



**Departamento de Posgrado**  
**Maestría en Gestión de Talento Humano**

**“Diagnóstico de las principales fortalezas y debilidades de la  
Cultura Organizacional del Consejo de Seguridad Ciudadana  
del cantón Cuenca al momento de implementar el teletrabajo en  
el periodo de crisis”**

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

**Autor:**

**Abg. Ruth Zenaida Soliz Ortega**

**Director:**

**Mg. José Daniel Bravo Blandín**

**Cuenca, Ecuador**

**2020**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto va dedicado a mis hijos Andrea y Santiago, por ser la motivación que me impulsa a seguir adelante.

A mi querido esposo Andrés por ser mi apoyo y por su sacrificio en el transcurso de esta etapa.

A mis queridos padres Rodrigo y Ruth por enseñarme a ser perseverante, a cumplir con mis sueños y no rendirme jamás.

A mis hermanas Marcia, Miriam y Yomara, por su compañía y preocupación a lo largo de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer profundamente a mi director de Tesis el Mg. José Daniel Bravo Blandín, por compartir sus conocimientos y por el apoyo brindado durante la realización de este proyecto de investigación.

Además, quiero agradecer al personal del Consejo de Seguridad Ciudadana del cantón Cuenca porque gracias a su colaboración se dio la conclusión de este proyecto.

## **RESUMEN**

El objetivo de la presente investigación es el diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional del Consejo de Seguridad Ciudadana del cantón Cuenca al momento de implementar el teletrabajo en el periodo de crisis. Se aplicó una metodología mixta para la recolección de datos, es decir cuantitativa como la encuesta y cualitativa como la entrevista y grupo focal. Se utilizó la encuesta del Modelo de Denison, que estudia cuatro variables: Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad y Misión; cada una de ellas tiene tres subvariables. Para el análisis de resultados se utilizó el sistema estadístico SPSS y el sistema ATLAS ti, con los cuales se determinó que la cultura organizacional de la institución investigada permitió la implementación del teletrabajo en el periodo de la emergencia sanitaria por COVID-19.

### **PALABRAS CLAVES:**

Teletrabajo, cultura organizacional, Denison, flexibilidad, periodo de crisis

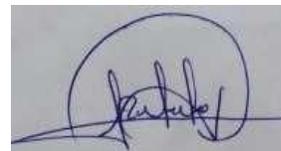
**ABSTRACT**

The objective of this investigation was to diagnose the strengths and the weaknesses of the organizational culture of the Consejo de Seguridad Ciudadana in Cuenca during the implementation of teleworking in the crisis period. The study applied a mixed methodology for data collection; qualitative such as surveys; quantitative such as interviews and focal groups. The survey model of Denison was applied to study four variables: Involvement, Consistency, Adaptability and Mission. In addition, the statistic system SPSS and ATLAS TI system were used to analyze the results, which determined that the organizational culture of the investigated institution allowed the telework implementation during the sanitary emergency period due for COVID-19.

**KEYWORDS:**

Telework, organizational culture, Denison, flexibility, period of crisis

Translated by

Handwritten signature in blue ink, appearing to read "M. A. Ortega".Handwritten signature in blue ink, appearing to read "Ruth Zenaida Soliz Ortega".

Ruth Zenaida Soliz Ortega

## INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	iv
PALABRAS CLAVES: .....	iv
ABSTRACT.....	v
INDICE DE CONTENIDO.....	vi
INDICE DE FIGURAS .....	viii
INDICE DE TABLAS .....	xi
INDICE DE ANEXOS .....	xii
1. INTRODUCCION.....	13
1.1. Teletrabajo: Historia y Conceptos .....	13
1.1.1. Implementación: Marco Legal y regulaciones .....	14
1.1.2. Ventajas y Desventajas del Teletrabajo .....	15
1.2. Cultura Organizacional .....	16
1.2.1. Métodos de análisis de la Cultura Organizacional.....	17
1.2.2. Análisis Factorial .....	18
1.3. Cultura Organizacional y Teletrabajo .....	18
1.4. Problemática .....	19
1.5. Objetivos .....	20
1.5.1. Objetivo General .....	20
1.5.2. Objetivos Específicos .....	20
2. CAPITULO 1: MATERIALES Y METODOS.....	21
2.1. Descripción de Institución o Área de Trabajo .....	21
2.1.1. Misión y Visión.....	21
2.1.2. Organización de la Institución .....	21
2.2. Marco Metodológico .....	24
2.2.1. Diseño de la Investigación .....	24
2.2.2. Enfoque de la Investigación .....	24
2.2.3. Alcance de la Investigación.....	25
2.2.4 Población de Análisis.....	25

2.2.5 Recolección de Datos .....	25
2.2.5.1. Encuesta.....	25
2.2.5.2. Entrevista a Actores Claves de la Organización.....	25
2.2.5.3. Grupo Focal .....	25
2.2.6. Variables y Subvariables.....	26
2.2.7. Criterios de Inclusión .....	27
2.2.8. Criterios de Exclusión .....	27
2.2.9. Procedimiento.....	28
2.2.10. Instrumentos.....	28
2.2.11. Análisis de datos.....	28
3. CAPITULO 2: RESULTADOS.....	29
3.1. Resultados de la Encuesta .....	29
3.1.1. Datos demográficos.....	29
3.1.2. Cultura Organizacional.....	30
3.1.3. Teletrabajo.....	40
3.2. Resultados de las Entrevistas.....	42
3.3. Resultados de Grupo Focal .....	55
4. CAPITULO 3: DISCUSION .....	63
5. CONCLUSIONES.....	66
BIBLIOGRAFIA .....	67
ANEXO .....	71

## INDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> .....	24
Estructura Orgánica del Consejo de Seguridad Ciudadana.....	24
<b>Figura 2</b> .....	27
Modelo de diagnóstico de Cultura Organizacional de Denison .....	27
<b>Figura 3</b> .....	29
Género de encuestados .....	29
<b>Figura 4</b> .....	29
Edad de empleados .....	29
<b>Figura 5</b> .....	30
Variable Involucramiento .....	30
<b>Figura 6</b> .....	31
Subvariable Desarrollo de Destrezas.....	31
<b>Figura 7</b> .....	32
Subvariable Orientacion de Equipo.....	32
<b>Figura 8</b> .....	32
Subvariable Empoderamiento .....	32
<b>Figura 9</b> .....	33
Variable Consistencia.....	33
<b>Figura 10</b> .....	34
Subvariable Coordinación e Integración .....	34
<b>Figura 11</b> .....	34
Subvariable Valores .....	34
<b>Figura 12</b> .....	35
Subvariable Valores .....	35
<b>Figura 13</b> .....	35
Variable Adaptabilidad .....	35
<b>Figura 14</b> .....	36
Subvariable Aprendizaje Empresarial .....	36
<b>Figura 15</b> .....	37
Subvariable Creación de Cambio .....	37
<b>Figura 16</b> .....	37
Subvariable Enfoque en el Cliente.....	37
<b>Figura 17</b> .....	38
Subvariable Enfoque en el Cliente.....	38
<b>Figura 18</b> .....	39

Subvariable Enfoque en el Cliente.....	39
<b>Figura 19</b> .....	39
Subvariable Enfoque en el Cliente.....	39
<b>Figura 20</b> .....	40
Subvariable Enfoque en el Cliente.....	40
<b>Figura 21</b> .....	41
Desempeño Teletrabajo .....	41
<b>Figura 22</b> .....	41
Empresa ayudó para teletrabajo.....	41
<b>Figura 23</b> .....	43
Subvariable Desarrollo de Destrezas.....	43
<b>Figura 24</b> .....	44
Subvariable Orientación de Equipo.....	44
<b>Figura 25</b> .....	45
Subvariable Empoderamiento .....	45
<b>Figura 26</b> .....	46
Subvariable Coordinación e Integración .....	46
<b>Figura 27</b> .....	47
Subvariable Valores .....	47
<b>Figura 28</b> .....	48
Subvariable Acuerdos .....	48
<b>Figura 29</b> .....	49
Subvariable Aprendizaje Empresarial .....	49
<b>Figura 30</b> .....	50
Subvariable Creación de Cambios.....	50
<b>Figura 31</b> .....	51
Subvariable Enfoque en el Cliente.....	51
<b>Figura 32</b> .....	52
Subvariable Integración y Dirección Estratégica .....	52
<b>Figura 33</b> .....	53
Subvariable Integración y Dirección Estratégica .....	53
<b>Figura 34</b> .....	54
Subvariable Integración y Dirección Estratégica .....	54
<b>Figura 35</b> .....	56
Variable Adaptabilidad .....	56
<b>Figura 36</b> .....	58
Variable Consistencia.....	58

<b>Figura 37</b> .....	60
Variable Involucramiento.....	60
<b>Figura 38</b> .....	62
Variable Involucramiento.....	62

**INDICE DE TABLAS**

<b>Tabla 1</b> .....	42
Tabla de Correspondencia .....	42

## INDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Formato de la Encuesta.....	71
<b>Anexo 2.</b> Preguntas de Entrevista y Grupo Focal.....	75
<b>Anexo 3.</b> Grupo Focal.....	76

Autora: Ruth Zenaida Soliz Ortega

“Trabajo de Graduación”

Director: José Daniel Bravo Blandin

Septiembre-2020

**“Diagnóstico de las principales fortalezas y debilidades de la Cultura Organizacional del Consejo de Seguridad Ciudadana del cantón Cuenca al momento de implementar el teletrabajo en el periodo de crisis”**

## **1. INTRODUCCION**

### **1.1. Teletrabajo: Historia y Conceptos**

La historia del concepto de teletrabajo se remonta a los años 70, fue acuñado por primera vez por el físico estadounidense Jack Nilles en 1973, en plena crisis del petróleo en Estados Unidos, empieza con la búsqueda en la optimización de los recursos naturales no renovables, generando una reflexión en torno al consumo de combustible, su propuesta fue «llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo. (Villafrade y Palacios, 2013)

Después Alemania y Austria aportaron en el nacimiento del telework, con los llamados telecentros. Estos no usaban tecnologías, pero si mostraban una nueva organización de los tiempos y las distancias (horarios especiales para asistir a sus labores) (Suarez, 2016)

El teletrabajo se ha extendido a América Latina, Perú, Argentina, Brasil, Costa Rica, México y Colombia son líderes en esta modalidad laboral.

Varios autores definen al teletrabajo:

Martínez (2012) lo define como la actividad laboral remunerada que un trabajador realiza en acuerdo con la empresa para la que labora para realizar sus actividades fuera de la sede de la empresa, comunicándose con apoyo de las tecnologías de la información. Generalmente el lugar donde se realiza es el domicilio del trabajador.

(Benjuma, *et al*, 2016) El concepto de teletrabajo hace referencia al trabajo a distancia, en el cual los empleados o trabajadores independientes laboran desde un lugar separado físicamente de las oficinas; esto se lleva a cabo a través de la telemática; es una novedad y una alternativa para el mundo globalizado que genera inquietudes que se convierten en desafíos y retos desde los entes gubernamentales, la empresa, las ciencias y el mismo teletrabajador. (Suarez, 2016)

Según el Acuerdo Ministerial MDT-2017-0090-A, (Ministerio del Trabajo, 2017) el teletrabajo es la prestación de servicios no presencial en jornadas ordinarias o especiales, a través de la cual el trabajador realice sus labores fuera de las instalaciones de la institución; valiéndose de las nuevas tecnologías que le permiten desempeñarse en un ambiente virtual similar al de su empresa (Chaverra *et al.*, 2015).

La modalidad de teletrabajo se desarrolla a distancia en un lugar convencional, utiliza en la comunicación tecnologías que benefician en la realización de gestiones y actividades dentro y fuera la empresa (Romero, 2019). La Organización Internacional de Trabajo (OIT) citado por Cataño y Gómez (2014), define el teletrabajo como “una forma de trabajo en la cual a) el mismo se realiza en una ubicación alejada de una oficina central o instalaciones de producción, separando así al trabajador del contacto personal con colegas de trabajo que estén en esa oficina y, b) la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación”

### **1.1.1. Implementación: Marco Legal y regulaciones**

El teletrabajo en Ecuador se sustenta en la Constitución de la República del Ecuador, (2008), Art. Art. 33: “El trabajo es un derecho y un deber social, se constituye en la fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado.” (Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador, 2008).

Por su parte el Ministerio del Trabajo mediante Acuerdo Ministerial N°. MDT 2016-190, (2016) reguló al teletrabajo como mecanismo de prestación de servicios en el sector privado, estableciendo las condiciones y los derechos del personal teletrabajador, como la confidencialidad, equipos de trabajo, jornada laboral, salud ocupacional y control. Con Acuerdo Ministerial N°. MDT-2017-0090-A, (2017) se regula el trabajado para el sector público, de igual manera estableciendo las condiciones y derechos a ser implementadas por la organización tendientes a la satisfacción laboral.

Frente a la emergencia sanitaria por el COVID-19, el Ministerio del Trabajo (2020) mediante el Acuerdo Ministerial Nro. MDT-2020-076, de fecha 12 de marzo de 2020, adoptó como medida laboral el trabajo a domicilio o teletrabajo emergente, con ello, las instituciones públicas y privadas garantizan la salud de los trabajadores y servidores públicos, aclara además que la implementación del teletrabajo modifica únicamente el lugar en que se efectúa el trabajo, sin afectar ni alterar las condiciones esenciales de la relación laboral.

Mediante Decreto Ejecutivo 1017 (Presidencia de la República, 2020) decretó el estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional, una de las medidas adoptadas fue que los servidores públicos y empleados en general se acojan al teletrabajo, para lo cual las

máximas autoridades institucionales organizarán las correspondientes acciones con el fin de implementar la modalidad señalada.

El Comité de Operaciones de Emergencia Nacional-COE (2020), establece el Plan para el retorno paulatino al trabajo para instituciones públicas y privada, mediante el cual emite las directrices para que el personal retorne al trabajo, bajo estrictas medidas de seguridad, estableciendo al teletrabajo la modalidad preferencial durante la crisis sanitaria.

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

Las ventajas y desventajas podemos establecer para el trabajador, la organización y la sociedad, (Benjumea *et al.*, 2014).

#### **Ventajas:**

##### Trabajador

- El trabajador dispone de su tiempo.
- Conciliación entre vida laboral y familiar.
- Ahorro de tiempo y dinero.
- Horarios flexibles.
- Formación en la gestión de informática.
- Salud para trabajadores referentes al estrés laboral.

##### Organización

- Sostenibilidad y adaptación a los cambios económicos y tecnológicos del mercado.
- Ventajas competitivas al mejorar la flexibilidad que puede asociarse inicialmente a altos costo.
- Reducción de costos.
- Mayor rendimiento de los trabajadores.
- Dirección por objetivos y resultados.
- Eliminación del ausentismo laboral.
- Implementación de nuevas tecnologías.

##### Sociedad

- Protección del medio ambiente.
- Disminuye el flujo de vehículos.
- No hay barreras geográficas.
- Desarrollo rural.

**Desventajas:**

## Trabajador

- Disminución de la calidad de vida laboral.
- Baja participación de los trabajadores.
- Menor posibilidad de ascensos y promociones.
- Aislamiento físico.
- Riesgo psicosocial: fatiga, estrés y agotamiento.
- No sindicalización.
- Menor salario.
- Menos trabajo en equipos.

## Organización:

- Perdida de jerarquías.
- Inversiones en tecnologías.
- Formación de empleados.
- Falta de control a los empleados.
- Falta de pertenencia hacia la organización.
- Desunión entre trabajadores y la empresa.

## Sociedad

- Disminución de ingresos económicos de otras empresas que se benefician cuando los trabajadores acuden presencialmente como: tiendas, comedores, bares, etc.

**1.2. Cultura Organizacional**

De acuerdo a Segredo *et al.* (2017) la cultura organizacional son “los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización. Aquellas organizaciones en que los valores fundamentales están profundamente arraigados y son compartidos, tienen mayor influencia sobre los empleados, además se ha encontrado que son más leales y están asociadas con el alto desempeño organizacional.”, Marulanda *et al.* (2016), considera que los valores y comportamientos dan forma al entorno fisiológico y sociológico de una organización de una manera única y tienen una fuerte influencia en el proceso de toma de decisiones.

Reyes y Moros (2018) considera que existe una relación recíproca entre la cultura organizacional y el liderazgo, ya que el líder suele disponer de poder de decisión y medios suficientes para promover un cambio cultural en su organización.

Al decir de Llanos (2016) La cultura organizacional es considerada la personalidad de la organización, el conjunto de características que le proporcionan su propia identidad y le permiten diferenciarse de las otras, permitiendo identificar la dinámica existente entre los clientes; entre los colaboradores y entre clientes- colaboradores.

Dentro de este mismo tema, Flores (2015) indica que en algunas organizaciones los procesos innovadores pueden verse obstaculizados debido a la cultura existente, es decir por la tendencia natural de hacer las cosas como siempre han hecho si se sienten cómodos y han logrado éxito con ellas.

### **1.2.1. Métodos de análisis de la Cultura Organizacional**

Ahora bien, es importante hacer mención sobre los métodos de medición de Cultura Organizacional, a continuación, se sintetizan con los resultados obtenidos.

Al decir de Hernández *et al.* (2014) el modelo en el cual se fundamenten las investigaciones en el ámbito organizacional debe contar con soporte empírico, tratar de describir la realidad con exactitud (cuantitativa) y con profundidad (cualitativo).

Alabart (2011) propone un metodología para el diagnóstico de la Cultura Organizacional en donde considera 5 conjuntos de variables: Entorno (mercado, competencia, clientes, proveedores, grupos político, grupos financieros); Variable Hard (estrategia, estructura, objetivos, metas, etc.); Variable Soft (creencias, valores ritos, historias, normas, tradiciones, etc.); Producto Cultural (paradigmas, comportamiento, resultados) y Estilo de Liderazgo (Persona, habilidades, motivaciones, expectativas). Los métodos aplicados de acuerdo a cada variable fueron: Análisis documental, entrevistas, observaciones, estudios, trabajos en grupo, escalas de evaluación, cuestionarios.

En la investigación “Medición de la Cultura Organizacional” trata de varios estudios en donde aplican diferentes modelos para medición aplicando varias metodologías como la observación, cuestionario, encuesta y entrevista, uno de estos estudios se basa en el enfoque cultura de Cameron y Quinn analizando la relación entre las 4 dimensiones: flexibilidad y rigidez, foco interno e interno. (Carrillo, 2016). En este modelo se establece en dos dimensiones a manera de ejes cartesianos que se cruzan para formar cuatro cuadrantes. Cabe señalar que cada grupo se integra de tres tipos de cultura organizacional, generando en total cuatro grupos de cultura 12 tipos de cultura organizacional y 4 valores organizacionales (Platan, 2019)

Chuc (2017) en su investigación “Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional” concluye que el modelo de Competing Values Framework de Cameron y Quinn es uno de los modelos culturales más referidos y validados en la literatura nacional e internacional para el diagnóstico de la cultura organizacional.

En la investigación “Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional” aplicaron la encuesta del modelo de Denisson con sus cuatro dimensiones: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión, los mismos que tiene a su vez 3 subdimensiones cada una, en total 12, de los cuales se desprende con 60 items. (García, 2017). En este modelo las respuestas se miden mediante la escala de Likert que tiene 5 opciones que va desde 1=Muy en desacuerdo a 5= Totalmente de acuerdo” (Balcazar, 2018)

### **1.2.2. Análisis Factorial**

El análisis factorial es una técnica de reducción de datos que sirve para encontrar grupos homogéneos de variables a partir de un conjunto usualmente grande de variables, (Fernández, 2015)

El análisis factorial puede ser exploratorio y confirmatorio.

La utilidad del Análisis Factorial Exploratorio como herramienta estadística en ciertos campos de estudio es indiscutible, ya que permite explorar con mayor precisión las dimensiones subyacentes, constructos o variables latentes de las variables observadas, es decir, las que observa y mide el investigador. El análisis factorial a su vez se divide en Análisis de componentes principales y análisis factorial común, siendo la primera la más utilizada por su gran simplicidad. (Mavrou, 2015).

En el análisis factorial confirmatorio el investigador especifica el número de factores y el patrón de relación entre el indicador y las cargas factoriales de antemano, así como otros parámetros.

Las diferencias entre el análisis factorial exploratorio y el confirmatoria, es que en el primero se estandarizan todas las variables en el análisis para utilizar apropiadamente la matriz de correlaciones; mientras que en el segundo la mayor parte del análisis no requiere estandarización de las variables observadas. (Fernández, 2015)

### **1.3. Cultura Organizacional y Teletrabajo**

Es importante determinar si la cultura organizacional de la empresa permite la implementación del teletrabajo, y cómo influye este en la cultura, al decir de Agudo (2014) entre los factores que favorece el éxito del teletrabajo está la cultura de la empresa, generar un entorno colaborativo entre directivos y colaboradores.

Al implementar el teletrabajo se debe cuestionar si la empresa tiene la capacidad de adaptarse a los cambios organizacionales y culturales que implica el nuevo modelo, (Molano y Pardo, 2012), la organización debe enfocarse en valores característicos, producto de la cultura organizacional, estos valores fundamentales deben estar arraigados y compartidos para facilitar la implementación de la estrategia (Segredo *et al.*, 2017).

En apoyo a este punto, cabe indicar el planteamiento de Muñoz *et al.* (2017), al expresar a la comunicación como característica importante de una cultura organizacional para que tenga éxito el teletrabajo, ya que promueve el diálogo participativo, con ello se genera confianza entre las partes y motivación en el personal.

De acuerdo a Durán, (2017), la cultura organizacional es clave para poder implementar cualquier modelo de teletrabajo que parta de los siguientes elementos: de la confianza en la persona teletrabajadora, la gestión efectiva de la distancia, las estrategias de evaluación del desempeño y comunicación basados en consultas y resultados, las condiciones del ambiente laboral en general, y la aceptación de la presencia virtual en las actividades institucionales que tiene que ver con superar la resistencia al cambio.

D'Alessandro *et al* (2013), en su trabajo de investigación final "Teletrabajo y Cultura Organizacional", concluyen que modalidad del teletrabajo afecta definitivamente la cultura organizacional, incluso argumentan que no sería posible implementar el teletrabajo sin la existencia de una cultura que posea fuertes características y valores necesarios para la utilización de esta modalidad.

Otra investigación referente al mismo tema es "El impacto del teletrabajo en la Cultura Organizacional en empresas privadas financieras desde la perspectiva de jefaturas" en donde se realiza un diagnóstico en empresas de nuestro país, concluyendo que el teletrabajo impacta en la cultura organizacional y esta debe ser bien definida y establecida para aplicar cambios. Echeverría (2018).

Dentro de esta perspectiva, cabe indicar que el pilar fundamental es seleccionar bien al personal que va teletrabajar, evaluar las competencias básicas para cada tarea, elegir gente que tenga automotivación, gente que sepa controlar sus tiempos y que sea comprometida con la empresa (Oviedo y Vásquez, 2014)

#### **1.4. Problemática**

En nuestro país hoy en día se puede apreciar que existen labores que pueden ser ejecutados desde el domicilio del trabajador o fuera de las instalaciones de la empresa, de hecho, son varias las instituciones que han optado por implementar el teletrabajo como actividad laboral, según datos del Ministerio del Trabajo hasta septiembre de 2019, 2.114 empresas privadas y 21 instituciones públicas en el país han acogido esta forma laboral y alrededor de 11.260 personas laboran desde sus casas. (Silva, 2019)

Debido a la emergencia sanitaria declarada en el mes de marzo de 2020, estos datos se han incrementado a nivel nacional, así en la primera semana alrededor de 253.000 personas laboraron bajo la modalidad de teletrabajo, esto es confirmado por el Ministerio del Trabajo,

quedando demostrado que existen instituciones que si pueden acogerse a esta modalidad laboral. (Zapata, 2020).

Desde el punto de vista empresarial, la pandemia supone un reto para la innovación y la creatividad no menos importante, algunas actividades económicas pueden utilizar las tecnologías de la información y la comunicación para seguir desarrollándose con apego a las disposiciones de sana distancia y de paso respondiendo las necesidades que surgirán en la contingencia. (Giles, 2020)

El Consejo de Seguridad Ciudadana al ser una institución pública cuya misión es la velar por la seguridad del cantón Cuenca, a través de programas de prevención, de servicios de controles y monitoreo de cámaras de vigilancia y georreferenciación de datos estadísticos sobre los actos delictivos, no puede suspender sus actividades administrativas menos operativas durante la crisis sanitaria, por ello adoptaron por el teletrabajo emergente. Por esta razón es necesario analizar si la cultura organizacional permitió desarrollar correctamente esta modalidad y si es así, poder sugerir se implemente de manera permanente esta modalidad

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional del Consejo de Seguridad Ciudadana del cantón Cuenca al momento de implementar el teletrabajo en el periodo de crisis.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

1. Realizar un análisis cualitativo de la cultura organizacional del Consejo de Seguridad Ciudadana.
2. Construir y aplicar una herramienta cuantitativa en base a las dimensiones identificadas en la organización.
3. Identificar los principales factores de la cultura organizacional del Consejo de Seguridad Ciudadana.

## 2. CAPITULO 1: MATERIALES Y METODOS

### 2.1. Descripción de Institución o Área de Trabajo

El Consejo de Seguridad Ciudadana del cantón Cuenca es una institución encargada coordinar acciones para la prevención en materia de seguridad.

Fue creado en el año 1995, con el Proyecto Fasbase-Red de Emergencias (Fortalecimiento y Ampliación de los Servicios Básicos de Salud en el Ecuador), y cuyo objetivo era fortalecer el sistema de emergencias entre hospitales públicos y privados, orientando sus esfuerzos a los campos de la infraestructura, transporte y comunicación.

Posteriormente, en el año 2001, la ilustre Municipalidad de Cuenca dicta la ordenanza que regula el Consejo de Seguridad Ciudadana del Cantón Cuenca, como un ente coordinador que articula la red de emergencias médicas y la seguridad de los ciudadanos.

#### 2.1.1. Misión y Visión

##### Misión

Articular, formular y ejecutar políticas locales, programas, planes, proyectos y evaluación de resultados, basados en estudios estadísticos para la prevención, en materia de seguridad y convivencia ciudadana para el cantón Cuenca.

##### Visión

Liderar a nivel nacional el desarrollo de una cultura de seguridad integral y convivencia ciudadana con la participación y corresponsabilidad interinstitucional y de la población.

#### 2.1.2. Organización de la Institución

El Consejo de Seguridad Ciudadana del cantón Cuenca está organizado de manera vertical, parte del Directorio que es el máximo órgano de gobierno (Ver figura 1) y se constituye por:

- a. El Alcalde o Alcaldesa del cantón Cuenca o su delegado o delegada, quien presidirá el Directorio;
- b. El Gobernador o Gobernadora o su delegado o delegada de la provincia del Azuay;
- c. El Concejal o Concejala del cantón Cuenca que presida la Comisión de Seguridad designado por el Concejo Cantonal de Cuenca;
- d. El o la Comandante o su delegado o delegada de la Policía Nacional en la provincia del Azuay;
- e. El o la Comandante o su delegado o delegada de la Policía Municipal - Guardia Ciudadana del cantón Cuenca;
- f. El o la Comandante o su delegado o delegada de la III División del Ejército Tarqui;

- g. El o la Primer Jefe o su delegado o delegada del Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios de Cuenca;
- h. El Director o Directora o su delegado o delegada de Gestión de Riesgos del Gobierno Autónomo Descentralizado del cantón Cuenca;
- i. El Secretario o Secretaria Ejecutiva o su delegado o delegada del Consejo Cantonal de Protección de Derechos de Cuenca;
- j. El Jefe o Jefa o su delegado o delegada del Departamento de Planificación y Gestión para la Equidad Social y de Género del GAD Cuenca;
- k. El o la Gerente General o su delegado o delegada de la Empresa Pública de Movilidad, Tránsito y Transporte de Cuenca, EMOV- EP;
- l. El o la Fiscal o su delegado o delegada Provincial del Azuay;
- m. El Presidente o Presidenta o su delegado o delegada del Consorcio de Gobiernos Autónomos Descentralizados Parroquiales Rurales del cantón Cuenca;
- n. EL Director Ejecutivo del Consejo de Seguridad Ciudadana del cantón Cuenca; y,
- ñ. El o la representante ciudadano.

Dentro de la organización interna la máxima autoridad es el Director Ejecutivo, funcionario de libre nombramiento y remoción, quien es nombrado por el Alcalde.

Las coordinaciones del Consejo de Seguridad Ciudadana es el siguiente:

Dirección Ejecutiva:

- Director Ejecutivo
- Asistente Ejecutiva

Coordinación Administrativa Financiera:

- Coordinador Administrativo Financiero
- Asistente Administrativo Financiero
- Contador General
- Analista de Contabilidad
- Analista de Adquisición y Bienes
- Analista de Talento Humano
- Analista de Seguridad y Salud Ocupacional
- Secretaria General
- Mensajero

- Auxiliar de Servicios Generales
- Conductor

Coordinación del Observatorio de Seguridad Ciudadana:

- Coordinador del Observatorio de Seguridad Ciudadana
- Analista Jurídico de Seguridad
- Analista de Género y Violencia Intrafamiliar.
- Analista de Información Estadística
- Analista de Información de Base de Datos
- Analista de Información en Georreferenciación
- Auxiliar de Análisis de Información
- Analista Socioeconómico

Coordinación de Prevención y Control Interinstitucional:

- Coordinador de Prevención y Control Interinstitucional
- Analista de Prevención y Control Interinstitucional 1
- Analista de Prevención y Control Interinstitucional 2

Coordinación de Innovación y Tecnología:

- Coordinador de Innovación y Tecnología
- Analista de Tecnología y Comunicación
- Supervisor de Monitoreo
- Técnico de Instalación y Mantenimiento
- Técnico de Mantenimiento
- Operadores

Coordinación de Comunicación Social:

- Coordinador de Comunicación Social
- Relacionar Público
- Diseñador Gráfico

Coordinación de Asesoría Jurídica:

- Asesor Jurídico

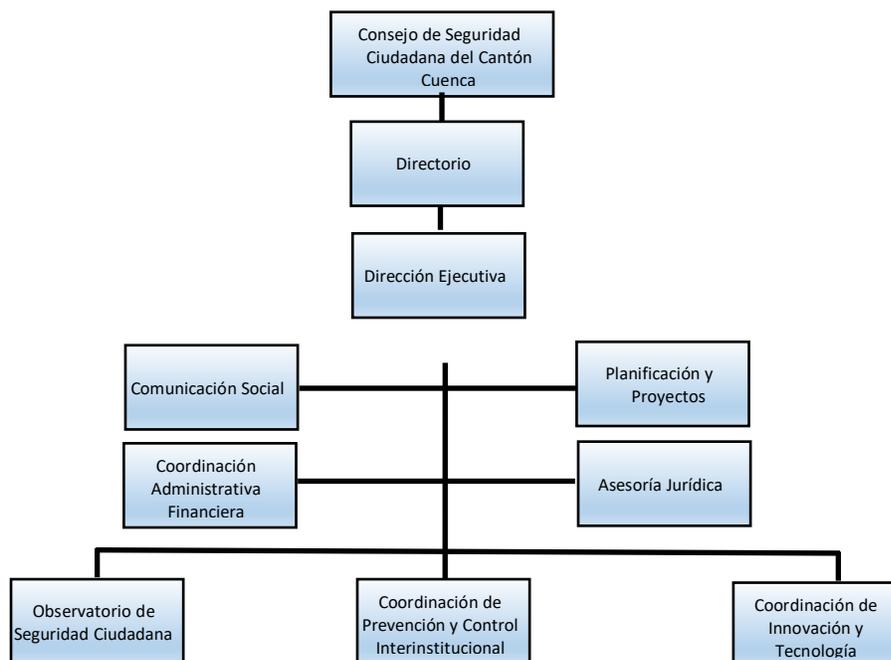
- Analista de Asesoría Jurídica

Coordinación de Planificación y Proyectos:

- Coordinador de Planificación y Proyectos

## Figura 1

*Estructura Orgánica del Consejo de Seguridad Ciudadana*



Fuente: Plan Estratégico Institucional del CSC

## 2.2. Marco Metodológico

### 2.2.1. Diseño de la Investigación

Esta investigación se fundamenta en un estudio con un diseño no experimental, de estudio tipo transversal- descriptivo para lo cual se determinó variables y subvariables para la medición de la Cultura Organizacional mediante diferentes métodos.

### 2.2.2. Enfoque de la Investigación

El enfoque metodológico es mixto, es decir cuantitativo y cualitativo.

### **2.2.3. Alcance de la Investigación**

El alcance de la presente investigación es correlacional.

### **2.2.4 Población de Análisis**

La presente investigación está orientada a los servidores que laboran en el Consejo de Seguridad Ciudadana del cantón Cuenca bajo relación de dependencia, siendo la población de estudio 45 servidores.

### **2.2.5 Recolección de Datos**

Para obtener los datos necesarios para esta investigación se aplicó métodos cuantitativos y cualitativos:

#### **2.2.5.1. Encuesta**

Se aplicó una encuesta estructurada a todos los servidores del Consejo de Seguridad Ciudadana del cantón Cuenca, distribuida en tres secciones: Cultura Organizacional, y dos secciones de Teletrabajo.

Para medir la Cultura Organizacional se basó en la encuesta del modelo de Denison, compuesta por 60 preguntas de respuestas cerradas, medidas con una escala de tipo Likert de 1 a 5 puntos, que van desde “1= total desacuerdo” hasta “5=total acuerdo”.

La primera sección de Teletrabajo se refiere al impacto de esta modalidad sobre las actividades, comprendida de 15 preguntas de respuestas cerradas, medidas con una escala 1 a 6 puntos: 1= Muy Bajo, 2= Bajo, 3= Medio Bajo, 4= Medio Alto, 5= Alto y 6= Muy Alto.

La segunda sección de Teletrabajo se refiere a cómo la institución ayudó a afrontar el teletrabajo, compuesta por 12 preguntas de respuestas cerradas, medidas con una escala de 1 a 5 puntos: 1= Mi empresa no hizo esto, 2= Ayudó muy poco, 3= Ayudo poco, 4= Ayudó Algo, 5= Ayudó mucho. (Anexo 1)

#### **2.2.5.2. Entrevista a Actores Claves de la Organización**

Se entrevistó a seis coordinadores de la Institución, quienes se encuentran en el nivel jerárquico, para determinar los atributos principales de la cultura organizacional. (Anexo 2)

#### **2.2.5.3. Grupo Focal**

Se realizó un grupo focal por compuesto por seis servidores con funciones operativas, uno de cada coordinación, más un observador. (Anexo 3)

### 2.2.6. Variables y Subvariables

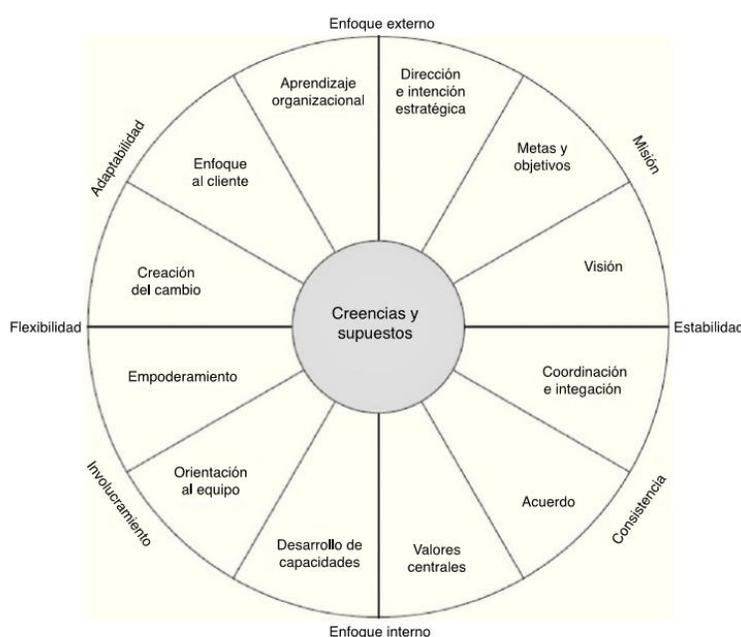
Las variables que se midieron en los métodos aplicados para la recolección de datos, es decir en encuesta, entrevista y grupo focal, fueron cuatro, y estas a su vez compuestas por tres subvariables (Ver figura 2):

1. **Involucramiento.** - Se caracteriza por el poder de sus integrantes, los que están organizados en equipos. Los miembros están comprometidos con su trabajo, sienten pertenencia en la organización, participan en las decisiones que están relacionados con los objetivos de la empresa. (Contreras y Gómez, 2018)
  - Empoderamiento. - Genera sentimiento de pertenencia y responsabilidad en el personal de una organización.
  - Orientación de equipo. Se refiere a que el personal trabaja con responsabilidad y en cooperación con los demás para lograr los objetivos comunes.
  - Desarrollo de destrezas. La organización invierte en el desarrollo de competencias y habilidades de su personal.
2. **Consistencia.** - Se caracteriza porque las actividades están coordinadas adecuadamente. Las organizaciones con consistencia fuerte presentan estabilidad e integración como resultado de la visión compartida y un alto grado de uniformidad. (Contreras y Gómez, 2018)
  - Valores básicos. - Se refiere al sentimiento de identidad y expectativas claras.
  - Acuerdo. Es el lograr acuerdos en temas controversiales entre el personal.
  - Coordinación e integración. - Se refiere a que las diferentes áreas trabajan conjuntamente para alcanzar los objetivos.
3. **Adaptabilidad.** - Las organizaciones adaptativas tienen capacidad y experiencia en introducir cambios, usualmente experimentan crecimiento en las ventas e incremento de las cuotas de mercado. (Contreras y Gómez, 2018)
  - Creación de cambios. - Se refiere a que la institución se adecua al entorno y se anticipa a los futuros cambios.
  - Enfoque en el cliente. - Conocer a los clientes o usuarios anticipándose a sus necesidades.
  - Aprendizaje empresarial. - Transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.

4. **Misión.** - Representa el propósito y la dirección sobre las metas y los objetivos estratégicos, proporcionan una visión clara de cómo será la organización en el futuro. (Contreras y Gómez, 2018)
- Intención y dirección estratégica. - Expresan el propósito de la organización y muestran el modo en cómo todos los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización.
  - Metas y objetivos. - Facilitan a cada empleado una dirección precisa de su trabajo.
  - Visión. Se refiere a la imagen de la organización cómo desea ser reconocida en el futuro.

**Figura 2**

*Modelo de diagnóstico de Cultura Organizacional de Denison*



**Fuente:** Carro et al. (2017, p. 355)

### 2.2.7. Criterios de Inclusión

Personal hombre o mujer con un tiempo mínimo de 6 meses laborando en la institución.

Servidores que se encuentren en relación de dependencia con la institución.

### 2.2.8. Criterios de Exclusión

Personal que labore menos de 6 meses en la Institución.

Personal contratado bajo servicios civiles profesionales.

Personal que no desee participar en la investigación.

### **2.2.9. Procedimiento**

El presente estudio se realizó en tres fases:

Fase 1: Encuestas.

Una vez que se contó con la autorización del Director Ejecutivo del Consejo de Seguridad del cantón Cuenca para realizar la investigación, se aplicó la encuesta a todos los servidores de la Institución. Para ello se comunicó mediante correo institucional al personal adjuntado el link para que desarrollen la encuesta vía on line.

Fase 2: Entrevistas.

En esta fase fue necesario considerar que debido a la emergencia sanitaria no todo el personal de la Institución se encontró realizando actividades presenciales, por lo que se realizó cuatro entrevistas de manera presencial y dos entrevistas vía telefónica.

Fase 3: Grupo focal

Para desarrollar el grupo focal se seleccionó un servidor de seis coordinaciones de la institución, se les explicó de manera verbal el objetivo de este método y de la investigación, quienes accedieron a colaborar, se contó además con un observador. Cabe mencionar nuevamente que debido a la crisis sanitaria y las medidas de seguridad implementadas en la Institución, el grupo focal se realizó vía zoom; tuvo una duración de 40 minutos.

### **2.2.10. Instrumentos**

El instrumento utilizado en la primera fase, es la encuesta del Modelo de Denison desarrollado en google forms, y enviado mediante un link a los de correos electrónicos de cada uno de los servidores.

En la segunda y tercera fase se realizó preguntas en base a las variables y subvariables antes descritas. Las entrevistas se respaldaron mediante grabaciones de audio, mismas que fueron transcritas para facilitar la sistematización de resultados. El grupo focal se respaldó con grabación de la videoconferencia del aplicativo de software zoom.

### **2.2.11. Análisis de datos**

En el caso de las encuestas se utilizó el software estadístico SPSS para la sección de cultura organizacional y teletrabajo, mientras que los datos demográficos se obtuvieron del formulario google forms.

Para las entrevistas y grupos focales se usó el software de análisis de datos ATLAS.TI; este software constituye una herramienta informática de análisis de información de tipo cualitativo; se procedió a transcribir las entrevistas y grupo focal para ser codificadas. Para ello se basó en una lectura sistemática y profunda de cada entrevista y del grupo focal, destacando los elementos discursivos que hacían alusión a las variables y subvariables a investigar.

### 3. CAPITULO 2: RESULTADOS

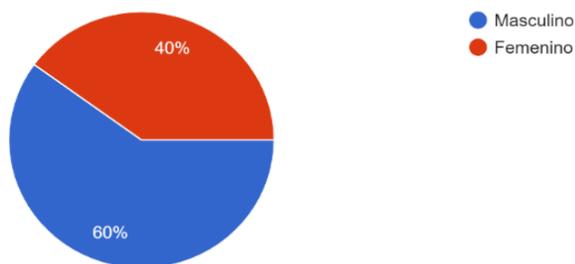
#### 3.1. Resultados de la Encuesta

##### 3.1.1. Datos demográficos

Las encuestas se aplicaron a todos los servidores del Consejo de Seguridad Ciudadana del cantón Cuenca, un total de 45 personas. Obteniendo los siguientes resultados:

**Figura 3**

*Género de encuestados*

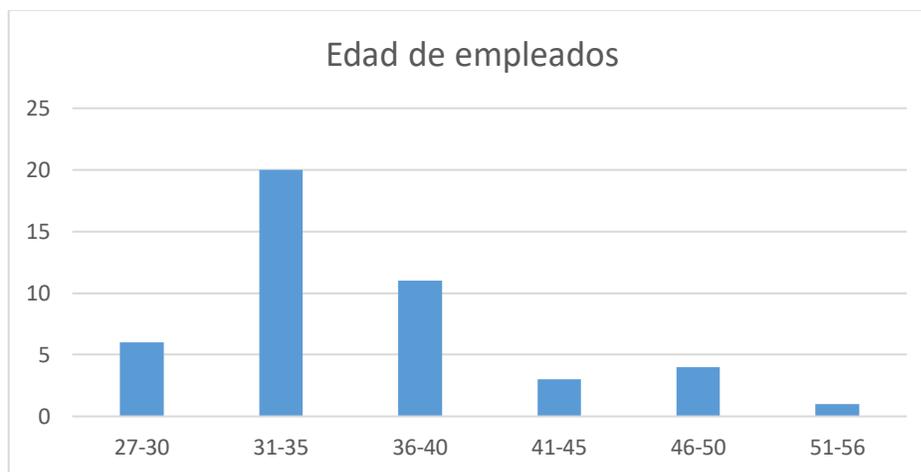


**Fuente:** Elaboración propia basado en el instrumento Google Forms

De acuerdo a la figura 3, el 40% de los encuestados es de sexo femenino y el 60% masculino.

**Figura 4**

*Edad de empleados*



**Fuente:** Encuesta Google Forms

La edad de los encuestados, de acuerdo a la figura 4, oscila entre los 27 a 56 años de edad, la mayor cantidad de empleados están en el rango de edad de 31 a 35 años de edad.

### 3.1.2. Cultura Organizacional

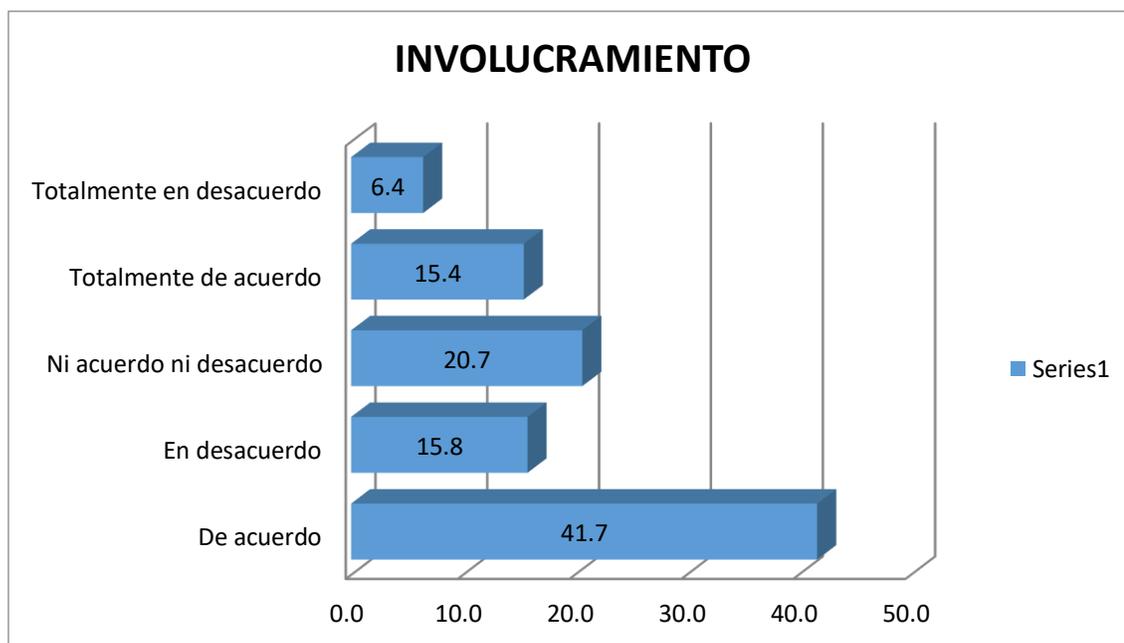
#### Análisis por Variables y Subvariables

Se realizó un análisis por cada variable con el propósito de poder determinar cuál es la cultura organizacional que está presente dentro de la institución. También se lo hizo por cada una de las subvariables para medir con detalle la percepción de cada encuestado.

**Involucramiento;** en esta variable se realizaron preguntas tendientes a conocer el nivel de autoridad, iniciativa y capacidad para que el trabajador dirija su propio trabajo, en la figura 5, se puede observar que el 57.10% está en el rango de acuerdo, y el 42.90% está en los rangos de neutro y desacuerdo, lo cual demuestra que los trabajadores están comprometidos con el trabajo y se sienten parte importante de la institución.

**Figura 5**

*Variable Involucramiento*

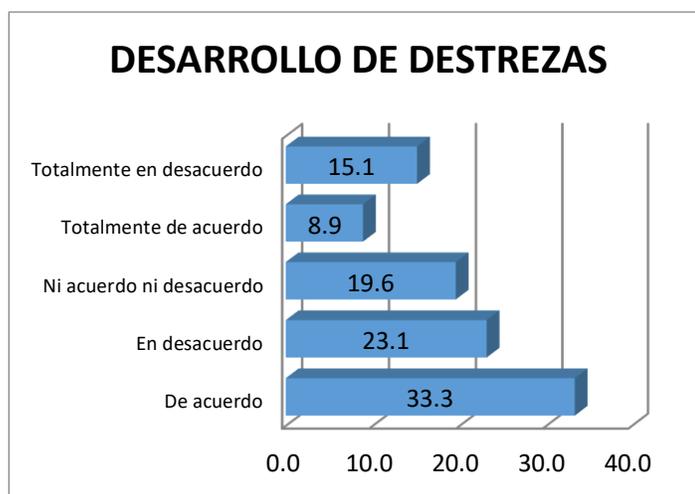


**Fuente:** Elaboración propia en SPSS

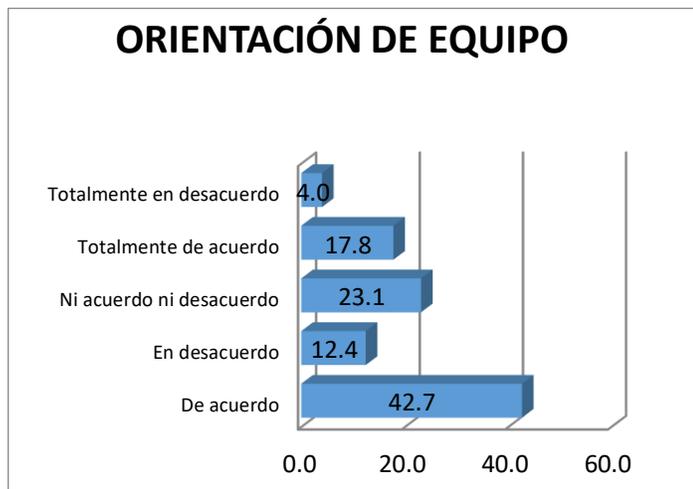
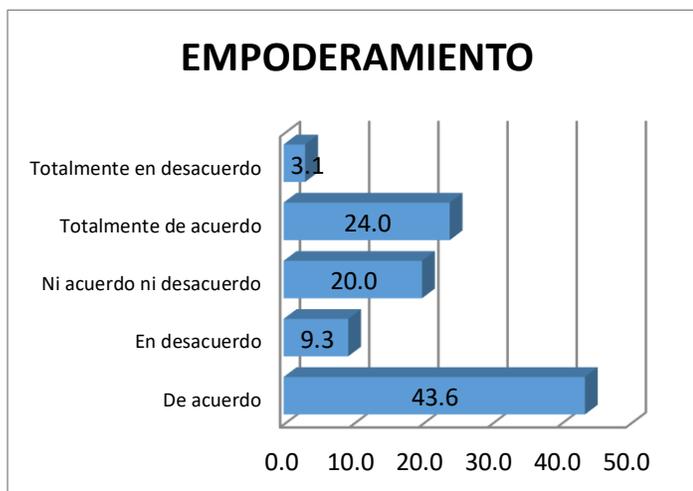
Desagregando en las 3 subvariables que la compone, se resume la opinión que los trabajadores tiene respecto para cada una. En **Desarrollo de Destrezas**, figura 6, el 42.20 % está de acuerdo frente al neutro y en desacuerdo que alcanza el 57.80%; lo que significa que en la institución falta por hacer en desarrollo de competencias y habilidades de los empleados. En cuanto a **Orientación de Equipo** figura 7, el 60.50% está de acuerdo, mientras que el 39.5% de los empleados están en neutro o desacuerdo, podemos considerar que la institución depende de los esfuerzos de sus trabajadores para alcanzar sus objetivos. Finalmente, en la subvariable **Empoderamiento** figura 8, las opiniones son favorables por cuanto el 67.60% opinan en acuerdo frente a un 32.4%, por lo tanto, se puede considerar que los empleados del Consejo de Seguridad Ciudadana tienen sentido de pertenencia y responsabilidad hacia su organización.

**Figura 6**

*Subvariable Desarrollo de Destrezas*



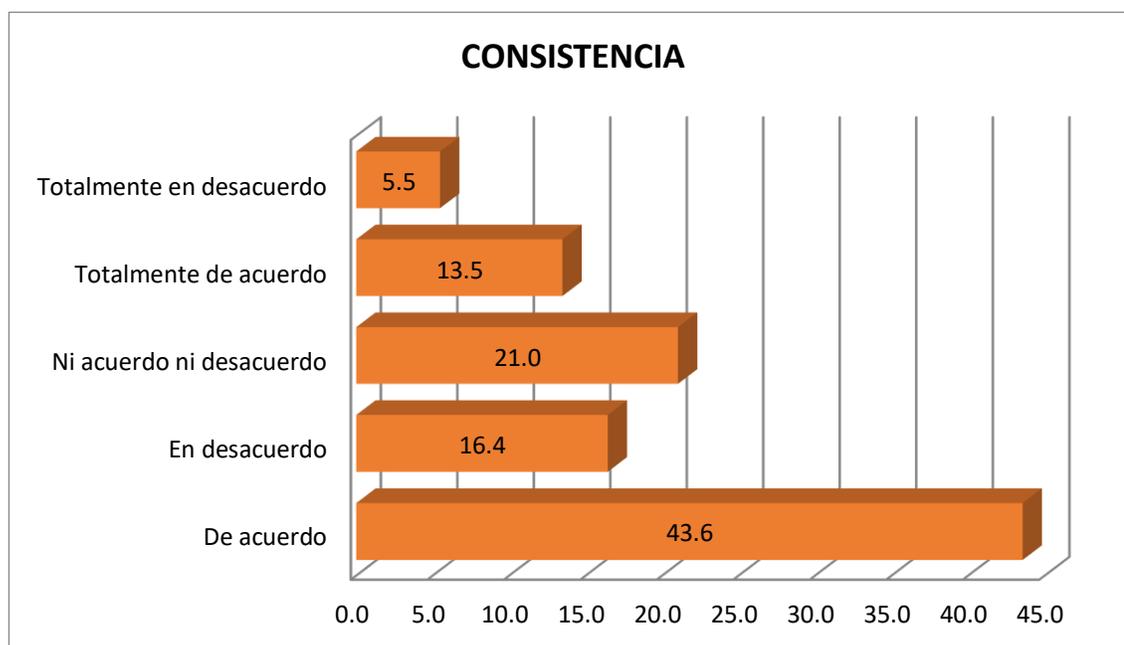
**Fuente:** Elaboración propia en SPSS

**Figura 7***Subvariable Orientacion de Equipo***Fuente:** Elaboración propia en SPSS**Figura 8***Subvariable Empoderamiento***Fuente:** Elaboración propia en SPSS

**Consistencia**, esta variable recoge la opinión sobre el nivel de visión compartida y grado de conformidad; en la figura 9, el 57.10% de los encuestados está en los rangos acuerdo y, el 42.90 % en entre neutro y desacuerdo, estableciendo que las actividades en la organización si están coordinadas adecuadamente.

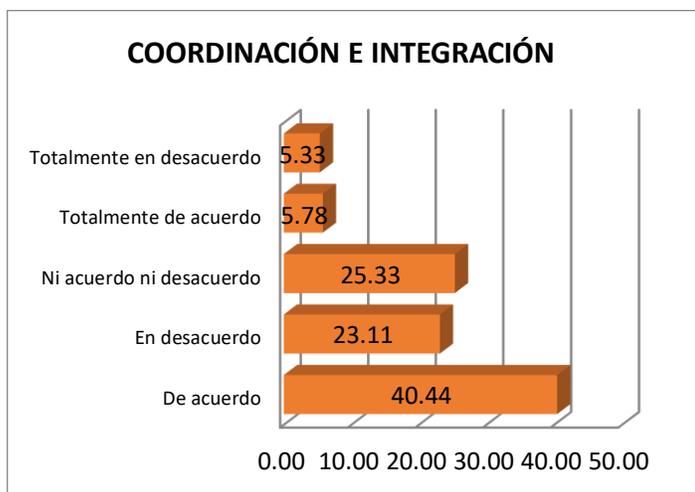
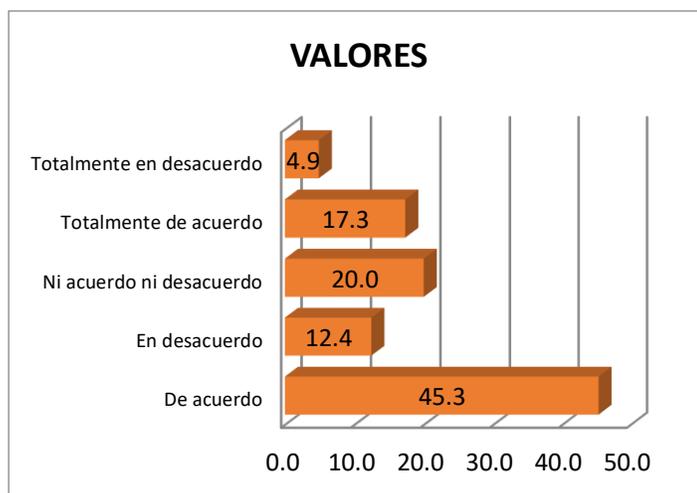
**Figura 9**

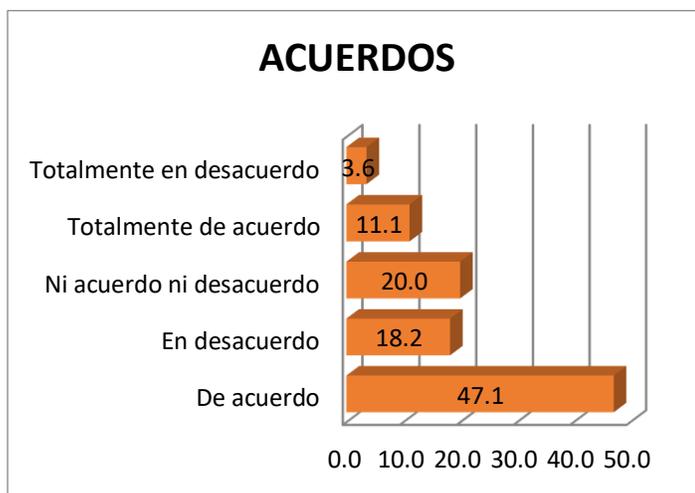
*Variable Consistencia*



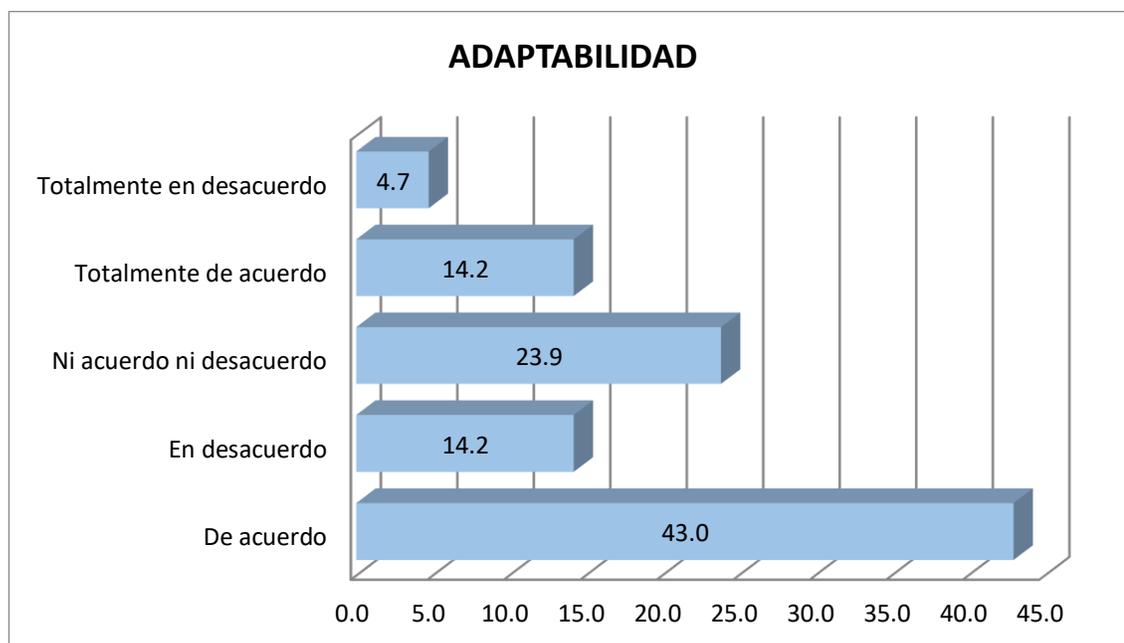
**Fuente:** Elaboración propia en SPSS

Las subvariables que la componen demuestran que, en **Coordinación e Integración**, figura 10, el 46.22 % está de acuerdo, y el 53.77% en neutro y desacuerdo, por lo que se evidencia que las diferentes áreas no son capaces de trabajar conjuntamente para alcanzar los objetivos comunes. En **Valores**, figura 11, hay una opinión favorable ya que el 62.6% está en acuerdo frente a 37.3%, concluyendo que los empleados se sienten identificados con la institución y tienen en claro las expectativas con las misma. En lo referente a **Acuerdo**, figura 12, el 58.21% está de acuerdo y el 41.80% está en neutro y desacuerdo, lo que se interpreta que existe un nivel de acuerdo y capacidad de reconciliación cuando existe diferencias.

**Figura 10***Subvariable Coordinación e Integración***Fuente:** Elaboración propia en SPSS**Figura 11***Subvariable Valores***Fuente:** Elaboración propia en SPS

**Figura 12***Subvariable Valores***Fuente:** Elaboración propia en SPSS

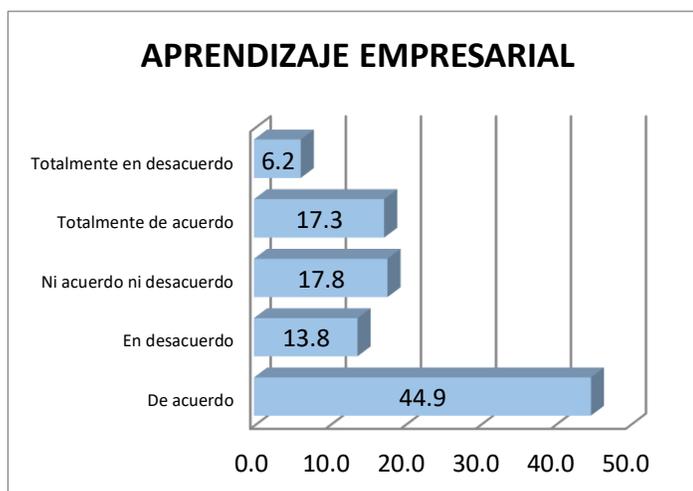
**Adaptabilidad**, refleja el grado que el trabajador considera de integración interna y adaptación externa, la figura 13 demuestra que el 57.20% están en acuerdo, y el 42.80% en entre neutro y desacuerdo, lo que indica que los empleados perciben que la organización si tiene experiencia en introducir cambios.

**Figura 13***Variable Adaptabilidad***Fuente:** Elaboración propia en SPSS

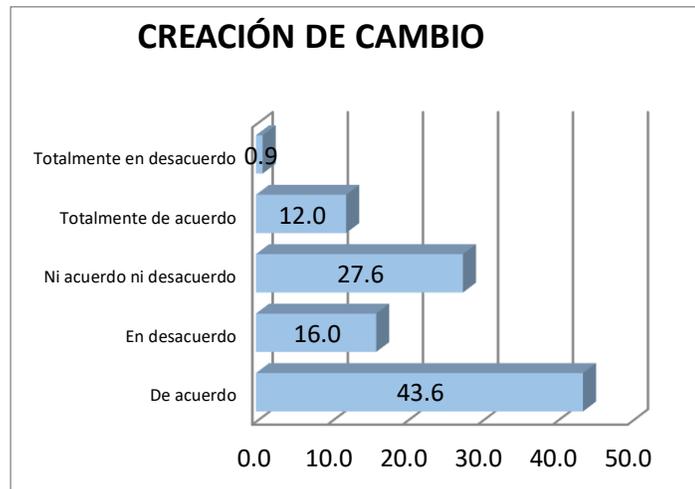
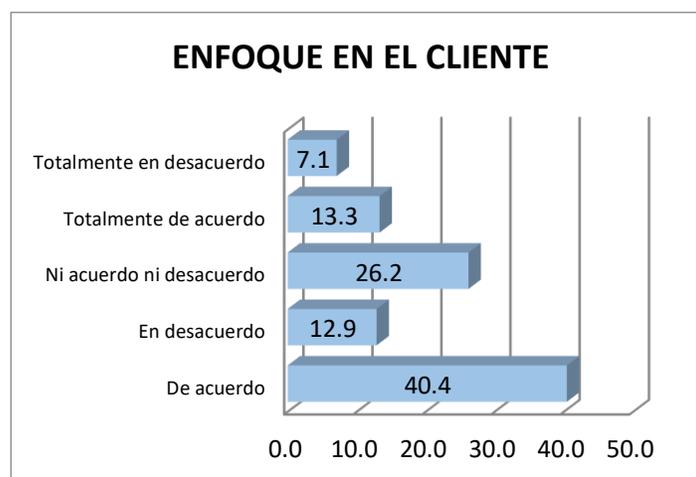
Los análisis individuales de las subvariables indican que, en **Aprendizaje Empresarial**, figura 14, el 62.20% de empleados está en acuerdo, mientras que el 37.8% de empleados están en neutro y en desacuerdo, por lo que se puede determinar que en la institución si se desarrolla las capacidades empleando la innovación. En la subvariable **Creación de Cambio**, figura 15, el 55.60% opinan en acuerdo y el 44.5% están en neutro y en desacuerdo, considerándose que el Consejo de Seguridad Ciudadana si puede anticiparse a los cambios futuros. La ultima variable dentro de esta dimensión es el **Enfoque al Cliente**, figura 16, el 53.70 % está de acuerdo frente al 46.20% que está en neutro y en desacuerdo, indicando que la organización se guía por la satisfacción de sus usuarios o clientes.

**Figura 14**

*Subvariable Aprendizaje Empresarial*



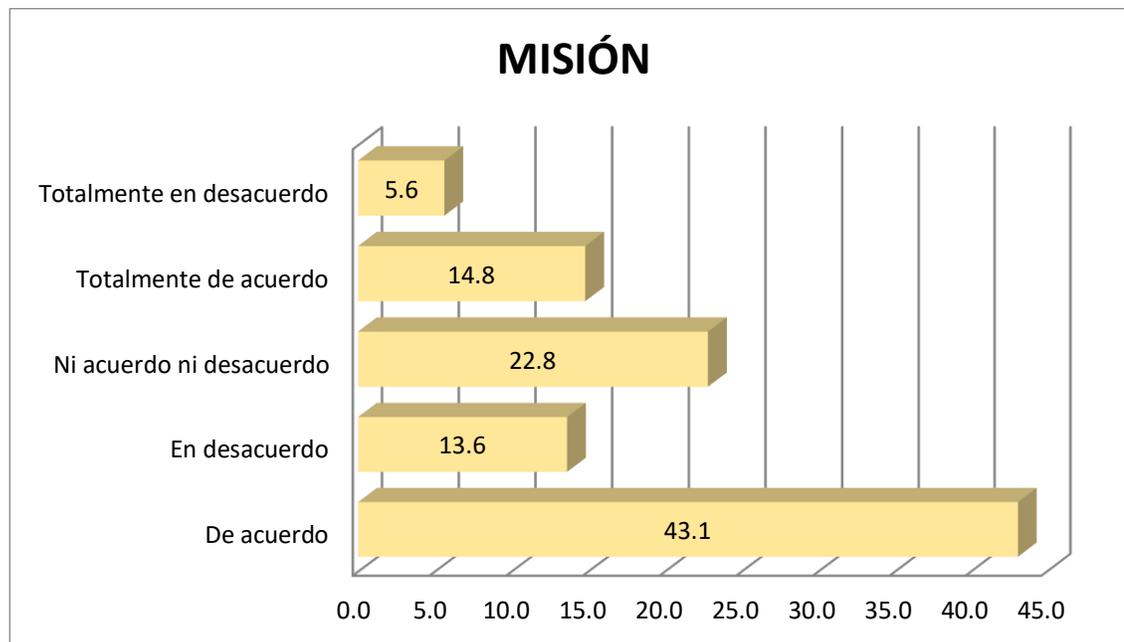
**Fuente:** Elaboración propia en SPSS

**Figura 15***Subvariable Creación de Cambio***Fuente:** Elaboración propia en SPSS**Figura 16***Subvariable Enfoque en el Cliente***Fuente:** Elaboración propia en SPSS

**Misión**, mide el grado en que el trabajador percibe su misión dentro de la empresa, según se observa en la figura 17, el 57.90% está en acuerdo y el 42% entre neutro y desacuerdo, lo que significa que la institución tiene una dirección definida por metas y objetivos estratégicos y los empleados tiene una visión clara de cómo será la organización en el futuro.

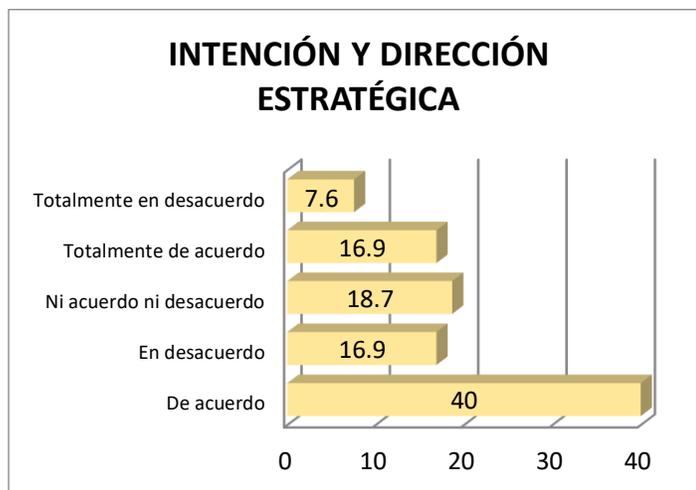
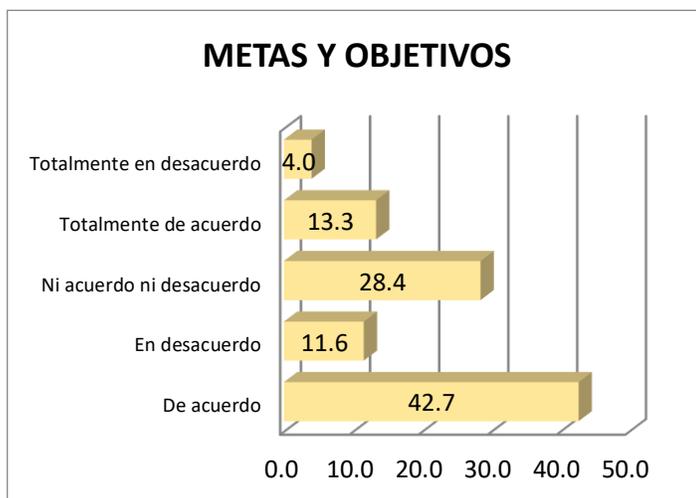
**Figura 17**

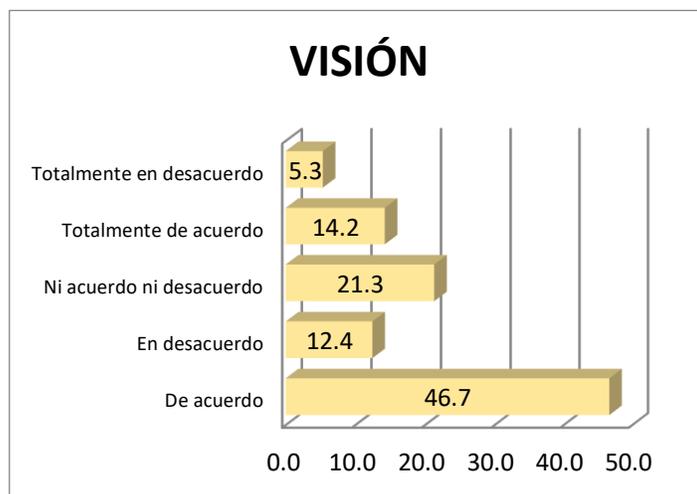
*Subvariable Enfoque en el Cliente*



**Fuente:** Elaboración propia en SPSS

En cuanto al análisis de cada subvariable tenemos que, en **Intención y Dirección Estratégica**, figura 18, el 56.90% de empleados están en acuerdo, y el 43.20% de empleados están en neutro y en desacuerdo, lo que significa que si existe intenciones estratégicas que expresen el propósito de la organización. En **Metas y Objetivos**, figura 19, el 56% está de acuerdo frente al 44% opinan en neutro o en desacuerdo, determinándose que si facilitan una dirección precisa para el trabajo. Finalmente, la subvariable **Visión**, figura 20 demuestra que el 60.90 % de empleados opinan en acuerdo, mientras que el 39% en neutro y en desacuerdo, por lo tanto, la institución si cuenta con una imagen compartida sobre como desea ser reconocida en el futuro.

**Figura 18***Subvariable Enfoque en el Cliente***Fuente:** Elaboración propia en SPSS**Figura 19***Subvariable Enfoque en el Cliente***Fuente:** Elaboración propia en SPSS

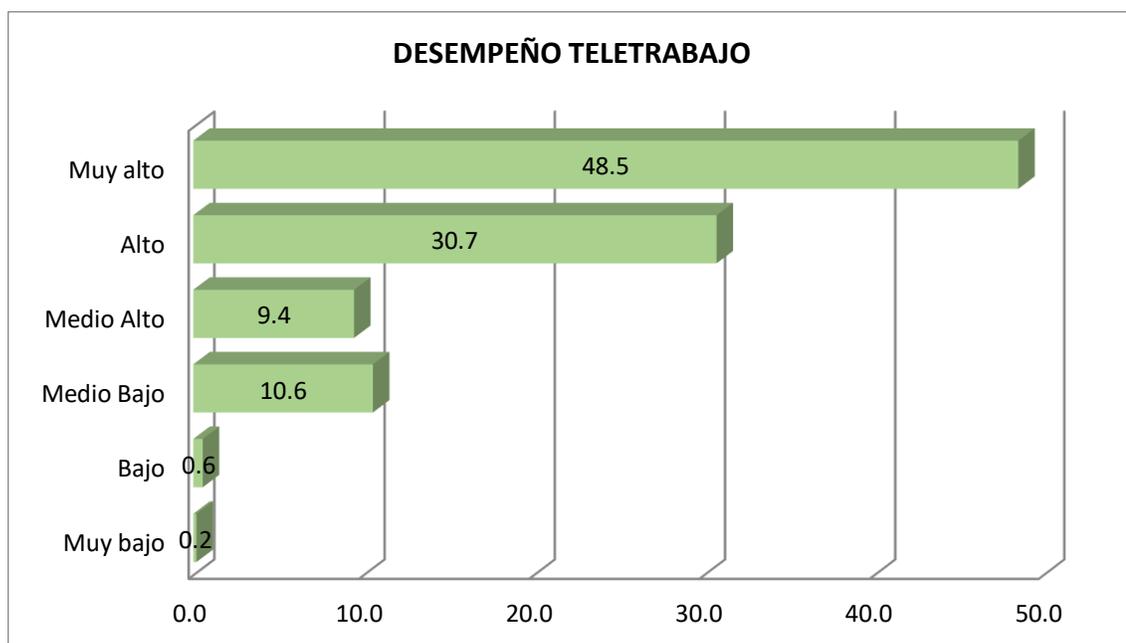
**Figura 20***Subvariable Enfoque en el Cliente***Fuente:** Elaboración propia en SPSS

### 3.1.3. Teletrabajo

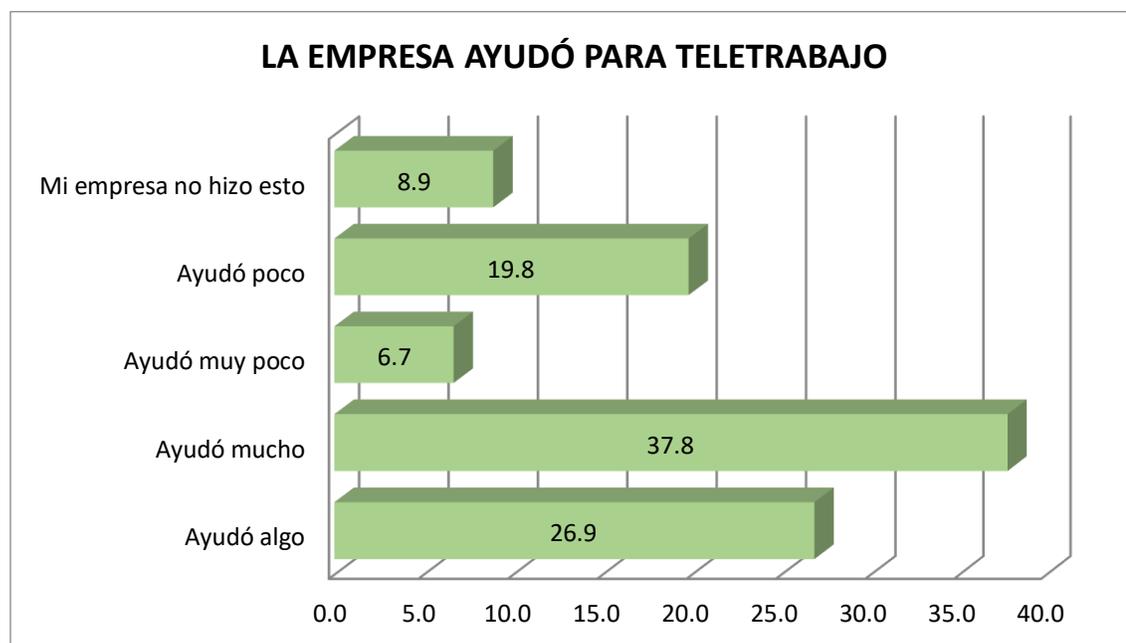
Los siguientes gráficos son fundamentales para la presente investigación ya que nos ayudan a demostrar el objetivo general que es el diagnóstico de las fortalezas y debilidades de la cultura organizacional al momento de la implementación del teletrabajo en el periodo de crisis.

Para ello se investigó el desempeño de cada servidor y también si la institución ayudó al personal para que se desarrolle correctamente las actividades bajo esta modalidad.

El 79.20% de los trabajadores manifestaron que el desempeño de esta modalidad laboral estaba en el rango entre alto y muy alto, figura 21, lo que va en concordancia con lo referente a si la empresa ayudó en el teletrabajo, el 64.70% se encuentra en el rango entre alto y muy alto, demostrando que hubo una buena adaptación a este tipo de desempeño, figura 22.

**Figura 21***Desempeño Teletrabajo*

**Fuente:** Elaboración propia en SPSS

**Figura 22***Empresa ayudó para teletrabajo*

**Fuente:** Elaboración propia en SPSS

La tabla 1 muestra con detalle la cantidad de respuestas por escala y por 12 subvariables, lo que nos permite una mejor comprensión sobre la encuesta de cultura organizacional.

**Tabla 1**

Tabla de Correspondencia

Subdimensiones	Escala					Margen activo
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Neutro	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Empoderamiento	11	20	9	4	1	45
Orientación de equipo	4	15	9	10	7	45
Desarrollo de destrezas	7	4	9	10	15	45
Valores	8	20	9	6	2	45
Acuerdos	5	21	9	8	2	45
Coordinación e integración	3	19	11	10	2	45
Creación de cambio	5	20	12	7	1	45
Enfoque en el cliente	6	18	12	6	3	45
Aprendizaje Empresarial	8	20	8	6	3	45
Intención y Dirección Estratégica	8	18	8	8	3	45
Metas y Objetivos	6	19	13	5	2	45
Visión	6	21	10	6	2	45
<b>Margen Activo</b>	<b>77</b>	<b>215</b>	<b>119</b>	<b>86</b>	<b>43</b>	<b>540</b>

**Fuente:** Elaboración propia en SPSS

### 3.2. Resultados de las Entrevistas

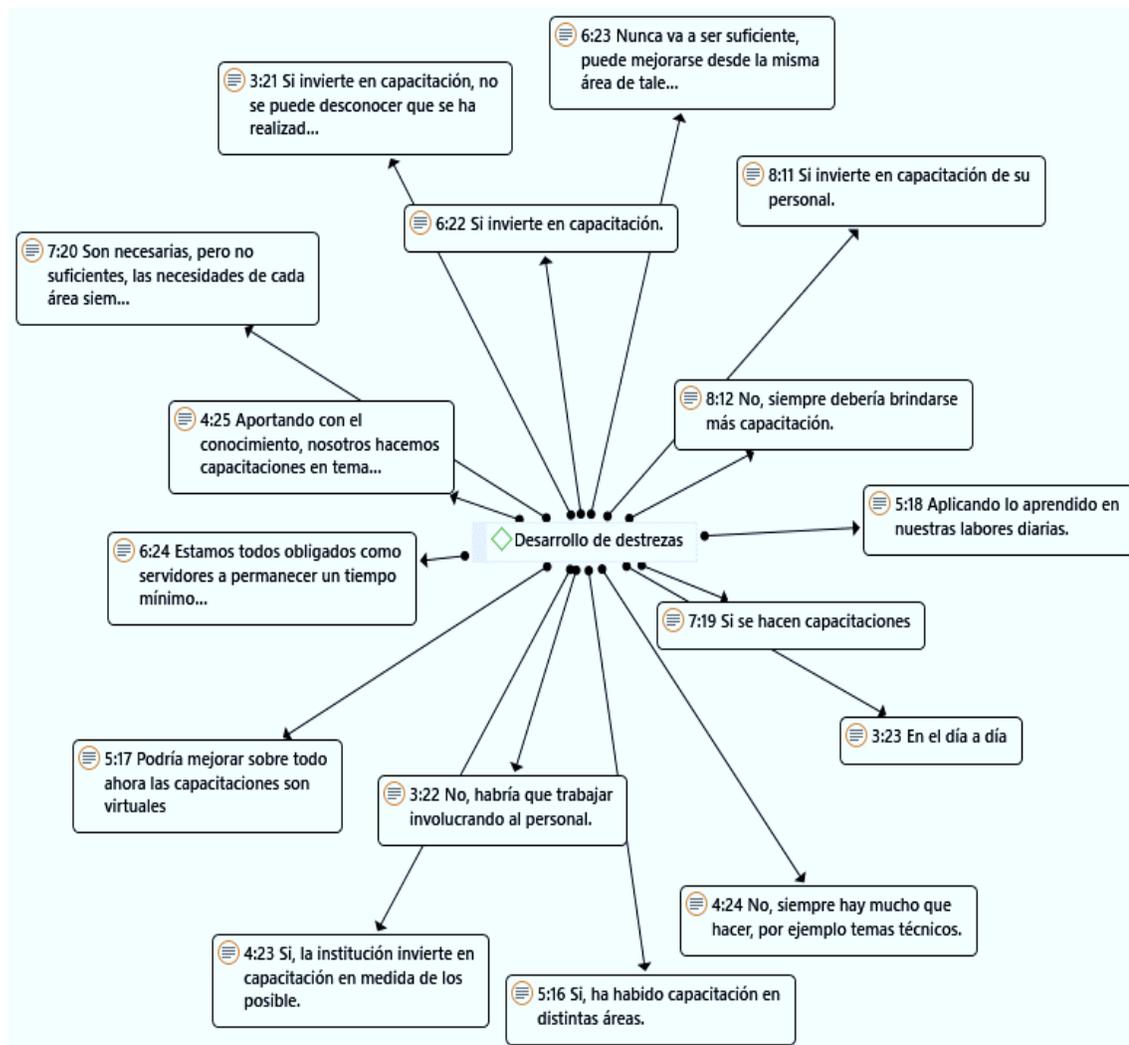
El análisis de las seis entrevistas realizadas a los coordinadores de la Institución, fueron transcritas a documento Word, después se subió al programa ATLAS TI, en donde se realizó 12 codificaciones que corresponden a las subvariables.

## Desarrollo de Destrezas

La institución emprende e invierte en actividades orientadas al desarrollo de competencias de sus colaboradores, que permitan la adquisición, perfeccionamiento o actualización constante de sus habilidades.

**Figura 23**

*Subvariable Desarrollo de Destrezas*



**Fuente:** Elaboración propia en ATLAS TI

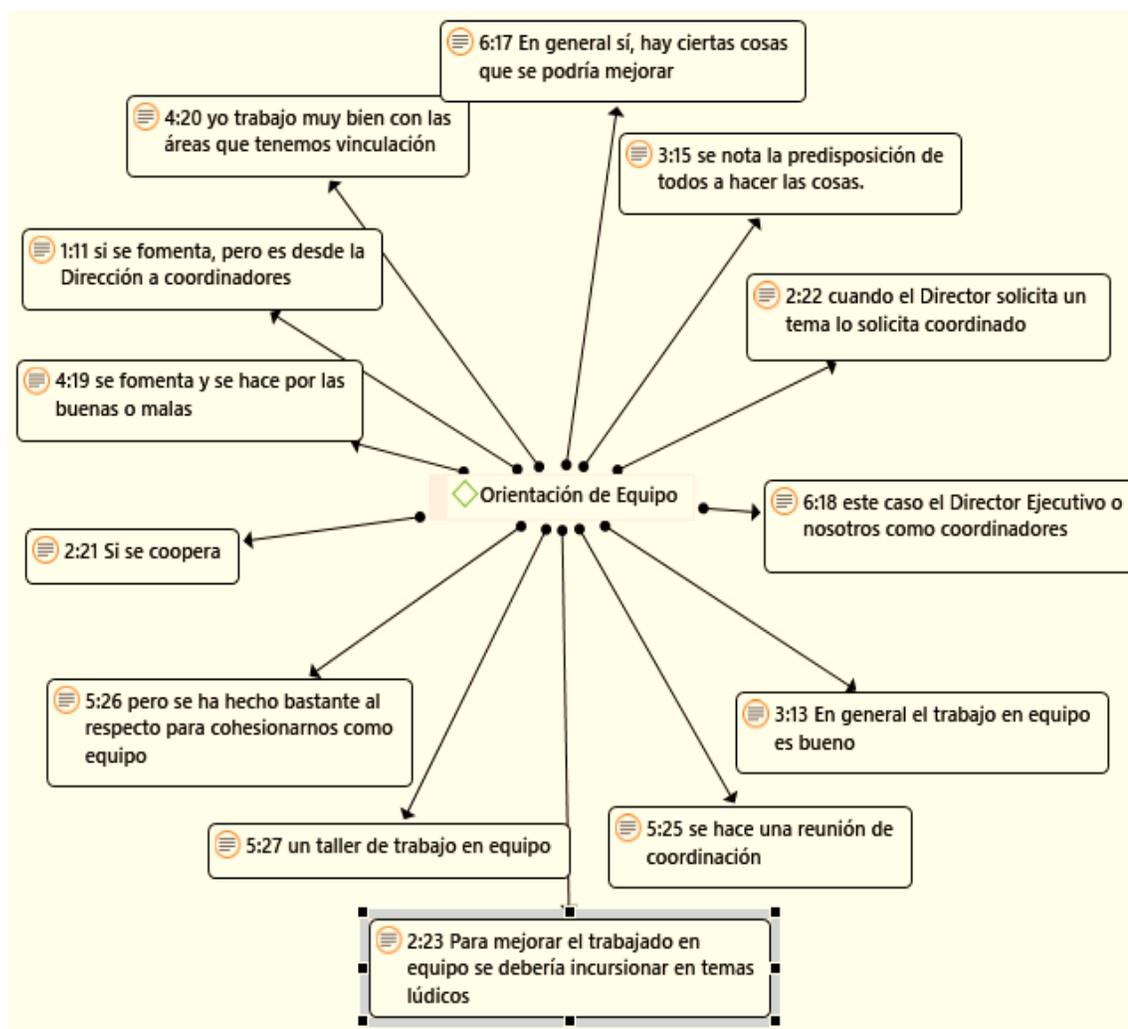
Al preguntarles si la institución invierte en capacitación y si la esta es suficiente, los entrevistados consideran que la institución si invierte en capacitación, sin embargo, no es suficiente ya que hace falta preocuparse por temas técnicos o de acuerdo a las competencias de los servidores. Los conocimientos adquiridos en las capacitaciones devengan aplicando en las labores diarias.

## Orientacion de Equipo

Genera colaboración y responsabilidad en el trabajo para alcanzar las metas y objetivos y para de manera conjunta encontrar la solución de problemas por lo que los diferentes departamentos deben trabajar de manera coordinada.

**Figura 24**

*Subvariable Orientación de Equipo*



**Fuente:** Elaboración propia en ATLAS TI

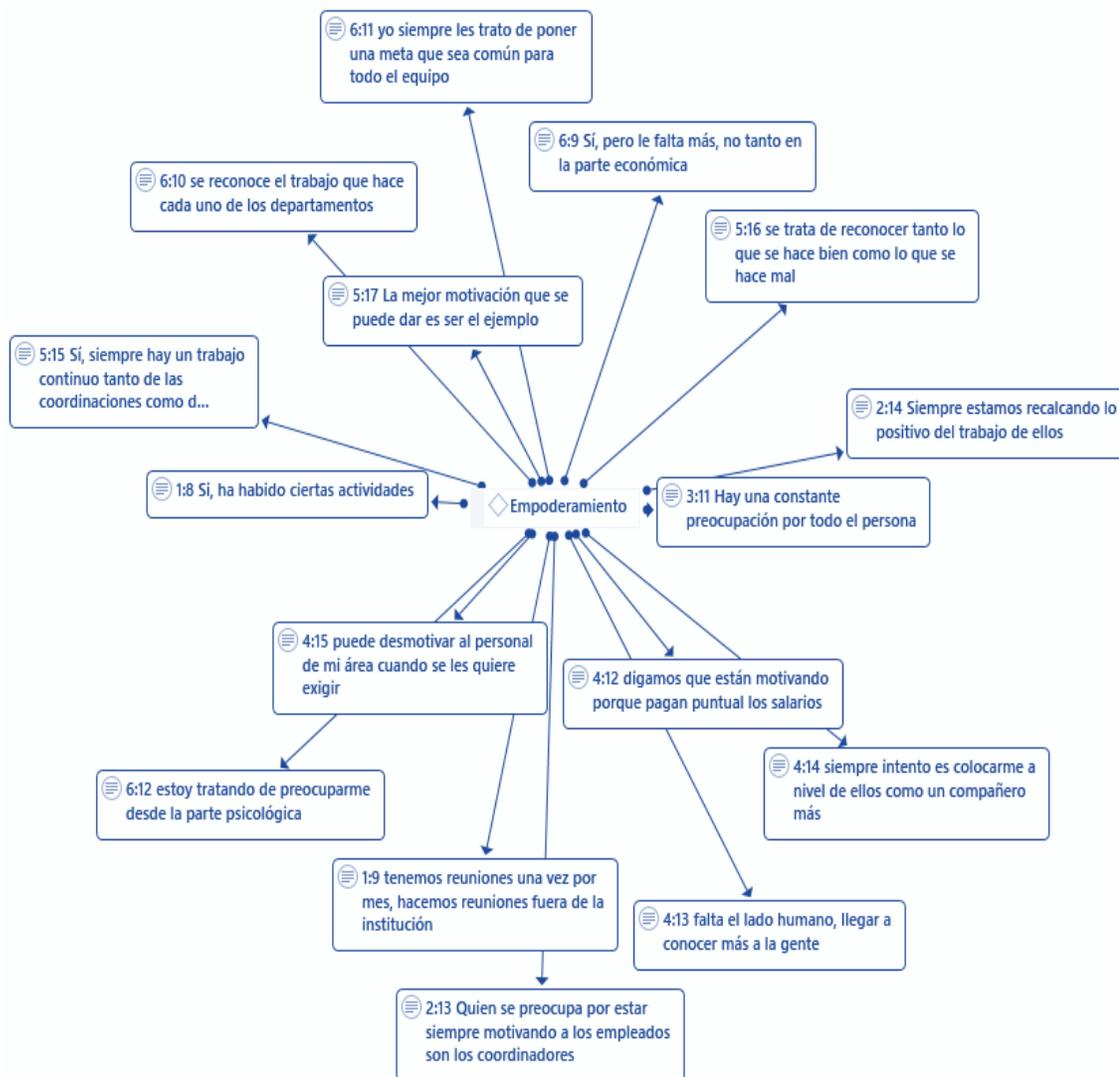
De acuerdo a los criterios de los entrevistados se puede deducir que en el Consejo de Seguridad Ciudadana del cantón Cuenca, el trabajo en equipo es bueno, y es el Director Ejecutivo quién lo fomenta, a través de reuniones diarias con los mandos medios. Consideran que se podría mejorar con actividades de integración o espacios dedicados a fomentar el compañerismo y la comunicación entre las diferentes áreas.

## Empoderamiento

Los empleados deben tener la autoridad, autonomía y responsabilidad para dirigir su propio trabajo, dándoles la confianza para proponer iniciativas.

**Figura 25**

*Subvariable Empoderamiento*



**Fuente:** Elaboración propia en ATLAS TI

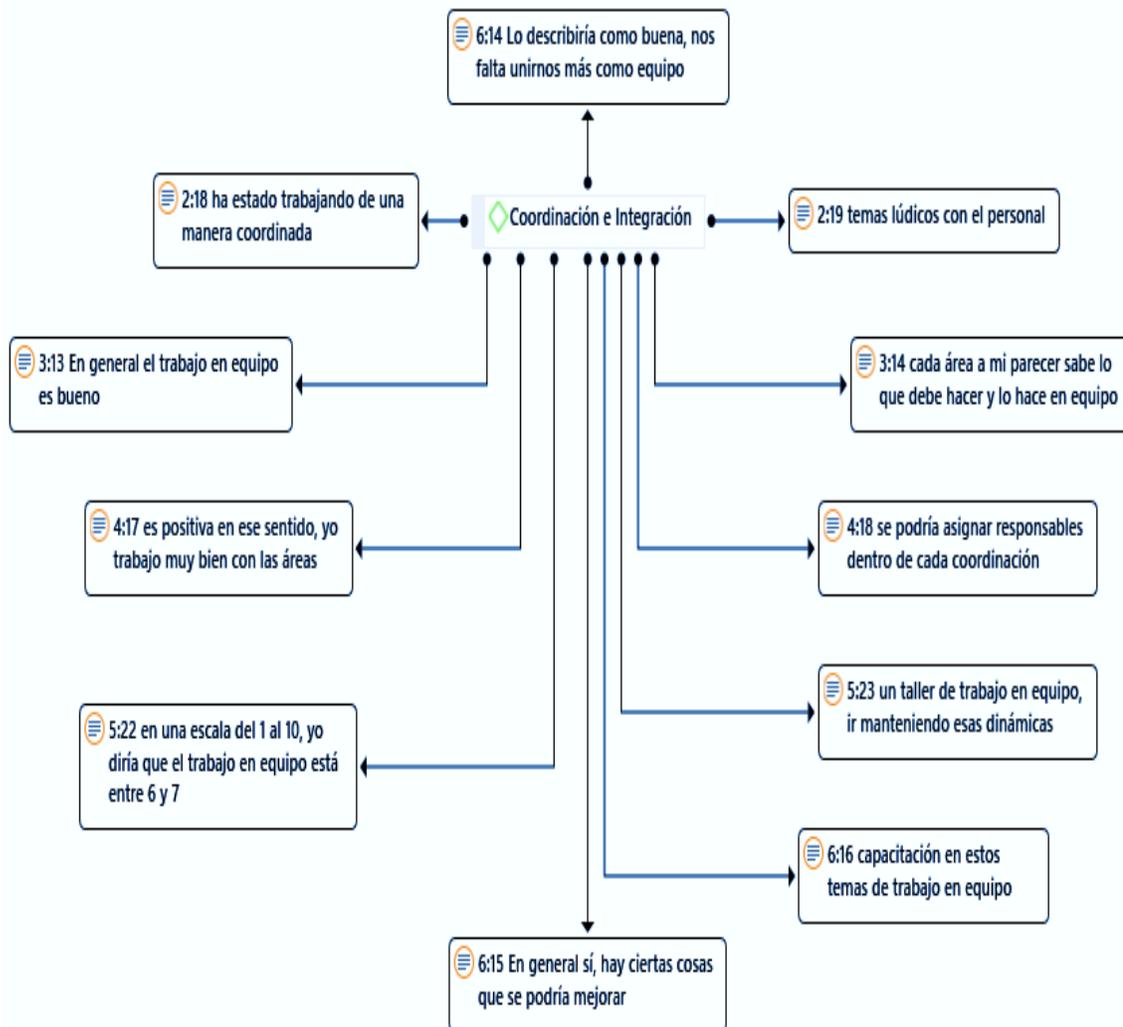
Al preguntarles si la institución se preocupa por motivar a sus empleados, las opiniones nos conducen a que en la institución falta motivación, si bien en algunas áreas los coordinadores se preocupan por motivarlos través de actividades como reuniones, involucrándose en sus labores para saber sus opiniones; sin embargo, de manera general deberían preocuparse por el tema humano más que el económico.

## Coordinación e Integración

Los colaboradores deben comprender que forman parte de una cadena de servicio, por lo que su trabajo impacta en el resultado de otros, y el trabajo de los otros impactará también en el suyo.

**Figura 26**

### *Subvariable Coordinación e Integración*



**Fuente:** Elaboración propia en ATLAS TI

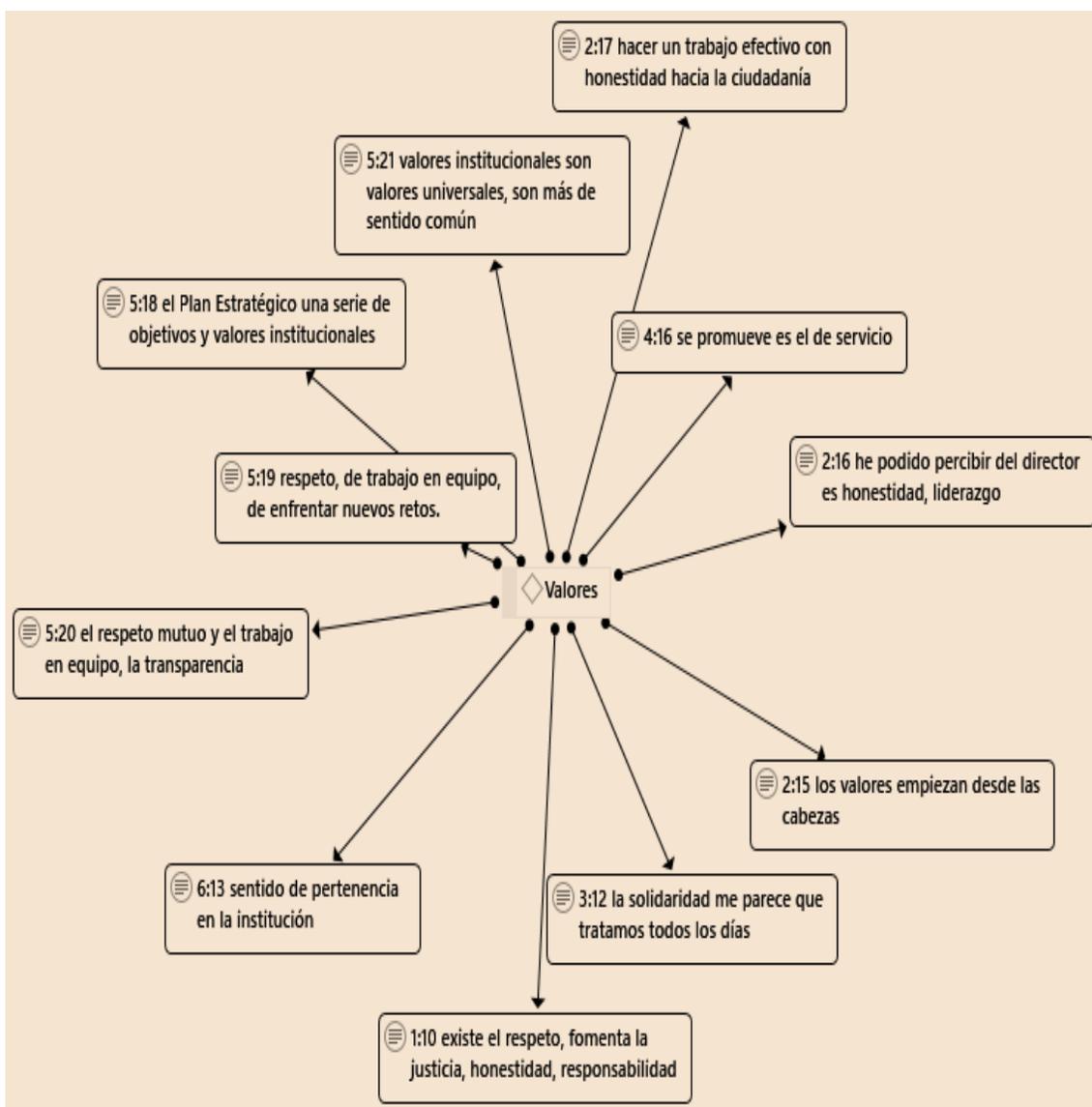
Con respecto a coordinación e integración consideran que existe una buena interacción entre el personal de una misma área, pero falta involucrarse entre los diferentes departamentos, para ello consideran importante realizar talleres de integración, como se manifestó anteriormente.

## Valores

Normas de comportamiento que permitan a los miembros de una organización tomar decisiones consistentes y comportarse de acuerdo a ellas. Se genera sentimiento de identidad.

**Figura 27**

*Subvariable Valores*



**Fuente:** Elaboración propia en ATLAS TI

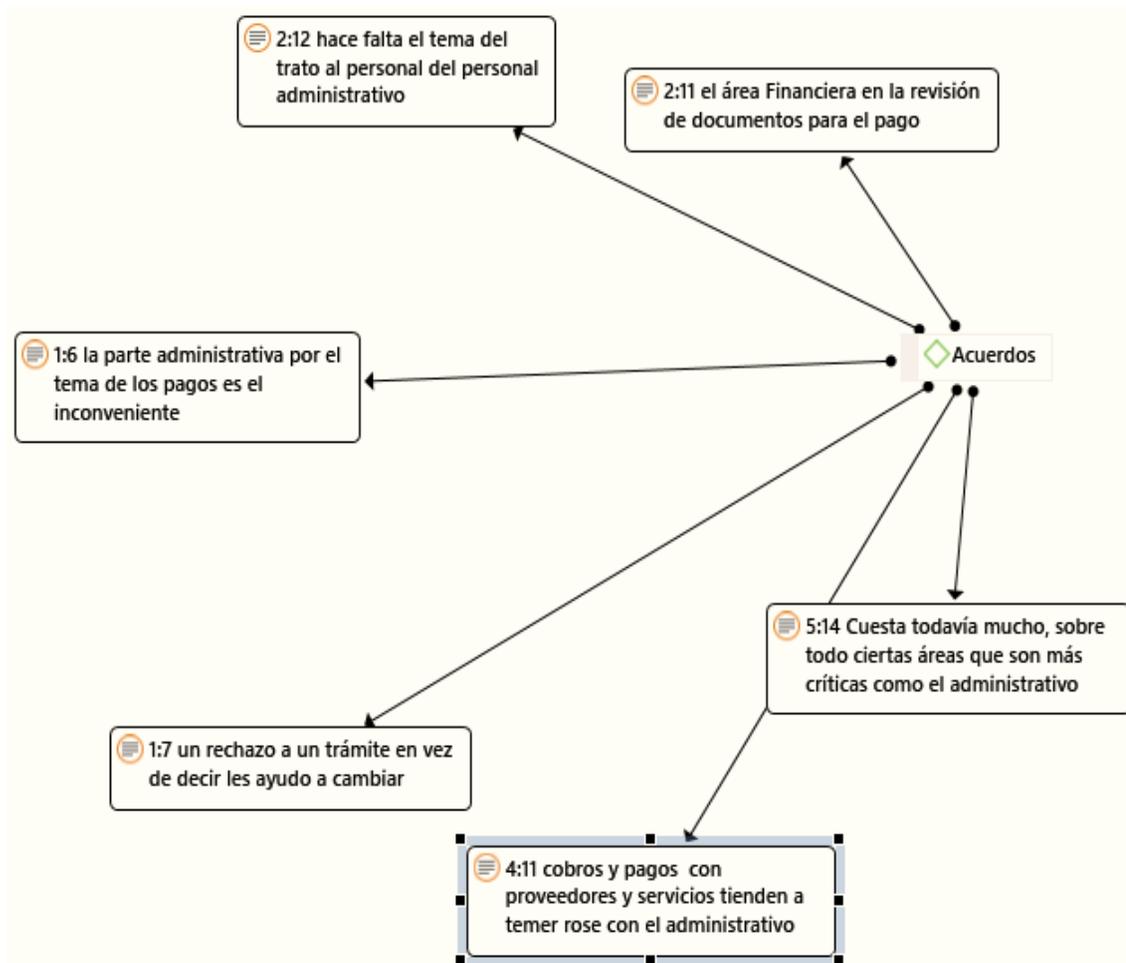
Todos los entrevistados están claros que en la institución si se fomentan valores claves y desde la Dirección hay una preocupación para implementarlos y mantenerlos. Los valores que más indican son la honestidad, el respeto y justicia.

## Acuerdos

Frente a situaciones complejas los miembros de la institución deben ser capaces de dialogar y llegar a un consenso sobre la mejor opción posible.

**Figura 28**

### *Subvariable Acuerdos*



**Fuente:** Elaboración propia en ATLAS TI

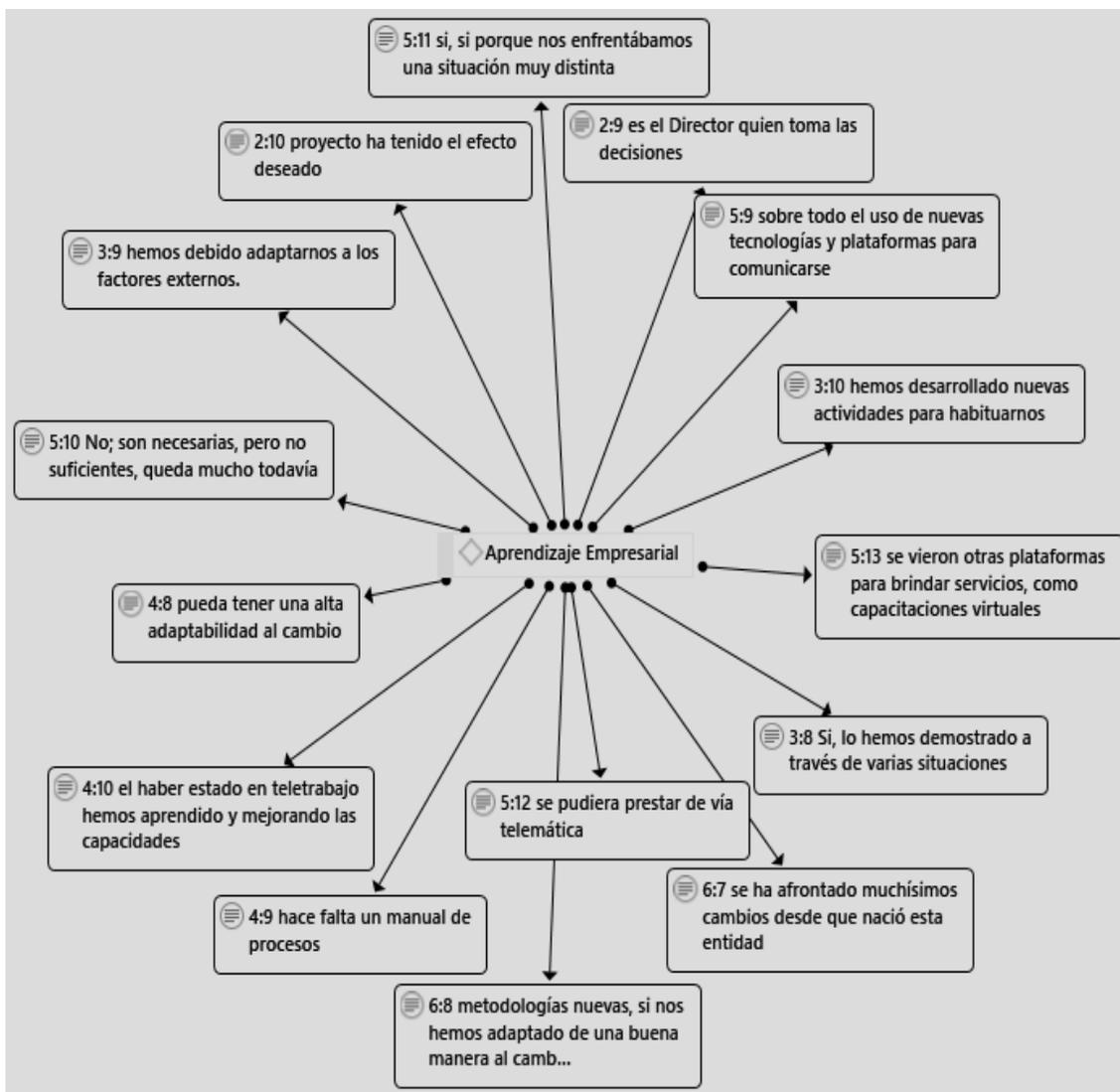
Algo que preocupa a los coordinadores de las áreas es la falta de acuerdos respecto a temas administrativos, mencionan tener roses con la Coordinación Administrativa Financiera por temas de pagos; por lo tanto, se puede concluir que en este tema hay una deficiencia dentro de la institución.

### Aprendizaje Empresarial

La organización recibe, interpreta y transforma señales del entorno en oportunidades que alienten la innovación, ganando conocimiento y desarrollando capacidades.

**Figura 29**

*Subvariable Aprendizaje Empresarial*



**Fuente:** Elaboración propia en ATLAS TI

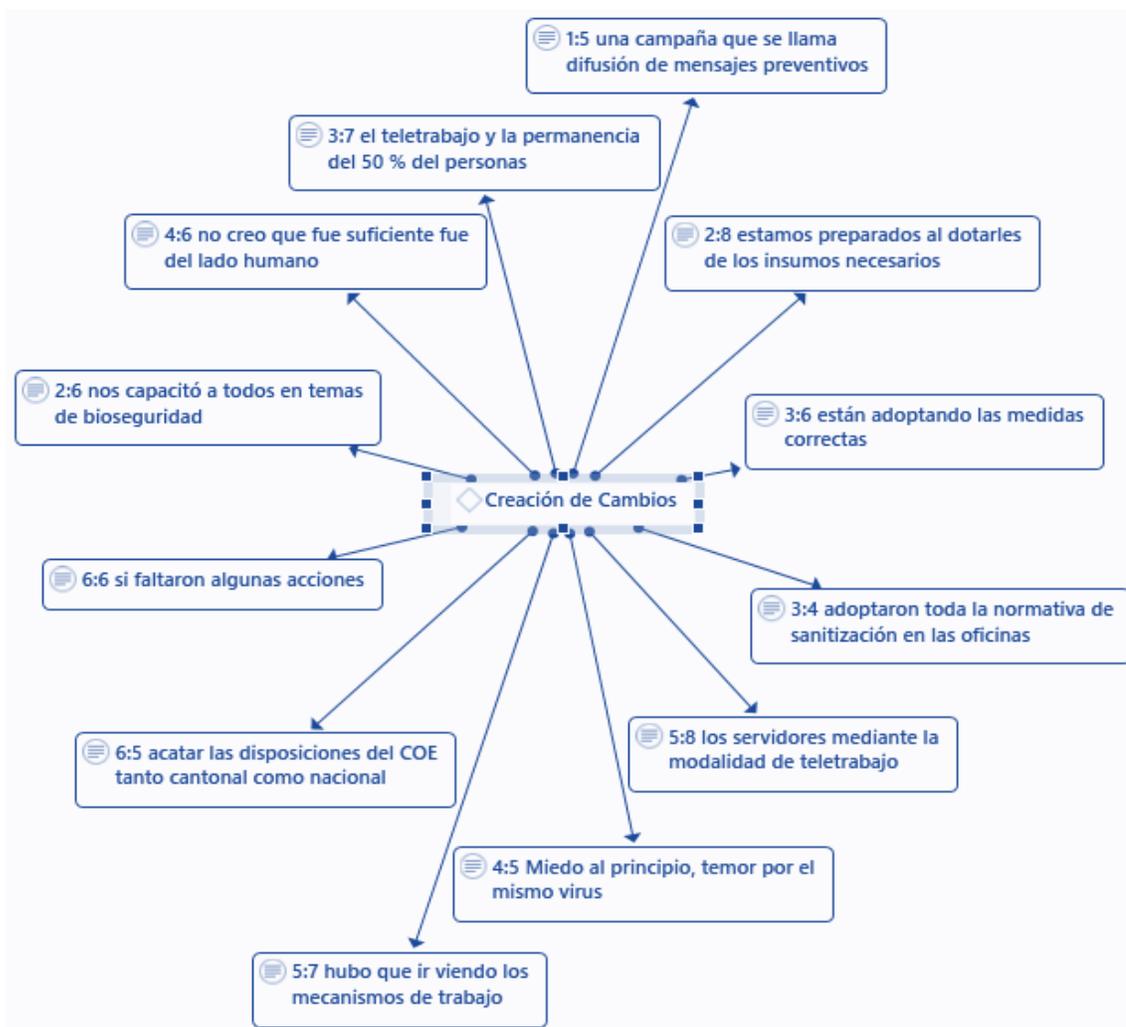
Se preguntó a los coordinadores si la institución es buena para afrontar el cambio, y todos coincidieron que si es buena, de hecho, han afrontado varios cambios a lo largo de la vida institucional, acoplándose sin mayores dificultades, lo que significa que la institución aporta con innovación para que el personal no tenga mayores dificultades para acoplarse.

**Creación de Cambios**

La institución debe estar abierta a modificar conductas y procedimientos en virtud de responder a las necesidades los clientes o usuarios y se anticipa a los futuros cambios.

**Figura 30**

*Subvariable Creación de Cambios*



**Fuente:** Elaboración propia en ATLAS TI

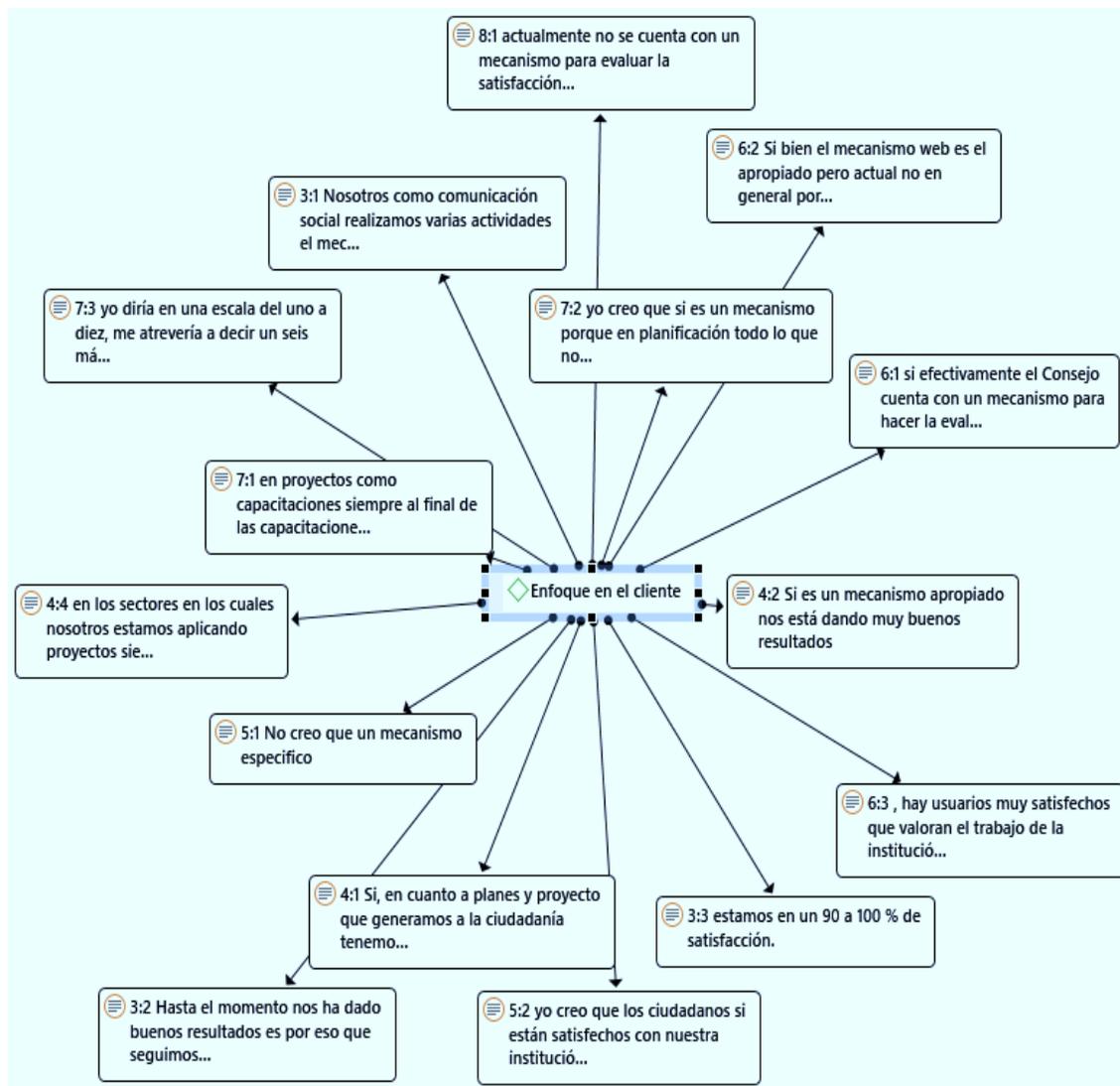
Esta pregunta relacionada con la anterior sobre los cambios afrontados en la institución y justamente un claro ejemplo es la emergencia sanitaria, se preguntó qué cambios realizaron durante este periodo y si fue suficiente las acciones tomadas, los entrevistados respondieron que optaron por varias alternativas en lo referente a seguridad y salud ocupacional y la modalidad de teletrabajo para con ello no arriesgar al personal, fueron acciones necesarias pero no suficientes, lo que demuestra que pudieron adaptarse a los cambios.

### Enfoque en el Cliente

La Institución debe comprender y satisfacer las necesidades de los clientes y dar solución a ellas, realizando esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y desarrollar una relación a largo plazo.

**Figura 31**

*Subvariable Enfoque en el Cliente*



**Fuente:** Elaboración propia en ATLAS TI

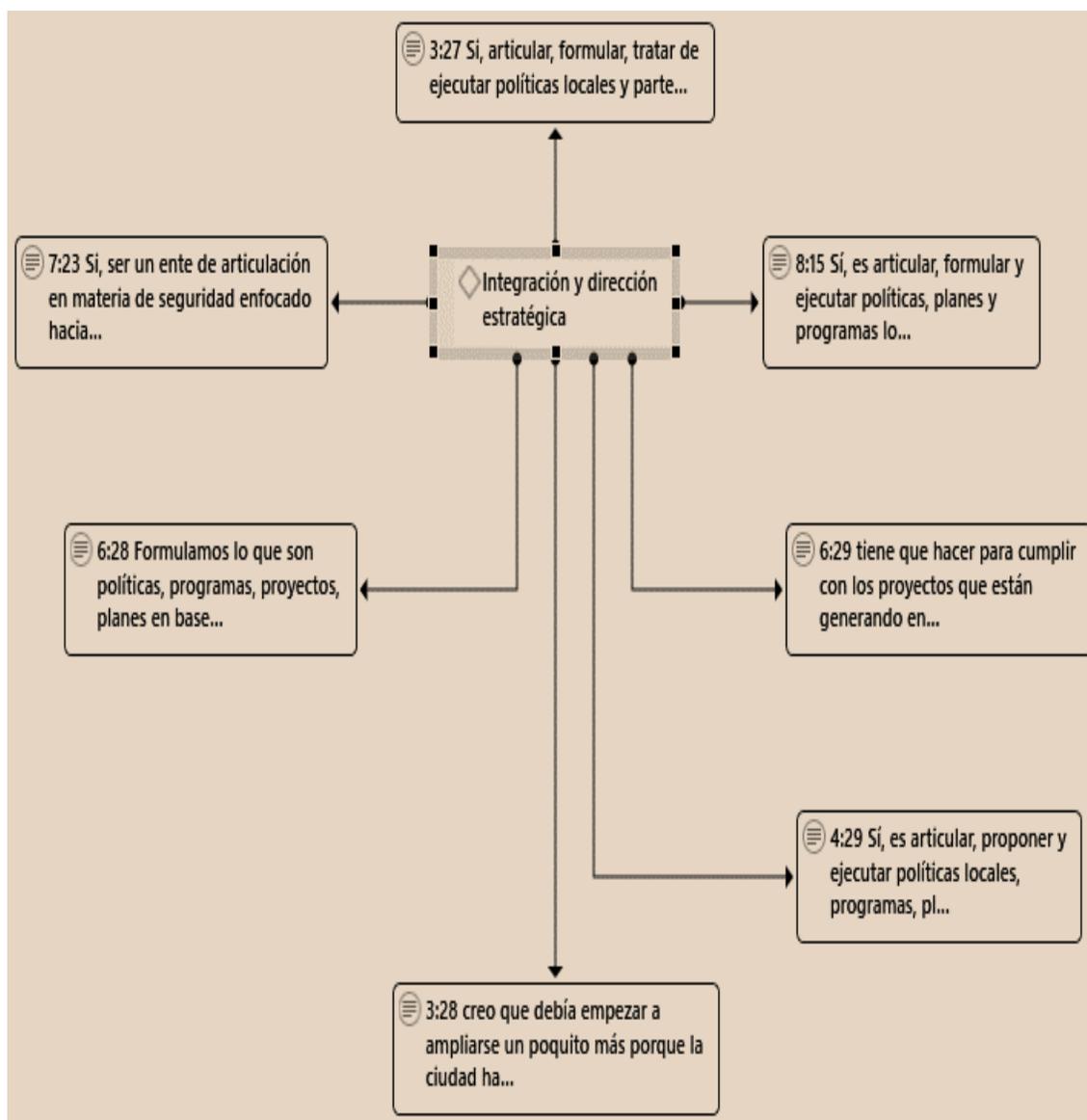
El servicio que presta el Consejo de Seguridad Ciudadana en general si satisface a sus usuarios ya que implementan varios proyectos para beneficio de la ciudadanía, esta percepción es medida a través de los diferentes mecanismo implementados, lo que significa que la institución conoce a sus usuarios y se anticipa a futuras necesidades.

## Integración y Dirección Estratégica

Son un conjunto de estrategias priorizadas que se deben diseñar para lograr la misión y la visión de la institución.

**Figura 32**

*Subvariable Integración y Dirección Estratégica*



**Fuente:** Elaboración propia en ATLAS TI

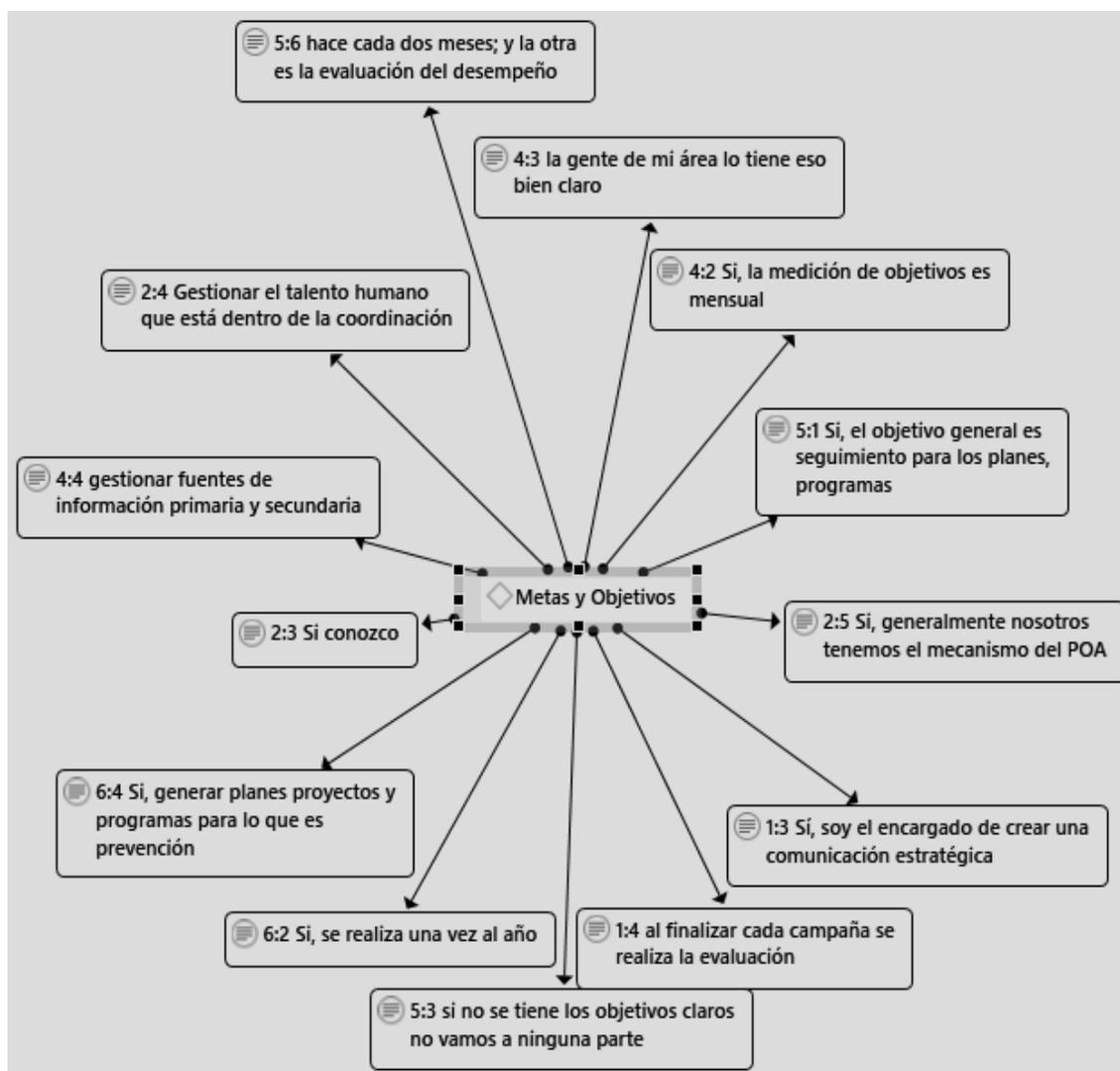
Al preguntarles sobre la misión, los entrevistados si tienen conocimientos sobre la misión de la institución, lo que significa que están comprometidos en desarrollar acciones para cumplir con la misma.

## Metas y Objetivos

Los objetivos de cada una de las áreas que conforman la empresa deben estar alineados con la estrategia global de la organización e impactar en el logro de la visión.

**Figura 33**

*Subvariable Integración y Dirección Estratégica*



**Fuente:** Elaboración propia en ATLAS TI

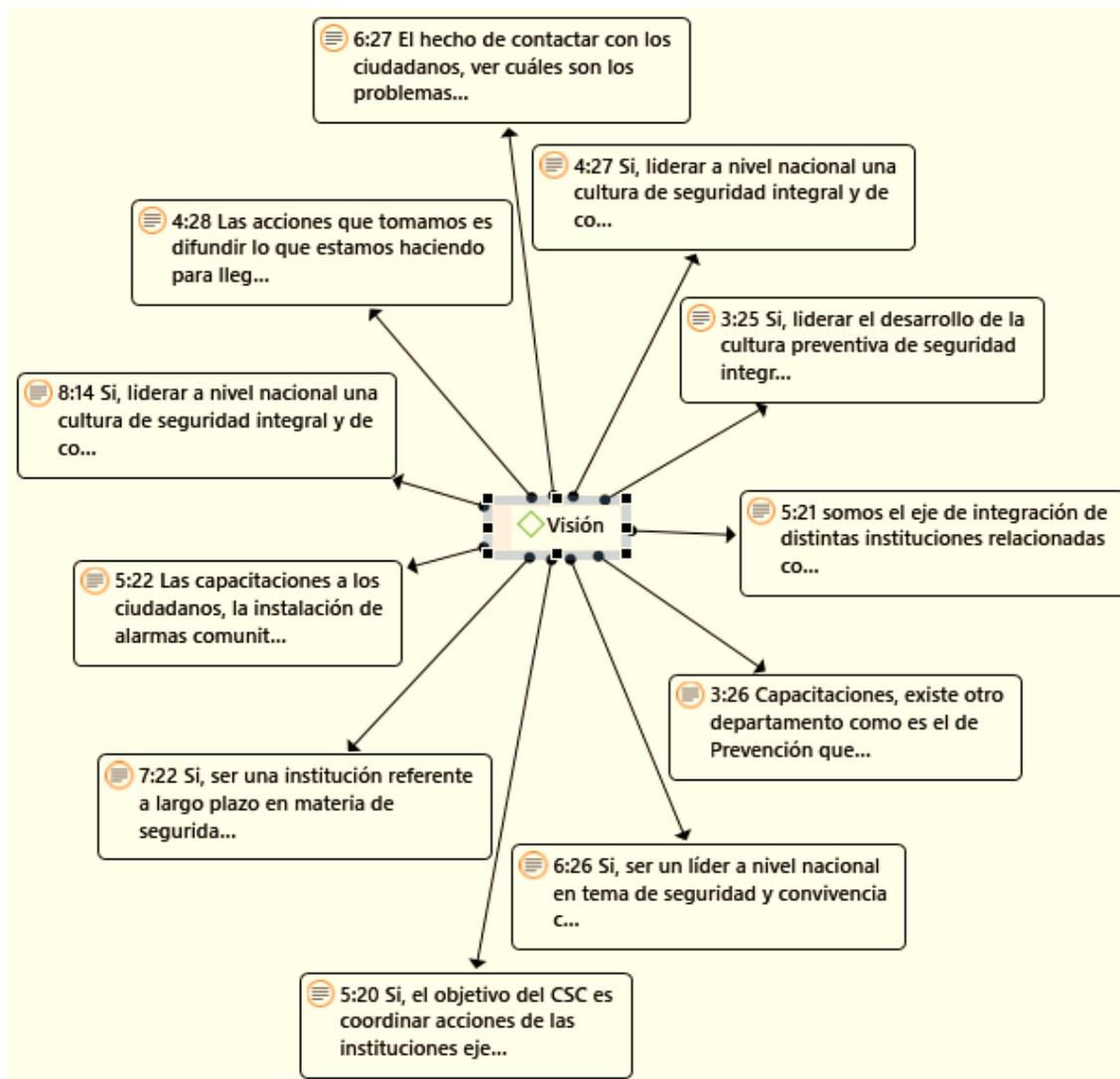
Los coordinadores entrevistados tienen claro los objetivos de sus cargos, y se preocupan para que su personal también cumpla con las metas fijadas. El cumplimiento de los objetivos es medido con frecuencia, por lo general cada año, aunque algunos departamentos lo hacen mensual o trimestral, lo que significa que los objetivos y metas impactan en el logro de la visión.

**Visión**

Cuando una organización establece su visión, todas las acciones se fijan hacia ese punto y los colaboradores al conocer la Visión, toman decisiones acordes a ésta, convirtiéndose en una fuente de inspiración para el negocio que guía y proporciona iniciativa.

**Figura 34**

*Subvariable Integración y Dirección Estratégica*



**Fuente:** Elaboración propia en ATLAS TI

Referente a si conocen la visión de la institución, también la conocen, lo que significa que saben a dónde quieren llegar y toman decisiones que permitan cumplir con los objetivos y estrategias propuestas a mediano y largo plazo.

### 3.3. Resultados de Grupo Focal

El análisis del grupo focal también se desarrolló en el sistema ATLAS TI, para ello fue necesario transcribir lo manifestado por los participantes, para luego establecer códigos y formar mapas semánticos.

#### **Adaptabilidad**

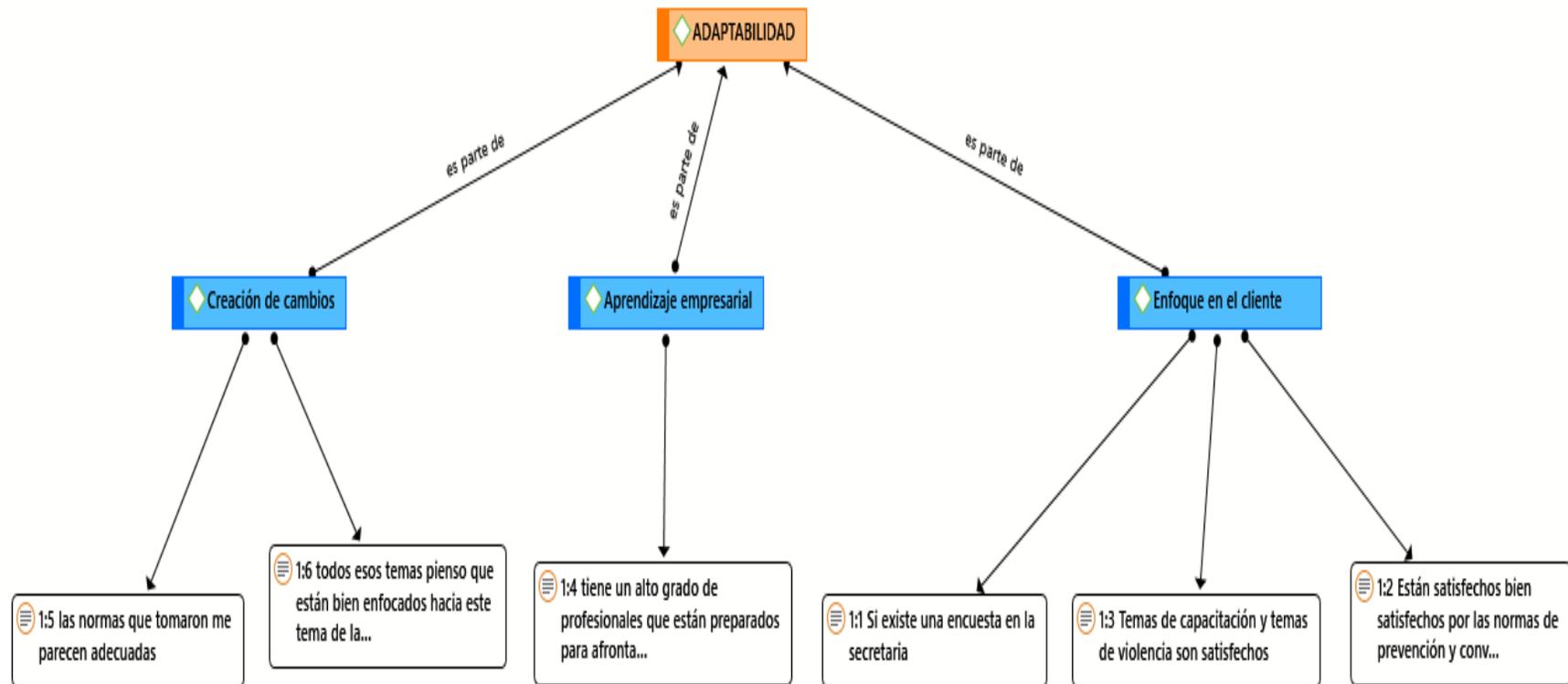
La variable Adaptabilidad hace referencia a la capacidad de las empresas a desarrollar estratégicas que le permitan adaptarse continuamente a nuevas situaciones y realizar cambios necesarios para responder eficazmente a las exigencias de su entorno.

Según las opiniones de los entrevistados, respecto a la subvariable **Creación de Cambios**, opinan que las decisiones tomadas para afrontar el cambio durante el periodo de emergencia sanitaria fueron adecuadas para proteger a los colaboradores. De igual manera respecto la subvariable **Aprendizaje Empresarial** están preparados para afrontar los cambios y adaptarse a las nuevas exigencias de innovación. En **Enfoque en el Cliente**, concuerdan en que los usuarios de la institución están satisfechos con los servicios prestados.

En otras palabras, la institución tiene un alto grado de adaptabilidad al implementar mecanismos que permitan adaptarse a los cambios y estar preparados para futuras situaciones que podrían afectar a la misión institucional. (Ver figura 35)

Figura 35

Variable Adaptabilidad



Fuente: Elaboración propia en ATLAS TI

**Consistencia**

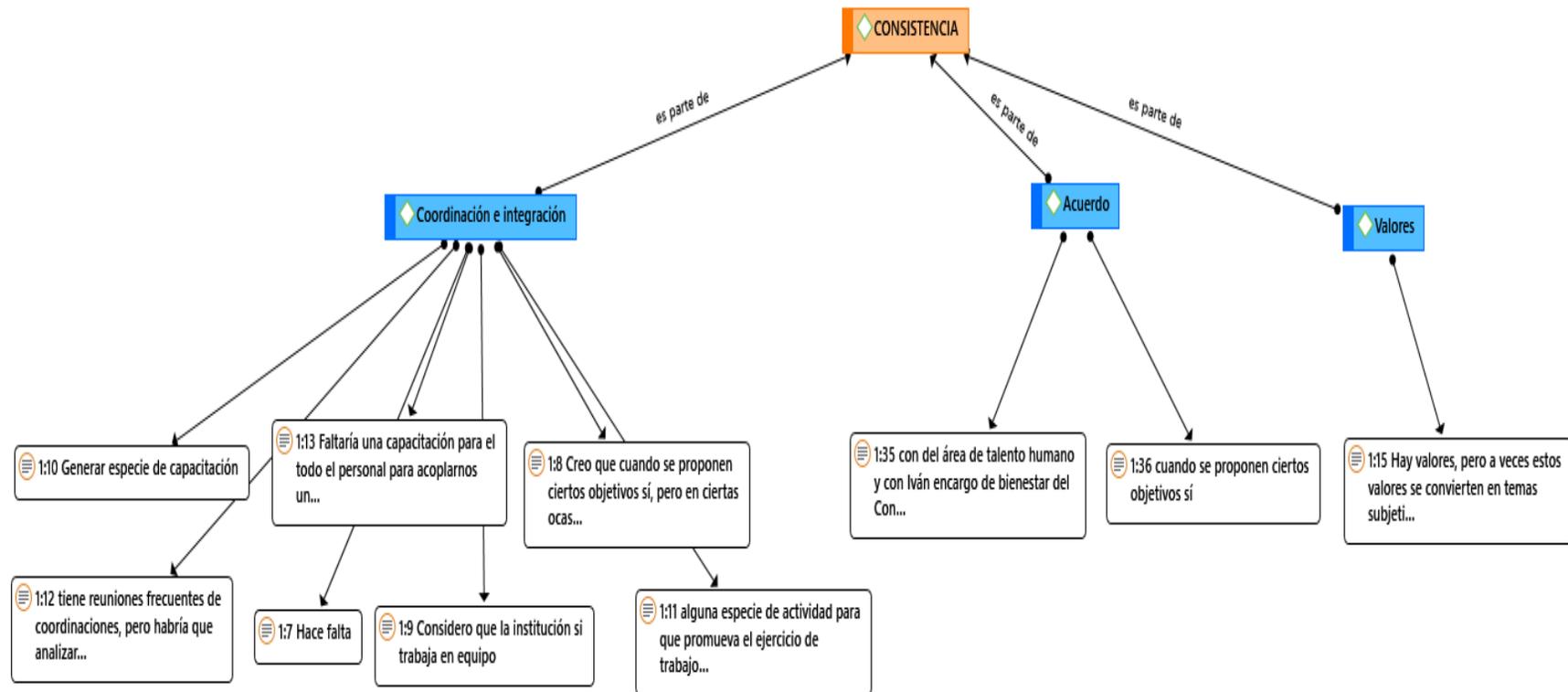
Es la coherencia entre los instrumentos gerenciales (valores) y los comportamientos y acuerdos. Las organizaciones con consistencia fuerte presentan estabilidad e integración como resultado de la visión compartida y un alto grado de uniformidad.

En **Coordinación e Integración** consideran de manera general que, si se trabaja en equipo, aunque falta por hacer para que el personal se integre e involucre en el trabajo de los otros departamentos. Respecto a **Acuerdos**, según la opinión del grupo de entrevistados indican que si existe acuerdos en el desarrollo de las funciones. Finalmente, en lo que se refiere a la subvariable **Valores**, manifiestan la existencia de valores institucionales.

Con las opiniones de los entrevistados podemos indicar que existe consistencia entre lo que promueven y lo que realmente hacen, aunque todavía podría realizarse más actividades tendientes a mejorar. (Ver figura 36)

Figura 36

## Variable Consistencia



Fuente: Elaboración propia en ATLAS TI

## **Involucramiento**

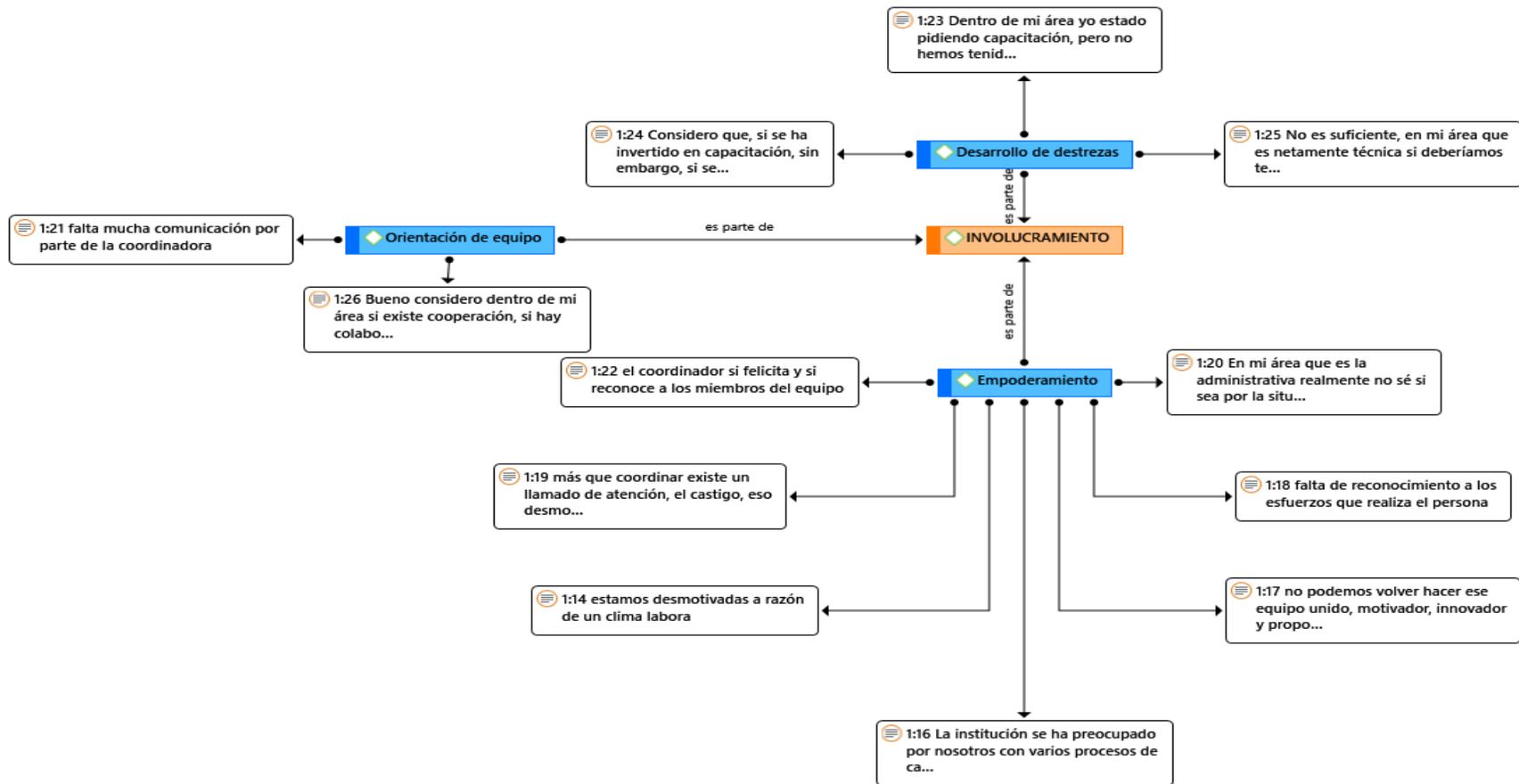
Esta variable enfatiza en que los colaboradores estén comprometidos con la institución, desarrollar en ellos un sentido de pertenencia generando autonomía y responsabilidad entre todo el personal.

En **Desarrollo de Destrezas**, expresan si existe capacitación, pero falta por hacer ya que siempre se debe adquirir conocimientos de sus propias competencias. **Orientación de Equipo**, existe cooperación, aunque algunas áreas faltan comunicación para poder trabajar bien en equipo. Por ultimo respecto a la subvariable **Empoderamiento** existe opiniones contrarias entre los entrevistados, unos consideran que sus coordinadores realizan ciertas actividades que les motivan, sin embargo, otros manifestaron que su jefe inmediato no genera esa motivación que necesitan, y que al contrario se encuentran desmotivado, lo que genera mal ambiente laboral.

Respecto a Involucramiento, si bien la institución trata de empoderar a los servidores, sin embargo, falta por trabajar para que la gente se sienta motivada. (Ver figura 37)

**Figura 37**

*Variable Involucramiento*



**Fuente:** Elaboración propia en ATLAS TI

**Misión**

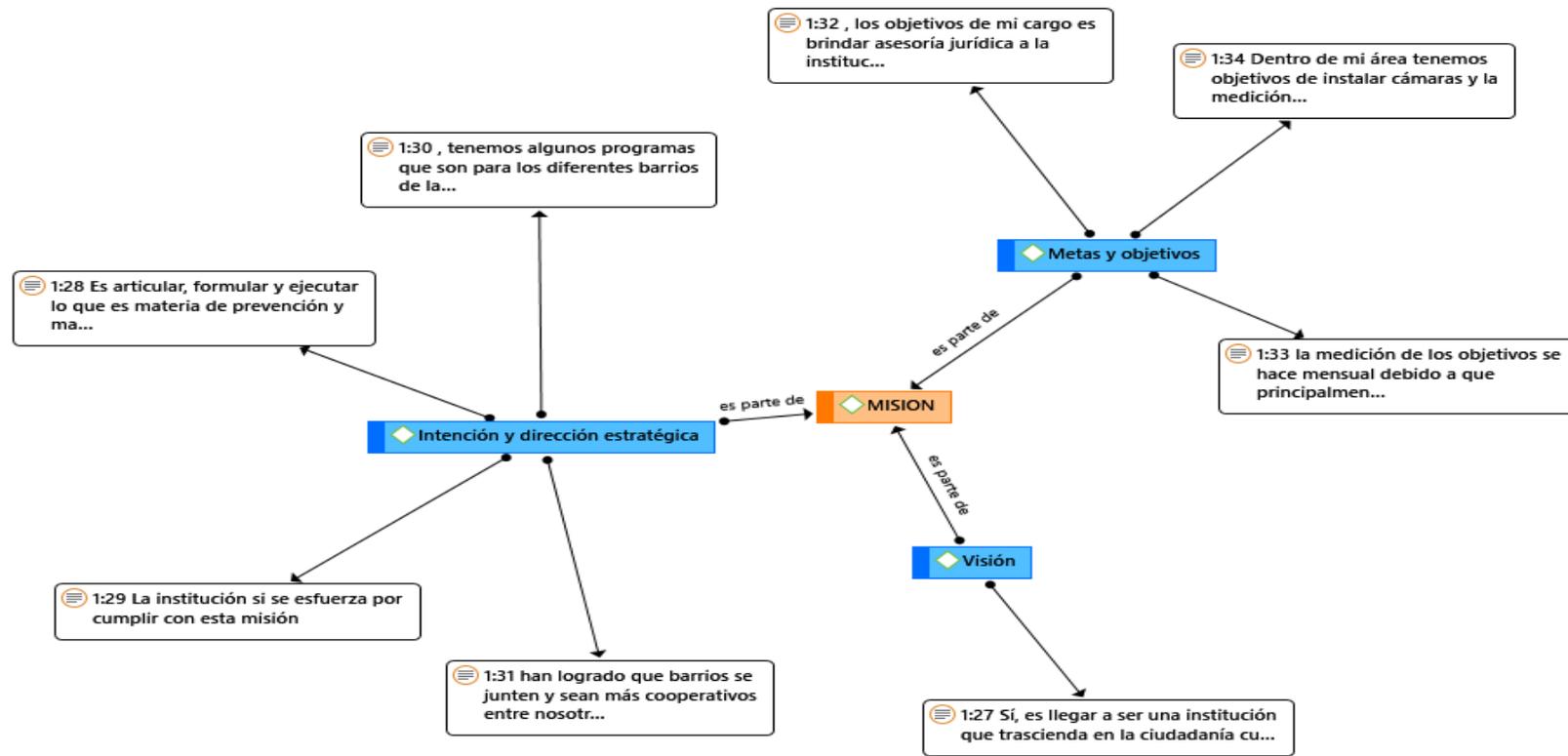
Se refiere al sentido claro de propósito y dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos.

Los entrevistados manifestaron respecto a la subvariable **Intención y Dirección Estratégica** que si conocen la misión de la institución y las acciones realizadas para cumplirla. En referencia a la **Visión**, de igual manera conocen a dónde quiere llegar la institución en un cierto plazo. Finalmente, **Metas y Objetivos**, todos los servidores saben cuáles son sus funciones y que los mismos son medidos para ver el cumplimiento de metas y objetivos

En esta variable se puede establecer que la institución tiene una ventaja, lo que significa que los empleados conocen lo que hace la institución, sus objetivos y su visión. (Ver figura 38)

**Figura 38**

*Variable Involucramiento*



**Fuente:** Elaboración propia en ATLAS TI

#### 4. CAPITULO 3: DISCUSION

El objetivo general de la presente investigación fue el diagnóstico de las principales fortalezas y debilidades de la institución, al momento de implementar el teletrabajo en el periodo de crisis, por lo que con los resultados obtenidos se ha identificado como fortalezas las siguientes: empoderamiento del personal, capacidad de adaptación al cambio, calidad de servicios, objetivos claros, exigencia de cumplimiento de metas y valores institucionales; y como debilidades: falta de acuerdos en temas administrativos, falta de capacitación en competencias técnicas, carencia de integración entre departamentos, falta de manual de procesos que guie al accionar de la institución, carencia de motivación no monetaria.

En cuanto a los objetivos específicos fue la aplicación metodología cuantitativa como la encuesta y cualitativa como entrevistas y grupo focal, la segunda metodología complementó lo encontrado en las encuestas y sirvió para comprender el por qué contestaron de tal o cual manera (García, 2017)

La metodología aplicada fue útil para identificar el tipo de cultura organizacional que predomina en la institución de acuerdo al Modelo de Denison, una muestra de ello son las figuras 5, 9, 12 y 16 en donde se observa que no existe un rango de diferencia sustancial entre los resultados de las 4 variables, es decir la más alta es de 57.90% y la más baja es de 57.10%, por lo que debo indicar que en el Consejo de Seguridad Ciudadana del cantón Cuenca tiene los 4 tipos de cultura organizacional: Adaptabilidad, Consistencia, Involucramiento y Misión. En el estudio de Contreras y Gómez (2018) demuestran lo contrario, es decir la debilidad de la cultura organizacional de la empresa investigada, ya que en los resultados presentados existe un porcentaje bajo de personas que tienen opinión favorable.

En la variable Involucramiento en el análisis cuantitativo- encuesta, se identificó que la institución está en un nivel aceptable, por lo que se puede determinar que existe empoderamiento y el personal se siente parte importante de la institución. Mientras que en los análisis cualitativos-entrevistas y grupos focales, se pudo establecer que, si bien la institución realiza actividades tendientes a empoderar a los servidores, sin embargo, falta por hacer, ya que se pudo constatar desmotivación en ciertas áreas.

Ahora bien, en el análisis de las subvariables que la componen, Desarrollo de Destrezas es la que menos desarrollada se encuentra en la institución, por lo tanto, falta facilitar capacitaciones de las competencias y habilidades del personal. En Orientación de Equipo, está en un rango aceptable, por cuanto se trabajan de manera coordinada y la máxima autoridad promueve que se desarrolle el trabajo en equipo. Finalmente, en Empoderamiento, está en un rango considerable, se podría decir que falta que los coordinadores empleen métodos o actividades tendientes a motivar a su personal.

En el análisis general de la variable Consistencia, en la encuesta un poco más de mitad tiene una opinión favorable, por lo tanto, hay un nivel de visión compartida y un grado de conformidad. En las entrevistas y grupo focal varían un poco en sus opiniones, considerando que falta por hacer.

El análisis de cada subvariable se demuestra en donde está el punto débil de la dimensión Consistencia, así tenemos que en Coordinación en Integración es el que menor puntuación de aceptación tiene, pues consideran que más se trabaja coordinadamente entre personal de la misma área, faltando integración con las otras áreas. Respecto a Valores, es en donde se concentra la mejor puntuación, lo que significa que la institución si se preocupa por rescatar y hacer cumplir los valores como la honestidad y justicia. Finalmente, en Acuerdos, falta establecer mecanismos para llegar a la solución de problemas sobre todo con el área financiera.

Respecto a la variable Adaptabilidad en el análisis de los métodos aplicados tanto en encuesta, entrevista y grupo focal, se tiene una opinión favorable para la institución, por lo tanto, se puede determinar que en el Consejo de Seguridad Ciudadana se introducen cambios innovadores y el personal se adapta fácilmente a ellos, de igual manera que los usuarios están satisfechos con los servicios que brinda la institución.

Podemos decir que las 3 subvariables: Aprendizaje Empresarial, Creación de Cambio y Enfoque en el cliente, están en un rango aceptable, pudiendo realizar mejoras pequeñas, pero no son emergentes.

Finalmente, la variable Misión en el análisis cualitativo como cuantitativo se puede establecer que la institución si tiene un propósito y una dirección sobre las metas y objetivos estratégicos.

En cuanto a sus 3 subvariables, en Intención y Dirección Estratégica, los servidores conocen la misión y las acciones a desarrollar, un bajo porcentaje no lo sabe. Respecto a Metas y Objetivos, los servidores conocen los objetivos de sus cargos, y la institución realiza una medición para ver el cumplimiento de las metas y objetivos. Por último, respecto a Visión también la mayor parte del personal tiene conocimiento claro de cómo será la organización en el futuro.

Es importante indicar el tema del teletrabajo, las figuras 20 y 21 demuestran que el desempeño de los servidores que desarrollaron teletrabajo durante la emergencia sanitaria fue alto y que se adaptaron muy bien; también queda evidenciado, aunque en menor grado que la empresa si ayudó a sus colaboradores preocupándose al momento de realizar el teletrabajo, es decir si hubo capacitación, motivación, dejando claros los objetivos que persiguen, por lo que hubo adaptación al cambio. Al respecto, D'Alessandro *et al.* (2013), en su investigación concluye que el teletrabajo afecta en la cultura organizacional de la empresa y que no se podría implementar esta modalidad sino existe una cultura con fuertes características y valores necesarios.

Algo importante que considero se debe discutir es el tema del control de actividades en la modalidad de teletrabajo, si bien el Acuerdo Ministerial MDT-2017-0090-A, (Ministerio del Trabajo, 2017) y otras normativas establecen la figura del teletrabajo, sobre todo en beneficio de la parte trabajadora, sin embargo, en ninguna norma dan pautas a las instituciones sobre cómo llevar un buen control de las actividades realizadas, dejando a criterio de cada institución, lo que de cierta manera está afectando la esencia del teletrabajo y evitando que las empresas lo empleen o al menos no de manera definitiva.

Con todo lo indicado en este capítulo se responde la pregunta de investigación, manifestando que en el Consejo de Seguridad Ciudadana del cantón Cuenca la cultura organizacional si permitió la implementación del teletrabajo.

## 5. CONCLUSIONES

- La metodología aplicada para la recolección de datos, esto es, encuesta del Modelo de Denison con preguntas tipo Likert a todo el personal, entrevistas a los coordinadores y grupo focal a personal operativo, permitió diagnosticar la cultura organizacional y el teletrabajo.
- Los métodos realizados para el análisis de resultados cuantitativo fueron gráficos y una tabla elaborada en el sistema estadístico SPSS, y para el análisis de resultados cualitativos fueron redes semánticas elaborados en el sistema ATLAS ti; esto métodos son los adecuados para demostrar el diagnóstico planteado en nuestro objetivo, ya que permitió plasmar gráficamente las opiniones de los encuestados y entrevistados, realizar una correspondencia de resultados y hacer un análisis profundo de las opiniones.
- Durante el periodo de crisis, por la pandemia de COVID-19, el Consejo de Seguridad Ciudadana del cantón Cuenca ha optado por implementar la innovación y la tecnología tanto en la prestación de sus servicios para los usuarios externos, como también aplicando la modalidad de trabajo en beneficio de los usuarios internos; por lo que se concluye que su cultura organizacional permitió que a través de esta modalidad los servidores desarrollen con normalidad sus actividades.
- La institución tiene los 4 tipos de cultura: Adaptabilidad, Consistencia, Involucramiento y Misión, del Modelo de Denison. Sin embargo, al hacer el análisis individual de cada subvariable la institución tiene debilidad en Desarrollo de Destrezas y como fortaleza Empoderamiento.
- Frente a la falta de un sistema de control de actividades del teletrabajo que estén definidos en normativa, las instituciones solo aplicarían el teletrabajo emergente, es decir que una vez terminada la emergencia sanitaria terminaría esta modalidad laboral, viendo improductivo aplicar de manera definitiva.

**BIBLIOGRAFIA**

- Agudo, 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. <https://revistas.um.es/gesinfo/article/view/221801>
- Alabart, Y. (2011). Modelo Metodológico para el diagnóstico de la Cultura Organizacional. Resultados de Investigación, 1 (1), 11-22. <http://cienciaytecnologia.uteg.edu.ec/revista/index.php/cienciaytecnologia/article/view/28>
- Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador. (2008, 20 de octubre). Constitución de la República del Ecuador. Registro Oficial 449. [https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_const.pdf](https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf)
- Balcazar, C. (2018). Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de Servicios Analíticos Generales S.A.C. aplicando el modelo de Denison, 21 (1), 101-112. <http://dx.doi.org/10.15381/idata.v21i1.149>
- Benjumea, M. L., Villa, E.M. y Valencia, J. (2016). Beneficios e impactos del teletrabajo en el talento humano. Resultados desde una revisión de literatura, 2 (4), 59-73. <https://doi.org/10.22430/24223182.172>
- Chaverra, J.J., Restrepo, H.J. y Perez, J.F. ( 2015). El teletrabajo y la seguridad de la información empresarial. Teleworking and security of business information, 20 (01), 111-121. <https://revistas.pascualbravo.edu.co/index.php/cintex/article/view/33>
- Carrillo, A.P. (2016). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo, 4 (8), 61-73. <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM>
- Cataño, S. L., Gómez, N. E. (2014). El concepto de teletrabajo: aspectos para la seguridad y salud en el empleo, 5 (1), 82-91.
- Chuc, F. A. (2017). Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional, (12), 117-135. [http://instcamp.edu.mx/wpcontent/uploads/2017/12/Ano2017No12\\_117\\_135.pdf](http://instcamp.edu.mx/wpcontent/uploads/2017/12/Ano2017No12_117_135.pdf)
- Comité de Operaciones de Emergencia Nacional. (2020, 25 de abril). Guía y Plan General para el Retorno Progresivo a las Actividades Laborales. <https://www.gestionderiesgos.gob.ec/resoluciones-coe-nacional-25-de-abril-2020/>
- Contreras, A. B., Gómez, A. (2018). Aplicación de los cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional, 05 (1), 59-86. <http://dx.doi.org/10.24133/sigma.v5i01.1204>

- D'Alessandro, M., Puricelli, Y., y Rodríguez, N. (2013). Teletrabajo y Cultura Organizacional (Tesis de maestría, Universidad Argentina de la Empresa). Repositorio Institucional UN. <http://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/handle/123456789/2437>
- Durán, M.M. (2017). Teletrabajo Internacional y cambio cultural en la UNED: consideraciones desde la experiencia. <http://repositorio.uned.ac.cr/reuned/handle/120809/1725>
- Fernández, A. (2015). Aplicación del análisis factorial confirmatorio a un modelo de medición del rendimiento académico en lectura, 33 (2), 39-66. <http://dx.doi.org/10.15517/rce.v33i2.22216>
- Flores, M. (2017). La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos, 20 (70), 355-1371. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29040281010>
- García, V.A. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional, Perspectivas (39), 75-102. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1994-37332017000100004&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1994-37332017000100004&lng=es&nrm=iso)
- Giles, C.A. (2020). Recomendaciones para las MIPyME ¿Qué hacer para sobrevivir a la pandemia del Covid-19?, 4 (86), 1-13. <http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/handle/123456789/4845>
- Hernández, R., Méndez, S., y Contreras, R. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia, 59 (1), 229-257. <http://www.revistas.unam.mx/index.php/rca/article/view/44137>
- Echeverría, M. M. (2018). El Impacto del Teletrabajo en la Cultura Organizacional en Empresas Privadas Financieras Desde la Perspectiva de Jefaturas ( Tesis de Titulación, Universidad de las Américas). Repositorio Institucional UN. <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/10043>
- Llanos, M., Pacheco, M. G., Romero, E.M., Coello, F., y Armas, Y. M. (2016). La Cultura Organizacional- Eje de acción de la Gestión Humana, 1-130. <https://ecotec.edu.ec/content/uploads/2017/09/investigacion/libros/cultura-organizacional.pdf>
- Martínez, R. (2012). El teletrabajo como tendencia del mercado laboral, 2 (4), 143-156. <http://dx.doi.org/10.17163/ret.n4.2012.01>
- Marulanda, C., Lopez. M. y Lopez, F. (2016). La Cultura Organizacional y las Competencias para la Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Colombia, 27 (6) 3-10. <https://doi:10.4067/S0718-07642016000600002>

- Mavrou, I. (2015). Análisis factorial exploratorio cuestiones conceptuales y metodológicas, (19) 1-10. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6341538>
- Ministerio del Trabajo. (2016, 24 de agosto). Acuerdo Ministerial N°. MDT 2016-190. Expedir las normas que regula el teletrabajo en el sector privado. Segundo Suplemento al Registro Oficial N° 825. [http://www.derechoecuador.com/files/images/Documentos/R.%20O.%20\(2SP\)%20agto.%2024%20No.%20825-2016.pdf](http://www.derechoecuador.com/files/images/Documentos/R.%20O.%20(2SP)%20agto.%2024%20No.%20825-2016.pdf)
- Ministerio del Trabajo. (2017, 26 de junio). Acuerdo Ministerial N° MDT 2017-090-A. Expedir la Norma Técnica para regular el Teletrabajo en el Sector Público. Registro Oficial N° 22. <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/9306-registro-oficial-no-22>
- Ministerio del Trabajo. (2020, 07 de abril). Acuerdo Ministerial N° MDT 2020-076. Expedir las directrices para la aplicación de teletrabajo emergente durante la declaratorio de emergencia sanitaria. Registro Oficial N° 178. <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/12781-registro-oficial-no-178>
- Molano, A., y Pardo, A. (2012). Libro Blanco. El ABC de Teletrabajo en Colombia, 1-97. [https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228\\_archivo\\_pdf\\_libro\\_blanco.pdf](https://www.teletrabajo.gov.co/622/articles-8228_archivo_pdf_libro_blanco.pdf)
- Muñoz, D.E., Pabón, M.V., y Valencia, B.C. (2017). Comunicación Organizacional en torno al Teletrabajo, 9 (18), 61-71. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6563532>
- Oviedo, A., y Vásquez, N. (2014). El teletrabajo: Una estrategia de motivación, 5 (2), 41-56. <https://doi.org/10.22458/rna.v5i2.744>
- Platán, J. (2019). Medición de la Cultura Organizacional en Organizaciones Mexicanas, 1-26. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xxiv/docs/3.06.pdf>
- Presidencia de la República. (2020, 17 de marzo). Declárese el estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional, por los casos de coronavirus confirmados y la declaratoria de pandemia de COVID-19 por parte de la Organización Mundial de la Salud. Suplemento Registro Oficial 163. <https://www.registroficial.gob.ec/>
- Reyes, J. y Moros, H. (2018) La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio, 7 (1), 157-173. <http://www.revflacso.uh.cu/index.php/EDS/article/view/311>
- Romero, A. M. (2019) Trabajo, género y nuevas tecnologías: Algunas consideraciones, (1), 210-232. <http://doi.10.31009/IUSLabor.2019.i01.04>

Segredo, A.M., García, A. J., León, P., y Perdomo, I. (2017). Desarrollo organizacional, cultura organizacional y clima organizacional. Una aproximación conceptual, *Infodir* (24), 86-99. <http://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/200>

Silva, M. (09 de septiembre del 2019). El teletrabajo ya es una opción para 11260 empleados en el país. <https://www.elcomercio.com/actualidad/teletrabajo-empleados-quito-transito-empresas.html>.

Suarez, A.S. (2016). Teletrabajo: realidad y bienestar, 7, 17-32. <https://doi.org/10.22490/25394150.2299>

Villafrade, A., y Palacios, J.I. (2013). Propuesta de Implementación de un Modelo de Teletrabajo, 12 (12), 17-31. <https://doi: 10.4304/risti.12.17-31>

Zapata, B. ( 22 de marzo de 2020). 253 000 personas mantienen activos empleos desde sus casa en Ecuador. <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/03/21/nota/7790568/teletrabajo-casa-coronavirus-trabajo-ecuatorianos-emergencia>.

**ANEXO****Anexo 1. Formato de la Encuesta****CULTURA ORGANIZACIONAL**

A continuación se presentan una serie de afirmaciones sobre nuestra empresa, estas deben ser llenadas en la siguiente escala:

Totalmente en desacuerdo  
En desacuerdo  
Ni acuerdo ni desacuerdo  
De acuerdo  
Totalmente de acuerdo

¿Cómo es mi empresa? \*

Totalmente en desacuerdo  
En desacuerdo  
Ni acuerdo ni desacuerdo  
De acuerdo  
Totalmente de acuerdo

1. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.
2. Esta institución invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.
3. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.
4. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.
5. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo.
6. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.
7. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.
8. Esta área tiene una cultura claramente marcada.
9. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.
10. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.
11. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.
12. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.
13. La innovación es algo que fomenta la institución.
14. Muchas ideas «se pierden por el camino».
15. Nos aseguramos que diferentes áreas sepan lo que están haciendo las otras.
16. Es sencillo coordinar proyectos entre las diferentes áreas de esta institución.
17. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.

18. Las personas de diferentes departamentos de esta organización tienen una perspectiva común.
19. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.
20. Trabajar con alguien de otro departamento de esta institución es como trabajar con alguien de otra institución.
21. Esta institución tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.
22. Esta institución tiene una clara estrategia de cara al futuro.
23. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.
24. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.
25. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.
26. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.
27. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.
28. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.
29. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.
30. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.
31. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas.
32. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.
33. Los diferentes departamentos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.
34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo.
35. Respondemos bien a los cambios del entorno.
36. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los usuarios.
37. La información sobre nuestros usuarios influye en nuestras decisiones.
38. Los comentarios y recomendaciones de nuestros usuarios conducen a menudo a introducir cambios.
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los usuarios.
40. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.
41. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.
42. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.
43. La mayoría de los miembros de esta área están muy comprometidos con su trabajo.
44. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.
45. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.
46. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.
47. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.

48. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización.
49. Se fomenta activamente la cooperación entre las diferentes áreas de esta institución.
50. Trabajar en este departamento es como formar parte de un equipo.
51. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.
52. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.
53. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.
54. Ignorar los valores esenciales de este departamento te ocasionará problemas.
55. Los líderes y directores practican lo que pregonan.
56. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.
58. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.
59. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.
60. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.

## TELETRABAJO

### Impacto del teletrabajo en mis actividades

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

1 (Muy bajo)

2 (Bajo)

3 (Medio Bajo)

4 (Medio Alto)

5 (Alto)

6 (Muy alto)

1. Mi nivel de adaptación al teletrabajo.
2. Mi nivel de motivación.
3. Mi nivel de satisfacción.
4. Mi capacidad de planificación.
5. Mi capacidad de priorización de las tareas.
6. Mi capacidad de concentración.
7. Mi manejo de los sistemas informáticos requeridos.
8. Mi capacidad para no depender de documentos físicos.
9. Mi cumplimiento de fechas límite para mis tareas.
10. Mi cumplimiento de horas laborales (no trabajar horas extra).
11. La separación de la vida laboral y personal.
12. Mi cumplimiento de los objetivos de mi cargo.
13. Mi productividad en general.

14. Mi capacidad para realizar tareas de forma virtual.
15. Mi eficiencia en general.

## TELETRABAJO

### Sección final

Indique cuánto de cada una de estas cualidades de su empresa le ayudó a afrontar el teletrabajo \*

Mi empresa no hizo esto

Ayudó muy poco

Ayudó poco

Ayudó algo

Ayudó mucho

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

Por favor introduzca su edad \*

---

Cuántos años lleva trabajando en la empresa \*

---

Cuál es su sexo \*

---

## **Anexo 2. Preguntas de Entrevista y Grupo Focal**

### **Enfoque del cliente**

¿Tiene la institución algún mecanismo para evaluar la satisfacción de sus clientes?

¿Cree que este mecanismo es el apropiado?

¿Qué tan satisfechos están los usuarios con la institución, según su percepción?

### **Aprendizaje empresarial**

Hablando del entorno, ¿Diría usted que el Consejo de Seguridad Ciudadana es bueno para afrontar el cambio?

¿Los coordinadores de qué manera han ayudado a su personal frente a los cambios?

¿Cómo se prepara la institución para afrontar posibles cambios?

### **Creación de cambio**

¿Cuándo comenzó la crisis de COVID-19, qué hizo la institución para afrontar esa situación?

¿Cuál fue la reacción del personal frente a estos cambios?

¿Cree que esas acciones fueron suficientes?

### **Coordinación e integración**

¿Cómo describiría el trabajo en equipo dentro del Consejo de Seguridad Ciudadana?

¿Las diferentes áreas trabajan bien en equipo?

¿Qué acciones cree que falte de hacer para mejorar el trabajo en equipo?

### **Valores claves**

¿Cree usted que en la empresa se manejan valores globales, es decir, que la institución busca que todos tengan valores similares?

¿Cuáles son esos valores? ¿Qué hace la institución para fomentarlos?

¿A observado resistencia al cumplimiento de estos valores? Describa.

### **Empoderamiento**

¿Usted cree que su institución se preocupa por motivar a sus empleados?

¿Qué hace la institución para motivar a sus empleados?

¿Qué hace usted para motivar a su personal?

¿Qué genera la desmotivación en su personal?

### **Desarrollo de destrezas**

¿La institución invierte en capacitación?

A su criterio, ¿es suficiente la capacitación que brinda?

¿De qué manera su personal devenga los conocimientos adquiridos?

### **Orientación de equipo**

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

### **Visión**

¿Conoce usted la visión de la institución?, si conoce ¿Podría decirlo?

¿Cree usted que su empresa realmente toma acciones para cumplir con esa visión?

¿Cuáles son las acciones de toma?

### **Intención y dirección estratégica**

¿Conoce usted la misión de su institución?, si conoce ¿Podría decirlo?

¿Cree usted que el Consejo de Seguridad Ciudadana cumple realmente con esa misión? ¿Por qué?

### **Metas y objetivos**

¿Conoce usted los objetivos de su cargo?

¿Realiza una medición del cumplimiento de sus objetivos? ¿Cómo, y con qué frecuencia?

¿Qué tanto se preocupa por tener objetivos claros para su personal?

¿Colabora su personal en la realización de esos objetivos?

## **Anexo 3. Grupo Focal**

