



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

UNIVERSIDAD DEL AZUAY
Departamento de Posgrados

Maestría en Gestión de Talento Humano

**“Análisis de las fortalezas y debilidades de la cultura
empresarial del Centro Zonal 6 SIS ECU 911 en la
implementación de teletrabajo durante el periodo de crisis por el
Covid-19”**

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

Autora:

Nancy Alexandra Chimbo Astudillo

Directora:

María Sibila Astudillo Sarmiento

Cuenca, Ecuador

2021

Dedicatoria

A mi madre por su infinito amor, por ser mi ejemplo de perseverancia y esfuerzo, por enseñarme que la herencia más grande es la educación y a mi esposo por su amor y apoyo constante, por iluminar con la luz de su sonrisa todos mis días.

Alexandra Chimbo Astudillo

Agradecimiento

Expreso mi agradecimiento al personal del Centro Zonal 6 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, por su valioso aporte para la realización del presente trabajo de investigación.

De igual forma, agradezco a la Mgs. Sibila Astudillo por su apoyo y acompañamiento constante para culminar con éxito esta etapa de formación profesional.

Resumen

El presente trabajo se plantea con el objetivo de identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional del Centro Zonal 6 SIS ECU 911 en la implementación de la modalidad de teletrabajo durante la pandemia mundial ocasionada por el coronavirus COVID-19, para lo cual, se utilizó técnicas de recopilación de información con carácter cualitativo y cuantitativo, mediante la aplicación de entrevistas, grupos focales y encuestas.

El modelo de análisis de cultura organizacional aplicado fue el propuesto por Daniel R. Denison, que realiza la medición de cuatro dimensiones: misión, consistencia, participación y adaptabilidad. Luego del análisis se obtuvo como resultado que las dimensiones de misión y adaptabilidad son ligeramente más sólidas que las dimensiones de consistencia y participación.

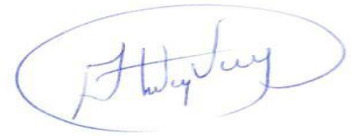
Palabras clave: Teletrabajo, cultura organizacional, dimensiones, emergencia, cuestionario

Abstract

The objective of this work was to identify the main strengths and weaknesses of the organizational culture of Centro Zonal 6 SIS, ECU 911 in the implementation of the telecommunicating modality during the global pandemic caused by the Corona Virus, COVID-19. To accomplish this goal, information gathering techniques with a quantitative and quantitative approach were used throughout the application of interviews, focus groups and surveys. The organizational culture analysis model applied was the one proposed by Daniel R. Denison, which measures four dimensions: mission, consistency, participation and adaptability. The results after the analysis was that the dimensions of missions and adaptability are slightly more solid than the dimensions of consistency and participation.

Keywords: telework, organizational culture, dimensions, emergency, questionnaire

Translated by

A handwritten signature in blue ink that reads "Magali Aiteaga". The signature is written in a cursive style with a horizontal line underneath the name.A handwritten signature in blue ink, circled in blue. The signature is written in a cursive style and appears to read "Nancy Chimbo".

Nancy Chimbo

Índice de contenido

| | |
|--|----|
| 1. Introducción..... | 1 |
| 1.1. Objetivo general: | 6 |
| 1.2. Objetivos específicos: | 6 |
| 2. Capítulo I: Materiales y métodos | 7 |
| 2.1. Área de estudio | 7 |
| 2.1.1. Misión | 7 |
| 2.1.2. Visión | 8 |
| 2.1.3. Clasificación de procesos del Centro Zonal 6 SIS ECU 911 | 8 |
| 2.1.4. Cadena de Valor | 9 |
| 2.1.5. Estructura Orgánica Institucional..... | 9 |
| 2.2. Metodología de investigación..... | 10 |
| 2.3. Unidad de análisis | 10 |
| 2.4. Tabulación y análisis de datos | 11 |
| 2.5. Instrumento de diagnóstico | 11 |
| 3. Capítulo II: Resultados..... | 14 |
| 3.1. Resultados cualitativos | 14 |
| 3.1.1. Entrevistas | 14 |
| 3.1.2. Grupos Focales | 22 |
| 3.2. Resultados cuantitativos | 26 |
| 3.2.1. Características Demográficas | 27 |
| 3.2.2. Análisis de fiabilidad | 28 |
| 3.2.3. Análisis factorial..... | 29 |
| 3.2.4. Análisis del Cuestionario Denison | 31 |
| 3.2.5. Análisis del periodo de teletrabajo..... | 39 |
| 4. Capítulo III: Discusión | 55 |
| 5. Conclusiones | 57 |
| 6. Recomendaciones | 58 |
| 7. Referencias bibliográficas..... | 59 |
| 8. Anexos | 64 |

Índice de figuras

| | |
|---|----|
| Figura 1. Cadena de Valor del Centro Zonal 6 SIS ECU 911..... | 9 |
| Figura 2. Estructura Orgánica Centro Zonal 6 SIS ECU 911 | 9 |
| Figura 3. Modelo de Cultura Organizacional Denison | 12 |
| Figura 4. Subdimensiones individuales misión | 32 |
| Figura 5. Resultados primera dimensión a través de la encuesta | 33 |
| Figura 6. Subdimensiones individuales consistencia | 34 |
| Figura 7. Resultados segunda dimensión a través de la encuesta | 35 |
| Figura 8. Subdimensiones individuales participación | 36 |
| Figura 10. Subdimensiones individuales adaptabilidad | 38 |
| Figura 11. Resultados cuarta dimensión a través de la encuesta | 39 |
| Figura 12. Nivel de satisfacción, adaptación y eficiencia de los empleados durante el teletrabajo | 41 |
| Figura 13. Grado de adaptación a la modalidad de teletrabajo..... | 42 |
| Figura 14. Grado de motivación durante el teletrabajo..... | 42 |
| Figura 15. Grado de satisfacción laboral | 43 |
| Figura 16. Posibilidad de planificación de la tareas y actividades..... | 43 |
| Figura 17. Nivel de priorización de las tareas..... | 44 |
| Figura 18. Grado de concentración durante el teletrabajo | 44 |
| Figura 19. Capacidad para manejar los sistemas informáticos y plataformas virtuales..... | 45 |
| Figura 20. Capacidad para realizar las labores sin documentos físicos | 45 |
| Figura 21. Capacidad para cumplir con las tareas dentro los plazos establecidos..... | 46 |
| Figura 22. Capacidad para realizar todas las actividades dentro de las 8 horas de la jornada normal de trabajo. | 46 |
| Figura 23. Capacidad para separar de la vida laboral y personal | 47 |
| Figura 24. Grado de cumplimiento de los objetivos del cargo..... | 47 |
| Figura 25. Nivel de productividad en el puesto de trabajo..... | 48 |
| Figura 26. Capacidad para desempeñar las funciones de forma virtual | 48 |
| Figura 27. Nivel de eficiencia lograda en teletrabajo | 49 |
| Figura 28. Cuanto ayudaron las cualidades de la cultura empresarial para afrontar el teletrabajo | 51 |
| Figura 29. Aspectos de la dimensión de Misión que ayudaron durante el teletrabajo | 52 |
| Figura 30. Aspectos de la dimensión de Consistencia que ayudaron durante el teletrabajo | 52 |
| Figura 31. Aspectos de la dimensión de Participación que ayudaron durante el teletrabajo | 53 |
| Figura 32. Aspectos de la dimensión de Adaptabilidad que ayudaron durante el teletrabajo..... | 53 |
| Figura 33. Percepción de cultura organizacional y su implicación durante el teletrabajo | 54 |

Índice de tablas

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Modelos para el análisis de la cultura organizacional | 4 |
| Tabla 2. Resultados primera dimensión a través de entrevistas | 16 |
| Tabla 3. Resultados segunda dimensión a través de entrevistas | 17 |
| Tabla 4. Resultados tercera dimensión a través de entrevistas | 19 |
| Tabla 5. Resultados tercera dimensión a través de entrevistas | 20 |
| Tabla 6. Resultados primera dimensión a través de grupos focales | 22 |
| Tabla 7. Resultados segunda dimensión a través de grupos focales | 23 |
| Tabla 8. Resultados tercera dimensión a través de grupos focales | 25 |
| Tabla 9. Resultados cuarta dimensión a través de grupos focales | 26 |
| Tabla 10. Estadísticas de fiabilidad del Cuestionario Denison | 29 |
| Tabla 11. Estructura del Cuestionario Denison | 30 |
| Tabla 12. Escala de valoración por subdimensiones | 30 |
| Tabla 13. Escala de valoración por dimensiones | 31 |
| Tabla 14. Modalidad de trabajo | 39 |
| Tabla 15. Nivel de satisfacción, adaptación y eficiencia de los empleados durante el teletrabajo | 40 |
| Tabla 16. Cualidades de la cultura Institucional que ayudaron a afrontar el teletrabajo | 50 |

Índice de anexos

| | |
|---|----|
| Anexo 1. Modelo de la entrevista aplicada..... | 64 |
| Anexo 2. Cuestionario..... | 66 |
| Anexo 3. Puntuación promedio por cada pregunta..... | 69 |

Autora: Nancy Alexandra Chimbo Astudillo

“Trabajo de graduación”

Directora: María Sibila Astudillo Sarmiento

Enero-2021

Análisis de las fortalezas y debilidades de la cultura empresarial del Centro Zonal 6 SIS ECU 911 en la implementación de teletrabajo durante el periodo de crisis por el Covid-19

1. Introducción

El teletrabajo surge en 1973 como resultado del estudio realizado por Jack Nilles sobre el uso de las tecnologías informáticas para enfrentar los problemas generados por la crisis petrolera que Estados Unidos afrontaba en aquella época (Citado por Cantuna, 2018) el objetivo principal de dicha investigación fue reducir los costos por los traslados de los trabajadores hacia sus oficinas, logrando disminuir los problemas de transporte y la contaminación. (Nilles, 2012)

Jack Nilles define al teletrabajo como el trabajo a distancia o “telecommuning”, traducido como “teledesplazamiento”, hace referencia a que se lleva el trabajo al trabajador en lugar de llevar el trabajador al trabajo. (García, 2013)

Como se puede apreciar esta modalidad laboral no es reciente, sin embargo, ha alcanzado mayor auge en la última década a nivel mundial, como consecuencia de la expansión de las telecomunicaciones y los avances informáticos, que permiten el enlace simultáneo entre personas en diferentes lugares del mundo, según el Foro Mundial de Teletrabajo efectuado por la Organización Internacional del Trabajo OIT, en el año 2016, se registra un crecimiento de esta modalidad de trabajo en Estados Unidos, Canadá, Australia, Europa, Reino Unido, Suiza, Japón, Brasil, México, Chile y Argentina.

En otros países también han comenzado a impulsar esta nueva forma de trabajo, en el año 2008 se regula el teletrabajo en Colombia (Ley 1221, 2008), actualmente cuenta con el Libro Blanco del Teletrabajo (Pabón Montealegre y Muñoz Zapata, 2018). En Perú, en el 2013 se expide la Ley 30036 de Teletrabajo y en el 2015 se expide el reglamento con especial énfasis en la empleabilidad de poblaciones vulnerables.

En el año 2016, el Ministerio de Trabajo del Ecuador emitió la normativa para implementar el teletrabajo en el sector privado. Un año más tarde, se expide la regulación

correspondiente para el sector público, dirigido a los servidores públicos sujetos al régimen de la Ley Orgánica de Servicio Público- LOSEP. (Ministerio de Trabajo. 2016, 2017)

En marzo del 2020, la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara el brote de coronavirus (Covid-19) como Pandemia Global, en consecuencia, el Ministerio de Salud Pública del Ecuador declara el Estado de Emergencia Sanitaria en todo el territorio ecuatoriano y el Ministerio de Trabajo expide la normativa para aplicación de teletrabajo emergente, como alternativa laboral de carácter no presencial para mitigar la propagación del coronavirus. (Ministerio de Trabajo,2020)

Para Fantini (2013) y varios autores el teletrabajo presenta grandes beneficios, de los cuales se puede destacar la inclusión de personas con discapacidad y otros grupos vulnerables, el mejor aprovechamiento del tiempo, reducción de accidentes de trabajo, disminución del ausentismo, reducción de emisiones de CO2 y costos de movilización, equilibrio en la relación trabajo y familia. (Benjumea, Villa y Valencia, 2016). En concordancia con ello, Almonacid (2020) menciona además que los beneficios se reflejan en el sector público y privado, con aumento de la productividad, reducción de los costos de infraestructura física, entre otros.

Desde un enfoque diferente Buirra (2012) señala que el teletrabajo directamente no representa una mejora en las relaciones familiares del trabajador y tampoco una respuesta contra la polución medioambiental del planeta, afirma que la motivación del teletrabajo es estrictamente económica.

Querol y Sáez (2013) desarrollaron una investigación que determina algunas desventajas en la aplicación del teletrabajo para ciertos grupos vulnerables del mercado laboral, entre ellos se menciona que se puede generar conflictos en el espacio familiar y laboral de las mujeres, además, (Arroyo, 2011) afecta a personas mayores de 45 años por la dificultad en el manejo de las TICS.

Una vez que hemos revisado brevemente el contexto del teletrabajo, podemos analizar la cultura organizacional, para cuyo concepto es difícil encontrar una sola definición (D'Alessandro, Puricelli, y Rodríguez Parreira, 2013), Pettigrew (1979) fue uno de los primeros autores que hizo un acercamiento a este concepto que se resume en un conjunto de símbolos, lenguajes, ideologías, creencias, rituales y mitos con influencia en el comportamiento organizacional (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013, Carrillo, 2016, Garay, 2015).

Schein (1988) lo describe como un conjunto de presunciones que un determinado grupo puede inventar, desarrollar o descubrir, siendo el resultado del aprendizaje de las dificultades

que se presentan durante la adaptación a nivel externo y la integración a nivel interno, con carácter significativo para considerarse válidos para replicarse con lo demás miembros de la organización. (Vanegas, 2015)

Como parte de los estudios desarrollados en la última década, Robbins & Judge (2013), definen la cultura como la percepción común que todos los miembros tienen sobre la organización. (Llanos, 2018)

A lo largo de los años se han planteado varios métodos y modelos para el análisis de la cultura organizacional, Deal & Kennedy (1982) crearon cuatro modelos enfocados en la correlación luego de analizar el comportamiento institucional, el grado de riesgo y la velocidad de retroalimentación. (Gómez-Díaz & Rodríguez-Ortiz, 2001. Vanegas, 2015. Chuck 2017)

En 1985, varios autores se destacaron por proponer diferentes dimensiones, Arnold y Capella propusieron una dimensión fuerte-débil y una interna-externa. Ernst identificó dos dimensiones la orientación de las personas y la respuesta al medio ambiente. Por su parte, Gordon estableció varias dimensiones: dirección, alcance, integración, claridad, relación con los directivos, iniciativa individual, resolución de problemas, importancia del desempeño, enfoque a las acciones, compensaciones y desarrollo de personal. (Chuc, 2017)

En los años noventa, se desarrolló el modelo de cultura y flexibilidad de Denison (1991) con cuatro tipologías que se basa en la correlación de la cultura organizacional y las mediciones de desempeño, con una división entre foco interno y externo, y su relación con la flexibilidad y estabilidad (Denison, 1991). Martin (1992) propuso la integración cultural-consenso, la diferenciación-conflicto y la fragmentación-ambigüedad (Chuc, 2017). Posteriormente, en 1995 Handy presentó una agrupación de postulados, que identifica cuatro tipos de cultura: club, rol, tarea y existencial. (Handy, 1995. Vanegas, 2015).

En 1997 aparece el modelo de capas planteado por Trompenaars & Hampden-Tuner, con cinco dimensiones: universalidad o particularidad, neutralidad o afectividad, relaciones específicas o difusas, realización personal o atribución. Cameron y Quinn en 1999 plantearon su modelo de cuatro ejes: estabilidad, flexibilidad, orientación interna y orientación externa. En el mismo año Alabart y Portuondo plantearon un modelo que mide la relación entre el estilo de liderazgo, las variables hard y soft con el entorno empresarial. Schein por su parte en el 2004, propuso un modelo que consta de tres niveles: artefactos, valores y supuestos básicos. En 2009, se genera la teoría de los tipos de cultura de Hellriegel y Slocum: la cultura burocrática, la cultura clan, la cultura emprendedora, y la cultura de mercado. Hofstede en el año 2011 impulsó el modelo multicultural con seis dimensiones actitudinales: distancia del poder, evitar la

incertidumbre, individualismo versus colectivismo, masculinidad versus feminidad, orientación a largo plazo versus corto plazo, indulgencia versus restricción, que tiene como base su modelo de cuatro dimensiones impulsada en los ochentas. (Vanegas, 2015, Chuc 2017) En la Tabla 1. podemos observar un breve resumen de algunos modelos planteados y las diferentes dimensiones de cada uno:

Tabla 1

Modelos para el análisis de la cultura organizacional

| Año | Autor/ autores | Dimensiones |
|-------------|--|--|
| 1979 | Hofstede (Modelo de las Cinco Dimensiones) | Distancia al poder, Masculinidad – feminidad, Tolerancia a la incertidumbre, Colectivismo – individualismo, Orientación corto plazo - largo plazo |
| 1982 | Deal & Kennedy | Análisis del comportamiento organizacional, grado de riesgo y la velocidad de retroalimentación |
| 1985 | Arnold y Capella | Fuerte-débil, Interna-externa |
| 1985 | Ernst | Orientación de las personas, Respuesta al medio ambiente |
| 1985 | Gordon | Claridad, dirección, alcance organizativo, integración, contacto con la dirección, estímulo de la iniciativa individual, resolución de conflictos, énfasis en el desempeño, orientación a la acción, compensación y desarrollo de recursos humanos |
| 1991 | Denison (Modelo de cultura y flexibilidad) | Correlación de la cultura organizacional y mediciones de desempeño, foco interno y externo |
| 1991 | Caldwell y O'Reilly | Valores organizacionales, Valores individuales; Atención al detalle, Innovación, Orientación a resultados, Agresividad, Orientación al equipo, Estabilidad, Orientación a la gente |
| 1992 | Martin | Cultural-consenso, la diferenciación-conflicto y la fragmentación-ambigüedad |
| 1995 | Handy | Club, rol, tarea y existencial |
| 1997 | Trompenaars& Hampden-Tuner (Modelo de capas) | Universalidad o particularidad, neutralidad o afectividad, relaciones específicas o difusas, realización personal o atribución |
| 1999 | Cameron & Quinn (Modelo de valores en competencia) | Flexibilidad y discrecionalidad, Estabilidad y control, Orientación interna, Orientación externa; Clan, Adhocrática, Jerárquica, Mercado |
| 1999 | Alabart y Portuondo | Estilo de liderazgo, Variables Soft, Variables Hard, Producto Cultural, Entorno |
| 2003 | Fey& Denison | Flexibilidad, Estabilidad, Enfoque interno, Enfoque externo; Involucramiento, Adaptabilidad, Consistencia, Misión |
| 2004 | Schein | Artefactos, valores y supuestos básicos |
| 2009 | Hellriegel y Slocum | Burocrática, clan, emprendedora, mercado |
| 2011 | Hofstede (Modelo multicultural) | Distancia del poder, evitar la incertidumbre, individualismo versus colectivismo, masculinidad versus feminidad, orientación a largo plazo versus corto plazo, indulgencia versus restricción |

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al modelo de análisis de la cultura organizacional más idóneo, se aplica las técnicas de investigación de carácter cualitativo y cuantitativo, que permitan el análisis factorial descriptivo de las variables, desde el enfoque exploratorio, ya que no se genera una hipótesis preliminar (Barbero, Vila & Holgado, 2013), el objetivo es establecer de manera cuantitativa las principales características de la cultura organizacional mediante las técnicas de investigación.

Con la aplicación del análisis factorial, se logra reducir la dimensionalidad de los datos obtenidos sobre las variables o rasgos que describen la cultura organizacional para simplificar la información recopilada y facilitar la interpretación de los resultados obtenidos. (De la Fuente, 2011)

El análisis de la cultura nos permite observar desde una perspectiva más profunda a la empresa y la relación que tiene con su entorno (Rodríguez,2001). De la crisis ocasionada por la pandemia mundial por el surgimiento del coronavirus Covid-19, se promueve el cambio cultural y la implementación de nuevas estrategias como el teletrabajo, que pueden facilitarse si existe coherencia con la cultura de la empresa. (Segredo, García, León y Perdomo,2016)

La impactante propagación del coronavirus COVID-19 ha dejado a la economía global en crisis, en el escenario actual, el teletrabajo dejó de ser solo una opción de ciertas empresas, para convertirse en una alternativa estratégica para afrontar la crisis. Según publicaciones de GlobalWorkplaceAnalytics.com aquellas personas que laboraban de manera remota antes de la pandemia, a partir de la pandemia lo harán con mayor frecuencia. Se estima que entre el 25 y 30% de la fuerza laboral trabajará en casa mayores periodos a la semana durante los siguientes dos años.

Ripani (2020), expresa que el coronavirus COVID-19 impuso la modalidad de teletrabajo de forma obligatoria y se ha transformado en un experimento a escala global, con el cual se pone a prueba la cultura organizacional de cada institución, ya que se requiere de un cambio de mentalidad, generar mayor flexibilidad y confianza en los empleados (D' Alessandro, et al, 2013).

El Ecuador ha sido uno de los países con mayor afectación por el coronavirus COVID-19, según datos del Ministerio de Trabajo en el mes de marzo de 2020, se registraron más de 235000 personas laborando bajo la modalidad de teletrabajo durante la emergencia sanitaria, el 90% corresponde al sector público. En este contexto, el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, ha sido uno de los pilares estratégicos para afrontar la emergencia sanitaria nacional, mediante la articulación de diferentes organismos estatales para brindar el servicio de respuesta inmediata e integral en la atención de emergencias en todo el país.

Como una medida de contingencia para no paralizar los servicios brindados a la ciudadanía, el Centro Zonal 6 SIS ECU 911 implementó la modalidad de teletrabajo para ciertos cargos, la institución afrontó el desafío de adaptarse a este cambio vertiginosamente, es por ello, que la presente investigación analiza el impacto que esta estrategia ocasionó en la cultura de la organización.

Se pretende determinar los principales atributos de la cultura organizacional del Centro Zonal 6 del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, mediante la aplicación de diferentes técnicas de investigación de carácter cualitativo y cuantitativo, que permiten conocer los principales mecanismos que propician la adecuada implementación del teletrabajo y los aspectos que pueden frenar o limitar dicho proceso durante el periodo de crisis generado por la pandemia mundial.

Conocer las características que definen a la cultura organizacional, desde sus diferentes rasgos: valores centrales, creencias, ritos, políticas, prácticas, etc. (Carrillo, 2016, Garay, 2015), revelará porque ciertas estrategias pueden funcionar y otras no. (Cújar, Ramos, Hernández y López, 2013) Según Vergara y Rodríguez (2016) existen varias características que definen a la cultura en la administración pública y la diferencian del sector privado.

1.1. Objetivo general:

Identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura empresarial del Centro Zonal 6 SIS ECU 911 al momento de implementar teletrabajo en el periodo de crisis.

1.2. Objetivos específicos:

- Realizar un análisis cualitativo de la cultura organizacional del Centro Zonal 6 SIS ECU 911.
- Construir y aplicar una herramienta cuantitativa en base a las variables de cultura organizacional identificadas en el Centro Zonal 6 SIS ECU 911.
- Identificar las principales características que definen la cultura empresarial del Centro Zonal 6 SIS ECU 911.

2. Capítulo I: Materiales y métodos

2.1. Área de estudio

El Servicio Integrado de Seguridad (SIS) ECU 911 es una institución pública creada como un proyecto del Ministerio Coordinador de Seguridad mediante Decreto Ejecutivo No. 988 de fecha 29 de diciembre de 2011, inicia como una herramienta que integra todos los servicios de emergencia brindados por bomberos, militares, policía nacional y las instituciones de salud.

Mediante Decreto Ejecutivo Nro. 031 de 24 de junio de 2013, deja de ser un proyecto y se dota al Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 personalidad jurídica y con autonomía de carácter administrativo, operativo y financiero a alcance a nivel nacional, integrado por centros operativos en varias provincias del Ecuador.

El Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 brinda a la comunidad un servicio de emergencia que atiende las 24 horas del día los siete días de la semana, los 365 días del año, con una cobertura a nivel nacional, actualmente se compone por siete Centros Operativos Zonales, nueve Centros Operativos Locales y diez Salas Operativas desconcentradas.

La Coordinación Zonal 6 SIS ECU 911 se distribuye en el Centro Operativo Local Macas que provee el servicio de atención de emergencia en la provincia de Morona Santiago con 52 servidores, y en el Centro Zonal Cuenca que brinda el servicio a las provincias de Azuay y Cañar, este Centro representa el objeto de nuestra investigación, cuenta con 125 empleados, de los cuales el 24,8% corresponde al área administrativa que labora en jornada ordinaria y el 75,2% corresponde al área operativa que cumple con una jornada especial de trabajo con turnos rotativos para cubrir la atención de 24 horas en los servicios de videovigilancia, recepción de llamadas y despacho de emergencias representando el corazón de la institución.

2.1.1. Misión

La misión se define como el propósito o la razón de ser de una institución, todos los miembros de la organización deben conocerla y estar alineados a ella, el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 tiene como misión:

“Gestionar en todo el territorio ecuatoriano, la atención de las situaciones de emergencia de la ciudadanía, reportadas a través del número 911, y las que se generen por video vigilancia y monitoreo de alarmas, mediante el despacho de recursos de respuesta especializados pertenecientes a organismos públicos y privados articulados

al sistema, con la finalidad de contribuir, de manera permanente, a la consecución y mantenimiento de la seguridad integral ciudadana”.

Fuente: Estatuto Orgánico

2.1.2. Visión

Como parte de la planificación estratégica institucional que representa hacia donde se dirige el Servicio Integrado de Seguridad ECU 911 a largo plazo, a continuación, se describe la visión:

“Ser una institución nacional líder y modelo en la región para la coordinación de servicios de emergencia utilizando tecnología de punta en sistemas y telecomunicaciones, comprometidos con la calidad, seguridad, salud en el trabajo y el medio ambiente que permitan brindar un servicio único y permanente a la ciudadanía.”

Fuente: Estatuto Orgánico

2.1.3. Clasificación de procesos del Centro Zonal 6 SIS ECU 911

En el año 2014 se emite el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por procesos del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, en el cual, los procesos se distribuyen por su nivel de contribución para el cumplimiento de la misión institucional, en el Centro Zonal 6 se definen de la siguiente manera:

- **Procesos Gobernantes:** Su función es orientar la gestión institucional mediante diferentes políticas, directrices, normas e instrumentos que garanticen el óptimo desempeño de la gestión institucional.
- **Procesos Sustantivos o Agregadores de Valor:** Su función es generar, administrar y controlar los servicios brindados a la ciudadanía para cumplir con la misión institucional.
- **Procesos Adjetivos o Habilitantes:** Se dividen en procesos de asesoría y en procesos de apoyo, su función es brindar apoyo logístico y asesoría para los demás procesos.

2.1.4. Cadena de Valor

Para una mejor comprensión de la clasificación de los procesos institucionales, se presenta la siguiente cadena de valor de la institución:



Figura 1. Cadena de Valor del Centro Zonal 6 SIS ECU 911
Fuente: Estatuto Orgánico

2.1.5. Estructura Orgánica Institucional

De acuerdo a la distribución se presenta una estructura de tipo Línea- *Staff*, como resultado de la combinación de la organización lineal y funcional (Harnan, 2010), se rigen bajo un principio de autoridad única, los órganos de línea se relacionan directamente con los objetivos institucionales, orientándose a los clientes externos, mientras que los órganos de staff se orientan hacia los clientes internos para asesorar a los órganos de línea y a los de staff. (Minsal & Pérez, 2007)



Figura 2. Estructura Orgánica Centro Zonal 6 SIS ECU 911
Fuente: Estatuto Orgánico

2.2. Metodología de investigación

Esta investigación se fundamenta en un diseño de tipo no experimental. El enfoque metodológico es mixto debido a que se utilizan diferentes herramientas como entrevistas, encuestas y grupos focales.

Se plantea una investigación de tipo transversal con un alcance exploratorio, por lo cual, el proceso se divide en dos etapas, la primera de carácter cualitativa, que pretende determinar los atributos principales de la cultura organizacional, además de conocer los principales mecanismos y estrategias que se están utilizando para adaptarse a este periodo de crisis ocasionado por la pandemia mundial. Para esto se aplicaron: entrevistas a actores clave de la organización y grupos focales para validar los principales hallazgos.

La segunda etapa de este estudio tiene carácter cuantitativo que consiste en la recopilación de datos a través de la aplicación de una encuesta, para posteriormente realizar un análisis factorial sobre los resultados obtenidos y establecer de manera cuantitativa las principales características de la cultura organizacional del Centro Zonal Austro y las reacciones en cuanto a la aplicación de la modalidad de teletrabajo en ciertas áreas de la institución.

2.3. Unidad de análisis

La unidad de análisis está conformada por todo el personal que labora en el Centro Zonal 6 Austro del Servicio Integrado de Seguridad ECU 911, se incluye al área administrativa y operativa de la Institución que representa una población de 125 empleados. Se trabajó con una muestra de 95 personas para obtener un nivel de confianza del 95% con un margen de error de 5%, muestra obtenida a través de la aplicación de la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2(p)(q)(N)}{e^2(N-1) + Z^2(p)(q)}$$

Fuente: <http://normasapa.net/>

Donde:

N: Tamaño de la población

n: Tamaño de la muestra

Z: Nivel de Confianza

p: Probabilidad a favor

q: Probabilidad en contra

e: Error muestral

Con la finalidad de recopilar información más veraz y evitar posibles desviaciones, la encuesta se plantea con carácter anónimo, con la incorporación del consentimiento informado y la confidencialidad de la información.

2.4. Tabulación y análisis de datos

En la presente investigación se utiliza diferentes técnicas de procesamiento de la información y análisis de datos: clasificación de la información, registro de datos, tabulación de datos, codificación e interpretación. El análisis y tabulación de los datos cuantitativos se realizó a través del programa estadístico SPSS (Statistical Package for the Social Sciences), el análisis de la información cualitativa se realizó en el programa ATLAS TI y para la elaboración de figuras y tablas se utilizó el programa Microsoft Excel 2016.

2.5. Instrumento de diagnóstico

Para el diagnóstico de la cultura organizacional es importante seleccionar la herramienta adecuada, es por ello, que en la presente investigación se toma como referencia el Modelo de Denison que proporciona un acercamiento a los principales aspectos que caracterizan a la cultura organizacional mediante la recopilación de información cuantitativa. Este modelo permite diagnosticar el perfil específico de cualquier empresa, definiendo las fortalezas y debilidades de su cultura organizacional.

El cuestionario denominado Denison Organizational Culture Survey fue diseñado luego de varios estudios por Daniel Denison ex miembro de la Universidad de Michigan Business School, el modelo reconoce rasgos culturales, los comportamientos y estrategias que permiten relacionar transversalmente una serie de creencias fundamentales y supuestos que representan la base de la organización con respecto al nivel interno y externo. Denison et al. (2003)

Los resultados de la investigación de Denison demuestran que las organizaciones con puntajes altos en los cuatro cuadrantes, son organizaciones más eficientes, adaptables a los cambios, generan una misión compartida y son altamente consistentes, gracias a una cultura organizacional sólida que puede responder de manera efectiva a los cambios de carácter interno y externo.

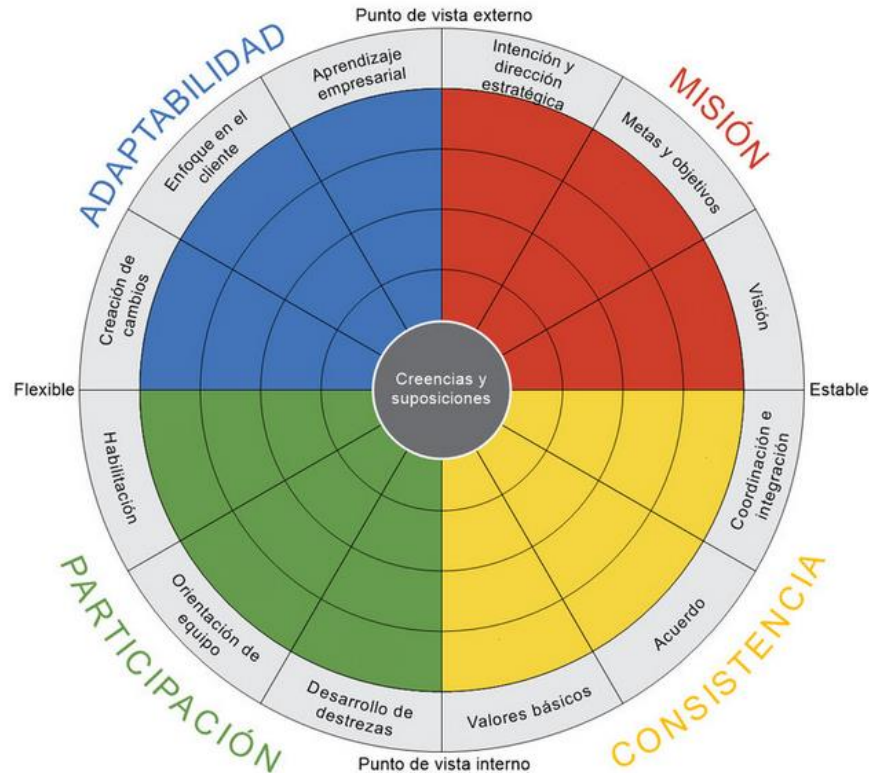


Figura 3. Modelo de Cultura Organizacional Denison
Fuente: <http://altoimpacto.com>

Este modelo permite la correlación entre la eficiencia organizacional y cuatro dimensiones o enfoques culturales: misión, consistencia, participación y adaptabilidad, Cada dimensión es medida a través de tres subdimensiones o rasgos claves.

1. Misión: Mide el grado en que la institución y todos sus miembros conocen su razón de ser, su propósito, metas, objetivos estratégicos y persiguen una visión compartida.

- Intención y Dirección Estratégica
- Metas y objetivos
- Visión

2. Consistencia: Mide el conjunto de valores centrales que fundamenta el comportamiento de los empleados, la capacidad para lograr acuerdos entre los líderes y el personal a su cargo, y la coordinación e integración de las actividades de la organización en todos sus niveles. Una institución consistente e integrada demuestra una cultura fuerte que logra gran influencia en el comportamiento de sus empleados.

- Coordinación e integración

- Acuerdos
- Valores Básicos

3. Participación: Mide el grado de compromiso individual, sentido de pertenencia y empoderamiento en los empleados, trabajo en equipo y el nivel de desarrollo de sus capacidades. Se caracteriza por tener a empleados comprometidos con la institución y que se sienten orgullosos de formar parte de ella.

- Desarrollo de destrezas
- Orientación de equipo
- Empoderamiento

4. Adaptabilidad: Este enfoque mide la capacidad para responder a los cambios del entorno, la identificación de patrones y exigencias del cliente externo. Las instituciones con alto nivel de adaptabilidad son aquellas enfocadas en sus clientes, que son capaces de asumir nuevos riesgos y aprender de sus errores para mejorar.

- Orientación al cambio
- Enfoque al usuario
- Aprendizaje Empresarial

Con el objetivo de realizar una investigación más profunda con el análisis de datos cualitativos y cuantitativos, se realiza la recopilación de la información sobre los cuatro enfoques culturales, en la fase cuantitativa se utiliza el Cuestionario de Denison de 60 preguntas y en la fase cualitativa tanto en las entrevistas como en los grupos focales se aplican preguntas adaptadas que se relacionan con los cuatro enfoques y sus subdimensiones.

3. Capítulo II: Resultados

3.1. Resultados cualitativos

3.1.1. Entrevistas

Esta técnica de investigación proporciona la oportunidad de interactuar de forma directa con el entrevistado, la aclaración de dudas, un grado de flexibilidad aceptable. (Díaz, et al, 2013). La entrevista se puede definir como una vía de indagación de nivel empírico, mediante la comunicación interpersonal con uno o varios individuos, a fin de conocer, previo a un objetivo establecido, sus opiniones o criterios sobre un problema investigado, en base a un cuestionario o una guía de los aspectos a investigar (Feria, et al, 2020). Las entrevistas pueden clasificarse de la siguiente manera:

- **Estructuradas:** La entrevista contiene preguntas fijas y predeterminadas por parte del entrevistador, son planificadas, pero no estandarizadas como ocurre en una encuesta. Al aplicarse a todos los entrevistados permite una mayor capacidad de análisis y clasificación.
- **Semiestructuradas:** También contiene preguntas establecidas previamente, sin embargo, no necesariamente deben seguir un orden estricto, el investigador puede ser flexible e incorporar nuevas preguntas en el transcurso de la entrevista.
- **Abiertas:** Son entrevistas más complejas, investigan un tema específico, pero no cuentan con preguntas preestablecidas, las preguntas van surgiendo durante el desarrollo de la entrevista con el objetivo de recabar la mayor cantidad de información posible respecto al tema investigado.

Es importante considerar el lenguaje no verbal, las reacciones del entrevistado, inclusive su tono de voz y expresiones faciales. Uno de los principales retos es preparar y organizar la información para el análisis, la amplitud de respuestas constituye gran complejidad de datos que no se encuentran estandarizados, para facilitar este proceso es necesario transcribir completamente las entrevistas, contar con criterios de análisis y organización para segmentar la entrevista por ejes temáticos (Seid, 2016), de modo que podemos separar la información por cada dimensión investigada.

Durante este proceso se puede codificar párrafos o frases, la utilización de algún software informático para análisis de datos cualitativos resulta ser una ventaja que permite citar y comentar los fragmentos textuales con mayor relevancia en nuestro proceso de investigación.

El análisis de las entrevistas también se puede realizar manualmente, tomando notas, agregando comentarios, subrayando o resaltando en hojas impresas los aspectos más destacados, sin embargo, depende del investigador el método que utilice para procesar con mayor agilidad y eficacia la información recopilada. (Seid, 2016)

Es así, que en el presente proceso de investigación, con el objetivo de obtener información con mayor precisión y profundidad, se realizaron entrevistas individuales semiestructuradas con carácter de anónimo a cinco actores claves de mandos medios y altos, centrándonos en las siguientes áreas estratégicas de la institución: Proceso Gobernante, Gestión de Operaciones Zonal, Gestión de Tecnología Zonal, Gestión de Planificación Estratégica Zonal, Gestión Administrativa Financiera y de Recursos Humanos Zonal.

En la aplicación de las entrevistas se tomó como base alrededor de 22 preguntas, enfocadas en los siguientes aspectos que determinan la cultura organizacional y están relacionados directamente con los factores de estudio del Cuestionario de Denison según nuestro modelo de análisis: enfoque al usuario, aprendizaje empresarial, orientación del cambio, coordinación e integración, acuerdos, orientación en equipo, valores básicos, empoderamiento, desarrollo de destrezas, visión, intención y dirección estratégica, metas y objetivos. (Ver Anexo1)

El análisis de los resultados se realiza con ayuda del software Atlas.Ti, ya que permite citar y comentar los fragmentos más importantes, vincularlos a una etiqueta o código. Para ello, se grabó y transcribió cada una de las entrevistas, se localizó los fragmentos textuales clave relacionándolos con los rasgos culturales de Denison, y se creó categorías en base a las dimensiones del análisis cultural, representados finalmente en una tabla sobre las opiniones positivas y negativas de cada aspecto, que permite un mejor análisis de los resultados obtenidos.

A continuación, se muestran las respuestas proporcionadas por los entrevistados que se encuentran relacionadas con cada dimensión de la cultura organizacional.

Primera Dimensión: Misión

Se analizan los tres rasgos que componen la dimensión de Misión: Intención y dirección estratégica, metas y objetivos, visión compartida.

Tabla 2.

Resultados primera dimensión a través de entrevistas

| Rasgo | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|--|---|---|
| Intención y dirección estratégica | <p>Si conozco la misión de la institución.</p> <p>Si se tomaron decisiones a tiempo.</p> <p>Si se cumple con la misión.</p> <p>Si conozco la misión.</p> <p>Las decisiones que se han tomado para proteger al personal han sido acertadas.</p> <p>Yo creo que si cumple con la misión porque nosotros articulamos y coordinamos con todas las instituciones.</p> <p>La misión es la coordinación de emergencias en todo el territorio nacional con instituciones articuladas, tecnología de punta y videovigilancia en todo el territorio nacional.</p> <p>Últimamente nos hemos enfocado justamente en hacer conocer la misión a la ciudadanía.</p> <p>La institución cumple con la misión, constantemente buscamos mejorar la articulación, con el sector público y privado.</p> | <p>Depende mucho de quien esté a la cabeza tomando de decisiones.</p> <p>No conozco literalmente la misión de la institución.</p> <p>La rotación de los líderes genera digamos una discontinuidad a la sinergia que ya teníamos.</p> <p>Yo pienso que la que la misión está mal entendida, debería ser muy clara para que todos los empleados tengan una alineación y sepan que es lo que tienen que hacer.</p> <p>No se cumple al 100% la misión ya que dependemos de las instituciones articuladas.</p> <p>La institución brinda un servicio de coordinación de emergencias y creo que muchas veces se malinterpreta.</p> <p>La Coordinación no se ha preocupado mucho por los objetivos.</p> <p>La institución no se preocupaba por qué la gente se sienta identificada con el objetivo.</p> <p>No hay una comunicación de las responsabilidades de cada persona.</p> <p>Si el líder no te pide, no le interesa o él no sabe el objetivo, entonces cómo puede hacer que el resto se empodere.</p> <p>No se ha visto preocupación de la institución por indicarnos nuestros objetivos</p> |
| Metas y objetivos | <p>Todos tenemos claras nuestras responsabilidades.</p> <p>Cada uno en su departamento tiene el estatuto y sabe que tiene que hacer.</p> <p>Las metas y objetivos de mi área están claros.</p> <p>Tengo claros los objetivos de mi cargo.</p> <p>Se realizan evaluaciones de desempeño.</p> <p>Conozco los objetivos de mi cargo.</p> <p>Siempre han estado claros nuestros objetivos.</p> <p>Conozco todos los objetivos y funciones de mi cargo.</p> <p>Yo conozco las responsabilidades que tengo, están dadas en el Estatuto Orgánico.</p> <p>Hacemos seguimiento de cuáles son nuestros objetivos y cuáles son las metas que tenemos que cumplir.</p> <p>En los últimos 8 años los procesos se han puesto en orden, por eso cada uno sabe que es lo que tiene que hacer.</p> <p>Todo el tiempo se busca cumplir con la visión institucional.</p> <p>Somos un referente no sólo en Ecuador sino en otros países.</p> <p>Las acciones de la coordinación están encaminadas a conseguir la visión.</p> <p>Si se invirtió en esta visión de ser líderes y de mejorar.</p> <p>Han tomado nuestro modelo de gestión para hacerlo igual.</p> <p>La visión es ser una institución modelo a nivel nacional en cuanto a la seguridad y en cuanto a la atención de emergencias de los ciudadanos.</p> <p>La visión es ser una entidad líder a nivel nacional, y modelo a seguir por otras instituciones en lo que es la coordinación de incidentes de emergencia con tecnología de punta.</p> | <p>Solo en los primeros años de vida de esta institución fueron personas comprometidas.</p> <p>A veces juega mucho la parte política.</p> <p>No conozco la visión de la institución.</p> <p>Depende mucho de la persona que está a la cabeza.</p> <p>No hay una planificación a largo plazo y de conseguirla la visión.</p> <p>La visión es un tema estratégico, al cambiar siempre de Coordinación y al haberse politizado en los últimos tiempos, creo que esa visión se perdió.</p> |
| Visión Compartida | | |

Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo al análisis de las respuestas obtenidas en las entrevistas podemos apreciar que en el rasgo de intención y dirección estratégica, existe una percepción ligeramente favorable, ya que los empleados conocen la razón de ser de la institución y opinan que se está trabajando para lograr cumplirla, sin embargo, hay ciertos comentarios que indican que el propósito de la institución puede ser mal interpretado tanto por personal interno como por los usuarios, sumado a la constante rotación de los directivos, al ser una institución de carácter público.

Los empleados conocen las metas, objetivos y responsabilidades que deben cumplir, sin embargo, existe la percepción de que la institución no se ha preocupado por hacer conocer los objetivos al personal, ya que se conocen porque se encuentran definidos en el estatuto o por los procesos que se han establecido a lo largo de los años.

Según el criterio del personal entrevistado, conocen la visión institucional y se están ejecutando acciones para cumplirla, sin embargo, algunas personas en minoría consideran que los primeros años de la institución se establecieron criterios para cumplir con la visión, pero ahora por el cambio constante de directivos, ya no se trabaja en la planificación a largo plazo.

Segunda Dimensión: Consistencia

A continuación, realizamos el análisis de los tres rasgos que definen la consistencia organizacional: Coordinación e integración, Acuerdos y Valores Básicos

Tabla 3.

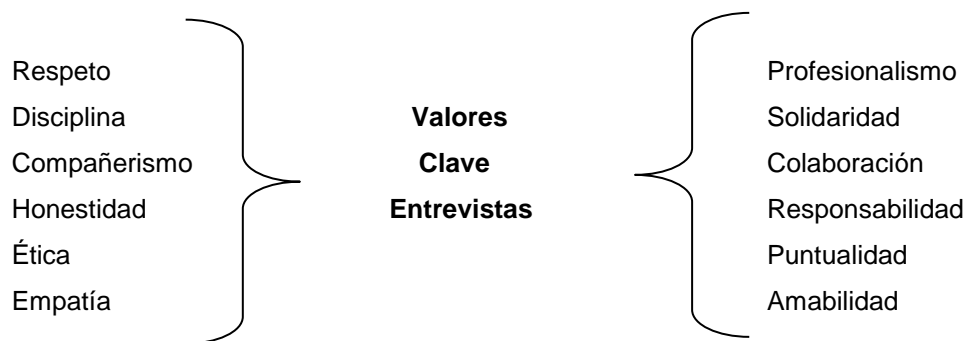
Resultados segunda dimensión a través de entrevistas

| Rasgo | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|-----------------------------------|--|---|
| Coordinación e integración | <p>La gente joven y los sistemas establecidos hacen sencillo colaborar y trabajar.</p> <p>Los mecanismos para fomentar la cooperación son reuniones constantes.</p> <p>Si se fomenta la cooperación entre áreas.</p> | <p>Algunas áreas trabajan bien en equipo otras no.</p> <p>Uno puede sugerir muchas cosas, pero puede que no se lleven a cabo porque no les interesa a los directivos.</p> <p>Con el área operativa es lo más difícil porque tienen turnos rotativos.</p> <p>Fomentar como tal la cooperación entre áreas yo pienso que no.</p> <p>No trabajan bien en equipo porque yo creo que simplemente se limitan a hacer lo que se les ha pedido y nada más.</p> <p>No es un trabajo en equipo si usted simplemente se limita a hacer la parte que le toca a usted.</p> <p>No se fomenta la cooperación entre diferentes áreas.</p> |
| Acuerdos | <p>Se toman las decisiones entre las dos áreas.</p> <p>Hay que buscar soluciones y no buscar más problemas.</p> <p>Se busca el bien común.</p> <p>Se conocen las novedades de cada uno y se busca entre toda una solución.</p> <p>Se logra una catarsis entre todos para la toma de decisiones.</p> <p>Cuando surgen desacuerdos, somos muy profesionales, se soluciona, se cambia y continuamos trabajando.</p> <p>A pesar de que haya problemas o discrepancias siempre el profesionalismo sale a relucir.</p> | <p>En las evaluaciones de calidad hay un poco de rechazo de algunas personas.</p> <p>La modificación de los horarios no tuvo el resultado esperado, no se pudo evidenciar una responsabilidad compartida por parte del personal.</p> |

| Rasgo | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|------------------------|--|---|
| Valores Básicos | <p>Si hay valores globales. Hay respeto en la parte operativa es un valor que la mayoría tiene. En ciertas personas la responsabilidad. Existe un código de ética institucional. Se piensa hacer alguna capacitación y poder socializar el código de ética. En nuestro código de ética constan los principios y valores de la institución. Se ve mucha responsabilidad en todas las áreas. Tenemos definidos los valores institucionales esos se comparten y luego se desagregan con una política de calidad, política institucional, objetivos, estrategias. Tenemos valores comunes que vienen desde nuestra familia porque somos todos profesionales. El profesionalismo es un valor común. Hay disciplina, empatía, solidaridad, colaboración y honestidad en la mayoría de las personas. En la Zona 6 si se manejan los mismos valores. Todos tienen un nivel muy alto de valores</p> | <p>Están definidos en papel, pero no siempre son compartidos a todo el personal. Yo creo que no hay valores globales. Cada quién maneja los valores a su forma.</p> |

Fuente: Elaboración Propia

En el rasgo de coordinación e integración, podemos ver claramente que el aspecto negativo es el que resalta, la mayor parte de personas entrevistadas indican que no se fomenta la cooperación y coordinación entre diferentes áreas de trabajo. Por otro lado, en la forma de conciliar y llegar a acuerdos, podemos apreciar que se trata de buscar soluciones y generar acuerdos de forma profesional por el bien de la institución. Además, se puede determinar que existen valores comunes que rigen el desempeño de los empleados de la institución, se destacaron diferentes valores que vienen desde el hogar y también existe un Código de Ética Institucional que establece los valores corporativos.



Tercera Dimensión: Participación

Realizamos el análisis de los tres rasgos o subdimensiones que forman parte de esta dimensión: desarrollo de destrezas, orientación de equipo y empoderamiento.

Tabla 4.

Resultados tercera dimensión a través de entrevistas

| Rasgos | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|--------------------------------|---|---|
| Desarrollo de destrezas | <p>Si se ha hecho constantemente capacitaciones.</p> <p>Hay cursos gratuitos que se han tomado.</p> <p>En operaciones si se ha brindado capacitación.</p> <p>Se han gestionado cursos gratuitos.</p> <p>Si, hay capacitaciones constantes.</p> <p>Sí, hay bastante capacitación.</p> <p>Desde doctrina hay gente experta que brinda capacitaciones en línea, y plataformas de capacitación.</p> <p>Brindaron una certificación de auditor y también otras capacitaciones operativas y administrativas.</p> <p>Todos los procesos tienen capacitaciones.</p> <p>Se coordina con diferentes instituciones para obtener capacitación gratuita.</p> <p>Constantemente se está capacitando.</p> <p>No hemos parado de dar capacitaciones</p> <p>El personal estuvo siempre capacitado.</p> | <p>Pienso que las capacitaciones van hacia mejorar la operatividad del ECU 911 y no generan impacto motivacional.</p> <p>Un curso gratuito no tiene la misma calidad que un curso pagado.</p> <p>Hay algunas capacitaciones repetitivas solo para mejorar la operatividad.</p> <p>Es complicado poder hacer capacitaciones.</p> <p>No tuvimos plata en la parte de capacitación.</p> <p>Institución no invierte en capacitación.</p> <p>La capacitación es gestión interna y no es suficiente.</p> <p>Desde que he visto, no se invierte casi nada en capacitación.</p> <p>No tenemos presupuesto para invertir en capacitación.</p> <p>Los servidores vienen cogiendo las mismas capacitaciones siempre.</p> |
| Orientación de equipo | <p>Creo que del mando medio si hay trabajo en equipo.</p> <p>Si hay un trabajo de equipo, pero también por el tiempo que nos conocemos.</p> <p>Es una institución que trabaja en equipo.</p> <p>Las áreas si pueden trabajar bien en equipo.</p> <p>Se trabaja bastante bien en equipo.</p> <p>En el operativo el trabajo en equipo es constante.</p> <p>El líder debe conocer cuáles son las actividades de cada parte del equipo para que puede realizar un control y el seguimiento.</p> <p>Siempre estamos retroalimentando y generando conciencia de la importancia que los procesos se den en equipo.</p> <p>En el administrativo creo que se ha logrado hacer espíritu de cuerpo.</p> | <p>Se trabaja en equipo más por necesidad y por sinergia y por el profesionalismo de la gente.</p> <p>Siempre es necesario el apoyo de líder, entonces tal vez eso es uno de los puntos más bajos.</p> <p>No hay una cultura de fomento al trabajo en equipo y trabajo grupal.</p> |
| Empoderamiento | <p>Siempre se hace ese espíritu de cuerpo.</p> <p>Se está planeando premiar a los mejores trabajadores del dentro del ECU.</p> <p>El año pasado hicieron un taller de trabajo en equipo para motivar al personal.</p> <p>Se planifica hacer un reconocimiento al personal que tiene mejores resultados.</p> <p>Se está trabajando en un plan de incentivos para el personal operativo, pero para mejorar la calidad del servicio.</p> <p>Ahora estamos retomando la motivación con incentivos no económicos.</p> <p>En el área operativa siempre estamos incentivando a la gente.</p> | <p>Antes buscaban formas de motivar al personal.</p> <p>Llegaron nuevas personas que no tienen como factor importante el motivar.</p> <p>Por el paro y la pandemia no se ha trabajado en nada de temas motivacionales.</p> <p>No he visto ninguna acción en los últimos meses para motivar al personal.</p> <p>Depende de la persona que esté al frente de la institución, si el líder no te pide, no le interesa o él no sabe el objetivo, entonces cómo puede hacer que el resto que se empodere.</p> <p>Hacen falta mecanismos para motivar al personal.</p> <p>Últimamente no se han preocupado por motivar a los empleados.</p> <p>Solo en ciertas épocas la institución se ha preocupado por motivar al personal.</p> |

Fuente: Elaboración Propia

En el aspecto de desarrollo de destrezas, existen criterios divididos, entre las opiniones favorables, indican que, si se han brindado capacitaciones constantes en las diferentes áreas de la organización, sin embargo, por otra parte, se menciona que no existe un presupuesto asignado para generar capacitaciones, por lo que se gestionan capacitaciones gratuitas y algunas se brindan con el objetivo de incrementar la productividad, pero no con el enfoque de desarrollar al personal.

En la orientación de equipo, podemos visualizar que el personal entrevistado considera en general, que existe una cultura de trabajo en equipo a nivel de cada área y los mandos medios, en contraste hay ciertas opiniones que indican que es necesario más apoyo del líder y fomentar el trabajo en equipo.

Se analiza el sentido de pertenencia de los empleados, desde el enfoque de la motivación que reciben, podemos determinar que existen ciertas acciones que buscan generar mayor motivación en el personal, a través de reconocimientos y planes de incentivos al área operativa de la institución. Por otro lado, se aprecia que estos planes o reconocimientos no han sido suficientes, lo que genera inconformidad por la falta de motivación en los últimos meses.

Cuarta Dimensión: Adaptabilidad

Se analizan los tres rasgos que conforman esta dimensión: orientación al cambio, enfoque al cliente y aprendizaje empresarial.

Tabla 5.

Resultados cuarta dimensión a través de entrevistas

| Rasgos | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|------------------------------|---|--|
| Orientación al cambio | <p>Yo pienso que sí se adapta a los cambios, porque hay procesos y un sistema de gestión definido.</p> <p>Se tomaron medidas para que continúe el servicio y no se paralice.</p> <p>Nos ha tocado afrontar situaciones por primera vez.</p> <p>Se estableció personal contingente del administrativo.</p> <p>Existe personal joven, lo que permite que se adapten bastante rápido los cambios.</p> <p>La institución si está preparada para afrontar los cambios.</p> <p>Se han tomado medidas fuertes para precautelar la bioseguridad del personal.</p> <p>Los procesos permiten que funcionen solos y que cuando haya cambios uno se adapte fácilmente.</p> <p>Debemos estar listos para actuar bajo cualquier condición.</p> <p>Se han establecido planes de contingencia.</p> <p>La institución no paró, estuvo 24/7 siempre trabajando.</p> | <p>La institución no estaba preparada para cambios porque no contamos con el personal ni espacio físico suficiente.</p> <p>Una preparación sistémica para cambios no existe al momento.</p> <p>Nunca jamás pensamos en algo como una pandemia.</p> |

| Rasgos | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|--------------------------------|---|---|
| Enfoque al usuario | <p>Se mide la percepción de los clientes externos.</p> <p>Tenemos aproximadamente 86% de satisfacción de los usuarios.</p> <p>Se han generado planes adicionales para no paralizar el servicio que se da a los clientes externos o ciudadanos.</p> <p>Hacemos la evaluación al usuario mediante una metodología de porcentaje de satisfacción ciudadana.</p> <p>Se mide la satisfacción global en cuanto al servicio del ECU 911.</p> <p>El grado con mayor nivel de satisfacción del usuario es con los evaluadores de llamadas, fluctúa entre el 86% y el 90%.</p> <p>Tenemos encuestas de satisfacción que se realizan de manera semestral.</p> <p>Se evalúa qué tan satisfecho está el usuario del servicio que le prestó sólo el ECU 911.</p> <p>Se revisa la calidad de llamada, cómo fue atendida y cómo fue despachada.</p> <p>Se realiza evaluaciones periódicas de satisfacción de los ciudadanos.</p> <p>Y el nivel de satisfacción del evaluador de llamadas es de 92,7%</p> <p>El nivel de satisfacción está sobre el 90%.</p> <p>El nivel de satisfacción ciudadana en lo que refiere a la calidad del servicio estamos en el 89 ,8% y la meta es 85%</p> | <p>No están tan satisfechos, porque hay mala interpretación del servicio que brindamos.</p> |
| Aprendizaje empresarial | <p>Si en algún otro momento hay otra pandemia, ya sabemos cómo vamos a actuar.</p> <p>Hay un plan de emergencias y de respuestas a eventos graves.</p> <p>Hay planes de contingencia.</p> <p>Para afrontar la pandemia se designó la modalidad del teletrabajo el personal administrativo, se capacitó al personal en medidas de bioseguridad.</p> <p>Se cambiaron los turnos para evitar la propagación del virus.</p> <p>Organizamos el teletrabajo con herramientas virtuales. Se brindó protección y bioseguridad para el personal del ECU 911.</p> <p>Siempre hemos hecho simulacros de eventos adversos.</p> <p>Se verifica los problemas y siempre se está pensando a futuro.</p> <p>Se buscan nuevos métodos.</p> <p>Durante todos los procesos se va aprendiendo y buscando soluciones.</p> <p>Con esta pandemia hemos tenido que aprender a hacer nuevas cosas.</p> <p>La experiencia que hemos tenido ahora, nos va a permitir actuar en cualquier otro escenario.</p> <p>La experiencia nos puede ayudar a combatir distintos tipos de situaciones.</p> <p>Se ha pedido a los directores de cada área que se concentran en tratar de mejorar las cosas, es decir, ir un paso más allá</p> | <p>Fue un tema desconocido el personal estaba asustado.</p> |

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la orientación al cambio, vemos que las opiniones del personal entrevistado se inclinan más a indicar que la institución se adapta rápidamente a los cambios, gracias a los procesos que se encuentran definidos y los planes de contingencia para garantizar que el servicio a la ciudadanía no se paralice por ninguna circunstancia.

En cuanto al enfoque hacia el usuario, vemos que todos los entrevistados coincidieron en que se desarrollan evaluaciones periódicas de satisfacción ciudadana, la institución siempre se enfoca en no paralizar el servicio y brindar una atención de calidad, logrando alcanzar valores superiores al 86% de satisfacción ciudadana. Es importante destacar, que en ciertas ocasiones la satisfacción ciudadana se ve afectada por la mala interpretación del servicio que brinda el Centro Zonal 6 SIS ECU 911 que es la coordinación de emergencias a través de las instituciones articuladas y no la atención de emergencias como tal.

Se destaca la capacidad de la institución para generar aprendizaje de las situaciones que afronta, para mejorar o corregir ciertos procesos.

3.1.2. Grupos Focales

Es una de las principales técnicas de carácter cualitativo, ampliamente usada durante décadas, esta técnica constituye un espacio para captar las experiencias, conocimientos, actitudes y opiniones de forma colectiva, es un tipo de entrevista grupal que propicia la interacción entre el investigador y los participantes. (Hamui-Sutton & Varela-Ruiz, 2012)

Un grupo focal puede entenderse como un grupo de discusión organizado alrededor de una temática (Aignerren, 2002), para la ejecución de los grupos focales se seleccionaron a los participantes aleatoriamente dentro del área administrativa de la institución, como una estrategia para obtener información del personal que se desempeñó bajo la modalidad de teletrabajo durante la emergencia sanitaria.

Se establecieron dos grupos focales, distribuidos entre siete personas cada uno, con una duración aproximada de una hora, como guía para el desarrollo de la discusión se aplicaron preguntas similares a las de la entrevista, con la intención de analizar los aspectos que definen a la cultura organizacional desde un enfoque similar pero más amplio.

A continuación, se realiza el análisis de las respuestas obtenidas para cada rasgo de la cultura organizacional:

Primera dimensión: Misión

En la Tabla 6. se pueden observar los aspectos positivos y negativos que se obtuvieron para valorar este rasgo de la cultura organizacional.

Tabla 6.

Resultados primera dimensión a través de grupos focales

| Rasgos | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|---------------|---|---|
| Visión | La visión del ECU es ser una entidad líder en lo que es coordinación de Emergencias a nivel internacional. Si se ha logrado, y se está logrando todavía por eso tenemos también nuestra calificación ENNA y tenemos otras certificaciones, somos ejemplo para otros países. Si estamos logrando la visión y más ahora que estamos con el tema de la repotenciación y modernización de todo lo que es el sistema tecnológico y de cámaras. La visión es posesionarse como un ente de emergencia en todo el territorio ecuatoriano Esto es un proyecto a largo plazo. | No se está llegando con tecnología de punta, entonces por ahí tal vez se está dejando de cumplir el 100% de la visión |

| Rasgos | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|--|---|---|
| Intención y dirección estratégica | Nuestra función como ECU es coordinar las acciones de emergencia. Coordinar en todo el territorio ecuatoriano las atenciones de emergencia a través de llamadas telefónicas, videovigilancia, a través de los organismos de respuestas que son las instituciones articuladas. Todos los que estamos dentro de la institución conocemos nuestra misión. Es gestionar en sí la atención de emergencias a través de tecnología de punta las instituciones articuladas. | No se cumple al 100% la misión institucional, hay muchos errores que hay que corregir. |
| Metas y objetivos | Todos conocemos nuestros objetivos. Por el estatuto, está establecido cuáles son las actividades que debe cumplir y por ende cada dirección ya sabe lo que debe hacer. Si nos han dado a conocer a través de talento humano. También en mi caso en THH me informó por correo electrónico. Si, en el estatuto orgánico funcional del ECU, ahí están claras todas las actividades que desarrolla cada unidad. Siempre se establecen metas para ser evaluadas a final de año. Todo ingreso nuevo siempre se le da a conocer el perfil del puesto, incluidas las actividades. Si hay metas porque también se maneja la herramienta del GPR, con indicadores y el porcentaje mensual que debe ir cumpliendo. El ECU como tal si cumple con los parámetros, las estadísticas están, los tiempos de respuesta, todo está valorado. En la inducción nos indicaron todo. Si sabemos los objetivos del puesto. En mi área sí, se mide, todas las áreas tienen sus metas. Del plan operativo anual, plan de contrataciones anual, siempre se está evaluando el cumplimiento. | Una retroalimentación por parte de la institución no se ha visto. Si hubiera una retroalimentación ahorita todos estaríamos claros cual es nuestro objetivo. Nos tocó aprender. |

Fuente: Elaboración propia

Desde la perspectiva global, en esta dimensión se obtuvieron varios aspectos positivos que determinan que los miembros de la institución conocen su propósito, están alineados con una visión institucional y su trabajo es enfocado al cumplimiento de metas y objetivos.

Segunda dimensión: Consistencia

En la Tabla 7. se pueden observar los aspectos positivos y negativos que se obtuvieron para valorar el segundo rasgo de la cultura organizacional.

Tabla 7.

Resultados segunda dimensión a través de grupos focales

| Rasgos | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|-----------------------------------|--|--|
| Coordinación e integración | Creo que si hay coordinación con los diferentes departamentos. Si también hay trabajo en equipo. En mi área yo creo que, si se apoya. Se hizo años atrás dos talleres en ese sentido y era muy bueno ese taller. Las áreas unas dependen de otras, entonces tienen que articularse para un trabajo dado. Si existe articulación. Sí hay un resultado positivo en cuanto a la relación que hay entre las áreas. | La institución no fomenta la coordinación entre áreas como tal. Este año no se realizó nada de parte de la institución, el año anterior sí. Se podrían mejorar los procesos, como la comunicación. |

| Rasgos | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|----------------------|---|--|
| Acuerdos | De una u otra manera tenemos que conciliar entre las dos partes para poder solventar el problema. Hablando, buscando la mejor opción, se busca un punto medio para tratar de solventar los problemas. A nivel profesional se soluciona, se conversa y se trata de solucionar. Toca conversar y ceder. Cualquier cosa hemos sabido solucionar muy bien. Siempre es posible llegar a acuerdos Es necesario conversar, a veces hay que pedir disculpas. Uno tiene que aprender a controlarse, esa es la clave, hay que tratar de llegar a soluciones. | Hay personas que mezclan la parte personal con lo laboral. Lamentablemente trasciende de lo laboral a lo personal. No hay la correlación entre persona y persona. El Coordinador debe dar el ejemplo. |
| Valores clave | Si existen valores comunes. Son impulsados por el responsable de cada departamento. Viene determinado por cada persona, la responsabilidad y los valores que traemos desde casa. La institución saca un Código de Ética. Se trata de impulsar o inculcar los valores. Todos tenemos los mismos valores. Ética, respeto, profesionalismo, responsabilidad, lealtad institucional, compañerismo, honestidad, compromiso. | No, creo que eso es algo personal, viene de la educación, formación profesional y la experiencia. Eso se está dando igual a nivel departamental y no desde el liderazgo de la institución. En la gente nueva falta compañerismo. |

Fuente: Elaboración propia

En esta dimensión encontramos cierta división de criterios, la coordinación e integración se percibe al interior de cada área pero falta gestión a nivel institucional para promover que las diferentes áreas se integren y trabajen de forma coordinada, lo mismo ocurre con los valores que rigen el comportamiento del personal, se menciona que existen varios valores que son compartidos y que esos valores son intrínsecos en cada persona, pues vienen definidos desde su hogar, sin embargo, no existe una cultura empresarial que trate de generar valores compartidos por todos los miembros de la organización. Respecto a la capacidad para llegar a acuerdos, se mencionan las formas en que el personal trata de conciliar y solucionar las discrepancias que se pueden presentar en el ámbito laboral.

A continuación, se presentan los valores que comparten los empleados de la institución.



Tercera dimensión: Participación

En la Tabla 8. se pueden observar los aspectos positivos y negativos que se obtuvieron para valorar en la dimensión de participación.

Tabla 8.

Resultados tercera dimensión a través de grupos focales

| Rasgos | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|--------------------------------|---|---|
| Desarrollo de destrezas | Este año me he capacitado en seis temas. Por cuestión de financiamiento se ha tratado de buscar el mayor número de capacitaciones acorde a los puestos de trabajo. Talento humano ha estado ciertos cursos que interese a los funcionarios y que sea de utilidad y creo que si se está cumpliendo a nivel de institución. Cada tiempo nos tienen haciendo un curso. Las capacitaciones que se han dado a mí me han servido mucho. | Con estadística que no hay un curso acorde a las necesidades de ellos. La capacitación nunca va a ser suficiente. Se debería reforzar y enfocar en las capacitaciones que se pide al inicio de año enfocadas al área. |
| Orientación de equipo | En mi área el trabajo en equipo ha sido bastante eficiente. Es importante trabajar en equipo, durante la pandemia, existió mucho compromiso con los compañeros y con el liderazgo del responsable de área. Hay colaboración y trabajamos en equipo. Todo el tiempo hemos estado trabajando en equipo. Siempre se trabaja en equipo, tenemos un muy buen equipo. | En mi área no hay trabajo en equipo, cada uno ve por su puesto de trabajo. Falta bastante, talvez de algunas áreas. Cada área esta aparte, no hay algo integral. Por parte de talento humano debe crear un mejor ambiente laboral. Falta de comunicación. |
| Empoderamiento | Siempre todo se hace por la institución. Por parte de los responsables de cada departamento pienso que si hay ese soporte esa motivación y eso es bueno para la institución. Ha habido más una motivación de unidad. Muchos funcionarios ya estamos varios años en la institución y hemos llegado a querer a la institución | No se motiva al personal, depende de bastantes situaciones. Lo principal debería ser la cabeza de la institución con diferentes palabras de aliento, creo que por ese lado no hay. No hay una cabeza que diga en estas fechas hay que unir a la gente. No hay ese espacio para motivar a personal. |

Fuente: Elaboración propia

Al analizar las sub dimensiones podemos resumir que en el ámbito de desarrollo de destrezas o competencias del personal si se ejecutan varios procesos de formación y capacitación, sin embargo, hay la percepción de ciertos empleados que son necesarias capacitaciones enfocadas en su área de trabajo. En ciertas áreas consideran que existe una orientación de trabajo en equipo y en otras áreas indican que no existe trabajo en equipo, lo que puede ser consecuencia del estilo de liderazgo de cada área. El nivel de empoderamiento está presente en los empleados con mayor antigüedad en la institución, se menciona que desde la máxima autoridad no se generan actividades que motiven al personal.

Cuarta dimensión: Adaptabilidad

En la Tabla 9. se detallan los aspectos positivos y negativos que se obtuvieron para valorar la cuarta dimensión de la cultura empresarial.

Tabla 9.

Resultados cuarta dimensión a través de grupos focales

| | Aspectos positivos | Aspectos negativos |
|--------------------------------|---|--|
| Orientación al cambio | <p>Si está preparada la institución para los diferentes cambios. Si estamos preparados como institución. Se adaptó rápidamente al teletrabajo. Durante la pandemia se implementó las mesas de bioseguridad. Las acciones tomadas por la institución si fueron suficientes. Yo creo que la institución si hace algo para prepararse. Yo pienso que en cuanto los cambios la institución si podrían planificarse. No se notó la diferencia en hacer teletrabajo ya que todo los procesos fluyeron todo se ha procesado y se gestionado bien. Durante la pandemia se implementó el teletrabajo, adquisición de los productos de bioseguridad, campañas de concientización.</p> | <p>No creo que la institución está preparada. Las emergencias nunca están predichas. Para mí fue complicado el teletrabajo. Yo no pude hacer teletrabajo preferí venir a trabajar en la oficina.</p> |
| Enfoque al usuario | <p>La institución tiene indicadores para medir la satisfacción de la ciudadanía. Durante la cuarentena la institución nunca paró, siempre se brindó el servicio a la comunidad. La institución cuenta con mecanismos para evaluar la satisfacción del usuario. Hay un aproximado del 84% de satisfacción del usuario. Desde el área administrativa y operativa en el ECU 911 se trabajó continuamente durante toda la pandemia para no paralizar el servicio.</p> | <p>La ciudadanía a veces si se queja, porque no saben la función exacta que cumple la institución. La mayoría de los ciudadanos no sabe la función que desempeña el ECU. Falta socialización de parte de la máxima autoridad a la ciudadanía, indicando las funciones que desarrolla el ECU 911. Existe una brecha por desconocimiento de la esencia del servicio que presta la institución.</p> |
| Aprendizaje empresarial | <p>Hay planes de contingencia. La adaptabilidad al cambio es buena a nivel institucional. La institución está preparada para emergencias a nivel general. La institución es un ente fuerte está bien estructurada, tiene los procesos bien definidos. Se duplicaron esfuerzos desde que empezó la pandemia para garantizar la seguridad y la salud de todos los empleados.</p> | |

Fuente: Elaboración propia

En este enfoque los criterios indican que la institución tiene una buena capacidad para responder a los cambios del entorno, está preparada para trabajar en diferentes escenarios y tiene una cultura de enfoque al usuario sólida, durante la pandemia nunca se dejó de brindar el servicio, y se establecen diferentes mecanismos para evaluar la satisfacción del usuario. Sin embargo, en este último aspecto existe desconocimiento por parte de los usuarios del servicio que brinda la institución, en la mayoría de ocasiones se mal interpreta la función del ECU 911.

3.2. Resultados cuantitativos

En la fase de recopilación de información cuantitativa, se procedió a realizar la encuesta en línea a través de la aplicación de formularios de Google, en base a los 60 ítems del cuestionario denominado Denison Organizational Culture Survey(DOCS) (Denison et al.2003),

analizada anteriormente como el modelo de diagnóstico de la investigación de la cultura organizacional, cada dimensión es medida a través de tres subdimensiones o rasgos claves, es así, que el cuestionario se divide en cinco preguntas para cada subdimensión, con respuestas de opción múltiple con una escala tipo Likert (Ver Anexo 2), en donde:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni acuerdo ni desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

Para lograr un análisis integral de la cultura organizacional en los momentos de la crisis se incorporó 27 preguntas relacionadas con la percepción sobre los aspectos de la aplicación del teletrabajo dentro de la institución, la afectación en las actividades y funciones del cargo y las acciones realizadas por la institución para afrontar este cambio. (Ver Anexo 2) También se utilizó preguntas de opción múltiple con escalas de Likert.

A continuación, se realiza la presentación de los resultados obtenidos de 95 encuestas, comenzamos con el análisis de las características demográficas más relevantes de nuestro estudio, se analiza la fiabilidad del modelo de medición de cultura organizacional de Denison, luego se realiza el análisis de cada dimensión o rasgo cultural y sus subdimensiones, finalmente se muestra los resultados obtenidos en referencia a la aplicación del teletrabajo. Se generan representaciones gráficas para facilitar la comprensión de la opinión de los empleados encuestados en base a los rangos de la escala tipo Likert.

3.2.1. Características Demográficas

Se realizó la aplicación de la encuesta a 95 empleados del Centro Zonal Austro del SIS ECU 911 conforme a la muestra planificada, de los cuáles el 32% corresponde a personal femenino y el 68% a personal masculino.

En lo que respecta a la edad de los empleados encuestados, se encuentran distribuidos en los siguientes rangos:

De 24 a 30 años, representa el 21.1% del total de la muestra.

De 31 a 37 años, representa el 46.3% del total de la muestra.

De 38 a 44 años, representa el 22.1% del total de la muestra.

De 45 años o más, representa el 10.5% del total de la muestra.

Podemos apreciar que la mayor cantidad de personal se encuentra en el rango de edad de 31 a 37 años.

De igual forma realizamos el análisis de los años de servicio del personal encuestado, y obtuvimos los siguientes datos:

- De 1 a 2 años de servicio, representa el 24% del total de la muestra.
- De 3 a 4 años de servicio, representa el 19% del total de la muestra.
- De 5 a 6 años de servicio, representa el 22% del total de la muestra.
- Más de 7 años de servicio, representa el 35% del total de la muestra.

Como resultado relevante encontramos que el 57% del personal encuestado trabaja más de 5 años en la institución.

3.2.2. Análisis de fiabilidad

Es necesario contar con una escala altamente confiable y válida, por lo cual, para esta investigación analizaremos la confiabilidad de tipo consistencia interna, aplicando la prueba de Alfa de Cronbach, al aplicar el cuestionario Denison Organizational Culture Survey con una escala tipo Likert, esta prueba asume que todos los ítems miden un mismo constructo y en consecuencia están correlacionados entre sí (Frías- Navarro,2019).

Uno de los criterios para evaluar el grado de fiabilidad del instrumento aplicado es el coeficiente Alfa (George y Mallery, 2003), a partir de las varianzas, el alfa de Cronbach se calcula así:

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum_{i=1}^k S_i^2}{S_t^2} \right]$$

donde,

S_i^2 es la varianza del ítem i .

S_t^2 es la varianza de los valores totales observados.

k es el número de preguntas o ítems

Los resultados obtenidos de la medición del Coeficiente se interpretan de la siguiente manera:

- Coeficiente alfa $>.9$ a $.95$ es excelente
- Coeficiente alfa $>.8$ es bueno
- Coeficiente alfa $>.7$ es aceptable
- Coeficiente alfa $>.6$ es cuestionable
- Coeficiente alfa $>.5$ es pobre
- Coeficiente alfa $<.5$ es inaceptable

Es decir, cuanto más se acerque el resultado a 1 mayor será la consistencia entre los ítems y, en consecuencia, la fiabilidad de la escala utilizada también es mayor.

Tabla 10.

Estadísticas de fiabilidad del Cuestionario Denison

| Alfa de Cronbach | Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados | N de elementos |
|------------------|---|----------------|
| ,950 | ,950 | 60 |

Fuente: Elaboración propia en base a los outputs de SPSS

De acuerdo al análisis de fiabilidad se obtiene un Coeficiente de Alfa de Cronbach excelente de 0,95 así se comprueba la confiabilidad del cuestionario de Denison utilizado para la medición de la cultura organizacional en la presente investigación.

3.2.3. Análisis factorial

Como se mencionó anteriormente cada una de las cuatro dimensiones está compuesta por tres subdimensiones, el cuestionario plantea grupos de cinco ítems para medir cada subdimensión, la distribución del cuestionario se clasifica de la siguiente manera:

Tabla 11.

Estructura del Cuestionario Denison

| Dimensiones | | | | | | | |
|-----------------------------------|-------|----------------------------|-------|-------------------------|-------|-------------------------|-------|
| 1. Misión | | 2. Consistencia | | 3. Participación | | 4. Adaptabilidad | |
| Subdimensiones | Ítems | Subdimensiones | Ítems | Subdimensiones | Ítems | Subdimensiones | Ítems |
| Intención y Dirección Estratégica | 1-5 | Coordinación e integración | 16-20 | Desarrollo de destrezas | 31-35 | Orientación al cambio | 46-50 |
| Metas y objetivos | 6-10 | Acuerdos | 21-25 | Orientación de equipo | 36-40 | Enfoque al cliente | 51-55 |
| Visión | 11-15 | Valores Básicos | 26-30 | Empoderamiento | 41-45 | Aprendizaje Empresarial | 56-60 |

Fuente: Elaboración Propia

El análisis factorial permitirá relacionar las preguntas por cada subdimensión y dimensión con respecto a los factores de respuesta de la escala tipo Likert desde totalmente en desacuerdo hasta totalmente de acuerdo.

Para facilitar el análisis se realiza una valoración total de 25 puntos para valorar cada subdimensión, obtenidos según las 5 opciones de respuesta de las 5 preguntas, estableciendo una escala valorativa de la siguiente manera:

Tabla 12.

Escala de valoración por subdimensiones

| Escala | Valoración |
|--------------------------|------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0- 5 |
| En desacuerdo | 6- 10 |
| Ni acuerdo ni desacuerdo | 11- 15 |
| De acuerdo | 16- 20 |
| Totalmente de acuerdo | 21- 25 |

Fuente: Elaboración propia

Es así, que para el análisis de las cuatro dimensiones se establece un puntaje total de 75 puntos, según las 5 opciones de respuesta de las 15 preguntas involucradas, de acuerdo a la siguiente escala valorativa:

Tabla 13.

Escala de valoración por dimensiones

| Escala | Valoración |
|--------------------------|-------------------|
| Totalmente en desacuerdo | 0- 15 |
| En desacuerdo | 16- 30 |
| Ni acuerdo ni desacuerdo | 31- 45 |
| De acuerdo | 46- 60 |
| Totalmente de acuerdo | 61- 75 |

Fuente: Elaboración propia

Para una mayor comprensión los resultados son transformados en porcentajes, esto permite generar una base de datos para el análisis factorial de datos cuantitativos, para la correlación entre los ítems, las sub dimensiones y las dimensiones.

3.2.4. Análisis del Cuestionario Denison

A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en las cuatro dimensiones culturales planteadas por Denison (Denison et al. 2003) y la división en las tres subdimensiones de cada una.

Primera Dimensión: Misión

Para este eje se plantearon 15 preguntas, que corresponden a cinco ítems por cada uno de los tres rasgos o subdimensiones que definen este enfoque:

1. Intención y dirección estratégica
2. Metas y Objetivos definidos
3. Visión compartida

A continuación, se muestran las cinco preguntas aplicadas para cada subdimensión (Denison et al. 2003) que fueron agrupadas para el análisis respectivo.

Intención y Dirección Estratégica

1. ¿Esta institución tiene un proyecto y una orientación a largo plazo?
2. ¿Esta institución tiene una clara estrategia de cara al futuro?
3. ¿Esta institución tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo?
4. ¿La orientación estratégica de esta institución no me resulta clara?
5. ¿Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras instituciones?

Metas y objetivos

1. ¿Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados?
2. ¿Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir?
3. ¿La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar?
4. ¿Las personas de esta institución comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo?
5. ¿Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas?

Visión Compartida

1. ¿El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo?
2. ¿Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo?
3. ¿Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros?
4. ¿Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo?
5. ¿Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro?

Resultados por subdimensión

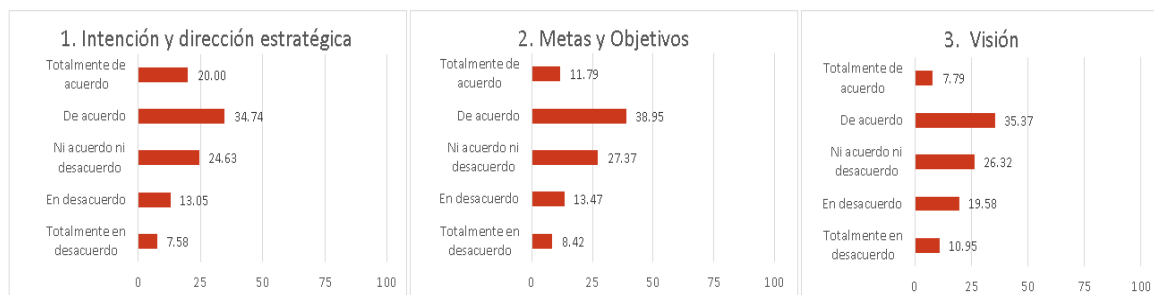


Figura 4. Subdimensiones individuales misión

Fuente: Elaboración propia

Al analizar las subdimensiones por separado, en el siguiente gráfico podemos observar cómo resultados relevantes que de las 95 personas encuestadas el 54.74% considera claras las intenciones estratégicas que direccionan las acciones de la institución, el 50.74% conoce los objetivos y metas individuales y organizacionales que guían su trabajo y el 56.85% no comparten o desconocen la visión institucional, siendo esta última subdimensión la más débil, la cultura se ve afectada en uno de los pilares fundamentales, al carecer de una dirección clara de cómo la organización se visualiza a largo plazo.

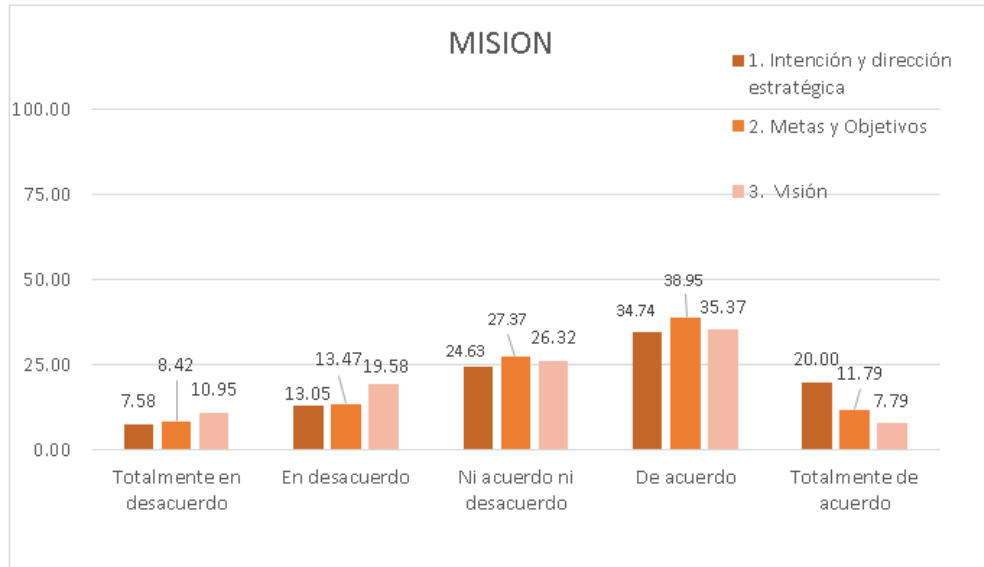


Figura 5. Resultados primera dimensión a través de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Segunda Dimensión: Consistencia

De igual manera, para este eje se plantearon 15 preguntas, que corresponden a cinco ítems por cada uno de los tres rasgos o subdimensiones que definen esta dimensión:

1. Coordinación e Integración
2. Acuerdos
3. Valores Fundamentales

A continuación, se muestran las cinco preguntas aplicadas para cada subdimensión (Denison et al. 2003) que fueron agrupadas para el análisis respectivo del eje Consistencia:

Coordinación e integración

1. ¿Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización?
2. ¿Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos?
3. ¿Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común?
4. ¿Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible?
5. ¿Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización?

Acuerdos

1. ¿A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave?

2. ¿Cuándo existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen?
3. ¿Este grupo tiene una cultura claramente marcada?
4. ¿Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas?
5. ¿Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles?

Valores

1. ¿Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto?
2. ¿Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos?
3. ¿Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas?
4. ¿Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas?
5. ¿Los líderes y directores practican lo que pregonan?

Resultados por subdimensión

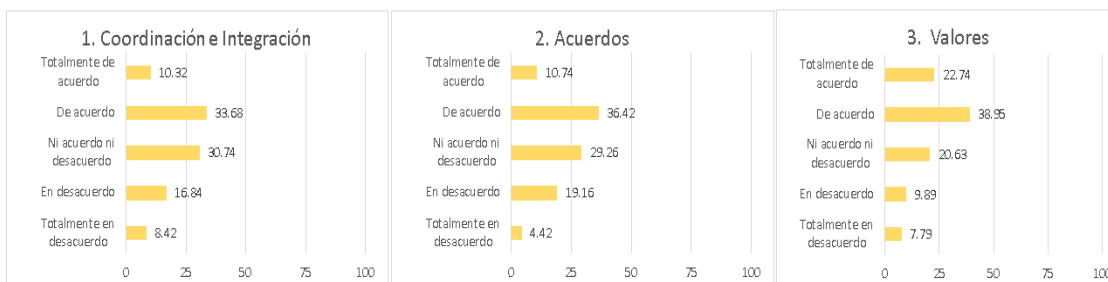


Figura 6. Subdimensiones individuales consistencia

Fuente: Elaboración propia

En el Figura 6. se observa los resultados individuales de las sub dimensiones que conforman el eje de Consistencia, en donde el 44% de los empleados encuestados considera que existe una adecuada coordinación entre las diferentes áreas de la institución para lograr un trabajo eficiente en conjunto, sin embargo, un 30.74% del personal expresa una opinión neutral que no favorece ni rechaza la coordinación e integración que existe a nivel organizacional. En la segunda sub dimensión se observa que el 47.16% considera que se pueden generar consensos y acuerdos para solucionar los problemas o diferentes puntos de vista que se presentan en la institución. Finalmente, el 61.69% de los empleados considera que comparten una serie de valores clave que guían su proceder dentro de la organización, siendo la sub dimensión más fuerte de este eje.

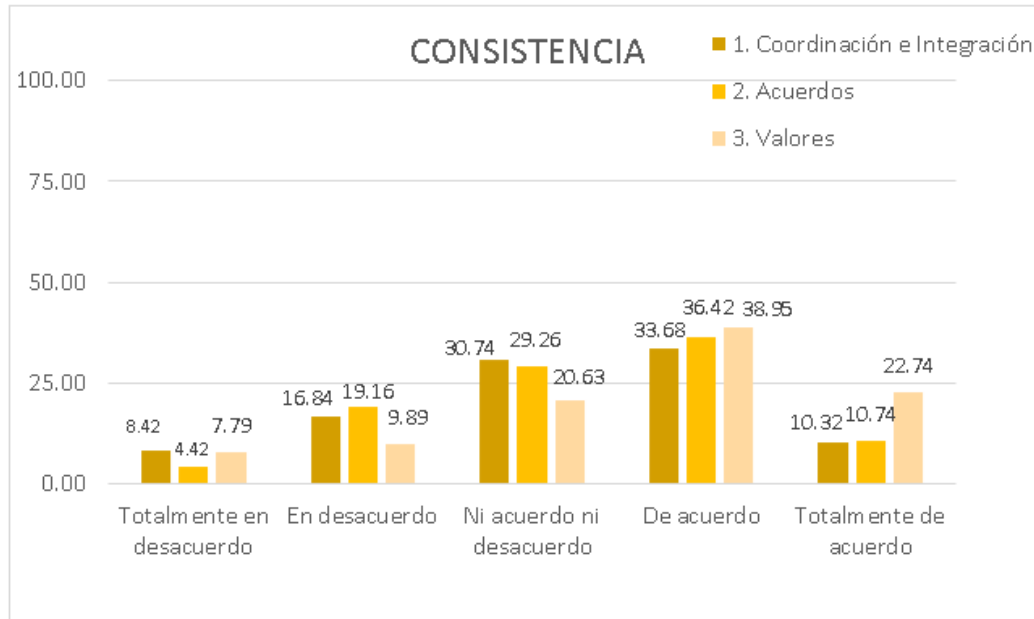


Figura 7. Resultados segunda dimensión a través de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Tercera Dimensión: Participación

Los tres rasgos o subdimensiones que definen este eje son:

- Desarrollo de capacidades o destrezas
- Orientación de Equipo
- Empoderamiento o Habilidad

A continuación, se muestran las cinco preguntas aplicadas para cada subdimensión (Denison et al. 2003) que fueron agrupadas para el análisis respectivo del eje Participación o involucramiento:

Desarrollo de capacidades

1. ¿A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo?
2. ¿Esta institución invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros?
3. ¿La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas?
4. ¿La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva?
5. ¿Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo?

Trabajo en equipo

1. ¿Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección?
2. ¿El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la institución?
3. ¿Los grupos y “NO” los individuos son los principales pilares de esta institución?
4. ¿Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta institución?
5. ¿Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo?

Empoderamiento

1. ¿Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo?
2. ¿La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita?
3. ¿La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo?
4. ¿La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado?
5. ¿Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información?

Resultados por subdimensión

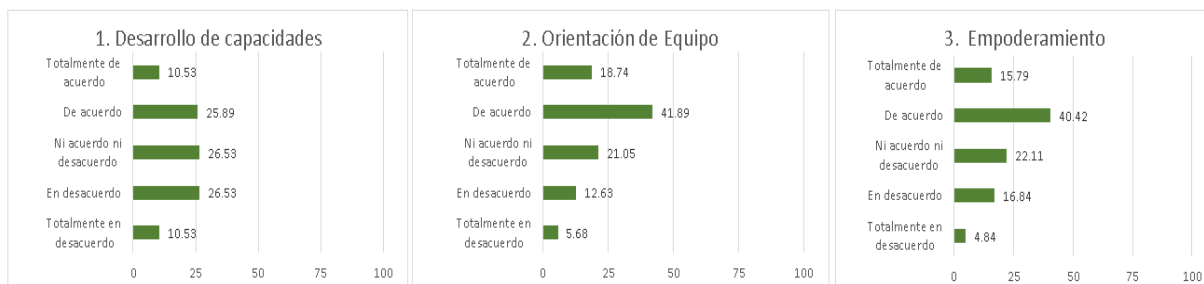


Figura 8. Subdimensiones individuales participación

Fuente: Elaboración propia

En base a la información obtenida, el rasgo de desarrollo de capacidades del personal es el más débil, dado que el 37.06% del personal considera que la organización no invierte permanentemente en el desarrollo de destrezas y habilidades de los empleados. En contraste, en la sub dimensión de orientación de equipo encontramos que el 60.63% del personal encuestado opina que los objetivos organizacionales se logran mediante el trabajo en equipo con el aporte de cada miembro de la institución. Y el 56.21% de los empleados tienen un sentido de pertenencia y se encuentran orgullosos de ser parte de la organización.

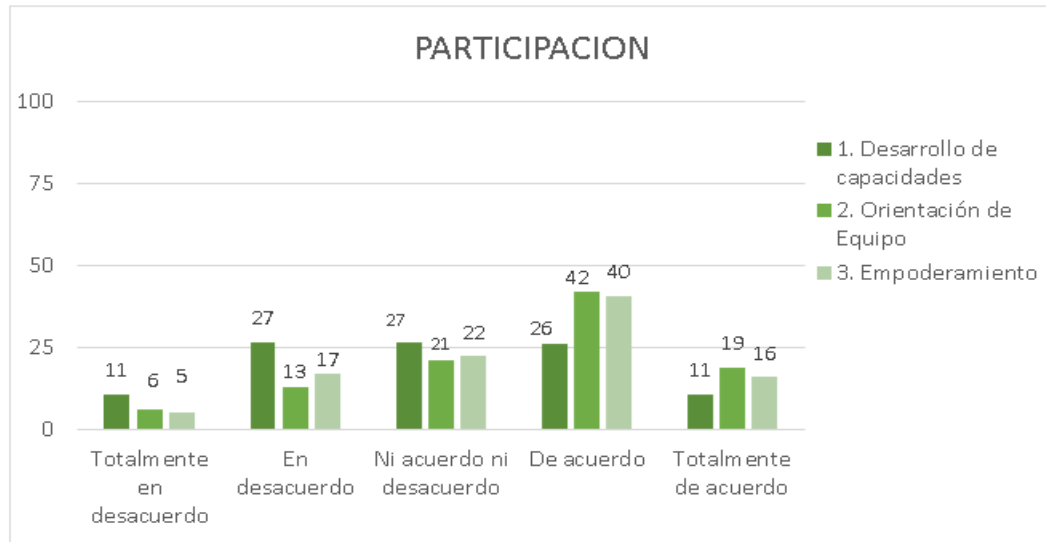


Figura 9. Resultados tercera dimensión a través de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

Cuarta Dimensión: Adaptabilidad

Los tres rasgos que definen este enfoque son:

- Orientación al Cambio
- Enfoque en el Cliente
- Aprendizaje Empresarial

A continuación, se muestran las cinco preguntas aplicadas para cada subdimensión (Denison et al. 2003) que fueron agrupadas para el análisis respectivo del eje Adaptabilidad:

Orientación al cambio

1. ¿Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas?
2. ¿La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar?
3. ¿Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios?
4. ¿Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo?
5. ¿Respondemos bien a los cambios del entorno?

Orientación al usuario

1. ¿Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los usuarios del servicio?
2. ¿La información sobre nuestros usuarios influye en nuestras decisiones?

3. ¿Los comentarios y recomendaciones de nuestros usuarios conducen a menudo a introducir cambios?
4. ¿Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los usuarios?
5. ¿Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno?

Aprendizaje Empresarial

1. ¿Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar?
2. ¿El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano?
3. ¿La innovación es algo que fomenta la empresa?
4. ¿Muchas ideas «se pierden por el camino»?
5. ¿Nos aseguramos que diferentes áreas sepan lo que están haciendo las otras?

Resultados por subdimensión

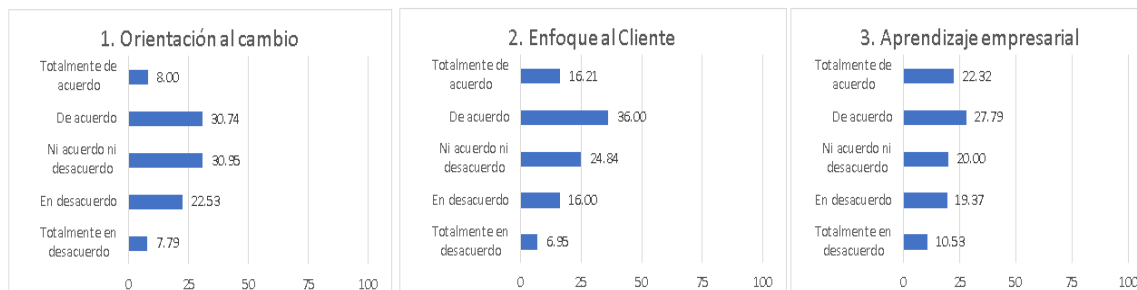


Figura 10. Subdimensiones individuales adaptabilidad

Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados obtenidos se observa que un 38,74% del personal considera que la institución está preparada para asumir nuevos cambios que se presentan en su entorno, sin embargo, el 61,26% no opina al respecto o no se encuentra de acuerdo con esta característica. En el segundo rasgo podemos observar que el 52,21% del personal considera que la institución se preocupa por satisfacer a sus clientes y ejecuta sus acciones para lograr este fin. Finalmente, observamos que el 50,11% del personal considera que la institución genera conocimiento en base el aprendizaje de sus experiencias y la interacción con su entorno.

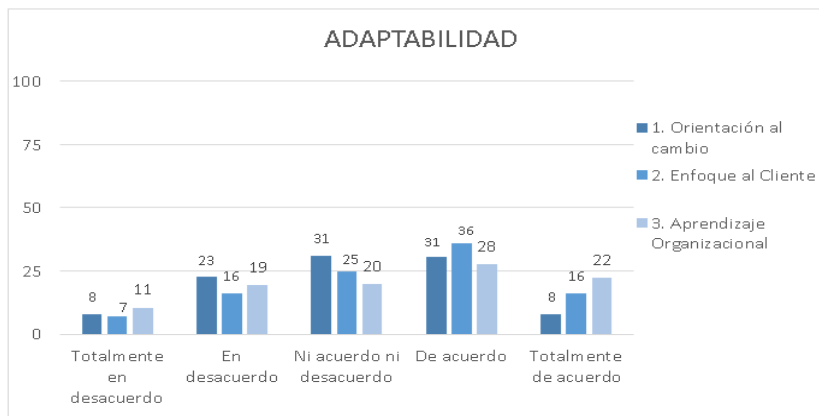


Figura 11. Resultados cuarta dimensión a través de la encuesta

Fuente: Elaboración propia

3.2.5. Análisis del periodo de teletrabajo

Con el objetivo de analizar la afectación de la cultura organizacional durante el periodo de aplicación de la modalidad de teletrabajo en el Centro Zonal Austro SIS ECU 911, en las encuestas se incorporó varias preguntas relacionadas con el teletrabajo.

En primera instancia podemos apreciar que tan solo el 22.10% de los 95 empleados encuestados tuvo que desarrollar las funciones de su cargo a través de la modalidad de teletrabajo durante el periodo de aplicación de las restricciones de movilidad en el país a consecuencia de la pandemia por el brote del coronavirus COVID 19, en contraste 77.9% del personal encuestado tuvo que laborar presencialmente con el objetivo de no paralizar el servicio de atención de emergencias.

Tabla 14.

Modalidad de trabajo

| Modalidad | Frecuencia | Porcentaje |
|--------------------|------------|------------|
| Teletrabajo | 21 | 22.1 |
| Trabajo presencial | 74 | 77.9 |
| Total | 95 | 100.0 |

Fuente: Elaboración propia

Estos porcentajes guardan coherencia debido a que el 75.2% del total de personal de la institución pertenece al área operativa, es decir, cubren la atención de las emergencias reportadas a través del número 911 y las generadas a través de video vigilancia, es así que,

durante el periodo de la emergencia sanitaria que vivió el país la institución tuvo que mantenerse 100% operativa para atender las demandas de la ciudadanía 24 horas al día los siete días de la semana. Únicamente el personal del área administrativa pudo acogerse a la modalidad de teletrabajo.

3.2.5.1. Nivel de satisfacción, adaptación y eficiencia de los empleados durante el teletrabajo

Los 21 empleados que realizaron teletrabajo contestaron quince preguntas respecto a la calificación de distintos aspectos durante el tiempo que se aplicó la modalidad de teletrabajo en la institución, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto, a continuación, se puede apreciar el resumen de los resultados:

Tabla 15.

Nivel de satisfacción, adaptación y eficiencia de los empleados durante el teletrabajo

| Aspectos | (1) Muy Bajo | (2) Bajo | (3) Medio bajo | (4) Medio alto | (5) Alto | (6) Muy alto | TOTAL | Media |
|---|--------------------|-------------|----------------------|----------------------|-------------|-----------------|-------|-------|
| Grado de adaptación a la modalidad de teletrabajo | 0 | 1 | 3 | 7 | 5 | 5 | 21 | 4.48 |
| Grado de motivación | 0 | 3 | 3 | 7 | 5 | 3 | 21 | 4.10 |
| Grado de satisfacción laboral | 0 | 2 | 7 | 4 | 5 | 3 | 21 | 4.00 |
| Posibilidad de planificación de la tareas y actividades | 0 | 1 | 3 | 5 | 8 | 4 | 21 | 4.52 |
| Nivel de priorización de las tareas | 0 | 0 | 1 | 5 | 9 | 6 | 21 | 4.95 |
| Grado de concentración durante el teletrabajo | 0 | 1 | 5 | 6 | 5 | 4 | 21 | 4.29 |
| Capacidad para manejar los sistemas informáticos y plataformas virtuales | 0 | 0 | 0 | 5 | 8 | 8 | 21 | 5.14 |
| Capacidad para realizar las labores sin documentos físicos | 0 | 1 | 1 | 5 | 6 | 8 | 21 | 4.90 |
| Capacidad para cumplir con las tareas dentro los plazos establecidos | 0 | 0 | 1 | 3 | 9 | 8 | 21 | 5.14 |
| Capacidad para realizar todas las actividades dentro de las 8 horas de la jornada normal de trabajo | 2 | 3 | 2 | 4 | 6 | 4 | 21 | 4.00 |
| Capacidad para separar de la vida laboral y personal | 1 | 3 | 4 | 4 | 6 | 3 | 21 | 3.95 |
| Grado de cumplimiento de los objetivos del cargo | 0 | 0 | 0 | 1 | 12 | 8 | 21 | 5.33 |
| Nivel de productividad en el puesto de trabajo | 0 | 0 | 0 | 4 | 11 | 6 | 21 | 5.10 |
| Capacidad para desempeñar las funciones de forma virtual | 0 | 0 | 0 | 5 | 10 | 6 | 21 | 5.05 |
| Nivel de eficiencia lograda en teletrabajo | 0 | 0 | 0 | 5 | 10 | 6 | 21 | 5.05 |
| Porcentajes | 1% | 5% | 10% | 22% | 37% | 26% | 100% | 4.67 |
| Porcentaje acumulado | 1% | 6% | 15% | 37% | 74% | 100% | | |

Fuente: Elaboración propia en base a los outputs de SPPS

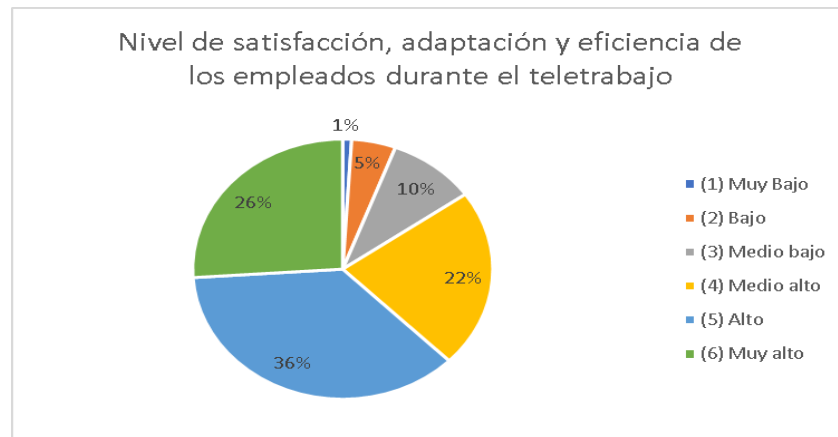


Figura 12. Nivel de satisfacción, adaptación y eficiencia de los empleados durante el teletrabajo

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos, el 85% del personal consultado proporcionaron respuestas entre medio alto, alto y muy alto referentes a los aspectos que influyen la ejecución con éxito de la modalidad de teletrabajo.

En general la mayoría de los aspectos tienen un promedio de calificación superior a 4 puntos relacionados con los puntajes medio alto hasta muy alto, lo que representa que el nivel de eficiencia, productividad, motivación y cumplimiento de los objetivos del cargo no han sido afectados, sin embargo, se observa que el aspecto relacionado a la separación de la vida laboral con la vida personal, el grado de satisfacción laboral y la capacidad para cumplir con las actividades dentro de las ocho horas ordinarias de trabajo, tienen un puntaje promedio inferior a los 4 puntos, características que se consideran como desventajas de la aplicación de teletrabajo en la mayoría de empresas que optan por esta modalidad.

A continuación, se realiza el análisis de cada factor que influye en el desarrollo eficiente del teletrabajo:

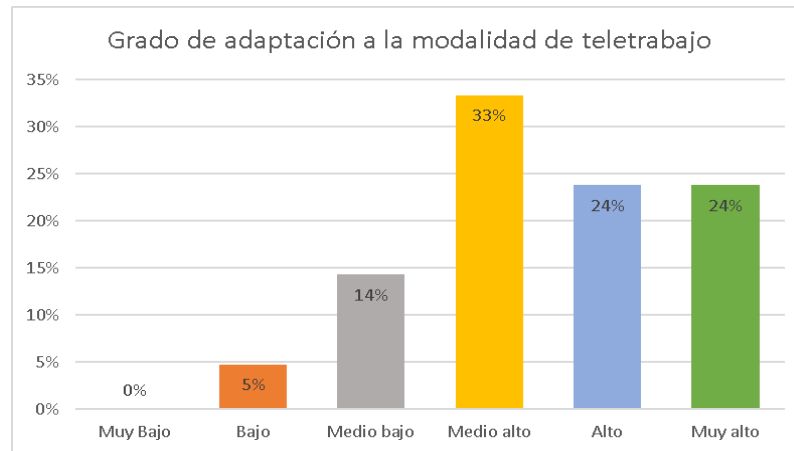


Figura 13. Grado de adaptación a la modalidad de teletrabajo

Fuente: Elaboración propia

Se evidencia que el 81% del personal encuestado se adaptó favorablemente a la modalidad de teletrabajo.

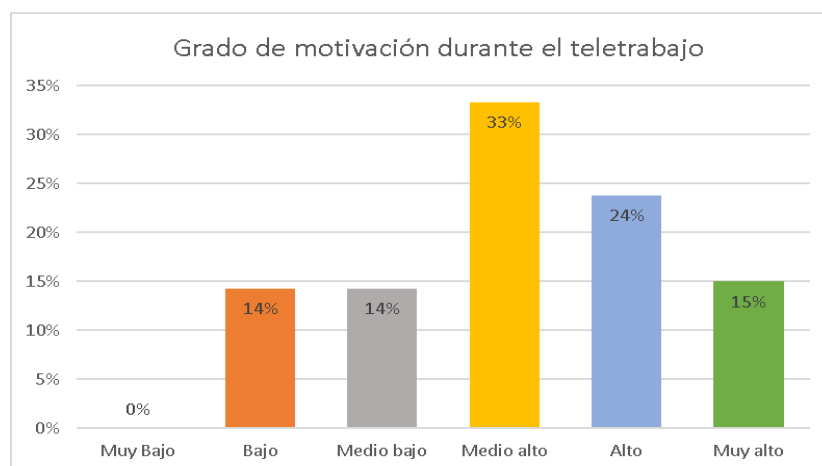


Figura 14. Grado de motivación durante el teletrabajo

Fuente: Elaboración propia

En el grado de motivación del personal, a pesar de que un 72% del personal se encontraba motivado, existe un 28% que presenta un nivel de motivación bajo o medio bajo, consecuencia de la situación que les tocó afrontar durante el periodo de cuarentena ocasionado por el coronavirus Covid-19.

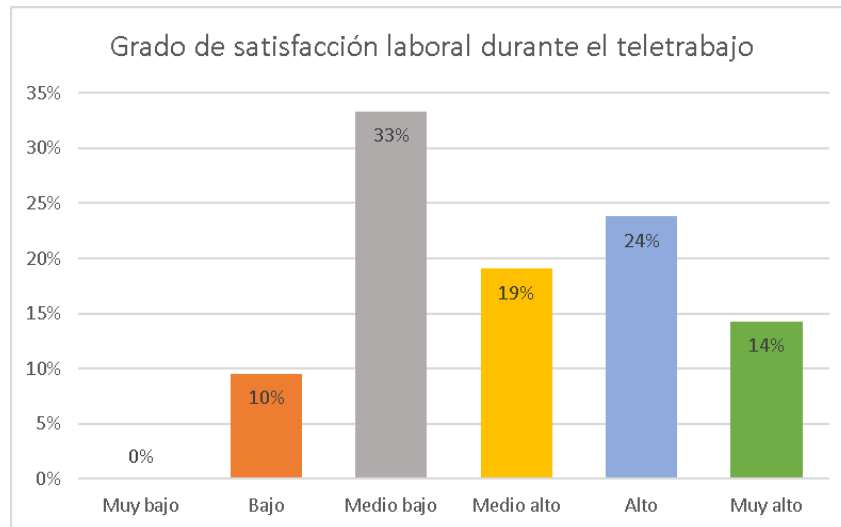


Figura 15. Grado de satisfacción laboral

Fuente: Elaboración propia

El grado de satisfacción del personal durante el teletrabajo se ve afectado, ya que el 43% del personal entrevistado indica que su nivel de satisfacción estuvo en los rangos de bajo y medio bajo, algo que se convierte en un llamado de atención para la institución que se debe considerar para la aplicación de esta modalidad laboral.

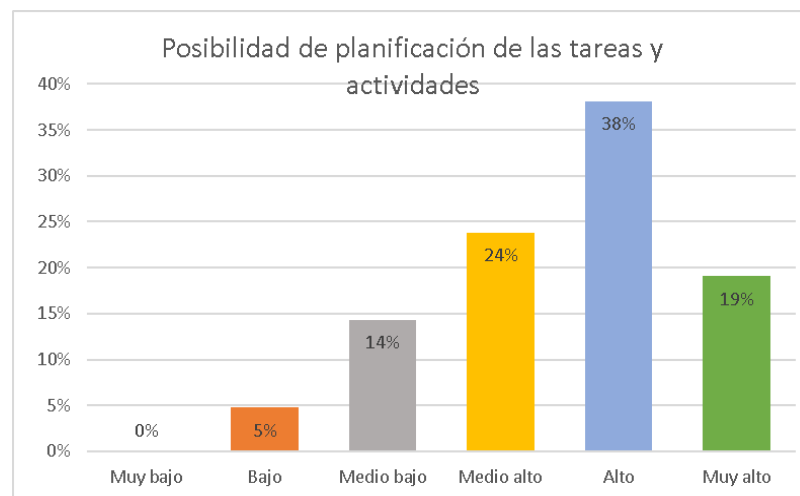


Figura 16. Posibilidad de planificación de la tareas y actividades

Fuente: Elaboración propia

La planificación es importante en el desarrollo de las actividades laborales, se puede apreciar que el 81% del personal tuvo la capacidad para planificar sus actividades, lo que representa un aspecto favorable.

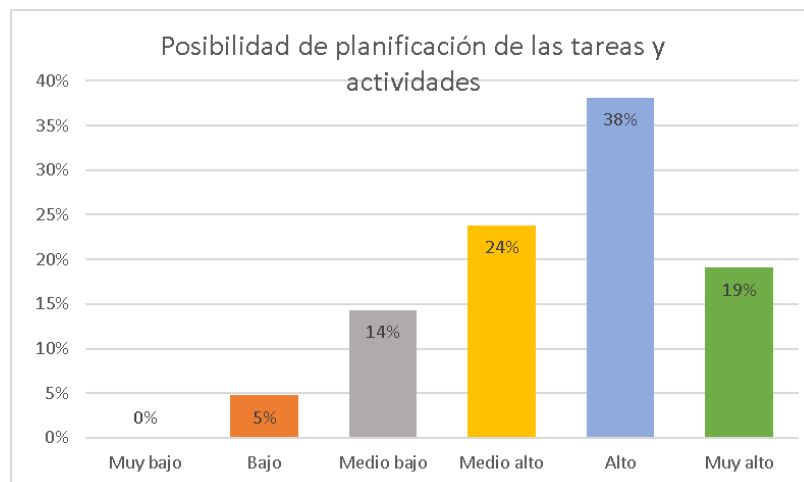


Figura 17. Nivel de priorización de las tareas

Fuente: Elaboración propia

En el nivel de priorización de las tareas de cada empleado, se observa que el 95% del personal que aplicó la modalidad de teletrabajo tuvo una buena capacidad para priorizar las tareas encomendadas para el desempeño de sus funciones.

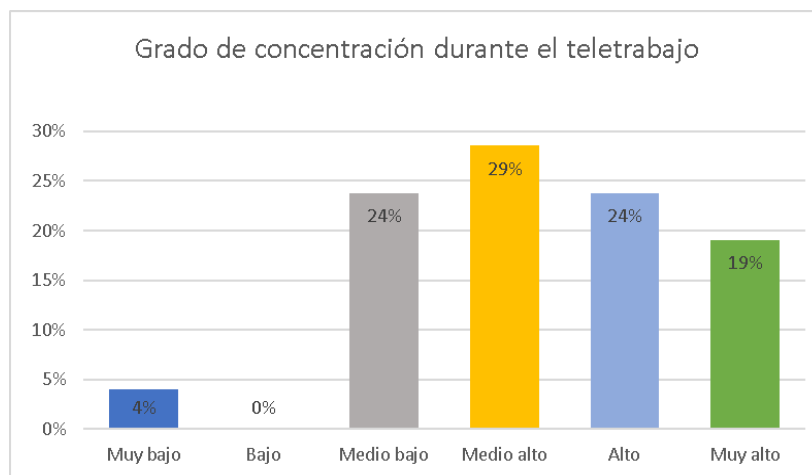


Figura 18. Grado de concentración durante el teletrabajo

Fuente: Elaboración propia

El 72% del personal calificó su nivel de concentración entre medio alto, alto y muy alto, lo cual, favorece al desempeño eficiente de las actividades laborales durante el teletrabajo. Sin embargo, el 28% del personal considera que su capacidad de concentración fue medio baja o muy baja, lo que puede afectar el normal desempeño de sus labores.

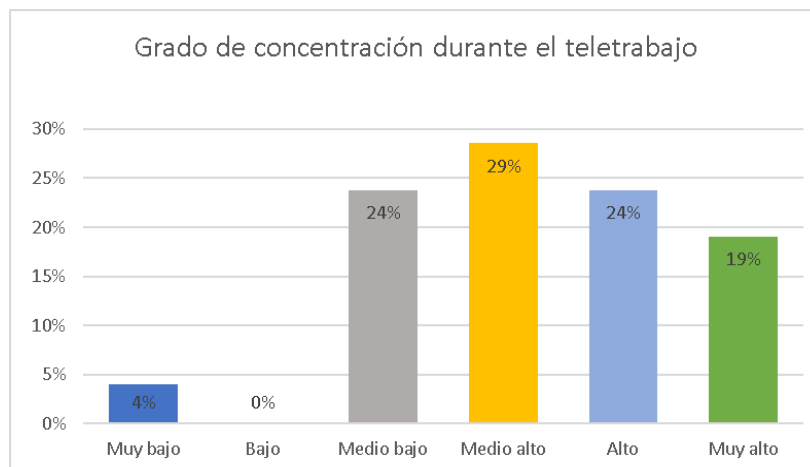


Figura 19. Capacidad para manejar los sistemas informáticos y plataformas virtuales

Fuente: Elaboración propia

En el aspecto del manejo de los sistemas informáticos y plataformas virtuales podemos observar que el 100% del personal encuestado tiene un buen manejo de los sistemas informáticos necesario para la ejecución del teletrabajo.

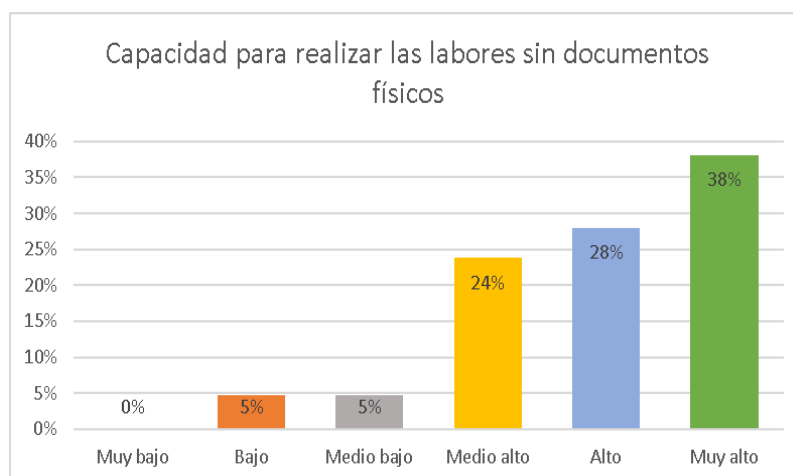


Figura 20. Capacidad para realizar las labores sin documentos físicos

Fuente: Elaboración propia

Hay puestos que dependen de documentos físicos para desarrollar su trabajo, sin embargo, el 90% del personal encuestado tuvo una capacidad medio alta, alta y muy alta para ejecutar sus labores sin necesidad de documentos físicos.

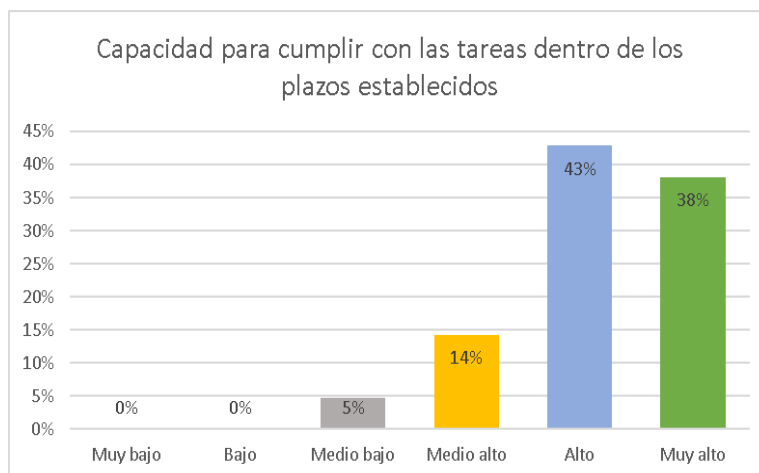


Figura 21. Capacidad para cumplir con las tareas dentro los plazos establecidos

Fuente: Elaboración propia

El 95% del personal encuestado que desarrolló sus funciones a través de la modalidad de teletrabajo pudo cumplir con las tareas del puesto dentro los plazos establecidos.

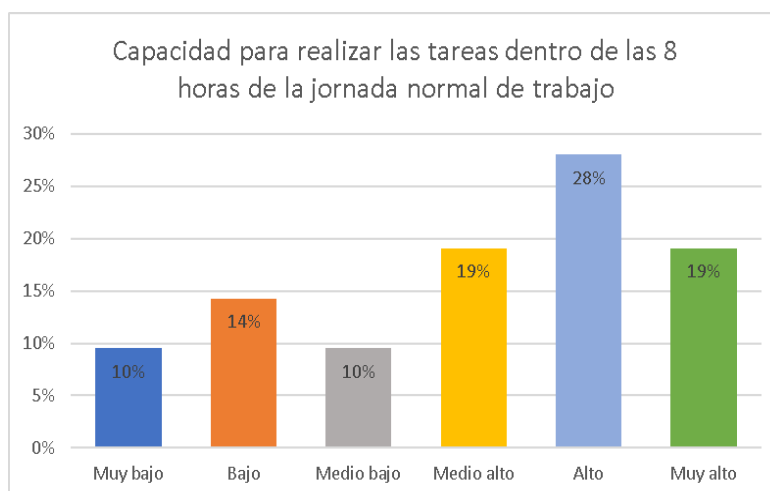


Figura 22. Capacidad para realizar todas las actividades dentro de las 8 horas de la jornada normal de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

En este aspecto podemos apreciar que existe un 34% del personal que tuvo que trabajar más de ocho horas para cumplir con las actividades de su cargo, y un 66% pudo cumplir con sus actividades dentro de la jornada normal de trabajo.

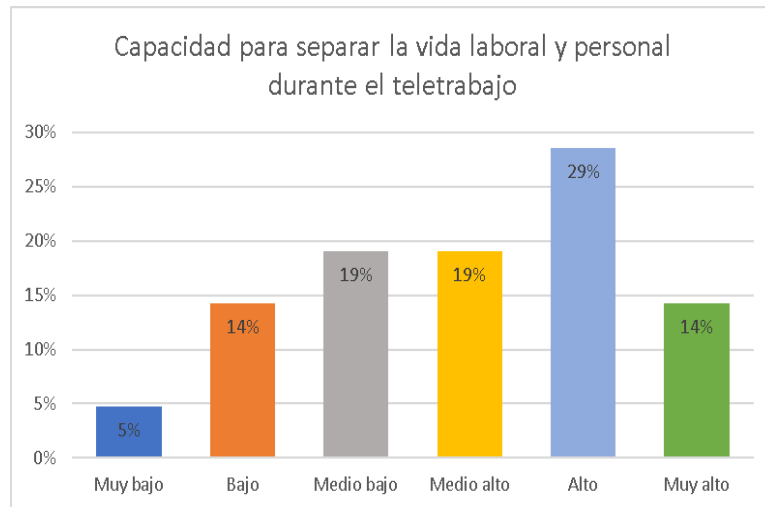


Figura 23. Capacidad para separar de la vida laboral y personal

Fuente: Elaboración propia

El 38% del personal tuvo dificultad para separar la vida laboral de la personal, mientras que el 62% considera que su capacidad para separar la vida laboral y personal estuvo entre media alta, alta y muy alta.

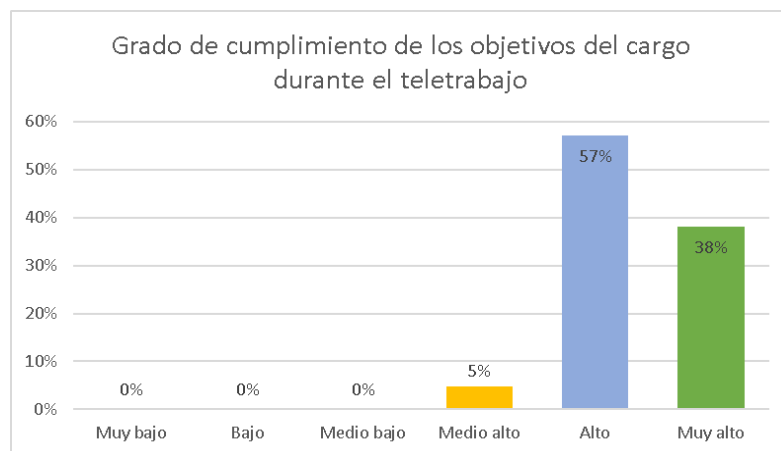


Figura 24. Grado de cumplimiento de los objetivos del cargo

Fuente: Elaboración propia

El 100% del personal que desarrollo teletrabajo no tuvo mayores inconvenientes para cumplir con los objetivos de su cargo durante el periodo de teletrabajo.

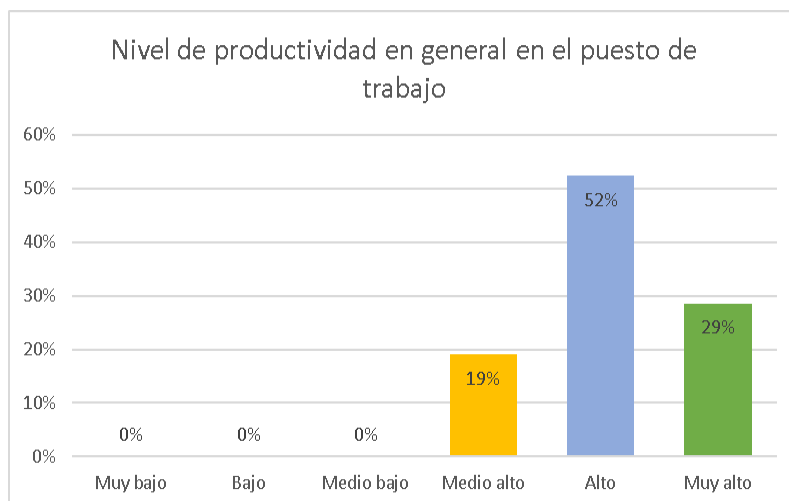


Figura 25. Nivel de productividad en el puesto de trabajo

Fuente: Elaboración propia

El nivel de productividad del 100% del personal durante el periodo de teletrabajo se encuentra entre medio alto, alto y muy alto.

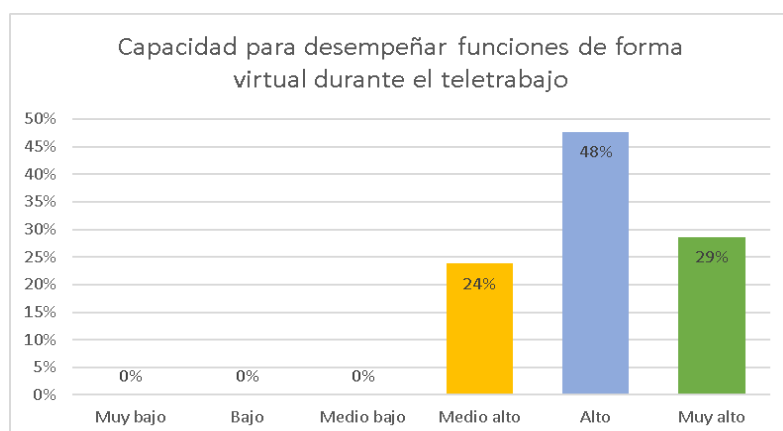


Figura 26. Capacidad para desempeñar las funciones de forma virtual

Fuente: Elaboración propia

La capacidad para desempeñar las funciones de forma virtual del 100% del personal durante el periodo de teletrabajo se encuentra entre medio alto, alto y muy alto, lo que representa, que el personal está capacitado para manejar plataformas virtuales.

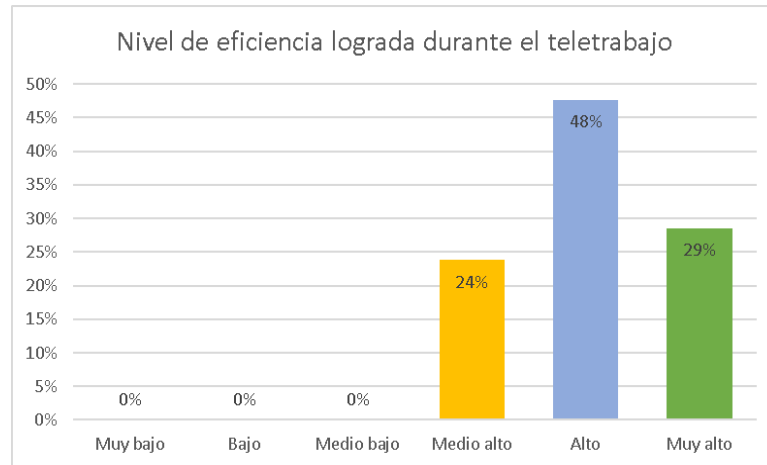


Figura 27. Nivel de eficiencia lograda en teletrabajo

Fuente: Elaboración Propia

La eficiencia del 100% del personal durante el periodo de teletrabajo se encuentra entre medio alto, alto y muy alto, lo que representa un factor favorable en el desarrollo de esta modalidad laboral.

3.2.5.2. Efectos en la cultura organizacional durante el teletrabajo

Para tratar de mitigar los efectos adversos de la aplicación de teletrabajo, como parte de la cultura empresarial, la institución debe desarrollar ciertas características para que los empleados puedan adaptarse con mayor facilidad al teletrabajo, por lo cual, se estructuró varias preguntas relacionadas con las doce subdimensiones que definen la cultura organizacional según Denison, respecto a las cualidades de la Institución que ayudaron a afrontar el teletrabajo en base a las siguientes opciones de respuesta:

- (1) Mi institución no hizo esto
- (2) Ayudó muy poco
- (3) Ayudó poco
- (4) Ayudó algo
- (5) Ayudó mucho

Tabla 16.

Cualidades de la cultura Institucional que ayudaron a afrontar el teletrabajo

| Dimensión | Subdimensión | Rasgos de la Cultura Organizacional durante el teletrabajo | (1) Mi institución no hizo esto | (2) Ayudó muy poco | (3) Ayudó poco | (4) Ayudó algo | (5) Ayudó mucho | TOTAL | Media |
|----------------------|-----------------------------------|---|---------------------------------|--------------------|----------------|----------------|-----------------|-------------|-------------|
| Misión | Intención y Dirección Estratégica | Claridad en los objetivos institucionales. | 3 | 3 | 2 | 5 | 8 | 21 | 3.57 |
| | Metas y Objetivos | Claridad en los objetivos del cargo. | 3 | 1 | 1 | 8 | 8 | 21 | 3.81 |
| | Visión compartida | Creación de una visión compartida. | 5 | 1 | 4 | 7 | 4 | 21 | 3.19 |
| Consistencia | Valores básicos | Valores compartidos por la mayoría de empleados | 1 | 1 | 9 | 4 | 6 | 21 | 3.62 |
| | Acuerdos | El personal busca activamente llegar a acuerdos. | 0 | 2 | 9 | 6 | 4 | 21 | 3.57 |
| | Coordinación e integración | Facilidad para trabajar en conjunto entre diferentes áreas | 1 | 2 | 6 | 7 | 5 | 21 | 3.62 |
| Participación | Empoderamiento | Libertad para manejar mi trabajo. | 5 | 1 | 4 | 7 | 4 | 21 | 3.19 |
| | Orientación de Equipo | Motivación para mantenernos alineados a los objetivos. | 5 | 2 | 3 | 6 | 5 | 21 | 3.19 |
| | Desarrollo de destrezas | Inversión en capacitación y desarrollo. | 4 | 5 | 6 | 5 | 1 | 21 | 2.71 |
| Adaptabilidad | Adaptación al cambio | Mecanismos adoptados por la institución para afrontar este cambio. | 4 | 1 | 3 | 9 | 4 | 21 | 3.38 |
| | Enfoque al usuario | La institución desarrolló formas de acercarse al usuario durante esta crisis. | 4 | 1 | 3 | 7 | 6 | 21 | 3.48 |
| | Aprendizaje empresarial | La institución supo anticiparse a esta situación. | 8 | 3 | 4 | 2 | 4 | 21 | 2.57 |
| Porcentajes | | | 17% | 9% | 21% | 29% | 23% | 100% | 3.33 |
| Porcentaje acumulado | | | 17% | 26% | 48% | 77% | 100% | | |

Fuente: Elaboración propia en base a los outputs de SPSS

En base a los resultados podemos determinar que en las sub dimensiones: intención y dirección estratégica, coordinación e integración, orientación al cambio, metas y objetivos, acuerdos, orientación de equipo, enfoque al cliente, visión, valores básicos, empoderamiento, ayudaron en poco o algo al desarrollo del teletrabajo.

Los ejes más débiles son el desarrollo de destrezas y aprendizaje empresarial, puesto que se considera que la institución invierte muy poco en capacitación y desarrollo de personal, y existe la percepción de que la institución no estuvo preparada para afrontar la pandemia.

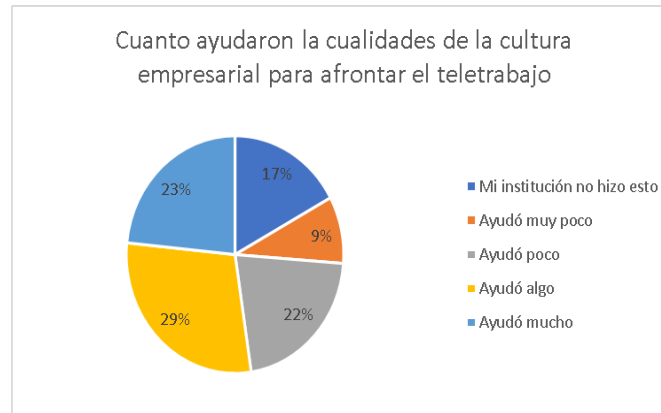


Figura 28. Cuanto ayudaron las cualidades de la cultura empresarial para afrontar el teletrabajo

Fuente: Elaboración propia en base a los outputs de SPSS

Analizando los aspectos de la cultura organizacional en términos generales podemos indicar que el 52% del personal que laboró bajo la modalidad de teletrabajo considera que las características de la cultura organizacional ayudaron en algo o mucho al desempeño de sus funciones. El 31% considera que estas cualidades ayudaron poco o muy poco durante el periodo de teletrabajo y un 17% del personal considera que la institución no desarrolla o no aplica las características de la cultura organizacional analizadas durante la implementación del teletrabajo.

A continuación, realizamos el análisis de los principales factores que determinan las dimensiones de cultura organizacional durante el periodo de teletrabajo.

Primera dimensión: Misión

Más del 51% del personal encuestado considera que tener claros los objetivos institucionales e individuales y tener una visión compartida ayudó algo o mucho al desempeño de sus funciones durante el periodo de teletrabajo. Sin embargo, un 14% del personal considera que no se expresaron claramente los objetivos institucionales y los objetivos del cargo. Y un 24% del personal considera que no existió interés de la institución por crear una visión compartida, siendo esta sub dimensión la más débil del eje.

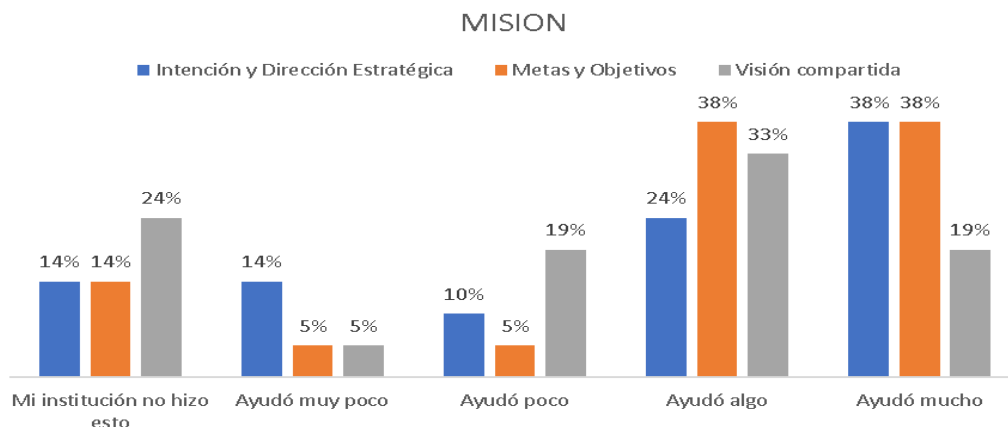


Figura 29. Aspectos de la dimensión de Misión que ayudaron durante el teletrabajo

Fuente: Elaboración propia

Segunda Dimensión: Consistencia

Según el criterio del 57% del personal encuestado, ayudó en algo o mucho a desarrollar el teletrabajo el hecho de que diferentes áreas coordinen sus actividades y puedan trabajar en equipo, el 43% considera que ayudó poco el hecho de que se compartan valores globales y se busque conciliar acuerdos, mientras que 48% considera que estos factores si ayudaron a la ejecución el teletrabajo.

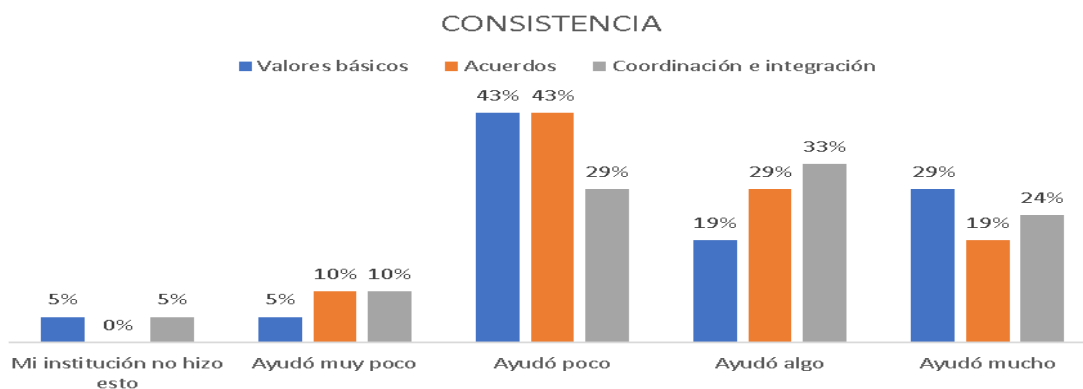


Figura 30. Aspectos de la dimensión de Consistencia que ayudaron durante el teletrabajo

Fuente: Elaboración propia

Tercera Dimensión: Participación

Más del 43% del personal opina que si ayudo algo o mucho el aspecto de que se brindó libertad para ejecutar el trabajo y se generó motivación para mantenerse alineados a los objetivos. Sin embargo, entre el 19% y 24% del personal encuestado, opinan que la institución

no genera libertad para desarrollar el trabajo, no invierte en capacitación de personal, y no genera motivación para mantenerse alineados a los objetivos. Podemos decir que el eje de participación es el más débil, en especial en los rasgos de desarrollo de destrezas y empoderamiento.

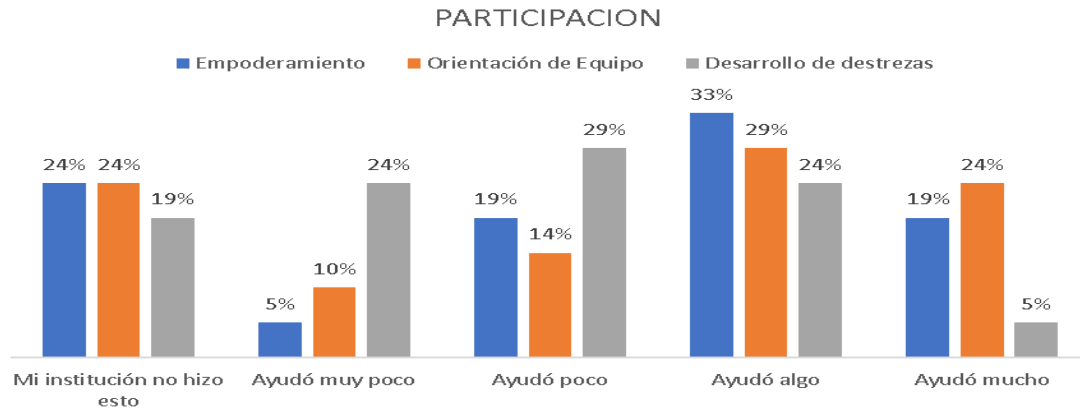


Figura 31. Aspectos de la dimensión de Participación que ayudaron durante el teletrabajo

Fuente: Elaboración propia

Cuarta Dimensión: Adaptabilidad

El 62% del personal encuestado considera que ayudó algo o mucho que la institución adoptó mecanismos para desarrollar el teletrabajo y para acercarse al usuario y no paralizar el servicio, mientras que un 38% del personal considera que la institución no estuvo preparada para afrontar esta crisis, siendo la sub dimensión de aprendizaje empresarial la más débil del eje de adaptabilidad.

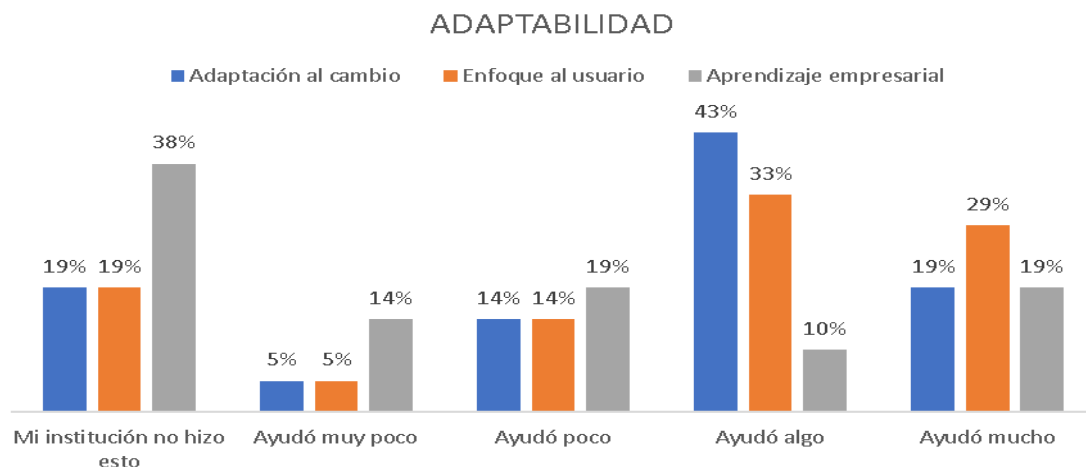


Figura 32. Aspectos de la dimensión de Adaptabilidad que ayudaron durante el teletrabajo

Fuente: Elaboración propia

En la Figura 33. se representan los resultados obtenidos en la encuesta y se relacionan los puntajes obtenidos a través de la aplicación del cuestionario de Denison y las preguntas relacionadas con el periodo de teletrabajo con el enfoque de las cuatro dimensiones de la cultura organizacional, una de las desventajas de utilizar una escala tipo Likert de cinco opciones, es que se genera un sesgo de tendencia central, por ello, todas los sub dimensiones tienen un puntaje total que fluctúa entre 3,81 como máximo y 2.57 como mínimo.

En la percepción general de la cultura organizacional del Centro Zonal 6 SIS ECU 911 se destacan las sub dimensiones de valores básicos, orientación de equipo, intención y dirección estratégica, y empoderamiento como los factores más fuertes. Y el desarrollo de destrezas, visión compartida y adaptación al cambio como los factores más débiles. En contraste, durante periodo de teletrabajo podemos ver que los factores de valores básicos, metas y objetivos, coordinación e integración fueron los factores más sobresalientes mientras que los factores de desarrollo de destrezas y aprendizaje empresarial fueron los más débiles.

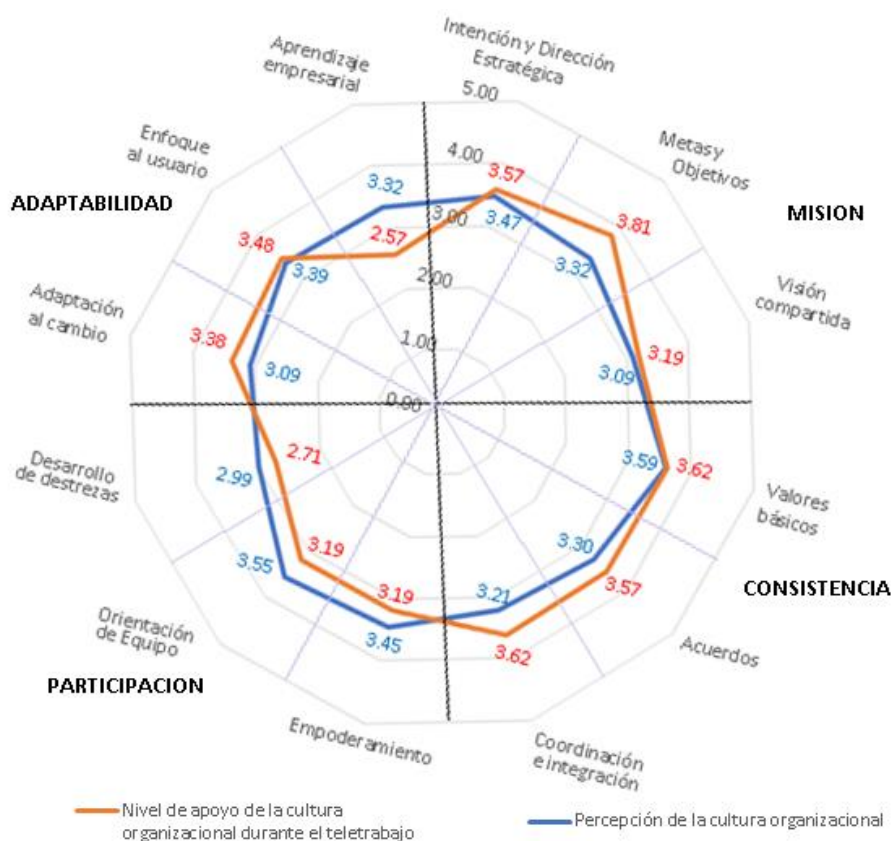


Figura 33. Percepción de cultura organizacional y su implicación durante el teletrabajo
 Fuente: Elaboración propia

4. Capítulo III: Discusión

El enfoque metodológico aplicado para la recopilación de la información proporcionó una amplia gama de criterios para identificar las principales características que definen la cultura empresarial del Centro Zonal 6 SIS ECU 911 y su influencia en la aplicación de la modalidad de teletrabajo durante la crisis sanitaria ocasionada por el coronavirus COVID 19 durante el año 2020.

La adaptación de las dimensiones de la cultura organizacional propuestas por Denison, en la fase cualitativa, permitió cotejar los resultados obtenidos en las fases del análisis cualitativo y cuantitativo de la información, los criterios obtenidos a través de las entrevistas y grupos focales argumentan los resultados obtenidos en las encuestas.

El Centro Zonal 6 SIS ECU 911 con aproximadamente ocho años de vida, tiene un propósito claramente definido, los empleados conocen la razón de ser de la institución, se establecen metas y objetivos que se encuentran alineados con la visión institucional. Un gran porcentaje del personal considera claras las directrices estratégicas que guían el funcionamiento de la institución. La dimensión de misión es el aspecto más fuerte de la cultura organizacional e influyó favorablemente en el desempeño del personal durante el periodo de teletrabajo.

No obstante, existen factores que deben ser mejorados, es necesaria la gestión desde la alta gerencia de la institución, para la retroalimentación de las metas y objetivos de cada área el reforzamiento del enfoque compartido de la visión a largo plazo.

Otro de los aspectos que describen la cultura organizacional, es la dimensión de consistencia definida por la capacidad de llegar a acuerdos, generar coordinación e integración entre las diferentes áreas de la institución, mediante la aplicación de valores compartidos, en este sentido, el personal considera posible generar acuerdos para conciliar las diferencias que se pueden presentar en el ámbito laboral ya que comparten valores básicos como: respeto, profesionalismo, disciplina, compañerismo, colaboración, honestidad, responsabilidad, ética, empatía, amabilidad, lealtad institucional y compromiso. Sin embargo, falta gestión a nivel institucional para promover que las diferentes áreas se integren y trabajen de forma coordinada, lo cual, representa una debilidad en la cultura empresarial.

En el eje de participación se destaca la orientación de equipo de los empleados que permite alcanzar los objetivos comunes, este rasgo debe ser fortalecido a nivel de todas las

áreas para que la institución se perciba como un solo cuerpo. Por otro lado, en este eje se presentan dos rasgos débiles, el desarrollo de destrezas y empoderamiento, a pesar, de que se ejecutan varios procesos de formación y capacitación del personal, estos procesos no son suficientes, no existe un presupuesto asignado para invertir en formación de personal y potencializar sus competencias técnicas y conductuales. Además, no existe una cultura de motivación al personal, durante los últimos años el personal considera que no existe un liderazgo efectivo que se involucre con todos los miembros de la institución y genere un sentido de pertenencia.

En el cuarto eje de adaptabilidad los resultados obtenidos demuestran que es una institución capaz de adaptarse a los cambios que el entorno le presenta, ya que cuenta con sistemas y procesos definidos que guían el trabajo diario de sus empleados, ha generado procesos de aprendizaje de las experiencias pasadas que permite generar planes de acción y tomar las medidas que sean necesarias para no paralizar en ningún momento el servicio que se brinda a la ciudadanía, como parte de la política institucional constantemente se hacen evaluaciones de la satisfacción de los usuarios, existe una fuerte preocupación por brindar un servicio de calidad. Uno de los aspectos en los cuales se debe trabajar, es socializar con la ciudadanía las características del servicio que brinda la institución, para que no se generen mal interpretaciones.

Se realizó el análisis de los factores de la cultura organizacional y su impacto en la modalidad de teletrabajo, los aspectos que más apoyaron a la ejecución eficiente del teletrabajo fueron el establecimiento de metas y objetivos a cumplir para cada puesto y área de trabajo, contar con una dirección estratégica clara, el manejo de valores comunes permitió que diferentes áreas pudieron generar coordinación y trabajo conjunto, se compartieron valores globales que permitan conciliar acuerdos, enfocados en todo momento en garantizar un servicio eficiente a la ciudadanía.

En este periodo el nivel de eficiencia, productividad, motivación y cumplimiento de los objetivos del cargo en las fechas establecidas no fueron afectados, se destacó la gran capacidad del personal para el manejo de sistemas informáticos y el desarrollo de las actividades a través de plataformas virtuales, sin embargo, los aspectos desfavorables fueron la dificultad para separar la vida laboral de la vida personal, la reducción del grado de satisfacción laboral y el cumplimiento de las jornadas laborales extendidas.

5. Conclusiones

Al iniciar la presente investigación se planteó como principal objetivo lograr identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura empresarial del Centro Zonal 6 SIS ECU 911 al momento de implementar teletrabajo por consecuencia del periodo de crisis ocasionado por la pandemia de coronavirus COVID 19, al ser una institución de carácter público existen ciertas características que afectan el estilo de liderazgo y la estructura de los mandos medios y altos, existe una constante rotación del nivel jerárquico superior, lo que genera cierta inestabilidad en la cultura empresarial.

La información necesaria para el estudio se recopiló mediante la aplicación de entrevistas y grupos focales para obtener información de carácter cualitativo y mediante una encuesta para el análisis cuantitativo, lo que permitió obtener un espectro más amplio de información. El análisis de la cultura empresarial permite generar las siguientes conclusiones:

La institución no presenta una cultura organizacional completamente sólida, existen varios factores en los cuales se debe trabajar, el personal con más años dentro de la institución tiene una percepción diferente en comparación con las personas que llevan pocos años de servicio, sin embargo, la cultura organizacional se ve afectada por las suposiciones y creencias de todos los miembros de la institución. Desde el enfoque externo las dimensiones de misión y adaptabilidad se encuentran en un rango ligeramente mayor a las dimensiones del enfoque interno que son consistencia y participación, esto quiere decir que la institución sabe hacia dónde va y que camino debe seguir, sabe adaptarse a su entorno y se enfoca en sus usuarios, sin embargo, sus empleados no se sienten comprometidos completamente y la estructura y coordinación entre áreas no es eficiente. Esto genera cierto equilibrio entre el nivel de flexibilidad y de estabilidad de la organización, pero desequilibrio entre el enfoque interno y el externo.

Para determinar las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional durante la aplicación del teletrabajo, es necesario desagregarlos por sub dimensiones, lo que permite un entendimiento más claro de los rasgos de la cultura que son más fuertes y los que presentan desviaciones más profundas respecto al grado ideal esperado.

Las fortalezas de la cultura organizacional se representan en los siguientes rasgos: metas y objetivos claros, valores compartidos, capacidad para lograr acuerdos, intención y dirección estratégica. Y las debilidades de la cultura organizacional, que deben ser vistas como oportunidades de mejora son: desarrollo de destrezas del personal, visión compartida, aprendizaje empresarial, empoderamiento y orientación de equipo.

6. Recomendaciones

Para lograr una cultura organizacional más sólida, la institución debe enfocar esfuerzos para convertir las debilidades de la cultura en fortalezas, para lo cual se recomiendan las siguientes acciones:

- El desarrollo de destrezas debe enfocarse a potencializar las habilidades y conocimiento, mediante la inversión de recursos para desarrollar al personal.
- Generar espacios para impulsar la integración y trabajo en equipo entre las diferentes áreas, que faciliten las labores, ya sean presenciales o durante el teletrabajo.
- Alinear el estilo de liderazgo a la cultura institucional, independientemente de la persona que se encuentre al frente, se debe entender la cultura que guía el actuar de toda la organización, reforzar los aspectos favorables y transformar las debilidades en fortalezas.
- Generar un sentido de pertenencia, compromiso y orgullo en los empleados, a través de mecanismos que motiven al personal de todas las áreas de la institución.
- Impulsar la visión a largo plazo como una perspectiva común.
- Generar conocimiento y aprendizaje de las experiencias obtenidas en cada situación, como oportunidades de innovación y mejora.
- Evaluar el periodo de aplicación de la modalidad de teletrabajo, establecer mecanismos para distribuir las obligaciones durante la jornada normal de trabajo que posibiliten el espacio para la vida familiar y su separación con el ámbito laboral.

7. Referencias bibliográficas

Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2016-0190(2016), Registro Oficial N.º 825, Quito, Ecuador, 24 de agosto de 2016.

Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2017-0090-A (2017), Quito, Ecuador, 18 de mayo de 2017.

Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-0076(2020), Quito, Ecuador, 12 de marzo de 2020.

Aignerren, M (2002). La Técnica de Recolección de Información mediante los Grupos Focales, Metodología de la investigación social, (6).

Alabart Pino, Y. (2011) Modelo Metodológico para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de Investigación. Revista Ciencia y Tecnología N° 1, 11 – 22, ISSN 1390-6321, Guayaquil, Ecuador.

Almonacid, V (2020). «El teletrabajo en la Administración: horas eficientes versus horas de sillón» (I). Capital Humano, (349), 77–97.
<http://search.Ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=141036174&lang=es&site=ehost-live>

Almonacid, V (2020). El teletrabajo en la Administración: horas eficientes versus horas de sillón (2). El Capital Humano (351). www.capitalhumano.es

Austria, X (2019). ¿Todo listo para el home office? Entrepreneur Mexico, 27(7), 10.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=138403646&lang=es&site=ehost-live>

Arredondo Rodríguez, D.M. & Granda García, A.M. (2015). Teletrabajo: la asertividad como estrategia de comunicación en el mundo laboral. Revista Reflexiones y saberes, 3 (4) 48-55.
<http://revistavirtual.ucn.edu.co/index.php/RevistaRyS/article/view/731/1258>

Benjumea-Arias, M.L., Villa-Enciso, E.M. y Valencia-Arias, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura. Revista CEA, 2(4), 59-73.

Borges, Fundación Thyssen Bornemisza y Belbin Associates (2016). Capital Humano, 29(305), 96–106.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=112829683&lang=es&site=ehost-live>

Cataño Ramírez, S. L., & Gómez Rúa, N. E. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo. Revista CES Salud Pública, 5(1), 82–91.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN98680251&lang=es&site=ehost-live>

Cantillo, J (2013). Incidencia de la cultura organizacional en el desempeño. Revista Económicas CUC, Vol. 34, No. 1, pp. 131-152. Barranquilla, Colombia: Editorial Educosta.

Catunta, A. M. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en Perú: Análisis y Perspectivas. IUS- Revista Del Instituto De Ciencias Jurídicas De Puebla, 12(41), 203-2020.

Carrillo, A (2016) Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 4(8), Argentina.

Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S. & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365. <https://dx.doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>

Carulla, V (2017). El Teletrabajo, Un Problema De Cultura Empresarial. *Capital Humano*, 30(326), 20.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?Direct=true&db=fua&AN=127317755&lang=es&site=ehost-live>

Chuc F. (2017) Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional, *Revista Electrónica Multidisciplinaria de Investigación y Docencia*, 1(12), 117-135.

Contreras Cueva, A. & Gómez, A. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *Revista de investigación SIGMA*. 5. 59. [10.24133/sigma.v5i01.1204](https://doi.org/10.24133/sigma.v5i01.1204).

Cújar, A. Ramos, C. Hernández, H, López, J (2013) Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355, Colombia.

D'Alessandro, M., Puricelli, C., & Rodríguez Parreira, N. (2013). Teletrabajo y Cultura Organizacional. Argentina.

De las Heras, A (2017). Implantación Del Teletrabajo en Las Empresas. *Capital Humano*, 30(322), 14.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=126739540&lang=es&site=ehost-live>

Denison, D. R (1991) *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Bogotá, D. C., Colombia: Legis Editores S. A.

Díaz-Bravo, L., Torruco-García, U., Martínez-Hernández, M. & Varela-Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Recuperado en 15 de agosto de 2020, <http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sciarttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es>

Especial Directivos (2019), El teletrabajo supone un ahorro para las empresas de hasta un 30% en costes de infraestructura. (1750), 87–88.

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=134748852&lang=es&site=ehost-live>

Fantini, A. (2013). El tele trabajo una beneficiosa realidad. *Revista Internacional y comparada de Relaciones Laborales y Derecho del Empleo*, 1(1).

Feria Ávila, H., Matilla González, M., & Mantecón Licea, S. (2020). La Entrevista y la Encuesta: ¿Métodos o Técnicas de Indagación Empírica? *Didasc@lia: Didáctica Y Educación* ISSN 2224-2643, 11(3), 62-79. <http://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalía/article/view/992>

Fincato, D. P. (2014). Teletrabajo en Brasil. Reflexiones Sobre La Protección De La Salud Del Trabajador Frente a La Isonomía Del Trabajo Presencial. *Revista de Derecho Comunicaciones y Nuevas Tecnologías*, (12), 1–20.

Frias-Navarro, D. (2019). Apuntes de consistencia interna de las puntuaciones de un instrumento de medida. Universidad de Valencia. España.

Gallego, E. (2008). Estrategias de mejora de la salud psicosocial del teletrabajador el arte de conjugar teoría y práctica. *Revista de trabajo y seguridad social*, 181-200.

García, M. (2013). Guía de aplicación de la Norma OHSAS 18001:2007 para el teletrabajo en las organizaciones. <http://hdl.handle.net/10654/10419>.

Garay Castro, A. C. (2015). El cambio en la cultura organizacional como mecanismo para propiciar alternativas efectivas de teletrabajo en las organizaciones. Colombia.

Gómez-Roldán, I. & Ricardo-Bray, R. G. (2012) Cultura Organizacional: Aproximación sectorial en Bogotá. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 20 (2),19-41.

González García, L., Sosa Hernández, J., & Fierro Martínez, S. (2018). Muestreo virtual online basado en redes sociales para localización de teletrabajadores como participantes de un estudio realizado en Victoria de Durango, México. *PAAKAT: revista de tecnología y sociedad*, 8(15), 21-38. <https://dx.doi.org/10.18381/pk.a9n15.333>

Grados, J. & Sánchez, E. (2017) La entrevista en las organizaciones, *Manual Moderno*, 3(1)

Gutiérrez Mesino, C., & Anaya Capone, R. (2017). Repercusión socioeconómica y jurídica del teletrabajo en Barranquilla 2014-2015. *Justicia*, (32), 197-213. <https://dx.doi.org/10.17081/just.22.32.2912>

Hamui-Sutton, A., & Varela-Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en educación médica*, 2(5), 55-60.

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000100009&lng=es&tlng=es.

Harnan, M. C. (2010). La estructura organizacional: Grupos y estilos gerenciales. [http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionAdmtiva EV04/materiales/Unidad_1/Lectura2_EstructuraOrg_U1_MGIEV001.pdf](http://cvonline.uaeh.edu.mx/Cursos/Maestria/MGIEMV/GestionAdmtiva%20EV04/materiales/Unidad_1/Lectura2_EstructuraOrg_U1_MGIEV001.pdf).

Especial Directivos. (2019)., Implementar el teletrabajo en tu empresa: claves para comenzar (1763), 57–59. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=139085450&lang=es&site=ehost-live>

Martínez, R. (2016). Papá teletrabajando. Don't Disturb. *Capital Humano*, 29(305), 130. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=112829693&lang=es&site=ehost-live>

Martínez-Cárdenas, B., Cote-Rangel, Ó., Dueñas, Z., & Camacho-Ramírez, A. (2017). El teletrabajo: una nueva opción para la extensión de la licencia de maternidad en Colombia. *Revista de Derecho*, (48), 7-20. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-6972017000200007&lng=en&tlng=es.

Martínez, R. (2019). Desmontando a HR: ¿Cuál es tu opción del teletrabajo? *Capital Humano*, (342), 114. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=136166733&lang=es&site=ehost-live>

Minsal Pérez, D., & Pérez Rodríguez, Y. (2007). Organización funcional, matricial...: En busca de una estructura adecuada para la organización. *ACIMED*, 16(4) http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007001000010&lng=es&tlng=es.

Mora Eguiarte, D. (2017). Horarios flexibles como estrategia para mejorar la productividad y reducir la rotación. *Academo (Asunción)*, 4(2), 55-62. <https://dx.doi.org/10.30545/academo.2017.jul-dic.8>

Nilles, J. (2012). Jack Nilles en Feria de Teletrabajo. 27 de julio de 2012.

Lago, I. (2017). El teletrabajo y la gestión en la Prevención de los riesgos laborales. *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, (153), 64–65. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=127028920&lang=es&site=ehost-live>

Llanos, M. (2018) Modelo de cultura organizacional para el desarrollo de la calidad en instituciones de educación superior, Guayaquil, Ecuador.

Llanos M, Pacheco M, Romero E. Coello F& Arma Y. (2016) La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana, Guayaquil, Ecuador.

Ley 1221 de 2008, Diario Oficial No. 47.052, Bogotá, Colombia, 16 de julio de 2008.

Pabón-Montealegre, M.V., C. & Muñoz- Zapata, D.E. (2018). Comunicación y Teletrabajo para la convergencia generacional: Análisis de casos de empresas de comunicación en Medellín, Colombia. *Revista Científica de Comunicación*, 9(1), 16-27. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=a9h&AN=130883492&lang=es&site=ehost-live>

Pettigrew, A. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581. doi:10.2307/2392363

Reyes-Martínez, L., Barboza-Carrasco, M. y Vicuña-Tapia, H. (2017) Diagnóstico Cultura Organizacional de la Empresa Grupo Fadomo Reproser, S.A. de C.V. *Revista de Desarrollo Económico*.

Ripani, L. (2020). Coronavirus: un experimento de teletrabajo a escala mundial. Factor Trabajo- División de Mercados Laborales y Seguridad Social del BID. <https://blogs.iadb.org>.

Rodríguez, A., & D' Errico, J. (2017). Teletrabajadores: entre los discursos optimistas y los contextos precarizados. Una aproximación desde el caso argentino. *Revista Colombiana de Sociología*, 40(2), 47-66. <https://dx.doi.org/10.15446/rsc.v40n2.66384>

Rodríguez, D. (2001). *Gestión organizacional: Elementos para su estudio*, Chile, Instituto de Sociología, Pontificia Universidad Católica de Chile.

Sánchez Villegas, A. [et al.] (2014). Análisis factorial. En: *Bioestadística amigable* (Dir. Miguel Ángel Martínez González). Págs. 487-512. ISBN 978-84-9022-500-4

Schein, E. H. (1988) *La Cultura Empresarial y el Liderazgo: Una visión dinámica*. Barcelona, España: Plaza y Janes Editores, S.A.

Segredo Pérez, A., García Milian, A., León Cabrera, P., & Perdomo Victoria, I. (2016). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual. *Revista De Información Científica Para La Dirección En Salud*. INFODIR, 0(24), 86-99. <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200/476>

Seid, G. (2016). Procedimientos para el análisis cualitativo de entrevistas. Una propuesta Didáctica. V Encuentro Latinoamericano de Metodología de las Ciencias Sociales (ELMeCS). Instituto Gino Germani - UBA

Tapasco Alzate, O., Giraldo García, J. (2016). Factores asociados a la disposición por el teletrabajo entre docentes universitarios. *Cienc Trab.* [Internet]. 2016 ago. [citado 2020 Ene 27]; 18(56): 87-93. <https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?script=sciarttext&pid=S0718-4492016000200003&lng=es>.<http://dx.doi.org/0.4067/S0718-24492016000200003>.

Valencia Catunta, A. (2018). Aspectos regulatorios del teletrabajo en el Perú: análisis y perspectivas. *Revista IUS*, 12(41), 203-226. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-21472018000100203&lng=es&tlng=es.

Vanegas Rivera, I. (2015) *Cultura Organizacional: Métodos de Estudio y Medición*, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, Colombia.

Verano Tacoronte, D., Suárez Falcón, H., & Sosa, S. (2014). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *European Research on Management & Business Economics / Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de La Empresa*, 20(1), 41-46. <https://doi.org/10.1016/j.iedee.2013.03.002>

Vicente-Herrero, M., Torres Alberich, J., Torres Vicente, A., Ramírez Iñiguez de la Torre, M., & Capdevila García, L. (2018). El teletrabajo en salud laboral. *Revista CES Derecho*, 9(2), 287-297. <https://dx.doi.org/10.21615/cesder.9.2.6>

8. Anexos

Anexo 1. Modelo de la entrevista aplicada

Saludos, soy Alexandra Chimbo Astudillo, estudiante de la maestría de Gestión de Talento Humano de la Universidad del Azuay estoy elaborando mi trabajo final de tesis con la temática de Análisis de las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional del Centro Zonal 6 SIS ECU 911, para lo cual, agradezco su participación en la presente entrevista de investigación.

La información recopilada va a ser utilizada sólo con el propósito de investigación académica, por lo cual, antes de iniciar, solicito su autorización para grabar el desarrollo de la entrevista con el objetivo de procesar la información posteriormente.

| |
|---|
| Enfoque al usuario |
| 1. ¿Tiene la institución tiene algún mecanismo para evaluar la satisfacción de sus usuarios? |
| 2. ¿Qué tan satisfechos están los usuarios con el servicio que brinda la institución? |
| Aprendizaje empresarial |
| 3. Hablando del entorno, ¿Diría usted que la institución es buena para afrontar el cambio? |
| 4. ¿Cómo se prepara el Centro Zonal para afrontar posibles cambios? |
| Creación de cambio |
| 5. ¿Cuándo hubo la crisis de COVID, ¿qué hizo la institución para afrontar esa situación? |
| 6. ¿Cree que esas acciones fueron suficientes? |
| Orientación de equipo |
| 7. ¿Cómo describiría el trabajo en equipo dentro del Centro Zonal? |
| 8. ¿Las diferentes áreas trabajan bien en equipo? |
| Acuerdos |
| 9. Cuando existen desacuerdos en el área de trabajo, ¿cómo se solucionan? |
| Coordinación e integración |
| 10. ¿Considera usted que en la institución se fomenta la cooperación entre las diferentes áreas de trabajo? ¿Cómo lo hace? |
| Valores clave |
| 11. ¿Cree usted que en el Centro Zonal se manejan valores globales, es decir, que la institución busca que todos sus miembros tengan valores similares? |
| 12. ¿Cuáles son esos valores? ¿Qué hace la institución para fomentarlos? |
| Empoderamiento |
| 13. ¿Usted cree que el Centro Zonal se preocupa por motivar a sus empleados? |
| 14. ¿Qué hace la institución para motivar a sus empleados? |
| Desarrollo de destrezas |
| 15. ¿La institución invierte en capacitación? |
| 16. En su criterio, ¿es suficiente la capacitación que brinda? |
| Visión |
| 17. ¿Conoce usted la visión de la institución? |
| 18. ¿Cree usted que el Centro Zonal realmente toma acciones para cumplir con esa visión? |

| |
|---|
| Intención y dirección estratégica |
| 19. ¿Conoce usted la misión de su institución? |
| 20. ¿Cree usted que su Centro Zonal cumple realmente con esa misión? |
| Metas y objetivos |
| 21. ¿Conoce usted los objetivos de su cargo? |
| 22. ¿La Institución qué tanto se preocupa por tener objetivos claros para sus trabajadores? |

Anexo 2. Cuestionario

1. Cultura Organizacional

Instrucciones de llenado:

Lea cuidadosamente cada pregunta y califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores:

- (1) Totalmente en desacuerdo
- (2) En desacuerdo
- (3) Ni acuerdo ni desacuerdo
- (4) De acuerdo
- (5) Totalmente de acuerdo

| Nro. | ITEM | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Esta institución tiene un proyecto y una orientación a largo plazo | | | | | |
| 2 | Esta institución tiene una clara estrategia de cara al futuro | | | | | |
| 3 | Esta institución tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo | | | | | |
| 4 | La orientación estratégica de esta institución no me resulta clara | | | | | |
| 5 | Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras instituciones | | | | | |
| 6 | Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados | | | | | |
| 7 | Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir | | | | | |
| 8 | La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar | | | | | |
| 9 | Las personas de esta institución comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo | | | | | |
| 10 | Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas | | | | | |
| 11 | El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo | | | | | |
| 12 | Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo | | | | | |
| 13 | Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros | | | | | |
| 14 | Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo | | | | | |
| 15 | Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro | | | | | |
| 16 | Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización | | | | | |
| 17 | Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos | | | | | |
| 18 | Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común | | | | | |
| 19 | Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible | | | | | |
| 20 | Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización | | | | | |
| 21 | A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave | | | | | |
| 22 | Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen | | | | | |
| 23 | Este grupo tiene una cultura claramente marcada | | | | | |
| 24 | Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas | | | | | |
| 25 | Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles | | | | | |
| 26 | Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto | | | | | |
| 27 | Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos | | | | | |
| 28 | Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas | | | | | |
| 29 | Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas | | | | | |
| 30 | Los líderes y directores practican lo que pregonan | | | | | |
| 31 | A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo | | | | | |
| 32 | Esta institución invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros | | | | | |

| | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|--|
| 33 | La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas | | | | | | |
| 34 | La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva | | | | | | |
| 35 | Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo | | | | | | |
| 36 | Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección | | | | | | |
| 37 | El trabajo se organiza de modo que cada persona entienda la relación entre su trabajo y los objetivos de la institución | | | | | | |
| 38 | Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta institución | | | | | | |
| 39 | Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta institución | | | | | | |
| 40 | Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo | | | | | | |
| 41 | Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo | | | | | | |
| 42 | La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita | | | | | | |
| 43 | La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo | | | | | | |
| 44 | La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado | | | | | | |
| 45 | Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información | | | | | | |
| 46 | Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas | | | | | | |
| 47 | La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar | | | | | | |
| 48 | Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios | | | | | | |
| 49 | Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo | | | | | | |
| 50 | Respondemos bien a los cambios del entorno | | | | | | |
| 51 | Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los usuarios del servicio | | | | | | |
| 52 | La información sobre nuestros usuarios influye en nuestras decisiones | | | | | | |
| 53 | Los comentarios y recomendaciones de nuestros usuarios conducen a menudo a introducir cambios | | | | | | |
| 54 | Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los usuarios | | | | | | |
| 55 | Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno | | | | | | |
| 56 | Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar | | | | | | |
| 57 | El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano | | | | | | |
| 58 | La innovación es algo que fomenta la empresa | | | | | | |
| 59 | Muchas ideas «se pierden por el camino» | | | | | | |
| 60 | Nos aseguramos que diferentes áreas sepan lo que están haciendo las otras | | | | | | |

2. Impacto del teletrabajo en mis actividades

¿Durante el periodo de pandemia usted ha tenido que desarrollar sus funciones a través de la modalidad de teletrabajo?

SI

NO

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

- (1) Muy bajo
- (2) Bajo
- (3) Medio bajo
- (4) Medio alto
- (5) Alto
- (6) Muy alto

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| Mi grado de adaptación a la modalidad de teletrabajo | | | | | | |
| Mi grado de motivación personal | | | | | | |
| Mi grado de satisfacción laboral | | | | | | |
| Mi posibilidad de planificación de la tareas y actividades | | | | | | |
| Mi nivel de priorización de las tareas | | | | | | |
| Mi grado de concentración durante el teletrabajo | | | | | | |
| Mi capacidad para manejar los sistemas informáticos y plataformas virtuales | | | | | | |
| Mi capacidad para realizar las labores sin documentos físicos | | | | | | |
| Mi capacidad para cumplir con las tareas dentro los plazos establecidos | | | | | | |
| Mi capacidad para realizar todas las actividades dentro de las 8 horas de la jornada normal de trabajo | | | | | | |
| La capacidad para separar de la vida laboral y personal | | | | | | |
| Mi grado de cumplimiento de los objetivos de mi cargo | | | | | | |
| Mi nivel de productividad en el puesto de trabajo | | | | | | |
| Mi capacidad para desempeñar las funciones de forma virtual | | | | | | |
| Mi nivel de eficiencia lograda en teletrabajo | | | | | | |

Indique cuánto de cada una de estas cualidades de la Institución le ayudó a afrontar el teletrabajo.

- (1) Mi institución no hizo esto
- (2) Ayudó muy poco
- (3) Ayudó poco
- (4) Ayudó algo
- (5) Ayudó mucho

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

¿Cuántos años lleva trabajando en la institución? _____

¿Cuál es su edad? _____

¿Cuál es su sexo? _____

Femenino ____

Masculino ____

¡Por su colaboración, muchas gracias!

Anexo 3. Puntuación promedio por cada pregunta

| Misión | | 3.29 |
|--|---|---------|
| Nro | Preguntas | Puntaje |
| Intención y Dirección Estratégica | | 3.47 |
| 1 | Esta institución tiene un proyecto y una orientación a largo plazo | 3.44 |
| 2 | Esta institución tiene una clara estrategia de cara al futuro | 3.46 |
| 3 | Esta institución tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo | 3.73 |
| 4 | La orientación estratégica de esta institución no me resulta clara | 3.18* |
| 5 | Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras instituciones | 3.52 |
| Metas y objetivos | | 3.32 |
| 6 | Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados | 3.67 |
| 7 | Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir | 3.49 |
| 8 | La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar | 3.31 |
| 9 | Las personas de esta institución comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo | 3.17 |
| 10 | Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas | 2.97 |
| Visión Compartida | | 3.09 |
| 11 | El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo | 2.41* |
| 12 | Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo | 3.04 |
| 13 | Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros | 3.35 |
| 14 | Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo | 3.34 |
| 15 | Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro | 3.34 |

| Consistencia | | 3.36 |
|-----------------------------------|---|---------|
| Nro | Preguntas | Puntaje |
| Coordinación e integración | | 3.21 |
| 16 | Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización | 2.86 |
| 17 | Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos | 3.00 |
| 18 | Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común | 3.17 |
| 19 | Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible | 3.77 |

| | | |
|-----------------|---|-------|
| 20 | Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización | 3.23* |
| Acuerdos | | 3.30 |
| 21 | A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave | 3.07* |
| 22 | Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen | 3.19 |
| 23 | Este grupo tiene una cultura claramente marcada | 3.43 |
| 24 | Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas | 3.59 |
| 25 | Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles | 3.21 |
| Valores | | 3.59 |
| 26 | Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto | 4.13 |
| 27 | Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos | 4.00 |
| 28 | Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas | 3.52 |
| 29 | Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas | 3.45 |
| 30 | Los líderes y directores practican lo que pregonan | 2.85 |

| | | |
|----------------------------------|---|---------|
| | Participación | 3.33 |
| Nro | Preguntas | Puntaje |
| Desarrollo de capacidades | | 2.99 |
| 31 | A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo | 3.29* |
| 32 | Esta institución invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros | 2.88 |
| 33 | La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas | 3.08 |
| 34 | La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva | 3.08 |
| 35 | Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo | 2.62 |
| Trabajo en equipo | | 3.55 |
| 36 | Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección | 3.57 |
| 37 | El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la institución | 3.74 |
| 38 | Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta institución | 3.42 |
| 39 | Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta institución | 3.27 |

| | | |
|-----------------------|--|------|
| 40 | Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo | 3.77 |
| Empoderamiento | | 3.45 |
| 41 | Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo | 3.62 |
| 42 | La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita | 3.21 |
| 43 | La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo | 3.49 |
| 44 | La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado | 3.57 |
| 45 | Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información | 3.38 |

| | | |
|--------------------------------|---|---------|
| | Adaptabilidad | 3.26 |
| Nro | Preguntas | Puntaje |
| Orientación al cambio | | 3.09 |
| 46 | Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas | 3.35 |
| 47 | La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar | 3.13 |
| 48 | Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios | 2.95 |
| 49 | Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo | 2.61* |
| 50 | Respondemos bien a los cambios del entorno | 3.40 |
| Orientación al usuario | | 3.39 |
| 51 | Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los usuarios del servicio | 3.18 |
| 52 | La información sobre nuestros usuarios influye en nuestras decisiones | 3.39 |
| 53 | Los comentarios y recomendaciones de nuestros usuarios conducen a menudo a introducir cambios | 3.42 |
| 54 | Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los usuarios | 3.41 |
| 55 | Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno | 3.53 |
| Aprendizaje Empresarial | | 3.32 |
| 56 | Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar | 3.83 |
| 57 | El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano | 4.12 |
| 58 | La innovación es algo que fomenta la empresa | 3.28 |
| 59 | Muchas ideas «se pierden por el camino» | 2.64* |
| 60 | Nos aseguramos que diferentes áreas sepan lo que están haciendo las otras | 2.73 |

* En el caso de preguntas con sentido contrario al esperado se hace una relación inversa en las respuestas.