibles cambios?

Una vez que se determina una ley, se puede decir que en eso cojea el Ministerio del Trabajo porque si hay una modificación a una ley no es que se manda una pirámide o todos nos enteramos al mismo tiempo, nos enteramos poco a poco y no debería ser así. Por lo tanto, el cambio es muy lento, no se prepara a la velocidad que se requiere, pero como todo, obviamente se adapta, y el rato que hay que ejecutar pues se ejecuta y ya es cuestión de cada persona y del servidor que esté a cargo del proceso.

Creación de cambio

5. Cuando hubo la crisis de COVID-19 ¿Qué hizo la institución para afrontar esa situación?

Comenzamos a teletrabajar y a no tener contactos, a hacer caso a todo lo que determinaba a nivel del COE Nacional y mejorar en eso sentido, mantener la distancia y las recomendaciones que se dieron, por eso es que todavía estamos teletrabajando, cumplimos con menos del 30% y del 50% me parece ahora en ir al trabajo y se mantiene la distancia. En ese sentido si ha habido una educación, si nos han informado y sobre todo preocupación por cada servidor para no contagiarse.

6. ¿Cree que esas acciones (de la institución) fueron suficientes para precautelar la integridad de los servidores?

Yo creo que sí, porque no ha habido casos en el Ministerio de Trabajo y se mantiene la distancia, y como digo como pasa en el estado, pueden decir todo lo que tiene que hacer, pero si no hay responsabilidad de cada persona va a ser difícil, en este caso los servidores del Ministerio de Trabajo son responsables, se cuidan, no hemos tenido contagios gracias a Dios.

Coordinación e integración

7. ¿Cómo describiría el trabajo en equipo dentro de la institución, o dentro de su área?

Dentro de la institución muy errática, muy complicada. Una interacción entre departamentos es muy limitada, y eso abarca finalmente desde la cabeza, si la cabeza no fluye, no hace fluir la información, no mantiene el esquema de interacción entre toda la institución de todo lo que hacemos, va a ser muy complicado. A nivel de mi departamento excelente, nosotros mantenemos una buena relación, cumplimos lo que se nos pide, trabajamos hasta a veces mucho más de lo que nos pide, pero ya con otros departamentos ya es más complicado. Como digo, depende de las autoridades para facilitar esto, en este caso el Ministerio de Trabajo en este periodo si ha carecido de ese liderazgo.

8. ¿Las diferentes áreas trabajan bien en equipo?

Desde que estoy es muy poco, como digo depende de los líderes. Hay mucho celo en su trabajo, falta de compromiso de equipo, de trabajo como una unidad, como si fuéramos uno. Cada uno pasa por su lado, y a la larga entre tropezones y tropezones, se ayudan por necesidad digamos, porque ya no me compete y a alguien tengo que darle la pelotita, eso es lo que pasa, pero de ahí a que trabajamos uniformemente, no pasa eso.

9. ¿Cree Ud. que en la institución se manejan valores globales? es decir que ¿la institución busca que todos tengan valores similares?

Volvemos al mismo punto anterior, depende del líder si nos motiva, inspira, ayuda, compromete todos vamos a estar alineados. Pero, mientras no pase eso, cada uno hace su trabajo, cumple sus metas y a la casa, o me desligo de lo que tiene que hacer el otro, entonces no hay ese apoyo mutuo.

10. ¿Cuáles son los valores que hay en la institución, y qué hace la institución para fomentar estos valores?

Compromiso para cumplir las tareas, porque cada persona, cada departamento si se esfuerza por separado. Lealtad, hay mucha lealtad a la institución. Por el resto, se necesita trabajar mucho en ese sentido.

Empoderamiento

11. ¿Ud. cree que su institución se preocupa por motivar a sus empleados?

No, no se motiva. Ahí cada uno va, hace su trabajo, lo cumple y se va a su casa, no hay un compromiso, me quedo más horas, me pongo la camiseta, busco mejorar, cada uno lo hace

por mantener su puesto, porque no le califiquen mal, por no verse involucrado en problemas que le puedan dar por falta de acción, pero de ahí como compromiso porque yo amo al ministerio, porque yo quiero apoyar y hacer que surja, falta liderazgo y motivación.

12. ¿Qué hace la institución para motivar a sus empleados?

Nada, yo creo que cada departamento se motiva por separado, es decir hay líderes que motivan, hay otros líderes que no motivan, hay mucha desunión, esa desunión no fomenta equipo, compañeros, mejorar el entorno, etc.

Desarrollo de destrezas

13. ¿La institución invierte en capacitación?

No, pero yo creo que ese problema no es por la institución, el problema es por el nivel económico, porque hace unos años si nos capacitaban, si nos llevaban a otros lugares, si nos daban cursos, por ejemplo, a mí me dieron un curso carísimo que era de auditoria, iba cada 6 meses a Quito. Pero a nivel de la economía que ha ido disminuyendo a nivel del Estado se hace bastante complicado invertir en toda la cantidad de servidores, por tanto las capacitaciones actualmente son online son básicas, es para cumplir un requisito que se establece por ley, eso es lo que estamos haciendo, pero como digo no es por culpa de la institución, es culpa del entorno, de la problemática que vivimos que no hay recursos como para mantener ese nivel que antes tenía de estar en el estado y ayudarnos para el desarrollo profesional de cada uno.

14. En su criterio ¿es suficiente la capacitación que brinda la institución?

No, bueno las capacitaciones que dan son Excel, cosas que uno ya conoce, cosas básicas como manejar un Quipux, que si hay gente que necesita en el Ministerio de Trabajo, pero no todos estamos a ese nivel de aprendizaje, estamos un poquito más adelante y realmente no aporta al desempeño que uno puede realizar.

Orientación de equipo

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

Como ya dije anteriormente hay mucha desunión, no hay compañerismo, en las diferentes áreas no hay una comunicación efectiva que nos permita mantener un conocimiento pleno de lo que se hace en el Ministerio de Trabajo, entonces eso no ocurre en este momento.

Visión

16. ¿Conoce Ud. la visión de la institución?

Si, justamente leí hace poco, antes de hacer unos estudios que estamos haciendo aparte de nuestro trabajo, me he estado informando de la misión, visión y valores, necesitaba también ver si es que se realiza justamente por algo que me pidieron hace unos días, si las conozco.

17. ¿Cree ud. que la institución realmente toma acciones para cumplir con la visión que hasta ese entonces se tenía?

Como institución pública habla de mantener, mejorar la sociedad, y todas esas cosas que van de la mano con la política económica, con la política pública, con la política general del estado, entonces si un estado no está bien, no está bien el resto, entonces en ese sentido actualmente no se cumple.

Intensión y dirección estratégica

18. ¿Conoce ud. la misión de la institución? ¿Cree que la institución cumple con esa misión?

En parte si, somos un ente de control, si controlamos, si verificamos, entonces la misión que estamos realizando si se cumple en un 75%, al mejorar el nivel de la gente, mejorar el trabajo y todo eso, como sabemos ahorita estamos en un problema que no se da.

19. Conoce ud. los objetivos de su cargo

Si los conozco.

Metas y objetivos

20. ¿Qué tanto se preocupa para tener objetivos claros para sus colaboradores o compañeros de área?

Mucho, me preocupa mucho porque es el resultado del grupo, en el equipo no es uno, no soy yo, sino somos todos, si uno flaquea, flaqueamos todos, entonces me preocupo mucho porque se cumpla, porque se conozca, y se realice, obviamente ha habido inconvenientes que se han ido reajustando, y continuamente mejorando con ellos, justamente conversando, dialogando con ellos para hacer las cosas mejores.

- Y la institución ¿se preocupa para que cada persona conozca los objetivos que tiene que lograr en cada área?

No, porque incluso no hay una inducción en el ingreso. O sea muchas veces se le pone a una persona por "x" o "b" motivo, no por capacidad, no por realmente competencias para el puesto. Así se maneja el sector público, y obviamente habrá gente que ya tiene mucho tiempo, que ya tiene algo específico, algo que se miden y ellos si conocen, pero habrá otros que van aprendiendo, entonces no se preocupa por enseñar.

Entrevista 3

Enfoque al cliente

1. ¿Tiene la institución algún mecanismo para evaluar la satisfacción de sus usuarios?

Realmente no tenemos forma de evaluar a los usuarios, más que ellos no digan que están contentos y nada más, pero así específicamente mediante una documentación no tenemos nada solventado, ni botones de “excelente atención” ni nada.

2. ¿Qué tan satisfechos considera ud. que están los usuarios con la institución en general?

No hemos tenido mayores inconvenientes, creo que inconvenientes como en toda institución, uno que otro que se quejan, pero de ahí la mayoría van satisfechos.

Aprendizaje empresarial

3. Hablando del entorno ¿diría ud. que la institución es buena para afrontar el cambio?

Si, si se hizo un cambio viendo la seguridad de cada uno de los trabajadores en ciertos ámbitos.

4. ¿Cómo se prepara la institución para afrontar nuevos cambios?

Creo que nosotros como ministerio tenemos que trabajar de acuerdo a lo que el superior diga, en este caso los ministros, tenemos que acompañarlos a ellos porque de ellos depende nuestra labor.

Creación de cambio

5. Cuando hubo la crisis de COVID 19 ¿Qué hizo la institución para afrontar esa situación?

Primero se realizó reuniones y se hizo teletrabajo para precautelar la salud de cada uno de los funcionarios, luego se regresó a trabajar el 30% de los empleados para evitar el contagio masivo, y desde ahí se van rotando los funcionarios que al menos pueden, los que no podemos estamos trabajando presencialmente de lunes a viernes las 6 horas que mandan la orden ahora y mediante turnos.

6. ¿Cree que esas acciones (de la institución) fueron suficientes para precautelar la integridad de los servidores?

Si podríamos haber hecho un poco más, talvez un poco más de seguridad hacia los usuarios, hacia nosotros mismos como empleados, y tener un poco más de seguridad, porque si bien es cierto hay personas vulnerables, sin embargo, tenemos que estar trabajando presencialmente. A pesar de eso el director ha hecho lo que está al alcance de las posibilidades tanto en lo económico, por parte del gobierno creo que todos sabemos que el gobierno no tiene, entonces él como director me imagino hace lo que está al alcance de él y de las posibilidades de él.

Coordinación e integración

7. ¿Cómo describiría el trabajo en equipo dentro de la institución, o dentro de su área?

La mayoría hemos trabajado en equipo, como siempre se dice hay días buenos, días malos, se trata de salir adelante trabajando en lo que podamos, aquí cada una de las áreas trabajamos en equipo. Y si, nosotros también trabajamos en equipo, no hemos tenido mayores inconvenientes, y de los inconvenientes que hemos tenido en el transcurso de todo este trabajo hemos tratado de seguir adelante.

8. ¿Las diferentes áreas trabajan bien en equipo?

Si, todos nos llevamos con todos, siempre hay diferencias de pensamientos, de formas de trabajo, sin embargo, tratamos de salir adelante por el bien de toda la institución, y de nosotros mismo como funcionarios.

9. ¿Cree ud. que en la institución se manejan valores globales? es decir que ¿la institución busca que todos tengan valores similares?
Si todos por igual.

“Buscan, pero creo que lamentablemente no hay forma de todos ser iguales, porque cada uno tenemos nuestras diferentes responsabilidades, por ejemplo, los inspectores tendrán una responsabilidad, mayor cantidad de gente que vendrán menos tiempo al ministerio, en el caso de nosotros como secretaría somos cinco personas que lamentablemente tenemos que venir todos los días”.

10. ¿Cuáles son los valores si es que existen, y qué hace la institución para fomentarlos en todos los servidores?

A nosotros nos dan capacitaciones, charlas virtuales y presenciales antes del COVID, nos motivan y nos enseñan cómo tenemos que tratar al usuario, y ponernos nosotros en el plan de ellos, que también quisiéramos que nos traten cómo nosotros tenemos que tratarles a ellos, entonces es en incentivo que nos hacen que tenemos que tratar bien, si es que queremos que nos traten bien a nosotros.

Empoderamiento

11. ¿Ud. cree que su institución se preocupa por motivar a sus empleados?

Creo que toda institución quiere que nosotros como trabajadores brindemos un mejor servicio. La única forma es contratarnos a nosotros, y yo creo, es una opinión muy personal, creo que ya el salir adelante en un trabajo depende de cada uno de nosotros, mas no de la persona que está al frente de nosotros.

12. ¿Qué hace la institución para motivar a sus empleados?

Bueno aquí realmente son reuniones, en talvez una navidad, carnaval. Hacer que todos los grupos de trabajo nos reunamos y compartamos cualquier situación.

Desarrollo de destrezas

13. ¿La institución invierte en capacitación?

Bueno, como debería ser, creo que no, pero si tenemos capacitaciones, pero si faltaría un poco más.

14. En su criterio ¿es suficiente la capacitación que brinda la institución, así sea esta en plataformas gratuitas?

No, realmente no.

Orientación de equipo

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

Al ser nosotros Ministerio de Trabajo, todas las áreas dependen de la otra, por ejemplo, nosotros como secretaria ingresamos documentación para todas las áreas que existen aquí en el Ministerio, y cada una de las áreas va llevando el trámite para dar solución.

Visión

16. ¿Conoce ud. la visión de la institución?

Tratar de ayudar, salir adelante con los trabajadores que es la base del Ministerio, ayudar al trabajador en sí para que no sea vulnerado sus derechos.

17. ¿Cree ud. que la institución realmente toma acciones para cumplir con la visión que hasta ese entonces se tenía?

Si, en lo que ellos caben y lo que ellos pueden creo que si están cumpliendo en la mayoría de ámbitos, no en su totalidad porque creo que la mayoría no puede dar un 100%, pero en lo que cabe las medidas si están solventando.

Intensión y dirección estratégica

18. ¿Conoce ud. la misión de la institución?

La misión sería salir adelante con cada uno de nuestros objetivos, el dar un buen servicio, el mantener una buena imagen hacia el resto de personas, nosotros como servidores tener una buena imagen al público y poder desempeñar un buen trabajo.

19. ¿Cree que la institución cumple con esa misión?

De mi parte si y de parte de nuestro grupo cumplimos.

Metas y objetivos

20. Conoce ud. los objetivos de su cargo

Si, llevar adelante a un grupo de trabajo, con inconvenientes, sin inconvenientes, con discusiones, sin discusiones, pero sin embargo saber que se está al frente de un grupo de trabajo y salir adelante, con lo bueno, lo malo, lo positivo, lo negativo, pero siempre tratando de que el grupo marche conjuntamente y desarrollar el trabajo que nos han encomendado como grupo que somos.

21. Todas las personas que ingresan en esta institución, ¿tienen claro esos objetivos?

No, cada uno que estamos en nuestros puestos sabemos exactamente qué es lo que tenemos que hacer, y justamente todas las áreas cubrimos todos y estamos dispuestos que si falta algún personal siempre se trata de cubrir la necesidad del otro, ayudarnos en equipo como el trabajo lo dice, si el uno no avanza o no viene, tratar de que la siguiente persona, ayude porque para eso estamos y para eso somos grupo.

ANEXO 2:**TABLAS DE FRECUENCIAS DE LAS DIMENSIONES E ÍNDICES****1. [Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo]**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	10,5	10,5	10,5
	En desacuerdo	7	8,1	8,1	18,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	11	12,8	12,8	31,4
	De acuerdo	29	33,7	33,7	65,1
	Totalmente de acuerdo	30	34,9	34,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 8 Encuesta de Denison. Índice Intención y Dirección

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22

2.[La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	11	12,8	12,8	12,8
	En desacuerdo	12	14,0	14,0	26,7
	Ni acuerdo ni desacuerdo	11	12,8	12,8	39,5
	De acuerdo	25	29,1	29,1	68,6
	Totalmente de acuerdo	27	31,4	31,4	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 9 Encuesta de Denison. Índice Intención y Dirección

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

3. [Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	10	11,6	11,6	11,6
	En desacuerdo	5	5,8	5,8	17,4
	Ni acuerdo ni desacuerdo	14	16,3	16,3	33,7
	De acuerdo	28	32,6	32,6	66,3
	Totalmente de acuerdo	29	33,7	33,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 10 Encuesta de Denison. Índice Intención y Dirección

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

4.[Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	10	11,6	11,6	18,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	12	14,0	14,0	32,6
	De acuerdo	31	36,0	36,0	68,6
	Totalmente de acuerdo	27	31,4	31,4	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 11 Encuesta de Denison. Índice Intención y Dirección

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

5.[Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	10,5	10,5	10,5
	En desacuerdo	12	14,0	14,0	24,4
	Ni acuerdo ni desacuerdo	7	8,1	8,1	32,6
	De acuerdo	32	37,2	37,2	69,8
	Totalmente de acuerdo	26	30,2	30,2	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 12 Encuesta de Denison. Índice Intención y Dirección

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

Estadísticos

		[Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo]	[Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro]	[Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo]	[La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara]	[Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones]
N	Válido	86	86	86	86	86
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	3,73	3,71	3,74	3,52	3,63
	Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Moda	4	5	5	5	4
	Rango	4	4	4	4	4
	Mínimo	1	1	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5

Tabla 13 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Intención y Dirección

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

6.[Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	5,8	5,8	5,8
	En desacuerdo	12	14,0	14,0	19,8
	Ni acuerdo ni desacuerdo	7	8,1	8,1	27,9
	De acuerdo	29	33,7	33,7	61,6
	Totalmente de acuerdo	33	38,4	38,4	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 14 Encuesta de Denison. Índice Metas y Objetivos

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

7.[Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	11	12,8	12,8	19,8
	Ni acuerdo ni desacuerdo	7	8,1	8,1	27,9
	De acuerdo	33	38,4	38,4	66,3
	Totalmente de acuerdo	29	33,7	33,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 15 Encuesta de Denison. Índice Metas y Objetivos

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

8.[La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	8,1	8,1	8,1
	En desacuerdo	7	8,1	8,1	16,3
	Ni acuerdo ni desacuerdo	12	14,0	14,0	30,2
	De acuerdo	29	33,7	33,7	64,0
	Totalmente de acuerdo	31	36,0	36,0	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 16 Encuesta de Denison. Índice Metas y Objetivos

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	8,1	8,1	8,1
	En desacuerdo	9	10,5	10,5	18,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	11	12,8	12,8	31,4
	De acuerdo	30	34,9	34,9	66,3
	Totalmente de acuerdo	29	33,7	33,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 17 Encuesta de Denison. Índice Metas y Objetivos

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

10.[Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	9	10,5	10,5	17,4
	Ni acuerdo ni desacuerdo	12	14,0	14,0	31,4
	De acuerdo	29	33,7	33,7	65,1
	Totalmente de acuerdo	30	34,9	34,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 18 Encuesta de Denison. Índice Metas y Objetivos

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

Estadísticos

		[Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados]	[Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir]	[La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar]	[Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo]	[Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas]
N	Válido	86	86	86	86	86
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,85	3,79	3,81	3,76	3,79
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		5	4	5	4	5
Rango		4	4	4	4	4
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5

Tabla 19 Encuesta de Denison. Estadísticas Índice Metas y Objetivos

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

11. ¿Cómo es mi Institución? [El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	9,3	9,3	9,3
	En desacuerdo	6	7,0	7,0	16,3
	Ni acuerdo ni desacuerdo	14	16,3	16,3	32,6
	De acuerdo	32	37,2	37,2	69,8
	Totalmente de acuerdo	26	30,2	30,2	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 20 Encuesta de Denison. Índice Visión

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

12. ¿Cómo es mi Institución? [Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	10,5	10,5	10,5
	En desacuerdo	3	3,5	3,5	14,0
	Ni acuerdo ni desacuerdo	13	15,1	15,1	29,1
	De acuerdo	34	39,5	39,5	68,6
	Totalmente de acuerdo	27	31,4	31,4	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 21 Encuesta de Denison. Índice Visión

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

13. ¿Cómo es mi Institución? [Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	9,3	9,3	9,3
	En desacuerdo	5	5,8	5,8	15,1
	Ni acuerdo ni desacuerdo	13	15,1	15,1	30,2
	De acuerdo	33	38,4	38,4	68,6
	Totalmente de acuerdo	27	31,4	31,4	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 22 Encuesta de Denison. Índice Visión

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

14. ¿Cómo es mi Institución? [Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	5,8	5,8	5,8

En desacuerdo	8	9,3	9,3	15,1
Ni acuerdo ni desacuerdo	9	10,5	10,5	25,6
De acuerdo	38	44,2	44,2	69,8
Totalmente de acuerdo	26	30,2	30,2	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Tabla 23 Encuesta de Denison. Índice Visión

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

15. ¿Cómo es mi Institución? [Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	5	5,8	5,8	5,8
En desacuerdo	6	7,0	7,0	12,8
Ni acuerdo ni desacuerdo	13	15,1	15,1	27,9
De acuerdo	39	45,3	45,3	73,3
Totalmente de acuerdo	23	26,7	26,7	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Tabla 24 Encuesta de Denison. Índice Visión

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

Estadísticos

	¿Cómo es mi Institución? [El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo]	¿Cómo es mi Institución? [Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo]	¿Cómo es mi Institución? [Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros]	¿Cómo es mi Institución? [Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.]	¿Cómo es mi Institución? [Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro]
N Válido	86	86	86	86	86
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	3,72	3,78	3,77	3,84	3,80
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda	4	4	4	4	4
Rango	4	4	4	4	4
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5

Tabla 25 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Visión

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

16.[Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	5,8	5,8	5,8
	En desacuerdo	8	9,3	9,3	15,1
	Ni acuerdo ni desacuerdo	10	11,6	11,6	26,7
	De acuerdo	30	34,9	34,9	61,6
	Totalmente de acuerdo	33	38,4	38,4	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 26 Encuesta de Denison. Índice Orientación al cambio

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

17.[La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	4,7	4,7	4,7
	En desacuerdo	8	9,3	9,3	14,0
	Ni acuerdo ni desacuerdo	16	18,6	18,6	32,6
	De acuerdo	28	32,6	32,6	65,1
	Totalmente de acuerdo	30	34,9	34,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 27 Encuesta de Denison. Índice Orientación al cambio.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

18.[Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	5,8	5,8	5,8
	En desacuerdo	9	10,5	10,5	16,3
	Ni acuerdo ni desacuerdo	11	12,8	12,8	29,1
	De acuerdo	34	39,5	39,5	68,6
	Totalmente de acuerdo	27	31,4	31,4	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 28 Encuesta de Denison. Índice Orientación al cambio

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

19.[Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	10,5	10,5	10,5
	En desacuerdo	9	10,5	10,5	20,9
	Ni acuerdo ni desacuerdo	14	16,3	16,3	37,2
	De acuerdo	28	32,6	32,6	69,8
	Totalmente de acuerdo	26	30,2	30,2	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 29 Encuesta de Denison. Índice Orientación al cambio.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

20.[Respondemos bien a los cambios del entorno]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	8	9,3	9,3	16,3
	Ni acuerdo ni desacuerdo	10	11,6	11,6	27,9
	De acuerdo	35	40,7	40,7	68,6
	Totalmente de acuerdo	27	31,4	31,4	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 30 Encuesta de Denison. Índice Orientación al cambio.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

Estadísticos

		[Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas]	[La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar]	[Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios]	[Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo]	[Respondemos bien a los cambios del entorno]
N	Válido	86	86	86	86	86
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	3,91	3,84	3,80	3,62	3,80
	Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Moda	5	5	4	4	4
	Rango	4	4	4	4	4
	Mínimo	1	1	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5

Tabla 31 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Orientación al cambio

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

21.[Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	8,1	8,1	8,1
	En desacuerdo	7	8,1	8,1	16,3
	Ni acuerdo ni desacuerdo	5	5,8	5,8	22,1
	De acuerdo	34	39,5	39,5	61,6
	Totalmente de acuerdo	33	38,4	38,4	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 32 Encuesta de Denison. Índice Orientación al Cliente.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

22.[La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	7	8,1	8,1	15,1
	Ni acuerdo ni desacuerdo	11	12,8	12,8	27,9
	De acuerdo	33	38,4	38,4	66,3
	Totalmente de acuerdo	29	33,7	33,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 33 Encuesta de Denison. Índice Orientación al Cliente.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

23.[Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	8,1	8,1	8,1
	En desacuerdo	5	5,8	5,8	14,0
	Ni acuerdo ni desacuerdo	10	11,6	11,6	25,6
	De acuerdo	34	39,5	39,5	65,1
	Totalmente de acuerdo	30	34,9	34,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 34 Encuesta de Denison. Índice Orientación al Cliente.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

24.[Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	9,3	9,3	9,3
	En desacuerdo	15	17,4	17,4	26,7

Ni acuerdo ni desacuerdo	12	14,0	14,0	40,7
De acuerdo	24	27,9	27,9	68,6
Totalmente de acuerdo	27	31,4	31,4	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Tabla 35 Encuesta de Denison. Índice Orientación al Cliente.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

25.[Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	4	4,7	4,7	4,7
En desacuerdo	9	10,5	10,5	15,1
Ni acuerdo ni desacuerdo	14	16,3	16,3	31,4
De acuerdo	30	34,9	34,9	66,3
Totalmente de acuerdo	29	33,7	33,7	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Tabla 36 Encuesta de Denison. Índice Orientación al Cliente.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

Estadísticos

	[Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes]	[La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones]	[Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios]	[Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes]	[Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno]
N Válido	86	86	86	86	86
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	3,92	3,84	3,87	3,55	3,83
Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda	4	4	4	5	4
Rango	4	4	4	4	4
Mínimo	1	1	1	1	1
Máximo	5	5	5	5	5

Tabla 37 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Orientación al Cliente.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

2.1 Aprendizaje Organizativo

26.[Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	5,8	5,8	5,8
	En desacuerdo	11	12,8	12,8	18,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	8	9,3	9,3	27,9
	De acuerdo	25	29,1	29,1	57,0
	Totalmente de acuerdo	37	43,0	43,0	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 38 Encuesta de Denison. Índice Aprendizaje Organizativo.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

27.[El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	11	12,8	12,8	19,8
	Ni acuerdo ni desacuerdo	6	7,0	7,0	26,7
	De acuerdo	23	26,7	26,7	53,5
	Totalmente de acuerdo	40	46,5	46,5	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 39 Encuesta de Denison. Índice Aprendizaje Organizativo.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

28.[Muchas ideas «se pierden por el camino»]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	9,3	9,3	9,3
	En desacuerdo	12	14,0	14,0	23,3
	Ni acuerdo ni desacuerdo	15	17,4	17,4	40,7
	De acuerdo	19	22,1	22,1	62,8
	Totalmente de acuerdo	32	37,2	37,2	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 40 Encuesta de Denison. Índice Aprendizaje Organizativo.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

29.[Nos aseguramos que diferentes áreas sepan lo que están haciendo las otras]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	12	14,0	14,0	20,9
	Ni acuerdo ni desacuerdo	11	12,8	12,8	33,7
	De acuerdo	26	30,2	30,2	64,0
	Totalmente de acuerdo	31	36,0	36,0	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 41 Encuesta de Denison. Índice Aprendizaje Organizativo.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

Estadísticos

		[Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar]	[El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano]	[La innovación es algo que fomenta la Institución]	[Muchas ideas «se pierden por el camino»]	[Nos aseguramos que diferentes áreas sepan lo que están haciendo las otras]
N	Válido	86	86	86	86	86
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,91	3,93	3,73	3,64	3,74
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		5	5	5	5	5
Rango		4	4	4	4	4
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5

Tabla 42 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Aprendizaje Organizativo.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

31.[Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	4,7	4,7	4,7
	En desacuerdo	9	10,5	10,5	15,1
	Ni acuerdo ni desacuerdo	8	9,3	9,3	24,4
	De acuerdo	39	45,3	45,3	69,8
	Totalmente de acuerdo	26	30,2	30,2	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 43 Encuesta de Denison. Índice Empoderamiento.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

32.[La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	10	11,6	11,6	18,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	11	12,8	12,8	31,4
	De acuerdo	35	40,7	40,7	72,1
	Totalmente de acuerdo	24	27,9	27,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 44 Encuesta de Denison. Índice Empoderamiento.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

33.[La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	5,8	5,8	5,8
	En desacuerdo	9	10,5	10,5	16,3
	Ni acuerdo ni desacuerdo	11	12,8	12,8	29,1
	De acuerdo	34	39,5	39,5	68,6
	Totalmente de acuerdo	27	31,4	31,4	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 45 Encuesta de Denison. Índice Empoderamiento.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	9,3	9,3	9,3
	En desacuerdo	5	5,8	5,8	15,1
	Ni acuerdo ni desacuerdo	10	11,6	11,6	26,7
	De acuerdo	34	39,5	39,5	66,3
	Totalmente de acuerdo	29	33,7	33,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 46 Encuesta de Denison. Índice Empoderamiento.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

35.[Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	8,1	8,1	8,1
	En desacuerdo	9	10,5	10,5	18,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	10	11,6	11,6	30,2

De acuerdo	30	34,9	34,9	65,1
Totalmente de acuerdo	30	34,9	34,9	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Tabla 47 Encuesta de Denison. Índice Empoderamiento.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

Estadísticos

		[Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo]	[La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita]	[La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo]	[La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado]	[Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información]
N	Válido	86	86	86	86	86
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,86	3,71	3,80	3,83	3,78
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		4	4	4	4	4 ^a
Rango		4	4	4	4	4
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5

Tabla 48 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Empoderamiento.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

36.[Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	7	8,1	8,1	15,1
	Ni acuerdo ni desacuerdo	5	5,8	5,8	20,9
	De acuerdo	37	43,0	43,0	64,0
	Totalmente de acuerdo	31	36,0	36,0	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 49 Encuesta de Denison. Índice Trabajo en Equipo.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	7	8,1	8,1	15,1

Ni acuerdo ni desacuerdo	6	7,0	7,0	22,1
De acuerdo	36	41,9	41,9	64,0
Totalmente de acuerdo	31	36,0	36,0	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Tabla 50 Encuesta de Denison. Índice Trabajo en Equipo.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

38.[Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	7	8,1	8,1	8,1
En desacuerdo	6	7,0	7,0	15,1
Ni acuerdo ni desacuerdo	12	14,0	14,0	29,1
De acuerdo	30	34,9	34,9	64,0
Totalmente de acuerdo	31	36,0	36,0	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Tabla 51 Encuesta de Denison. Índice Trabajo en Equipo.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

39.[Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	7	8,1	8,1	8,1
En desacuerdo	5	5,8	5,8	14,0
Ni acuerdo ni desacuerdo	13	15,1	15,1	29,1
De acuerdo	35	40,7	40,7	69,8
Totalmente de acuerdo	26	30,2	30,2	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Tabla 52 Encuesta de Denison. Índice Trabajo en Equipo.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

40.[Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	7	8,1	8,1	8,1
En desacuerdo	5	5,8	5,8	14,0
Ni acuerdo ni desacuerdo	11	12,8	12,8	26,7
De acuerdo	38	44,2	44,2	70,9
Totalmente de acuerdo	25	29,1	29,1	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Tabla 53 Encuesta de Denison. Índice Trabajo en Equipo.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

Estadísticos						
		[Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección]	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización]	[Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización]	[Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización]	[Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo]
N	Válido	86	86	86	86	86
	Perdidos	0	0	0	0	0
	Media	3,93	3,92	3,84	3,79	3,80
	Mediana	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
	Moda	4	4	5	4	4
	Rango	4	4	4	4	4
	Mínimo	1	1	1	1	1
	Máximo	5	5	5	5	5

Tabla 54 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Trabajo en Equipo.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

41.[En la institución se invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	4	4,7	4,7	4,7
	En desacuerdo	17	19,8	19,8	24,4
	Ni acuerdo ni desacuerdo	15	17,4	17,4	41,9
	De acuerdo	23	26,7	26,7	68,6
	Totalmente de acuerdo	27	31,4	31,4	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 55 Encuesta de Denison. Índice Desarrollo de Capacidades.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

42.[La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	8,1	8,1	8,1
	En desacuerdo	9	10,5	10,5	18,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	8	9,3	9,3	27,9

De acuerdo	31	36,0	36,0	64,0
Totalmente de acuerdo	31	36,0	36,0	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Tabla 56 Encuesta de Denison. Índice Desarrollo de Capacidades.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

43.[La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	8	9,3	9,3	9,3
En desacuerdo	7	8,1	8,1	17,4
Ni acuerdo ni desacuerdo	10	11,6	11,6	29,1
De acuerdo	33	38,4	38,4	67,4
Totalmente de acuerdo	28	32,6	32,6	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Tabla 57 Encuesta de Denison. Índice Desarrollo de Capacidades.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

44.[Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	7	8,1	8,1	8,1
En desacuerdo	14	16,3	16,3	24,4
Ni acuerdo ni desacuerdo	13	15,1	15,1	39,5
De acuerdo	27	31,4	31,4	70,9
Totalmente de acuerdo	25	29,1	29,1	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Tabla 58 Encuesta de Denison. Índice Desarrollo de Capacidades.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

45.[A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	10	11,6	11,6	11,6
En desacuerdo	21	24,4	24,4	36,0
Ni acuerdo ni desacuerdo	6	7,0	7,0	43,0
De acuerdo	22	25,6	25,6	68,6
Totalmente de acuerdo	27	31,4	31,4	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Tabla 59 Encuesta de Denison. Índice Desarrollo de Capacidades.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

Estadísticos

		[En la institución se invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]	[La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas]	[La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva]	[Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo]	[A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave]
N	Válido	86	86	86	86	86
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,60	3,81	3,77	3,57	3,41
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		5	4 ^a	4	4	5
Rango		4	4	4	4	4
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Tabla 60 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Desarrollo de Capacidades.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

46.[Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	9,3	9,3	9,3
	En desacuerdo	7	8,1	8,1	17,4
	Ni acuerdo ni desacuerdo	6	7,0	7,0	24,4
	De acuerdo	36	41,9	41,9	66,3
	Totalmente de acuerdo	29	33,7	33,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 61 Encuesta de Denison. Índice Valores Básicos.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

47.[Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	8,1	8,1	8,1
	En desacuerdo	6	7,0	7,0	15,1
	Ni acuerdo ni desacuerdo	10	11,6	11,6	26,7
	De acuerdo	34	39,5	39,5	66,3
	Totalmente de acuerdo	29	33,7	33,7	100,0

Total	86	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Tabla 62 Encuesta de Denison. Índice Valores Básicos.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

48. ¿Cómo es mi Institución? [Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	8	9,3	9,3	9,3
En desacuerdo	7	8,1	8,1	17,4
Ni acuerdo ni desacuerdo	12	14,0	14,0	31,4
De acuerdo	32	37,2	37,2	68,6
Totalmente de acuerdo	27	31,4	31,4	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Tabla 63 Encuesta de Denison. Índice Valores Básicos.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

49. ¿Cómo es mi Institución? [Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	5	5,8	5,8	5,8
En desacuerdo	13	15,1	15,1	20,9
Ni acuerdo ni desacuerdo	12	14,0	14,0	34,9
De acuerdo	29	33,7	33,7	68,6
Totalmente de acuerdo	27	31,4	31,4	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Tabla 64 Encuesta de Denison. Índice Valores Básicos.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

50. ¿Cómo es mi Institución? [Los líderes y directores practican lo que pregonan]

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	4	4,7	4,7	4,7
En desacuerdo	12	14,0	14,0	18,6
Ni acuerdo ni desacuerdo	10	11,6	11,6	30,2
De acuerdo	31	36,0	36,0	66,3
Totalmente de acuerdo	29	33,7	33,7	100,0
Total	86	100,0	100,0	

Tabla 65 Encuesta de Denison. Índice Valores Básicos.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

Estadísticos

		[Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto]	[Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos]	¿Cómo es mi Institución? [Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas]	¿Cómo es mi Institución? [Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas]	¿Cómo es mi Institución? [Los líderes y directores practican lo que pregonan]
N	Válido	86	86	86	86	86
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,83	3,84	3,73	3,70	3,80
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		4	4	4	4	4
Rango		4	4	4	4	4
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5

Tabla 66 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Valores Básicos.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

51.[Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	8,1	8,1	8,1
	En desacuerdo	8	9,3	9,3	17,4
	Ni acuerdo ni desacuerdo	9	10,5	10,5	27,9
	De acuerdo	31	36,0	36,0	64,0
	Totalmente de acuerdo	31	36,0	36,0	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 67 Encuesta de Denison. Índice Acuerdo.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

52.[Este grupo tiene una cultura claramente marcada]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	5,8	5,8	5,8
	En desacuerdo	10	11,6	11,6	17,4
	Ni acuerdo ni desacuerdo	10	11,6	11,6	29,1
	De acuerdo	32	37,2	37,2	66,3
	Totalmente de acuerdo	29	33,7	33,7	100,0

Total	86	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

Tabla 68 Encuesta de Denison. Índice Acuerdo.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

53.[Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	7	8,1	8,1	8,1
	En desacuerdo	11	12,8	12,8	20,9
	Ni acuerdo ni desacuerdo	7	8,1	8,1	29,1
	De acuerdo	33	38,4	38,4	67,4
	Totalmente de acuerdo	28	32,6	32,6	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 69 Encuesta de Denison. Índice Acuerdo.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

54.[Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	9,3	9,3	9,3
	En desacuerdo	11	12,8	12,8	22,1
	Ni acuerdo ni desacuerdo	10	11,6	11,6	33,7
	De acuerdo	26	30,2	30,2	64,0
	Totalmente de acuerdo	31	36,0	36,0	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 70 Encuesta de Denison. Índice Acuerdo.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

55.[Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	5,8	5,8	5,8
	En desacuerdo	11	12,8	12,8	18,6
	Ni acuerdo ni desacuerdo	8	9,3	9,3	27,9
	De acuerdo	25	29,1	29,1	57,0
	Totalmente de acuerdo	37	43,0	43,0	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 71 Encuesta de Denison. Índice Acuerdo.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

		[Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensa- mente para encontrar soluciones donde todos ganen]	[Este grupo tiene una cultura claramente marcada]	[Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas]	[Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles]	[Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar]
N	Válido	86	86	86	86	86
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,83	3,81	3,74	3,71	3,91
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		4 ^a	4	4	5	5
Rango		4	4	4	4	4
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Tabla 72 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Acuerdo.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

56.[Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	11	12,8	12,8	19,8
	Ni acuerdo ni desacuerdo	14	16,3	16,3	36,0
	De acuerdo	25	29,1	29,1	65,1
	Totalmente de acuerdo	30	34,9	34,9	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 73 Encuesta de Denison. Índice Coordinación e Integración.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

57.[Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	12	14,0	14,0	20,9
	Ni acuerdo ni desacuerdo	8	9,3	9,3	30,2
	De acuerdo	31	36,0	36,0	66,3
	Totalmente de acuerdo	29	33,7	33,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 74 Encuesta de Denison. Índice Coordinación e Integración.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

58.[Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	9,3	9,3	9,3
	En desacuerdo	9	10,5	10,5	19,8
	Ni acuerdo ni desacuerdo	8	9,3	9,3	29,1
	De acuerdo	33	38,4	38,4	67,4
	Totalmente de acuerdo	28	32,6	32,6	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 75 Encuesta de Denison. Índice Coordinación e Integración.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

59.[Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	7,0	7,0	7,0
	En desacuerdo	9	10,5	10,5	17,4
	Ni acuerdo ni desacuerdo	11	12,8	12,8	30,2
	De acuerdo	31	36,0	36,0	66,3
	Totalmente de acuerdo	29	33,7	33,7	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 76 Encuesta de Denison. Índice Coordinación e Integración.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

60.[Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	12	14,0	14,0	14,0
	En desacuerdo	9	10,5	10,5	24,4
	Ni acuerdo ni desacuerdo	14	16,3	16,3	40,7
	De acuerdo	23	26,7	26,7	67,4
	Totalmente de acuerdo	28	32,6	32,6	100,0
	Total	86	100,0	100,0	

Tabla 77 Encuesta de Denison. Índice Coordinación e Integración.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

Estadísticos

		[Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización]	[Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos]	[Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común]	[Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible]	[Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización]
N	Válido	86	86	86	86	86
	Perdidos	0	0	0	0	0
Media		3,72	3,76	3,74	3,79	3,53
Mediana		4,00	4,00	4,00	4,00	4,00
Moda		5	4	4	4	5
Rango		4	4	4	4	4
Mínimo		1	1	1	1	1
Máximo		5	5	5	5	5

Tabla 78 Encuesta de Denison. Estadísticos Índice Coordinación e Integración.

Fuente: Programa estadístico SPSS Versión 22.

ANEXO 3: FORMATO DE ENCUESTA

3/2/2021

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

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

Para esto le pido, de manera muy comedida, que llene el siguiente formulario en el cuál se recopila información sobre cómo la situación actual que pasamos a nivel de ciudad e Institución 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.

***Obligatorio**

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

3/2/2021

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Cómo es mi Institución? *

Marca solo un óvalo por fila.

	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
En la institución se invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3/2/2021

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Este grupo tiene una cultura claramente marcada	<input type="radio"/>				
Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas	<input type="radio"/>				
Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	<input type="radio"/>				
Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar	<input type="radio"/>				
El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	<input type="radio"/>				
La innovación es algo que fomenta la Institución	<input type="radio"/>				
Muchas ideas «se pierden por el camino»	<input type="radio"/>				
Nos aseguramos que diferentes áreas sepan lo que están haciendo las otras	<input type="radio"/>				
Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización	<input type="radio"/>				
Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos	<input type="radio"/>				

3/2/2021

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

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

Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible

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

Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo

Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro

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

La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara

Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones

Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados

3/2/2021

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir

La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar

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

Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas

Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas

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

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

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

Respondemos bien a los cambios del entorno

Fomentamos el

3/2/2021

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

contacto directo de
nuestra gente con
los clientes

La información
sobre nuestros
clientes influye en
nuestras decisiones

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

Nuestras
decisiones ignoran
con frecuencia los
intereses de los
clientes

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

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

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

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

La planificación de
nuestro trabajo es
continua e implica a

3/2/2021

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

todo el mundo en
algún grado

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

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

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

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

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

Trabajar en este
grupo es como
formar parte de un
equipo

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

Existe un conjunto
de valores claro y

3/2/2021

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

consistente que rige
la forma en que nos
conducimos

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

Ignorar los valores
esenciales de este
grupo te ocasionará
problemas

Los líderes y
directores practican
lo que pregonan

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

Los líderes y
directores tienen
una perspectiva a
largo plazo

Nuestra visión
genera entusiasmo
y motivación entre
nosotros

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

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

Impacto del teletrabajo en mis actividades

3/2/2021

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

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

Marca solo un óvalo por fila.

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

<https://docs.google.com/forms/d/182M7zj6buMg0qlWUBQZcbxUogDqt5CslaZdbVXtdCUc/edit?ts=5efd021b&gxids=7628>

9/12

3/2/2021

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

realizar tareas de forma virtual

Mi eficiencia en general

Sección final

3/2/2021

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

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

Marca solo un óvalo por fila.

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

3/2/2021

ENCUESTA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

acercarse al cliente
durante esta crisis

Que la Institución supo
anticiparse a esta
situación

4. Por favor introduzca su edad *

5. Cuántos años lleva trabajando en la Institución *

6.Cuál es su sexo *

Marca solo un óvalo.

- Masculino
 Femenino

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios