

Universidad del Azuay Departamento de Posgrados Maestría en Gestión de Talento Humano

Análisis de las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de los servidores de la Dirección Distrital 03D02 Cañar El Tambo, Suscal - Salud, al implementar el Teletrabajo en el periodo de crisis por el Covid 19

Autor:

Willan Guillermo Soliz Urgiles

Director:

José Daniel Bravo Blandin

Cuenca – Ecuador 2021



DEDICATORIA

El presente trabajo de tesis quiero dedicar a Dios porque gracias a él logre concluir esta maestría, a mis padres quienes siempre estuvieron a mi lado brindándome su apoyo incondicional y sus consejos para hacer de mí una mejor persona, a mis hermanos, sobrinos y cuñados por sus palabras de aliento y compañía, a mi querida esposa por su apoyo por su confianza y sobre todo por la paciencia que tiene hacia mi complicada forma de ser, a mis amigos compañeros y todas aquellas personas que de una u otra manera han contribuido para el logro de uno más de mis objetivos.



AGRADECIMIENTO

Me complace de sobre manera a través de este trabajo exteriorizar mi sincero agradecimiento a la Universidad del Azuay, Departamento de Posgrados y en ella a los distinguidos docentes quienes con su profesionalismo nos compartían sus conocimientos que nos servirán para ser útiles a la sociedad, con especial énfasis al Director de la Maestría Leonardo Esteban Carpio Codero y al Director del Trabajo de Grado José Daniel Bravo Blandin; quienes con su experiencia han sido una guía durante el proceso que ha llevado realizar esta tesis, quienes han brindado su tiempo necesario para que este trabajo llegue a su culminación.



RESUMEN

El teletrabajo puede solventar problemas gerenciales, pero, puede presentar fortalezas o debilidades y de allí que este trabajo tuvo como objetivo el identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Dirección Distrital 03D02 – Salud, al momento de implementar el teletrabajo en el periodo de crisis por la emergencia sanitaria por el COVID 19. La población fueron 38 subalternos y 2 directivos. Además, se formó un grupo focal, con 8 personas. Se utilizó la investigación mixta: cuantitativa a través de un cuestionario y, cualitativa, a través de una entrevista virtual. Para la codificación, se utilizó el SPSS y para el análisis de las entrevistas se utilizó el ATLAS.ti. Se concluyó que el teletrabajo presenta fortalezas, pero son muchas más las debilidades y por ello, se plantea como propuesta realizar un plan de inducción para el personal que en lo posterior realice teletrabajo y con los jefes inmediatos.

PALABRAS CLAVE: Teletrabajo. Dirección Distrital 03D02. COVID 19



ABSTRACT

Teleworking can solve management problems, but it can present strengths and weaknesses. Thus, this work aimed at identifying the main strengths and weaknesses of the organizational culture of the District Directorate 03D02 - Health, when implementing teleworking in the period of crisis due to the health emergency caused by COVID 19. The population was 38 junior staff and 2 managers. In addition, a focus group was formed with 8 people. A mixed research approach was implemented: quantitative through a questionnaire and qualitative through a virtual interview. For the coding process, SPSS was used and ATLAS.ti was used for the analysis of the interviews. It was concluded that teleworking has strengths, but also many weaknesses. Therefore, a proposal was offered to carry out an induction plan for the personnel who will later carry out teleworking and their immediate bosses.

KEYWORDS: Telework. District Address 03D02. COVID 19

Translated by

Willan Guillermo Soliz Urgiles



ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	V
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO	2
MATERIALES Y MÉTODOS	8
RESULTADOS	10
DISCUSIÓN	41
CONCLUSIÓN	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	45
ANEXOS	47



1. INTRODUCCIÓN

Los beneficios de hacer trabajo fuera del espacio físico del mismo o a distancia, no es un concepto nuevo, de hecho en 1969 el autor Alan Kiron escribió un artículo en donde expresaba la unión de las computadoras y el trabajo para cambiar la vida de los trabajadores, sin embargo, el término teletrabajo empieza a formarse con el físico estadounidense Jack Nilles de la NASA, en 1973, en plena crisis del petróleo de los 70 quien buscaba una solución para reducir el consumo de combustible producido en los traslados desde el hogar al lugar de trabajo y viceversa, es decir, se evitan costos innecesarios. Su propuesta fue llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo y por este el teletrabajo se convirtió en una modalidad. Además, por medio del teletrabajo se logra oportunidades de empleo para madres de familia que no pueden salir de casa a trabajar y se evita que sólo las transnacionales puedan captar personal especializado.

En el Ecuador mediante Acuerdo Ministerial MDT – 2016 0-190 se expidió la norma que regula el Teletrabajo en el sector privado (Ministerio del Trabajo, 2016) y dónde se expresa que el teletrabajo es una manera de prestar servicio no presencial y que puede ser permanente siempre fuera del lugar de trabajo o, parcial que se realiza un máximo de 24 horas semanales, sin embargo, en ambos casos se deberá celebrar un contrato por escrito describiendo las labores a realizar, identificación de las herramientas que va a utilizar, la unidad de trabajo a la cual pertenece y de ser parcial los días en los cuales laborará. Sin embargo, la aplicación de la norma es voluntaria y para su implementación deberá existir el acuerdo de las partes, el cual deberá constar en el contrato que se suscriba para este efecto, corresponde a la parte empleadora, realizar un análisis para la aplicación del teletrabajo de acuerdo a las necesidades y al tipo de trabajo que se ejecute.

Así mismo, mediante Acuerdo Ministerial MDT-2018-0008-B, se determina expedir la reforma al Acuerdo Ministerial MDT.2017-0090-A, por el cual se expidió la norma técnica para regular el Teletrabajo en el sector público en el Ecuador (Ministerio del Trabajo, 2018). En este mismo contexto y mediante Decreto Ejecutivo Nº 1017 de fecha 16 de marzo de 2020, (Presidencia de la República, 2020) el Presidente de la República del Ecuador Lcdo. Lenin Moreno Garcés, declara el estado de excepción por calamidad pública en todo el territorio nacional por los casos confirmados de corona virus, con ello la suspensión de la jornada laboral presencial tanto en el sector público como en el sector privado. Las organizaciones frente a esta disposición tomaron como una de las principales estrategias laborar en la modalidad de teletrabajo.

También, el Ministerio de Trabajo del Ecuador mediante Acuerdo Ministerial MDT – 2020 – 0076 – acuerda expedir las directrices para la aplicación del Teletrabajo emergente durante la declaratoria de emergencia sanitaria por coronavirus, manifestando que tanto en el sector público como en el sector privado se autorizará la prestación de servicios desde fuera de los locales habituales de trabajo,



estableciendo directrices y monitoreando las actividades. La adopción del teletrabajo emergente será potestad de la máxima autoridad institucional en el sector público y/o del empleador en el sector privado, la terminación del teletrabajo emergente podrá culminar por acuerdo de las partes o finalización de la declaratoria de emergencia sanitaria.

En este contexto, varias empresas empiezan a laborar en la modalidad de teletrabajo, sin embargo, en el objeto de estudio de esta investigación, la Dirección Distrital 03D02 – Salud, al implementarse la modalidad de teletrabajo de una forma alígera debido a la emergencia sanitaria, no pudo ser ejecutada en base a una planificación, análisis, autoevaluación, pruebas pilotos, capacitación, entre otros aspectos, lo cual desencadenó en varios inconvenientes para los trabajadores y directivos de esta dirección distrital, tales como el no cumplimiento de las actividades, alto índice de ausentismo, retroceso en los procesos, paralización en los servicios, resistencia al cambio entre otros y de allí que con el presente trabajo investigativo se demostrará la influencia de la cultura organizacional al implementar el teletrabajo, las consecuencias de no realizar una investigación profunda de la situación en la organización que afectan la prestación de los servicios de salud, para lo cual se propone estrategias, mecanismos, instrumentos necesarios para la aplicación de esta modalidad de trabajo sin afectaciones al sistema.

Y por ello, se planteó como objetivo general el identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Dirección Distrital 03D02 – Salud, al momento de implementar el teletrabajo en el periodo de crisis por la emergencia sanitaria por el COVID 19. Para cumplir este objetivo general, se plantearon los siguientes objetivos específicos:

- Realizar entrevistas y aplicar encuestas para obtener información que permita analizar la cultura organizacional en la situación actual.
- Determinar ventajas y desventajas de la implementación del teletrabajo en la cultura de la organización.
- Analizar como los factores presentes en la cultura organizacional contribuyen en la definición de estrategias innovadoras para la implementación del teletrabajo.
- Definir propuestas de cambio en la cultura organizacional en base al análisis de la información recolectada.

2. MARCO TEÓRICO

Fue con la expansión de internet y de los ordenadores personales en los 90 cuando el teletrabajo empezó a ser factible tecnológicamente, sobre todo en Estados Unidos, y muchas empresas comenzaron a utilizarlo. Incluso las autoridades empezaron a promoverlo y en la actualidad son múltiples las empresas que lo utilizan como una oportunidad laboral, como el caso de IBM en Austria, Hewlet Packard en Estados



Unidos y Siemens en Alemania, entre cientos de ejemplos más, teniendo beneficios tales como el que se presentó en San Francisco, por ejemplo, a mediados de los 90 donde se favorecieron con exenciones fiscales a las empresas con al menos un 25% de su personal trabajando remotamente y, en España, en el año 2006 se puso en marcha el Plan Concilia, cuyo objetivo fue establecer medidas para conciliar la vida laboral, familiar y personal a través del teletrabajo. (Domínguez Chávez, 2020).

El teletrabajo se ha definido de diversas maneras: el primer término fue el telecommuting (tele desplazamiento) por Jack Nilles en 1973 refiriéndose a la sustitución de los desplazamientos debidos al trabajo por las telecomunicaciones; como el telework (trabajo a distancia), networking (trabajo en red), flexible working (trabajo flexible). Estas conceptualizaciones, según Gil Montelongo (2006), tienen diferencias o semejanzas determinadas por el enfoque a alguna particularidad o al ahorro. El teletrabajo es una forma flexible de organización del trabajo que consiste en el desempeño de la actividad profesional sin la presencia física del trabajador en la empresa durante una parte importante de su horario laboral. Engloba una amplia gama de actividades y puede realizarse a tiempo completo o parcial. La actividad profesional en el teletrabajo implica el uso permanente de algún medio de telecomunicación para el contacto entre el teletrabajador y la empresa. (Suñé LLinás, 1996)

El teletrabajo es el trabajo a distancia desarrollado a tiempo completo o parcial que requiere del conocimiento y uso intensivo de las TIC´s, lo que trae consigo herramientas de optimización e innovación (Osio & Delgado, 2010) el cual es definido por la OIT "como el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones –como teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras portátiles y de escritorio— para trabajar fuera de las instalaciones del empleador" (Organización Internacional del Trabajo, 2020, pág. 2). La OIT define a una forma de trabajo en la cual 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, la nueva tecnología hace posible esta separación facilitando la comunicación. (Civit & Monserrat, 2000).

Por su parte, la Asociación Española de Teletrabajo lo define como el modo de realizar la actividad laboral utilizando las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC's); además la conceptualiza como aquella actividad realizada fuera del espacio físico de la empresa que realiza un trabajo, ejerciendo sus conocimientos al servicio de la misma en régimen de contrato de plantilla, autónomo, o free lance, arrendamiento de servicios y otros (Bustos & Mazzo, 2010).

El teletrabajo es una nueva modalidad de trabajo y por lo tanto está sujeta a varias formas de interpretación, se dicen que hay circunstancias beneficiosas en cuanto a disminución de los costos fijos y variables, inclusión de grupos vulnerables, entre otros factores favorables para ambas partes al aplicar el teletrabajo. Sin embargo, advierten desventajas como el caso del contacto con las personas, donde se desprende el factor social que se ve perjudicado en el trabajador. Además, al aplicar el teletrabajo se ven



inmersos componentes importantes como son: el medio ambiente, la tecnología y el tema legal, que tienen sus propios beneficios y mejoras necesarias en el transcurso de la aplicación de esta forma de trabajo.

Por otra parte, para que se cumpla el teletrabajo se debe contar con una cultura organizacional que según Solarte, Solarte y Barahona (2020): es la manera en la cual se concibe la vida dentro de las organizaciones y que involucra la manera de actuar de todos los imaginarios de la institución y de esta manera se toman en cuenta las características, valores, hábitos y creencias que se han establecido dentro y que son parte fundamental en el buen desarrollo de la organización en cuanto a su actividad productiva y/o comercializadora, es decir, como indican Verboke y Rugman (2008), la cultura de una organización les proporciona a los miembros normas compartidas, valores y expectativas para ayudarlos a sobrevivir incertidumbres que se encuentran regularmente; es el conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes y tradiciones de los miembros de una empresa, la cual se expresa a través de sus estrategias, estructuras y sistema.

Una organización con valores y normas claras promueve conductas positivas que se traducen en una mayor productividad dentro de la empresa y en una adecuada proyección de la organización fuera de ella. De hecho, actualmente cada vez se hace más visible a medida que el siglo actual avanza como determinadas tendencias motivan un impacto de considerable envergadura en la cultura organizacional, originando que toda empresa perciba la urgente necesidad de asumir el cambio como ruta de permanencia y desarrollo, tomando como vía de solución el aprendizaje continuo, el cual se suscribe como un activo fundamental reflejo de la realidad cultural destinada a vivir en una era de frecuentes cambios, era en que se rompen todos los esquemas anteriores exigiéndole flexibilidad a la estructura de la organización, la que debe producirse como consecuencia del aprendizaje. Es importante que toda organización que pretenda hacerse competitiva deba tener como uno de sus eslabones principales a la cultura organizacional (Alarcón, Jarrín, & Polanco, 2020).

A fin de comprender las características de las instituciones y sus niveles de desarrollo es imprescindible considerar el alcance que tiene la cultura organizacional, una categoría relativamente joven pero que se ha reconfigurado en los últimos años. Sin embargo, no mucho se ha investigado acerca de sus distintas formas de expresión y a partir de las mediaciones que impactan en entidades como, por ejemplo, la globalización, el auge de las tecnologías de la información y las comunicaciones, la incidencia de los factores estructurales que acontecen a nivel macro y microsocial, el incremento de la competitividad, la diversificación y las exigencias de los mercados, la expansión de la publicidad y las dimensiones sociopolíticas. La cultura organizacional ocupa un lugar importante en el desarrollo de las instituciones razón por la que es fundamental analizar sus elementos claves, los valores corporativos, los mecanismos de socialización, los tipos de cambios culturales y las mediaciones (Mena, 2019)



Así mismo Carro (2017), indica que la cultura organizacional influye en la sustentabilidad empresarial, con una metodología en base a los criterios de los modelos de cultura diseñó un instrumento para determinar la percepción de los factores a través de un análisis inferencial, los resultados revelaron que la cultura organizacional influye en las dimensiones social e institucional. Además, el cambio en la cultura organizacional es un mecanismo para propiciar alternativas efectivas de teletrabajo en las organizaciones, por tanto, existen factores que se deben tener en cuenta para llevar a cabo un cambio relevante en la forma de actuar de empleados y jefes en pro del desarrollo del teletrabajo.

Entre estos, cabe mencionar la motivación de los miembros de la empresa por emprender ese nuevo desafío, la cultura organizacional y el estilo de control y supervisión basado en la desconfianza, influyen en la adopción de esta modalidad (Salazar & Pacheco, 2006). Por tanto, es requerido comunicar adecuadamente a las personas sobre las características del cambio, sus beneficios, sus exigencias, sus impactos y todo aquello que deban saber antes de iniciar.

Al momento de incorporar figuras estratégicas en una organización es clave identificar dentro de la cultura organizacional, que estilo de liderazgo precisa la organización como este se alinea con el entorno actual y la forma que desarrollan los lideres capacidades y comportamientos frente a adversidades (Quintero, Ramón, Pérez, Urdaneta, & López, 2010). Otro de los aspectos claves a considerar en la cultura organizacional es la satisfacción laboral sobre todo del cliente interno, por lo que las organizaciones deben medir constantemente el grado de satisfacción de sus colaboradores y desarrollar estrategias que permitan incrementarlas; esto generara a la organización ventajas competitivas (Galvéz, Grimaldi, Sánchez, Fernánedz, & García, 2017).

En este contexto y para la ejecución del presente trabajo, se estudió un modelo sistémico de la cultura organizacional en los servicios de salud, de un estudio de caso realizado en el estado de Hidalgo, México con análisis de la cultura organizacional de entidades dedicadas a brindar servicios de salud para entender su dinámica interna y externa. Fue un estudio con un enfoque cualitativo con la aplicación de guías de entrevista y grupos focales en 17 unidades de primer nivel y hospitales de segundo nivel del Estado de Hidalgo, México en donde se clasificó la cultura organizacional de servicios de salud en cuatro subsistemas: humano, técnico-tecnológico, estructural-funcional y macrosistema ambiental y en donde se identificó una interrelación en los cuatro subsistemas que define la dinámica de la cultura organizacional de los servicios de salud en tres transacciones: interdinámica, intradinámica y extra dinámica (Ortega, Corona, & Montaño, 2011).

Así mismo, se aprendió sobre el análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia, a través de un artículo realizado al respecto por Cuerda y Bonavia (2017), en donde analiza la cultura organizativa de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia (España). Estos autores utilizaron el Inventario de Cultura Organizacional de Cooke y Lafferty, validado por



la literatura científica y muy empleado que mide tres estilos culturales: constructivo, pasivo defensivo y agresivo-defensivo. El instrumento se aplicó a una muestra de 363 alumnos/as del grado de Psicología, obteniéndose bajos niveles en el índice de desviación media, lo que permitió establecer conclusiones a nivel agregado. En suma, la cultura percibida en este centro universitario no sobresale especialmente por ningún estilo en particular, aunque apunta muy ligeramente hacia un estilo constructivo. Además, en el artículo, se comentan las implicaciones negativas que la falta de una orientación cultural marcada puede tener para una organización cuya finalidad última es la formación de estudiantes universitarios.

Otro artículo de interés fue el de Morales y Fontalvo (2014) quienes realizan el análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial y la incidencia de estos condicionantes del entorno en los cambios internos y el comportamiento de colaboradores y directivos lo cual lograron a través de una revisión documental y donde analizaron los conceptos de cultura organizacional y los factores determinantes de un total de 55 artículos relacionados con la pertinencia del referente teórico, resultados y experiencias registrados en investigaciones que aportaron nuevo conocimiento científico de interés para los grupos de organizaciones y cuyos resultados permitieron identificar la importancia de los determinantes, estrategia, estructura, trabajo en grupo, estilo de liderazgo de los managers, características organizacionales, fundadores, propietarios y ambiente organizacional; para la consecución de los objetivos y la generación de valor en las empresas.

Por último se estudió un trabajo realizado por Del Castillo, Leito y Cobo (2014) donde abordaron el fenómeno de las empresas propiedad de sus trabajadores o auto gestionadas a partir del estudio de caso en tres empresas ubicadas en Popayán, Colombia, y Rosario, Argentina. Obtuvieron un aprendizaje sobre la cultura organizacional en este modelo, a partir de la identificación y análisis de elementos comunes y divergentes y para llegar a esta conclusión, se realizaron entrevistas en las empresas definidas a través de un grupo de variables asociadas a la cultura organizacional, como valores, participación e historia fundacional, entre otras. Los principales hallazgos de esta investigación están orientados a que la cultura organizacional en estas empresas, a pesar de las diferencias de contexto, son bastante similares y que valores como la solidaridad, la responsabilidad, el compromiso y el trabajo en equipo, son comunes en las organizaciones, soportados en un suceso que obliga a reformular las expectativas de los individuos que es el momento de crisis.

En síntesis se puede inferir con estas investigaciones que el impacto del teletrabajo en la cultura de una organización puede ser positivo o negativo, y la dirección de estos impactos se ve muy afectada por la apertura de la cultura para el teletrabajo, de hecho, algunas empresas están más abiertas al teletrabajo que otras como cuando se cumple en estricto horario de 8:00 a.m. a 5:00 p.m. o cuando se tienen controlados a los empleados y no se les permite espontaneidad. Por lo tanto, si el teletrabajo afecta negativa o positivamente la cultura de una organización depende de la cultura específica de que se trate y



la proporción de empleados que teletrabajan. Según Peter Standen, los gerentes que consideran el teletrabajo, necesitan evaluar el tipo de cultura en que viven, los tipos de teletrabajo que se ajustan a ella, y lo que las barreras culturales que se deben superar. (D'Alesandro, Puricelli, & Rodríguez, 2013, pág. 33)

Cuando la cultura organizacional no va en paralelo con el teletrabajo, es decir, cuando se lleva a cabo en contra de las normas y actitudes organizacionales, no se puede tener un teletrabajo diligente ya que como indica Standen (2000), el teletrabajo pude liberar la cultura organizacional o puede generar mayores molestias dependiendo de los valores que se desarrollen (D'Alesandro, Puricelli, & Rodríguez, 2013). Además, el Teletrabajo se encuentra asociado a los procesos de globalización y flexibilización productiva, facilitados por la aparición de nuevas Tics, que convierten progresivamente en obsoletas a muchas de las tradicionales formas de trabajo y, por ende, imponen nuevas modalidades de organización a las empresas y los gobiernos (Cañadas, 2017).

El teletrabajo es una de las estrategias que ahorra costos en infraestructura y gastos de desplazamiento permitiendo mantener los niveles de productividad, además asegura la comunicación inmediata retornando a un sistema en donde predomina el trabajo por objetivos y resultados, además esta modalidad permite a un gran número de trabajadores con algún tipo de vulnerabilidad desarrollar sus actividades con mayor facilidad. (Colombo – 2008). Asimismo, Villafrade (2013), indica que el teletrabajo tiene muchos beneficios relacionados con la eficiencia, la productividad, la sostenibilidad y la satisfacción laboral esta modalidad de trabajo plantea cambios y barreras a las que se enfrentan las organizaciones y los empleados al momento de apropiar e incorporar el teletrabajo.

Al respecto, el 'Libro Blanco: el ABC del Teletrabajo en Colombia constituye el primer acercamiento metodológico orientado hacia la planeación y adopción de modelos laborales que aprovechan las ventajas de las TIC, y en simultánea proveen a las organizaciones una serie de beneficios que cubren los ámbitos organizacionales, productivos, financieros, técnicos y de equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados y por ello, para la implementación del teletrabajo en las organizaciones se deben considerar las siguientes etapas: compromiso institucional, planeación general del proyecto, autoevaluación, prueba piloto y apropiación.

Por su parte, Tapasco Alzate (2020), menciona los beneficios del teletrabajo y las dificultades evidenciadas para su adopción; entre los resultados se encuentran que no son los costos de inversión ni las limitantes tecnológicas las que emergen como principales barreras sino las relacionadas con el desconocimientos del tema y problemas de gestión administrativa, entre estas la desconfianza hacia esquemas organizacionales no tradicionales, la renuencia al cambio en la forma de trabajar y al uso de nuevas herramientas digitales.



3. MATERIALES Y MÉTODOS

El objeto de estudio de esta investigación es la Dirección Distrital 03D02 – Salud, perteneciente al Ministerio de Salud Pública del Ecuador y que brinda atención integral en salud en los cantones Cañar El Tambo y Suscal pertenecientes a la Provincia del Cañar con un total de 30 unidades operativas y cuya estructura organizacional cuenta con un Director/a Distrital de Salud, procesos Habilitantes de Asesoría, Habilitantes de Apoyo, y Agregadores de Valor que corresponde a una administración pública de programas destinados a promover el bienestar personal en salud; administración de políticas de investigación y desarrollo adoptadas en este ámbito y de los fondos correspondientes y se seleccionó este objeto de estudio debido a que el autor trabajo en dicha institución y ha podido apreciar los distintos contratiempos que se han presentado desde que se implementó el teletrabajo sin planificación y organización previa.

Para lograr los objetivos propuestos se utilizó el tipo de investigación mixto el cual comprende el método de investigación cuantitativo que según indica Hernández, Fernández y Baptista (2010), se utiliza para realizar investigaciones, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías, de donde se derivan objetivos y preguntas de investigación. Entre los métodos de recolección de datos cuantitativos está la encuesta, técnica que se utilizó en este trabajo a través de un cuestionario al personal del área administrativa y operativa, cuestionario que se aplicó de manera virtual utilizando un formulario realizado en Google.

También, se aplicó el método cualitativo considerando que está basado en un proceso inductivo que se realiza a través de diferentes tipos de técnicas o instrumentos tales como la entrevista y la observación que son estrategias utilizadas para recoger la información de los individuos en el proceso de investigación y que en el caso específico que nos compete estuvo dirigido a los directivos del Centro y a un grupo focal que se creó de manera virtual a través de una videoconferencia. (Véase tabla N° 1)

Tabla N° 1. Tipos de investigación

TIPO DE INVESTIGACIÓN MIXTA						
Cuantitativa		Cualitativa				
Técnica	Instrumento	Técnica	Instrumento			
Encuesta	Cuestionario	Observación	Guión de observación y cámara fotográfica			
		Entrevista	Guión de entrevista y grabadora			



En cuanto al cuestionario, en la primera parte se contemplan algunas preguntas demográficas, para luego presentar una serie de afirmaciones que nos ayudarán a evaluar el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección apoya a los empleados y los anima a apoyarse unos a otros. Luego se presentan una serie de preguntas que comprenden una cadena de afirmaciones que ayudaron a evaluar el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones, así como la presión del trabajo y la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas. Después, se evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas de trabajo y la importancia e impacto del ambiente físico y el clima laboral. Por último, se consideran unas preguntas sobre los aspectos que se tomaron en cuenta durante el tiempo que se realizó el teletrabajo.

En otro contexto, la población objeto de estudio es la comprendida por los servidores de la Dirección Distrital 03D02 Cañar El Tambo, Suscal - Salud, que implementaron el Teletrabajo en el periodo de crisis por el Covid 19, tanto personal directivo como subalterno, en total treinta y ocho (38) servidores del área administrativa y operativa autorizados en la modalidad de Teletrabajo y dos (2) directivos que lideran el proceso. Además, se formó un grupo focal, con ocho (8) personas seleccionadas al azar entre los empleados, espacio de opinión donde se pudo captar de manera más sensible el sentir y pensar de los servidores.

Con respecto a las técnicas empleadas para recolectar la información se utilizó la encuesta y como instrumento, un cuestionario, dividido en tres partes: una primera parte que comprende cuatro (4) preguntas demográficas, luego una segunda parte con veintiséis (26) preguntas sobre el clima organizacional y, una tercera y última parte con doce (12) preguntas específicas de teletrabajo y la manera en la cual se ejecutó. Para la codificación de los datos, se utilizó el software SPSS (Statistical Product and Service Solutions) herramienta de tratamiento de datos y análisis estadístico, creándose una base de datos en éste programa, a partir de la información recopilada con el instrumento de recopilación de datos. Con este software se desarrollaron los procedimientos de análisis requeridos, para luego, ser exportados a Excel a fin de completar la diagramación y presentación por medio del paquete Word.

Por otra parte, para el análisis de los datos de las entrevistas realizadas al personal directivo se utilizó el Software de Análisis de Datos ATLAS.ti. Este software constituye una herramienta informática de análisis de información de tipo cualitativo. Se implementó el ATLAS.ti para esta investigación, debido a la oportunidad que brinda el software de reducir la información obtenida a partir de las entrevistas trascritas, y con ello, filtrar los datos de interés para el propósito de la investigación. Además, es importante acotar que con la utilización de este programa se pudo segmentar las entrevistas en citas, codificando la información con la Categoría y las sub-categorías de análisis las cuales fueron: enfoque del cliente,



aprendizaje empresarial, creación de cambio, coordinación e integración, valores clave, empoderamiento, desarrollo de destrezas, orientación de equipo, visión, intención y dirección estratégica, metas y objetivos.

4. **RESULTADOS**

Los resultados obtenidos en el proceso de investigación se presentan a continuación en forma de tablas y gráficos, comenzando con el cuestionario (véase en anexos el modelo) y posteriormente, con la categorización y triangulación de las entrevistas (véase en anexos las entrevistas).

CUESTIONARIO – Primera parte:

1. Género: Mujer 82%. Hombre 18%

Género

18%

82%

Hombre Mujer

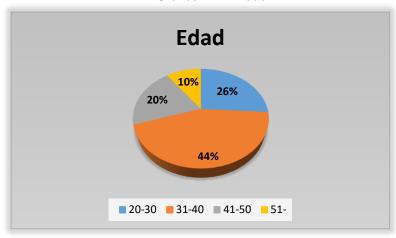
Gráfico Nº 1. Género

Fuente: Elaboración Propia

2. Edad: Entre 20 y 30 años 26%; Entre 31 y 40 años 44%; entre 41 y 50 años 20% y, entre 51 años o más 10%

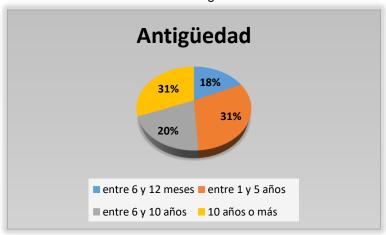


Gráfico Nº 2. Edad



3. Antigüedad (tiempo de trabajo) entre 6 y 12 meses 17,9%; entre 1 y 5 años 30,8%; entre 6 y 10 años 20,5% y, 10 años o más 30,8%

Gráfico N° 3 Antigüedad



Fuente: Elaboración Propia

4. Aspectos más urgente de mejorar: Relaciones 35.9%; Autorrealización 9,4% y/o Estabilidad/Cambio 56.4%



Gráfico Nº 4. Aspectos a mejorar



CUESTIONARIO – segunda parte:

Tabla 2Soy amable con mis compañeros de trabajo

		Frecuencia	Dorocatoio	Porcentaje	Porcentaje
			Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Siempre	29	76	76	76
	Frecuentemente	09	24	24	100
	Casi nunca	00	00	00	100
	Nunca	00	00	00	100
	Total	38	100	100	



Gráfico Nº 5. Amabilidad



Tabla 3 Ayudo a mis compañeros cuando lo necesitan

		Fraguencia	Fraguencia Dercentoia		Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado	
Válido	Siempre	29	76	76	76	
	Frecuentemente	09	24	24	100	
	Casi nunca	00	00	00	100	
	Nunca	00	00	00	100	
	Total	38	100	100		

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 6. Ayuda

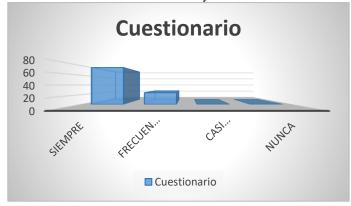




Tabla 4
Mi jefe me apoya para cumplir mis metas

		Fraguancia	Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Siempre	05	13	13	13
	Frecuentemente	06	16	16	29
	Casi nunca	21	55	55	84
	Nunca	06	16	16	100
	Total	38	100	100	

Gráfico N° 7. Apoyo



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5
Mi jefe me escucha cuando tengo un problema

		Fraguencia	Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Siempre	05	13	13	13
	Frecuentemente	06	16	16	29
	Casi nunca	21	55	55	84
	Nunca	06	16	16	100
	Total	38	100	100	



Gráfico Nº 8. Escucha



Tabla 6Tengo libertad para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válido	Siempre	05	13	13	13
	Frecuentemente	06	16	16	29
	Casi nunca	21	55	55	84
	Nunca	06	16	16	100
	Total	38	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 9. Libertad para tomar decisiones

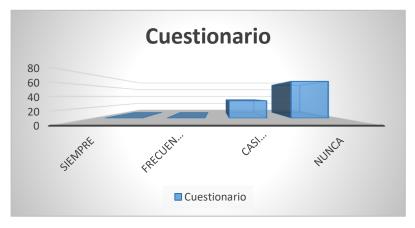




Tabla 7Puedo gestionar los recursos necesarios para cumplir mis metas

			Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Siempre	00	00	00	00
	Frecuentemente	00	00	00	00
	Casi nunca	12	32	32	32
	Nunca	26	68	68	100
	Total	38	100	100	

Gráfico Nº 10. Gestionar los recursos



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8 *Mi trabajo me exige resultados inmediatos*

		F	Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Siempre	30	79	79	79
	Frecuentemente	08	21	21	100
	Casi nunca	00	00	00	
	Nunca	00	00	00	
	Total	38	100	100	



Gráfico Nº 11. Resultados inmediatos



Tabla 9 *Realizo mi trabajo a presión*

		Frecuencia	Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
		riecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Siempre	05	13	13	13
	Frecuentemente	06	16	16	29
	Casi nunca	21	55	55	84
	Nunca	06	16	16	100
	Total	38	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 12. Trabajo a presión





Tabla 10
Conozco las expectativas del trabajo que realizo

		Francis	Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Siempre	21	55	55	55
	Frecuentemente	06	16	16	71
	Casi nunca	05	13	13	84
	Nunca	06	16	16	100
	Total	38	100	100	

Cuestionario

Gráfico N° 13. Expectativas

Cuestionario

Cuestionario

Cuestionario

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11Conozco las reglas y planes que la administración ha generado para mí

		Fraguancia	Francis Demonstria		Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Siempre	05	13	13	13
	Frecuentemente	06	16	16	29
	Casi nunca	21	55	55	84
	Nunca	06	16	16	100
	Total	38	100	100	



Gráfico Nº 14. Reglas y planes



Tabla 12El ambiente físico en el que trabajo es agradable

		Fraguancia	Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Siempre	00	00	00	00
	Frecuentemente	22	58	58	58
	Casi nunca	16	42	42	100
	Nunca	00	00	00	
	Total	38	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 15. Ambiente físico





Tabla 13

Me siento cómodo con las condiciones físicas de mi lugar de trabajo

		Гиоличаної	Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Siempre	00	00	00	00
	Frecuentemente	22	58	58	58
	Casi nunca	16	42	42	100
	Nunca	00	00	00	
	Total	38	100	100	

Gráfico Nº 16. Condiciones Físicas



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 14Los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros

		Frecuencia	Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
		riecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Siempre	18	47	47	47
	Frecuentemente	12	32	32	79
	Casi nunca	08	21	21	100
	Nunca	00	00	00	
	Total	38	100	100	



Gráfico N° 17. Ayuda y amabilidad

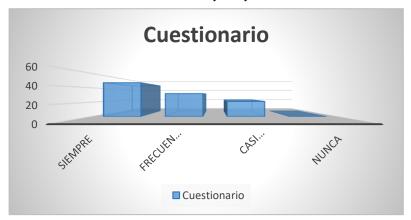


Tabla 15
La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo

		Fraguancia	Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Siempre	20	53	53	53
	Frecuentemente	18	47	47	100
	Casi nunca	00	00	00	
	Nunca	00	00	00	
	Total	38	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 18. Compromiso

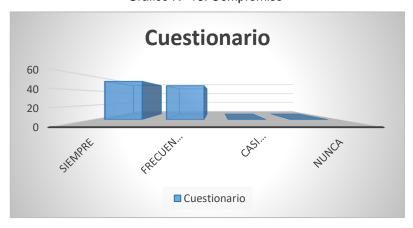
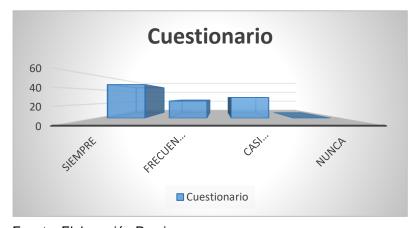




Tabla 16
Este grupo tiene una cultura claramente marcada

		Francia	Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Siempre	18	47	47	47
	Frecuentemente	09	24	24	71
	Casi nunca	11	29	29	100
	Nunca	00	00	00	
	Total	38	100	100	

Gráfico Nº 19. Cultura



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 17Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo

		Fraguencia	Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Siempre	00	00	00	00
	Frecuentemente	00	00	00	00
	Casi nunca	29	76	76	76
	Nunca	09	24	24	100
	Total	38	100	100	



Gráfico Nº 20. Capacitación



Tabla 18
Nos resulta fácil lograr el contenido aun en temas difíciles

rcentaje
nulado
00
100

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 21. Temas difíciles





Tabla 19 La innovación es algo que interesa

			Dovocataio	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Siempre	00	00	00	
	Frecuentemente	00	00	00	
	Casi nunca	38	100	100	
	Nunca	00	00	00	100
	Total	38	100	100	

Gráfico Nº 22. Innovación



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 20Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización

		Fraguencia	Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Siempre	00	00	00	
	Frecuentemente	00	00	00	
	Casi nunca	38	100	100	
	Nunca	00	00	00	100
	Total	38	100	100	



Gráfico Nº 23. Proyectos



Tabla 21 *Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible*

			Francia	Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
			Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Vá	álido	Siempre	23	61	61	61
		Frecuentemente	15	39	39	100
		Casi nunca	00	00	00	
		Nunca	00	00	00	
		Total	38	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 24. Trabajo consistente y predecible

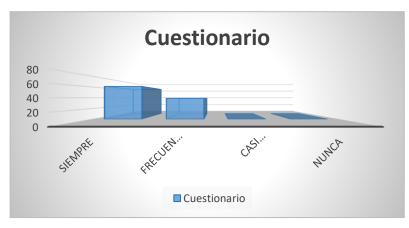




Tabla 22 *Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones*

			Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Siempre	00	00	00	00
	Frecuentemente	00	00	00	00
	Casi nunca	30	79	79	79
	Nunca	08	21	21	100
	Total	38	100	100	

Gráfico N° 25. Ejemplo



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 23Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas

		Fraguancia	Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Siempre	00	00	00	00
	Frecuentemente	10	26	26	26
	Casi nunca	16	42	42	68
	Nunca	12	32	32	100
	Total	38	100	100	



Gráfico Nº 26. Metas ambiciosas y realistas



Tabla 24Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válido	Siempre	29	76	76	76
	Frecuentemente	09	24	24	100
	Casi nunca	00	00	00	
	Nunca	00	00	00	
	Total	38	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 27. Contacto directo





Tabla 25

Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válido	Siempre	00	00	00	00
	Frecuentemente	00	00	00	00
	Casi nunca	12	32	32	32
	Nunca	26	68	68	100
	Total	38	100	100	

Gráfico N° 28. Intereses de los clientes



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 26
Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Siempre	26	68	68	68
	Frecuentemente	12	32	32	100
	Casi nunca	00	00	00	
	Nunca	00	00	00	
	Total	38	100	100	



Gráfico Nº 29. Decisiones



Tabla 27Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válido	Siempre	26	68	68	68
	Frecuentemente	12	32	32	100
	Casi nunca	00	00	00	
	Nunca	00	00	00	
	Total	38	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 30. Código ético





CUESTIONARIO – tercera parte

Tabla 28 *Mi nivel de adaptación al teletrabajo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válido	Muy alto	02	05	05	05
	Alto	16	42	42	47
	Medio bajo	14	37	37	84
	Bajo	06	16	16	100
	Total	38	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 31. Adaptación al teletrabajo



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 29 *Mi nivel de motivación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
				válido	acumulado
Válido	Muy alto	02	05	05	05
	Alto	16	42	42	47
	Medio bajo	14	37	37	84
	Bajo	06	16	16	100
	Total	38	100	100	



Gráfico Nº 32. Motivación



Tabla 30 *Mi nivel de satisfacción*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia		válido	acumulado
Válido	Muy alto	02	05	05	05
	Alto	16	42	42	47
	Medio bajo	14	37	37	84
	Bajo	06	16	16	100
	Total	38	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 33. Satisfacción



Fuente: Elaboración Propia



Tabla 31 *Mi capacidad de planificación*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	02	05	05	05
	Alto	00	00	00	05
	Medio bajo	30	79	79	84
	Bajo	06	16	16	100
	Total	38	100	100	

Gráfico N° 34. Planificación



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 32 *Mi capacidad de concentración*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	12	32	32	32
	Alto	26	68	68	100
	Medio bajo	00	00	00	
	Bajo	00	00	00	
	Total	38	100	100	

Fuente: Elaboración propia



Gráfico Nº 35. Concentración



Tabla 33 *Mi capacidad para no depender de documentos físicos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	02	05	05	05
	Alto	00	00	00	05
	Medio bajo	16	42	42	47
	Bajo	20	53	53	100
	Total	38	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 36. Dependencia a documentos físicos



Fuente: Elaboración Propia



Tabla 34 *Mi cumplimiento en horas laborales (no trabajar en horas extras)*

		Fraguencia	Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Muy alto	00	00	00	00
	Alto	36	95	95	95
	Medio bajo	00	00	00	95
	Bajo	02	05	05	100
	Total	38	100	100	

Gráfico Nº 37. Horas laborales



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 35 *Mi cumplimiento de los objetivos de mi cargo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Muy alto	20	53	53	53
	Alto	18	47	47	100
	Medio bajo	00	00	00	
	Bajo	00	00	00	
	Total	38	100	100	

Fuente: Elaboración propia



Gráfico Nº 38. Objetivos del cargo



Tabla 36 *Mi capacidad para realizar tareas de forma virtual*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia		válido	acumulado
Válido	Muy alto	02	05	05	05
	Alto	00	00	00	05
	Medio bajo	16	42	42	47
	Bajo	20	53	53	100
	Total	38	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N° 39. Tareas de forma virtual



Fuente: Elaboración Propia



Tabla 37
La capacidad de la empresa para expresar claramente los objetivos empresariales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia		válido	acumulado
Válido	Muy alto	02	05	05	05
	Alto	12	32	32	37
	Medio bajo	24	63	63	100
	Bajo	00	00	00	
	Total	38	100	100	

Gráfico N° 40. Objetivos empresariales



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 38 *El interés de la empresa por crear una visión compartida*

		Frecuencia	Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Muy alto	02	05	05	05
	Alto	12	32	32	37
	Medio bajo	24	63	63	100
	Bajo	00	00	00	
	Total	38	100	100	

Fuente: Elaboración propia



Gráfico Nº 41. Visión compartida



Tabla 39
La facilidad de la empresa para anticiparse a la eventualidad que generó el teletrabajo

		Frecuencia	Doroontoio	Porcentaje	Porcentaje
		Frecuencia	Porcentaje	válido	acumulado
Válido	Muy alto	02	05	05	05
	Alto	00	00	00	05
	Medio bajo	00	00	00	05
	Bajo	36	95	95	100
	Total	38	100	100	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico Nº 42. Eventualidad del teletrabajo



Fuente: Elaboración Propia



En concreto, con los resultados arrojados por el cuestionario, se pudo verificar que el 82% del personal subalterno encuestado es mujer, entre 31-40 años (44%), con una antigüedad de entre 10 años o más quienes consideran que los aspectos a mejorar corresponden a la estabilidad, es decir, prefieren la estabilidad y no el cambio. Por otra parte, consideran que son amables con sus compañeros de trabajo en un 76% y los ayudan cuando lo necesitan (76%) aunque los jefes casi nunca apoyan (55%) para cumplir las metas que se proponen, ni siquiera los escuchan (55%) cuando tienen un problema y casi nunca tienen libertad para tomar decisiones (55%) relacionadas con el trabajo. Además, nunca (68%) los empleados pueden gestionar los recursos necesarios para cumplir las metas, aunque el trabajo exige resultados inmediatos (79%), sin embargo, casi nunca el personal realiza el trabajo a presión (55%) y siempre conocen las expectativas del trabajo que realizan (55%), no obstante, casi nunca (55%) conocen las reglas y planes que la administración ha generado para ellos.

Por otra parte, frecuentemente (58%) el ambiente físico en el trabajo es agradable y siempre (47%) tienen una cultura claramente marcada, aunque casi nunca (76%) se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo y casi nunca (100%) la innovación es algo que interesa. Así mismo, casi nunca (100%) es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de la organización. Siempre (61%) la manera de trabajar es consiste y predecible. Casi nunca (79%) la estrategia utilizada en la institución, sirve de ejemplo a otras organizaciones y casi nunca los líderes y directores fijan metas realistas, son metas ambiciosas, pero no realistas. Sin embargo, siempre (76%) se fomenta el contacto directo con los clientes, por lo tanto, nunca (68%) la decisión del personal ignora los intereses de los clientes. No obstante, siempre (68%) las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información, aunque, siempre (68%) existe un código ético que guía el comportamiento de los trabajadores.

En otro contexto, el nivel de adaptación al teletrabajo, lo consideran alto (42%) y le sigue medio bajo (37%), siendo el nivel de motivación alto (42%) y también le sigue en proporción, medio bajo (37%). Así mismo, el nivel de satisfacción es alto (42%) y medio bajo (37%). Sin embargo, la capacidad de planificación es medio bajo (79%) aunque la capacidad de concentración en el teletrabajo es alta (68%). Pero la capacidad para no depender de documentos físicos es bajo (53%) y la capacidad de cumplir las horas laborales y no trabajar en horas extras es alto (95%).

No obstante, el cumplimiento de los objetivos de los distintos cargos es muy alto (53%), pero la capacidad de realizar tareas de forma virtual es bajo (53%), aunque la capacidad de la empresa para expresar claramente los objetivos empresarias es medio bajo (63%), así mismo, el interés de la empresa por crear una visión compartida es medio bajo (63%) y, la facilidad de la empresa para anticiparse a la eventualidad que generó el teletrabajo es bajo (95%).



ENTREVISTAS

Análisis de las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de los servidores de la Dirección Distrital 03D02 Cañar El Tambo, Suscal - Salud, al implementar el Teletrabajo en el periodo de crisis por el Covid 19.

CATEGORIZACIÓN

Tabla 40 – Categoría y sub-categoría

CATEGORÍA: (Cultural Organ	izacional y Teletrabajo
Sub-categoría	Guía de Código	Entrevista (citación)
A. Enfoque del cliente	1, A	Mecanismo para evaluar la satisfacción, uno manual y uno digital denominado MSGRID aunque el nivel de satisfacción no es 100% válido.
	2, A	Uno manual y uno digital denominado MSGRID siendo el nivel de inconformidad bajo.
B. Aprendizaje empresarial	1, B	Formamos un equipo para afrontar los cambios que se basan en planificación, aunque en eventos como el COVID se deben generar planes de contingencia.
	2, B	La respuesta siempre es adecuada a los cambios debido a que tiene como base la planificación y una proyección de cambios.
C. Creación de cambio	1, C	Con el COVID se generó una estrategia con todas las normativas emitidas por el MSP y los COE, resguardando la integridad de los funcionarios, aunque siempre falta algo por hacer, se están evaluando las fortalezas y debilidades.
	2, C	Cuando se presentó el COVID, se siguieron las directrices nacionales, acciones correctas y eficaces. Se implementó el teletrabajo y la telemedicina.



D. Coordinación e integración	1, D	Es un trabajo muy bien coordinado en todas las áreas.
	2, D	Se trabaja en equipo con las metas y objetivos claros, donde todas las áreas se correlacionan, brindando un servicio integral.
E. Valores clave	1, E	Todos los funcionarios que pertenecen al MSP, manejan valores de inclusión, vocación, compromiso, integridad, justicia, lealtad y se fomentan a través de mesas de trabajo.
	2, E	Se manejan valores clave de respeto, inclusión compromiso y vocación de servicio.
F. Empoderamiento	1, F	La institución motiva a través de reconocimientos.
	2, F	La motivación no se plantea con gran importancia.
G. Desarrollo de destrezas	1, G	La institución no invierte en capacitación.
66 53162 6 5	2, G	La institución invierte en capacitación, pero igual para todos los puestos.
H. Orientación de equipo	1, H	
1 1	2, H	Se coordinan las actividades en conjunto.
I. Visión	1, I	La institución cumple su visión con el MAIS, modelo de atención integral en salud.
	2, I	El compromiso de nuestros directivos está encaminado a la visión institucional.
J. Intención y dirección estratégica	1, J	La misión es el eje principal para garantizar el derecho a la salud y se cumple en su totalidad.
	2, J	Día a día las actividades se enfocan en cumplir con la misión de la empresa.



K. Metas objetivos	1, K	Mis objetivos son generar datos y analizarlos, existiendo la coordinación con los objetivos de los trabajadores.
	2, K	Los objetivos de mi cargo están claros y siempre se recalcan los objetivos y metas a cumplir por los trabajadores.

TRIANGULACIÓN

Tabla 41 – Cuadro de Triangulación

CATEGORÍA: Cultura Organizacional y Teletrabajo				
Subcategoría	Interpretación			
A	Para evaluar la satisfacción de sus usuarios se tiene un mecanismo manual y uno digital denominado MSGRID, aunque el nivel de satisfacción que ofrece no es 100% pero el de inconformidad que presenta es bajo.			
В	El equipo de trabajo que se tiene está capacitado para afrontar cambios basados en planificación y en planes de contingencia en eventos como el COVID, es decir se tiene una proyección de cambios en acontecimientos importantes.			
С	Se consideran suficientes las acciones debido a que la institución afrontó al COVID a través de una estrategia con todas las normativas emitidas nacionales emanadas por el MSP y los COE, resguardando la integridad de los funcionarios y por ello se implementó el teletrabajo y la telemedicina, aunque siempre falta algo por hacer.			
D	Se trabaja en equipo dentro de la institución con las metas y objetivos claros, donde todas las áreas se correlacionan, brindando un servicio integral.			



E	Todos los funcionarios que pertenecen al MSP, manejan valores globales de inclusión, vocación, compromiso, integridad, justicia, lealtad y se fomentan a través de mesas de trabajo.
F	La institución muy poco motiva a los empleados aunque entrega certificados y reconocimientos cada cierto tiempo.
G	La institución no invierte en capacitación selectiva sino que presenta un plan de capacitación igual en todos los cargos y puestos de trabajo.
Н	En la institución se coordinan las actividades en conjunto.
I	Los directivos están comprometidos a la visión institucional a través del MAIS, modelo de atención integral en salud.
J	Se conoce la misión, siendo el eje principal para garantizar el derecho a la salud y se cumple en su totalidad ya que día a día las actividades se enfocan en cumplir con la misión de la empresa.
K	Se conocen los objetivos con precisión existiendo coordinación de los objetivos de todos los trabajadores en los distintos puestos y siempre se recalcan tanto los objetivos como las metas a cumplir.

5. DISCUSIÓN

Como se expresó en la parte teórica, el teletrabajo es una faena a distancia que requiere del conocimiento y uso intensivo de las TIC's, sin embargo, los trabajadores de la Dirección Distrital 03D02 Cañar, El Tambo, Suscal-Salud, son reacios a los cambios y no se sienten a gusto utilizando tanto la tecnología y no el cara a cara con sus clientes. Además, prefieren la monotonía que les confiere estabilidad y tranquilidad en el trabajo, siendo el ambiente físico lo que les permite una cultura organizacional apropiada ya que pueden compartir con sus compañeros lo cual no les reconoce el teletrabajo con el cual se sienten aislados y hasta aburridos a veces debido a que no pueden tener contacto no tanto con sus compañeros, sino con los clientes que no sienten la empatía correspondiente.

Además, muchos pasaron por un proceso bastante complicado para llegar al teletrabajo ya que los jefes no les ofrecieron información al respecto, sino que se enteraron por compañeros y por lo cual se pudieron dirigir a los jefes quienes les aceptaron esta alternativa, aunque no se sintieron motivados al respecto fue una alternativa para continuar con el trabajo que no confiere un sentir de pertenencia por lo cual se les ha hecho complicado y aunque los jefes consideran que tienen planificadas las eventualidades



que pudieran surgir, no se tuvieron contingencias para este tipo de pandemia y la manera de afrontarla por lo cual el teletrabajo fue una alternativa impuesta y no planificada, de allí que ni siquiera se tenga un presupuesto apropiado para afrontar el evento.

En definitiva, el teletrabajo afecta la cultura organizacional, incluso, se podría decir que una de las mayores debilidades que se está presentando en este momento en la Dirección Distrital es el hecho de que el personal no se ha adaptado a este cambio y no se tienen características y valores necesarios para la utilización de esta modalidad. En principio porque uno de los elementos trascendentales en la cultura organizacional son la flexibilidad y la confianza entre y con los empleados pudiendo establecer las mismas como valores fundamentales de la organización, lo cual no está sucediendo en la actualidad.

Además, para que se cumpla con un teletrabajo eficaz, la cultura organizacional debe abarcar un personal comprometido, autónomo, que tenga un pleno conocimiento en el manejo de las tecnologías de la información y la comunicación, lo cual tampoco sucede porque no se les ofreció entrenamiento al respecto, todo ha sido a nivel de improvisación y de aprovecharse de los recursos y conocimientos existentes. Por otra parte, los empleados no sienten estabilidad en sus trabajos debido a que por ser virtual se puede cambiar al personal paulatinamente sin que se note y los puestos que no cuentan con las características necesarias para realizar teletrabajo, no son recompensados de manera excepcional. En este contexto, se considera que no se han dado una visión positiva del teletrabajo en su cultura organizacional y debería ser foco de investigación de otros trabajos el seguimiento y las razones por las cuales los empleados son reacios a los cambios haciendo la cultura organizacional un poco incómoda en la modalidad de teletrabajo.

6. CONCLUSIÓN

En cuanto al análisis precedente, se puede inferir como conclusión que existen fortalezas y debilidades en la cultura organizacional de los servidores de la Dirección Distrital 03D02 Cañar El Tambo, Suscal - Salud, al implementar el Teletrabajo en el periodo de crisis por el Covid 19. En términos generales se puede indicar que el teletrabajo a pesar de ciertos inconvenientes tuvo sus fortalezas ya que fue una manera de no detener el trabajo en la contingencia presentada por la pandemia y que fue evolucionando hasta desarrollarse de manera adecuada, al no existir retroceso considerable o una afectación en los servicios de salud, no obstante, son más las debilidades que las fortalezas, empezando por la circunstancia de que el problema principal estuvo en la improvisación y en la falta de conocimientos específicos en cuanto al teletrabajo y las consecuencias que conlleva hacia la cultura organizacional entre las cuales se cuenta el hecho de que el personal reacio al cambio, se sintió desestabilizado, además no estuvieron de acuerdo con tantas innovaciones de manera tan súbita y arbitraria y por ello les ha costado un poco el adaptarse al



teletrabajo, de hecho, el grupo focal indicó que todos tuvieron complicaciones en los inicios de este cambio y que lo lograron por la ayuda de algunos de los compañeros que tenían cierto conocimiento y experiencia en cuanto al teletrabajo y supieron transmitir e inculcar conocimiento y cultura hacia esta área.

La cultura organizacional estuvo y está basada en la confianza y ayuda mutua entre los compañeros, pero no de los jefes que no los escuchan cuando se les presenta algún problema y no les permiten ni tomar decisiones importantes en cuanto a los recursos o la planificación. Además, se sienten separados de su principal objeto de trabajo que son los clientes, por lo cual se sienten incómodos de la situación que presenta el teletrabajo que no permite contacto directo con los clientes, sin embargo, se han tenido que adaptar y concentrar en hacerlo lo mejor posible.

Por todo lo expuesto y en base al análisis precedente de la información recolectada, presentada en estas conclusiones, se definirán propuestas de cambio en la cultura organizacional que serán entregadas en la Dirección Distrital 03D02 Cañar El Tambo, Suscal - Salud, a fin de mejorar el Teletrabajo en el periodo de crisis por el Covid 19.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alarcón, M., Jarrín, D., & Polanco, D. (2020). La cultura organizacional y su pertinencia en el contexto actual para la empresa gastronómica. *Rev. Gestión Joven, 21*(1), 1-12.
- Bustos, A., & Mazzo, R. (2010). *Teletrabajo: las tecnologías de la información transforman la forma de trabajar.* Santiago de Chile: Inves. Organizacional.
- Carro, J. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. México: Libros de Administración.
- Civit, C., & Monserrat, M. (2000). Implantación del teletrabajo en la empresa. Barcelona: Ediciones Gestión.
- Cuerda, A., & Bonavía, T. (2017). Análisis de la cultura organizacional de la Facultad de Psicología de la Universidad de Valencia. *Rev. Universidad del Norte*, 1-17.
- D'Alesandro, M., Puricelli, Y., & Rodríguez, N. (2013). *Teletrabajo y Cultura Organizacional.* Buenos Aires: Universidad Argentina de la Empresa (UADE).
- Del Castillo, R., Leito, D., & Cobo, C. (2014). Análisis comparativo de la cultura organizacional en tres empresas autogestionadas en América Latina. *Sotavento*, *2*(14), 116-125.
- Domínguez Chávez, J. (23 de abril de 2020). Entendiendo el teletrabajo. ResearchGate, 1-17.



- Galvéz, P., Grimaldi, M., sánchez, A., Fernánedz, J., & García, J. (2017). Cultura organizacional y satisfacción laboral: propiedades psicométricas de una escala en centro de fitness. *Rev. Psicología del Deporte*, *26*(4), 104-109.
- Gil Montelongo, M. D. (2006). El teletrabajo: una estrategia empresarial. IIESCA, 57-71.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación* (5a. ed.). México: McGraw-Hill.
- Martínez, M. (2010). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional. Cuad. Adm. Bogotá, 163-190.
- Mena, D. (2019). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Rev. Científica pensamiento y gestión*(46), 11-47. doi:http://dx.doi.org/10.14482/pege.46.1203
- Ministerio del Trabajo. (2 de agosto de 2016). *Tele trabajo: acuerdo ministerial*. Obtenido de trabajo.gob.ec: http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2016/10/Acuerdo_Teletrabajo_WEB.pdf
- Ministerio del Trabajo. (2016). *Tele trabajo Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190*. Quito: Ministerio del Trabajo.
- Ministerio del Trabajo. (2016). *Tele Trabajo-Acuerdo Ministerial No. MDT-2016-190.* Quito: Ministerio del Trabajo.
- Ministerio del Trabajo. (2018). *Acuerdo Ministerial N° MDT-2017*. Obtenido de trabajo.gob.ec: http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/11/AM-MDT-2017-0090-A-1.pdf
- Morales, J., & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado, 10*(1), 96-105.
- Organización Internacional del Trabajo. (2020). El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella. Ginebra: OIT.
- Ortega, A., Corona, J., & Montaño, O. (2011). Un modelo sistémico para el análisis de la cultura organizacional en los servicios de salud. *Rev. Red Internacional de Investigadores en Competitividad, 5*(11), 1945-1957.
- Osio, L., & Delgado, Y. (2010). Mujer, cyberfeminismo y teletrabajo. *Rev. Compendium*, 61-78. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/277266408_Mujer_cyberfeminismo_y_teletrabajo/link/55 d314bd08ae0a3417225ba9/download
- Presidencia de la República. (2020). Decreto Ejecutivo N° 1017. Quito: Registro Oficial.
- Quintero, U., Ramón, O., Pérez, J., Urdaneta, M., & López, P. (2010). Cultura organizacional en los institutos de investigaciones en salud de la Universidad de Zulia. *Rev. Ciencias Sociales, 16*(2), 269-279.



- Salazar, C., & Pacheco, C. (2006). Teletrabajo en Chile: el caso de la asociación chilena de empresas de tecnologías de información. *Rev. Ingeniería Informática*, 1-14.
- Solarte, C., Solarte, M., & Barahona, J. (2020). Cultura organizacional e innovación en la orientación al mercado de empresas familiares Pasto. *Contaduría y Administración*, *65*(1), 1-25.
- Suñé LLinás, E. (1996). El Teletrabajo. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- Verboke, A., & Rugman, A. (2008). Location competitiveness and tue multinational enterprise. *Oxford Handbook of International Business*, 1-345.



8. ANEXOS

PRIMERA PARTE: Demografía

UNIVERSIDAD DEL AZUAY FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DEPARTAMENTO DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

ENCUESTA

CUESTIONARIO

Autor: Willan Guillermo Soliz Urgiles

OBJETIVO: Identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Dirección Distrital 03D02 – Salud, al momento de implementar el teletrabajo en el periodo de crisis por la emergencia sanitaria por el COVID 19.

	\mathcal{E}				
1.	Género: Mujer Hombre				
2.	Edad: Entre 20 y 30 años; Entre 31 y 40 años; entre 41 y 50 años				
	y, entre 51 años o más				
3.	Antigüedad (tiempo de trabajo) entre 6 y 12		; entre 1 y	⁷ 5 años	; entre
	6 y 10 años y, 10 años o más				
4.	¿Cuál de los siguientes aspectos considera i	_	_		
Relaciones; Autorrealización; Estabilidad/Cambio					
CECT	NIDA DADEE C.I.				
SEGU	NDA PARTE: Cultura organizacional				
			1		
			မ		
		ıre	Frecuente- mente	a	
		Siempre	Frecue	Casi nunca	Nunca
		Sie	Fre	υ E	Ž
1	Soy amable con mis compañeros de				
1	trabajo.				
2	Ayudo a mis compañeros cuando lo				
	necesitan.				
3	Mi jefe me anova para cumplir mis metas				



4	Mi jefe me escucha cuando tengo un problema.		
5	Tengo libertad para tomar decisiones relacionadas con mi trabajo.		
6	Puedo gestionar los recursos necesarios para cumplir mis tareas.		
7	Mi trabajo me exige resultados inmediatos.		
8	Realizo mi trabajo a presión.		
9	Conozco las expectativas del trabajo que realizo.		
10	Conozco las reglas y planes que la administración ha generado para mi trabajo.		
11	El ambiente físico en el que trabajo es agradable.		
12	Me siento cómodo con las condiciones físicas de mi lugar de trabajo.		
13	Los empleados se ayudan entre sí y se muestran amables con los compañeros.		
14	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.		
15	Este grupo tiene una cultura claramente marcada.		
16	Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo.		
17	Nos resulta fácil lograr el contenido aun en temas difíciles.		
18	La innovación es algo que interesa.		
19	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización		
20	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.		
21	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.		
22	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.		
23	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes.		
24	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes.		



25	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información		
26			
	comportamiento y nos ayuda a distinguir		

TERCERA PARTE: Teletrabajo

		Muy alto	Alto	Medio bajo	Bajo
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 concentración				
6	Mi capacidad para no depender de documentos físicos.				
7	Mi cumplimiento en horas laborales (no trabajar horas extras).				
8	Mi cumplimiento de los objetivos de mi cargo.				
9	Mi capacidad para realizar tareas de forma virtual.				
10	La capacidad de la empresa para expresar claramente los objetivos empresariales.				
11	El interés de la empresa por crear una visión compartida.				
12	La facilidad de la empresa para anticiparse a la eventualidad que generó el teletrabajo.				



UNIVERSIDAD DEL AZUAY FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DEPARTAMENTO DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

ENCUESTA

ENTREVISTA N° 1 (P 1)

Autor: Willan Guillermo Soliz Urgiles

Presentación de la entrevista

Muy buenos días gracias por su tiempo para esta entrevista, me encuentro realizando una investigación para mi trabajo de grado en la maestría en Gestión de Talento Humano el tema es Análisis de las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Dirección Distrital 03D02 Cañar El Tambo Suscal - Salud, al implementar el Teletrabajo en el periodo de crisis por el covid 19.

Enfoque del cliente

1. ¿Tiene la institución algún mecanismo para evaluar la satisfacción de sus usuarios? Se utiliza 2 mecanismos, el uno de forma manual con un formulario denominado encuestas de satisfacción.

Y el otro una plataforma digital llamada MSGRID, misma que es utilizada por los líderes de procesos

2. ¿Qué tan satisfechos están los usuarios con la institución? El nivel de satisfacción no es 100% valido, ya que los profesionales muchas de las veces generan datos supuestos en base a la realidad de la población.

Aprendizaje empresarial

- 3. Hablando del entorno, ¿Diría usted que la institución está capacitada para afrontar cambios? Por supuesto, ya que, como dirección distrital, todos formamos un equipo para afrontar todos los cambios que se presentan
- 4. ¿Cómo se prepara la empresa para afrontar posibles cambios?

Todos los cambios se basan en base a una planificación, basada en las necesidades que obligan el cambio.

Pero en los eventos como el COVID, se deben generar planes de contingencia de manera inmediata para afrontar estos cambios.

Creación de cambio

5. ¿Cuándo hubo la crisis de COVID, qué hizo la institución para afrontar esa situación?



Se generó una estrategia, con un equipo en primera línea, cumpliendo con todas las normativas emitidas por el MSP y los COE cantonal y nacional. Y Siempre resguardando la integridad de los funcionarios Vulnerables y prioritarios.

6. ¿Cree que esas acciones fueron suficientes? Siempre nos faltara algo por hacer, pero ahi esta la importancia de generar cambios en base a planificación y reuniones constantes con los analistas distritales, evaluando las fortalezas y debilidades

Coordinación e integración

- 7. ¿Cómo describiría el trabajo en equipo dentro de la institución? Es un trabajo muy bien coordinado con todos los procesos, ya que es muy importante para generar soluciones a nivel distrital.
- 8. ¿Las diferentes áreas trabajan bien en equipo?

 Todas las áreas mantienen una coordinación para el flujo de la información.

Valores clave: respeto, inclusión, vocación de servicio, compromiso, integridad, justicia, lealtad

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

Todos los funcionarios que pertenecen al MSP manejan valores globales

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

Los valores son Inclusion, Vocación al servicio, compromiso con la institución, Integridad. Justicia. Lealtad.

Con reuniones, Mesas de trabajo, que Son muy importantes para fomentar los valores de la institución

Empoderamiento

- 11. ¿Usted cree que la institución se preocupa por motivar a sus empleados? Si lo considero así.
- 12. ¿Qué hace la institución para motivar a sus empleados?

 Considero que si, ya que genera talleres, charlas, reconocimiento profesional y certificados

Desarrollo de destrezas

13. ¿La institución invierte en capacitación?



Como MSP no se ha invertido presupuesto en las capacitaciones, se han realizado mediante plataformas virtuales, estas son de forma gratuita, a nivel personal he realizado capacitación.

14. En su criterio, ¿es suficiente la capacitación que brinda? Consideraría que es un enlace para nuestra autocapacitación y superación personal y profesional

Orientación de equipo

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

Visión

16. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

El Ministerio de Salud Pública, ejercerá plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad.

priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud de la población.

17. ¿Cree usted que la institución realmente toma acciones para cumplir con esa visión? Con el MAIS, que es el modelo de atención integral en salud.

Intención y dirección estratégica

18. ¿Conoce usted la misión de la institución?

Ejercer la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza y vigilancia y control sanitario y garantizar el derecho a la Salud a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la gobernanza de salud, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología; articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud

Es el eje principal para garantizar el derecho a la Salud

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



Se cumple en su totalidad, ya que existen normativas, protocolos, mismos que son generados por el MSP

Metas v objetivos

- 20. ¿Conoce usted los objetivos de su cargo?

 Mis objetivos son generar datos y análisis para los diferentes procesos y dirección distrital, que tengan información de calidad y calidez.
- 21. ¿Qué tanto se preocupa por tener objetivos claros para los trabajadores? Siempre existen la coordinación con los profesionales en el proceso de Planificación y estadística.

UNIVERSIDAD DEL AZUAY FACULTAD DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA DEPARTAMENTO DE POSGRADO MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

ENCUESTA

ENTREVISTA N° 2 (P2)

Autor: Willan Guillermo Soliz Urgiles

Presentación de la entrevista

Muy buenos días gracias por su tiempo para esta entrevista, me encuentro realizando una investigación para mi trabajo de grado en la maestría en Gestión de Talento Humano el tema es Análisis de las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional de la Dirección Distrital 03D02 Cañar El Tambo Suscal - Salud, al implementar el Teletrabajo en el periodo de crisis por el covid 19.

Enfoque del cliente

- 1. ¿Tiene la institución algún mecanismo para evaluar la satisfacción de sus usuarios? Si el distrito 03D02 tiene un mecanismo de encuestas de satisfacción al cliente de forma diaria mediante un sistema denominado mgric en la cual los ciudadanos reportan sus inconformidades.
- 2. ¿Qué tan satisfechos están los usuarios con la institución?



En términos generales se podría decir que están satisfechos con el servicio devenido que el número de inconformidades es bajo.

Aprendizaje empresarial

3. Hablando del entorno, ¿Diría usted que la institución está capacitada para afrontar cambios?

El distrito 03D02 ha pasado por una serie de cambios de los cuales la respuesta tanto de los directivos como de los funcionarios ha sido adecuada.

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

En base a una planificación de actividades y una proyección de posibles cambios en el futuro para satisfacer a nuestros usuarios

Creación de cambio

- 5. ¿Cuándo hubo la crisis de COVID, qué hizo la institución para afrontar esa situación? En primer lugar se dio cumplimiento a todas las directrices a nivel nacional para precautelar la integridad de los funcionarios y usuarios, se realizaron también movimientos de personal, teletrabajo, telemedicina, entre otras cosas
- 6. ¿Cree que esas acciones fueron suficientes?

Sin lugar a duda fueron las correctas ya que en esta institución existió un porcentaje reducido de contagio.

Coordinación e integración

7. ¿Cómo describiría el trabajo en equipo dentro de la institución?

Desde hace mucho tiempo hemos venido desempeñando nuestras actividades realizando un trabajo en equipo con las metas y objetivos claros a cumplir por parte del equipo.

8. ¿Las diferentes áreas trabajan bien en equipo?

En la Dirección Distrital todos los procesos se correlacionan entre sí para brindar un servicio integral de salud tanto en las áreas administrativas como operativa, esto se ha logrado en base a un trabajo en equipo

Valores clave: respeto, inclusión, vocación de servicio, compromiso, integridad, justicia, lealtad

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

Los valores del Ministerio de Salud Pública son claros para todos los que trabajamos en esta institución coincidiendo todos sus miembros en todos los valores que demostramos diariamente

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

Respeto inclusión, compromiso y sobre todo vocación de servicio



Empoderamiento

11. ¿Usted cree que la institución se preocupa por motivar a sus empleados?

Para serle sincero el tema relacionado a motivación es un hecho que no se ha tratado con gran importancia en la institución

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

Desarrollo de destrezas

13. ¿La institución invierte en capacitación?

Si en esta institución si se invierte en capacitaciones a sus servidores

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

De forma personal considero que las capacitaciones no son acordes a las necesidades de los servidores, pues se impone un mismo tipo de capacitación para todo tipo de puesto

Orientación de equipo

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

La Dirección Distrital emplea un tipo de liderazgo entre las diferentes áreas de trabajo coordinando cada una de las actividades en conjunto

Visión

16. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

El Ministerio de Salud Pública, ejercerá plenamente la gobernanza del Sistema Nacional de Salud, con un modelo referencial en Latinoamérica que priorice la promoción de la salud y la prevención de enfermedades, con altos niveles de atención de calidad, con calidez, garantizando la salud integral de la población y el acceso universal a una red de servicios, con la participación coordinada de organizaciones públicas, privadas y de la comunidad.

Si el principal eje de nuestra visión es la promoción y la prevención de enfermedades con un servicio de calidad y calidez.

17. ¿Cree usted que la institución realmente toma acciones para cumplir con esa visión?

Si el compromiso accionar de nuestros directivos siempre a estado encaminado en relación a nuestra visión institucional

Intención y dirección estratégica

18. ¿Conoce usted la misión de la institución?

Ejercer la rectoría, regulación, planificación, coordinación, control y gestión de la Salud Pública ecuatoriana a través de la gobernanza y vigilancia y control sanitario y garantizar



el derecho a la Salud a través de la provisión de servicios de atención individual, prevención de enfermedades, promoción de la salud e igualdad, la gobernanza de salud, investigación y desarrollo de la ciencia y tecnología; articulación de los actores del sistema, con el fin de garantizar el derecho a la Salud

Si esta está enfocada en la provisión de los servicios de atención prevención de enfermedades y promoción de la salud.

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

Día a día todas nuestras actividades están enfocadas en cumplir esta misión.

Metas y objetivos

20. ¿Conoce usted los objetivos de su cargo?

Si yo trabajo en el área de ventanilla única el objetivo principal de mi puesto es el ingreso y salida de toda la documentación necesaria solicitada por nuestros usuarios

21. ¿Qué tanto se preocupa por tener objetivos claros para los trabajadores?

Siempre se recalca los objetivos y metas a cumplir las mismas que son medidas en forma diaria y mensual.