



**Departamento de Posgrados**

**Maestría en Gestión de Talento Humano**

**Versión I**

**Identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la dirección provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, Azuay, al momento de implementar el teletrabajo en el período de crisis**

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

**Autora:**

**Verónica Johanna Villacrés Ortiz**

**Directora:**

**Sibila Astudillo Sarmiento**

**Cuenca – Ecuador**

**2021**

## DEDICATORIA

A mis hijos, "El amor de mi vida no me dice princesa, me llama mamá."

A mis padres "Para quienes me dedicaron toda su vida, sin condiciones y sin pedir nada a cambio"

A mi compañero de vida, "Cada vez que tomas mis manos, sostienes mi mundo"

A Dios, por ser mi padre consentidor y misericordioso

A mi ángel que desde el cielo me ha guiado para ser una mejor persona y me enseñó a ser persistente en esta vida, porque tú siempre serás mi segunda madre, querida Tía Catalina Villacrés.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad del Azuay por permitirme ser parte de este proceso de aprendizaje que me ha dejado muchas enseñanzas.

A mi directora de tesis por su apoyo constante y disposición a dirigirme las veces que fueron necesarias para concluir con mi trabajo de tesis.

A mis padres Catalina y Alfredo, esposo Pablo Andrés, hijos Sofia, José David y Pablo Antonio y abuelitos Olga y Salomón, por ser mi pilar fundamental en cada paso que doy.

A mi tío William Ortiz Ochoa, por ser esa persona especial en mi vida, que siempre me ha guiado, enseñado, protegido y apoyado.

A mis hermanos Adrián, José y Priscila, por su amor incondicional

## **RESUMEN**

El objetivo de la investigación es identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, Azuay, desde que se implementó el teletrabajo en el período de crisis ocasionada por la COVID 2019;

Para la recolección de datos y su análisis se aplicó el modelo “Diagnostico de cultura organizacional”; cuya aplicación permitió observar que las fortalezas y debilidades identificadas no causaron mayor impacto en la cultura organizacional y permitieron una adecuada implementación del teletrabajo en el periodo de crisis en la Institución.

## **PALABRAS CLAVE**

Teletrabajo, Sars-Cov-2 (COVID 2019), cultura organizacional, Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, fortalezas, debilidades, modelo.

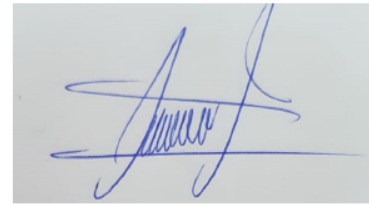
## ABSTRACT

This study aimed to identify the strengths and weaknesses within the organizational culture, at the Ecuadorian Social Security Institute (IESS, Azuay), since the implementation of teleworking during the crisis resulting from the COVID 2019. For the data collection and analysis, the "Organizational Culture Diagnostic" model was applied, which allowed to observe that the strengths and weaknesses identified did not impact considerably the organizational culture. This enabled an accurate implementation of teleworking during the crisis period faced by the organization.

**KEY WORDS:** Teleworking, Sars-Cov-2 (COVID 2019), organizational culture, strengths, weaknesses, model.

A handwritten signature in blue ink that reads "Magali Ariza". The signature is fluid and cursive, with a horizontal line underneath the name.

Translated by

A handwritten signature in blue ink, which is more stylized and abstract than the one on the left. It features several loops and a horizontal line at the bottom.

Verónica Villacrés

## INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
RESUMEN.....	iii
PALABRAS CLAVE.....	iii
ABSTRACT.....	iv
INDICE DE CONTENIDOS .....	v
INDICE DE TABLAS .....	vii
INDICE DE FIGURAS .....	viii
INDICE DE ANEXO .....	x
<b>1. INTRODUCCION.....</b>	<b>11</b>
1.1 <i>Teletrabajo: historia y conceptos</i> .....	11
1.1.1 <i>Marco Legal</i> .....	12
1.1.2 <i>Ventajas y Desventajas del Teletrabajo</i> .....	12
1.2 <i>Cultura Organizacional</i> .....	13
1.2.1 <i>Métodos de Análisis de Cultura Organizacional</i> .....	14
1.2.2 <i>Análisis Factorial</i> .....	15
1.3 <i>Cultura y Teletrabajo</i> .....	15
1.4 <i>Problemática</i> .....	16
1.5 <i>Objetivos</i> .....	17
1.5.1 <i>Objetivo General</i> .....	17
1.5.2 <i>Objetivos Específicos</i> .....	17
<b>2 CAPÍTULO 1: MATERIALES Y MÉTODOS.....</b>	<b>18</b>
2.1 <i>Historia</i> .....	18
2.1.1 <i>Estructura Orgánica</i> .....	19
2.1.2 <i>Misión</i> .....	11
2.1.3 <i>Visión</i> .....	11
2.1.4 <i>Valores</i> .....	11
2.1.5 <i>Objetivos Estratégicos</i> .....	11
2.2 <i>Información General a Nivel Nacional</i> .....	12
2.2.1 <i>Estructuración de la Subdirección Nacional del Talento Humano</i> .....	11
2.3 <i>Metodología</i> .....	11
2.3.1 <i>Diseño</i> .....	11
2.3.2 <i>Método Cuantitativo: Encuesta</i> .....	11
2.3.2.1 <i>Metodología de aplicación para la Encuesta</i> .....	12
2.3.2.2 <i>Gráficos Estadísticos</i> .....	17

2.3.3 Método Cualitativo: Entrevista y Grupo Focal .....	18
2.3.3.1 Metodología de aplicación para la Entrevista .....	19
2.3.3.2 Aplicación de la Entrevista a los grupos focales .....	19
<b>3. CAPÍTULO: RESULTADOS.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1. Resultados de la Encuesta.....</b>	<b>21</b>
3.1.1 Análisis de la Institución, fortalezas y debilidades .....	21
3.1.2 Teletrabajo .....	28
3.1.3. Cultura Organizacional .....	36
<b>3.2. Resultados de la Entrevista y Grupo Focal.....</b>	<b>42</b>
<b>4. CAPÍTULO 3: DISCUSION .....</b>	<b>44</b>
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>54</b>

**INDICE DE TABLAS**

Tabla 1: Organigrama del IESS.....	11
Tabla 2 Valores del IESS .....	11
Tabla 3 Objetivos Estratégicos del IESS.....	11
Tabla 4 Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional.....	12



## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Atenciones, establecimientos de salud interno .....	13
Figura 2 Atenciones, establecimientos de salud externo .....	13
Figura 3 Casos positivos por día de inicio de síntoma .....	11
Figura 4 Resultados de las preguntas del grupo 1: Habilidades y capacidades .....	22
Figura 5 Resultados de las preguntas del grupo 2: Autoridad.....	22
Figura 6 Resultados de las preguntas del grupo 3: Trabajo en equipo.....	24
Figura 7 Resultados de las preguntas del grupo 4: Misión y Visión .....	25
Figura 8 Resultados de las preguntas del grupo 5: Atención al Cliente.....	26
Figura 9 Resultados de las preguntas del grupo 6: Autopercepción .....	27
Figura 10 Mi nivel de adaptación al teletrabajo.....	28
Figura 11 Mi nivel de adaptación al teletrabajo.....	29
Figura 12 Mi nivel de satisfacción .....	29
Figura 13 Mi capacidad de planificación.....	30
Figura 14 Mi capacidad de priorización de las tareas .....	30
Figura 15 Mi capacidad de concentración .....	31
Figura 16 Mi manejo de los sistemas informáticos requeridos .....	31
Figura 17 Mi capacidad para no depender de documentos Físicos .....	31
Figura 18 Mi cumplimiento de fechas límite para mis tareas.....	32
Figura 19 Mi cumplimiento de horas laborables (no trabajar horas extra) .....	32
Figura 20 La separación de la vida laboral y personal.....	33
Figura 21 Mi cumplimiento de los objetivos de mi cargo.....	34
Figura 22 Mi Productividad en general.....	34
Figura 23 Mi capacidad de realizar tareas de forma virtual.....	35
Figura 24 Mi eficiencia en general .....	35
Figura 25 Que se expresen claramente los objetivos Institución.....	36
Figura 26 Que me indiquen con claridad los objetivos de mi cargo.....	36
Figura 27 El interés de la Institución por crear una visión compartida.....	37

Figura 28 Que me den libertad para manejar mi trabajo.....	37
Figura 29 Que nos motivaron para mantenernos alineados a los objetivos.....	38
Figura 30 Que la Institución invierte en capacitación y desarrollo .....	38
Figura 31 Que la mayoría de empleados compartimos los mismos valores .....	39
Figura 32 Figura Que las personas en la Institución buscan activamente llegar a acuerdos .....	39
Figura 33 Que las diferentes áreas podemos trabajar en conjunto con facilidad .....	40
Figura 34 Que la Institución adoptó mecanismos para afrontar este cambio.....	40
Figura 35 Que la Institución desarrolló formas de acercarse al cliente durante esta crisis .....	41
Figura 36 Que la Institución supo anticiparse a esta situación.....	41

## INDICE DE ANEXO

Anexo 1 Análisis de resultados por preguntas .....	54
Anexo 2 Reporte de análisis cualitativo de Atlas.ti .....	66

Verónica Johanna Villacrés Ortiz

“Trabajo de Graduación”

Sibila Astudillo Sarmiento

Enero 2021

**“Identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, Azuay, al momento de implementar el teletrabajo en el período de crisis”**

## **1. INTRODUCCION**

Actualmente el mundo vive un período de crisis por causa de la pandemia denominada Sars-Cov-2 (COVID 2019), que ha sacudido a todos los sectores. Por tal razón las organizaciones se ven obligadas a contemplar cambios en la Cultura Organizacional ajustándose a las necesidades emergentes que sufren los entornos en los cuales se desarrollan. Según el artículo “Impulsando una Cultura de Alto Desempeño” “Las organizaciones están sintiendo la presión de tener que mantener el ahorro de costos debido a la recesión y al mismo tiempo tener que buscar oportunidades de venta en un entorno débil y los empleados se enfrentan a un cambios significativo, que se ve agravado por la continua incertidumbre en torno al desempeño económico mundial”.(The Corporate Executive, 2011)

Así también hemos sido testigos de cómo las modalidades de trabajo han evolucionado con el transcurso de los años, con la globalización, la tecnología y más aún en este período de crisis; lo que ha llevado a las organizaciones a adquirir nuevos conocimientos y desarrollar nuevas competencias, considerando que las generaciones cambian y tienen otras prioridades.

De acuerdo a lo mencionado por José Navarro, en Gestión del Caos, Asumiendo que la organización es un sistema que evoluciona a lo largo del tiempo y la relación entre las variables que determina esta evolución no son lineales, las teorías del caos están en condiciones de hacer aportaciones de interés para una comprensión compleja en nuestras organizaciones.(Navarro, 2000)

### **1.1 Teletrabajo: historia y conceptos**

El origen del teletrabajo data desde 1973, surgió precisamente para evitar desplazamientos, aglomeraciones y problemas de movilidad en plena crisis del petróleo en los años 70 en Estados Unidos. (ReasonWhy, Buceamos en el origen y el concepto de Teletrabajo, 2020);

El término teletrabajo está formado por el prefijo griego “tele”, que significa “distancia” o “lejanía” y que, en este caso, hace referencia a las telecomunicaciones. (ReasonWhy, Buceamos en el origen y el concepto de teletrabajo, 2020)

En este contexto, el teletrabajo surge al combinar las TICs y las actividades del trabajo tradicional, permitiendo, realizar actividades laborales de forma remota, tomando como un componente fundamental de la productividad laboral del teletrabajador, el desarrollo continuo de las TICs, han venido cambiando el concepto de cómo vivir, cómo hacer negocios, compras, ventas y las relaciones entre el trabajador y la organización (Silva & Bonilla, 2018); así también el teletrabajo como modelo de gestión del talento humano involucra transformaciones en la organización y por ende en la prevención y control de los riesgos en el trabajo. (Pacheco, Constanza, & Riano, 2020). Por otro lado existen aspectos que no se consideran al establecer el teletrabajo como un nuevo método de trabajo, ya que según el artículo de la revista ELSEVIER (Verano Tacoronte, Suarez Falcon, & Sosa, 2013), que dice "... la propuesta de introducir el teletrabajo no cuenta con un análisis claro de los motivos por los que las personas y las organizaciones "compran" el teletrabajo. De esta manera, se carece de orientación a la hora de proponer planes de estímulo que fueran realmente eficaces para aumentar el atractivo del teletrabajo para empresas y empleados.

### **1.1.1 Marco Legal**

El teletrabajo en el Ecuador se encontraba regulado, con Acuerdo Ministerial N° MDT-2016-190, el mismo que fue derogado a través del Acuerdo Ministerial N° MDT-2020-181, expedido el 14 de septiembre de 2020, y publicado en el Registro Oficial 318, de 27 de Octubre de 2020, en Cumplimiento de lo Ordenado en la Disposición Transitoria Primera de la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario, para Combatir la Crisis Sanitaria Derivada del COVID 19; mediante Acuerdo Ministerial N° MDT 2020-076, de 12 de marzo de 2020, publicado en el Registro Oficial N° 178, de 7 de abril de 2020, se expidieron las "Directrices para la Aplicación de Teletrabajo Emergente durante la Declaratoria de Emergencia Sanitaria", el mismo que en su parte pertinente dispone: "Art.4.- De la implementación de teletrabajo emergente: La implementación de teletrabajo emergente en relaciones contractuales existentes, modifica únicamente el lugar en que se efectúa el trabajo, sin afectar ni alterar las condiciones esenciales de la relación laboral, por tanto no vulnera derechos y no constituye causal de terminación de la relación de trabajo." (Trabajo, Directrices para la Aplicación de Teletrabajo Emergente durante la Declaratoria de Emergencia Sanitaria, 2020).

Por otra parte en la Constitución de la República del Ecuador se reconoce al trabajo como un derecho y deber social; así también en su artículo 325 dice "El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores." (Constitución del Ecuador, Constitución de la República del Ecuador, 2008)

### **1.1.2 Ventajas y Desventajas del Teletrabajo**

**Ventajas:** La ventaja de la transformación de la cultura del trabajo hacia la eficiencia y la productividad están estrechamente relacionadas con la globalización económica y la consiguiente

demanda de formas más flexibles de la organización laboral como un todo. El teletrabajo constituye una práctica de recursos humanos que permite mejorar la flexibilidad de la organización y la flexibilidad de los empleados y, al mismo tiempo, requiere de un clima organizacional de confianza entre directivos y empleados. (Mañas Rodríguez, Muñoz Alba, & Pecino Medina, 2012)

Para el empleador, las ventajas del teletrabajo fueron el acceso a una gran oferta laboral, un medio para la contratación a tiempo parcial, muy importante en sectores que tienen períodos de estacionalidad, el aumento de productividad de los empleados y el ahorro del tiempo personal (Silva J. A., 2014)

Con esta perspectiva las mejorías del teletrabajo son múltiples, tanto para el trabajador como para la organización, como por ejemplo la recuperación del tiempo, aumenta la motivación y la productividad del trabajador más oportunidades laborales, más vida familiar, entre otros; Para el patrono el teletrabajo tiene un ahorro importante del espacio físico, traduciendo a beneficios financieros, a su vez, promueven esquemas de compensación variable basados en productividad, los cuales ayudan a aumentar todavía más la productividad del trabajador y las utilidades de la empresa. (Cepeda, 2010);

**Desventajas:** Según Lampert, los resultados de una investigación realizada en Chile, sobre los efectos positivos y negativos del teletrabajo, indican que este método de trabajo es una forma de limitar la vida personal, familiar y la vida laboral de las personas, sumergiéndose en su vida laboral perdiendo el sentido del tiempo. (Lampert & Poblete, 2018).

En efecto, esta modalidad de trabajo ha hecho que las organizaciones planteen nuevas estructuras organizacionales, ya que, con el transcurrir del tiempo han surgidos cambios en los diferentes sistemas, ya sea en lo educativo, en lo social, en lo individual y en lo organizacional; en este último campo, se ha generado en el mundo un alto impacto, puesto que, es el órgano que indica producción y crecimiento. (Scheins , 2015)

Así también podemos decir que se evidencia la baja participación de los trabajadores en la organización, disminución del trabajo en equipo y falta de control a los empleados, riesgo sicosocial y estrés.

## **1.2 Cultura Organizacional**

La Cultura Organizacional con el paso del tiempo ha ido adquiriendo mayor importancia dentro de las organizaciones, esto debido al interés de descubrir el comportamiento de los individuos, sus manifestaciones culturales, valores, creencias, ritos, historia, creencias, así también el rol de los administradores, gerentes y cómo estos pueden transferir la cultura de la organización, y si sus cambios o estrategias que ejecutan, favorecen o no a la organización.

Según León y Torres, “la Cultura Organizacional es la comprensión del fenómeno organizacional, siendo una necesidad cierta de todos los profesionales e individuos que tengan alguna responsabilidad en el manejo de personas y recursos de la sociedad”. (León & Torres, 2009, pág. 12),

Por su parte Marcela López, , señala que la Cultura Organizacional se compone por los motivos comparativos, valores, creencias, identidades e interacción de eventos significativos que resultan de experiencias comunes de los miembros de las colectividades, y las cuales son transmitidas de generación en generación,

El estudio de la cultura organizacional es de gran importancia ya que permite diseñar planes y estrategias que generan cambios y desarrollo duradero a partir de la identidad que se ha formado dentro de la organización, propiciando compromisos colectivos y estabilidad social.(López M. L., 2016)

### **1.2.1 Métodos de Análisis de Cultura Organizacional**

La Cultura organizacional es parte vital de los procesos de transformación organizacional a partir de la aplicación de modelos o técnicas, los mismos que en la actualidad tienen un significado importante para las organizaciones como las conductas, actitudes, normas, ritos, costumbres.

En base a lo indicado podemos decir que un modelo de análisis de la cultura organizacional son los indicadores de gestión, de acuerdo a lo mencionado por Juan Reinoso y Mario Uribe “La cultura de la medición y la mejora” por indicadores de gestión supone un nuevo acuerdo compartido de acción organizacional que implica la adopción de nuevos esquemas y procesos de trabajo, en el cual confluyen las actividades formales (procesos técnicos y administrativos), las actividades informales que representan los intereses individuales y grupales...). (Reinoso Lastra & Uribe Macías, 2009)

Los modelos deben garantizar que las empresas busquen el bien de la generalidad y evitarán el daño a los demás, como se evidencia en el modelo propuesto por Juan Pérez el mismo que está compuesto por cuatro fases: Diagnóstico, Planeación, Implementación, Evaluación, este modelo puede ser adaptado a las necesidades de la organización, es importante subrayar que para que funcione un cambio organizacional, se requiere que el empresario, director o dueño, esté plenamente convencido de las bondades de adoptar el modelo propuesto, de lo contrario no será posible propiciar el cambio en la organización.(Pérez Góngora, 1999),

Dada la actual coyuntura económica, política y social a nivel mundial, se ha generalizado la necesidad de contar con organizaciones eficientes y eficaces. Según Yesmín Alabart, El Modelo que interrelaciona las variables estilo de liderazgo, variables soft, hard, entorno y producto cultural, se tiene en cuenta cinco grandes grupos de variables, en su base el estilo de liderazgo que predomina en la organización; este gran grupo establece sus relaciones con los cuatro grupos restantes las cuales deben ser de compatibilidad y organicidad, como resultado de esta interacción entre estos grupos de variables es que surge el producto cultural.(Alabart Pino, 2011)

Con el modelo de Sistemas Viable (MSV) se parte del concepto de las Organizaciones entendidas como una red cerrada de relaciones con identidad, nos ofrece una forma sistémica de observar colectividades e instituciones en las sociedades actuales. El MSV permite diagnosticar los mecanismos estructurales de una empresa y usarlos como plataforma para el diseño organizacional efectivo, yendo más allá de proponer mejoras locales y apuntar a mejorar la

distribución de recursos y sus relacionamientos para producir empresas capaces de crear, regular y producir sus propósitos y valores, (Espejo & Reyes, 2016).

### **1.2.2 Análisis Factorial**

Es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto de numerosas variables, como lo indica Santiago de la Fuente, el AF es una técnica que nos sirve para encontrar grupos homogéneos de variables, buscando de este modo reducir el número de dimensiones necesarias para explicar las respuesta de los sujetos. (De la Fuente Fernández, 2011).

Al aplicar un estudio factorial debe tenerse una idea clara de la población de interés, basándose en una muestra representativa, ya que en el AF se analiza un conjunto de variables observables, cada una de las cuales puede considerarse como un criterio, (Ferrando Pere & Anguiano Carrasco, 2010)

El esquema de un análisis factorial se compone de:

- Formulación del Problema
- Análisis de la matriz de correlación
- Extracción de factores
- Determinación del número de factores
- Rotación de factores
- Interpretación de factores
- Validación del modelo

El análisis factorial es una técnica estadística multivariante cuya finalidad es analizar las relaciones de interdependencia existentes entre un conjunto de variables, calculando un conjunto de variables latentes, denominadas factores, que explican con un número menor de dimensiones, dichas relaciones, sin distorsionar dicha información, lo que aumenta el grado de manejo e interpretación. (de la Fuente Fernández, 2011)

### **1.3 Cultura y Teletrabajo**

De acuerdo a lo indicado por Paloma Díaz Soloaga, de la revista Prisma Social, “La triple dimensión de la cultura organizacional” donde indica que en esta nueva etapa, el centro de atención no lo tiene tanto la identidad corporativa, sino que se presencia un nuevo movimiento que traslada la centralidad al empleado e interesa más conocer qué sucede con las personas que trabajan por y para las empresas, como es el estilo directivo de los líderes, los modos de atraer y fidelizar el talento, la relación entre la cultura y la satisfacción laboral, (Díaz, 2020), aspectos que no se consideran al establecer el teletrabajo como un nuevo método de trabajo, ya que según el artículo de la revista ELSEVIER, dice “ la propuesta de introducir el teletrabajo no cuenta con un análisis claro de los motivos por los que las personas y las organizaciones “compran” el teletrabajo. De esta manera, se carece de orientación a la hora de proponer planes de estímulo



que fueran realmente eficaces para aumentar el atractivo del teletrabajo para empresas y empleados. (Verano, Suárez, & Sosa, 2013)

La contingencia actual determinada por la pandemia del Sars-Cov-2 COVID 2019, ha obligado a empresas y personas a realizar su trabajo desde casa, la gran mayoría sin haberlo hecho antes, lo cual implica un gran desafío; el teletrabajo en las condiciones actuales dista mucho del teletrabajo “normal”, ya que en primer lugar fue establecido como obligatorio y no de común acuerdo, tampoco fue posible planificar las condiciones, físicas como tecnológicas. (Universidad de Valparaíso, 2020), en este contexto las organizaciones deben emprender innovaciones para lograr ventajas competitivas de manera sostenible, tal como lo indica (Cuevas Vargas, 2019): que uno de los factores que más puede estimular la innovación es la cultura organizacional, debido a que al influir en el comportamiento de los trabajadores, puede lograr que acepten la innovación como un valor fundamental en la empresa, y de esta manera se comprometan con ella.

#### **1.4 Problemática.**

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social del Azuay se encuentra frente a un gran desafío al momento de aplicar la modalidad de teletrabajo, comenzando por sus herramientas informáticas, para lo cual se ha creado un boletín de Ciberseguridad por parte del Ministerio de Telecomunicaciones (MINTEL, 2020), en el mismo que indica el acceso a la plataforma WEBEX, medio de comunicación a usar entre instituciones públicas durante el período que dure la emergencia sanitaria para el cumplimiento del teletrabajo; por tal razón el IESS ha implementado diferentes guías y manuales para enfrentar la situación actual, entre ellas está: Guía de prevención y actuación integral frente al Sars-Cov-2 COVID 2019, en el ámbito laboral, (IESS, Guía de prevención y actuación integral frente al Sars-Cov-2 (COVID 2019) en el ámbito laboral, 2020) la misma que tiene por objeto dar a conocer la información técnica y operativa sobre las medidas de prevención y control de la infección por SARS-CoV-2, siendo un procedimiento aplicable al mundo laboral desde los parámetros de la seguridad y salud en el trabajo; así mismo emitió los lineamientos de atención durante la emergencia denominada “Servicios de atención al ciudadano para gestión de preguntas, quejas, sugerencias y felicitaciones”, con el objeto de estandarizar el procedimiento para responder por inquietudes de los ciudadanos recibidas mediante correo electrónico o las llamadas vía Skype, durante la emergencia sanitaria.

Lo que corresponde al área de salud el Ministerio de Salud Pública (MSP, 2020) presentó los “Lineamientos para el diagnóstico y manejo de Sars-Cov-2 COVID 2019 en el Ecuador” con el propósito de Orientar al país para la identificación, atención y manejo de casos sospechosos de infección causada por el SARS-CoV-2 para disminuir el riesgo de transmisión del virus de humano a humano y servir de guía de actuación para el manejo del paciente con enfermedad por Sars-Cov-2 COVID 2019. (MSP, 2020)

Consecuentemente, es importante contar con un estudio que permita conocer los efectos en la cultura organizacional de la Institución, al momento en el cual se vio conminada a la aplicación

del teletrabajo; mediante la identificación de las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS).

## **1.5 Objetivos.**

### **1.5.1 Objetivo General**

Identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Azuay, al momento de implementar el teletrabajo en el período de crisis

### **1.5.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un análisis cualitativo de la cultura organizacional de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Azuay.
- Construir y aplicar una herramienta cuantitativa en base a las variables identificadas en la Institución.
- Identificar los principales factores de la cultura de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Azuay.

## 2 CAPÍTULO 1: MATERIALES Y MÉTODOS

### 2.1 Historia

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) es una entidad pública descentralizada, creada por la Constitución Política de la República, dotada de autonomía normativa, técnica, administrativa, financiera y presupuestaria, con personería jurídica y patrimonio propio, que tiene por objeto indelegable la prestación del Seguro General Obligatorio en todo el territorio nacional. ; (Ley de Seguridad Social, 2011)

Su historia se remonta al año 1928, en que por Decreto Ejecutivo N° 018 dictado por el gobierno del Dr. Isidro Ayora, se crea la Caja de pensiones, institución de crédito con personería jurídica, organizada que de conformidad con la Ley.

En febrero de 1937 se reformó la Ley del Seguro Social Obligatorio y se incorporó el seguro de enfermedad entre los beneficios para los afiliados. En julio de ese año, se creó el Departamento Médico, por acuerdo del Instituto Nacional de Previsión.

Finalmente mediante Decreto Supremo N° 40 del 25 de julio de 1970 y publicado en el Registro Oficial N° 15 del 10 de julio de 1970 se transformó la Caja Nacional del Seguro Social en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Constitución del Ecuador, 2011)

El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, está regulado por la Ley de Seguridad Social, que de acuerdo a su Artículo 1.- PRINCIPIOS RECTORES.- El Seguro General Obligatorio forma parte del sistema nacional de seguridad social y, como tal, su organización y funcionamiento se fundamentan en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia, subsidiariedad y suficiencia; (Ley de Seguridad Social, 2011)

#### **Beneficiarios**

Como lo indica la Ley de Seguridad Social, Artículo 2.- SUJETOS DE PROTECCION.- Son sujetos "obligados a solicitar la protección" del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella.

- a) El trabajador en relación de dependencia;
- b) El trabajador autónomo;
- c) El profesional en libre ejercicio;
- d) El administrador o patrono de un negocio;
- e) El dueño de una empresa unipersonal;
- f) El menor trabajador independiente; y,
- g) Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales. (Ley de Seguridad Social, 2011)

#### **Prestaciones y Beneficios**

##### **Personas sin relación de dependencia o independientes**

Afiliados voluntarios ecuatorianos o extranjeros residentes en el Ecuador

- a) Pensión por vejez, invalidez y montepío.
- b) Auxilio de funerales.
- c) Riesgos de trabajo.
- d) Asistencia por enfermedad y maternidad.
- e) Cobertura de salud para hijos menores de 18 años.
- f) Ampliación de cobertura de salud para cónyuge o conviviente de hecho mediante el pago de prima adicional (3.41%) sobre la materia gravada.
- g) Préstamo Hipotecario

**Voluntarios en el Exterior:** Se pueden afiliar voluntariamente los ciudadanos ecuatorianos domiciliados en el exterior, mayores de 18 años

- a) Seguro de Salud Integral.
- b) Pensión Jubilar.
- c) Seguro de Vida.
- d) Auxilio de Funerales.
- e) Préstamos hipotecarios

**Trabajo no remunerado:** Toda persona que realiza trabajo en el hogar y no percibe remuneración.

- a) Seguro de Salud Integral.
- b) Pensión Jubilar.
- c) Seguro de Vida.
- d) Auxilio de Funerales.
- e) Préstamos hipotecarios

**Requisitos:**

- Ser mayor de quince (15) años de edad;
- Estar domiciliado en el territorio nacional;
- Cédula de ciudadanía (ecuatorianos);
- Cédula de identidad para extranjeros o carné de refugiado emitido en el Ecuador

**Beneficios:**

- Pensiones: por vejez, muerte, invalidez que produzca incapacidad permanente total y absoluta; y, subsidio para funerales.
- Cesantía: podrá aportar en forma voluntaria y adicional. (Ley de Seguridad Social, 2011)

**2.1.1 Estructura Orgánica**

De acuerdo a la Ley de Seguridad Social:

Art. 20.- ORGANOS DE GOBIERNO Y DIRECCION.- Son órganos de gobierno y dirección superior del IESS, responsables de la aplicación del Seguro General Obligatorio en el territorio nacional:

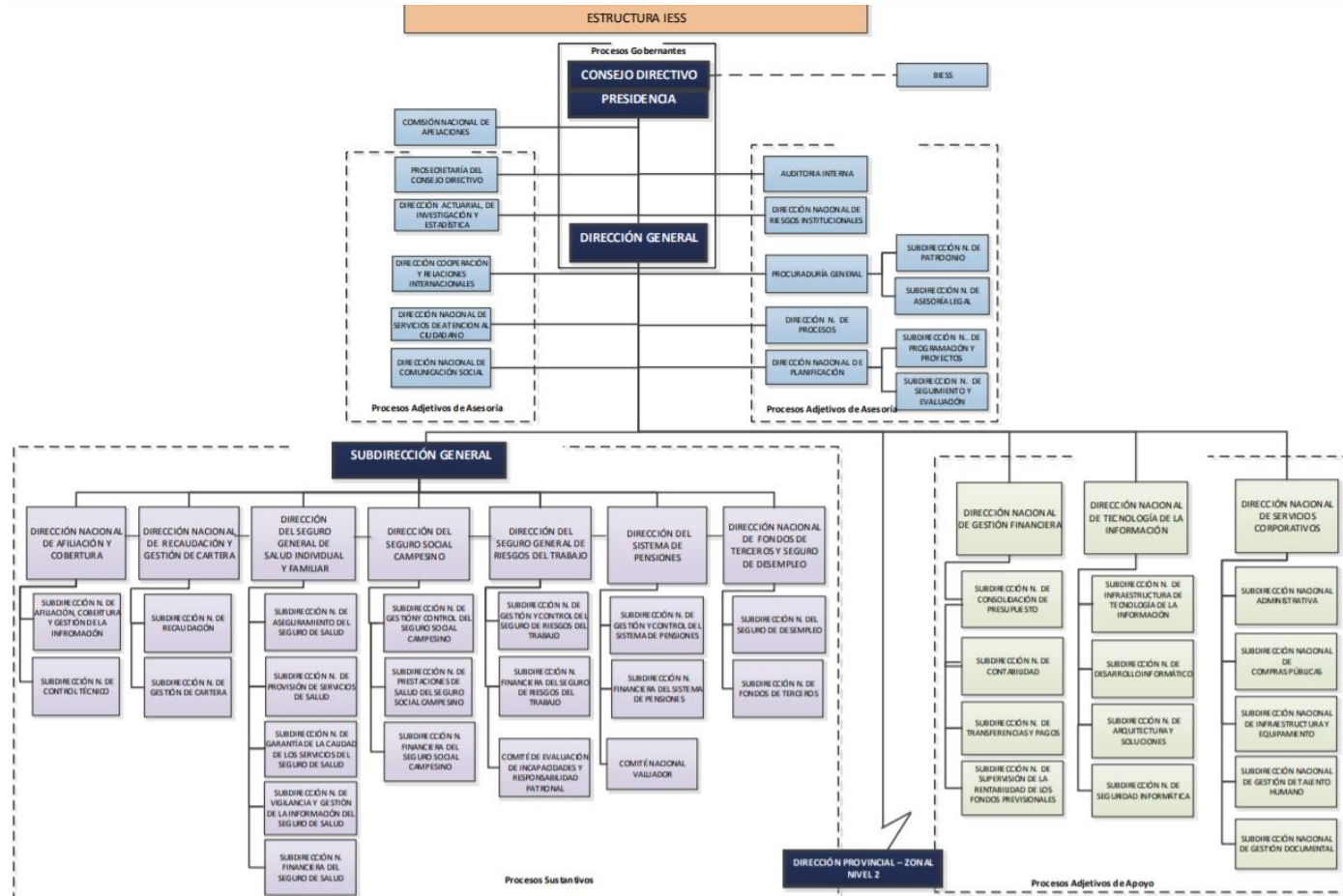
- a. El Consejo Directivo;

- b. La Dirección General; y,
- c. La Dirección Provincial.

Art. 21.- DIRECCIONES ESPECIALIZADAS.- Son órganos de gestión, especializados en el aseguramiento de las contingencias y la calificación del derecho a las prestaciones que otorga el Seguro General Obligatorio, con los grados de autonomía operativa que señale el Reglamento:

- a. La Dirección del Seguro General de Salud Individual y Familiar;
- b. La Dirección del Sistema de Pensiones;
- c. La Dirección del Seguro General de Riesgos del Trabajo; y,
- d. La Dirección del Seguro Social Campesino.

Tabla 1: Organigrama del IESS



Plan Estratégico del IESS 2018-2028  
 Fuente: Resolución CD 535, IESS

### 2.1.2 Misión

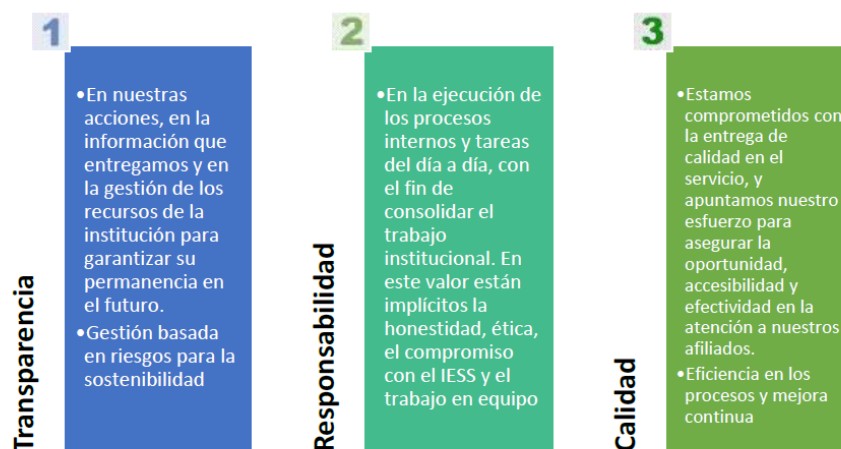
“Somos una institución pública autónoma de seguros, que brinda servicios y prestaciones de seguridad social garantizando la protección a nuestros asegurados con un enfoque de eficiencia, transparencia, responsabilidad y calidad” (IESS P. E., 2018)

### 2.1.3 Visión

“En el 2028 seremos una institución innovadora y eficiente reconocida nacional e internacionalmente como un referente en la prestación de servicios, que garantiza con sostenibilidad la satisfacción de nuestros asegurados en el cumplimiento de sus derechos” (IESS P. E., 2018)

### 2.1.4 Valores

Tabla 2 Valores del IESS



Fuente: Plan Estratégico del IESS 2018-2028

### 2.1.5 Objetivos Estratégicos

Tabla 3 Objetivos Estratégicos del IESS



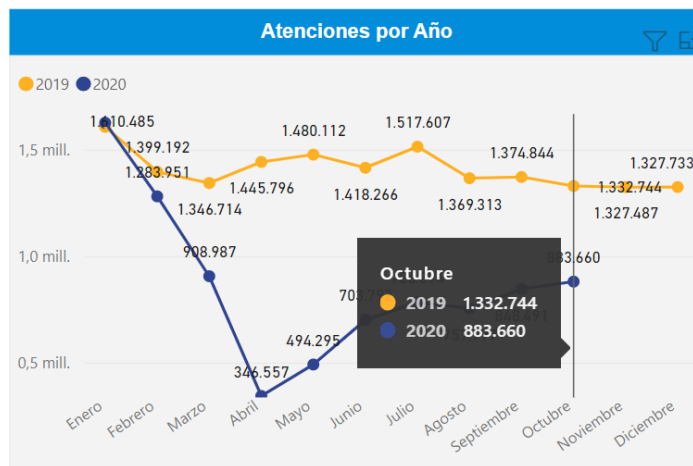
Fuente: Plan Estratégico del IESS 2018-2028

## 2.2 Información General a Nivel Nacional

- Afiliados a octubre del año 2020 en la provincia del Azuay 169.032 afiliados, a nivel nacional 2.8 millones de afiliados a noviembre 2020, datos tomados de la herramienta BI
- El IESS cuenta con Unidades Médicas por niveles de atención, de acuerdo al Acuerdo Ministerial 5212, (MSP, Tipología para homologar establecimientos de salud por niveles, 2015), Primer Nivel de Atención, son los más cercanos a la población, facilitan y coordinan el flujo del usuario dentro del Sistema; Segundo Nivel de Atención, prestan servicios de atención ambulatoria especializada y aquellas que requieran hospitalización, Tercer Nivel de Atención, ambulatorios y hospitalarios de especialidad y especializados, son de referencia nacional resuelven los problemas de salud de alta complejidad y pueden realizar, incluso, trasplantes.
- Atenciones de los establecimientos de salud de la Red Interna del IESS, 8.643.207 , con corte diciembre 2020



Figura 1 Atenciones, establecimientos de salud interno



Fuente: visor de producción y facturación-IESS

- Atenciones de los establecimientos de salud de la Red Externa del IESS, 2.699.065, con corte a diciembre 2020

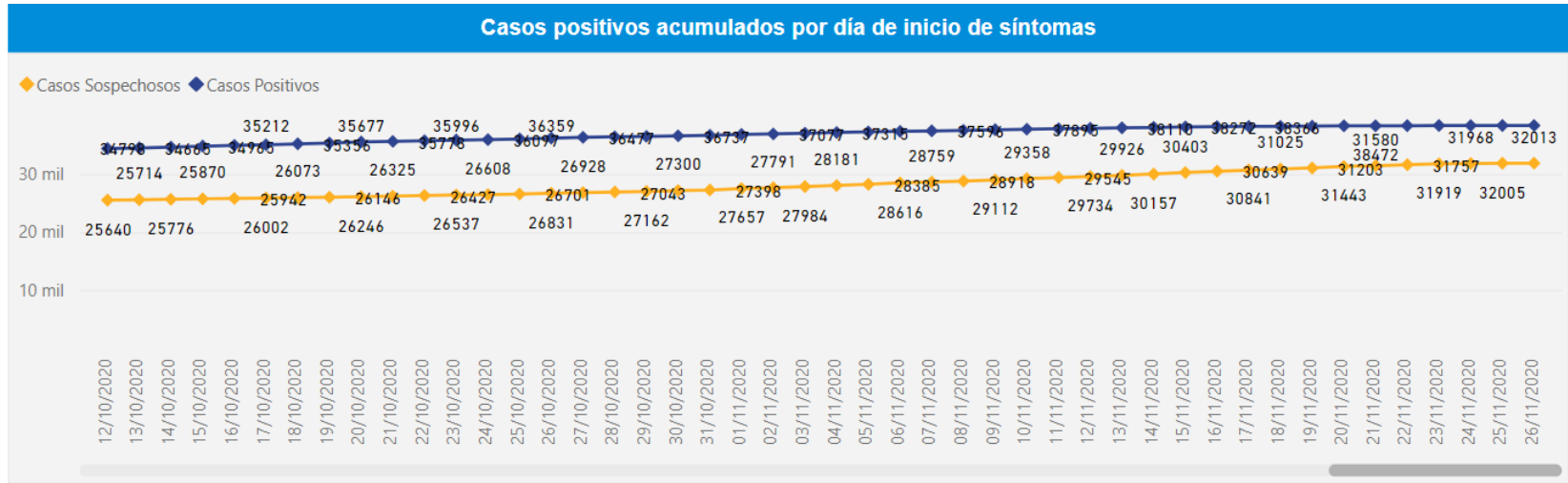
Figura 2 Atenciones, establecimientos de salud externo



Fuente: visor de producción y facturación-IESS

- Información COVID:
  - Casos Positivos a Noviembre 2020: 38525
  - Casos Sospecha a Noviembre 2020: 32.013
  - Fallecidos a Noviembre 2020: 3.181
  - Recuperados a Noviembre 2020: 18.262

Figura3 Casos positivos por día de inicio de síntoma



Fuente: visor de producción y facturación-IESS

### **2.2.1 Estructuración de la Subdirección Nacional del Talento Humano**

Tiene como fin el gestionar y potenciar el talento humano del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a través del desarrollo personal y profesional de los servidores en concordancia con la misión institucional.

Dentro de sus atribuciones y responsabilidades consta el literal h) Dirigir la implementación de gestión del cambio y cultura organizacional; del cual hemos buscado información para poder citar en este estudio de investigación de los cuales solo hemos obtenido los siguientes manuales de procesos:

- Manual de Administración de Nómina
- Manual de Procesos de Concesión de Anticipos de Remuneración a los servidores públicos LOSEP
- Manual de Evaluación de Desempeño
- Manual de Inducción
- Manual de Planificación del Talento Humano
- Manual de Régimen Disciplinario

Por tal razón, se concluye que no existe un estudio de cultura organizacional en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

## **2.3 Metodología**

### **2.3.1 Diseño**

La presente investigación es de alcance cualitativo y cuantitativo, donde se analizará la Cultura Organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Azuay, llevando un proceso inductivo, recurrente, analizando múltiples realidades subjetivas, (Fernández & Baptista, 2014), mediante entrevistas semi estructuradas, sondeando la variabilidad de los significados que un mismo informante puede manejar, considerando que se debería entrevistar a todo tipo de actores como lo indica Sanmartín (2000), con el fin de recoger las distintas perspectivas desde las cuales se construye el estudio de esta investigación; así mismo se debe considerar que al momento de aplicar la entrevista se va a encontrar hallazgos que van construyendo las distintas categoría y las diferentes proposiciones teóricas (Hernández, 2014).

Para dar un enfoque cuantitativo, se va a utilizar encuestas de opinión, este método consiste en indagar los sujetos de estudio, quienes proporcionaran información sobre opiniones, actitudes o sugerencias, (Fernández & Baptista, 2014), estas encuestas se aplicará a una parte de la población de la Institución, por medio de un muestreo.

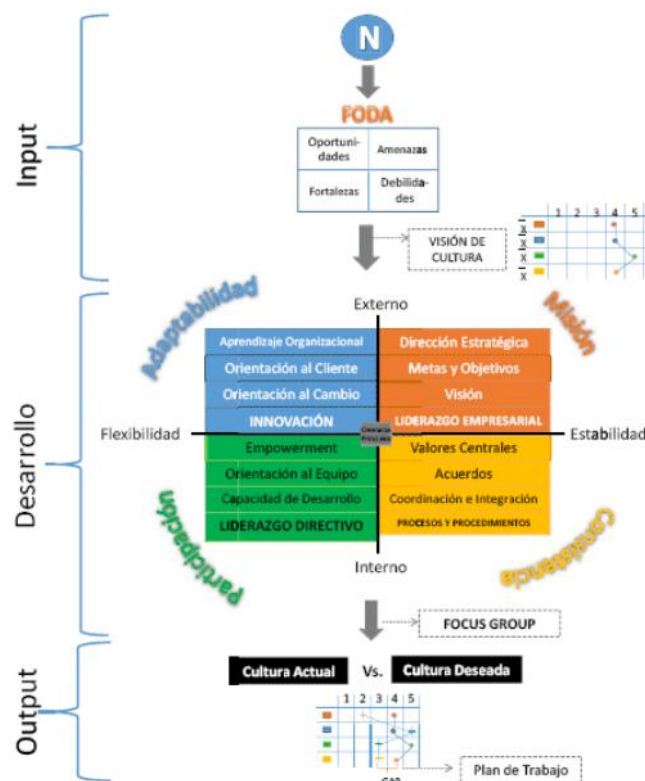
### **2.3.2 Método Cuantitativo: Encuesta**

Como primer instrumento se utilizó encuestas al personal del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, IESS, Azuay, respecto a las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional, al momento de implementar el teletrabajo en el período de crisis.

Para medir la Cultura Organizacional se basó en el modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional, el mismo que está dividido en tres fases:

- Input, Identificar la necesidad para llevar a cabo un diagnóstico, que permita detectar áreas de oportunidad
- Desarrollo, Se compone en cuatro dimensiones, Flexibilidad, Estabilidad, Orientación externa y Orientación Interna.
- Output, Con la información obtenida se comparará la cultura ideal contra la cultura real. (García Navarro, 2017)

Tabla 4 Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional



Fuente: Revista Perspectivas, versión On-line ISSN 1994-3733

### 2.3.2.1 Metodología de aplicación para la Encuesta

En la construcción de la encuesta se priorizó 3 aspectos principales, tales como: 1.- Como es mi Institución, de la cual se desprende 60 preguntas, 2.- Aspectos que se manejó con el teletrabajo, con 15 preguntas y 3.- Como ayudó la Institución a afrontar el teletrabajo desarrollando 12 preguntas, las mismas que fueron enviadas mediante “Formulario GOOGLE”, remitida por correo institucional a los servidores de la Dirección Provincial del IESS, Azuay, de acuerdo al número de la muestra.

### **Cálculo de la Muestra**

El número de encuestas a aplicarse en el IESS, Azuay, se determinó con la siguiente fórmula de tipo muestreo probabilístico, donde se consideró lo siguiente:

**Población:** El tamaño de la población para esta investigación está orientada al personal de la Dirección Provincial del IESS, Azuay.

**Muestreo:** En el caso de este estudio se aplicó el muestro probabilístico, aleatorio simple, ya que todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados en la muestra y esta muestra es conocida (Torres & Paz, 2006)

**Muestra:** El cálculo del tamaño de la muestra apoya al objetivo de cualquier investigación, dicho cálculo permite responder la pregunta del investigador, ¿Cuántos individuos se deben considerar para estudiar un parámetro con un grado de confianza determinado? o cuantos individuos se deben estudiar para detectar en los resultados una diferencia que sea estadísticamente significativa. (Barojas, 2005)

**n:** Tamaño de muestra que queremos calcular

**N:** Tamaño de la población, 155

**Z:** Coeficiente de confianza para un nivel de confianza determinado, 1.96, con el 90% de confianza

**p:** Probabilidad de éxito, 0.5

**q:** Probabilidad de fracaso, 0.5

**d:** Error máximo admisible, 5%

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

$$n = 99$$

### **Clasificación de las Preguntas**

Para el análisis cuantitativo que nos permitió cumplir con el objetivo principal de la presente investigación se aplicó la encuesta, misma que se estructuró en tres diferentes categorías, utilizando el software STATA 15.

Como primer paso previo al análisis de cada categoría, se procedió a describir las variables de carácter personal de los encuestados como son Edad, Años de experiencia en la institución y Sexo. Esto permitirá realizar pruebas bidireccionales de dependencia, debido al tamaño de muestra (99 encuestados) se aplicó el test de Fischer para cada una de las preguntas con cada una de las variables antes mencionadas. Estas fueron divididas en categorías según su media aritmética, desviación estándar y distribución, excepto la variable sexo que resulta ser dicotómica.

#### ***¿Cómo es mi Institución?***

La primera categoría hace referencia a la percepción de sus empleados sobre como miran su institución. La encuesta para dicho tema consta de 60 preguntas mismas que fueron divididas en seis subgrupos en función de su estructura y el enfoque a la que va dirigida.

Para la medición de la percepción de sus colaboradores se utilizó una escala de Likert en el que cada pregunta tenía como opción de respuesta:

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

Es necesario aclarar que al momento de realizar la encuesta se planteó la respuesta en texto, ya que la numérica puede generar confusión. Por lo que esta segunda tan solo nos sirve para analizar los resultados presentados en el siguiente capítulo.

### **Grupo 1: Habilidades y Capacidades**

El grupo 1 consta de 6 preguntas, mismas que buscó evaluar la percepción de los colaboradores hacia el potenciamiento, mejora e incentivo de sus capacidades y habilidades individuales para el cumplimiento de sus tareas (Dávila , 2013). Por ello las preguntas agrupadas en el mismo son:

- **P1:** A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo
- **P2:** Esta Institución invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros
- **P4:** La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva
- **P5:** Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo
- **P12:** El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano
- **P31:** Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas

### **Grupo 2: Autoridades**

El grupo 2 consta de 7 preguntas, mismas que buscó evaluar la percepción del trabajo, dirección y guía que tienen tanto las autoridades como lo altos niveles jerárquicos de la institución tanto con sus subordinados como con los objetivos de corto y largo plazo (Alabart Pino, 2011). Por ellos las preguntas agrupadas en el mismo son:

- **P3:** La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas
- **P17:** Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos
- **P28:** La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar
- **P30:** Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas
- **P53:** Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas
- **P55:** Los líderes y directores practican lo que pregonan
- **P57:** Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo

### Grupo 3: Trabajo en Equipo

El grupo 3 consta de 17 preguntas, mismas que analizó la perspectiva del ambiente de trabajo, la colaboración entre compañeros, intercambio de información, cooperación entre departamentos e involucramiento para trabajar en objetivos comunes (Alabart Pino, 2011). Por ellos las preguntas agrupadas en el mismo son:

- **P6:** A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave
- **P7:** Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen
- **P8:** Este grupo tiene una cultura claramente marcada
- **P10:** Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles
- **P15:** Nos aseguramos que diferentes áreas sepan lo que están haciendo las otras
- **P16:** Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización
- **P18:** Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común
- **P19:** Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible
- **P20:** Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización
- **P33:** Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios
- **P34:** Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo
- **P42:** La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita
- **P44:** La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado
- **P46:** Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección
- **P48:** Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización
- **P49:** Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización
- **P50:** Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo

### Grupo 4: Misión y Visión

El grupo 4 consta de 9 preguntas, las cuales analizaron la visión que el equipo tiene sobre los proyectos de largo plazo de la institución, sus estrategias, el rumbo de su trabajo, los objetivos y metas tanto personales como colectivas (Alabart Pino, 2011). Por ello las preguntas agrupadas son:

- **P21:** Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo
- **P22:** Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro
- **P23:** Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo
- **P26:** Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados
- **P27:** Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir
- **P56:** El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo
- **P58:** Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros

- **P59:** Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.
- **P60:** Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro

#### **Grupo 5: Atención al Cliente:**

El grupo 5 consta de 4 preguntas, las cuales estudiaron la forma de atender, escuchar y velar por los intereses de los usuarios de la institución (Alabart Pino, 2011). Por ello las preguntas agrupadas son:

- **P36:** Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes
- **P37:** La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones
- **P38:** Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios}
- **P39:** Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes

#### **Grupo 6: Auto-percepción**

El grupo 6 consta de 17 preguntas, mismas que investigaron de manera intrapersonal el desempeño de cada colaborador en la institución. Analizando la autoevaluación de desempeño, como creen que toman las dificultades, la predisposición al cambio, la forma de organización personal, la percepción de la institución y los valores personales (Alabart Pino, 2011). Por ello las preguntas agrupadas son:

- **P9:** Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas
- **P11:** Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar
- **P13:** La innovación es algo que fomenta la Institución
- **P14:** Muchas ideas se pierden por el camino
- **P24:** La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara
- **P25:** Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones
- **P29:** Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo
- **P32:** La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar
- **P35:** Respondemos bien a los cambios del entorno
- **P40:** Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno
- **P41:** Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo
- **P43:** La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo
- **P45:** Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información
- **P47:** El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización
- **P51:** Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto
- **P52:** Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos
- **P54:** Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas



Para las dos categorías restantes se analizó todas sus preguntas de manera individual debido a su pequeña cantidad. Sin embargo, no basta con solo presentar los resultados. Por ello, la importancia de contrastar la información con pruebas estadísticas y diferentes diagramas que nos permitan identificar de mejor manera las fortalezas y debilidades de la empresa.

### 2.3.2.2 Gráficos Estadísticos.

#### Histograma de Frecuencia:

“Los histogramas son gráficos que indican la frecuencia de un hecho mediante una distribución de los datos. ... En definitiva, un histograma es una representación gráfica de una variable en forma de barras, donde la superficie de cada barra es proporcional a la frecuencia de los valores representados” (Webster, 2012).

#### Diagrama de Caja y Bigote.

“Los diagramas de Caja-Bigotes (boxplots o box and whiskers) son una presentación visual que describe varias características importantes, al mismo tiempo, tales como la dispersión y simetría. Para su realización se representan los tres cuartiles y los valores mínimo y máximo de los datos, sobre un rectángulo, alineado horizontal o verticalmente” (Webster, 2012).

#### Media Aritmética y desviación estándar.

“En matemáticas y estadística, la media aritmética, también llamada promedio o media, de un conjunto finito de números es el valor característico de una serie de datos cuantitativos, objeto de estudio que parte del principio de la esperanza matemática o valor esperado, se obtiene a partir de la suma de todos sus valores dividida entre el número de sumandos. Cuando el conjunto es una muestra aleatoria, recibe el nombre de media muestral, siendo uno de los principales estadísticos muestrales. La desviación estándar o desviación típica es una medida que ofrece información sobre la dispersión media de una variable” (Webster, 2012). Para el caso de estudio se cuantificó las respuestas según la escala de Likert.

$$\bar{x} = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i = \frac{x_1 + x_2 + \dots + x_n}{n}$$

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_i^N (X_i - \bar{X})^2}{N}}$$

#### Correlograma.

El correlograma muestra las correlaciones entre cada una de las preguntas. Entendiendo que la correlación no es más que un indicador que refleja la relación entre el comportamiento de dos variables (Webster, 2012).

### **Curtosis.**

“La curtosis es una medida estadística que determina el grado de concentración que presentan los valores de una variable alrededor de la zona central de la distribución de frecuencias. También es conocida como medida de apuntamiento” (Webster, 2012).

### **Test Exacto de Fischer.**

“La prueba de Fisher es el test exacto utilizado cuando se quiere estudiar si existe asociación entre dos variables cualitativas, es decir, si las proporciones de una variable son diferentes dependiendo del valor que adquiere la otra variable. En la gran mayoría de casos, el test de Fisher se aplica para comparar dos variables categóricas con dos niveles cada una. Es posible utilizarlo con tablas 2xK niveles pero los requerimientos de cálculo son altos” (Webster, 2012).

Para esto se plantea una hipótesis nula  $H_0$  a ser probada y en caso de estar dentro de la zona de rechazo según la distribución normal, se contrasta una hipótesis alternativa ( $H_a$ )

$H_0$ : “Las variables son independientes por lo que una variable no varía entre los distintos niveles de la otra variable”.

$H_a$ : “Las variables son dependientes, una variable varía entre los distintos niveles de la otra variable”.

Una vez establecidas las hipótesis se aplica la siguiente fórmula de cálculo.

$$F = \frac{\left( \frac{RSS_0 - RSS_1}{m} \right)}{\left( \frac{1 - RSS_0}{n - k} \right)}$$

Donde:

$RSS_0$  = coeficiente de determinación del modelo sin restringir

$RSS_1$  = coeficiente de determinación del modelo restringido

$n$  = Número de restricciones impuestas a los coeficientes estimados (coeficientes restringidos).

$k$ : Se refiere al número de coeficientes estimados en el modelo sin restricciones.

$n$ : Se refiere al número de observaciones del modelo.

“El valor resultante debe entonces compararse con el valor correspondiente de la tabla de valores críticos”.

“Si  $F$  (calculado) >  $F$  (tablas); rechazo el modelo restringido” (Webster, 2012).

### **2.3.3 Método Cualitativo: Entrevista y Grupo Focal**

Como segundo instrumento de investigación se utilizó la entrevista semiestructurada, la que fue diseñada y adecuada a la necesidad de la Institución, con el fin de obtener información específica, mediante un proceso informal de participación entre dos personas, está va dirigida al personal jerárquico superior del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Azuay.

### **2.3.3.1 Metodología de aplicación para la Entrevista**

Como segundo instrumento de investigación se recurrió a la entrevista semi estructurada, diseñada de acuerdo a las necesidades de la investigación y ajustada a los requerimientos de la Institución, misma que nos sirvió para obtener información específica, mediante un proceso informal de participación entre dos personas, está va dirigida al personal jerárquico superior del IESS, Azuay.

### **2.3.3.2 Aplicación de la Entrevista a los grupos focales**

Se aplicó una serie de preguntas cuidadosamente construidas de manera tal que no desvirtuó la información obtenida, esta entrevista cuenta con diferentes enfoques que evalúan aspectos importantes de la Institución, tales como: medir la satisfacción de los clientes, aprendizaje empresarial, orientación al cambio, trabajo en equipo, valores, motivación e iniciativa, plan y dirección estratégica de la Institución. Las entrevistas se aplicaron al Director Provincial, Coordinadores y Responsables de áreas.

Para su aplicación se organizó una sola reunión, donde se precauteló la integridad de los participantes, con el debido distanciamiento, y los protocolos de seguridad. Se desarrolló la reunión mediante preguntas abiertas, con la finalidad de recabar información de personas que comparten características similares. El modelador fue quien explico a detalle cómo se va a manejar el grupo focal. Para respaldar la información se grabó la conversación, explicando que la finalidad de la grabación es para agilizar la toma de datos. Cuyo uso sólo será para fines de análisis, se dejó claro que las opiniones serán analizadas en forma generalizada, entre todos los entrevistados.

### **Modelo de la Entrevista**

#### **Presentación de la entrevista**

La contingencia actual determinada por la pandemia del Covid19, ha obligado a empresas y personas a realizar su trabajo desde casa, la gran mayoría sin haberlo hecho antes, lo cual implica un gran desafío; el teletrabajo en las condiciones actuales dista mucho del teletrabajo "normal", ya que en primer lugar fue establecido como obligatorio y no de común acuerdo, tampoco fue posible planificar las condiciones, físicas como tecnológicas.

Por lo que es importante contar con un estudio que permita el desarrollo del teletrabajo en la Dirección Provincial del IESS, Azuay, lo que, a su vez, permitirá conocer los efectos en la cultura organizacional de la Institución, al momento en el cual se vio conminada a la aplicación del teletrabajo; mediante la identificación de las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Azuay, al instante de implementar el teletrabajo en el período de crisis, teniendo como objetivos: Realizar un análisis cualitativo de la cultura organizacional de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

De ello resulta necesario admitir que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Azuay se encuentra frente a un gran desafío al momento de aplicar la modalidad de teletrabajo,

comenzando por sus herramientas informáticas, para lo cual se ha creado un boletín de Ciberseguridad por parte del Ministerio de Telecomunicaciones (MINTEL, 2020) en el mismo que indica el acceso a la plataforma WEBE.

Enfoque de los afiliados, beneficiarios y pensionistas, a quienes llamaremos clientes

1. ¿Tiene la Institución algún mecanismo para evaluar la satisfacción de sus clientes?
2. ¿Qué tan satisfechos están los clientes con la empresa? Ahora con la nueva modalidad de trabajo
  - Aprendizaje empresarial
3. ¿Diría usted que la institución es buena para afrontar el cambio?
4. ¿Cómo se prepara la Institución para afrontar posibles cambios? Antes de pasar por la crisis sanitaria
  - Creación de cambio
5. ¿Cuándo hubo la crisis de COVID?, ¿qué hizo la institución para afrontar esa situación?
6. ¿Cree que esas acciones fueron suficientes?
  - Coordinación e integración
7. ¿Cómo describiría el trabajo en equipo dentro de la institución? Antes y después de la emergencia sanitaria
8. ¿Las diferentes áreas trabajan bien en equipo? Tiene algún estudio o informe entregado por el área de TTHH, donde se encuentre resultados de los equipos que han conseguido algún logro para la institución.
  - Valores clave
9. ¿Cree usted que en la Institución se manejan valores globales, es decir, que la empresa busca que todos tengan valores similares? Tales como confianza, transparencia, responsabilidad, integridad, disponibilidad al cambio, pasión, transformación
10. ¿Cuáles son esos valores? ¿Qué hace la institución para fomentarlos?
  - Empoderamiento
11. ¿Usted cree que la institución se preocupa por motivar a sus servidores?
12. ¿Qué hace la institución para motivar a sus servidores? Tal vez alguna iniciativa al respecto, que el área de TTHH la haya abordado
  - Desarrollo de destrezas
13. ¿La institución invierte en capacitación?
14. ¿Es suficiente la capacitación que brinda?
  - Orientación de equipo
15. ¿Considera usted que en su organización se fomenta la cooperación entre las diferentes áreas de trabajo? ¿Cómo lo hace?
  - Visión
16. ¿Conoce usted la visión de la institución? Si conocía
17. ¿Cree usted que la Institución realmente toma acciones para cumplir con esa visión?
  - Intención y dirección estratégica

18. ¿Conoce usted la misión de su empresa?
19. ¿Cree usted que su empresa cumple realmente con esa misión?  
Metas y objetivos
20. ¿Conoce usted los objetivos de su cargo?
21. ¿Qué tanto le preocupa por tener objetivos claros para sus trabajadores?

Los resultados de las entrevistas y grupos focales, se analizó por medio del programa Atlas T. Siendo esta, una herramienta para el análisis de datos cualitativos textuales, gráficos y de video, la misma que ayudó a organizar, agrupar y sistematizar la información.

### **3. CAPÍTULO: RESULTADOS**

#### **3.1. Resultados de la Encuesta.**

Para la presentación de los resultados cuantitativos el orden es el mismo que el presentado en el capítulo anterior.

Como los primeros resultados obtenidos podemos ver en el Anexo 1 que el promedio de edad de los encuestados es de 40 años con una desviación de 8.64. Mientras que el promedio de años dentro de la institución muestra datos más dispersos con una media de 8.59 y una desviación de 7.07, lo cual representa un alto coeficiente de variación del 82.29%. Por otro lado, el número total de mujeres es de 56 mientras que el de hombres es de 43, que, si bien no son iguales, debido a la aleatoriedad de la selección de los encuestados no se puede considerar esta diferencia como un sesgo de muestreo por género.

En el Anexo del diagrama de caja y bigote podemos ver que se contrasta los resultados mencionados en el párrafo anterior, con lo que se evidencia que el 50% de los encuestados esta entre valores de 31 y 48 años. Por otra parte, la gráfica que corresponde a los años de experiencia muestra una alta concentración hacia los valores inferiores con lo que el 50% de los encuestados tienen entre 4 y 11 años dentro de la institución aproximadamente.

Finalmente, muestra la forma en que se distribuyen los datos tanto de la Edad como de los Años de Experiencia dentro de la institución, como se puede ver la primera sigue una clara distribución normal con ligeros picos que por lo que esta variable se puede dicotomizar en: “Menos de 40 años” y “40 años o más”. Mientras la segunda variable se puede notar un evidente sesgo hacia la izquierda de la distribución de los datos lo que permite dividirla en: “10 años o menos” y “Más de 10 años” dentro de la institución. Esta segmentación de las dos variables nos permitirá realizar diferentes pruebas de dependencia.

#### **3.1.1 Análisis de la Institución, fortalezas y debilidades**

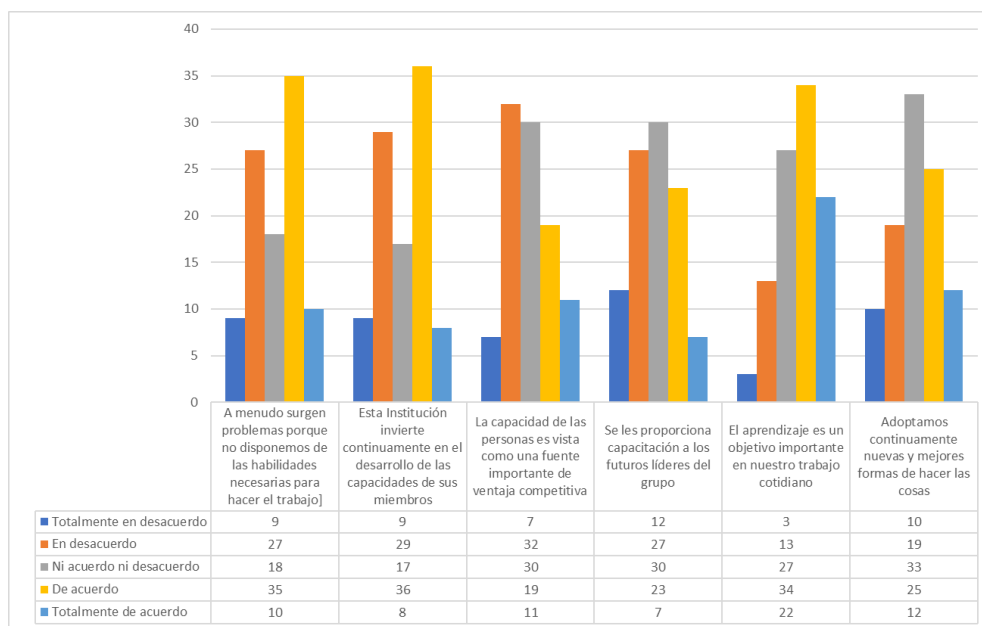
##### **¿Cómo es mi institución?**

Previo al análisis de las tres categorías de manera individual se aplica el Test de Fischer para aceptar o rechazar la hipótesis de dependencia enfocada en las tres variables Sexo, Edad y Años de Experiencia en la Institución convertida en dicotómicas según el criterio de apartado anterior

En el Anexo 1 se puede ver una tabla que muestra los valores del Test Exacto de Fischer, para cada una de las preguntas con cada una de las variables mencionadas en el párrafo anterior. En cuanto a la variable Sexo podemos ver que las preguntas 10, 19, 20, 25, 27 y 41 caen dentro de la zona de rechazo de la hipótesis nula, lo cual indica que las respuestas de estas dependen del sexo de la persona. Para el caso de la Edad son las preguntas 20, 28, 34, 45 y 60. Finalmente en cuanto a los años de experiencia adentro de la institución son las preguntas 11, 21, 34, 42 y 43.

**Grupo 1: Habilidades y Capacidades**

**Figura 4 Resultados de las preguntas del grupo 1: Habilidades y capacidades**



Fuente: Elaboración Propia

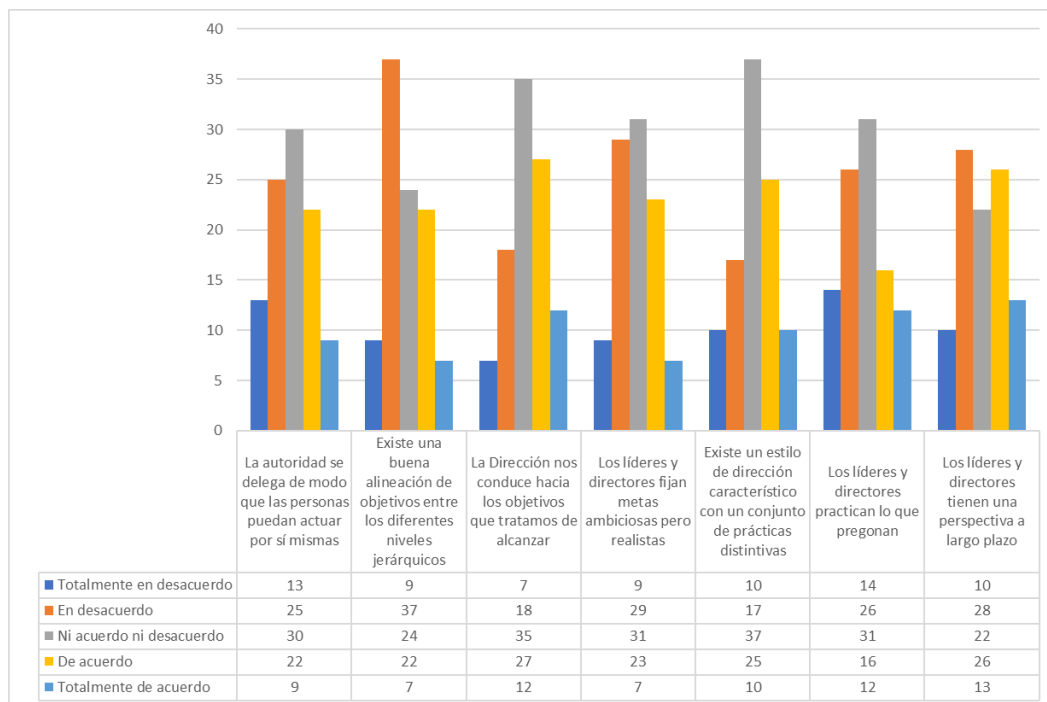
Como puede observarse en la Figura 3, se muestran los resultados agrupados de cada pregunta que conforman el Grupo 1 de habilidades y capacidades, mismos que muestran una notable mayoría hacia valores entre 3 y 4 de respuesta, siendo en promedio el 30% de respuestas correspondientes a Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.

Esta información es contrastada con el presentado en el Anexo 1, mismo que indica que el promedio de respuesta se ubica en los valores centrales. Además, el Anexo 1 del diagrama de caja y bigote confirma esta distribución hacia los valores centrales de la escala.

Finalmente con el Anexo 1 podemos observar que no existe una alta correlación entre las respuestas de las preguntas que conforman el grupo 1.

*Grupo 2: Autoridad*

**Figura 5 Resultados de las preguntas del grupo 2: Autoridad**



Fuente: Elaboración Propia

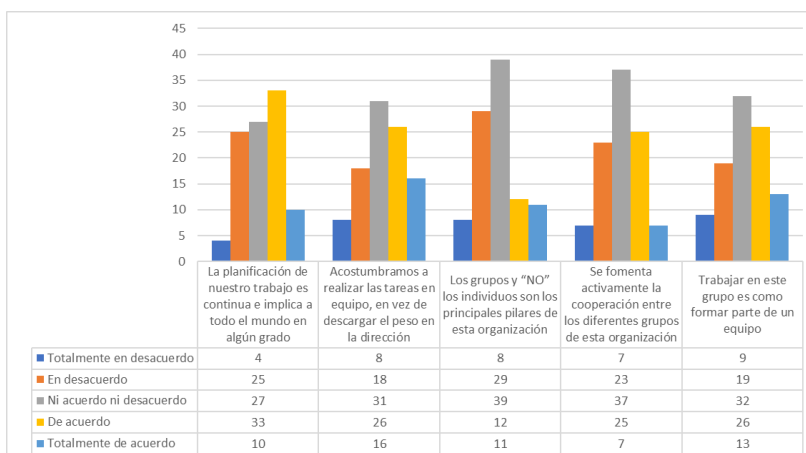
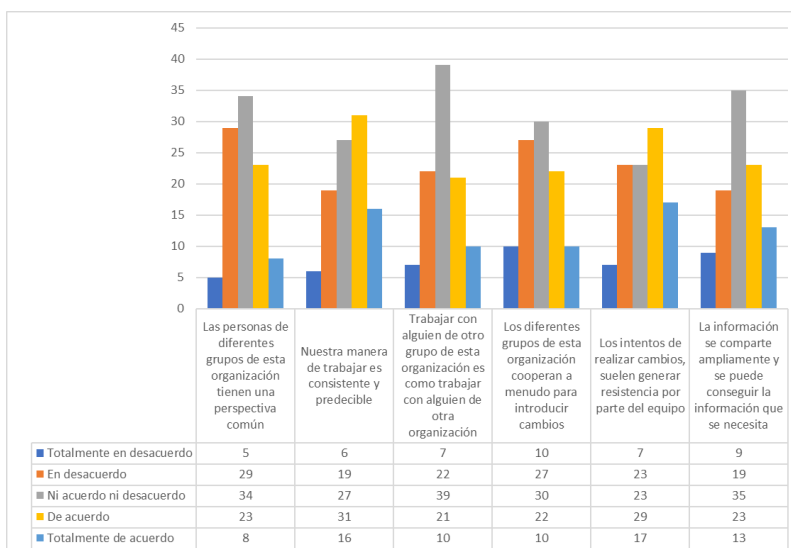
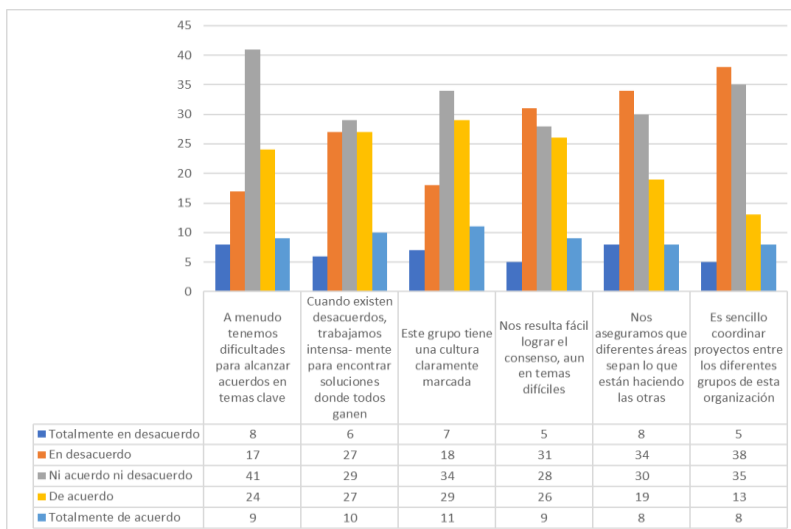
Como muestra la figura 5, la mayoría de las respuestas se agrupa en los valores de 2, 3 y 4; mostrando una notoria minoría hacia las respuestas de los extremos. Eso puede verse en el anexo 1 el cual muestra que los datos en promedio están muy cerca de su mediana y la desviación estándar muestra un comportamiento de distribución normal. Lo que demuestra que en promedio el 30% de los encuestados responden a este grupo de preguntas que no están de acuerdo ni en desacuerdo.

En el Anexo 1 puede verse que la correlación entre las combinaciones de las diferentes respuestas a las preguntas del grupo 2 no es significativas.

Finalmente, en el Anexo 1, el diagrama de caja y bigote muestra un comportamiento casi uniforme de las respuestas agrupadas en los valores centrales antes mencionados.

Grupo 3: Trabajo en equipo

Figura 6 Resultados de las preguntas del grupo 3: Trabajo en equipo





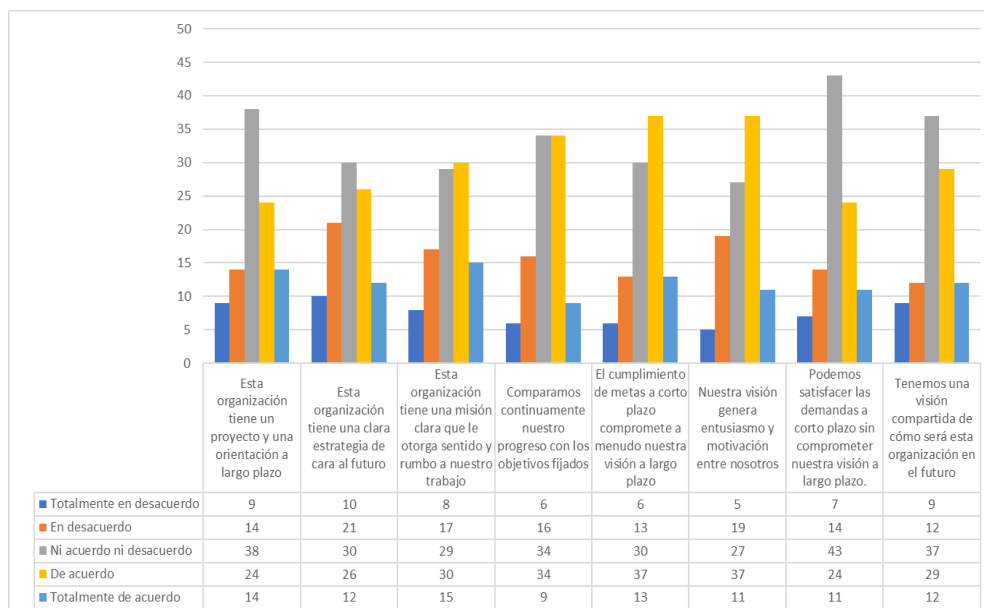
Fuente: Elaboración Propia

Como puede verse en la Figura 6 la mayor parte de las respuestas se agrupan en la opción 3, es decir que no se tiene un criterio definido. Sin embargo en algunas preguntas como la 8, 10, 15, 16, 18, 19, 20 y 48 la segunda opción con mayor frecuencia con un promedio del 25% es de que están en desacuerdo, por lo que es necesario que estas preguntas engloban el trabajo en equipo entre el personal de diferentes áreas, y sobre la dirección de un objetivo común. Lo contrario pasa con el resto de preguntas que se centra al trabajo en equipo entre colaboradores del mismo grupo. El Anexo 1 refuerza los resultados presentados en el párrafo anterior mostrando una media que oscila el valor de 3 con una desviación que borde el 1, lo que implica que los valores se concentran en valores entre 4 y 2.

Finalmente el Anexo 1 muestra que no existen correlaciones fuertes entre las respuestas de las variables, finalmente el Anexo 1 refuerza los resultados mostrando una concentración de respuestas en los valores centrales, sin embargo las preguntas 15 y 16 muestran una concentración aun mayor hacia los valores superiores, es decir que muestran una mayor tasa de respuestas en De acuerdo y Ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Grupo 4: Misión y Visión

Figura 7 Resultados de las preguntas del grupo 4: Misión y Visión



Fuente: Elaboración Propia

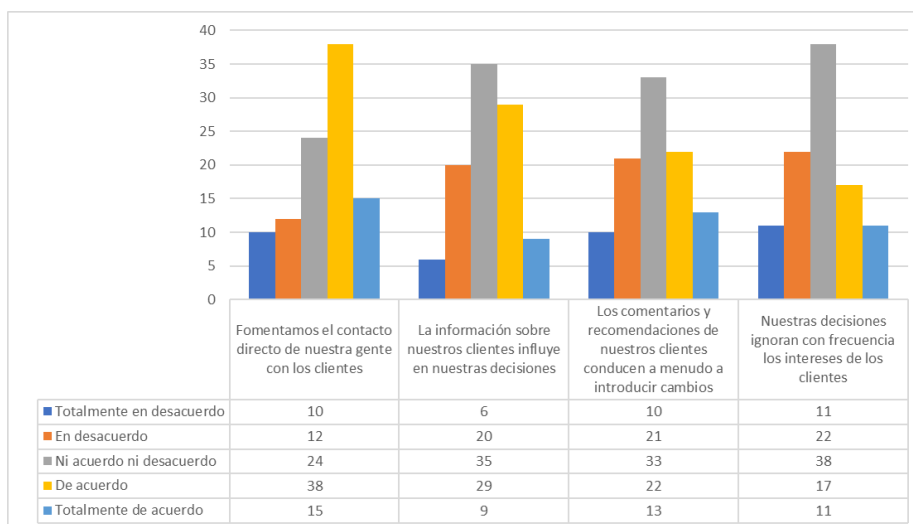
En la figura 7 se muestran la frecuencia de las respuestas de cada pregunta, misma que coincide con los grupos anteriores de agrupar el mayor número de respuestas en la opción de Ni de acuerdo, ni en desacuerdo, también se puede observar que en todas las preguntas la segunda opción con mayor frecuencia es la 4 (De acuerdo).

El Anexo 1 reafirman los resultados anteriormente mencionados, al mostrar un promedio de 3 que corresponde a la respuesta central, y si bien su desviación es de 1 el Anexo 1 muestra un leve sesgo debido a la agrupación del 50% de las respuestas en los valores de 3 y 4.

Finalmente, el Anexo 1 muestra que entre las preguntas 21, 22 y 23 se pueden ver una importante correlación por la estructura de la pregunta siendo muy semejantes y enfocándose al mismo objeto de análisis, para el resto la correlación es muy baja.

Grupo 5: Atención al Cliente

Figura 8 Resultados de las preguntas del grupo 5: Atención al Cliente



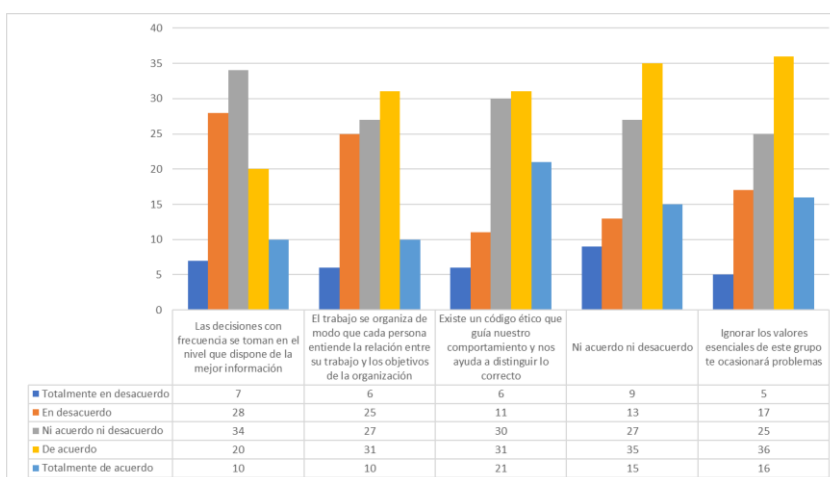
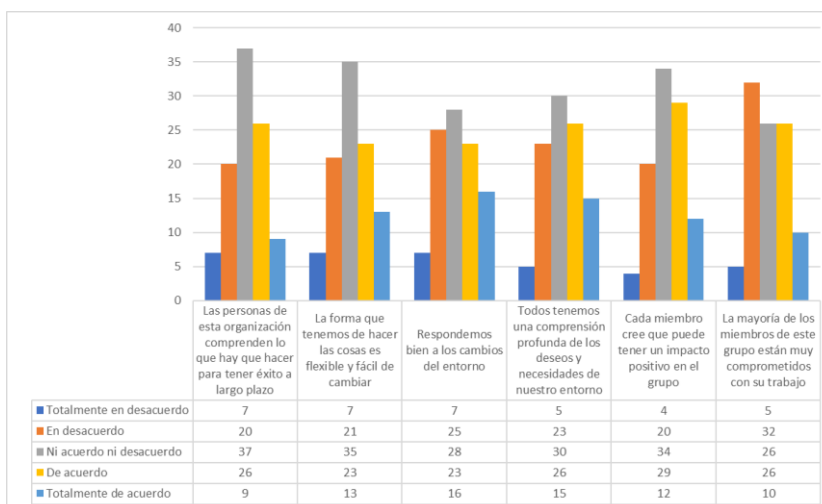
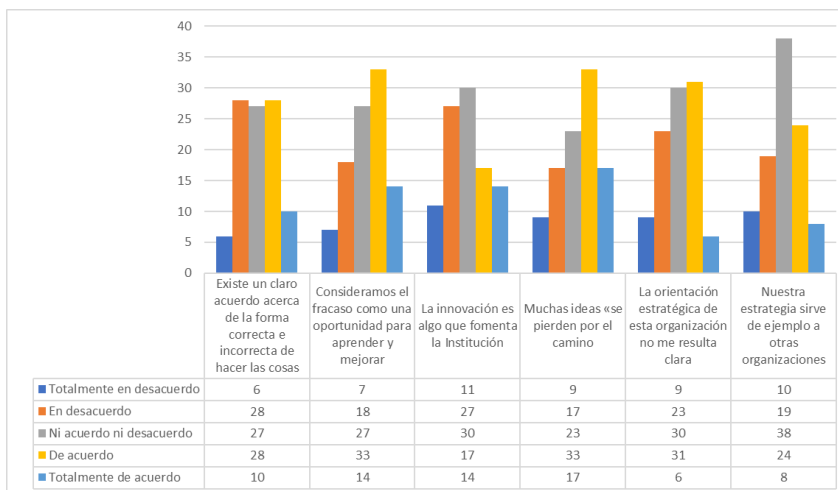
Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver en la Figura 8, se muestra que en cuanto a escuchar y poner en práctica las observaciones hechas por los usuarios los colaboradores de la institución se muestran en una respuesta neutra, sin embargo, podemos notar que las tres primeras preguntas muestran una mayor respuesta afirmativa mientras que la cuarta lo hace en desacuerdo. Esto implica una aceptable aceptación en cuanto a la opinión que tienen los usuarios de la institución.

De igual manera que en las preguntas anteriores el anexo 1 confirma la distribución de las respuestas hacia los valores centrales. Contrastado además con el anexo 1, el cual indica una concentración en las respuestas 2, 3 y 4. El anexo 1, nos indica que no existe correlación significativa entre las respuestas dentro del grupo 4

Grupo 6: Autopercepción

Figura 9 Resultados de las preguntas del grupo 6: Autopercepción



Fuente: Elaboración propia

Como último grupo tenemos lo que se puede considerar una autoevaluación de sus colaboradores a cambios, directrices, valores y entorno de la institución. Como se muestra en la Figura 9 al igual que en los grupos anteriores sigue primando la respuesta intermedia, sin embargo, existen ligeras excepciones tales como el considerar al fracaso como oportunidad, que se pierden ideas en el camino y el problema de ignorar los valores, que su mayoría está de acuerdo.

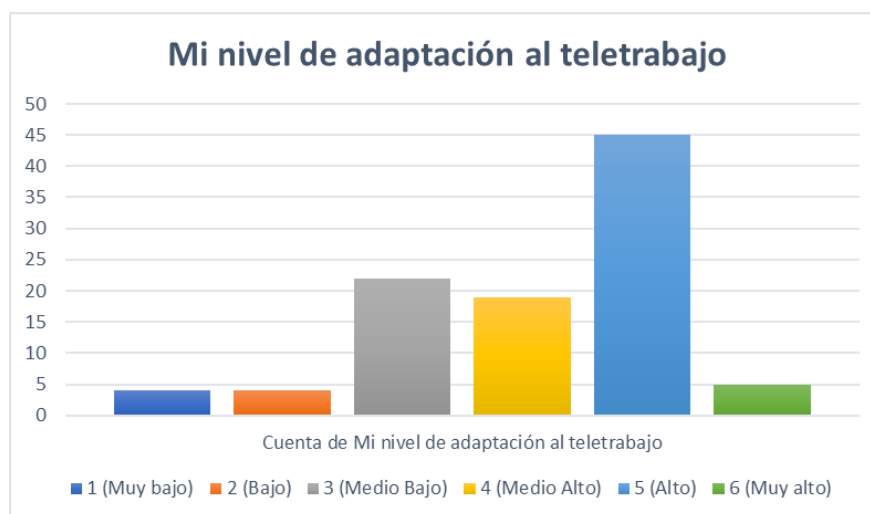
En el anexo 1 los promedios y sus respectivas desviaciones confirman el comportamiento de toda la encuesta, centrada en la respuesta intermedia. Además, el anexo1 muestra una concentración mayoritaria hacia los tres valores centrales.

Finalmente el Anexo 1 indica que ninguna de las preguntas muestra evidencia de estar correlacionada, lo que garantiza la independencia de respuestas.

### 3.1.2 Teletrabajo

Debido a que la segunda sección consta solo de 15 preguntas las mismas pueden ser analizadas de manera individual, lo cual nos permitirá identificar los impactos que tuvo el cambio en la modalidad de trabajo.

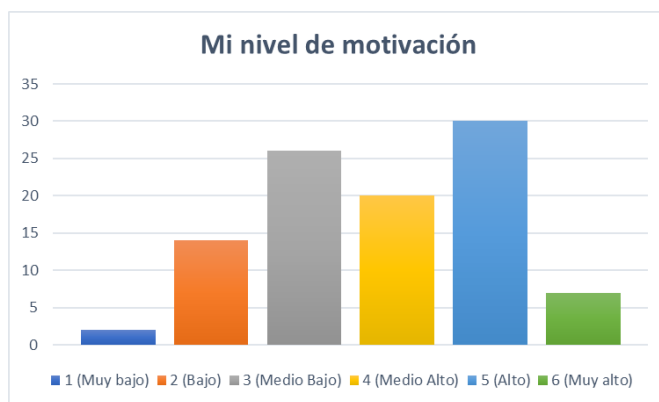
Figura 10 Mi nivel de adaptación al teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 10, la respuesta con mayor frecuencia fue de 5, es decir que el nivel de adaptación de la mayoría de los colaboradores fue alta, sin embargo las siguientes de frecuencias esta entre medio alto y medio bajo, por lo que muestra un grado de dificultad, esto puede deberse a diferentes factores como la edad, uso de tecnologías y condiciones personales.

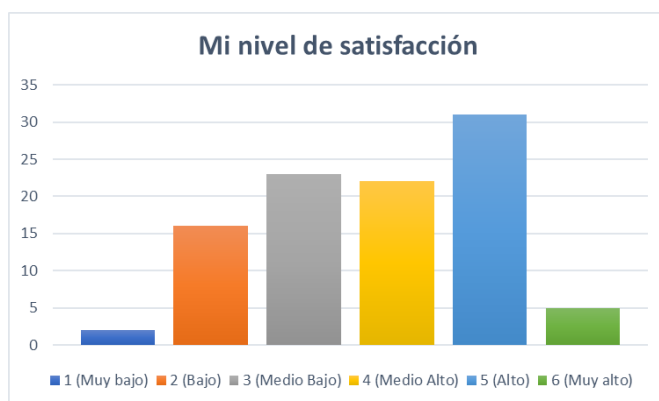
Figura 11 Mi nivel de adaptación al teletrabajo



Fuente: Elaboración propia

Según la figura 11 se puede evidenciar una mayoría con alta motivación, además de una notable mayoría hacia las respuestas desde medio bajo hasta muy alto, con lo que puede inferirse que existen otros factores que estén provocando una desmotivación hacia la nueva modalidad.

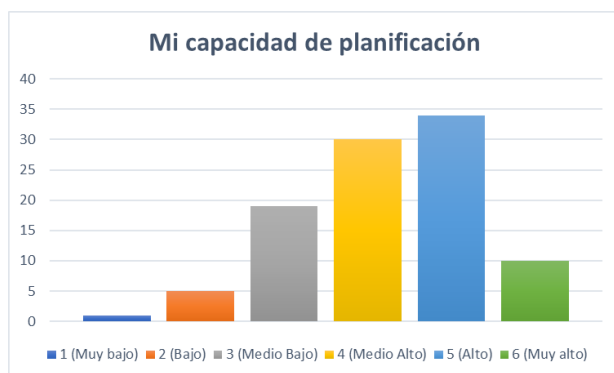
Figura 12 Mi nivel de satisfacción



Fuente: Elaboración Propia

Por estructura de pregunta el nivel de satisfacción puede estar correlacionado con la motivación. Es por ello que podemos ver en la figura 12 un comportamiento muy similar al de la pregunta anterior, mostrándose una mayoría en el nivel alto, pero no dista en gran medida de sus valores más bajos.

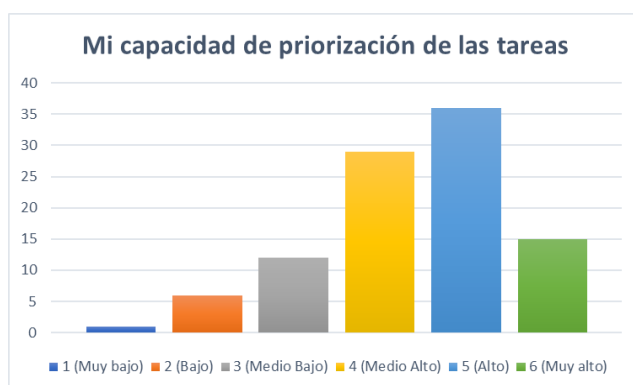
Figura 13 Mi capacidad de planificación



Fuente: Elaboración Propia

Para el caso de la capacidad de planificación es alta como se puede ver en la Figura 13. Sin embargo, es importante notar que la misma tiene un claro sesgo hacia las respuestas de puntajes más altos. Lo que implica las actividades de los trabajadores van a estar más coordinadas, por hecho como la reducción de trámites burocráticos, reuniones necesarias y el ahorro del costo de viaje.

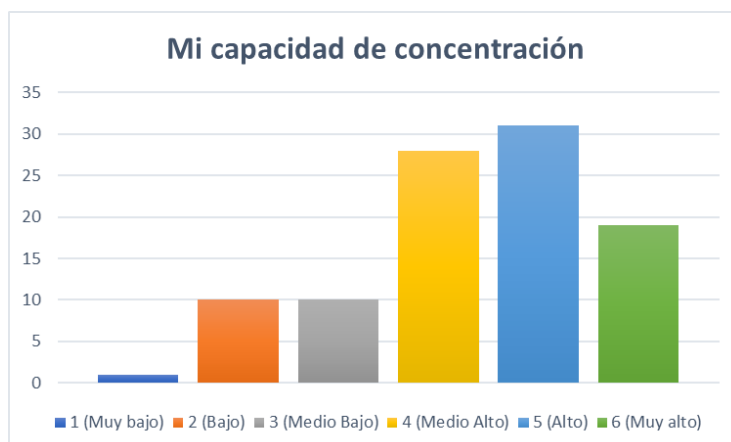
Figura 14 Mi capacidad de priorización de las tareas



Fuente: Elaboración Propia

Contrastando las respuestas de la pregunta anterior. Podemos notar que el hecho de que cada colaborador en su mayoría tiene un alto nivel de planificación la misma se logra al priorizar las actividades fundamentales, dejando de lado las innecesarias. Esto puede verse con los resultados de la Figura 14, misma que es similar a la Figura 13, por su similitud de contenido.

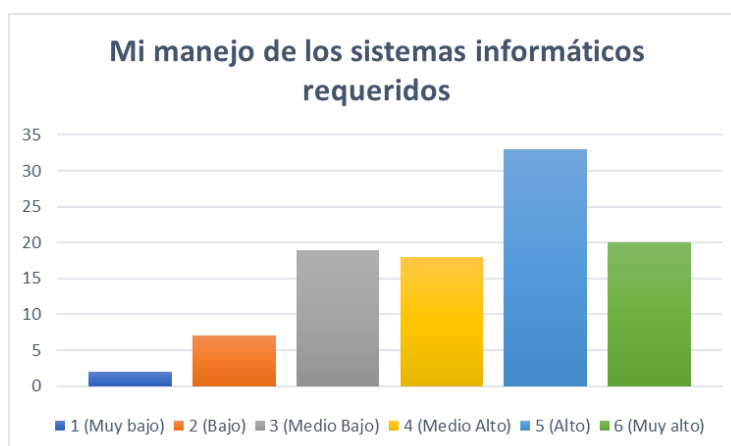
Figura 15 Mi capacidad de concentración



Fuente: Elaboración propia.

La capacidad de concentración oscila en su mayoría en los valores más altos como se ve en la figura 15. Esto puede implicar el hecho de que no existen aglomeración de usuarios, efectos distractores dentro de sus puestos de trabajo; y, tener su espacio personal en el cual deben cumplir sus tareas.

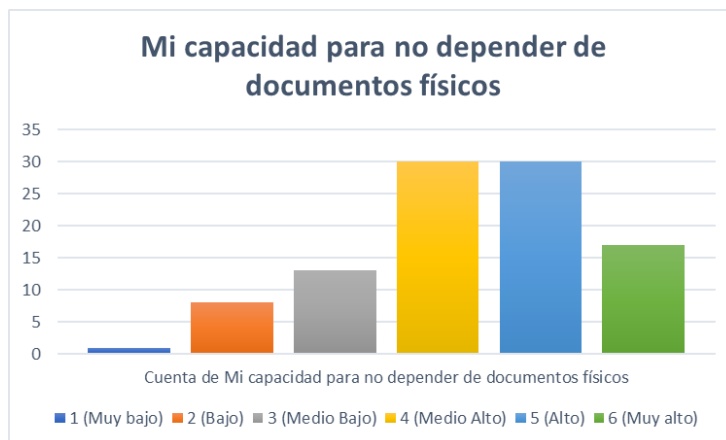
Figura 16 Mi manejo de los sistemas informáticos requeridos



Fuente: Elaboración propia

Como se verá más adelante con las entrevistas a los principales directivos la institución ha procurado diseñar un sistema informático amigable y de fácil acceso para sus colaboradores. Esto se puede ver evidenciado en la Figura 16 que muestra como lo han percibido los colaboradores, que en su mayoría se mantiene en valores a partir de medio bajo. Esto se debe a variables como la edad, experiencia y preferencias ante el manejo de plataformas virtuales.

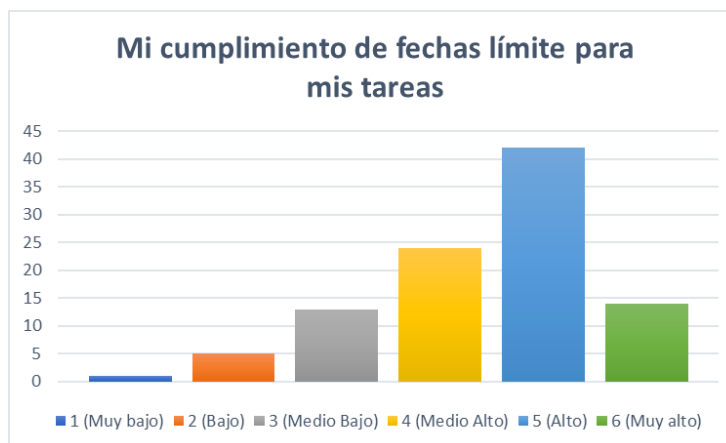
Figura 17 Mi capacidad para no depender de documentos Físicos



Fuente: Elaboración propia

La utilización de sistemas informáticos ha permitido una alta reducción del papel en oficinas. Eso puede permitir generar documentos de manera electrónica, mismos que pueden respaldarse de manera masiva, no se deterioran, su búsqueda es más rápida y no se necesita de grandes archivadores. Como lo demuestra la Figura 17 la adaptación de este cambio ha sido positivo por parte de los colaboradores, al mostrarse mayoritariamente en las respuestas más altas.

Figura 18 Mi cumplimiento de fechas límite para mis tareas

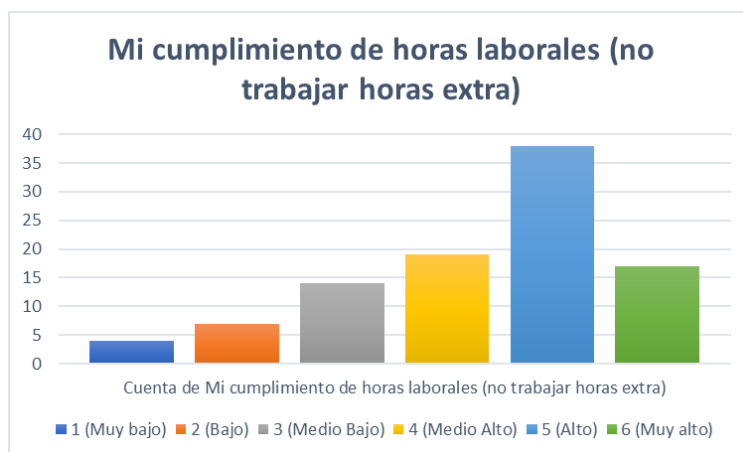


Fuente: Elaboración propia

La capacidad de organizarse, priorizar actividades importantes y la reducción de la burocracia, puede mejorar el cumplimiento de tareas. Todo lo antes mencionado, se lo evidenció en los gráficos anteriores, mientras que la consecuencia se lo ve en la Figura 18, siendo alta y medio alta las respuestas con mayor frecuencia.

Figura 19 Mi cumplimiento de horas laborables (no trabajar horas extra)

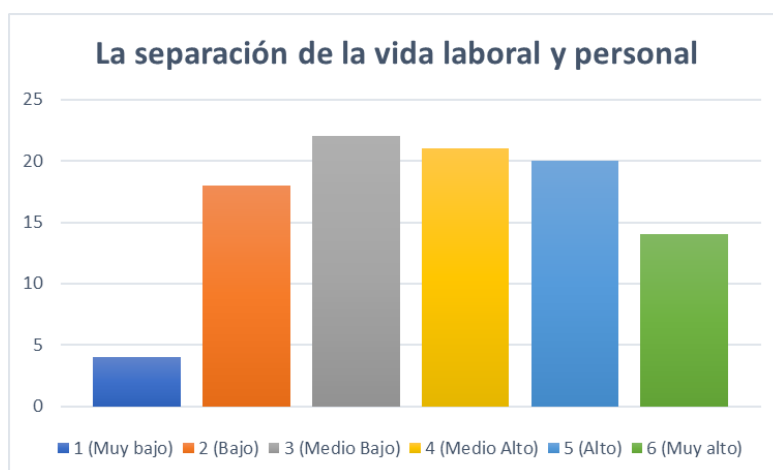




Fuente: Elaboración Propia

Al igual que en el párrafo anterior una adecuada organización del trabajo lleva a la reducción de horas extras. Esto se puede ver en la figura 19 donde se puede ver que el cumplimiento dentro de la jornada laboral es alto y entre las respuestas de mayor puntaje dan al rededor del 65%.

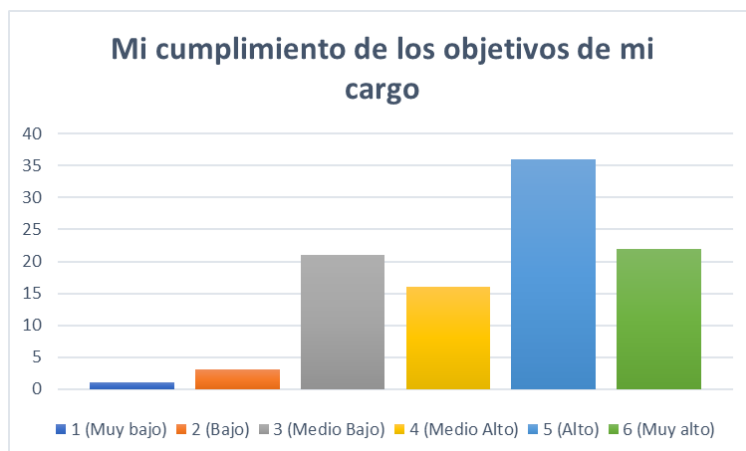
Figura 20 La separación de la vida laboral y personal



Fuente: Elaboración Propia

El trabajar dentro de casa da como consecuencias una dificultad de separar la vida familiar y profesional. Esto se puede ver en la Figura 20, que muestra una mayoría en un nivel medio bajo. Sin embargo, las respuestas 2, 4 y 5 muestran frecuencias muy cercanas, por lo que claramente se ve una concentración en valores centrales, lo cual implica una dificultad para poder separar la vida laboral y personal.

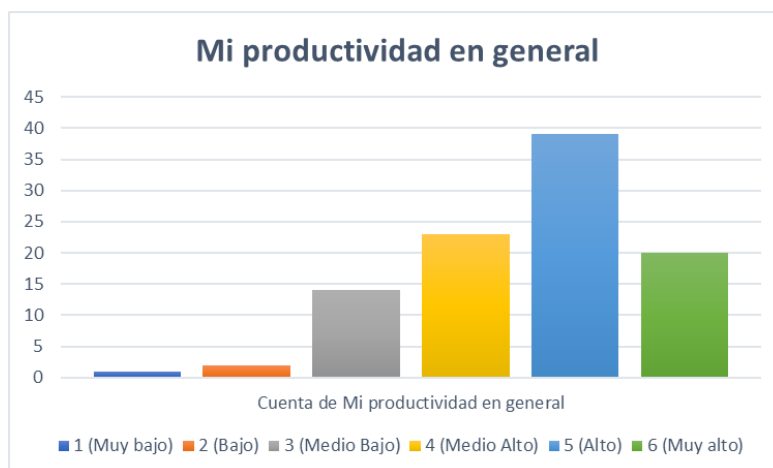
Figura 21 Mi cumplimiento de los objetivos de mi cargo



Fuente: Elaboración Propia.

En la figura 21 se puede ver la percepción de los colaboradores sobre sus objetivos marcados a corto y largo plazo. Es importante diferencias entre cumplir con los objetivos y las tareas. Si bien en algunos casos puede estar vinculadas, pueden también distar. En el presente estudio si bien la mayoría reporta un nivel alto, es el nivel medio bajo quien lo sigue. Esto puede implicar que los colaboradores perciben que algunas de sus actividades no están en función de los objetivos de su cargo.

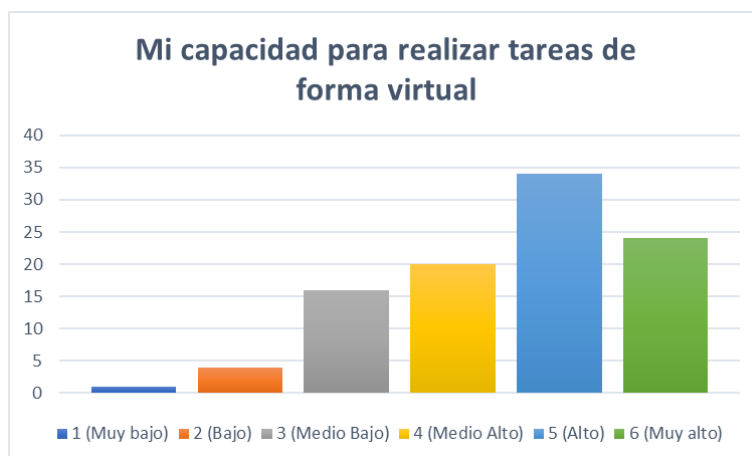
Figura 22 Mi Productividad en general



Fuente: Elaboración Propia

Un resultado alto en la percepción de su productividad implica una consecuencia de la adecuada organización. Como puede verse en la figura 22 se nota un claro sesgo de respuestas a los valores más altos, reforzando las respuestas antes dadas.

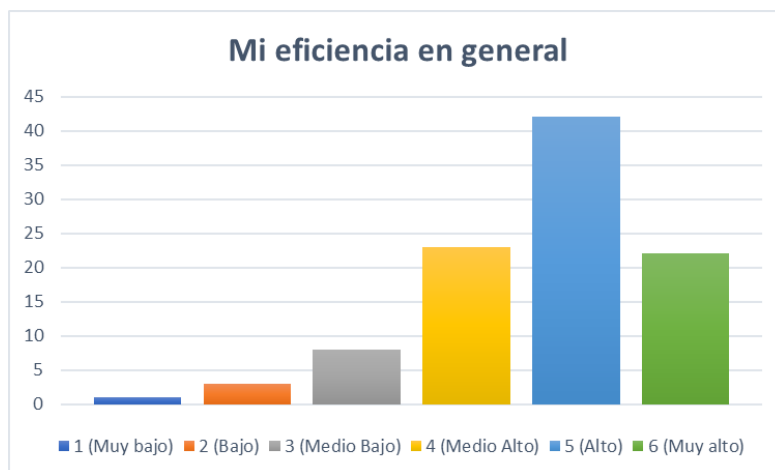
Figura 23 Mi capacidad de realizar tareas de forma virtual



Fuente: Elaboración Propia

Al tener una alta capacidad en cuanto a la adaptación a los sistemas informáticos y una percepción de buena organización, resulta lógico pensar que tienen una alta capacidad para realizar sus tareas de forma virtual. Resultado que se puede ver en la figura 23, siguiendo la tendencia de las preguntas mencionadas al inicio de este párrafo.

Figura 24 Mi eficiencia en general



Fuente: Elaboración Propia

La figura 24 analiza la percepción de eficiencia, la cual va de la mano con la productividad. El resultado de las dos presenta un comportamiento muy similar, lo que se concluye una respuesta sincera, al mostrar un marcado sesgo hacia las opciones más altas.

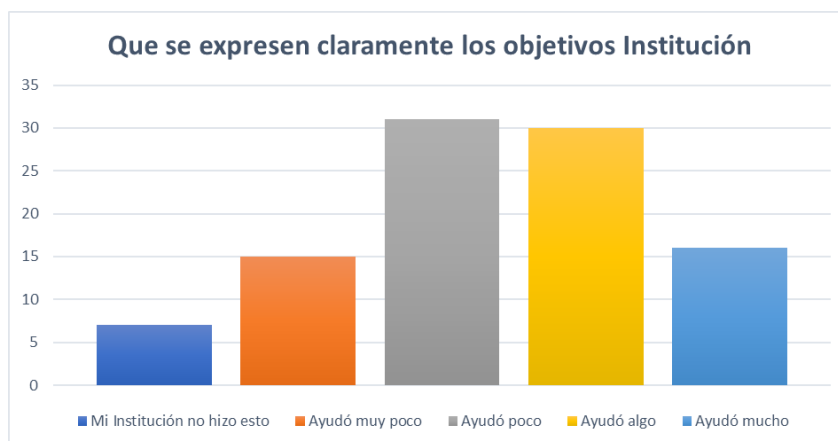
Finalmente, para reforzar en análisis de los resultados se aplicaron las pruebas estadísticas respectivas. Primeramente, como puede verse en el Anexo 1 la Curtosis para cada una de las preguntas, así como la asimetría confirman la distribución analizada en las gráficas anteriores. Con esto el Anexo 1 del diagrama de Caja y Bigote revela que el 50% de los encuestados responden entre las opciones Medio Bajo y Alto. En el anexo 1 el Test de Fischer Exacto muestra

que no existe dependencia entre las respuestas y las variables sexo y edad, mientras que, en la experiencia se confirma la hipótesis alternativa para las preguntas 10, 14 y 15

### 3.1.3. Cultura Organizacional

La tercera categoría de la encuesta a trabajadores sobre la cultura organización consta de 12 preguntas sobre las cualidades de la institución, misma que puede ser analizada una a una, para luego que esta información se contraste con un pruebas y diagramas totales.

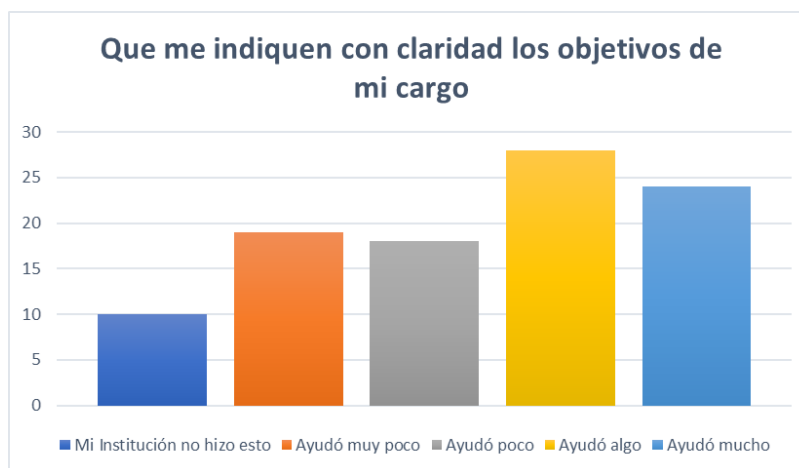
Figura 25 Que se expresen claramente los objetivos Institución



Fuente: Elaboración propia

La Figura 25 nos indica que, no existe un adecuado conocimiento de los objetivos de la institución. Como se puede observar, más del 60% de los encuestados considera que la institución ayudó muy poco o algo en lo que concierne a expresar sus objetivos de manera clara.

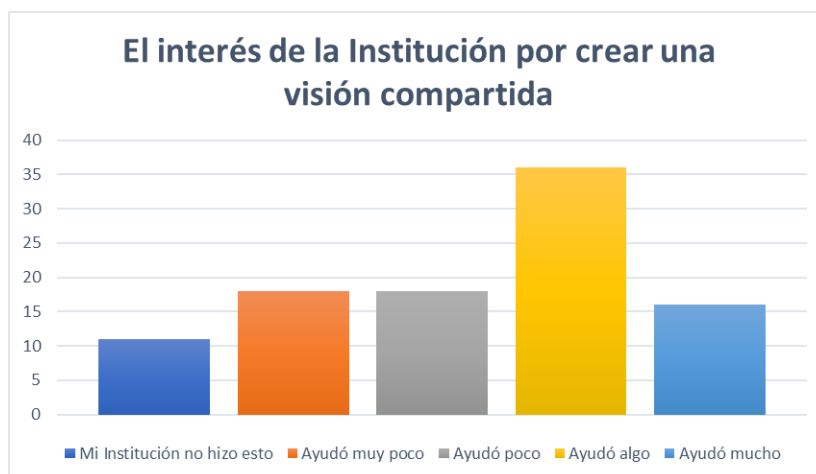
Figura 26 Que me indiquen con claridad los objetivos de mi cargo



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, la claridad de los objetivos en cuanto a su cargo muestra un mejor resultado. En la figura 26 se ve una clara mayoría de alrededor del 50% entre ayudó algo y mucho. Sin embargo, es algo que debería estar claro y ser de conocimiento y apoyo pleno de todos los miembros de la institución para fomentar y dirigir un trabajo en equipo.

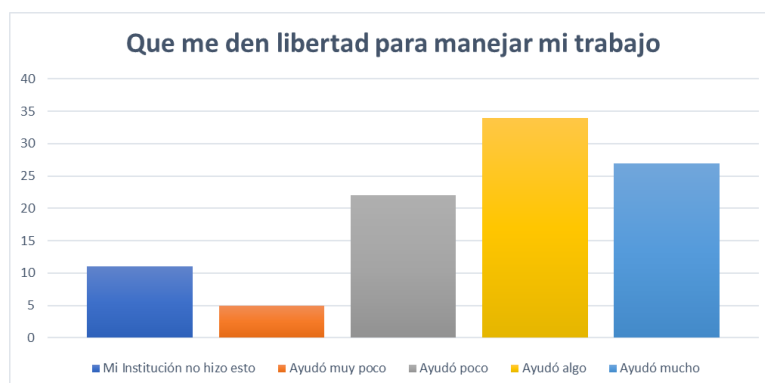
Figura 27 El interés de la Institución por crear una visión compartida



Fuente: Elaboración propia

El tener una visión compartida permite guiar a la organización hacia objetivos y metas comunes. Como puede verse en la Figura 27 si bien más del 35% de los encuestados coinciden que la institución ayudó algo, mientras que solo el 15% manifiesta que fue mucho y el restante 50% se distribuya de manera casi homogénea entre ayuda poco, muy poco y nada.

Figura 28 Que me den libertad para manejar mi trabajo



Fuente: Elaboración propia

En la Figura 28 se puede ver la percepción que tienen los colaboradores en cuanto a su libertad de manejar su trabajo. Un 60% manifiesta que la institución ayuda y mucho, mientras que quienes se contraponen a esta respuesta con una minoría de solo 16% a las respuestas de menos apoyo.

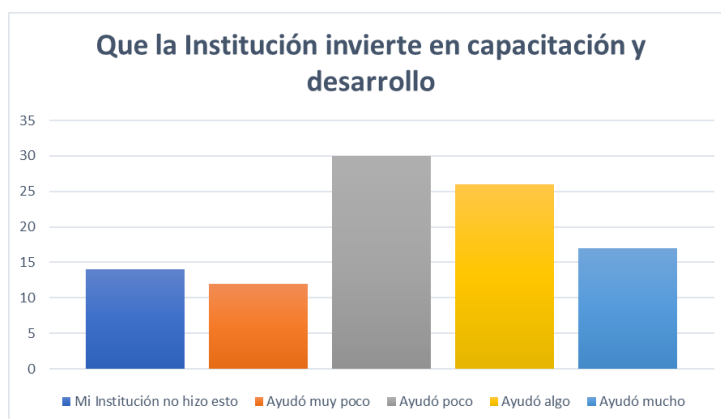
Figura 29 Que nos motivaron para mantenernos alineados a los objetivos



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la motivación para el cumplimiento de objetivos de la organización el 34% manifiesta poco apoyo por parte de la institución. Sin bien las respuestas más altas son el 43%, no se puede ignorar el 23% que responden muy poco o nulo apoyo. Si se considera las tres respuestas más bajas contrastan las respuestas de las dos primeras preguntas.

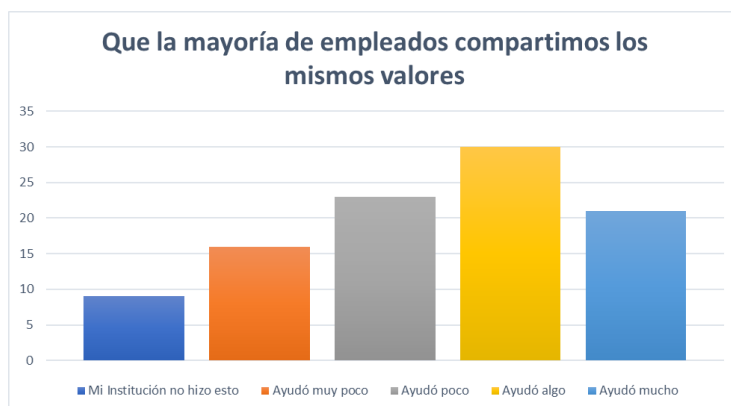
Figura 30 Que la Institución invierte en capacitación y desarrollo



Fuente: Elaboración Propia

En muchos casos la motivación va de la mano con la capacitación que tienen los empleados de una empresa. Esta afirmación se puede confirmar con los resultados de la Figura 30, la cual indica un comportamiento semejante a la pregunta anterior de motivación.

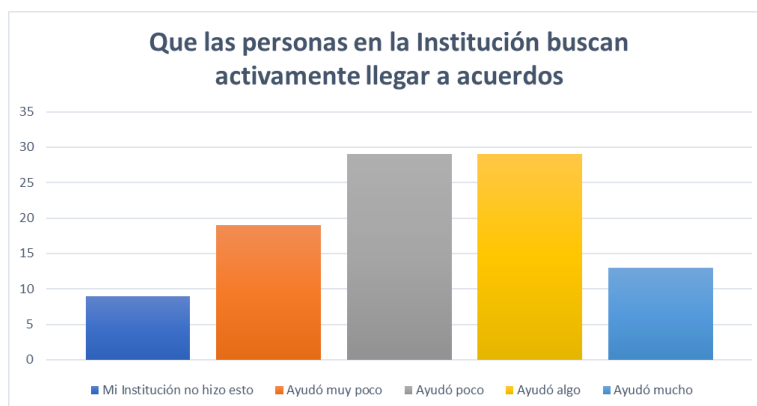
Figura 31 Que la mayoría de empleados compartimos los mismos valores



Fuente: Elaboración propia

Los valores dentro de una institución deben ser universales para sus departamentos y de pleno conocimiento y aplicación de todos sus miembros. Resultado que se puede ver en la Figura 31, Sin embargo, es importante que la gran mayoría se agrupe en la máxima respuesta posible y trabaje sobre los casos que tenga en la más baja.

Figura 32 Figura Que las personas en la Institución buscan activamente llegar a acuerdos



Fuente: Elaboración propia

Los acuerdos resultan claves al momento de solucionar problemas o conflictos en una empresa. La Figura 32 muestra que no existe un notable apoyo de los colaboradores para llegar a acuerdos comunes, ya que tan solo 13% considera un alto apoyo, mientras 58% se agrupan entre poco o algo, siendo un resultado que debe llamar la atención de sus autoridades.

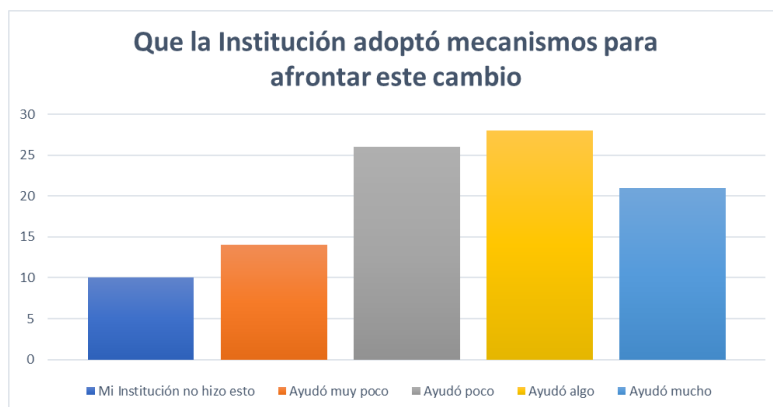
Figura 33 Que las diferentes áreas podemos trabajar en conjunto con facilidad



Fuente: Elaboración propia

La voluntad de los colaboradores para trabajar en equipo no basta para lograrlo, se requiere que la empresa provea los medios y de el apoyo necesario para el mismo. En la Figura 33 es claro no que no se percibe un gran apoyo por parte de la institución para facilitar el trabajo en equipo. Es así, como cerca de 56% manifiestan poco, muy poco o ningún apoyo. Por otro lado cerca del 44% manifiestan algo y mucho apoyo, indicador que debe ser de análisis de las autoridades.

Figura 34 Que la Institución adoptó mecanismos para afrontar este cambio



Fuente: Elaboración propia

La Figura 34 muestra que el 50% de los encuestados no han percibido que la institución adoptó mecanismos adecuados para afrontar el cambio al teletrabajo. Mientras que el otro 50% manifiestan que si se hizo. Este resultado debe ser analizado con mayor profundidad, al incluir segmentaciones como departamentos, cargos, nivel jerárquico; es decir, variables que permitan determinar que no ha existido un rezago en función del tipo de actividad que realiza.



Figura 35 Que la Institución desarrolló formas de acercarse al cliente durante esta crisis



Fuente: Elaboración propia

El resultado de la Figura 35 es más alentador. Ya que indica que la institución trató de atender las necesidades de sus usuarios, es como el 60% se agrupan en las respuestas más altas y tan solo un 11% en las dos más bajas.

Figura 36 Que la Institución supo anticiparse a esta situación



Fuente: Elaboración propia

A la anticipación que tuvo la institución hacia el teletrabajo muestra opiniones bastante divididas como puede verse en la Figura 36. Sin embargo, es importante acotar que no se puede prever una pandemia o la implementación de una cuarentena. Sin embargo, una institución debe tener una normativa clara antes contingencias. La falta de esta puede estar siendo revelada por la pregunta 12.

Una vez realizado el análisis de resultados para cada una de las preguntas, es necesario contrastar con otras pruebas. En el Anexo 1 y Anexo 1 puede verse que la Curtosis y el Diagrama de Caja y Bigote corresponden a los que se obtuvo en el análisis anterior. Se muestra una clara

tendencia hasta las respuestas neutras o centrales con ligeras desviaciones hacia los valores superiores o inferiores según el caso.

Finalmente el Anexo 1 nos permite evaluar si existe una razón causal para algunas preguntas. La pregunta 8 muestra evidencia estadística de depender del Sexo del encuestado, mientras que la pregunta 9 con la experiencia dentro del cargo. Esto no implica una falla dentro del diseño de encuesta, sino que son coincidentales ya que no representan una mayoría significativa.

### **3.2. Resultados de la Entrevista y Grupo Focal**

Una vez categorizadas las entrevistas se procede a incluir los comentarios de los entrevistados en cada una. Para ello se utilizó el software Atlas.ti cuyos resultados se presentan en el anexo 2. Con los cuales se harán las respectivas conclusiones y análisis de resultados

#### **Imagen Corporativa**

Según los entrevistados, la imagen del IESS percibida por la población ya era deficiente y poco confiable, actualmente por los actos de corrupción, la suspensión de algunos servicios así como el agendamiento a consultas externas y citas canceladas, la imagen se ha deteriorado aún más, siendo importante contar con un sistema propio de evaluación. Con lo que a palabras del Director Provincial Dr. Carlos Orellana dice:

“Con la pandemia la imagen se cayó al piso y con los escándalos de corrupción creo que quedó hasta sepultada la posibilidad de que la gente piense en un escenario que le genere ilusión y confianza en el IESS, casi todas las preguntas que este rato hiciéramos a un montón de afiliados, son respuestas dantescas le ven al IESS con una carga emotiva negativa brutal que no permite pensar en esa posibilidad de que se pueda hacer cosas diferentes.”

Se muestra también como una desventaja el hecho de que la aplicación del teletrabajo saturó los servidores ya que a pesar de que en la actualidad todo trámite se puede hacer de manera virtual, los usuarios no están tan familiarizados con el sistema o tienen acceso a estos medios, con lo que afecta la imagen de manera endógena.

#### **Calidad de los servicios prestados.**

Dada la aplicación del teletrabajo fue necesaria la actualización de la página web del IESS. Así como de poner a disposición de este medio todos los servicios ofertados por el mismo. Sin embargo, esta página resultó compleja de acceder y manejar para la mayoría de usuarios. Especialmente para aquellos de escasos recursos o de avanzada edad. Siendo una amenaza a la evaluación de calidad de servicios y generando mayor malestar sobre los usuarios. Con esto la coordinación del seguro campesino informa que:

“la Institución requería tener un sistema tecnológico más amigable y una capacidad humana que abastezca la atención de los requerimientos que en su mayoría se veían retrasados o sin respuesta, antes de la pandemia, ahora con mayor razón.”

#### **La valoración hecha por los clientes.**

Lamentablemente hasta la actualidad el IESS no cuenta con un sistema estandarizado de evaluación de satisfacción de sus usuarios, la mayoría de comentarios, quejas y observaciones

se los hace por medio de llamadas telefónicas, correos electrónicos y reuniones directas con los directivos. Quejas que son enviadas hasta Quito donde no se realiza el proceso de gestión y mejora para que no vuelvan a ocurrir.

Con esto, la valoración de los clientes se vuelve una gran debilidad para la institución, ya que esta falencia ocurre tanto con los clientes internos como externos. Como lo manifiesta el director del Instituto:

“No existe un mecanismo definido, cuando se presentan quejas o denuncias, los usuarios buscan llegar al director provincial, hacerle conocer su experiencia y esperan un respectivo llamado de atención al funcionario o pueden presentar un oficio indicando el particular”

#### **Habilidades tecnológicas.**

La aplicación del teletrabajo obligó tanto al personal como a los usuarios al uso de herramientas tecnológicas de manera masiva. Siendo este, el único medio de comunicación al inicio del confinamiento por lo que las partes tuvieron que adaptarse y aprender a usarlas.

Para la Coordinación administrativa y financiera del IESS la infraestructura tecnológica ha sido y aún es insuficiente para cubrir los requerimientos de los usuarios. Además, de que no todos los usuarios o los empleados contaban con la disponibilidad de dichas herramientas. Lo que provocó también la falla al momento de aplicar el uso de las herramientas tecnológicas.

#### **Habilidades de gestión y dirección.**

Para la coordinación del seguro campesino la intervención de la política dentro de una institución como el seguro social impide la aplicación de mejoras continuas y mecanismos de eficiencia a largo plazo. Ya que tanto directores como colaboradores son elegidos por su afinidad a los gobiernos de turno y removidos al llegar uno nuevo.

Sin embargo, estos problemas se agudizaron durante la pandemia ya que la dirección de Talento Humano de la Institución no realiza estudios para medir y mejorar la eficiencia de sus colaboradores ni busca alienar a los diferentes departamentos para un objetivo común.

#### **Estrategias Corporativas**

La aplicación repentina del teletrabajo y el uso masivo de las plataformas virtuales obligó a los directivos a cambiar su visión sobre el proceso de innovación del instituto. En primera instancia se vio obligada a aumentar la oferta de servicios dentro de su página web, ampliar la capacidad de acceso y un programa de capacitación tanto para empleados como usuarios.

Es importante que también se invierta en nuevos y mejores programas de capacitación dirigidos a mejorar la oferta de servicios y cumplimiento de metas de la institución. Así mismo la motivación y el equipamiento de sus colaboradores son de gran importancia para mejorar la calidad de la institución.

#### **Misión y Objetivos.**

Si bien los directivos están al tanto de sus objetivos y la misión tanto del instituto como de sus puestos de trabajo. Según el Director Provincial y demás autoridades existe una falta de compromiso y desconocimientos de metas de sus diferentes colaboradores. Además de la poca

de participación a programas de capacitación sobre el diseño de estrategias para alcanzar las metas del instituto:

“Sí, es un deber de cada empleado conocer la misión y visión de la empresa, siempre se les indica al inicio de su relación de dependencia, además de siempre estar a la vista de cada oficina”

### **Cultura Organizacional vinculada con el teletrabajo**

Por los problemas antes mencionados tras la aplicación del teletrabajo fue necesaria la apertura de algunos servicios para que los usuarios puedan acudir a las instalaciones, sin embargo, este procesos requirió de cambios tanto en la logística como en las políticas de acceso al instituto.

Por lo que la unidad de planificación menciona que: “en el integro a trabajo presencial se tuvo una capacitación sobre el tema de cuidado y prevención; finalmente se entregó de dispositivos de protección (mascarillas, gel y alcohol) y se realizó una prueba rápida al personal”.

Esta situación ha cambiado radicalmente la cultura organizacional, teniendo que tanto directivos, colaboradores y usuarios respetar las nuevas normativas y optimizar recursos para atender sus requerimientos.

## **4. CAPÍTULO 3: DISCUSION**

El objetivo de la presente investigación fue el Identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), Azuay, al momento de implementar el teletrabajo en el período de crisis, y de acuerdo a los resultados obtenidos se identificó sus:

- Fortalezas:
  - Adaptación al teletrabajo
  - Motivación
  - Planificar y priorizar
  - Manejo de los sistemas informáticos
  - Cumplimiento de objetivos y productividad
  - Valores compartidos
  - Nuevos mecanismos para afrontar el cambio
  - Atención al cliente
- Debilidades:
  - Habilidades y capacidades, no se detecta las capacidades del personal.
  - Autoridad, falta alineación de objetivos, el no poder tomar propias decisiones para el bien común, falta de metas realistas.
  - Trabajo en equipo, no se tiene una cultura claramente marcada, no es fácil coordinar tareas entre diferentes grupos de esta organización.
  - Misión y Visión, los objetivos estratégicos no son conocidos por el personal, y no está claro el cómo conseguir los objetivos a futuro.

- Autopercepción, la percepción de los servidores, respecto a la innovación, orientación, flexibilidad, cambios del entorno y falta de compromiso.

La metodología que se utilizó para medir la cultura organizacional en la Institución de acuerdo al modelo de “Diagnostico de Cultura Organizacional”, se observa que no existe mayor impacto en los resultados obtenidos en la investigación en general.

En cuanto a la percepción sobre si la institución apoya, incentiva y motiva las habilidades y capacidades de los encuestados podemos ver que existe una posición neutral hacia dar una respuesta específica. Sin embargo, la baja correlación entre las preguntas indica que la respuesta de una de ellas no depende de otra, por lo que esta percepción puede considerarse como baja dentro de la teoría de la organización y hacia la búsqueda del mejoramiento de su personal, Si bien el promedio de edad indica que los empleados son relativamente jóvenes y sin gran trayectoria dentro de la institución un equilibrio entre hombres y mujeres, han garantizado la completa independencia de las respuestas de la encuesta.

La percepción de los colaboradores hacia el trabajo, dirección y apoyo de las autoridades de la institución muestra una mayoría neutral. Esto puede significar una falta de involucramiento y atención de los mandos superiores con el trabajo y bienestar del resto de colaboradores.

La atención hacia los usuarios de la institución es una prioridad para la misma. Esto se demuestra con los resultados obtenidos en el grupo 5 en el cual la mayoría de respuestas se ubican escuchar atender y aplicar las medidas correctivas expresadas por los clientes

La autoevaluación de los colaboradores muestra que si bien ellos tienen claro el objetivo de su trabajo y de la institución el exceso de trámites burocráticos como la falta de guía de las autoridades intensifica los problemas, debilita las fortalezas: y, no permite un crecimiento en eficiencia y eficacia hacia los requerimientos de los usuarios

De acuerdo a los resultados de la encuesta sobre impactos del teletrabajo la misma muestra un alto nivel de adaptación. Así como de motivación, pero es necesario indicar que este segundo factor muestra opiniones divididas que pueden deberse al nivel jerárquico o departamento en qué trabaja. Por lo que de la misma manera su satisfacción se divide entre quienes la califican como alta y otros como baja.

Podemos considerar la alta predisposición de la mayoría de sus colaboradores hacia la separación entre sus actividades personales y profesionales. Sin embargo, esto no es del todo aplicable para sus miembros, ya que dependen de sus realidades individuales.

Finalmente, se puede decir que el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, del IESS, Azuay, cumple con las 3 fases del modelo propuesto.

## 5. CONCLUSIONES

En conclusión me permito indicar como se fueron cumpliendo cada uno de los objetivos propuestos en la investigación, aplicando el Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional, el mismo que está dividido en tres fases: 1. Input, 2. Orientación, 3. Output. En base a este modelo se aplicó una metodología mixta para la recolección de datos.

- Realizar un análisis cualitativo de la cultura organizacional de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Azuay
  - Para cumplir con este objetivo se aplicó grupos focales y entrevistas semi estructuradas al personal jerárquico superior de la Institución, para el análisis de los datos obtenidos, se utilizó la herramientas Atlas t, agrupando por variables para mejor entendimiento de los resultados, los mismos que se pueden ver en el Anexo 2
- Construir y aplicar una herramienta cuantitativa en base a las variables identificadas en la Institución.
  - Para el análisis cuantitativo se desarrolló una encuesta que va dirigida al personal de la Institución, esta encuesta está dividida en 3 variables de estudio: 1 Fortaleza y Debilidades de la Institución, 2 Teletrabajo, 3 Cultura Organizacional, para el análisis de datos cuantitativos se utilizó diferentes herramientas, tales como: Histogramas de Frecuencia, Diagramas de caja y bigote, media aritmética y desviación estándar, correlograma, curtosis, test de Fischer.
- Identificar los principales factores de la cultura de la Dirección Provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Azuay.
  - Con el análisis realizado se observó que no existe mayor impacto en los resultados al momento de implementar el teletrabajo, pues sus principales fortalezas y debilidades, se siguen manteniendo a pesar de la crisis sanitaria, las mismas ayudaron a identificar la Cultura Organizacional del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, manteniendo los 4 tipos de cultura organizacional utilizada en el modelo propuesto, Adaptabilidad, Consistencia, Involucramiento y Misión, de acuerdo a lo indicado por Daniel Denison, en el Modelo de diagnóstico de Cultura Organizacional.

Las variables personales como la edad, sexo y años de experiencia dentro de la institución no generaron distorsiones en los resultados.

El Test Exacto de Fischer si bien se acepta la hipótesis de dependencia entre algunas preguntas con las variables antes mencionadas, no podemos inferir que se trate de una verdadera distorsión. Más bien depende en gran medida a los valores atípicos dentro de las respuestas. Por lo que podemos concluir que los resultados no están distorsionados por algún enfoque.

Para los diferentes colaboradores de la institución resulta fácil el trabajo colaborativo entre miembros de su mismo grupo. Sin embargo, esto no ocurre así entre los diferentes

departamentos. Si bien la mayoría de las respuestas de la encuesta realizada están los valores centrales, la dispersión de preguntas demuestra lo antes mencionado.

### **Impacto del Teletrabajo**

En una primera fase de cambio toda organización presenta dificultades de adaptación.

Con lo antes mencionado es importante aclarar que para la mayoría de los colaboradores de la institución la forma de organizar su trabajo para cumplir con sus tareas dentro del tiempo límite de su jornada muestra una calificación alta. Así mismo, la no necesidad de papeles físicos. Lo que ha llevado a tener una percepción de mejoramiento de eficiencia y capacidad para realizar sus tareas de manera virtual

### **Cualidades de la institución**

Los resultados de la encuesta sobre cualidades de la institución nos muestran que la misma no informa de manera clara las metas trazadas. Si bien, todos sus colaboradores tienen una clara visión y valores, tanto de manera individual cómo de trabajo dentro del grupo. Es clara la falta de apoyo al mejoramiento de las habilidades de sus trabajadores. Es por ello que se muestra una baja motivación y una alta dificultad hacia la generación de acuerdos comunes. Finalmente, un evento como el COVID-19 no se puede prever. Sin embargo, se pueden tomar medidas para enfrentar varias contingencias lo cual facilite tanto trabajo remoto como la continuidad de atención hacia los usuarios, la misma que no es percibida por parte de los colaboradores de la institución

### **Entrevista**

A diferencia de la encuesta la entrevista lo que busca es analizar la percepción personal de los directivos del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. Es por ello que, los resultados obtenidos del análisis cualitativo son contrastados con los de las encuesta. Permittiéndonos así identificar las principales fortalezas y debilidades de la institución al momento de implementar el teletrabajo. Según los entrevistados es clara la debilidad que tiene la Institución sobre la falta de un sistema de evaluación a sus servidores. Dándose simplemente quejas por medio de llamadas telefónicas a los directivos. Esta debilidad se intensificó tras la aplicación del teletrabajo debido a la saturación de servidores y la dificultad de acceso para muchos usuarios. Sin embargo es, importante resaltar la fortaleza de adaptación que tuvieron los colaboradores para familiarizarse con esta nueva modalidad y con ello atender las necesidades de la mayoría de usuarios.

Los resultados obtenidos en la entrevista muestran como una amenaza para la institución la imagen corporativa. Mismo que, ya se encontraba muy debilitada y que debido a la dificultad de acceso a la plataforma por parte de usuarios de bajos recursos o avanzada edad se intensificó. Esto puede llevar a una percepción de empeoramiento de la calidad del servicio que presta el IESS.

La falta de una evaluación estandarizada de los usuarios puede verse intensificada por la falta de trámites en sus quejas. Es así, como la valoración hecha por los clientes en cuanto a sus malas experiencias y recomendaciones de mejoramiento se quedan en las oficinas de la dirección provincial lo que conlleva a una percepción de falta de interés por parte de las autoridades.

La intervención política dentro de la Seguridad Social resulta una debilidad y a la vez una amenaza. Debido a que genera una alta inestabilidad de empleados y directores. Con lo que, resulta muy complicado diseñar mecanismos u objetivos de largo plazo. Por esta razón, la dirección de talento humano no realiza estudios de eficiencia. Ya que, como lo indican sus directivos: “Con un nuevo Gobierno se rediseña su política, su organización y sus empleados. En función de su línea política.”

Con esto las nuevas estrategias corporativas deben ir enfocadas al mejoramiento de acceso y capacidad de su plataforma virtual. También es necesaria una mejor dotación tecnológica para sus empleados y una mayor oferta de servicios. Ya que la actual según los resultados obtenidos en la investigación se ven como una debilidad, pero con un potencial de convertirse en fortaleza. Al contar con la colaboración de todos sus miembros

En necesaria una mejor comunicación interna dentro de la organización al ser considerada ésta una debilidad. Debido a que, sus colaboradores desconocen los objetivos de la institución y, resulta importante que esta información sea compartida para el diseño de estrategias, mecanismos de trabajo colaborativo y participación conjunta en busca de los objetivos planteados.

Finalmente podemos concluir que el cambio en la cultura organizacional de la institución se ha visto obligada a adaptarse a las nuevas medidas de seguridad y restricciones implementadas por el Gobierno. Situación que ha afectado a la ya debilitada imagen del IESS. Sin embargo, puede verse nuevas oportunidades de crecimiento y mejora así como de optimización de recursos y digitalización de procesos y evaluaciones.

Asesoramiento en tiempo real, además de programas de capacitación y una ampliación de servicios que pueden ser solicitados de manera remota.

Una clara debilidad presentaba dentro del IESS es el exceso de trámites burocráticos que no permiten la toma de decisiones para un mejoramiento por parte de los directivos provinciales. Debido a que, cualquier queja sobre la prestación de servicios debe llegar a Quito, lugar en el que puede archivarse sin dar ninguna respuesta o solución a los casos. Es por ello que los directivos de cada uno de los institutos debe contar con autonomía de decisión y evaluación estandarizada que permita conocer el resultado de su accionar.

Una forma de evitar la intervención política en la Seguridad Social es la de diseñar políticas de Estado. Además de, seleccionar y remover tanto directivos como empleados en base a un sistema estandarizado de evaluación del cumplimiento de sus labores y el objetivo fundamental de la institución.

Es recomendable que se diseñen mecanismos de comunicación interna tanto entre departamentos como entre niveles jerárquicos. Debido a que si no se tienen claros los objetivos de la institución difícilmente sus colaboradores trabajarán para alcanzarlos.

Finalmente, el proceso de adaptación que tuvieron colaboradores directivos y usuarios de la institución permite rediseñar la cultura organizacional. Eliminando así problemas fundamentales



presentados en el estudio. Tales como la excesiva burocracia, la saturación del sistema, la falta de evaluación y, el poco involucramiento de sus directivos. Con esto en evidencia, se puede diseñar una cultura que cumpla con los objetivos fundamentales por los que fue creado el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social

## Bibliografía

- Alabart Pino, Y. (2011). *Modelo Metodológico para el diagnóstico de la Cultura Organizacional*. Guayaquil: Revista de Ciencia y Tecnología UTEG.
- Barojas, S. A. (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigación de salud. *Salud en Tabasco*.
- Cepeda, M. (05 de Junio de 2010). *Auronix*. Obtenido de <http://www.auronotix.com/Home/historia-del-teletrabajo>
- Comercio, D. e. (17 de Marzo de 2020). Diez dudas frecuentes sobre el teletrabajo en el Ecuador. *El comercio*.
- Company, T. C. (2011). Impulsando una Cultura de Alto Desempeño. *The Corporate Executive Board Company*, 36.
- Constitución del Ecuador. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito.
- Constitución del Ecuador. (2011). QUITO.
- Corbi, M. (16 de Septiembre de 2014). *Bloglenovo*. Obtenido de <https://www.bloglenovo.es/teletrabajo-pasado-presente-y-futuro/#:~:text=El%20t%C3%A9rmino%20teletrabajo%20fue%20acu%C3%B1ado,lugar%20de%20trabajo%20y%20viceversa>.
- Cuevas Vargas, H. (2019). LOS EFECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA INNOVACIÓN DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS. *Universidad Tecnológica del Suroeste de Guanajuato*, 13.
- Da Silva, J. (2014). Flexibilidad y Teletrabajo, un estudio bibliométrico. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 15 <http://ref.scielo.org/pb55hc>.
- Dávila, J. (2013). Capacidades organizacionales. *Redalyc*, 11-36.
- de la Fuente Fernández, S. (2011). *Análisis Factorial*. Madrid.
- De la Fuente Fernández, S. (2011). *Análisis Factorial*. Madrid.
- Díaz, P. (2020). *La triple dimensión de la cultura organizacional*. Obtenido de <https://revistaprismasocial.es/article/view/3617>
- Díaz, P. (2020). La triple dimensión de la cultura organizacional. *Prisma Social*, 18.
- Entrepreneur. (2011). Ventajas y Desventajas del Teletrabajo. *Entrepreneur*.
- Espejo, R., & Reyes, A. (2016). *Sistemas Organizacionales, el manejo de la complejidad con el modelo del sistema variable*. Bogotá: Ediciones Uniandes.
- Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.
- Ferrando Pere, J., & Anguiano Carrasco, C. (2010). *Papeles del psicólogo*. Madrid.

- García Navarro, V. A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*.
- González , W., & Bastidas, C. (2018). Revisión sistemática de las concepciones de la cultura organizacional. *Universidad y Salud, Univeridad de Nariño*, 15.
- Guillo, J., & Nardolli, J. P. (2015). *Gestión Organizacional*. Editorial Maipue, <https://elibro.net/es/ereader/uazuay/77323?page=23>.
- Gullo, J., & Nardulli, J. P. (20115). *Gestión Organizacional*. Maipue, <https://elibro.net/es/lc/uazuay/titulos/71071>.
- Hernández, R. (2014). *La Investigación Cualitativa a través de entrevistas*. España: Universidad Internacional de la Rioja.
- Hofstede, G. (2016). *Las Dimensiones Culturales de Geert Hofstede y la Intención Emprendedora en Estudiantes Universitarios*. Colombia: Universidad del Norte <http://www.redalyc.org/comocitar.oa?id=64650087004>.
- IESS. (2020). Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/es/web/guest/inst-quienes-somos>
- IESS. (2020). *Guía de prevención y actuación integral frente al Sars-Cov-2 (COVID 2019) en el ámbito laboral*. Quito.
- IESS. (2020). *INSTITUTO ECUATORIANO DE SEGURIDAD SOCIAL*. Obtenido de <https://www.iess.gob.ec/es/inst-quienes-somos>
- IESS, P. E. (2018). *Plan Estratégico*. Quito.
- Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, I. (2016). *Resolución CD 535, Reglamento Orgánico Funcional*. Quito.
- Lampert, M. P., & Poblete, M. (2018). *Efectos positivos y negativos del teletrabajo*. Chile: Biblioteca Nacional de Chile.
- Lavanguardia. (18 de marzo de 2020). *Lavanguardia.com*. Obtenido de <https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20200316/474199840484/coronavirus-economia-mundial.html>
- León, M., & Torres, R. (2009). *Teletrabajo como una opción*. El Cid Editor.
- Ley de , S. (2011). Ley de Seguridad Social. Quito.
- Ley de Seguridad Social. (2011). Quito: Registro Oficial suplemento 465.
- Ley de Seguridad Social. (2011). Quito.
- López , L. M. (2016). *Cultura Organizacional, entre el Individualismo y el Colectivismo*. Universidad de Tolima <https://elibro.net/es/lc/uazuay/titulos/71071>.
- López , M. (2016). *Cultura Organizacional, entre el Individualismo y el Colectivismo*. Universidad de Tolima <https://elibro.net/es/lc/uazuay/titulos/71071>.
- López, L. M. (2016). *Cultura Organizacional: entre el Individualismo y el Colectivisni*. Universidad de Tolima.
- López, M. (2016). *Cultura Organizacional*. Universidad de Tolima <https://elibro.net/es/lc/uazuay/titulos/71071>.

- López, M. (2016). *Cultura Organizacional, entre el Individualismo y el Colectivismo*. Universidad de Tolima <https://elibro.net/es/lc/uazuay/titulos/71071>.
- López, M. L. (2016). *Cultura Organizacional: entre el individualismo y el colectivismo*. Sello editorial Universidad de Tolima <https://elibro.net/es/lc/uazuay/titulos/71071>.
- López, P. L. (2004). Población Muestra y Muestreo. *Punto Cero*.
- Mañas Rodríguez, M. A., Muñoz Alba, E., & Pecino Medina, V. (2012). Realidad Organizacional y Teletrabajo. *Revista Internacional de Trabajo Social y Ciencias Sociales*, 20.
- Ministerio de Trabajo. (7 de Abril de 2020). Directrices para la Aplicación de Teletrabajo Emergente durante la Declaratoria de Emergencia Sanitaria. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Ministerio de Trabajo, A. (24 de Agosto de 2016). EXPEDIR LAS NORMAS QUE REGULAN EL TELETRABAJO EN EL SECTOR PROVADO. Quito, Pichincha, Ecuador.
- MINTEL, M. (2020). *Secuestro de videoconferencias*. Quito.
- Morillas, A. (2007). *Muestreo en Poblaciones Finitas*.
- MSP. (2015). *Tipología para homologar establecimientos de salud por niveles*. Quito.
- MSP. (2020). Lineamientos para el diagnóstico y manejo de Sars-Cov-2 COVID 2019 en el Ecuador. Quito, Pichincha, Ecuador. Obtenido de <https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2020/04/lineamientos-diagnostico-y-respuesta-covid-19.pdf>
- MSP, M. (2020). *Lineamientos para el diagnóstico y manejo de COVID-19 en el Ecuador*. Quito.
- Nardulli, J., & Gullo, J. (2015). *Gestión Organizacional*. Editorial Maiupe.
- Navarro, J. (2000). *Gestión del Caos*.
- OIT, O. (2011). *Manual de buenas prácticas en teletrabajo*. Buenos Aires: ISBN: 978-92-2-325464-3 (versión web pdf).
- OMS. (10 de Marzo de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>
- Pacheco, V., Constanza, I., & Riano, M. (2020). Teletrabajo: Gestión de la Seguridad y Riesgo Laboral. *Archivos de Prevención de Riesgo Laboral*.
- Pérez Góngora, J. C. (1999). *Valores en la Cultura Empresaria, un modelo para el cambio*. México: McGraw-Hill.
- Presidencial, D. (17 de Marzo de 2020). ESTADO DE EXCEPCIÓN POR CALAMIDAD PÚBLICA EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL POR CASOS. Quito, Pichincha, Ecuador.
- ReasonWhy. (2020). Buceamos en el origen y el concepto de teletrabajo. *ReasonWhy*.
- ReasonWhy. (2020). Buceamos en el origen y el concepto de Teletrabajo. *ReasonWhy*.
- Reinoso Lastra, J. F., & Uribe Macías, M. E. (2009). *Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional*. Ibagué: León Gráficas Ltda.
- Rodriguez, D. (2011). *Gestión Organizacional*. Pontificie Universidad Catolica de Chile <https://books.google.com.ec/books?id=uNwoCAAQBAJ&lpg=PA6&hl=es&pg=PA11#v=onepage&q&f>.

- Rodriguez, D. (2011). *Gestión Organizacional*. Chile: Pontificie Universidad Catolica de Chile  
<https://books.google.com.ec/books?id=uNwoCAAQBAJ&lpg=PA6&hl=es&pg=PA11#v=onepage&q&f>.
- Rscobar , J., & Bonilla, F. (2015). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica. *UDGvirtual*,  
<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/957>.
- Salud, O. M. (27 de Abril de 2020). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de  
<https://www.who.int/es/news-room/detail/08-04-2020-who-timeline---covid-19>
- Sanmartín, R. (2000). La Entrevista en el Trabajo de Campo. *Revista de Antropología Social*.
- Scheins , E. (2015). Cultura organizacional desde la teorís de Edgar Schein. *Clío America*, 9.
- Silva, G., & Bonilla , F. (2018). Un Método para evaluar la competitividad del teletrabajo profesional.  
*Revista Nacional de Administración volumen 9*, 33.
- Silva, J. A. (2014). Flexibilidad y teletrabajo: un estudio bibliométrico. *Perspectiva de Información Científica*, 15.
- The Corporate Executive, B. (2011). Impulsando una Cultura de Alto Desempeño. *The Corporate Executive, Board Company*, 36. Obtenido de [www.clc.executiveboard.com](http://www.clc.executiveboard.com)
- Torres, M., & Paz, K. (2006). Tamaño de una muestra para investigacion de mercado. *Universidad Rafael Landívar, boletín electrónico n°2*.
- Trabajo, M. d. (24 de Agosto de 2016). EXPEDIR LAS NORMAS QUE REGULAN EL TELETRABAJO EN EL SECTOR PROVADO. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Trabajo, M. d. (7 de Abril de 2020). Directrices para la Aplicación de Teletrabajo Emergente durante la Declaratoria de Emergencia Sanitaria. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Universidad de Valparaíso. (2020). GUÍA PARA EL TELETRABAJO. *Centro de Estudio del Trabajo y*, 8.
- Valero Pacheco, I. C., & Riano, M. (2020). Teletrabajo: Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. *Archivos de Prevención y Riesgo Laboral*, 28  
[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1578-25492020000100003&lang=es](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1578-25492020000100003&lang=es).
- Valero, C., & Riaño, M. (2020). Teletrabajo Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. *Archivos de Prevención y Riesgos Laborales*, 28.
- Vásquez, N., & Oviedo, A. (2014). El Teletrabajo una Estrategía de Motivación. *Revista Nacional de Administración*, 16.
- Verano Tacoronte, D., Suarez Falcon, H., & Sosa, C. S. (17 de mayo de 2013). Elteletrabajoylamejoradela movilidaden lasciudades. *elsevier-revista-investigaciones-europeas*, 6.  
 Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-investigaciones-europeas>
- Verano, D., Suárez, H., & Sosa, S. (2013). El teletrabajo y la mejora de la movilidad en las ciudades. *ELSEVIER*, 6.
- Webster, A. (2012). Estadística aplicada a los negocios y la economía 15th Edición. En A. Webster, *Estadística aplicada a los negocios y la economía* (págs. 1-651). Bogotá: Mc Graw Hill.

## ANEXOS

### Anexo 1 Análisis de resultados por preguntas

	EDAD	EXPERIENCIA	SEXO	NÚMERO DE ENCUESTADOS
<b>PROMEDIO</b>	39.52525253	8.595959596	<b>HOMBRE</b>	43
<b>DESVIACIÓN</b>	8.645328377	7.073836808	<b>MUJER</b>	56
<b>COEF DE DESV</b>	21.87%	82.29%	<b>TOTAL</b>	99

Diagrama de Caja y Bigote para las variables Edad y Años de Experiencia en la institución

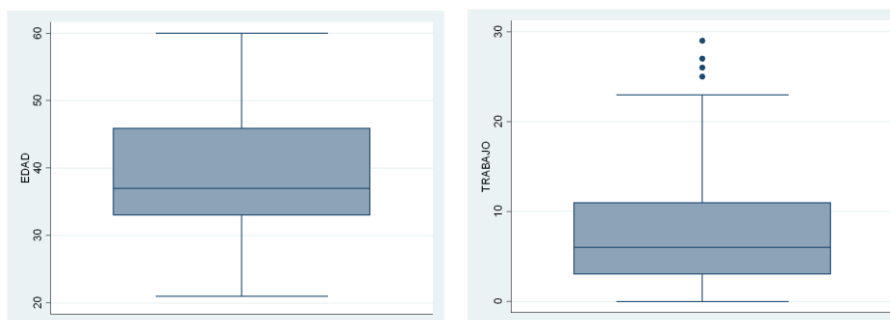
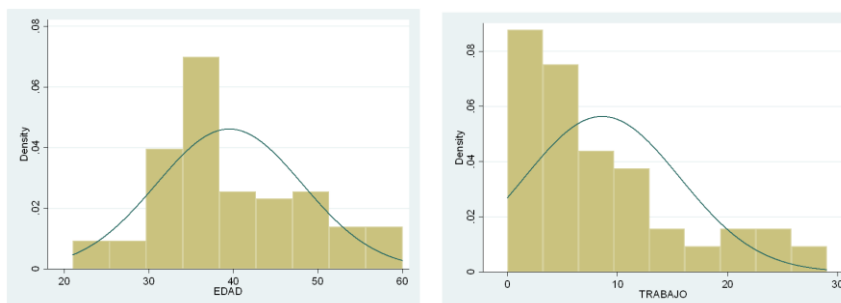


Diagrama de Densidad para las Edad y Años de Experiencia en la institución



Test Exacto de Fischer para la primera categoría de la entrevista

Pregunta	TEST EXACTO DE FISCHER		
	Sexo	Edad	Experiencia
P1	0.653	0.080	0.186
P2	0.102	0.098	0.184
P3	0.132	0.064	0.082
P4	0.462	0.609	0.088
P5	0.539	0.777	0.738
P6	0.726	0.261	0.725
P7	0.574	0.131	0.738
P8	0.644	0.100	0.080
P9	0.267	0.147	0.108

P10	0.044***	0.330	0.690
P11	0.889	0.515	0.04***
P12	0.536	0.692	0.610
P13	0.887	0.194	0.656
P14	0.535	0.470	0.308
P15	0.851	0.966	0.511
P16	0.825	0.192	0.786
P17	0.633	0.063	0.642
P18	0.542	0.088	0.165
P19	0.008***	0.088	0.062
P20	0.791	0.035***	0.714
P21	0.921	0.812	0.030***
P22	0.932	0.590	0.092
P23	0.920	0.109	0.211
P24	0.658	0.265	0.509
P25	0.023***	0.374	0.942
P26	0.009***	0.868	0.557
P27	0.017***	0.136	0.162
P28	0.063	0.017***	0.181
P29	0.932	0.899	0.921
P30	0.395	0.341	0.615
P31	0.848	0.129	0.958
P32	0.210	0.581	0.509
P33	0.240	0.599	0.379
P34	0.193	0.006***	0.011***
P35	0.387	0.257	0.952
P36	0.166	0.311	0.323
P37	0.990	0.681	0.447
P38	0.746	0.571	0.396
P39	0.336	0.899	0.725
P40	0.318	0.146	0.183
P41	0.049***	0.383	0.152
P42	0.474	0.502	0.047***
P43	0.837	0.961	0.012***
P44	0.111	0.793	0.140
P45	0.145	0.042***	0.115

P46	0.613	0.759	0.177
P47	0.277	0.803	0.058
P48	0.700	0.609	0.541
P49	0.833	0.414	0.206
P50	0.798	0.810	0.086
P51	0.199	0.425	0.800
P52	0.518	0.241	0.597
P53	0.132	0.824	0.163
P54	0.702	0.327	0.000***
P55	0.308	0.164	0.118
P56	0.695	0.526	0.190
P57	0.254	0.209	0.846
P58	0.664	0.589	0.702
P59	0.234	0.583	0.517
P60	0.249	0.016***	0.125

#### Descripción de respuestas de preguntas del grupo 1: Habilidades y capacidades

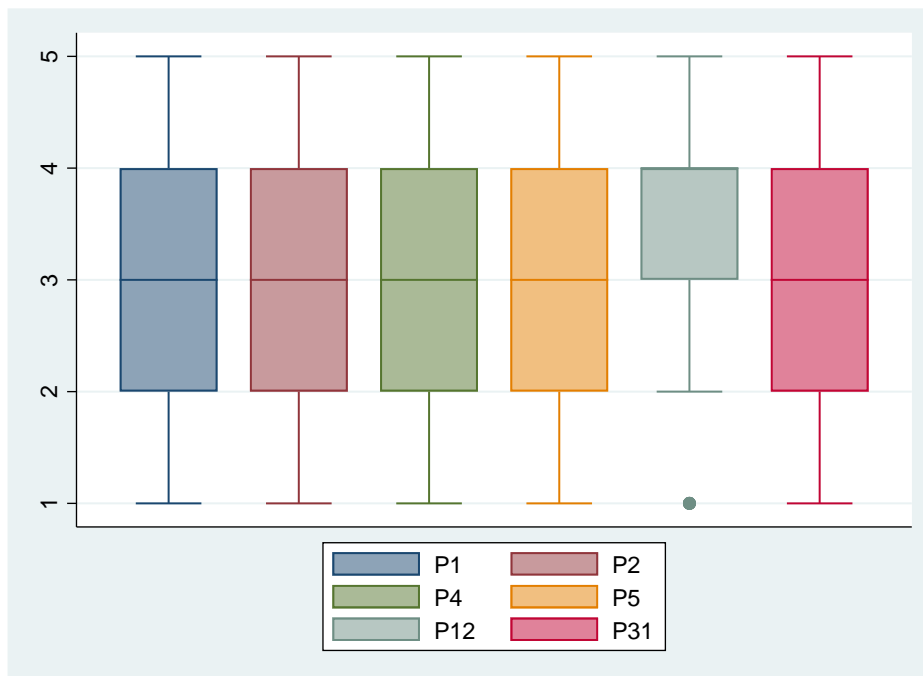
Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
p1	99	3.10101	1.18231	1	5
p2	99	3.050505	1.163858	1	5
p4	99	2.949495	1.119163	1	5
p5	99	2.858586	1.12495	1	5
p12	99	3.59596	1.068273	1	5
p31	99	3.10101	1.156128	1	5

#### Correlograma de respuestas de preguntas del grupo 1: Habilidades y capacidades

	p1	p2	p4	p5	p12	p31
p1	1.0000					
p2	0.1594	1.0000				
p4	0.1350	0.4485	1.0000			
p5	0.1259	0.5978	0.4238	1.0000		
p12	0.1538	0.2956	0.4436	0.3256	1.0000	
p31	-0.0299	0.4815	0.4929	0.5289	0.4134	1.0000

#### Diagrama de Caja y Bigote de respuestas de preguntas del grupo 1: Habilidades y capacidades





Descripción de respuestas de preguntas del grupo 2: Autoridad

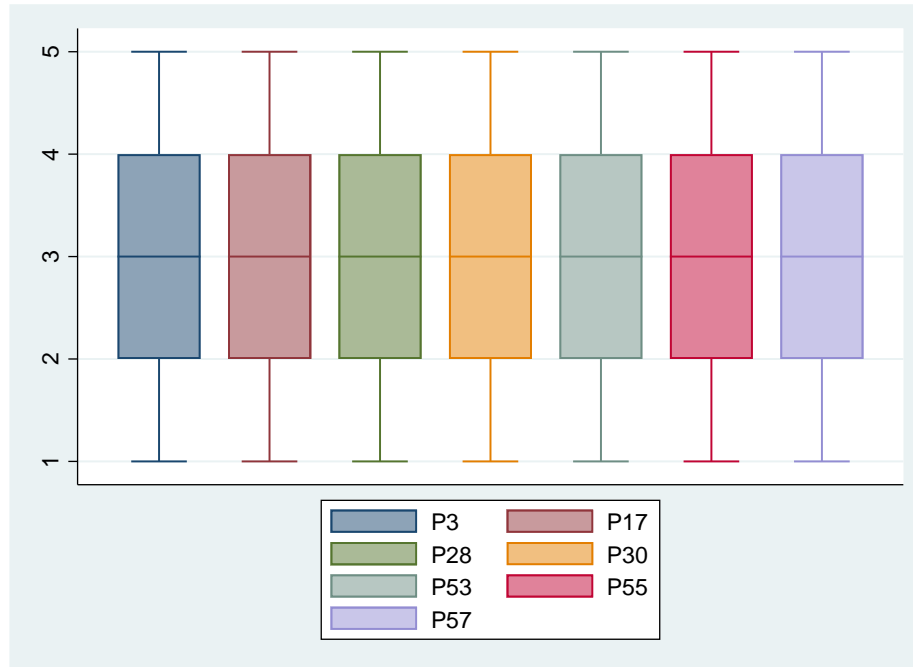
Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
p3	99	2.888889	1.168366	1	5
p17	99	2.808081	1.103582	1	5
p28	99	3.191919	1.094297	1	5
p30	99	2.89899	1.08322	1	5
p53	99	3.060606	1.095614	1	5
p55	99	2.858586	1.212268	1	5
p57	99	3.040404	1.219896	1	5

Correlograma de respuestas de preguntas del grupo 2: Autoridad

```
. corr p3 p14 p25 p30 p53 p55 p57
(obs=99)
```

	p3	p14	p25	p30	p53	p55	p57
p3	1.0000						
p14	0.1916	1.0000					
p25	0.4524	0.0364	1.0000				
p30	0.2329	0.1185	0.5661	1.0000			
p53	0.4597	0.2235	0.6443	0.6673	1.0000		
p55	0.4283	0.1357	0.4907	0.6961	0.5904	1.0000	
p57	0.3254	0.1431	0.6020	0.7444	0.6089	0.7422	1.0000

Diagrama de Caja y Bigote de respuestas de preguntas del grupo 2: Autoridad



Descripción de respuestas de preguntas del grupo 3: Trabajo en equipo

. sum p6 p7 p8 p10 p15 p16 p18 p19 p20 p33 p34 p42 p44 p46 p48 p49 p50

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
p6	99	3.090909	1.050665	1	5
p7	99	3.080808	1.094297	1	5
p8	99	3.191919	1.084932	1	5
p10	99	3.030303	1.073375	1	5
p15	99	2.757576	1.021113	1	5
p16	99	2.808081	1.006882	1	5
p18	99	3	1.030158	1	5
p19	99	3.323232	1.141323	1	5
p20	99	3.050505	1.06305	1	5
p33	99	2.949495	1.146189	1	5
p34	99	3.262626	1.20022	1	5
p42	99	3.121212	1.14529	1	5
p44	99	3.20202	1.059262	1	5
p46	99	3.242424	1.170129	1	5
p48	99	2.888889	1.086925	1	5
p49	99	3.020202	1.029957	1	5
p50	99	3.151515	1.154968	1	5

Correlograma de respuestas de preguntas del grupo 3: Trabajo en equipo

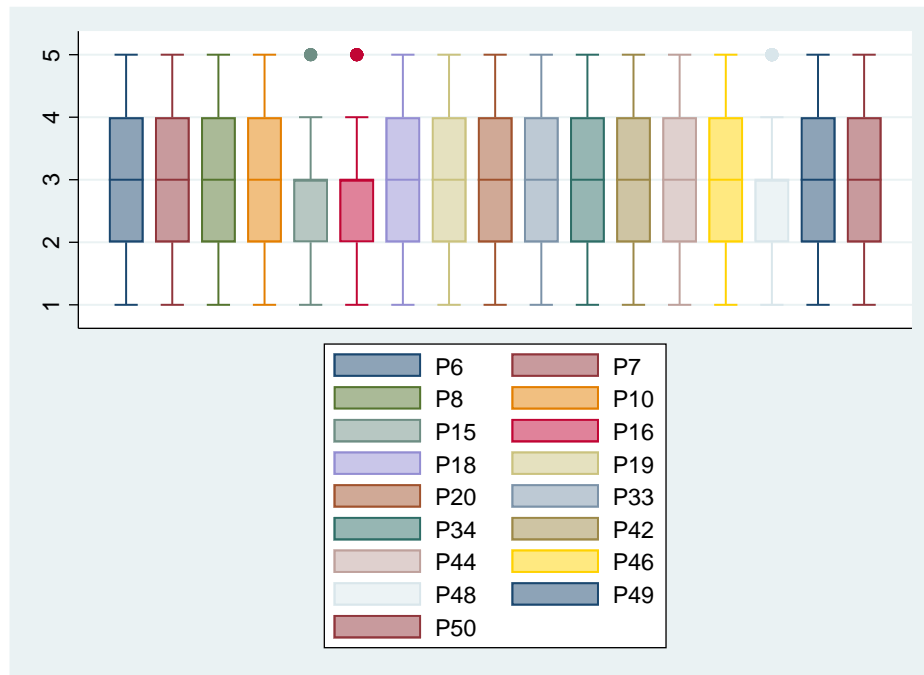
```
. corr p6 p7 p8 p10 p15 p16 p18 p19 p20 p33 p34 p42 p44 p46 p48 p49 p50
(obs=99)
```

	p6	p7	p8	p10	p15	p16	p18	p19	p20	p33	p34	p42
p6	1.0000											
p7	0.0645	1.0000										
p8	0.1367	0.7174	1.0000									
p10	0.1604	0.5104	0.4594	1.0000								
p15	0.1349	0.4652	0.5214	0.3606	1.0000							
p16	0.1324	0.5051	0.5105	0.3548	0.7383	1.0000						
p18	0.1791	0.5703	0.5021	0.4706	0.5626	0.6690	1.0000					
p19	0.1710	0.6080	0.5345	0.3667	0.4182	0.4008	0.5728	1.0000				
p20	0.4252	0.3210	0.4073	0.4726	0.0960	0.1140	0.2609	0.2892	1.0000			
p33	0.0971	0.5646	0.4592	0.5238	0.5038	0.5485	0.4926	0.4416	0.3287	1.0000		
p34	0.4988	0.0303	0.0784	0.2155	0.0358	0.1181	0.0825	0.1981	0.3494	0.2842	1.0000	
p42	-0.0432	0.4562	0.3671	0.3871	0.5751	0.5778	0.5276	0.4459	0.0452	0.5100	0.1845	1.0000
p44	0.0842	0.5668	0.5253	0.3266	0.5174	0.5438	0.5798	0.5363	0.2355	0.5380	0.0461	0.5600
p46	0.1728	0.4627	0.4051	0.4166	0.5279	0.5076	0.5164	0.3686	0.1951	0.5190	0.3175	0.7317
p48	0.1608	0.3679	0.3471	0.3878	0.4076	0.4465	0.2734	0.3583	0.2963	0.4541	0.2181	0.3798
p49	0.1492	0.5780	0.4622	0.4794	0.5869	0.5745	0.6059	0.4979	0.2414	0.6146	0.1690	0.6207
p50	0.1399	0.4908	0.3837	0.4490	0.4295	0.4552	0.4974	0.4269	0.2680	0.6225	0.2728	0.5877

	p44	p46	p48	p49	p50
p44	1.0000				
p46	0.5364	1.0000			
p48	0.3831	0.4306	1.0000		
p49	0.5761	0.7071	0.5854	1.0000	
p50	0.5502	0.6974	0.5094	0.6751	1.0000

Diagrama de Caja y Bigote de respuestas de preguntas del grupo 3: Trabajo en Equipo.



Descripción de respuestas de preguntas del grupo 4: Misión y Visión

. sum p21 p22 p23 p26 p27 p56 p58 p59 p60

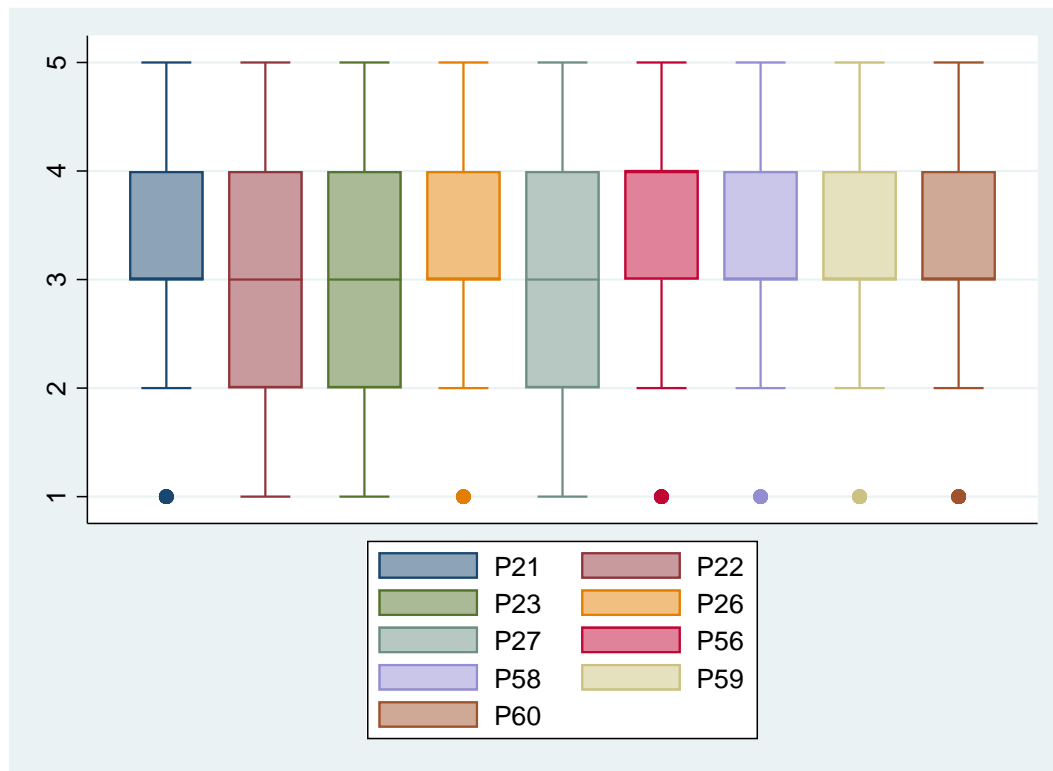
Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
p21	99	3.20202	1.133712	1	5
p22	99	3.090909	1.170129	1	5
p23	99	3.272727	1.158977	1	5
p26	99	3.242424	1.031058	1	5
p27	99	3.141414	1.040115	1	5
p56	99	3.383838	1.066245	1	5
p58	99	3.30303	1.063826	1	5
p59	99	3.181818	1.043577	1	5
p60	99	3.232323	1.104982	1	5

**Correlograma de respuestas de preguntas del grupo 4: Misión y Visión.**

. corr p21 p22 p23 p26 p27 p56 p58 p59 p60  
(obs=99)

	p21	p22	p23	p26	p27	p56	p58	p59	p60
p21	1.0000								
p22	0.8552	1.0000							
p23	0.8507	0.8167	1.0000						
p26	0.5164	0.4890	0.5418	1.0000					
p27	0.6505	0.5930	0.6449	0.6718	1.0000				
p56	0.5092	0.4870	0.5255	0.5921	0.5486	1.0000			
p58	0.5833	0.6088	0.5944	0.5929	0.5972	0.6611	1.0000		
p59	0.4947	0.5546	0.5070	0.5466	0.5777	0.6519	0.7771	1.0000	
p60	0.5894	0.6385	0.6353	0.5770	0.5926	0.5731	0.7468	0.6975	1.0000

**Diagrama de Caja y Bigote de respuestas de preguntas del grupo 4: Misión y Visión.**



Descripción de respuestas de preguntas del grupo 5: Atención al Cliente

```
. sum p36 p37 p38 p39
```

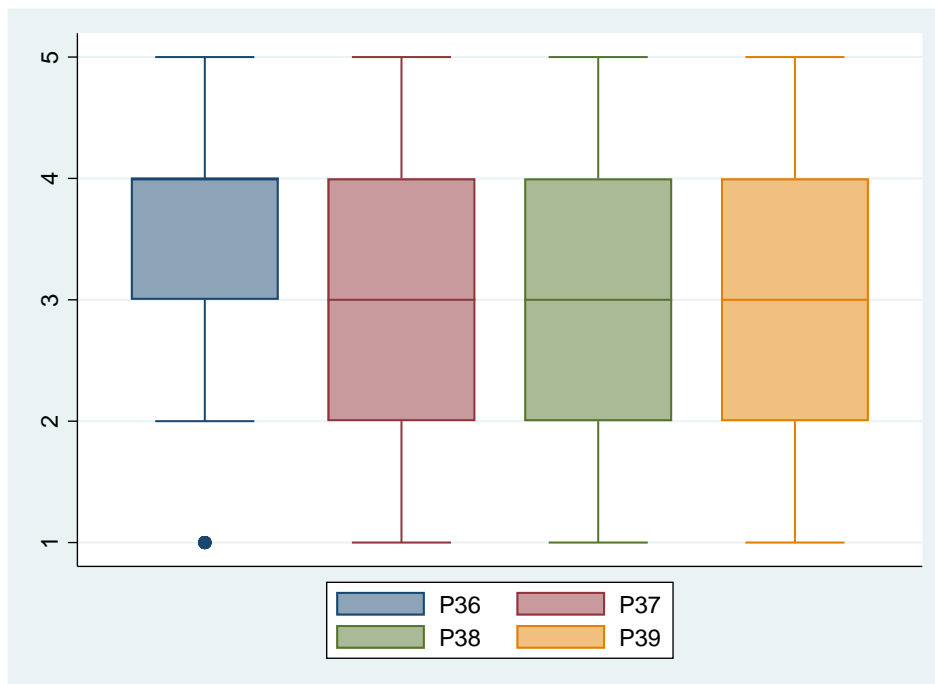
Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
p36	99	3.363636	1.181961	1	5
p37	99	3.151515	1.043577	1	5
p38	99	3.070707	1.171538	1	5
p39	99	2.949495	1.137252	1	5

Correlograma de respuestas de preguntas del grupo 5: Atención al Cliente

```
. corr p36 p37 p38 p39
(obs=99)
```

	p36	p37	p38	p39
p36	1.0000			
p37	0.6829	1.0000		
p38	0.6518	0.7089	1.0000	
p39	0.3250	0.2301	0.2631	1.0000

Diagrama de Caja y Bigote de respuestas de preguntas del grupo 5: Atención al Cliente



Descripción de respuestas de preguntas del grupo 6: Autopercepción

. sum p9 p11 p13 p14 p24 p25 p29 p32 p35 p41 p43 p45 p47 p51 p52 p54

Variable	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
p9	99	3.080808	1.103582	1	5
p11	99	3.292929	1.136164	1	5
p13	99	2.959596	1.211503	1	5
p14	99	3.323232	1.210737	1	5
p24	99	3.020202	1.078357	1	5
p25	99	3.010101	1.08322	1	5
p29	99	3.10101	1.054581	1	5
p32	99	3.111111	1.105542	1	5
p35	99	3.161616	1.184139	1	5
p41	99	3.252525	1.04338	1	5
p43	99	3.040404	1.096555	1	5
p45	99	2.979798	1.087778	1	5
p47	99	3.141414	1.0974	1	5
p51	99	3.505051	1.128244	1	5
p52	99	3.343434	1.161997	1	5
p54	99	3.414141	1.10666	1	5

Correlograma de respuestas de preguntas del grupo 6: Autopercepción

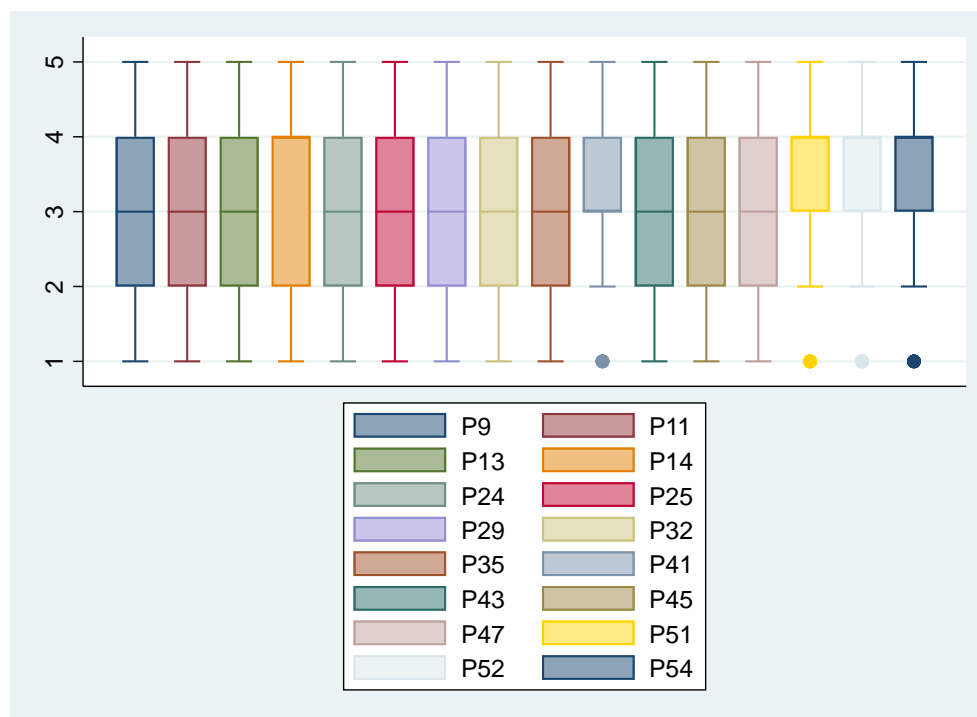
```
. corr p9 p11 p13 p14 p24 p25 p29 p32 p35 p41 p43 p45 p47 p51 p52 p54
(obs=99)
```

	p9	p11	p13	p14	p24	p25	p29	p32	p35	p41	p43	p45
p9	1.0000											
p11	0.4529	1.0000										
p13	0.4146	0.2830	1.0000									
p14	0.1330	0.1159	0.2316	1.0000								
p24	0.0672	0.1117	0.2115	0.3232	1.0000							
p25	0.5456	0.3541	0.5524	0.0364	0.2357	1.0000						
p29	0.4751	0.3753	0.4665	0.0301	0.0072	0.6065	1.0000					
p32	0.4191	0.3069	0.5900	0.1559	0.2292	0.5785	0.5067	1.0000				
p35	0.3725	0.3664	0.4740	0.2265	0.3011	0.5954	0.4934	0.6955	1.0000			
p41	0.3986	0.3415	0.4683	0.3871	0.1677	0.5304	0.4866	0.4974	0.5448	1.0000		
p43	0.5116	0.4409	0.4928	0.0439	0.1891	0.5580	0.5435	0.5350	0.4271	0.4280	1.0000	
p45	0.5369	0.5167	0.4717	0.0747	0.1047	0.5631	0.5444	0.5704	0.4858	0.4451	0.6936	1.0000
p47	0.4960	0.2120	0.5109	0.1572	0.0752	0.4452	0.6224	0.6345	0.5162	0.4319	0.4955	0.5324
p51	0.3848	0.3610	0.4779	0.3200	0.2012	0.4550	0.4112	0.5436	0.4500	0.6447	0.3875	0.4491
p52	0.4317	0.4100	0.5173	0.2684	0.1328	0.5404	0.5543	0.5896	0.5970	0.6011	0.4695	0.5061
p54	0.3901	0.4219	0.1800	0.4246	0.3435	0.3285	0.1824	0.3957	0.3611	0.4741	0.3813	0.4563

	p47	p51	p52	p54
p47	1.0000			
p51	0.5928	1.0000		
p52	0.5857	0.7926	1.0000	
p54	0.3462	0.4519	0.4041	1.0000

Diagrama de Caja y Bigote de respuestas de preguntas del grupo 6: Autopercepción



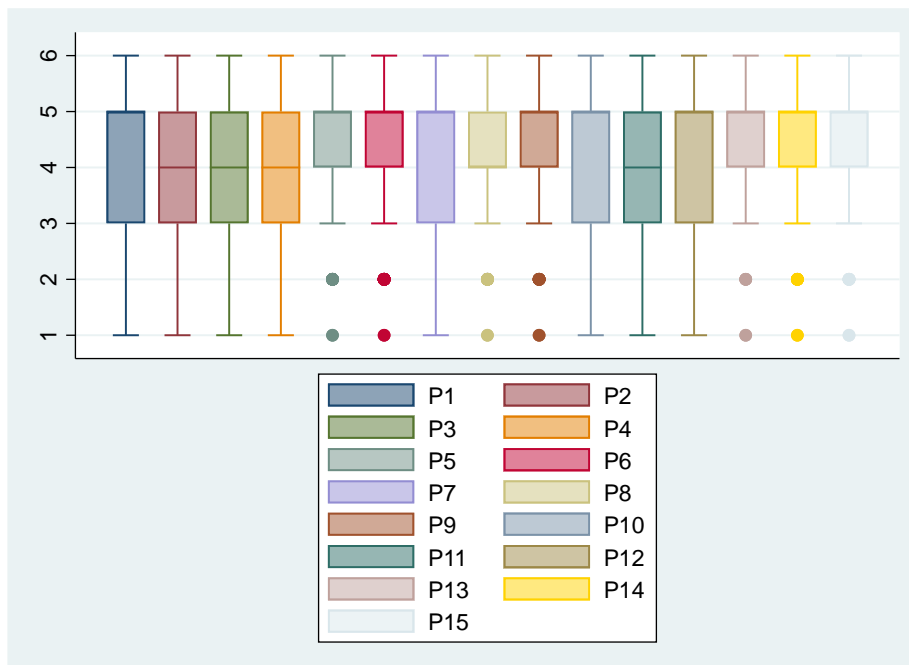
Curtosis para la Categoría 2: Impactos del Teletrabajo

stats	p1	p2	p3	p4	p4	p5	p6	p7	p8	p9	p10
kurtosis	3.097399	2.090514	2.06398	2.775715	2.775715	3.013116	2.610407	2.43324	2.643811	3.158188	2.879973

stats	p11	p12	p13	p14	p15
kurtosis	1.987776	2.448299	3.141588	2.669254	3.871733

Diagrama de Caja y Bigote para la Categoría 2: Impactos del Teletrabajo



Test Exacto de Fischer para la Categoría 2: Impactos del teletrabajo.

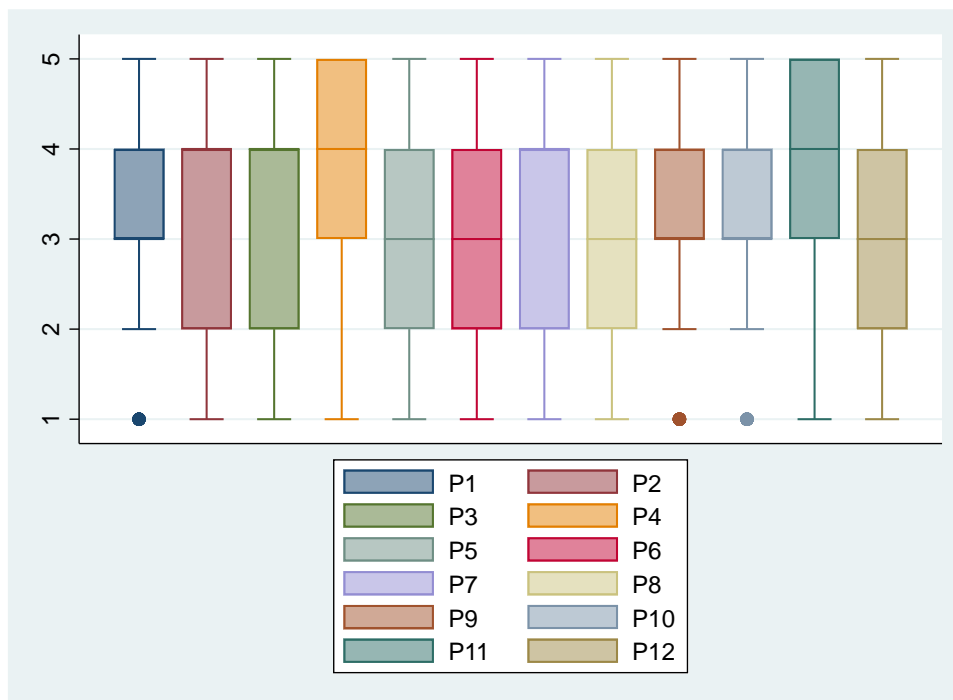
Pregunta	TEST EXACTO DE FISCHER		
	Sexo	Edad	Experiencia
P1	0.420	0.357	0.352
P2	0.425	0.833	0.295
P3	0.856	0.690	0.223
P4	0.748	0.775	0.918
P5	0.816	0.471	0.710
P6	0.822	0.255	0.981
P7	0.752	0.079	0.248
P8	0.958	0.062	0.581
P9	0.553	0.281	0.222
P10	0.931	0.073	0.000***
P11	0.827	0.767	0.675
P12	0.791	0.136	0.111
P13	0.345	0.776	0.002***
P14	0.517	0.170	0.004***
P15	0.849	0.717	0.006***

Curtosis para la Categoría 3: Cualidades de la Institución.



KURTOSIS												
stats	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	
-----+												
kurtosis	2.398715	1.929161	2.069312	2.743906	2.242259	2.15237	2.1479	2.226001	2.390896	2.18545	2.774496	
-----+												
stats	P12											
-----+												
kurtosis	1.850765											
-----												

Anexo 27. Diagrama de Caja y Bigote para la Categoría 3: Cualidades de la Institución



Test Exacto de Fischer para la Categoría 3: Impactos del teletrabajo.

Pregunta	TEST EXACTO DE FISCHER		
	Sexo	Edad	Experiencia
P1	0.054	0.325	0.973
P2	0.695	0.963	0.359
P3	0.768	0.630	0.065
P4	0.511	0.572	0.488
P5	0.820	0.265	0.900
P6	0.327	0.797	0.399
P7	0.834	0.926	0.387
P8	0.035***	0.959	0.591
P9	0.376	0.994	0.019***
P10	0.457	0.585	0.098

P11	0.376	0.603	0.282
P12	0.587	0.540	0.079

Anexo 2 Reporte de análisis cualitativo de Atlas.ti

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:1 [No existe un mecanismo definid...] (1:176-1:445)**

Códigos: [Valoración hecha por los usuarios]

No memos

No existe un mecanismo definido, cuando se presentan quejas o denuncias, los usuarios buscan llegar al director provincial, hacerle conocer su experiencia y esperan un respectivo llamado de atención al funcionario o pueden presentar un oficio indicando el particular

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:2 [En las unidades médicas existe...] (1:446-1:626)**

Códigos: [Habilidades de gestión]

No memos

En las unidades médicas existen los teléfonos rojos para uso de los afiliados, los reportes lo reciben a nivel nacional y ellos trasladan a cada director de las casas de salud

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:3 [pocas han sido las felicitación...] (1:629-1:736)**

Códigos: [Calidad de servicio]

No memos

Pocas han sido las felicitaciones o agradecimientos, más lo emplean los ciudadanos para quejas y denuncias

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:4 [hora con el distanciamiento de...] (1:1198-1:1367)**

No códigos

No memos

Hora con el distanciamiento debido, las horas establecidas por el COE y el sistema de turnos en línea, al IESS lo ven como una institución centralizada de poca ayuda.

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:5 [cada coordinación revisa con s...] (1:891-1:1081)**

Códigos: [Habilidades de organización]

No memos

Cada coordinación revisa con su personal la pertinencia de modalidad presencial o de teletrabajo, y se atiende únicamente de manera presencial en el Centro de Atención Universal y BIESS,

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:6 [ahora con el distanciamiento d...] (1:1197-1:1367)**

Códigos: [Imagen Corporativa]

No memos

Ahora con el distanciamiento debido, las horas establecidas por el COE y el sistema de turnos en

línea, al IESS lo ven como una institución centralizada de poca ayuda.

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:7 [No, a los funcionarios les fal...]**

**(1:1487-1:1614)** Códigos: [Calidad de servicio]

No memos

No, a los funcionarios les falta sentido de pertenencia institucional, valor y responsabilidad ante su trabajo y sus acciones,

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:8 [las directrices son interpreta...]**

**(1:1616-1:1690)**

Códigos: [Habilidades de organización]

No memos

Las directrices son interpretadas por cada área a su manera y conveniencia.

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:9 [Se sujeta a disposiciones de p...]**

**(1:1804-1:1902)** Códigos: [Estrategias corporativas]

No memos

Se sujeta a disposiciones de planta central, falta de planificación y una mesa técnica para crisis.

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:10 [Es tan difícil ser independiente...]**

**(1:1905-1:2098)** Códigos: [Estrategias corporativas]

No memos

Es tan difícil ser independiente y trabajar autónomamente, pues para todo se necesita aprobación de nivel central (Quito), y es una pérdida de tiempo, pues las respuestas son demasiado lentas

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:11 [Para el personal interno se to...]**

**(1:2212-1:2651)** Códigos: [Estrategias corporativas]

No memos

Para el personal interno se tomaron algunas medidas que se iban a aplicar a partir del 16 de marzo, pero tras el confinamiento se dispuso tele trabajo, una coordinación si puso en riesgo la salud de sus funcionarios, pues debían cumplir la mayoría de horas presenciales, en el edificio.

No hubo la coordinación necesaria entre las áreas, y cada coordinador planifico de acuerdo a sus necesidades, más no a una necesidad institucional

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:12 [No, a cada dirección provincia...]**

**(1:2702-1:2783)** Códigos: [Estrategias corporativas]

No memos

No, a cada dirección provincial le falta autonomía y descentralización de procesos

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:13 [o existe un equipo que lidere ...]**

**(1:2788-1:2940)** Códigos: [Habilidades de organización]

No memos

Existe un equipo que lidere las iniciativas, los coordinadores a veces están más concentrados en aspectos políticos y no en la realidad institucional

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:14 [En general, en la dirección pr...]** (2:115-2:285) Códigos: [Habilidades de organización]

No memos

En general, en la dirección provincial el equipo es bueno, pero como en toda institución, existe gente a la que le falta compromiso y áreas que se creen un mundo aparte.

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:15 [Creería que no, las áreas no r...]** (2:501-2:656) Códigos: [Estrategias corporativas]

No memos

Creería que no, las áreas no reportan mayor cosa a talento humano, no tenemos una cultura organizacional de felicitación o reconocimiento a los servidores

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:16 [entiendo que si hay áreas con...]** (2:659-2:863) Códigos: [Habilidades de organización]

No memos

Entiendo que si hay áreas consolidadas que sacan su trabajo a tiempo, pero estamos también las áreas que trabajamos prácticamente solas, pero dependemos de información de los demás para generar insumos.

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:17 [A nivel nacional y local, se h...]** (2:1134-2:1434) Códigos: [Imagen Corporativa]

No memos

A nivel nacional y local, se habla de compromiso, transparencia, 0 corrupción y responsabilidad, pero lastimosamente no se aplica a cada funcionario, pues hay personas que ven a la institución como su plataforma para otros fines, o llegaron por palancas y hacen cualquier otra cosa menos trabajar.

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:18 [Compromiso, transparencia, 0 c...]** (2:1511-2:1723) (Códigos: [Habilidades de gestión])

No memos

Compromiso, transparencia, 0 corrupción y responsabilidad, mediante varias vías de comunicación interna y externa llegan mensajes a los funcionarios, más discursos de las autoridades nacionales y provinciales.

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:19 [No, falta un área de talento h...]** (2:1820-2:1980)

Códigos: [Habilidades de gestión]

No memos

No, falta un área de talento humano más centrada en comunicación organizacional e interna. El área de talento humano lo último que hace es gestionar el talento.

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:20 [No, máximo pagan cierto porcen...]** (2:2122-2:2265) Códigos: [Estrategias corporativas]

No memos

No, máximo pagan cierto porcentaje de horas extras, pero eso no aplica a todos los funcionarios. No existe ningún otro incentivo de motivación.

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:21 [Si, desde el año 2019 pudimos ...] (2:2341-2:2447)** Códigos: [Habilidades tecnológicas]

No memos

Si, desde el año 2019 pudimos asistir a unas capacitaciones en la Universidad de Cuenca muy interesantes.

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:22 [No, falta un poco más de la in...] (3:65-3:312)**

Códigos: [Habilidades tecnológicas]

No memos

No, falta un poco más de la institución y compromiso de los servidores, no puede ser posible que IESS coordine con Contraloría General del Estado para capacitaciones virtuales y la gente no haga porque se olvidó, se complicó o bloqueó la clave.

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:23 [Si, por lo general lo hace el ...] (3:465-3:572)** Códigos: [Habilidades de organización]

No memos

Si, por lo general lo hace el director provincial en su discurso con los coordinadores y unidades médicas.

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:24 [Si conozco porqué es parte de ...] (3:894-3:962)** )

Códigos: [Calidad de servicio]

No memos

Si conozco porqué es parte de mi trabajo, pero por iniciativa propia.

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:25 [Si conocía] (3:1482-3:1491)**

Códigos: [Misión y objetivos]

No memos

Si conocía

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:26 [No totalmente, falta compromiso...] (3:1559-3:1652)**

Códigos: [Misión y objetivos]

No memos

No totalmente, falta compromiso en la eficiencia y eficacia por parte de algunos funcionarios.

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:27 [Si y durante los casi 3 años q...] (3:1721-3:1829)**

Códigos: [Misión y objetivos]

No memos

Si y durante los casi 3 años que soy responsable del área, considero haberlos cumplido con

responsabilidad.

**P 3: Entrevista Director Provincial Carlos Orellana.pdf - 3:28 [El problema de mi área se ha c...] (4:1-4:303)**

Códigos: [Habilidades de organización]

No memos

El problema de mi área se ha centrado en el personal, por mucho tiempo estuve sola y cuando me dieron a dos colaboradores más, fueron personas 0 comprometidas con su labor, servidores que trabajan menos de las 8 horas, problemáticos, con bastante desconocimiento y falencias en la parte operativa.

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:1 [No hay un seguimiento a la ges...] (1:176-1:241)**

Códigos: [Habilidades de gestión]

No memos

No hay un seguimiento a la gestión que se realiza como Institución

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:2 [lo que se mide al final del día...] (1:244-1:352)**

Códigos: [Valoración hecha por los usuarios]

No memos

Lo que se mide al final del día son los resultados, pero eso no significa que se tiene clientes satisfechos

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:3 [es normal que muchas personas ...] (1:378-1:556)**

Códigos: [Calidad de servicio]

No memos

Es normal que muchas personas me escriban todo el tiempo, por diferentes temas, es muy común que luego les llame a preguntar cómo les fue, si la atención fue adecuada oportuna

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:4 [hay ciertas herramientas de me...] (1:671-1:841)**

Códigos: [Valoración hecha por los usuarios]

No memos

Hay ciertas herramientas de medición, pero no son del todo eficaces, ya que la infraestructura del y IESS y el alcance de sus servicios queda pequeño a lado de la demanda

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:5 [La gente se siente valorada un...] (1:947-1:1103)** Códigos: [Valoración hecha por los usuarios]

No memos

La gente se siente valorada un poco más, ahora con la modalidad del teletrabajo, y sienten que es beneficioso que un servidor le llame para dar seguimiento

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:6 [incluso la gente ha valorado**

**lo...]** (1:1107-1:1189)Códigos: [Imagen Corporativa]

No memos

Incluso la gente ha valorado los servicios que ofrece el IESS en su página virtual

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:7 [Las crisis nos pone ante oportu...]** (1:1800-1:2106)Códigos: [Calidad de servicio]

No memos

Las crisis nos ponen ante oportunidades y esta crisis nos permito lograr resultados interesantes, por ejemplo, auditoria médica hemos logrado llegar a la planificación prevista en el menor tiempo posible, ayudo mucho el teletrabajo, pues se logró resultados en 6 meses, lo que antes se hacía en 18 meses

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:8 [fue beneficioso el teletrabajo...]** (1:2150-1:2437)Códigos:[Estrategias corporativas]

No memos

Fue beneficioso el teletrabajo, por eso he pedido que, al momento de adquirir computadoras, estas sean portátiles, para que los servidores se puedan llevar a su casa, ya que algunos trabajadores se dificultaron por no tener las herramientas necesarias para desarrollar el teletrabajo

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:9 [por ejemplo la computadora de ...]** (1:2441-1:2625)Códigos: [Habilidades de organización]

No memos

Por ejemplo la computadora de la casa fue la que usaron los hijos para clases, la esposa el esposo para el trabajo y eso dificulto en algunos casos el desarrollo de sus actividades.

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:10 [El tema tecnológico en esta in...]** (1:2739-1:2885) (Super)

Códigos: [Habilidades tecnológicas]

No memos

El tema tecnológico en esta institución ha sido abandonado históricamente, el presupuesto para este año vamos a invertir en tecnología y equipos,

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:11 [este año vamos a invertir en te...]** (1:2837-1:3295)Códigos: [Estrategias corporativas]

No memos

Este año vamos a invertir en tecnología y equipos, considerando que muchos van hacer teletrabajo de por vida, ya que el teletrabajo llego y para quedarse, porque se optimiza otros recursos que algunas personas no consideran, ya que hay una cadena de valor atrás del teletrabajo, menos gastos, espacios, consumo, no soy de las personas que me fijo en un horario, sino en los resultados y eso nos permite mejorar la planificación, y es mucho más medible.

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:12 [nos ha llevado a**

**diferenciar q...] (2:299-2:632)**

Códigos: [Habilidades de organización]

No memos

Nos ha llevado a diferenciar que sí y que no, identificando que áreas pueden trabajar desde su domicilio y que áreas no lo pueden hacer definitivamente, así se buscó diferentes mecanismos para seguir brindando los servicios en su totalidad, claro que no todo es color de rosa y no todos los procesos tienen el mismo tratamiento.

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:13 [El IESS es una institución más...] (2:683-2:1215)**

Códigos: [Habilidades de organización]

No memos

El IESS es una institución más anárquica y más retrograda que tiene el país, vengo de una escuela de planificación y cuando llego acá me desespero, porque no pasa por mi voluntad los temas aquí, porque hay un centralismo letal, que termina asfixiando la posibilidad inclusive de ser creativos y de poder tener respuestas más rápida a los afiliados, ya que todo pasa por la autorización de Quito, y la Dirección Nacional de Tecnología no logra desarrollar un sistema que nos apoye en poder generar respuestas más rápidas .

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:14 [Desde que llegue he tratado de...] (2:1547-2:1881)**

Códigos: [Estrategias corporativas]

No memos

Desde que llegue he tratado de implementar temas de planificación, en mi caso siempre estoy revisando con los coordinadores del área temas de planificación, y me involucro en cada área y tanto es así que terminó asumiendo responsabilidades que no deben ser mías, pero con el afán de mejorar a la institución, uno termina haciendo

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:15 [No, en realidad ahora que no t...] (2:2414-2:2479) )**

Códigos: [Habilidades de organización]

No memos

No, en realidad ahora que no tenemos el equipo de auditoria medica

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:16 [por eso estoy pidiendo que den...] (2:2938-2:3120) (**

Códigos: [Estrategias corporativas]

No memos

Por eso estoy pidiendo que, dentro del plan de capacitación anual, se de un taller de planificación estratégica institucional, porque es difícil que alguien ame algo que no conozca

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:17 [Es difícil pensar que exista u...] (3:1-3:351)**

Códigos: [Habilidades de organización]

No memos



Es difícil pensar que exista una visión compartida cuando no se ha construido nada en conjunto, es una institución que ha sido manejada tan clientelaramente, y esta fraccionada la visión que existe de la institución, no hay un norte, cada quien trabaja por su lado, pretendiendo cumplir objetivos los mismos que son colocados desde nivel central,

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:18 [existen indicadores que no repr...] (3:361-3:403)**

Códigos: [Valoración hecha por los usuarios]

No memos

Existen indicadores que no representan nada,

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:19 [y pienso que es por qué no fue...] (3:407-3:728)**

Códigos: [Imagen Corporativa]

No memos

Pienso que es porque no fueron construidos en territorio, donde se maneja la realidad de los procesos y diversas realidades, me incomoda como se lleva el manejo de estos indicadores, ya que muchas de las veces califican mal, por indicadores que no son de nuestra competencia y legalmente es imposible ejecutarse.

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:20 [Siempre se va a tratar de fome...] (3:805-3:891)**

Códigos: [Calidad de servicio]

No memos

Siempre se va a tratar de fomentar valores que para mí debería ser condiciones humanas,

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:21 [Se ha hecho un poco de esfuerzo...] (3:1158-3:1200)**

Códigos: [Habilidades de gestión]

No memos

Se ha hecho un poco de esfuerzo al respecto

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:22 [n mi caso usted ve, trato de e...] (3:2116-3:2281)**

Códigos: [Estrategias corporativas]

No memos

En mi caso usted ve, trato de estarme acercando, de visitarle de vez en cuando en cada piso, conversar con las personas, hemos hecho actividades sociales importantes

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:23 [La institución como tal no hace...] (3:2549-3:2830)**

Códigos: [Habilidades de organización]

No memos

La institución como tal no hace mayor esfuerzo, por el hecho que son puestos de libre remoción,

más bien se ha manejado de forma personal, del acercamiento que tengo con todos, o eventos sociales que he podido participar, pero no es algo institucional, y en eso estoy trabajando

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:24 [Ahora estamos trabajando en un...] (3:2906-4:327)**

Códigos: [Habilidades tecnológicas]

No memos

Ahora estamos trabajando en un módulo de capacitación, la idea mía es que podamos también tener algunos módulos que podamos seguir trabajando muchos más de cerca, voy a tratar de ir en cada piso construyendo estos todas con las mismas personas, para que esa experiencia que existe en cada área pueda ser mejorada, saldrán cosas que sin duda nosotros podamos resolver, y el error más grande que tenemos es querer contratar consultorías para resolver temas que son comunes y del día a día, y la mejor consultoría es sentarse con la gente y conversar, con la gente que realmente conoce el proceso y nos digan, "esto es lo que estamos haciendo mal" porque yo entiendo que no se ha mecanizado el trabajo tanto aquí para decir que la gente hace las cosas de manera monótona sin darse cuenta, y la reflexión diaria, si con eso se cumple con los objetivos que tenemos con la institución, eso estamos retomando, justamente se estaba planificando en estos días, algunos talleres que vamos ir haciendo por pis

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:25 [s bueno que la gente conozca t...] (4:396-4:559)**

Códigos: [Habilidades tecnológicas]

No memos

Es bueno que la gente conozca temas administrativos, como contratación pública, financiero, sin duda son vitales, pero si no es un buen ser humano no sirve de nada

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:26 [renar o buscar un cambio en co..] (4:1172-4:1336)**

Códigos: [Calidad de servicio]

No memos

Frenar o buscar un cambio en conjunto, hay gente que no es empática con nadie, gente que es un mundo aparte, pero es con lo que tenemos que trabajar todos los días.

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:27 [Aquí se planifica siempre y so...] (4:1489-4:1985)**

Códigos: [Imagen Corporativa]

No memos

Aquí se planifica siempre y soy de las personas que me gusta dar seguimiento de los avances, de los planes los POA, los temas de riesgos, lamentablemente en la mayor parte de cosas nos quedamos por los temas centralistas, por ejemplo quiero calificar la gestión de riesgos de trabajo y resulta que la mayor parte de los temas depende de un informe, directriz de Quito y no avanza, a pesar que se mandan los insisto de los inicitos y finalmente los resultados no tengo y eso sí es

problema

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:28 [Sí, e hicimos un trabajo inter...] (4:2373-4:3128)**

Códigos: [Imagen Corporativa]

No memos

Sí, e hicimos un trabajo interesante, por el hecho de que en momento determinado Paúl Granda estuvo en la dirección, en la representación del directorio del IESS, fue importante, porque Paúl también viene de la escuela de planificación y lo primero que se trató de hacer fue un estudio de la realidad de la Institución la misma que no se tenía, y de la que nadie quiere conversar, una realidad que inclusive en los estudios actuariales, sí se hacían, lo manejaban como secreto de estado, nunca eran compartido con los afiliados, finalmente los dueños somos los afiliados y creo que ese ejercicio que hizo Paúl fue interesante, porqué nos permitió partir de la realidad y luego tener talleres en todo el país para hablar de la visión del IESS

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:29 [porque aquí el director del IE...] (5:332-5:655)**

Códigos: [Habilidades de organización]

No memos

Porque aquí el director del IESS es una figura decorativa, porque cada seguro tiene su propia autonomía e independencia y sus propias responsabilidades y la mayoría no me responden directamente a mí, primero deben responder a Quito donde está centralizada la atención, y esos tipos de temas son los que hay que cambiar

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:30 [on la pandemia se cayó al piso...] (5:1639-5:2080) (Super)**

Códigos: [Imagen Corporativa]

No memos

Con la pandemia se cayó al piso y con los escándalos de corrupción creo que quedó hasta sepultada la posibilidad de que la gente piense en un escenario que le genere ilusión y confianza en el IESS, casi todas las preguntas que este rato hiciéramos a un montón de afiliados, son respuestas dantescas le ven al IESS con una carga emotiva negativa brutal que no permite pensar en esa posibilidad de que se pueda hacer cosas diferentes.

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:31 [Sí, es un deber de cada emplea...] (5:2395-5:2584)**

Códigos: [Misión y objetivos]

No memos

Sí, es un deber de cada empleado conocer la misión y visión de la empresa, siempre se le indica al inicio de su relación de dependencia, además de siempre estar a la vista de cada oficina

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:32 [A pesar de todo no tengo duda ...] (5:2653-5:2968)**

Códigos: [Misión y objetivos]

No memos

A pesar de todo no tengo duda que el IESS cumple su misión, ya que el principio del IESS como la solidaridad que es el pilar fundamental de cualquier seguridad social se está cumpliendo, creo que puede haber errores imperdonables, errores que no merecen olvido, pero también hay muchos aciertos todos los días,

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:33 [Azuay, Cañar y Morona siempre ...] (6:317-6:501)**

Códigos: [Misión y objetivos]

No memos

Azuay, Cañar y Morona siempre nos estamos reuniendo, planificamos, revisamos, nos ha ido bien, claro que siempre se puede mejorar, siempre y cuando el centralismo quedase a un lado

**P 4: Entrevista Director Provincial Dr. Carlos Orellana.pdf - 4:34 [entro de cada área de gestión ...] (6:699-6:1052**

Códigos: [Misión y objetivos]

No memos

Dentro de cada área de gestión cada compañero sabe cuáles son sus objetivos, las metas a cumplir, para llegar a esto hemos trabajado desde que llegué a la Institución, porque antes se mal gastaban recursos y esfuerzos por no tener los objetivos claros, ahora yo sí puedo decir que cada uno sabe que es lo que tiene que hacer en su ámbito de gestión.