



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE POSGRADOS

Maestría en Gestión del Talento Humano I

“Estudio de la cultura organizacional de Embutidos Piggis en la aplicación de teletrabajo”

Autora:

Tania Lorena Astudillo

Directora:

Sibila Astudillo

Cuenca, Ecuador

2021

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico en primer lugar, a Dios por darme el don de la vida, a mis padres que, a pesar de no estar físicamente conmigo, sé que me han acompañado en este proceso.

A mi esposo y a mis tres Marías quienes son el motor de mi vida.

Lorena Astudillo

AGRADECIMIENTO

Agradezco en especial a mi esposo e hijas por el apoyo incondicional para lograr culminar esta meta.

A mis padres que desde el cielo me acompañan.

A mi hermana Tere por sus palabras de aliento para tomar este reto y cumplir esta meta.

Lorena Astudillo

RESUMEN

La cultura organizacional es un proceso que combina diversos factores tales como las normas, las costumbres, los hábitos y todas aquellas características que hacen única a la empresa, diferenciándola de otras. El presente proyecto de investigación tiene por objetivo identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura empresarial de Embutidos Piggis al momento de implementar teletrabajo en el período de crisis mundial ocasionada por el coronavirus (COVID-19). Se plantea una estructura de trabajo basada en la aplicación de una metodología de investigación mixta que consta de un análisis cualitativo y cuantitativo. Además, se realizó un análisis factorial sobre los resultados obtenidos a través de cuestionarios aplicados al personal para establecer las principales características de la cultura de Embutidos Piggis. Al identificar los principales factores de la cultura de la empresa Embutidos Piggis son autonomía individual, estructura enfocada en los objetivos, identidad frente a sus empleados y el mercado, reconocimiento de las fallencias y busca de soluciones oportunas, tolerancia al conflicto con los clientes, tolerancia al riesgo frente a la pandemia del Covid-19, recursos humanos comprometidos con la organización, toma de decisiones adecuada y en referencia a los resultados analizados previamente.

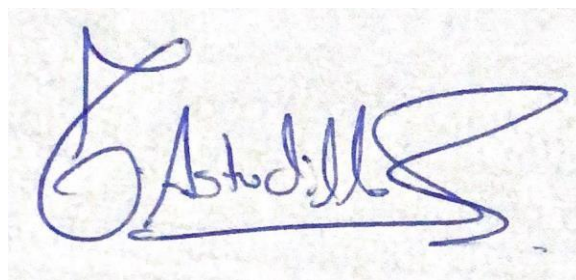
PALABRAS CLAVE: cultura empresarial, embutidos, coronavirus, análisis factorial, teletrabajo

ABSTRACT

Organizational culture is a process that combines various factors such as norms, customs, habits and all those characteristics that make the company unique, differentiating it from others. The objective of this research project is to identify the main strengths and weaknesses of the Embutidos Piggis business culture when implementing teleworking in the period of global crisis caused by the coronavirus (COVID-19). A research based on the application of a mixed research methodology that consists of a qualitative and quantitative analysis was proposed. In addition, a factor analysis was carried out on the results obtained through questionnaires applied to the personnel to establish the main characteristics of the culture of Embutidos Piggis. The results show that the main factors of the Embutidos Piggis company culture are individual autonomy, a structure focused on objectives, identity its employees and the market, recognition of shortcomings and the search for timely solutions, tolerance to conflict with customers, tolerance to the risk in the face of the Covid-19 pandemic, human resources committed to the organization, adequate decision-making and in reference to the results previously analyzed.

KEY WORDS: business culture, cold cuts, coronavirus, factor analysis, teleworking

Translated by



Lorena Astudillo



ÍNDICE DE CONTENIDOS

| | |
|---|-----|
| DEDICATORIA | ii |
| AGRADECIMIENTO | iii |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS | ii |
| ÍNDICE DE FIGURAS | iv |
| ÍNDICE DE TABLAS | v |
| ÍNDICE DE ANEXOS | vi |
| INTRODUCCIÓN..... | 7 |
| Objetivos..... | 8 |
| Objetivo general: | 8 |
| Objetivos específicos:..... | 8 |
| CAPÍTULO 1: MATERIALES Y MÉTODOS | 9 |
| 1.1. La empresa..... | 9 |
| 1.2. Conceptualización..... | 10 |
| 1.2.1. La cultura organizacional..... | 10 |
| 1.2.2. Teletrabajo | 13 |
| 1.2.3. Modalidades de teletrabajo..... | 14 |
| 1.3. Hipótesis:..... | 15 |
| 1.4. Metodología..... | 15 |
| CAPÍTULO 2: RESULTADOS | 16 |
| 2.1. Información cualitativa (Entrevista) | 16 |
| 2.1.1. Análisis e interpretación de los resultados de la fase cualitativa (entrevista) . | 17 |
| 2.2. Información cuantitativa (Encuesta) | 25 |
| 2.2.1. Análisis e interpretación de los resultados de la fase cuantitativa (encuesta) | 25 |
| CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN | 37 |
| CONCLUSIÓN..... | 40 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 41 |
| ANEXOS | 43 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1. Fachada de la empresa | 9 |
| Figura 2. ubicación de la empresa..... | 9 |
| Figura 3. Organigrama estructural de la empresa Piggis | 10 |
| Figura 4. Análisis de la encuesta edad, sexo y años de trabajo | 26 |
| Figura 5. Análisis de encuestas capacidad, cultura y objetivos | 27 |
| Figura 6. Análisis de las encuestas alineación jerárquica grupos de organización, proceso enmarcado en objetivos | 29 |
| Figura 7. Análisis de la encuesta nivel de motivación, satisfacción, planificación, concentración y priorización de tareas. | 31 |
| Figura 8. Análisis de la encuesta objetivos empresariales, objetivos del cargo, visión compartida, libertad, alinear objetivos..... | 32 |
| Figura 9. Análisis de encuesta contacto con los clientes, comentarios y recomendaciones y la toma de decisiones..... | 34 |
| Figura 10. Análisis de las encuestas líderes y directores fijan metas ambiciosas, nuevas y mejores formas de hacer las cosas fácil y flexible de cambiar | 36 |

ÍNDICE DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Listado de los entrevistados | 16 |
| Tabla 2. Análisis de las encuestas edad, sexo y años de trabajo | 25 |
| Tabla 3. Análisis de encuestas capacidad, cultura y objetivos | 26 |
| Tabla 4. Análisis de las encuestas alineación jerárquica grupos de organización, proceso enmarcado en objetivos | 28 |
| Tabla 5. Análisis de la encuesta nivel de motivación, satisfacción, planificación, concentración y priorización de tareas | 30 |
| Tabla 6. Análisis de la encuesta objetivos empresariales, objetivos del cargo, visión compartida, libertad, alinear objetivos | 31 |
| Tabla 7. Análisis de la encuesta contacto con los clientes, comentarios y recomendaciones y la toma de decisiones | 33 |
| Tabla 8. Análisis de las encuestas líderes y directores fijan metas ambiciosas, nuevas y mejores formas de hacer las cosas fácil y flexible de cambiar. | 35 |

ÍNDICE DE ANEXOS

| | |
|---|----|
| Anexo 1 Cuestionario Encuesta | 43 |
| Anexo 2 Cuestionario de entrevistas | 48 |

Autora: Tania Lorena Astudillo

Directora: Sibila Astudillo

Junio 2021

“Estudio de la cultura organizacional de Embutidos Piggis en la aplicación de teletrabajo”

INTRODUCCIÓN

La industria de alimentos aportó con el 47% al sector manufacturero no petrolero lo cual es aproximadamente 13 millones de dólares al año (ExpoIndustria, 2020). Durante la pandemia este creció de forma significativa, lo cual se evidenció en la demanda que este sector mantuvo durante este tiempo, pues el incremento estaba cerca del 150% más de lo normal, se estima que la demanda se mantenga hasta el próximo año, una de las dificultades que mantuvo la industria en pandemia fueron dos factores, el primero que las medidas restrictivas de movilidad hicieron que las empresas estén subutilizadas y segundo que el personal se contagiaban y enfermaron (Diario El Universo , 2020).

Embutidos Piggis industria alimenticia que por veinte y nueve años se dedica a procesar y comercializar productos cárnicos y sus derivados, servicio que presta a nivel local y nacional, Piggis ha implantado al interior de sus procesos las buenas prácticas de manufactura basadas en los principios de higiene de código de alimentos, convirtiéndose en una empresa que brinda las seguridades que los clientes buscan al momento de consumir alimentos.

La crisis sanitaria que azota al mundo y a nivel país, tomó de sorpresa a todos; la incertidumbre de este virus y la necesidad de alimentar a las familias se volvió un problema latente, con el pasar de los días diferente tipo de estrategias buscan gar solución a la crisis. Se optaron mediadas para mitigar el riesgo como las de combinar las horas del trabajo presencial y horas desde casa para evitar que los colaboradores contraigan la enfermedad y se propague el virus.

La solución de teletrabajo que se tomó ante esta crisis sanitaria y que el Ministerio de Trabajo dispone como opciones legales, no son viables para todas las áreas de la empresa, no basta con las herramientas informáticas para ejecutar un trabajo eficiente, analizar la cultura organizacional es importante para conocer si es viable.

Ante ello, el presente trabajo de investigación se orienta a analizar las principales fortalezas y debilidades de la cultura empresarial de Embutidos Piggis al momento de implementar teletrabajo en el período de crisis.

Objetivos

Objetivo general:

Identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura empresarial de Embutidos Piggis al momento de implementar teletrabajo en el período de crisis.

Objetivos específicos:

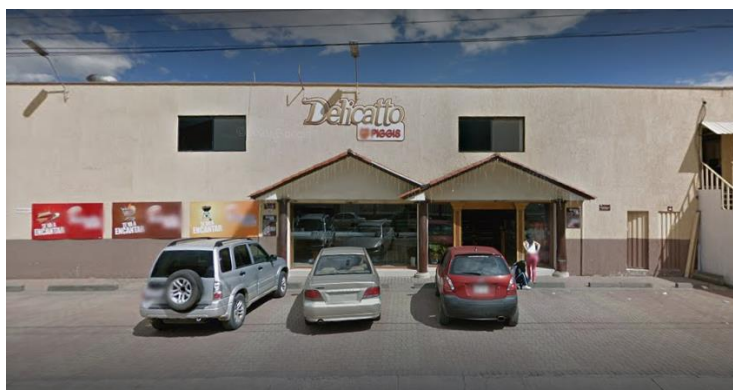
- ✓ Realizar un análisis cualitativo de la cultura organizacional de la empresa Embutidos Piggis.
- ✓ Construir y aplicar una herramienta cuantitativa en base a las variables identificadas en la organización.
- ✓ Identificar los principales factores de la cultura de la empresa Embutidos Piggis.

CAPÍTULO 1: MATERIALES Y MÉTODOS

1.1. La empresa

Piggis, es una compañía altamente reconocida a nivel nacional en la producción y distribución de embutidos, es una empresa que nace en Cuenca por la iniciativa del Sr. Pacheco Carlos su propietario, está ubicada en las calles Av. Castellana y Segovia.

Figura 1. Fachada de la empresa



Fuente: Piggis

Figura 2. ubicación de la empresa- Fuente: GoogleMaps



Fuente: Piggis

Misión

“Alimentar a las familias con productos que satisfagan los paladares más exigentes. Cumpliendo estándares de calidad, con innovación constante y un equipo de trabajo altamente calificado y comprometido.”(PIGGIS, 2018).

Visión

“Ser una empresa reconocida por elaborar y comercializar alimentos de confianza”(PIGGIS, 2018).

Valores corporativos

La honestidad

Respeto y tolerancia

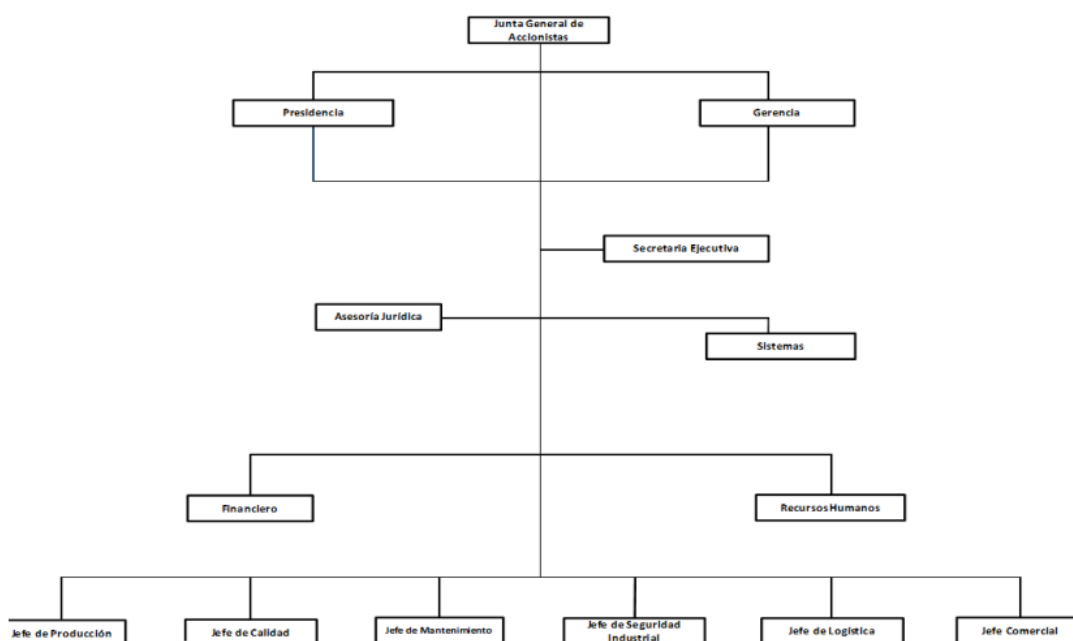
Compromiso

Responsabilidad

Organigrama de la empresa

Figura 3.

Organigrama estructural de la empresa Piggis



Fuente: (PIGGIS, 2018)

1.2. Conceptualización

1.2.1. La cultura organizacional

La cultura organizacional es un proceso que combina diversos factores tales como las normas, las costumbres, los hábitos y todas aquellas características que hacen única a la empresa, diferenciándola de otras (Marulanda, López, & Cruz, 2018).

Para Cornejo (2019) la cultura organizacional "se refiere a un sistema de significados compartidos por parte de los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras" (p. 108). Se trata de un conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por las personas que conforman una organización:

Algunos analistas resaltan la importancia de promover la cultura organizacional entre los trabajadores. La interiorización de ciertas prácticas y la aprehensión de determinadas conductas constituyen un elemento esencial de las empresas de hoy.

Se considera relevante que los trabajadores tengan clara su función en la organización, es decir, que conozcan qué tipo de tareas se espera que realicen. Pero además las tareas y el trabajo que desarrollen se encuentren en simultáneo con un marco constituido por hábitos y costumbres que conforman buena parte de la identidad empresarial, su efectividad y, en definitiva, una condición para que la organización alcance sus objetivos (Gullo y Nardulli, 2014, p. 101).

En algunos casos las empresas disponen de manuales y reglamentos donde se dan a conocer normas y políticas de la empresa, estos pueden establecer propósitos y objetivos, que pueden conformar una estrategia clara para el desarrollo de la cultura.

Es importante mencionar que, frente al sistema formal de la organización, existe un sistema informal, mucho más complejo de gestionar, y que responde a una serie de parámetros agrupados en la cultura: la tradición, la costumbre, la importancia de los dirigentes, la motivación de los trabajadores, etc. La cultura organizacional es intangible, no la podemos tocar, sin embargo, está en todas partes y afecta de manera integral a todos los que conforman la organización.

El entorno que rodea a las organizaciones es cada vez más complejo y dinámico; el cambio es una constante. Los nuevos escenarios exigen la adopción de estrategias innovadoras que permitan elevar sus niveles de productividad y competitividad para enfrentar en mejores condiciones la innovación que requieren, a la vez crear y mantener una cultura y valores que sean la base de la rentabilidad y compromiso social.

Cómo plantea Senge (2005) "Las organizaciones deben renovarse constantemente, o mejor aún, convertirse en 'organizaciones que aprenden', a entender al ser humano en su integralidad. La cultura define la identidad de una organización e incide en los fenómenos de supervivencia, adaptación y crecimiento" (p. 24).

Elementos de la cultura organizacional

Domínguez, Rodríguez y Navarro (2009) los elementos que conforman la cultura organizacional son:

- ✓ Las creencias, en relación a un actuar consciente sobre la interpretación de la realidad ligadas al pensamiento.
- ✓ Los valores, es la forma de actuar están relacionadas a las creencias de los individuos de significancia positiva para los seres humanos.
- ✓ Las normas, son los lineamientos o reglas de conducta que se establecen en un entorno que son compartidas y aplicadas.

- ✓ El comportamiento, estas se basan en las normas, son actitudes positivas o negativas que se establecen dentro de los intereses individuales y organizacionales.

De igual manera para Salazar, Guerrero, Machado, y Andalia (2009) consideran que los elementos de la cultura organizacional son:

- ✓ Integridad de los miembros, en relación a la identificación de las personas con sus puestos y con su trabajo.
- ✓ Énfasis de grupo, es decir si existe trabajo en equipo o están aisladas las personas.
- ✓ Perfil de la decisión, en relación a si la toma de decisiones se basa en las funciones o en las personas.
- ✓ Integración, en relación a la independencia o la integración del grupo como un todo.
- ✓ Control, se basa en el nivel de exigencia y cumplimiento de normas o del autocontrol.
- ✓ Tolerancia al riesgo, en relación a la permisiva de la innovación, tolerancia, iniciativa.
- ✓ Criterios de recompensa, el reconocimiento está basado en el rendimiento o el favoritismo.
- ✓ Tolerancia al conflicto, en relación al nivel de aceptación dentro de la organización
- ✓ Enfoque de la organización, si la gestión está enfocada al entorno de la empresa o por lo contrario al interior de esta.

Clasificación de la cultura organizacional

Una de las consideraciones de clasificación de cultura organizacional es la presentada por Nuño(2018) la cual establece las siguientes:

- ✓ Organizaciones orientadas al poder

Este tipo de compañías orientan su cultura empresarial hacia la competitividad sectorial, donde buscan poder y posicionamiento. Era considerada la mejor hace años atrás pero actualmente son menos las empresas que toman este como modelo.

- ✓ Organizaciones orientadas a la norma

Este tipo de enfoque hace que las organizaciones busquen el cumplimiento exhaustivo de responsabilidades y procedimientos dentro de la empresa. Este tipo de enfoque también ha perdido posición pues el ser estrictos en un ambiente cambiante es difícil mantenerlo.

- ✓ Organizaciones orientadas a resultados

Este tipo de enfoque busca la optimización de recursos para alcanzar los resultados de la organización, son empresas que reducen y controlan los recursos. Son muchas las empresas que están apostando a este tipo de enfoque, ya que les hace altamente competitivas dentro de los sectores empresariales que con la globalización se incrementó de forma exponencial.

✓ Organizaciones orientadas a personas

Este tipo de enfoque se basa en las personas, ponen al cliente interno como el eje del cambio y transformación empresarial, es el nuevo enfoque por el cual empresas de innovación están integrando como cultura empresarial, como por ejemplo Facebook y Google.

1.2.2. Teletrabajo

El teletrabajo es una modalidad de empleo mediante la cual las personas pueden trabajar en un lugar distinto al de la empresa que los contrata (Shutterstock, 2020). Actualmente es una modalidad altamente aplicada por las empresas por el riesgo de contagio del Covid-19, pues la inexistencia de una vacuna ha generado un alto riesgo de contagio especialmente en los colaboradores son factores de riesgo.

Bajo este contexto, Camacho e Higuera, (2013) señalan que:

Por teletrabajo se entiende aquella actividad laboral desarrollada a distancia (fuera de la organización), a través de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), lo que hace que sea el producto, y no el trabajador, el que se desplace hasta el sitio de interés. Si la producción del trabajador es intelectual, la realización de las actividades podría efectuarse desde cualquier lugar (siempre y cuando se tenga acceso a las TIC), y en cualquier momento —siempre y cuando no se requiera interacción con otros trabajadores—. (p. 93)

En la era tecnológica en la que vivimos y nos desenvolvemos son las herramientas informáticas las que nos permiten una ejecución de teletrabajo, fuera del ambiente laboral. Por otro lado, Contreras y Rozo (2015) definen al teletrabajo:

Como una forma de organización laboral que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y la comunicación TIC para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico, revistiendo las siguientes formas: autónomos, móviles y suplementarios (p.77).

El teletrabajo de hoy se ha convertido en una realidad, tiene muchos beneficios relacionados con la eficiencia, la productividad, la sostenibilidad y la satisfacción laboral, pero debido a las diferentes concepciones del respeto, no es una forma estructurada común de trabajar en las organizaciones. Esta forma de trabajar constituye los cambios y obstáculos que enfrentan las organizaciones y los empleados al utilizar y fusionar el teletrabajo (Villafrade, 2013).

En una investigación realizada por Moreno (2014) establece que:

El teletrabajo es una práctica laboral que cada vez tiene más penetración en las organizaciones por los enormes beneficios que aporta tanto a la flexibilidad laboral es un factor primordial que afecta positivamente en los resultados empresariales y ayuda a conciliar la vida laboral con la familiar. La introducción de TIC aumenta la productividad dentro de la organización, la calidad de los productos, mayor competitividad de la empresa, la motivación y cualificación de los empleados y otros muchos más beneficios provenientes de una estructura organizativa flexible que facilita la comunicación total entre sus miembros (pp. 179-180).

Acorde a información de Dixon (2019) se estima que para el año 2030 el impulso del trabajo flexible o teletrabajo genere 4500 millones de dólares a la economía mundial. De igual forma señala que el teletrabajo ha generado el 91% más de popularidad y aceptación que hace diez años atrás.

El Ecuador en el año 2016 se emite el acuerdo ministerial Nro. MDT-2016-190, donde se expiden normas que regulan el teletrabajo en el sector privado, para efectos de la aplicación de este acuerdo se observa la siguiente definición: el teletrabajo es una forma de prestación de servicios de carácter no presencial en jornadas ordinarias y especiales de trabajo a través de las cuales el trabajador/a realiza sus actividades fuera de las instalaciones del empleador, siempre que las necesidades y naturaleza del trabajo lo permitan, haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), tanto para su gestión como para su administración y control.

El 12 de marzo de 2020 el Ministerio del trabajo emitió el acuerdo ministerial Nro. MDT-2020-76, mediante el cual se establecieron las siguientes directrices para el teletrabajo emergente:

Es potestad del empleador adoptar la implementación del teletrabajo emergente.

Modifica únicamente el lugar en que se efectúa el trabajo, sin afectar ni alterar las condiciones esenciales de la relación laboral.

Se debe registrar esta modalidad en el SUT (sistema único de trabajo), editando el registro vigente de cada trabajador.

El teletrabajo emergente terminará por acuerdo de las partes o por la finalización de la declaratoria de emergencia sanitaria.

1.2.3. Modalidades de teletrabajo

- ✓ Teletrabajo autónomo, donde trabajadores independientes utilizan las TIC con el fin de ejecutar sus actividades en cualquier lugar elegidos por la persona.
- ✓ Trabajo suplementario, son trabajadores con contrato que relazan sus actividades alternándolos con oficina y un lugar fuera mediante las TIC para llevarlas a cabo.

- ✓ Teletrabajo móvil, son trabajadores que utilizan específicamente el celular para la ejecución de sus actividades, no tienen un lugar determinado para la realización de las mismas.

Ventajas y desventajas

Para Moreno (2014) entre las ventajas de teletrabajo encontramos, la autonomía, el ahorro de movilización, reducción de costos en infraestructuras, integración de personas con discapacidad, incrementa la productividad. Entre las desventajas se encuentran: el ambiente laboral es limitado, se presenta dificultades en el trabajo en equipo y el cambio de la cultura y organización de la empresa.

1.3. Hipótesis:

La pregunta de investigación planteada es la siguiente:

Considerando la crisis mundial y la cultura organizacional de la empresa PIGGIS, ¿es aplicable la implementación del teletrabajo en esta empresa?

1.4. Metodología

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

- Entrevistas a profundidad a actores clave de la organización
- Grupos focales para validar los principales hallazgos

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

CAPÍTULO 2: RESULTADOS

2.1. Información cualitativa (Entrevista)

Cabe mencionar que el objetivo de estas entrevistas fueron el identificar las fortalezas y debilidades de la cultura empresarial de “Embutidos PIGGIS”, al momento de implementar el tele trabajo en este periodo de crisis; Por lo que, se implementó esta entrevista con los 13 jefes de área, para conocer sus puntos de vista, los mismos que fueron:

Tabla 1.

Listado de los entrevistados

| N° | Cargo | Nombre |
|-----------|----------------------------|---------------------|
| 1 | Jefe Administrativo | Vanessa Jaramillo |
| 2 | Jefe de Cartera | Santiago Segarra |
| 3 | Jefe de Despiece | Daniel Sánchez |
| 4 | Jefe de Empaques | Félix Roa |
| 5 | Jefe de Facturación | Anita Cedillo |
| 6 | Jefe de Logística | Rosita Álvarez |
| 7 | Jefe de Planta | Jorge Astudillo |
| 8 | Jefe de Seguridad | Angélica Castro |
| 9 | Jefe de Ventas (Guayaquil) | Alberto Pérez |
| 10 | Jefe de ventas (Quito) | Hugo Cáceres |
| 11 | Jefe de Mantenimiento | Juan Carlos Andrade |
| 12 | Jefe de Producción | Javier Coronel |
| 13 | Jefe de Compras | Jonny Pacheco |

Fuente: Embutidos PIGGIS

A continuación, se detalla la intervención de los participantes a modo de resumen puesto que la misma se desarrolló mediante un contacto de forma virtual ya sea por email de la empresa o el teléfono, de esta forma se estableció la comunicación donde se inició con la presentación de la entrevista y la presentación de los objetivos de esta. La entrevista semi estructurada fue establecida mediante preguntas puntuales las cuales se introdujeron en base a una conversación con el participante, con el propósito de obtener la información más cercana a la realidad, de igual forma se solicitó autorización previa para grabar la conversación.

Una vez concluidas las entrevistas con los participantes la información se redactó las siguientes consideraciones en base a los cuestionamientos establecidos en el formato original de la entrevista (Anexo 2).

2.1.1. Análisis e interpretación de los resultados de la fase cualitativa (entrevista)

1. ¿Tiene la empresa mecanismos para evaluar la satisfacción de clientes, tanto internos como externos?

Varios entrevistados mencionaron que no, que al momento es solo empírico.

No obstante, otros entrevistados manifiestan que, es un tema de procesos de análisis con cada uno de los vendedores que evidencian la satisfacción del cliente, lo que retroalimenta en grupo para mejorar productos y ventas.

2. ¿La satisfacción del cliente es validada con algún indicador?

En cuanto a clientes externos, ciertos jefes asumen que, si existen indicadores como el indicador de demanda insatisfecha, que indica si el cliente recibió todo lo que solicitó. Otro es el indicador de devolución, para medir cuanto del producto vendido es devuelto, así como las causas por las cuales se devolvieron.

Sin embargo, otros jefes asumen que no existen indicadores exactos como un análisis.

En relación a clientes internos todos comparten que no existen indicadores para medir la satisfacción de este grupo de clientes.

3. ¿Cree usted que existe satisfacción del cliente?

Algunos de los entrevistados explicaron que, con tema producto, los clientes están satisfechos actualmente, sin embargo manifestaron que hace unos 5 años atrás existían varios reclamos por embalaje y fallas de producción.

También concuerdan en que la satisfacción del cliente es buena, y se podría apreciar en la demanda de los productos que ofrece la empresa y del servicio que ofrece a los clientes.

4. ¿La empresa está apta para afrontar el cambio?

Algunos de los jefes entrevistados asumen que sí; porque a pesar de que, no se tenía planificación previa, se pudo acoplar de manera óptima en tiempo récord con la aplicación del teletrabajo, cambio de horarios, armar grupos de trabajo como producción y resto de áreas y separación de las mismas; lo que denota la flexibilidad de afrontar cambios. Por lo que, en cuanto al entorno actual, la empresa se ha preparado con capacitaciones y mejora constante de protección al personal.

Mientras que otros entrevistados manifestaron que en ciertos aspectos no, porque existen decisiones que se deberían tomar con mayor rapidez, pero han sido demoradas por tema de aprobación; como ejemplo está que existieron casos de personal que se contagiaron, pero no se tomaron medidas inmediatas de aislamiento, sino que continuaron yendo a su sitio de trabajo, por la falta de decisión y cuando se dio esta decisión ya fue tarde, porque todo el grupo de trabajo fue contagiado.

5. ¿Cómo se prepara la empresa para afrontar los cambios que existen y los que se podrían venir?

Los entrevistados, asumieron que, ya se preparan, principalmente se planea la parte comercial en conjunto con el área de producción; a fin de crear y reformular nuevas presentaciones y más atractivas para el cliente; por lo que, se ha colocado en el mercado 4 productos nuevos para solventar las necesidades de los clientes.

Por lo cual, se hecho una evaluación interna para determinar estrategias que permitan continuar el desarrollo productivo de la empresa, dando cumplimiento a la ley.

Pero hay quienes opinan que, estos cambios son difíciles, debido a diferentes aspectos, por el número de trabajadores, los horarios, niveles de producción y demanda de diferentes aspectos.

6. ¿Cuándo inicio la crisis del Covid, que hizo la empresa para afrontar esta situación?

Se menciona que la empresa afronto de la mejor manera la crisis de Covid, pues primero se adquirió todos los kits de desinfección y se colocaron en lugares estratégicos de la empresa; también se dio capacitación al personal y se procedió a dividir en grupos a los trabajadores para evitar aglomeraciones. Al inicio se dotó de trajes especiales a los trabajadores y se instalaron túneles de desinfección en todas las entradas a las bodegas, sin embargo luego se dijo que no son recomendables, pero en el inicio si se aplicó, al igual que las tomas de temperaturas constantes. Existieron reuniones constantes con el área comercial, a fin de parar la producción; así como la desinfección de toda la planta.

También se implementó el teletrabajo, se disminuyeron los créditos para aminorar perdidas, se dio trabajos de campo para buscar clientes, lo que permitió crecer a la empresa; como lo menciona uno de los entrevistados, "En tiempos de crisis aparecieron las oportunidades"; pues al ser una empresa de alimentos, se pudo mantener actividad constantemente, por lo que también se creó nuevos productos, más económicos para que los clientes tengan acceso a adquirir los productos.

Para el área de producción, se debió dividir en grupos, a fin de no aglomerar gente y cumplir con la demanda de productos; por lo cual, se implementó un grupo de trabajo para el día y un grupo de trabajo para la noche; sin embargo, esto ha podido acarrear varias desventajas como es la baja de producción y descontrol de uno de los turnos; esto debido a medidas inmediatas que se tuvieron que acoger al iniciar la crisis del Covid.

7. ¿Cree usted, que las medidas que se tomaron a nivel empresa fueron suficientes?

Creen que sí, porque los contagios que se dieron fueron mínimos, incluso las personas estaban mejor protegidas dentro de la empresa que fuera de ella. También ayudo la cultura organizacional previa que ya se tenía, más aún en el área de producción, como es el lavado

de manos, pues cada 15 minutos sonaba la alarma y la gente obligatoriamente tenía que lavarse las manos, ya que es una cultura que se lleva desde hace años atrás, lo que beneficio en el trabajo actual. Es por ello que, varios entrevistados asumen que las medidas que se tomaron como empresa fueron suficientes y oportunas, pues de esta manera se evitó contagios, lo que hubiera impedido trabajar a los empleados.

No obstante, al igual que otras empresas, y por ser un mercado más tradicionalista si existió un poco de des actualización en torno al comercio virtual para los clientes que si lo manejan.

Por lo contrario, otras personas mencionan que no fue suficiente las medidas que se tomaron, pues cuando ya existió la presencia de los casos de contagiados, no se tomaron medidas rápidas y más bien se “culpo” a quienes se contagiaron, cuando es un tema global; también se mencionó que se podría haber hecho exámenes a todos los trabajadores que lo requerían, que el costo de estos exámenes fueran descontados de su nómina mensual, lo que representaría una ayuda para todos los trabajadores.

8. ¿Fortalezas y debilidades del teletrabajo?

Dentro de las fortalezas se menciona la protección del personal.

Lo complicado fue no tener archivos y documentos a la mano como en la oficina, a pesar de que, la empresa ha ido innovando para tener casi todo en el sistema.

Otro aspecto, fue que el tiempo se terminó y se sigue trabajando a pesar de que ya acabo el horario de trabajo.

9. ¿Cómo se describe el trabajo en equipo de la empresa de Embutidos PIGGIS?

Se dijo que, a pesar de que, siempre hay cosas por mejorar, pero se vio ahora más que nunca, a más del trabajo en equipo, la responsabilidad y el compromiso de la gente, de cada una de las áreas como por ejemplo los líderes y la misma gente de producción que se organizaron de la mejor manera. Esto en épocas actuales, puesto que también se mencionó que antes de la pandemia no existía un trabajo en equipo, pero que en estas épocas se pudo mejorar óptimamente.

No obstante, otros jefes pudieron manifestar que, a pesar de que, entre los valores que promulga la empresa está el trabajo en equipo, este no se cumple a cabalidad; pues cuando existe un error no se asume el mismo sino que se busca culpables en otras áreas.

10. ¿El trabajo en equipo entre áreas, trabajan bien?

Una entrevistada mencionó que, existen cosas por mejorar, por lo que si se calificara el trabajo en equipo, su resultado sería de un 60%. Pero también supieron manifestar que, si se maneja muy bien las distintas áreas de la empresa como equipo, ya que existe conexión constante entre áreas y pues se debe trabajar a la par como un equipo para la producción, ya que el mismo sistema o proceso así lo demanda.

A pesar de que puede existir cierta desconexión entre áreas lejanas que no conecten en sus actividades; a lo que otros acotaron que, sí existe trabajo en equipo dentro de la misma área, pero no existe una conexión entre áreas, pues cada área busca prosperar como área y no como empresa; en este aspecto podemos acotar que otros entrevistados concuerdan, pues si existen ciertas inconformidades. Un factor a destacar es que muchos entrevistados mencionaron que para mejorar el trabajo en equipo entre áreas se debe tomar en cuenta la comunicación.

11. ¿Qué aspectos se pueden mejorar para cumplir con el porcentaje faltante?

La base es la comunicación, puesto que a veces presuponemos lo que la otra área necesita o lo que yo necesito y cuando no se cumple aparecen los problemas y en lugar de suponer, se debería preguntar, es decir se debe fomentar una mejor comunicación.

12. ¿Cree usted que la empresa se maneja con valores globales, es decir que la empresa busca que todos tengan valores similares?

Los entrevistados dijeron que sí, una muestra de ello fue que desde cuando empezó la pandemia del Covid, hasta ahora el ausentismo ha sido mínimo, lo que demuestra el compromiso, responsabilidad y lealtad hacia la empresa, y esto se demostró a nivel nacional, lo que garantiza los buenos valores empresariales. A su vez es evidente la equidad entre áreas y puestos de trabajos.

Por el contrario, ciertos entrevistados dijeron que no, pues puede existir la intención, muchas veces no se cumple; tal es el caso, de que varios concuerdan en que si bien es cierto antes si pudo haber existido estos valores, en la actualidad se ha dejado de lado muchos de ellos a fin de optar todos por el objetivo principal de la empresa, el cual es mantenerse a flote en esta nueva realidad.

13. ¿Qué valores corporativos maneja la empresa, y que se hace para fomentarlos?

Los entrevistados mencionaron que, si conocen de los valores corporativos, pero principalmente se conoce de la innovación; la cual se demostró en el inicio de pandemia, donde se adquirió nuevas alternativas para ofrecer a los clientes. Así también se establece el trabajo en equipo; el cual se denota con el bajo ausentismo del personal y su compromiso hacia la empresa.

La lealtad también es uno de los valores que se mencionó, pues se asume que esto es fomentado por diversos aspectos como es que los trabajadores son colocados en puestos de trabajos óptimos, así también son remunerados adecuadamente, existe equidad y todo esto forma la lealtad de los colaboradores para la empresa.

Por el contrario, existieron quienes mencionaron que en ciertos aspectos la empresa no fomenta ciertos valores, pues no fue consecuente con los trabajadores, durante arduas jornadas de producción que se hicieron durante el inicio de pandemia, no existió motivación

y en ciertos casos se obvió el tema de pagos por horas extras, lo que puede afectar en la lealtad de los trabajadores.

Pero este tema fue desconocido para algunos entrevistados quienes manifestaron desconocer todos los valores empresariales; a su vez reconocen que, estos son fomentados mediante las políticas y el reglamento empresarial, en conjunto con charlas y reuniones constantes.

14. ¿Existe motivación de la empresa a los trabajadores?

Hubo quienes mencionaron que, la motivación es difícil de manejar, pues cada persona se motiva cuando hace lo que le gusta, a cambio de eso recibe su salario puntual, buen trato, y políticas justas de acuerdo a la ley; puesto que depende del trabajador, ya que, a pesar de que existan talleres de motivación, si no se hace lo que le gusta, por más buen sueldo que gane no estará motivado, así también otra manera de motivar, es generar ideas para su puesto de trabajo, y también tener una política de salario justa que cumpla con la ley para que el trabajador no se sienta estafado.

En este mismo aspecto también se pudo conocer que también existe motivación de los líderes con sus subordinados, tal es el caso de una pequeña convivencia como un desayuno (café y pan) en grupo, a fin de iniciar el día de la mejor manera; sin embargo, esto pudo cambiar por la actual situación de pandemia.

Sin embargo, también se manifestó que a pesar de que existe esta preocupación, actualmente no existen talleres motivacionales como tales; pues se recuerda que, hace años atrás se hacían capacitaciones grupales de este tipo, en las que se podía interactuar con compañeros de otras áreas, lo que resultaba motivacional; por lo que, podría decirse que, si falta una motivación por parte de la empresa hacia sus trabajadores, para poner un plus en pro de mejorar el trabajo y cumplir órdenes; por lo que, se recomienda otros tipos de motivación.

- Incentivos económicos por cumplir metas.
- Incentivos no económicos por cumplir metas; como exponer o reconocer de cierta manera a quienes cumplen metas exponiendo sus virtudes y logros como empleado o como área para conocimiento de toda la empresa.
- También respetar los horarios de trabajo y los horarios libres; pues durante horas de descanso, se requiere del trabajador para que la producción siga adelante.
- Reconocer cuando se hacen las cosas bien y no solo existen fallas.

Es decir que hace falta motivación por parte de la empresa.

15. ¿La empresa invierte en capacitación?

Sí existe capacitaciones por profesionales internos a la empresa para temas técnicos propios de la empresa y también de capacitaciones con capacitadores externos, pero por motivo de la pandemia este año no fue posible traer esos capacitadores; por lo que, solo existió capacitación interna.

No obstante, se debería mejorar en cuanto a capacitaciones más puntuales, pues anualmente son repetitivas y no se fomenta nuevas capacitaciones.

16. ¿La capacitación que se da es suficiente?

Si, incluso es bastante extenso el plan de capacitación, pues abarca temas de seguridad industrial, BPM, mantenimiento; demostrando resultados de menos daños de maquinaria, menos accidentes, menos reclamos de clientes, es decir resultados directos. Lo que demuestra una capacitación variada y suficiente para las necesidades.

Si, es bastante buena, pues las capacitaciones se han dado presencial y virtualmente. La organización se preocupa de que estén actualizados a las problemáticas actuales, como es la tele cobranza y otros temas. Pero no existe capacitación con enfoque personal.

Por el contrario, también se conoció que no son suficientes las capacitaciones que se dan, pues son muy generales como para recordar a los trabajadores, pero mas no como para fomentar un nuevo conocimiento. Tal es el caso de capacitaciones como "Cortes y derivados de cerdo y pollos"; para lo cual, se debería fomentar capacitaciones de otras empresas para acoger experiencias de otras empresas más grandes.

Llegando a la conclusión de que, si existe capacitación interna que puede ser excesiva porque es repetitiva, pero no es suficiente, pues hace falta una capacitación más profesional y técnica destinada para cada área de trabajo, a fin de adquirir conocimientos nuevos y no solo recordatorios anuales.

17. ¿En la empresa se fomenta la cooperación entre las diferentes áreas de trabajo y como se hace?

Los entrevistados dijeron que, al ser una empresa de procesos, todas las áreas dependen una de otras para asegurar la completa en la producción; por lo que, existe un engranaje entre áreas, y se trabaja en equipo; a pesar de que si podría haber cierta falta de contacto entre áreas que no tienen conexión constante, pero en medida de lo posible, si existe cooperación entre las diferentes áreas, pues la empresa si fomenta este aspecto; puesto que, cuando se necesita una conexión entre cualquier área para sacar nuevos proyectos adelante, si existe una buena colaboración y cooperación entre departamentos.

Sin embargo, hay quienes asumieron que, si se da esta cooperación, pero no se daría por que la empresa la fomenta sino por criterios propios. También se dijo que no existe cooperación ni conexión entre las diferentes áreas; pues no existe ese compromiso de salir a flote como empresa sino más bien como área, lo que individualiza al personal.

18. ¿Conoce cuál es la visión de la empresa?

Muchos de los entrevistados si conocen la visión empresarial y manifestaron en sus propias palabras que, la visión es ser una empresa reconocida por elaborar y comercializar alimentos de confianza.

Pero también existió el caso de quienes desconocían de la visión empresarial.

19. ¿Cree usted que la empresa, toma acciones para cumplir con esta visión?

Mencionaron que sí; pues se ha tomado acciones para aumentar la gama de productos y también el mercado a nivel nacional, donde la meta es llegar año a año a más lugares para cubrir más territorio, avanzando a paso firme; ya que, en el tema de innovación y productos, materia prima, siempre está en mejora continua.

20. ¿Cuál es la misión de la empresa?

Asumieron que si conocen y mencionaron que es, “Alimentar a familia y amigos con productos que satisfagan los paladares más exigentes. Cumpliendo estándares de calidad, con innovación constante y un equipo de trabajo altamente calificado y comprometido”

21. ¿Cree usted que la empresa cumple realmente con esta misión?

Los jefes de áreas piensan que, si se está cumpliendo, pues al momento de desarrollar la misión no se tomó en cuenta que somos una empresa que comercializar alimentos, sino que alimenta familias; por lo que somos estrictos en el control de calidad, en conjunto con la capacitación y la innovación constante, por la formulación y reformulación de productos nuevos.

No obstante, también se dijo que, en cuanto a trabajo altamente calificado, pues no existe un plan de carrera dentro de la empresa.

22. ¿Conoce los objetivos de su cargo?

Todos los entrevistados, si conocen cada uno de los objetivos de su cargo, y están en virtud de desarrollarlos, a fin de cumplir con sus deberes empresariales.

Pero también, existió quienes desconocían de estos objetivos, por diferentes aspectos, como ser nuevos en los cargos; por lo que, también existieron quienes conocían en parte sus objetivos.

23. ¿Qué tanto se preocupa por tener los objetivos claros para sus colaboradores?

Ciertos entrevistados asumen que falta comunicación, pues cuando ingresa un nuevo colaborador se le entrega un folleto con los objetivos de su cargo, misión y visión empresarial, pero es algo que deberíamos recordar cada año e incluso darle una capacitación y no solamente esperar que lea el folleto; con la finalidad de evitar inconvenientes posteriores.

Por otra parte, ciertos entrevistados manifestaron que, si existe esa preocupación por tener claro los objetivos para los colaboradores, pues también es un aspecto que depende de los líderes.

Un punto a tomar como referencia, es que se mal entiende la optimización de costos, pues se malentiende optimizar recursos con el recorte de personal principalmente, lo que perjudica a la empresa en inversión, pues se gasta dinero y se pierde personal calificado por exceso de carga laboral, por exceso de rotación personal; es decir que, se tienen en cuenta los objetivos, pero no se los desarrolla a cabalidad para ciertos aspectos.

24. ¿Qué sugiere para mejorar esa debilidad?

Involucrar a los jefes de cada área para que ellos tengan claro los objetivos de cada cargo, y ellos puedan ser portavoces a su gente directamente. El departamento de talento humano debería trabajar más en ese aspecto, con los líderes. El departamento de talento humano debería realizar por lo menos una vez al año una reunión para tratar esos aspectos.

Es necesario una rotación de grupos de trabajo, para evitar sobrecargo de trabajo, a fin de evitar la pérdida de colaboradores.

Se recomienda una coordinación de carga de trabajo para los dos grupos de trabajo, pues de esta manera se podría evitar que una línea se sobre cargue, a fin de fortalecer la producción total, equilibrando el trabajo.

2.2. Información cuantitativa (Encuesta)

En este apartado se presentan los resultados recopilados de la encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa Embutidos Piggis mediante la utilización de herramientas tecnológicas, donde se compartió el link, cuyo instrumento aplicado fue el cuestionario con el propósito de identificar su cultura organizacional en la aplicación del teletrabajo, tomando en cuenta que la población total fue de 73 colaboradores, no se obtuvo muestra debido al tamaño del universo.

2.2.1. Análisis e interpretación de los resultados de la fase cuantitativa (encuesta)

a. Edad, sexo y tiempo de servicio

A continuación se detallan la edad, sexo y años de trabajo de todos los encuestados de la empresa Embutivos Piggis, que forman parte de la empresa y que desarrollan las principales actividades de la misma.

Tabla 2.

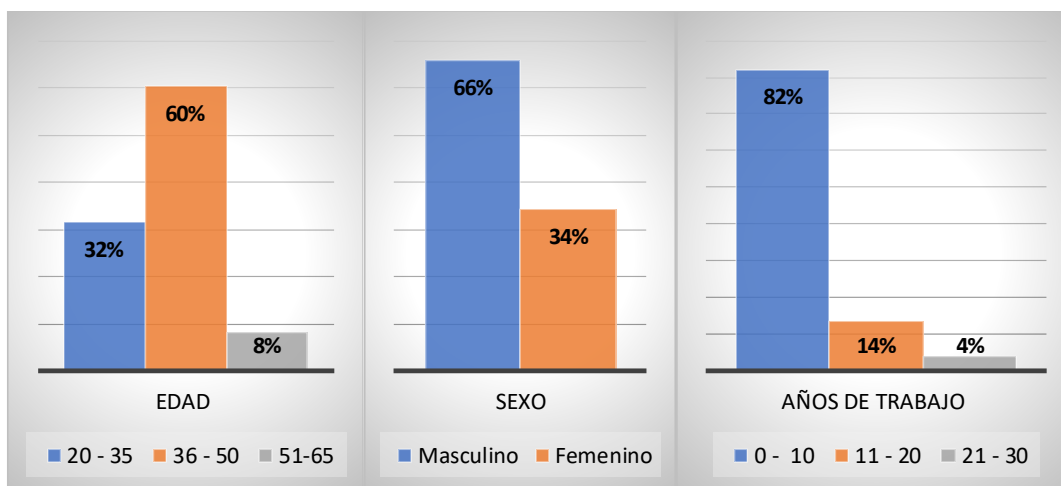
Análisis de las encuestas edad, sexo y años de trabajo

| Edad | | |
|-----------------|------------|------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| 20 - 35 | 23 | 32% |
| 36 - 50 | 44 | 60% |
| 51-65 | 6 | 8% |
| | 73 | 100% |
| Sexo | | |
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Masculino | 48 | 66% |
| Femenino | 25 | 34% |
| | 73 | 100% |
| Años de trabajo | | |
| | Frecuencia | Porcentaje |
| 0 - 10 | 60 | 82% |
| 11 - 20 | 10 | 14% |
| 21 - 30 | 3 | 4% |
| | 73 | 100% |

Fuente: Encuesta

Figura 4.

Análisis de la encuesta edad, sexo y años de trabajo



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Tomando en cuenta la información antes mencionada, se concluye con el análisis de la edad, sexo y años de trabajo de la empresa, es decir, la edad entre 20-35 años tiene un porcentaje del 32%, el intervalo entre 36 – 50 años forma parte de un 60% de la organización lo que denota en que es la mayor cantidad de empleados que tienen, finalmente la edad entre 51 – 65 años solo es un 8% complementa a los demás empleados. Por otra parte, en Embutidos Piggis a mayor cantidad de empleados es del sexo masculino con un 66% y con un 34% son de sexo femenino. Los años de trabajo forman gran parte de las ganancias de las empresas con un intervalo de 0 meses a 10 años es de un 82% y con un intervalo de 11 – 20 años es del 14%, finalmente con un intervalo de 21-30 es del 4%.

b. Capacidad, Cultura y Objetivo

Hace referencia a la capacidad de los empleados; la capacidad de las personas es una importante de ventaja competitiva

Además si este grupo tiene una cultura organizacional claramente definida y marcada donde el aprendizaje es un objetivo importante dentro del trabajo cotidiano, podrá llegar a desarrollar de mejor manera los objetivos empresariales.

Tabla 3.

Análisis de encuestas capacidad, cultura y objetivos

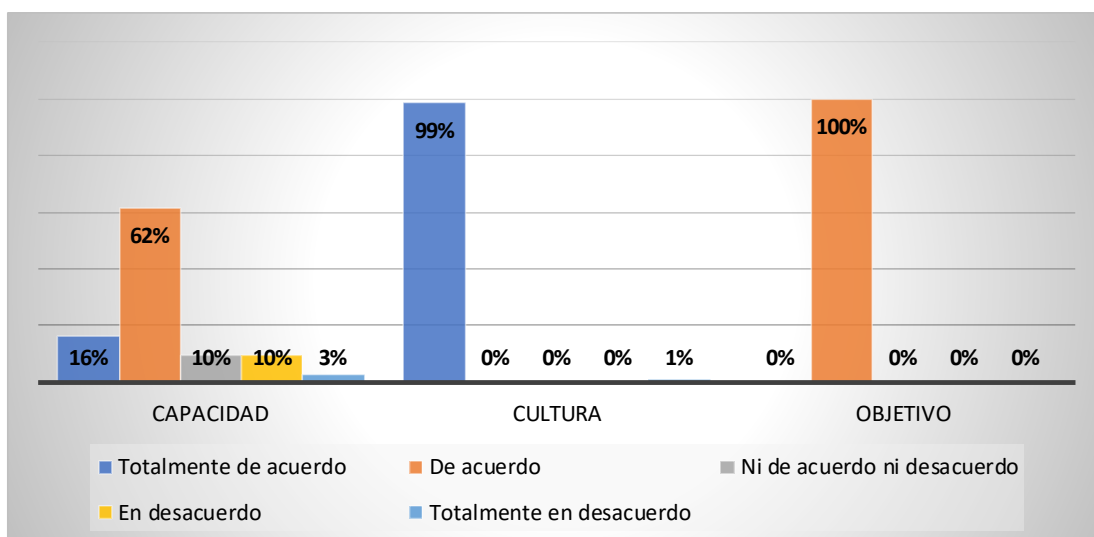
| Capacidad | | |
|-----------------------|------------|------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 12 | 16% |

| | | |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|
| De acuerdo | 45 | 62% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 7 | 10% |
| En desacuerdo | 7 | 10% |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 3% |
| Cultura | | |
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 72 | 99% |
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| Totalmente en desacuerdo | 1 | 1% |
| Objetivo | | |
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 0 | |
| De acuerdo | 73 | 100% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |

Fuente: encuesta

Figura 5.

Análisis de encuestas capacidad, cultura y objetivos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Análisis e interpretación

Tomando en cuenta la información anterior se aprecia que dentro de las organizaciones hay varios aspectos que influyen en su estructura normal y la de crecimiento, es así que de acuerdo con la capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva, en la tabla anterior refleja que el 62% está de acuerdo con esta información, mientras que el 16% afirma que está totalmente de acuerdo, con un 10% se encuentran en igual de condiciones ni de acuerdo ni desacuerdo y en desacuerdo, finalmente con el 3% totalmente en desacuerdo. Además, si este grupo tiene una cultura claramente marcada ha reflejado por parte de los encuestados que con un 99% se mantienen en un total de acuerdo y solo un 1% está en total desacuerdo. Finalmente, donde el aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano ha obtenido que el 100% de los encuestados si manejan este tipo de herramientas.

Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos, Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común y Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados

c. Alineación jerárquica, Grupos de organización y Proceso enmarcado en objetivos

Tabla 4.

Análisis de las encuestas alineación jerárquica grupos de organización, proceso enmarcado en objetivos

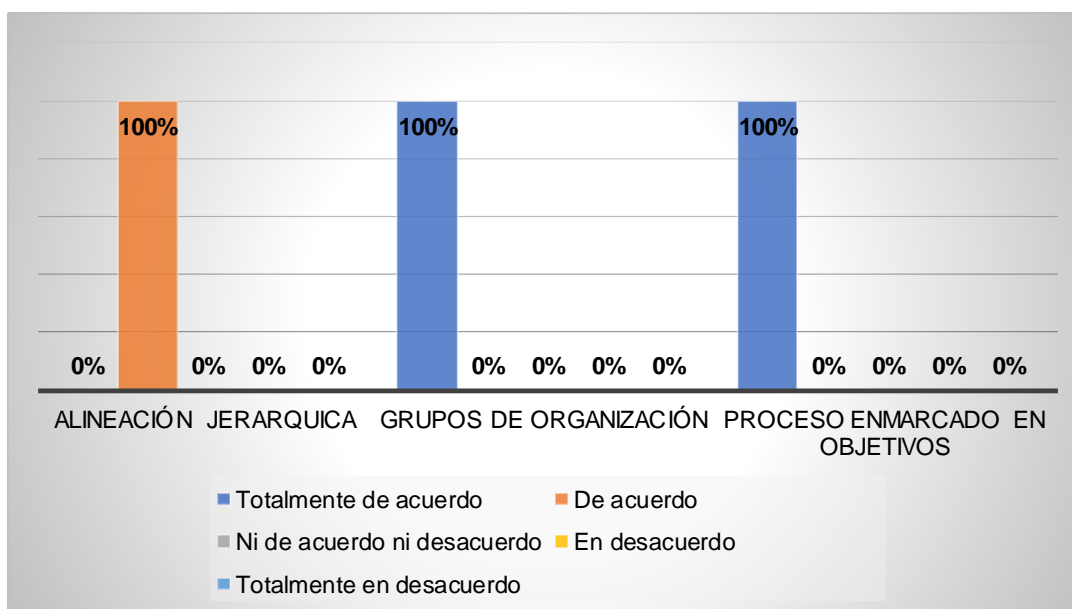
| Alineación jerárquica | | |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 0 | 0% |
| De acuerdo | 73 | 100% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| Grupos de organización | | |
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 73 | 100% |
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |
| Proceso enmarcado en objetivos | | |
| | Frecuencia | Porcentaje |

| | | |
|-----------------------------|----|------|
| Totalmente de acuerdo | 73 | 100% |
| De acuerdo | 0 | 0% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 0 | 0% |
| En desacuerdo | 0 | 0% |
| Totalmente en desacuerdo | 0 | 0% |

Fuente: Encuesta

Figura 6.

Análisis de las encuestas alineación jerárquica grupos de organización, proceso enmarcado en objetivos



Fuente Encuesta

Elaborado por: La autora

De acuerdo con la información antes reflejada, Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos reflejado en el gráfico anterior ya que el 100% de los encuestados manifiesta que están de acuerdo, Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común de igual manera afirman que el 100% de ellos está Totalmente de acuerdo y la comparación continua del nuestro progreso con los objetivos fijados es esencial para el crecimiento de la organización.

Consideración de los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto nivel de motivación, satisfacción, planificación, concentración y priorización de tareas.

d. Motivación, Satisfacción, Planificación, Concentración y Priorización de tareas

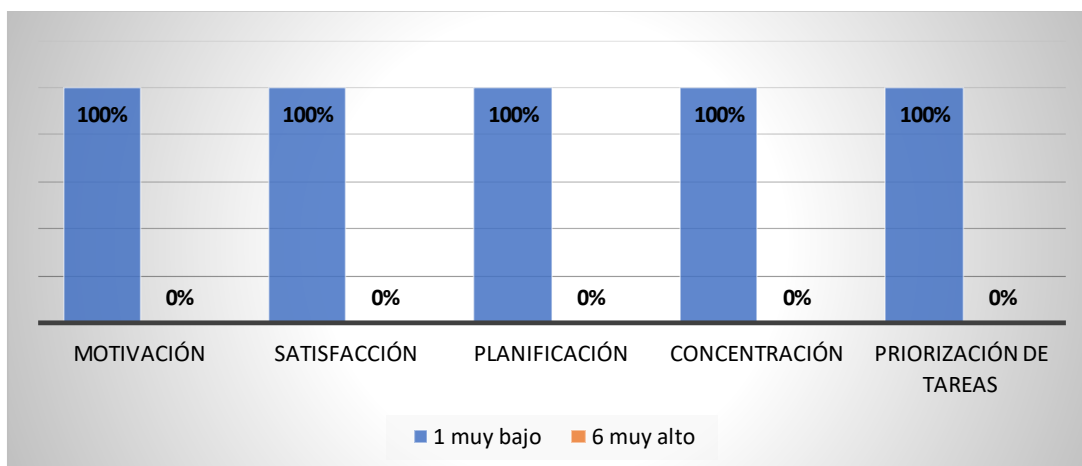
Tabla 5.

Análisis de la encuesta nivel de motivación, satisfacción, planificación, concentración y priorización de tareas

| Motivación | | |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| 1 muy bajo | 73 | 100% |
| 6 muy alto | | |
| Satisfacción | | |
| | Frecuencia | Porcentaje |
| 1 muy bajo | 73 | 100% |
| 6 muy alto | | |
| Planificación | | |
| | Frecuencia | Porcentaje |
| 1 muy bajo | 73 | 100% |
| 6 muy alto | | |
| Concentración | | |
| | Frecuencia | Porcentaje |
| 1 muy bajo | 73 | 100% |
| 6 muy alto | | |
| Priorización de tareas | | |
| | Frecuencia | Porcentaje |
| 1 muy bajo | 73 | 100% |
| 6 muy alto | | |

Fuente: Encuesta

Figura 7. Análisis de la encuesta nivel de motivación, satisfacción, planificación, concentración y priorización de tareas.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Los resultados obtenidos de los niveles de motivación, satisfacción, planificación, concentración y priorización de las tareas arrojados mediante la encuesta se enmarcan en que la aceptación y manejo del teletrabajo no se ha realizado y acogido de la mejor manera ya que al ser una nueva forma de trabajo, todos los empleados no se han adaptado de la forma correcta, esto denota en que la organización debe planear muy bien los asuntos realizados en materia de motivación, satisfacción, planificación, concentración y priorización de las tareas ya que la no atención oportuna a estas actividades provocaría pérdidas económicas para la empresa y denotaría en quedarse sin el recurso humano que en esencial ya que es el que saca a flote a las organizaciones.

Indique cuánto de cada una de estas cualidades de su empresa le ayudó a afrontar el teletrabajo que se expresen claramente los objetivos empresariales, objetivos del cargo, visión compartida, libertad de empleo y alinear objetivos.

e. Objetivos empresariales, Objetivos del cargo, Visión compartida, Libertad, Alinear objetivos

Tabla 6.

Análisis de la encuesta objetivos empresariales, objetivos del cargo, visión compartida, libertad, alinear objetivos

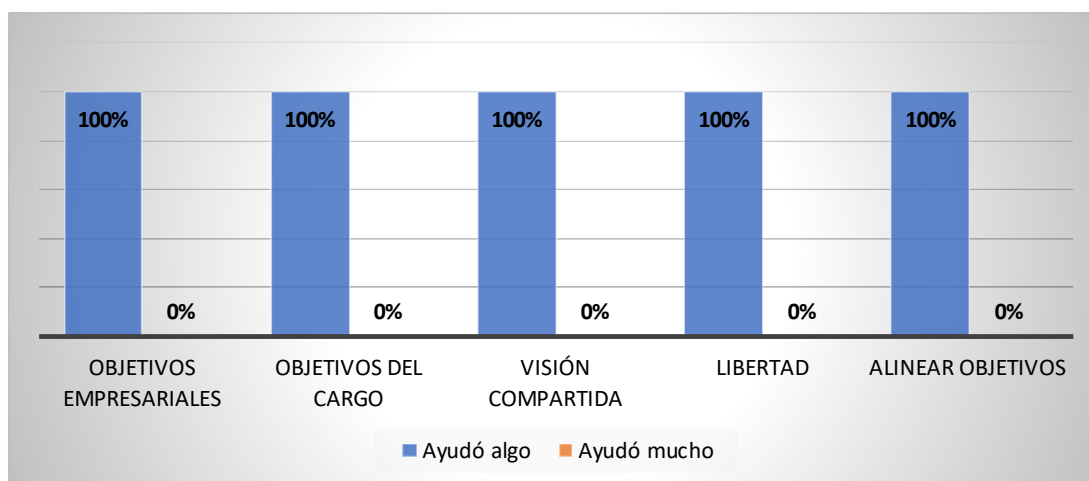
| Objetivos empresariales | | |
|-------------------------|------------|------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Ayudó algo | 73 | 100% |

| | | |
|----------------------------|-------------------|-------------------|
| Ayudó mucho | | |
| Objetivos del cargo | | |
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Ayudó algo | 73 | 100% |
| Ayudó mucho | | |
| Visión compartida | | |
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Ayudó algo | 73 | 100% |
| Ayudó mucho | | |
| Libertad | | |
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Ayudó algo | 73 | 100% |
| Ayudó mucho | | |
| Alinear objetivos | | |
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Ayudó algo | 73 | 100% |
| Ayudó mucho | | |

Fuente Encuesta

Figura 8.

Análisis de la encuesta objetivos empresariales, objetivos del cargo, visión compartida, libertad, alinear objetivos



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Tomando en cuenta lo mencionado con anterioridad, la totalidad de los encuestados manifiesta que si hay algunas herramientas de beneficio en algo poco o en mucho que les han permitido seguir desarrollando sus empleos de manera correcta como que se expresen claramente los objetivos empresariales, que me indiquen con claridad los objetivos de mi

cargo y de igual manera el interés de la empresa por crear una visión compartida junto con la libertad para manejar mi trabajo donde motivaron para mantenernos alineados a los objetivos.

f. Contacto directo con los clientes, Comentarios y Recomendaciones y Toma de decisiones.

Tabla 7.

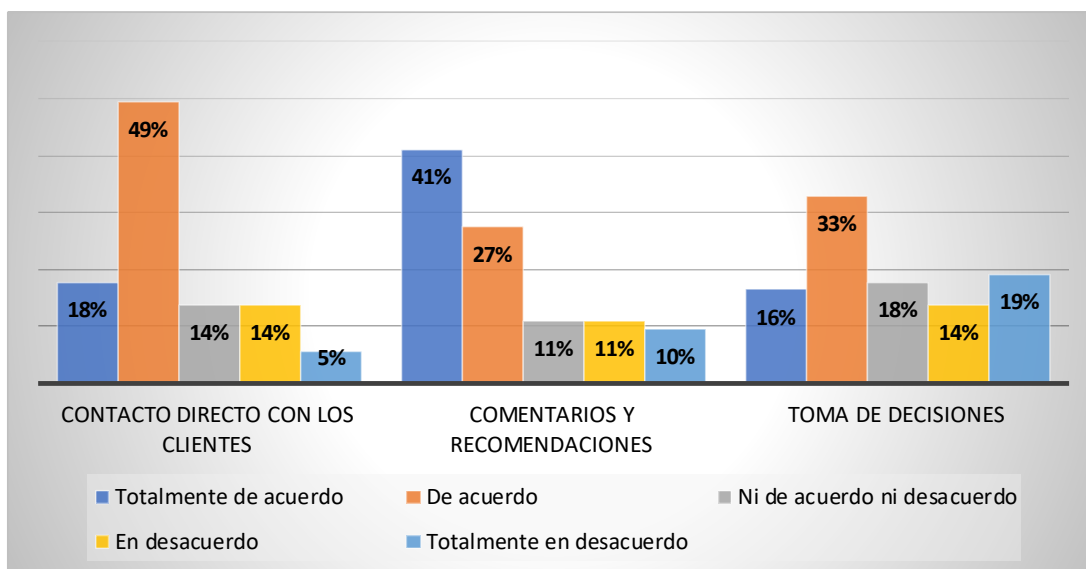
Análisis de la encuesta contacto con los clientes, comentarios y recomendaciones y la toma de decisiones.

| Contacto directo con los clientes | | |
|--|-------------------|-------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 13 | 18% |
| De acuerdo | 36 | 49% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 10 | 14% |
| En desacuerdo | 10 | 14% |
| Totalmente en desacuerdo | 4 | 5% |
| Comentarios y recomendaciones | | |
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 30 | 41% |
| De acuerdo | 20 | 27% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 8 | 11% |
| En desacuerdo | 8 | 11% |
| Totalmente en desacuerdo | 7 | 10% |
| Toma de decisiones | | |
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 12 | 16% |
| De acuerdo | 24 | 33% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 13 | 18% |
| En desacuerdo | 10 | 14% |
| Totalmente en desacuerdo | 14 | 19% |

Fuente: la encuesta

Figura 9.

Análisis de encuesta contacto con los clientes, comentarios y recomendaciones y la toma de decisiones.



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Como se aprecia en el gráfico anterior, las variaciones para el buen funcionamiento de una organización siempre se manejan en la buena relación con sus clientes, de manera que resulten muy productivos para la sociedad, es decir que dentro de la aplicación de la encuesta el 18% manifiesta que están totalmente de acuerdo con que la empresa realice un contacto directo con los clientes, por otra parte el 49% de los mismos afirma que se encuentran de acuerdo ya que en algunos casos deben existir excepciones, ni de acuerdo ni desacuerdo conforman un 14%, en desacuerdo de igual manera componen un 14% y finalmente con un 5% manifiestan un total desacuerdo ya que por la pandemia del COVID-19 el contacto directo con los clientes afectaría de manera considerable a sus salud. Adicionalmente los comentarios y recomendaciones por parte de los clientes se manejan de manera muy responsable ya que con un 41% y 27% de asumen un totalmente de acuerdo y de acuerdo respectivamente, con un 11% están en igual de condiciones ni de acuerdo ni desacuerdo y en desacuerdo y con un 10% se encuentra el totalmente en desacuerdo. La toma de decisiones es esencial para que una empresa desarrolle sus actividades de manera constante donde con un 33% se encuentran de acuerdo que las opiniones de ellos clientes deben influir en la toma de decisiones, junto con el 19% y 18% que se encuentran totalmente de acuerdo y ni de acuerdo ni desacuerdo, el otro 16% y 14% recaen en que están totalmente de acuerdo y en desacuerdo.

Se hace referencia a que si los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas donde se adopta continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas de la forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar

g. Metas ambiciosas, Nuevas y mejores formas de hacer las cosas fácil y flexible de cambiar.

Tabla 8.

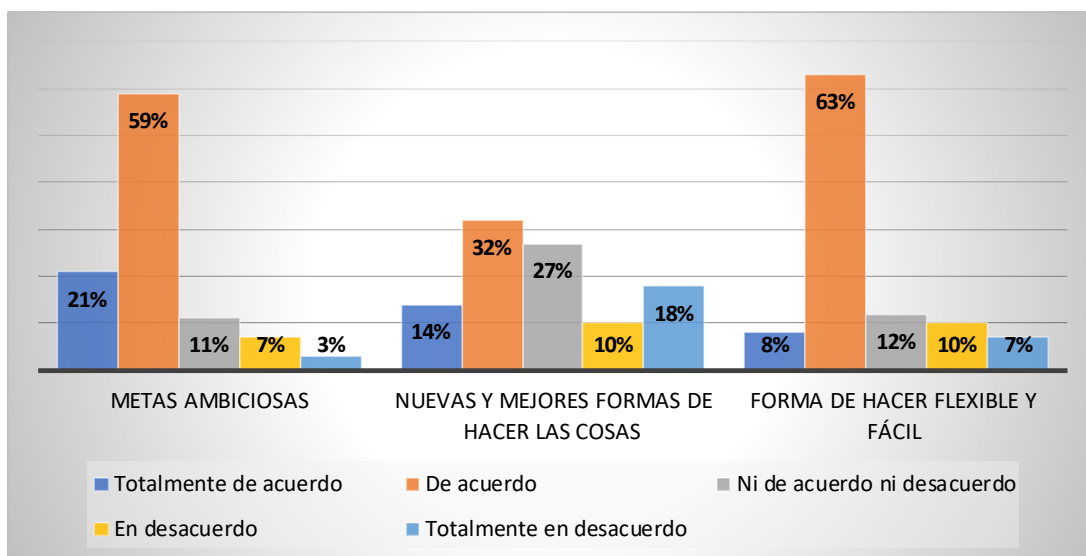
Análisis de las encuestas líderes y directores fijan metas ambiciosas, nuevas y mejores formas de hacer las cosas fácil y flexible de cambiar.

| Metas ambiciosas | | |
|---|-------------------|-------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 15 | 21% |
| De acuerdo | 43 | 59% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 8 | 11% |
| En desacuerdo | 5 | 7% |
| Totalmente en desacuerdo | 2 | 3% |
| Nuevas y mejores formas de hacer las cosas | | |
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 10 | 14% |
| De acuerdo | 23 | 32% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 20 | 27% |
| En desacuerdo | 7 | 10% |
| Totalmente en desacuerdo | 13 | 18% |
| Forma de hacer flexible y fácil | | |
| | Frecuencia | Porcentaje |
| Totalmente de acuerdo | 6 | 8% |
| De acuerdo | 46 | 63% |
| Ni de acuerdo ni desacuerdo | 9 | 12% |
| En desacuerdo | 7 | 10% |
| Totalmente en desacuerdo | 5 | 7% |

Fuente: Encuesta

Figura 10.

Análisis de las encuestas líderes y directores fijan metas ambiciosas, nuevas y mejores formas de hacer las cosas fácil y flexible de cambiar



Fuente: Encuesta

Elaborado por: La autora

Las metas ambiciosas que las empresas se plantean al momento de su creación y por las cuales trabajan día a día, nacen de los objetivos principales de las organizaciones para su buen desempeño funcional, productivo y en recursos humanos, donde con un 59% de los encuestados de encuentran en planteamiento de acuerdo con la empresa, mientras que con un 21% manifiestan que están totalmente de acuerdo, el 11% está ni de acuerdo ni desacuerdo, con un 7% está en desacuerdo y el 3% totalmente en desacuerdo. Las nuevas y mejores formas de hacer las cosas se manejan de forma ágil para el mejoramiento de los servicios de la empresa, por lo que el 32% está de acuerdo, el 27% ni de acuerdo ni desacuerdo, el 18% está totalmente en desacuerdo, el 14% está totalmente de acuerdo, finalmente el 10% está en desacuerdo. La forma de hacer las cosas flexible y ágil forma parte de las ventajas competitivas de las empresas, donde el 63% afirma que están de acuerdo, el 12% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 10% en desacuerdo, el 8% y 7% Totalmente de acuerdo y Totalmente en desacuerdo.

CAPÍTULO 3: DISCUSIÓN

Con el fin de dar cumplimiento al primer objetivo se estableció que dentro de la cultura organizacional se encuentran varios aspectos de suma importancia que son necesarios para el buen manejo y funcionamiento de las mismas, dentro de algunos resultados arrojados dentro de la aplicación de la encuesta y entrevista se manejan los siguientes, los problemas dentro de la organización generalmente surgen porque no cuenta su recurso humano con las habilidades necesarias para su cargo, de igual manera para corregir algunos de estos inconvenientes, la empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus empleados, las delegaciones se manejan de manera que cada uno pueda realizar sus actividades sin la necesidad de que su superior tenga que estar pendiente, las capacitaciones de la empresa hacia sus colaboradores se enmarca en que ellos crezcan más en sus conocimientos, de manera que el beneficio sea la adquisición de ventajas competitivas y que exista una cultura organizacional claramente definida donde cada uno de los integrantes tenga claro su trabajo y como desempeñarlo, para que el fracaso o pérdida de clientes se vea como una oportunidad de mejoramiento para el aprendizaje con innovación y buen desempeño.

También se evaluó y se encontró que dentro de Embutidos Piggis se coordinan proyectos entre los diferentes grupos de la organización, mediante la correcta alineación de objetivos planteados en referencia a cada uno de los diferentes niveles jerárquicos donde predomina la perspectiva común con trabajo consistente y predecible que debe enmarcarse a largo plazo, es decir las organizaciones deben manejarse de manera clara y concisa siempre enfocada en los objetivos operacionales planteados al inicio de la empresa y que se cumplan en el transcurso del desarrollo de la misma donde se adquieren rentabilidad y utilidad de manera beneficiosa para la organización.

Se encontró que todos los integrantes de la organización se han adaptado a los nuevos cambios originados por la pandemia del COVID-19 donde se especifica que han tenido que optar por nuevas actividades como el teletrabajo para el cumplimiento de sus actividades comerciales, donde se han tomado en cuenta las acciones, comentarios, sugerencias y todas aquellas actividades que denotan un servicio en buen estado a los clientes. De igual manera esto también recae en que las actividades esenciales para lo mencionado anteriormente se enmarcan en que los líderes de la organización deben considerar de manera oportuna los cambios y actividades que se deben realizar en la empresa.

Dentro del teletrabajo, los niveles de adaptación, motivación, satisfacción, planificación, capacidad de priorización de las tareas, concentración, manejo de sistemas informáticos requeridos, capacidad de no depender de documentos físicos, documentos de fecha límite para las tareas, cumplimiento de horas laborables, separación de la vida laboral de la vida personal junto con el cumplimiento de los objetivos para la productividad en general cumpliendo las tareas de orden virtual con eficiencia, son las actividades y herramientas que

han sido necesarias para que la implementación del teletrabajo sea confiable, fructífera y que represente de manera confiable y eficaz el buen desempeño de los colaboradores.

Dentro de las cualidades propias de la empresa se encuentran la expresión clara de los objetivos tanto de ella como del cargo que desempeñan, libertad para el manejo del trabajo, capacitación y desarrollo constante y que cada uno de los integrantes de la organización se encuentren comprometidos con las funciones individuales y colectivas de las actividades que realizan dentro y fuera de la organización mediante el teletrabajo.

Por otro lado, en la evaluación al personal de la empresa, hay algunos datos muy importantes con referencia al cambio que sufrió en tema del teletrabajo, y son mencionados a continuación:

“Algunos jefes asumen que sí; porque a pesar de que, no se tenía planificación previa, se pudo acoplar de manera óptima en tiempo récord con la aplicación del teletrabajo, cambio de horarios, armar grupos de trabajo como producción y resto de áreas y separación de las mismas; lo que denota la flexibilidad de afrontar cambios. Por lo que, en cuanto al entorno actual, la empresa se ha preparado con capacitaciones y mejora constante de protección al personal. Mientras que otros entrevistados manifestaron que en ciertos aspectos no, porque existen decisiones que se deberían tomar con mayor rapidez, pero han sido demoradas por tema de aprobación; como ejemplo esta, que existieron casos de personal que se contagiaron, pero no se tomaron medidas inmediatas de aislamiento, sino que continuaron yendo a su sitio de trabajo, por la falta de decisión y cuando se dio esta decisión ya fue tarde, porque todo el grupo de trabajo fue contagiado.”

Lo que recae en que la empresa si tiene buenos fundamentos en materia de estar siempre poniente a los nuevos cambios.

La pandemia del Covid-19 ha afectado a todas las industrias ecuatorianas en muchos sentidos como lo expresan los entrevistados la empresa Embutidos Piggis:

Se menciona que la empresa afrontó de la mejor manera la crisis de Covid, pues primero se adquirió todos los kits de desinfección y se colocaron en lugares estratégicos e la empresa; también se dió capacitación al personal y se procedió a dividir en grupos a los trabajadores para evitar aglomeraciones. Al inicio se provee de trajes especiales a los trabajadores y se instalaron túneles de desinfección en todas las entradas a las bodegas, aún luego se dijo que no son recomendables, pero en el inicio si se aplicó, al igual de las tomas de temperaturas constantes. Existió reuniones constantes con el área comercial, a fin de parar la producción; así como la desinfección de toda la planta.

También se implementó el teletrabajo, se cortó créditos para menorar perdidas, se dio trabajos de campo para buscar clientes, lo que permitió crecer a la empresa; como lo menciona cierto entrevistado, “En tiempos de crisis aparecieron las oportunidades”; pues al

ser una empresa de alimentos, se pudo mantenerse activos constantemente, por lo que también se creó nuevos productos, más económicos para que los clientes tengan acceso a adquirir los productos.

Para el área de producción, se debió dividir en grupos, a fin de no aglomerar gente y cumplir con la demanda de productos; por lo cual, se implementó un grupo de trabajo para el día y un grupo de trabajo para la noche; sin embargo, esto ha podido acarrear varias desventajas como es la baja de producción y descontrol de uno de los turnos; esto debido a medidas inmediatas que se tuvieron que acoger al iniciar la crisis del Covid.

CONCLUSIÓN

- Se concluye que el análisis cualitativo aplicado a los integrantes de la empresa Embutidos Piggis, enfocada a la cultura organizacional, ha arrojado que en términos generales, que la organización si posee fuertes herramientas de cultura organizacional dentro de los cuales se encuentra el trabajo en equipo, cumplimiento de objetivos de la empresa y del cargo individual, compromiso y amor al trabajo, protección al personal, medidas de seguridad permanentes, entre muchas otras que han mantenido la rentabilidad de la empresa.
- Se concluye también que al aplicar la encuesta a la empresa Embutidos Piggis se establecieron las consideraciones cuantitativas del estudio, pues la herramienta estuvo compuesta por 90 preguntas, donde se buscó la obtención de información necesaria del funcionamiento organizacional y de la aplicación y resultados del teletrabajo, es decir las medidas tomadas por la empresa han formado una fuerte cultura organizacional ya que todos sus colaboradores se han adaptado de manera considerablemente buena a la aplicación del teletrabajo y con la capacitación constante la organización se ha mantenido de manera muy óptima en las actividades del mercado al que se encuentra dirigida.
- Se concluye que al identificar los principales factores de la cultura de la empresa Embutidos Piggis son autonomía individual, estructura enfocada en los objetivos, identidad frente a sus empleados y el mercado, reconocimiento de las falencias y busca de soluciones oportunas, tolerancia al conflicto con los clientes, tolerancia al riesgo frente a la pandemia del Covid-19, recursos humanos comprometidos con la organización, toma de decisiones adecuada y en referencia a los resultados analizados previamente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Camacho, R., & Higuera, D. (2013). Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. *Pensamiento y Gestión*, 32.
- Contreras, O., & Rozo, I. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 74-83.
- Cornejo, A. G. (2019). Desarrollo organizacional de la A a la Z . Mexico: PACJ.
- Diario El Universo . (julio de 2020). *Industria alimentaria creció durante la pandemia*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/07/25/nota/7917966/industria-alimentaria-crecio-durante-pandemia>
- Dixon, M. (2019). *Foreword*. Obtenido de <https://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>
- Domínguez, I., Rodríguez, B. B., & Navarro, J. A. (2009). *La cultura organizacional para los sistemas organizacionales de salud*. Obtenido de Revista Médica Electrónica ;31(6): <http://scielo.sld.cu/pdf/rme/v31n6/spu12609.pdf>
- ExpoIndustria. (2020). *Hechos y Cifras*. Obtenido de <https://www.expoindustriaec.com/hechos-y-cifras/>
- Gullo Javier, N. J. (2014). Gestión Organizacional. MAIPUE.
- Gullo, J., & Nardulli, J. P. (2014). Gestion Organizacional. MAIPUE.
- Marulanda, C., López, L., & Cruz, G. (2018). *La Cultura Organizacional, Factor Clave para la Transferencia de Conocimiento en los Centros de Investigación del Triángulo del Café de Colombia*. Obtenido de Información Tecnológica Vol. 29 Nº 6 : <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v29n6/0718-0764-infotec-29-06-00245.pdf>
- Moreno, J. (2014). El teletrabajo en las organizaciones: análisis de sus beneficios y barreras en las empresas españolas. *Cuadernos de Gestión de Información* 4, 172-187.
- Nardulli, G. y. (2014). Gestion Organizacional. MAIPUE.
- Nuño, P. (enero de 2018). *tipos de cultura organizacional* . Obtenido de Este proceso está dividido en dos etapas. La primera de carácter cualitativo, busca determinar los atributos principales de la cultura organizacional, desde la perspectiva del personal que la compone, además de conocer los principales mecanismos y estrate
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Andalia, R. C. (2009). *Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral*. Obtenido de ACIMED: <http://scielo.sld.cu/pdf/aci/v20n4/aci041009.pdf>

Senge, P. (2005). *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica.

Shutterstock. (2020). *¿Qué es el teletrabajo y cómo funciona?* Obtenido de modelocurriculo.net: <https://www.modelocurriculum.net/dudas/que-es-el-teletrabajo-y-como-funciona>

Villafrade, A. (2013). *Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo*. Obtenido de Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologías de Informação: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6660313>

ANEXOS

Anexo 1 Cuestionario Encuesta

1. ¿Cómo es mi empresa? [A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo]
2. ¿Cómo es mi empresa? [Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros]
3. ¿Cómo es mi empresa? [La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas]
4. ¿Cómo es mi empresa? [La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva]
5. ¿Cómo es mi empresa? [Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo]
6. ¿Cómo es mi empresa? [A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave]
7. ¿Cómo es mi empresa? [Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen]
8. ¿Cómo es mi empresa? [Este grupo tiene una cultura claramente marcada]
9. ¿Cómo es mi empresa? [Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas]
10. ¿Cómo es mi empresa? [Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles]

11. ¿Cómo es mi empresa? [Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar]
12. ¿Cómo es mi empresa? [El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano]
13. ¿Cómo es mi empresa? [La innovación es algo que fomenta la empresa]
14. ¿Cómo es mi empresa? [Muchas ideas «se pierden por el camino»]
15. ¿Cómo es mi empresa? [Nos aseguramos que diferentes áreas sepan lo que están haciendo las otras]
16. ¿Cómo es mi empresa? [Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización]
17. ¿Cómo es mi empresa? [Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos]
18. ¿Cómo es mi empresa? [Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común]
19. ¿Cómo es mi empresa? [Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible]

20. ¿Cómo es mi empresa? [Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización]
21. ¿Cómo es mi empresa? [Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo]
22. ¿Cómo es mi empresa? [Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro]
23. ¿Cómo es mi empresa? [Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo]
24. ¿Cómo es mi empresa? [La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara]
25. ¿Cómo es mi empresa? [Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones]
26. ¿Cómo es mi empresa? [Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados]
27. ¿Cómo es mi empresa? [Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir]

28. ¿Cómo es mi empresa? [La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar]
29. ¿Cómo es mi empresa? [Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo]
30. ¿Cómo es mi empresa? [Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas]
31. ¿Cómo es mi empresa? [Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas]
32. ¿Cómo es mi empresa? [La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar]
33. ¿Cómo es mi empresa? [Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios]
34. ¿Cómo es mi empresa? [Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo]
35. ¿Cómo es mi empresa? [Respondemos bien a los cambios del entorno]
36. ¿Cómo es mi empresa? [Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes]
37. ¿Cómo es mi empresa? [La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones]
38. ¿Cómo es mi empresa? [Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios]
39. ¿Cómo es mi empresa? [Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes]

40. ¿Cómo es mi empresa? [Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno]
41. ¿Cómo es mi empresa? [Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo]
42. ¿Cómo es mi empresa? [La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita]
43. ¿Cómo es mi empresa? [La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo]
44. ¿Cómo es mi empresa? [La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado]
45. ¿Cómo es mi empresa? [Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información]
46. ¿Cómo es mi empresa? [Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección]
47. ¿Cómo es mi empresa? [El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización]
48. ¿Cómo es mi empresa? [Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización]
49. ¿Cómo es mi empresa? [Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización]
50. ¿Cómo es mi empresa? [Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo]

51. ¿Cómo es mi empresa? [Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto]
52. ¿Cómo es mi empresa? [Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos]
53. ¿Cómo es mi empresa? [Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas]
54. ¿Cómo es mi empresa? [Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas]
55. ¿Cómo es mi empresa? [Los líderes y directores practican lo que pregonan]
56. ¿Cómo es mi empresa? [El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo]
57. ¿Cómo es mi empresa? [Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo]
58. ¿Cómo es mi empresa? [Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros]
59. ¿Cómo es mi empresa? [Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.]

60. ¿Cómo es mi empresa? [Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro]
61. Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi nivel de adaptación al teletrabajo]
62. Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi nivel de motivación]
63. Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi nivel de satisfacción]
64. Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi capacidad de planificación]
65. Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi capacidad de priorización de las tareas]
66. Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi capacidad de concentración]
67. Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi manejo de los sistemas informáticos requeridos]
68. Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi capacidad para no depender de documentos físicos]
69. Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi cumplimiento de fechas límite para mis tareas]
70. Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi cumplimiento de horas laborales (no trabajar horas extra)]
71. Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [La separación de la vida laboral y personal]
72. Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi cumplimiento de los objetivos de mi cargo]
73. Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi productividad en general]

74. Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi capacidad para realizar tareas de forma virtual]
75. Califique como considera que estuvieron los siguientes aspectos durante el tiempo que realizó teletrabajo, siendo 1 muy bajo y 6 muy alto [Mi eficiencia en general]

76. Indique cuánto de cada una de estas cualidades de su empresa le ayudó a afrontar el teletrabajo [Que se expresen claramente los objetivos empresariales]
77. Indique cuánto de cada una de estas cualidades de su empresa le ayudó a afrontar el teletrabajo [Que me indiquen con claridad los objetivos de mi cargo]
78. Indique cuánto de cada una de estas cualidades de su empresa le ayudó a afrontar el teletrabajo [El interés de la empresa por crear una visión compartida]
79. Indique cuánto de cada una de estas cualidades de su empresa le ayudó a afrontar el teletrabajo [Que me den libertad para manejar mi trabajo]
80. Indique cuánto de cada una de estas cualidades de su empresa le ayudó a afrontar el teletrabajo [Que nos motivaron para mantenernos alineados a los objetivos]
81. Indique cuánto de cada una de estas cualidades de su empresa le ayudó a afrontar el teletrabajo [Que la empresa invierte en capacitación y desarrollo]
82. Indique cuánto de cada una de estas cualidades de su empresa le ayudó a afrontar el teletrabajo [Que la mayoría de empleados compartimos los mismos valores]
83. Indique cuánto de cada una de estas cualidades de su empresa le ayudó a afrontar el teletrabajo [Que las personas en la empresa buscan activamente llegar a acuerdos]
84. Indique cuánto de cada una de estas cualidades de su empresa le ayudó a afrontar el teletrabajo [Que las diferentes áreas podemos trabajar en conjunto con facilidad]

85. Indique cuánto de cada una de estas cualidades de su empresa le ayudó a afrontar el teletrabajo [Que la empresa adoptó mecanismos para afrontar este cambio]
86. Indique cuánto de cada una de estas cualidades de su empresa le ayudó a afrontar el teletrabajo [Que la empresa desarrolló formas de acercarse al cliente durante esta crisis]
87. Indique cuánto de cada una de estas cualidades de su empresa le ayudó a afrontar el teletrabajo [Que la empresa supo anticiparse a esta situación]
88. Por favor introduzca su edad
89. Cuántos años lleva trabajando en la empresa
- 90.Cuál es su sexo

Anexo 2 Cuestionario de entrevistas

1. **¿Tiene la empresa mecanismos para evaluar la satisfacción de clientes, tanto internos como externos?**
2. **¿La satisfacción del cliente es validada con algún indicador?**
3. **¿Cree usted que existe satisfacción del cliente?**
4. **¿La empresa esta apta para afrontar el cambio?**
5. **¿Cómo se prepara la empresa para afrontar los cambios que existen y los que se podrían venir?**
6. **¿Cuándo inicio la crisis del Covid, que hizo la empresa para afrontar esta situación?**
7. **¿Cree usted, que las medidas que se tomaron a nivel empresa fueron suficientes?**
8. **¿Fortalezas y debilidades del teletrabajo?**
9. **¿Como se describe el trabajo en equipo de la empresa de Embutidos PIGGIS?**
10. **¿El trabajo en equipo entre áreas, trabajan bien?**
11. **¿Qué aspectos se pueden mejorar para cumplir con el % faltante?**
12. **¿Cree usted que la empresa se maneja con valores globales, es decir que la empresa busca que todos tengan valores similares?**
13. **¿Qué valores corporativos maneja la empresa, y que se hace para fomentarlos?**

14. **¿Existe motivación de la empresa a los trabajadores?**
15. **¿La empresa invierte en capacitación?**
16. **¿La capacitación que se da es suficiente?**
17. **¿En la empresa se fomenta la cooperación entre las diferentes áreas de trabajo y como se hace?**
18. **¿Conoce cuál es la visión de la empresa?**
19. **¿Cree usted que la empresa, toma acciones para cumplir con esta visión?**
20. **¿Cuál es la misión de la empresa?**
21. **¿Cree usted que la empresa cumple realmente con esta misión?**
22. **¿Conoce los objetivos de su cargo?**
23. **¿Qué tanto se preocupa por tener los objetivos claros para sus colaboradores?**
24. **¿Qué sugiere para mejorar esa debilidad?**