



Universidad del Azuay

Departamento de Posgrados

Maestría en Gestión de Talento Humano

Versión II

**Análisis de la cultura organizacional de un
grupo empresarial de la ciudad de Cuenca
para determinar la factibilidad de la
implementación de teletrabajo en tiempos
de crisis**

Autora:

Carmen Verónica Castro Rodríguez

Director:

Ing. José Daniel Bravo Blandín Mg.

Cuenca - Ecuador

2021

DEDICATORIA

A mis amados padres José y Mercedes a quienes admiro con el corazón y son mi gran inspiración, por su inmenso amor y ternura, por estar presente en cada etapa de mi vida guiándome con valores y principios que han hecho de mí una persona de bien.

A mis hermanos Tania, José Jr., Janneth y Mateo que también son mis mejores amigos, por su gran apoyo y complicidad que siempre me brindan para alcanzar mis metas.

A mis sobrinos Ismael, Kamila e Isaac por llenar de luz y alegría mi vida y a mis abuelitos por su inmenso cariño y sus sabios consejos.

AGRADECIMIENTO

A Jehová mi Dios, por iluminar mi vida, por concederme grandes bendiciones y permitirme cumplir mis sueños y anhelos.

A Mg. Daniel Bravo, por su valiosa guía y acompañamiento en el desarrollo de esta investigación.

A la Universidad del Azuay por la oportunidad de alcanzar una nueva meta académica con la que se fortalecerá mi desarrollo personal y profesional.

A los Directivos del Grupo Cerámico por la favorable acogida y apoyo que he recibido siempre y sobre todo para aplicar el presente trabajo de investigación.

A todos mis compañeros de trabajo y de área que me apoyaron de una u otra manera facilitando y participando en el desarrollo de este estudio.

RESUMEN

Épocas de crisis como la pandemia covid-19 exigen que las empresas demuestren flexibilidad y capacidad de adaptación a cambios para sobrevivir. El principal objetivo del estudio es identificar fortalezas y debilidades de la cultura organizacional del Centro Cerámico para determinar la factibilidad de implementación del teletrabajo en época de crisis. El método Denison (1996), sustenta la investigación y emplea como instrumento de medición de cultura organizacional un cuestionario de 60 ítems que ha sido validado en estudios similares como Contreras y Gómez (2018) o Bonavia et al. (2009) que recomiendan su aplicación. La investigación tuvo un enfoque metodológico mixto con una población de 104 trabajadores entre administrativos y de mantenimiento. Las técnicas empleadas fueron encuestas para toda la población, entrevistas para cargos de jefatura y grupos focales para los demás cargos. Los resultados concluyeron que el Centro Cerámico si tiene las características necesarias para implementar teletrabajo en época de crisis.

PALABRAS CLAVE

Cambio, crisis, cultura organizacional, Denison, teletrabajo.

ABSTRACT

Critical times such as the covid-19 pandemic require companies to demonstrate flexibility and ability to adapt to changes in order to survive. The main objective of this study was to identify strengths and weaknesses of the Ceramic Center's organizational culture to determine the feasibility of implementing telework in critical times. The Denison's method (1996) supported the research and a 60-item questionnaire was used as an instrument for measuring organizational culture that has been validated in similar studies such as Contreras and Gómez (2018) or Bonavia et al. (2009) who recommend its application. The research had a mixed methodological approach with a population of 104 workers between administrative and maintenance. The techniques used were surveys for the entire population, interviews for leadership positions, and focus groups for the other positions. The results of the research concluded that the Ceramic Center had the necessary characteristics to implement teleworking in times of crisis.

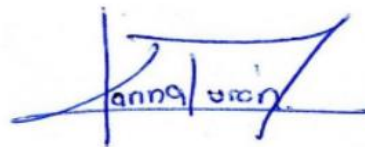
KEY WORDS

Change, crisis, organization culture, Denison, telework.

Translated by



Carmen Verónica Castro Rodríguez



INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INDICE DE CONTENIDOS	vi
INDICE DE FIGURAS	viii
INDICE DE TABLAS	x
ANEXOS	x
INTRODUCCIÓN	1
Teletrabajo: Historia y Conceptos	1
Historia.....	1
Conceptos.....	2
Implementación: Marco Legal y Regulaciones.....	2
Ventajas y Desventajas del Teletrabajo	3
Para la Organización	4
Ventajas	4
Desventajas / retos.....	4
Para el Trabajador	5
Ventajas	5
Desventajas / Retos	5
La Cultura Organizacional	6
Métodos de Análisis de Cultura Organizacional	7
Análisis Factorial	9
Cultura Organizacional y Teletrabajo	10
Problemática.....	13
Objetivos.....	15
Objetivo General	15
Objetivos Específicos	15
CAPITULO I	16
1 MATERIALES Y METODOS	16
1.1 Descripción de las empresas de estudio.....	16
1.2 Marco Metodológico	19
1.2.1 Justificación en la determinación de población y muestra de estudio	19
1.3 Diseño de Investigación.....	20
1.3.1 Tipo de Estudio	20
1.3.2 Alcance del Estudio.....	20

1.3.3 Método de investigación	20
1.3.4 Unidad de análisis	21
1.3.5 Población.....	21
1.3.6 Determinación de la Muestra	22
1.3.6.1 Enfoque cuantitativo	22
1.3.6.2 Enfoque cualitativo	22
1.4 Descripción del Modelo Teórico	22
1.4.1.1 Misión	24
1.4.1.2 Consistencia	25
1.4.1.3 Involucramiento	25
1.4.1.4 Adaptabilidad	26
1.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	28
1.5.1 Encuesta	29
1.5.2 Entrevista semiestructurada.....	30
1.5.3 Grupos focales.	30
1.5.4 Observación y análisis de contenido	31
1.6 Procedimiento	31
1.6.1 Aplicación de la encuesta	31
1.6.2 Aplicación de entrevistas semiestructuradas.....	32
1.6.3 Aplicación de grupos focales	32
1.6.4 Triangulación de datos	33
1.6.5 Principios éticos de la investigación	33
CAPITULO II	35
2 RESULTADOS	35
2.1.1 Fase I - Estudio Cuantitativo	35
2.1.2 Validez.....	35
2.1.2.1 Análisis Factorial	37
2.1.3 Confiabilidad.....	43
2.1.4 Características demográficas y laborales de la población.....	44
2.1.5 Resultados del Perfil de Cultura Organizacional	50
2.1.5.1 Misión – Resultados	56
2.1.5.2 Consistencia – Resultados	62
2.1.5.3 Involucramiento	66
2.1.5.4 Adaptabilidad	70
2.1.5.5 Tendencias de la Cultura Organizacional	73
2.1.6 Teletrabajo - Capacidades del Trabajador.....	76
2.1.7 Teletrabajo – Influencia de la Cultura Organizacional	80
2.1.8 Fase I - Estudio Cualitativo	84

2.1.8.1 Resultados Entrevistas	85
2.1.8.2 Resultados Grupos Focales	105
2.1.8.3 Acciones tomadas en Época de Crisis	113
2.1.8.4 Teletrabajo en Época de Crisis	115
CAPITULO III	117
3 DISCUSIÓN	117
CAPITULO IV	121
4 CONCLUSIONES	121

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Empresas Corporativas Centro Cerámico	18
Figura 2 Estructura Departamental Centro Cerámico.....	19
Figura 3 Modelo de Cultura Organizacional de Denison	23
Figura 4 Escalas aplicadas en la Encuesta	30
Figura 5 Procedimiento para realizar el Análisis Estadístico	35
Figura 6 Personal Centro Cerámico según Área de Servicio	46
Figura 7 Personal Centro Cerámico según Género.....	46
Figura 8 Personal según Nivel Jerárquico	47
Figura 9 Personal Centro Cerámico según Rango de Edad.....	47
Figura 10 Personal Centro Cerámico según rango de Antigüedad	48
Figura 11 Personal Centro Cerámico - Generación según Área de Servicio	49
Figura 12 Personal Centro Cerámico - Antigüedad según Área de Servicio.....	49
Figura 13 Perfil de Cultura Organizacional del Centro Cerámico	50
Figura 14 Cultura Organizacional - Resultados Opinión.....	51
Figura 15 Cultura Organizacional del Centro Cerámico - Variables	52
Figura 16 Cultura Organizacional – Dimensiones.....	54
Figura 17 Variables – Opinión.....	55
Figura 18 Subvariables - Media	56
Figura 19 Misión - Promedio y Frecuencia	57
Figura 20 Intención y Dirección Estratégica – Promedio por Ítem y Frecuencias	58
Figura 21 Metas y Objetivos – Promedio y Frecuencia por Ítem	59
Figura 22 Visión Media y frecuencias	60
Figura 23 Misión - Fortalezas y Debilidades	61
Figura 24 Consistencia - Promedios y Frecuencias	62
Figura 25 Valores Clave - Media y Frecuencia	63

Figura 26	Coordinación e Integración - Media y Frecuencia	64
Figura 27	Acuerdo - Media y Frecuencia	65
Figura 28	Consistencia Fortalezas y Debilidades	66
Figura 29	Involucramiento - Media y Frecuencia	66
Figura 30	Desarrollo de Destrezas - Media y Frecuencia.....	67
Figura 31	Orientación de Equipo - Media y Frecuencia.....	68
Figura 32	Empoderamiento - Media y Frecuencia	68
Figura 33	Involucramiento - Fortalezas y Debilidades	69
Figura 34	Adaptabilidad - Media y Frecuencia.....	70
Figura 35	Creación del Cambio: Media y Frecuencia	70
Figura 36	Enfoque en el Cliente - Media y Frecuencia.....	71
Figura 37	Aprendizaje Empresarial - Media y Frecuencia	72
Figura 38	Adaptabilidad - Fortalezas y Debilidades	73
Figura 39	Enfoques Externo e Interno	74
Figura 40	Flexibilidad & Estabilidad	74
Figura 41	Fortalezas y Debilidades de la Cultura Organizacional	75
Figura 42	Teletrabajo según Área de Servicio y Grupo Generacional	77
Figura 43	Competencias Laborales Personal Centro Cerámico.....	78
Figura 44	Competencias y sus Factores.....	79
Figura 45	Indicadores - Teletrabajo	80
Figura 46	Cultura Organizacional y Teletrabajo.....	81
Figura 47	Variables de la Cultura Organizacional – Influencia del Teletrabajo	82
Figura 48	Apreciación de la Influencia de la Cultura Organizacional en el Teletrabajo	83
Figura 49	Procedimiento para Análisis Cualitativo	84
Figura 50	Intención y Dirección Estratégica.....	85
Figura 51	Metas y Objetivos.....	86
Figura 52	Visión	87
Figura 53	Coordinación e Integración	88
Figura 54	Acuerdo	89
Figura 55	Valores Clave.....	90
Figura 56	Desarrollo de Destrezas	91
Figura 57	Orientación de Equipo	92
Figura 58	Empoderamiento.....	93
Figura 59	Creación del Cambio	94
Figura 60	Enfoque en el Cliente.....	95
Figura 61	Aprendizaje Empresarial.....	96
Figura 62	Misión	98
Figura 63	Consistencia.....	100

Figura 64 Involucramiento.....	102
Figura 65 Adaptabilidad	104
Figura 66 Misión	106
Figura 67 Consistencia.....	107
Figura 68 Involucramiento.....	109
Figura 69 Adaptabilidad	111
Figura 70 Acciones tomadas en época de crisis	113
Figura 71 Teletrabajo Empresa y Trabajadores.....	115

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Modelos de Cultura Organizacional-Comparativo.....	8
Tabla 2 Empresas del Grupo Cerámico	17
Tabla 3 Determinación de la Población	21
Tabla 4 Cuestionario de Denison Variables y Subvariables	27
Tabla 5 Estudios de Cultura Organizacional en base al Modelo de Denison	28
Tabla 6 Técnicas e Instrumentos para Recolección de Datos	29
Tabla 7 Prueba KMO y Test de Esfericidad de Bartlett - Cuestionario de Denison.....	36
Tabla 8 Determinación de Factores - Varianza total explicada - Método Kaiser	37
Tabla 9 Matriz de Componentes Rotados - Método Varimax Normalización Kaiser	39
Tabla 10 Estadística de fiabilidad: Resultados Alfa de Cronbach Cuestionario de Denison	43
Tabla 11 Procesamiento de Casos: Válidos y Perdidos	44
Tabla 12 Tabla de Frecuencias: Área, Género, Edad, Antigüedad y Nivel Jerárquico.....	45
Tabla 13 Cultura Organizacional - Estadísticos: Media y Cuartiles	51
Tabla 14 Variables de la Cultura Organizacional - Estadísticos Media y Cuartiles	53
Tabla 15 Dimensiones Cultura Organizacional - Estadísticos Media y Cuartiles	54
Tabla 17 Confiabilidad Cuestionario Teletrabajo-Capacidades del Trabajador.....	76
Tabla 18 Teletrabajo - Competencia e Indicadores	77
Tabla 19 Procesamiento de Casos - Cuestionario Teletrabajo & Trabajador	77
Tabla 20 Confiabilidad Cuestionario Teletrabajo-Influencia de la Cultura Organizacional	81

ANEXOS

Anexo A Encuesta de Cultura Organizacional de Denison	130
Anexo B Teletrabajo - Encuesta Capacidades del Trabajador y Cultura Organizacional	133
Anexo C Contenido Entrevista	134
Anexo D Contenido Grupos Focales.....	135

Carmen Verónica Castro Rodríguez

“Trabajo de Graduación”

José Daniel Bravo Blandín

Enero 2021

“Análisis de la cultura organizacional de un grupo empresarial de la ciudad de Cuenca para determinar la factibilidad de la implementación de teletrabajo en tiempos de crisis”

INTRODUCCIÓN

Teletrabajo: Historia y Conceptos

Historia

En Estados Unidos, la primera referencia de teletrabajo se relaciona con el físico estadounidense Jack Nilles y su propuesta de “llevar el trabajo al trabajador y no el trabajador al trabajo” (Galluser, 2005) ya que en 1973 buscó formas de optimizar los recursos debido a la crisis petrolera que enfrentaba Norteamérica y concibió la posibilidad de que el trabajador ya no se traslade desde su hogar al lugar de trabajo y así evitar pérdidas de tiempo y dinero que surgían en el traslado, pero sobre todo reducir al máximo el consumo de combustible que era escaso. Por lo tanto, en ese entonces, el principal objetivo era evitar el consumo de recursos y reducir el congestionamiento, desafío que pretendía aprovechar el posible desarrollo tecnológico que se avecinaba en la época de los 70 (Galluser, 2005)

Por otra parte, en Europa en la década de los 90’s, la idea del teletrabajo nació con la posibilidad de implementar proyectos llamados “telecentros” cuyo objetivo principal era combatir el desempleo, adoptar los cambios tecnológicos que surgían y buscar el desarrollo de zonas rurales o alejadas de las grandes urbes (D’Alessandro et al., 2013; Galluser, 2005).

A nivel de Latinoamérica y El Caribe el teletrabajo tardó en llegar debido a la gran brecha digital, al escaso desarrollo tecnológico y a la cultura organizacional poco flexible presente en los países de estas regiones. Sin embargo, en agosto de 1997 Brasil fue el país pionero en implementar por primera vez el teletrabajo como una modalidad laboral (International Telework Academy LA.C, 2017).

Finalmente, en Ecuador, a partir del 4 de agosto de 2016 mediante el Acuerdo Ministerial número MDT-2016-190 el teletrabajo puede ser implementado como una modalidad laboral contractual.

Conceptos

En el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española (ASALE & RAE, 2014) se define textualmente la palabra teletrabajo como “trabajo que se realiza desde un lugar fuera de la empresa utilizando las redes de telecomunicación para cumplir con las cargas laborales asignadas”.

Por otro lado, Buira Jordi (2012) describe que el teletrabajo “es aquella forma de trabajo que se realiza en un lugar alejado de las oficinas centrales o centros de trabajo habituales, y que implica la utilización de equipos informáticos y de telecomunicaciones como herramientas primordiales para el cumplimiento de las actividades” (p. 22).

De igual manera, el Manual de Buenas Prácticas en Teletrabajo (Organización Internacional del Trabajo, 2011) expone varias definiciones, entre ellas se menciona la siguiente “el teletrabajo es el trabajo a distancia (incluido el trabajo a domicilio) efectuado con auxilio de medios de telecomunicación y/o de una computadora” (p.11).

Colombia, uno de los países de Latinoamérica con un excelente nivel en la práctica del teletrabajo define en su Libro Blanco del Teletrabajo (Ministerios de Trabajo y TICS, 2012) como “Una forma de organización laboral, que consiste en el desempeño de actividades remuneradas o prestación de servicios a terceros utilizando como soporte las tecnologías de la información y comunicación -TIC- para el contacto entre el trabajador y la empresa, sin requerirse la presencia física del trabajador en un sitio específico de trabajo” (p.10).

Finalmente, en el Código de Trabajo del Ecuador (Congreso Nacional del Ecuador, 2005) se incluye el siguiente concepto: “El teletrabajo es una forma de prestación de servicios de carácter no presencial en jornadas ordinarias y especiales de trabajo a través de la cuales el trabajador/a realiza sus actividades fuera de las instalaciones del empleador, siempre que las necesidades y naturaleza del trabajo lo permitan, haciendo uso de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), tanto para su gestión como para su administración y control (p.2).

Implementación: Marco Legal y Regulaciones

Específicamente en Ecuador, el teletrabajo cuenta con la respectiva normativa legal que regula su aplicación mediante el Acuerdo Ministerial número MDT-2016-0190 emitido por el Ministerio de Trabajo y que a la presente fecha se encuentra vigente (Ministerio de Trabajo, 2016).

El decreto contiene todas las especificaciones referentes a las características mínimas necesarias para poder celebrar un contrato de teletrabajo, entre ellas: aplicación del teletrabajo, terminación y causales, jornada de trabajo, tratamiento de horas adicionales, asignación de recursos y materiales para su ejecución, consideraciones de seguridad y salud del trabajador y finalmente mecanismos para evaluación y control. De igual forma, especifica que un contrato celebrado bajo la modalidad de teletrabajo necesariamente debe realizarse por escrito y resalta que cuenta con los mismos derechos y garantías que los contratos suscritos bajo la modalidad presencial.

El 11 de enero de 2018 se emite una reforma para la normativa de teletrabajo mediante Acuerdo Ministerial número MDT-2018-0002-A, en el cual se identifica a los trabajadores que tendrán preferencia para celebrar contratos de teletrabajo, los mismos que son: mujeres embarazadas o en período de lactancia, personas con discapacidad, personas con enfermedades catastróficas y adultos mayores, considerados como personal vulnerable.

Debido al estado de emergencia que atraviesa el país, con el Acuerdo Ministerial MDT-2020-0076 se crea la figura de teletrabajo emergente y regula su aplicación durante la emergencia sanitaria provocada por la crisis COVID-19 a fin de garantizar la seguridad de los trabajadores mientras ejecutan sus funciones laborales. De igual manera se recalca la preferencia de teletrabajo emergente para los grupos vulnerables y para quienes deban cumplir con aislamiento obligatorio debidamente certificado a causa del COVID-19. Finalmente, la Ley Orgánica de Apoyo Humanitario aprobada el 22 de junio de 2020, garantiza las condiciones contractuales del teletrabajo y aclara aquellas condiciones que seguirán vigentes durante la emergencia sanitaria (Asamblea Nacional de la República del Ecuador, 2020)

Ventajas y Desventajas del Teletrabajo

Esta modalidad de trabajo se considera un mecanismo flexible que indudablemente ha transformado la relación laboral tradicional y trae consigo ventajas para la organización, para los trabajadores que operan como teletrabajadores y por ende para la sociedad; sin embargo, como cualquier cambio, también implica retos y genera ciertos efectos que no la convierten precisamente en la modalidad laboral perfecta (Blay, 2018; Bourhis & Mekkaoui, 2010; Ministerios de Trabajo y TICS, 2012; Moreno, 2011; Pérez, 2010).

Por ello, es importante reconocer que el teletrabajo no se presenta como una solución a un problema específico, más bien las ventajas que puede derivar dependen netamente de la cultura de la organización y de una perspectiva orientada al cambio por parte de los teletrabajadores, ya que puede resultar ser una paradoja si no se tiene claro el objetivo de su implementación (Castillo, 2010; Cataño & Gómez, 2013; Sánchez & Gálvez, 2009).

Para la Organización

Ventajas

- Mayor productividad del personal.
- Reducción de costos variables asociados con: suministros de oficina, adquisición y mantenimiento de equipos hardware, movilización y de costos fijos relacionados con servicios básicos, infraestructura y mantenimiento de oficinas.
- Incorporación de personal más calificado y capacitado, capaz de laborar sin limitaciones de lugar, espacio y tiempo.
- Contar con personal flexible y capaz de adaptarse a cambios.
- Disminución de ausentismo debido a permisos solicitados para actividades personales.
- Mayor satisfacción del trabajador debido a la flexibilidad del lugar de trabajo y de horarios.
- Disminución de la contaminación a causa del carbono producido por los recursos utilizados para el desplazamiento del personal al lugar de trabajo.
- Mejoramiento del sistema de movilización gracias a la reducción del tráfico ocasionado en los horarios pico de los trabajadores.

Desventajas / retos

- Implementar mecanismos de control y evaluación de tareas que deben ser efectivos y flexibles.
- Priorizar el cumplimiento de tareas más que de horarios.
- Implementar canales de comunicación eficientes y socialización efectiva del conocimiento.
- Lograr contar con personal enfocado en el cumplimiento de metas y objetivos.
- Inversión significativa en plataformas y medios tecnológicos.
- Gestionar un cambio en la cultura de la organización para que sus miembros adopten el teletrabajo como una estrategia competitiva.
- Lograr que el retorno de la inversión sea a corto o mediano plazo.
- Ausencia de normativa legal que facilite la implementación del teletrabajo.
- Implementar reglamentos internos que regulen la aplicación del teletrabajo dentro de la organización.
- Cumplimiento eficiente de normativa de seguridad y salud ocupacional para el teletrabajo.

Para el Trabajador

Ventajas

- Efecto positivo en la calidad de vida del trabajador en cuanto a alimentación y salud del trabajador.
- Mayor inclusión laboral de personas que pertenecen a grupos vulnerables.
- Ahorro de tiempo y recursos invertidos en el traslado hogar-oficina y viceversa.
- Fortalecimiento de lazos familiares al estar mayor tiempo presente en el hogar.
- Disminución de estrés ocasionado por imposibilidad de cumplir trámites personales y cuidado de familiares.
- Crecimiento y fortalecimiento de redes sociales y networking a nivel de teletrabajadores.
- Tiempo para cumplir con las actividades en todos los ámbitos personal, familiar y laboral.
- Desarrollo de nuevas capacidades entre ellas: gestión efectiva del tiempo, capacidad de organización, cumplimiento de tareas sin supervisión.

Desventajas / Retos

- Incapacidad para alcanzar un equilibrio en el ámbito laboral, personal y familiar.
- Desarrollar habilidades que le permitan gestionar y optimizar el tiempo para la ejecución de sus actividades.
- Auto capacitación para solucionar contratiempos tecnológicos.
- Pérdida de la interacción física y emocional entre miembros de la organización.
- Disminución del sentido de pertenencia hacia la organización.
- Estrés provocado por la acumulación de tareas y falta de capacidad para separar sus actividades laborales de las personales y del hogar.
- Posibilidad de jornadas laborales extendidas.
- Nuevos costos asociados a equipo tecnológico y servicio de internet para poder operar.
- Posibles enfermedades ocasionadas por el teletrabajo.

Es evidente que detrás del teletrabajo hay una serie de factores productivos, sociales, psicológicos y económicos, cuyas ventajas y desventajas han sido descritas buscando relacionar las expectativas tanto de las organizaciones como de los trabajadores de tal manera que se favorezca la concepción del teletrabajo en el ámbito laboral y se pueda visualizar su impacto tanto en la cultura de la organización como en la cotidianeidad del trabajador (Boell et al., 2016; Camacho & Higuera, 2012; Sánchez & Gálvez, 2009).

Finalmente, la implementación del teletrabajo al igual que cualquier cambio involucra ventajas y desventajas por lo que es imprescindible que se analice la factibilidad y el impacto de su

aplicación para que el teletrabajo realmente se convierta en una estrategia que genere ventaja competitiva para la organización (Baptista, 2013; Gan & Triginé, 2012)

La Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un factor estratégico fundamental único de cada organización, por ello primero se debe conocer y entender la interacción de sus variables internas y externas para posteriormente alcanzar el éxito (Schein, 2010).

Una organización al ser una agrupación de varias personas tiene su propia forma de ser y de actuar en su entorno, es decir cada organización tiene una cultura única e irrepetible (Carro-Suárez et al., 2017; Chiavenato, 2007).

Así mismo, es importante reconocer que la cultura organizacional es un fenómeno abstracto, variable y que evoluciona debido a la interacción del conjunto de creencias, actitudes, valores, principios, experiencias, prejuicios y expectativas de cada persona que pertenece a la organización y que a su vez se refleja día a día en su comportamiento provocado bajo diferentes circunstancias (Schein, 2010).

La cultura, como parte esencial de la identidad de una organización, también es un elemento que le otorga mayor competitividad con respecto a otras organizaciones. Esto porque constituye un factor diferencial y único que la caracteriza y la distingue de otros sistemas sociales. Representa una “manera de hacer” las cosas particular y con una efectividad única. Es por ello que con el fin de mantener esta diferenciación –que también modela el proceso productivo-, los trabajadores deben incorporar estas pautas y naturalizarlas para aplicarlas con éxito en las tareas diarias, consolidando al mismo tiempo la identidad de la organización. (Colombo, 2008, p. 79)

Por lo tanto, la cultura de la organización es una variable imprescindible para la consecución de objetivos e influye significativamente en la capacidad de su personal para adoptar los cambios necesarios que permitan generar ventaja competitiva, como es el caso del teletrabajo que procura ser una ventaja laboral y tecnológica, pero si el personal no está predispuesto a sujetarse a los cambios necesarios el teletrabajo no se mantendrá a largo plazo (Fierro, 2013; Salas-Arbeláez et al., 2017; Ynzunza & Izar, 2016).

La única forma de cambiar una organización es mediante su cultura ya que cada organización es un sistema complejo y dinámico, y para que surja un cambio es necesario que se presente la fuerza promotora que genera una necesidad y por ende un cambio (Chiavenato, 2007).

Según Steckelr (2006), una empresa familiar representa la unión de dos sistemas familia y empresa (p. 197), por lo tanto, la cultura organizacional tiene una peculiaridad asociada con la influencia de las creencias, comportamientos y valores provenientes de sus dueños o fundadores según lo considera De la Garza et al. (2006), pues la empresa es considerada una extensión del ámbito familiar. Por otro lado, los valores que son transmitidos por los dueños facilitan la motivación, cooperación y compromiso (p. 66). En este sentido, en una empresa familiar la cultura organizacional dependerá tanto de la lealtad de la familia como de la lealtad de los colaboradores, ya que muchas veces el comportamiento de la misma familia puede ir en contra de la propia organización (González et al., 2018; Guerrero, 2006; Ramos et al., 2006).

Métodos de Análisis de Cultura Organizacional

Medir la cultura de una organización permite conocer el nivel de influencia que esta tiene en sus resultados, en el cumplimiento de metas y objetivos y a su vez provee de herramientas efectivas para que los altos mandos conozcan el estado y la composición real de la cultura dentro de la organización (Carrillo, 2016). En general, predecir la forma de actuar y reaccionar de una organización bajo diferentes circunstancias requiere conocer e indagar con profundidad en las variables que conforman su cultura ya que sólo así se podrá identificar aquellos factores clave que influirán en el rendimiento del personal y en la toma de decisiones estratégicas para asegurar la sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo (Chuc, 2017).

Existen diversos métodos para identificar las variables de la cultura organizacional y su elección es muy importante para la correcta definición de sus principales atributos; sin embargo, Fernández et al. (2014) menciona que si bien no existe un modelo de cultura organizacional totalmente perfecto, es muy importante que el modelo seleccionado cuente con el soporte necesario para tratar de describir la realidad con exactitud desde el enfoque cuantitativo y con profundidad desde el enfoque cualitativo, capaz de reflejar lo más cercano posible la verdadera cultura que impera en la organización (Cújar et al., 2013; Hernández et al., 2012).

A continuación, se describen y comparan los criterios de varios modelos que podrían ser considerados para la identificación y valoración de los principales atributos de la cultura en una organización. Los mismos son el resultado del análisis y estudio realizado por Fernando Chuc en octubre de 2017, luego de la revisión documental de varios artículos obtenidos de medios electrónicos cuyo objetivo era el de identificar y compara los diferentes métodos de valoración de la cultura organizacional(Chuc, 2017).

Los criterios de comparación que se analizan para cada modelo son características, variables que analiza, aplicación, ventajas, limitaciones e instrumentos y se describen en la Tabla 1:

Tabla 1*Modelos de Cultura Organizacional-Comparativo*

Criterios a Comparar	Schein	Cameron y Quinn	Denison	Hofstede	O'Reilly
Rasgos que estudia	Analiza la cultura desde una perspectiva integral considerando: Artefactos, Creencias y Valores, Presunciones subyacentes.	Caracteriza la cultura organizacional dominante y su vinculación con el desempeño de la organización, así como el análisis de los roles del líder.	Estudia la relación entre cultura y un conjunto de variables representativas del desempeño organizacional.	Observa cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento o organizacional.	Define valores culturales entre el individuo y la organización.
Dimensión que analiza	Ambiente externo. Relaciones internas que involucran la realidad y la verdad, la naturaleza del tiempo, del espacio y la humana.	Clan, Adhocracia, Jerarquía, Mercado.	Involucramiento, Consistencia, Adaptabilidad, Misión.	La distancia del poder. El individualismo y el colectivismo. Masculinidad y feminidad. La evasión a la incertidumbre. La orientación a corto y largo plazo.	Atención al detalle. Innovación. Orientación a resultados. Agresividad. Orientación al equipo, Estabilidad. Orientación a la gente.
Aplicación	A organizaciones públicas, gubernamentales y privadas sin fines de lucro. Establece una relación entre el liderazgo y la cultura organizacional como una forma de alcanzar los objetivos de la empresa.	A diferentes tipos de sectores y tamaños de empresas. Permite conocer el estado actual de la cultura dominante y cómo piensan los miembros que debería ser. Se requiere del apoyo de una entrevista o de un cuestionario para identificar las prácticas que inciden en los tipos de cultura.	En múltiples contextos y en diferentes regiones. Explica la relación entre cultura y desempeño que puede ser utilizado para la gestión del cambio.	En diferentes países. Ayuda a definir perfiles culturales considerando cada una de las variables.	En diferentes organizaciones. Permite conocer valores individuales organizacionales.
Ventaja					
Limitación	No explica la relación que existe entre la cultura y el desempeño.		No permite el estudio de otras variables.	Sólo son válidas para realizar análisis en el nivel de países o regiones y no en el de personas.	No permite el estudio de otras variables.

Criterios a Comparar	Schein	Cameron y Quinn	Denison	Hofstede	O'Reilly
Instrumento utilizado	Entrevistas y observación.	Organizational Culture Assessment (OCAI).	Cuestionario que consta de 60 ítems.	Cuestionario Value Survey Module versión 94.	Cuestionario con 54 declaraciones de valor.

Fuente: Elaboración propia a partir de Chuc (2017, p.6)

Los métodos descritos anteriormente no pueden categorizarse como correctos o incorrectos, más bien son aplicables dependiendo del objetivo que se pretende alcanzar y de las variables que se busca medir. Sin embargo, el modelo denominado Competing Values Framework de Cameron y Quinn (2006) propone una metodología para la medición de la cultura organizacional en la cual a partir de dos variables: flexibilidad-estabilidad y discreción-control surgen cuatro tipos de cultura que son: de clan, de adhocracia, de mercado y de jerarquía. Este modelo utiliza como herramienta de aplicación el Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) que describe los elementos centrales de la cultura organizacional y no del clima laboral. Cuenta con la mayor evidencia empírica y su aplicación se recomienda en cualquier sector debido al diagnóstico confiable de los resultados obtenidos para identificar los aspectos subyacentes de la cultura en una organización (Chuc, 2017).

Por otro lado, también se encuentra el modelo propuesto por Denison quien utiliza un cuestionario de 60 ítems, parte del modelo de Cameron y Quinn (2006) y busca identificar la cultura de la organización bajo cuatro características: involucramiento, adaptabilidad, consistencia y misión; existe una correlación con las variables flexibilidad-estabilidad y discreción-control (Denison Consulting, 1998; Denison, 1990). De igual modo, existen varias alternativas que complementan el modelo de Denison y una de estas es que el modelo Denison no cuenta con un diagnóstico preliminar de la situación de la organización, razón por la cual se propone un alcance al modelo basado en las mismas cuatro variables de Denison: misión, consistencia, participación y adaptabilidad con la diferencia de que cada variable se puede dividir no en 3 sino en 4 índices, generando un instrumento con un total de 80 preguntas. Este modelo permitirá que una vez conocidos los resultados de la medición, la organización realice acciones para mejorar su diagnóstico inicial (García, 2017).

Análisis Factorial

El análisis factorial es un modelo estadístico de reducción de datos, que consiste en encontrar grupos homogéneos de variables a partir de grandes grupos de variables. Se convierte en un instrumento de investigación mediante el cual se analiza un conjunto de variables y dichas relaciones pueden explicarse a través de variables no observables denominadas factores en

relación al análisis de una serie de variables observables denominadas criterio. El análisis factorial puede ser exploratorio o confirmatorio (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010).

Por otro lado, el análisis factorial es una técnica de reducción de la dimensionalidad de los datos y su propósito consiste en buscar el número mínimo de variables capaces de explicar el máximo de información contenida en los datos. El análisis factorial se aplica principalmente a variables cuantitativas de escala (razón), pero también puede aplicarse a variables numéricas discretas y continuas. En el análisis factorial, todas las variables son independientes ya que no existe a priori una dependencia de ciertas variables sobre otras (De la Fuente, 2011).

El análisis factorial es una técnica que se aplicará en el presente estudio con el propósito de determinar lo más exacto posible los diferentes factores de las variables latentes de la cultura organizacional que se analizarán. Se aplicará este método debido a que permitirá considerar simultáneamente todas las variables y la relación de cada una de ellas con todas las demás variables que se observarán en el estudio. Conocer estas interrelaciones será primordial para poder interpretar de manera adecuada los resultados obtenidos. Si el número de variables identificadas resultara demasiado grande, el análisis factorial permitirá seleccionar un subgrupo de variables más representativas y de ser el caso, incluso permitirá la creación de nuevas variables en calidad de sustitutas siempre y cuando mantengan el carácter original a fin de que estas variables se puedan resumir en valores teóricos o factores. La validez y confiabilidad de la herramienta se realizará mediante la aplicación del método del Coeficiente Alpha de Cronbach (Mejía, 2017).

Cultura Organizacional y Teletrabajo

En un mundo cada vez más globalizado, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TICS) representan una gran ventaja para las organizaciones, ya que provee herramientas capaces de maximizar su competitividad y productividad, pero sobre todo el uso de internet tiene el gran desafío de potencializar el rendimiento de la fuerza laboral dentro de una organización (Gadow, 2010). Bajo este mismo enfoque y debido al impacto de la tecnología, las organizaciones tienen la necesidad permanente de generar e implementar cambios dentro de sus estructuras, especialmente en lo referente a las condiciones laborales, las mismas que son cada vez más flexibles e influyen en la aparición de nuevas herramientas, como es el caso del teletrabajo que gradualmente se ha ido posicionando en el mercado laboral a nivel mundial (Osio, 2010).

Es evidente que épocas y acontecimientos caóticos como: Crisis Petrolera de los Estados Unidos en los años 70's, Terremoto de Los Ángeles - 1994, Atentado Terrorista New York - 2001, Crisis por Influenza Estados Unidos-2006 e incluso la actual crisis mundial provocada por la Pandemia

COVID-19 que inició en noviembre de 2019, han influido en la perspectiva de las naciones y empresas obligándolas a impulsar el teletrabajo como un mecanismo estratégico para seguir activos dentro de la interacción de la economía y productividad mundial (Azua et al., 2008; Buira, 2012; D'Alessandro et al., 2013; Galluser, 2005).

Concebir y adoptar una nueva idea sobre la posibilidad de trabajar desde el hogar o desde un lugar diferente al típico centro de operaciones de la empresa, implica romper con un paradigma bastante tradicional y que ha estado presente generación tras generación, por lo que la resistencia al cambio resulta muy común dentro de una organización y es una variable determinante al momento de implementar cualquier innovación (Gan & Triginé, 2012).

En el caso del teletrabajo al ser una nueva modalidad laboral indudablemente genera un impacto en la cultura de cualquier organización, por ello es imprescindible que se involucre a todos los miembros que estén directa e indirectamente relacionados, se priorice el trabajo por objetivos y resultados y se procure el desarrollo de competencias como flexibilidad, innovación y capacidad de adaptación al cambio para que la implementación del teletrabajo tenga éxito (Alles, 2008; Chiquin, 2017).

De igual manera, cuando una organización pretende interactuar en una sociedad altamente innovadora, debe estar dispuesta a operar con estructuras más horizontales y es aquí donde la cultura organizacional se vuelve fundamental, pues esto implica que por un lado deberá conceder mayor autonomía e independencia al trabajador y por otro, la organización debe confiar en que el trabajador tomará las decisiones correctas y su conducta será en pro de la organización. Esto se logrará gracias a las estrategias de comunicación y socialización diseñadas para promover tanto valores como comportamientos deseados y a la interacción diaria de sus miembros entre sí, pero cuidando que siempre se desenvuelvan dentro de las pautas y normas establecidas por la cultura de la organización (Colombo, 2008).

El efecto del teletrabajo, positivo o negativo, depende de un análisis previo para su aplicación que será de responsabilidad de los directivos de la organización. Esta evaluación incluye ante todo conocer las principales características de la cultura, valores y estilos de liderazgo que priman en la organización para determinar si está en condiciones de adoptar un nuevo concepto de trabajo e implementar la modalidad de teletrabajo. Solo así se logrará que se cubran las expectativas anheladas y que tanto empresas como trabajadores experimenten las ventajas de esta modalidad laboral permitiendo asegurar la sostenibilidad de la organización dentro de un ecosistema globalizado y altamente innovador (Baptista, 2013; O. Contreras et al., 2015).

Este análisis preliminar permitirá identificar si existen factores que favorezcan la aplicación del teletrabajo como es el caso del estudio sobre predictores de la disposición de trabajadores mexicanos a aceptar el teletrabajo, realizado en una empresa del sector industrial de la ciudad de México en el año 2009, según el cual se identifica tres factores clave para predecir la aceptación del teletrabajo y son: calidad de vida, desarrollo profesional y compromiso organizacional, todos ellos asociados directamente con la cultura de la organización. De igual manera, resulta muy importante promover estilos de liderazgo y prácticas de talento humano que incrementen en sus colaboradores el compromiso afectivo y sentido de pertenencia con la organización, ya que así desarrollarán la intención de aplicar nuevos esquemas de trabajo, ya que al estar comprometido con la organización reduce su aversión al cambio e incrementa su confianza para implementar grandes o pequeños cambios. Sin embargo, dentro del marco cultural de la organización, prevalece la falta de confianza y la percepción de que no se podrá controlar el trabajo realizado a distancia (Madero & Flores, 2009).

De igual manera, la cultura organizacional está estrechamente relacionada con el nivel de desempeño del trabajador y se sugiere que las organizaciones diseñen ambientes que promuevan: la adaptabilidad al cambio, el desarrollo de procesos de aprendizaje y la alineación entre los procesos estratégicos organizaciones y los intereses individuales de cada persona dentro de la organización, debido a que los cambios generados en su entorno influyen directamente en la conducta del individuo dentro de la organización (Madero & Barboza, 2015; Salas-Arbeláez et al., 2017).

De manera similar, un estudio realizado en el año 2015 sobre la sostenibilidad empresarial desde la perspectiva del talento humano en Colombia, uno de los países pioneros en la implementación y desarrollo del teletrabajo a nivel de Latinoamérica, demuestra cómo el teletrabajo puede convertirse en una estrategia para alcanzar la sostenibilidad de la organización mediante la adecuada gestión de los factores primordiales de su cultura organizacional y la implementación de mecanismos permanentes de monitoreo, indicadores precisos y feedback a fin de garantizar el cumplimiento del trabajo de manera efectiva. Sin embargo, el estudio también revela que las mismas particularidades de la cultura organizacional colombiana pueden dificultar la concepción del teletrabajo como un aliado tecnológico y de desarrollo, debido a que el comportamiento de las personas como: dedicación, disciplina, autocontrol, concentración y orientación a resultados son valores primordiales para desempeñar eficientemente un cargo y aplicar teletrabajo. De este modo, se evidencia que el teletrabajo no es para todas las empresas pues depende netamente de su cultura organizacional, adaptación al cambio y estilo de liderazgo; y de igual manera, tampoco es para todas las personas pues se requiere de una alta motivación, una orientación marcada al logro y capacidad para alcanzar un equilibrio entre trabajo y familia (O. Contreras et al., 2015).

También resulta importante tener presente que hay ciertos factores de la cultura de la organización que favorecen la implementación del teletrabajo como son: orientación a resultados, autonomía, capacidad de adaptación, profundo conocimiento de misión, visión y valores de la organización, capacidad para gestionar el tiempo y entorno familiar favorable; y también se requiere ciertas condiciones por parte de la organización como son flexibilidad, liderazgo, confianza y excelentes canales de comunicación (Barrios, 2019).

Otro estudio registrado en Perú en el año 2017 fue aplicado en tres organizaciones de diferente tipo, para determinar las oportunidades de la implementación del teletrabajo, y se identificó que la principal barrera que enfrenta el teletrabajo es la dificultad de dirección y control de la organización sobre el trabajador debido a que no se cuenta con mecanismos eficientes de control para la gestión de resultados. Otras barreras que se evidencian son prevalencia de la cultura del presencialismo sobre el rendimiento, falta de autonomía, flexibilidad laboral y responsabilidad otorgada a los trabajadores. El estudio concluye que no existe una cultura organizacional que promueva la confianza entre jefe y subordinado. Por otro lado, identifica tres competencias clave que deben desarrollar los trabajadores que desean aplicar al teletrabajo: disciplina, motivación y compromiso, y coincide con que la cultura de la organización debe promover un balance entre la vida familiar y laboral, ya que tanto la calidad de vida como la productividad son dos variables muy importantes en un entorno globalizado e innovador (Gonzales et al., 2017).

Finalmente, es importante recalcar que los estudios referentes al teletrabajo y su impacto en la cultura de las organizaciones del sector empresarial en la ciudad de Cuenca aún no son lo suficientemente representativos ya que se considera una modalidad laboral relativamente nueva a nivel local e incluso nacional (Quizhpi et al., 2020).

Problemática

En época de crisis la gestión de talento humano no puede quedar fuera de la estrategia organizacional ya que las personas son el elemento clave para enfrentar cualquier escenario independientemente de que tan favorable pueda ser (Gadow, 2010). Actualmente las empresas experimentan cambios turbulentos, incluso atraviesan una emergencia sanitaria a nivel internacional y el Ecuador no es la excepción (OMS, 2020).

Bajo este contexto es importante tener conocimiento de la situación laboral a nivel nacional y local. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos publicó en el Directorio de Empresas que para el año 2018 se registraron oficialmente 899.208 empresas en Ecuador, de las cuales el

6.18% pertenecen a la provincia del Azuay ocupando el cuarto lugar a nivel nacional y ha experimentado un incremento del 0.04% frente al año 2017 (INEC, 2017, 2018).

De igual manera, según el INEC, hasta diciembre de 2019 se registraron formalmente 3 013,182 plazas de empleo (INEC, 2019) de los cuales el 8% laboran bajo la modalidad de teletrabajo (El Universo, 2020), sin embargo, el mayor incremento en la celebración de contratos de esta modalidad se debió a la situación crítica derivada por la crisis Covid-19 ya que el Ministerio de Trabajo del Ecuador para el mes de mayo-2020 registró un total de 375.861 contratos por teletrabajo. Por otro lado, es evidente que a pesar de contar con una normativa legal vigente para su aplicación, la mayoría de empresas ecuatorianas indican no haber estado preparadas para la implementación de esta modalidad de trabajo, ya que esto implica considerar ciertos factores como inversión en recursos y nuevas tecnologías, desarrollo de mecanismos eficientes para control y evaluación remota del personal y sobre todo transformar la cultura organizacional para adoptar con éxito esta modalidad laboral, pero las empresas no tenían previstos estos factores y tampoco contaban con una plan para la adopción e implementación adecuada del teletrabajo (El Comercio, 2020).

Específicamente en la ciudad de Cuenca opera el Grupo Corporativo Cerámico conformado por 11 empresas legalmente constituidas, dedicadas a la producción y comercialización de cerámica para pisos y paredes, así como otros complementos que incluyen cenefas, mosaicos y morteros. Estas empresas tienen diferente actividad económica que va desde la explotación de materia prima, transporte, mecánica y mantenimiento, producción, servicios administrativos hasta la comercialización del producto final.

La crisis política, económica y social de un país genera caos e incertidumbre y las empresas deben luchar para sobrevivir en estos entornos y las empresas ecuatorianas no son la excepción. Independientemente de su tipo o tamaño, una empresa constituye una matriz compleja de relaciones interpersonales en donde cada miembro debe asegurar el cumplimiento de metas y estrategias organizacionales; por ello es indispensable que las empresas cuenten con personal altamente competitivo, fácilmente adaptable al cambio y capaz de alcanzar su máximo rendimiento sin importar cuán globalizado y acelerado sea el entorno y los cambios impulsados por el desarrollo tecnológico (Naumov, 2018).

Finalmente, la capacidad de adaptación de la cultura organizacional de la empresa es imprescindible para aprovechar factores vitales como el uso de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICS) que permite generar ventaja competitiva aún en escenarios de crisis (Gadow, 2010). Entonces ¿cómo determinar si la cultura organizacional de las empresas que

prestan servicios corporativos para el Grupo Cerámico está en condiciones de implementar el teletrabajo como modalidad laboral en tiempos de crisis?

Objetivos

Objetivo General

Identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional del Centro Cerámico al momento de implementar teletrabajo en tiempo de crisis.

Objetivos Específicos

- Construir y aplicar una herramienta cuantitativa en base a las variables identificadas en la organización.
- Realizar un análisis cualitativo de la cultura organizacional en las empresas de servicios del Centro Cerámico.
- Identificar los principales factores de la cultura organizacional de las empresas de servicios del Centro Cerámico.

CAPITULO I

1 MATERIALES Y METODOS

1.1 Descripción de las empresas de estudio

El Grupo Cerámico o también conocido como Centro Cerámico es un holding que desde hace aproximadamente 50 años opera en la ciudad de Cuenca y pertenece a un corporación de empresas familiares. Las empresas que conforman este grupo son principalmente manufacturas dedicadas a la extracción, producción y comercialización de productos para acabado y revestimiento de pisos y paredes como cerámicas, porcelanatos, mosaicos, listelos, morteros y otros complementos. Sus productos se comercializan a nivel nacional e incluso cuenta con líneas que se comercializan también a nivel internacional. El dinamismo y desarrollo constante de las empresas del Grupo Cerámico han permitido que se convierta en el grupo más grande dentro de la industria de acabados y revestimientos para la construcción no solo en la región Andina sino también a nivel nacional, siendo sus marcas más tradicionales Ecuacerámica y Rialto.

La empresa más grande y antigua es Ecuacerámica cuya matriz está en Riobamba, inició sus operaciones en 1960 y pasó a formar parte del Grupo Cerámico en 1988. Tiempo después de su adquisición, se crea la empresa Rialto con una línea de producción similar a la de Ecuacerámica, pero tanto la matriz como la fábrica fueron instaladas en la ciudad de Cuenca.

En cuanto a Kerámikos tiene alrededor de 40 años en el mercado, actualmente es la cadena más grande de tiendas especializadas en acabados para la construcción, cuenta con 27 tiendas ubicadas a nivel nacional y está presente en 12 ciudades. Esta marca fue creada con el propósito de comercializar todas las líneas de producción provenientes de las fábricas y también líneas complementarias para baños, cocinas entre otros, como sanitarios, griferías, cerraduras, así como una gran variedad de piedras naturales, ofreciendo soluciones integrales para sus clientes.

Con el paso del tiempo se sumaron Morteros Pegacer, Tercer Fuego y Cerámica Pella que están encargadas de producir complementos como listelos, cenefas y pegantes, productos comercializados también por Kerámikos. Por otro lado, Explominas e Interborder están encargadas de proveer y transportar la materia prima hacia las diferentes fábricas para que puedan cumplir con sus requerimientos de producción. Finalmente, existen tres empresas de servicios corporativos que son Cermosa, Catari y Meprelpa las mismas que se encargan de brindar servicios administrativos y de mantenimiento mecánico y eléctrico para que todas las empresas del grupo puedan cumplir eficientemente con su gestión.

Tabla 2*Empresas del Grupo Cerámico*

#	Empresa	Actividad Principal
1	Empresa de Explotación Minera Explominas S.A.	Extracción de materias primas para la producción de cerámica y materiales de revestimiento para pisos y paredes.
2	Interborder S.A.	Transporte de materia prima hacia las diferentes fábricas.
3	C.A. Ecuatoriana de Cerámica Ecuacerámica	Producción de cerámica, porcelanato y demás materiales de revestimiento para pisos y paredes.
4	Cerámicas Rialto S.A. y Pegacer.	Producción de cerámica, porcelanato y demás materiales de revestimiento para pisos y paredes. Adicional tiene una línea de producción de morteros y pegantes para cerámicas y revestimiento llamada Pegacer.
5	Kerámikos S.A. y Tercer Fuego	Comercialización de cerámica, materiales de revestimiento para pisos y paredes, morteros, pegantes, listelos y demás líneas complementarias para la construcción. Adicional tiene una línea de producción de listelos llamada Tercer Fuego.
6	Centro Cerámico Cermosa S.A.	Servicios administrativos y de asesoría a nivel corporativo para las empresas del Grupo Cerámico.
7	Catari S.A.	Servicios administrativos y de asesoría a nivel corporativo para las empresas del Grupo Cerámico.
8	Mecánica de Precisión Lema del Pacífico Meprelpa S.A.	Servicios de mantenimiento eléctrico y mecánico a nivel corporativo para las empresas del Grupo Cerámico.
9	*Cerámica Pella S.A.	Producción de listelos.
10	*Sanitarios Hypoo S.A.	Producción de sanitarios.
11	*Cerámica Andina S.A.	Producción de vajilla

Nota: * Al momento de llevar a cabo la investigación, estas empresas cerraron sus plantas productivas.

Fuente: Elaboración propia en base a información del Grupo Cerámico

La denominación Centro Cerámico es un término que se utiliza para efectos internos y para referirse de manera general al grupo de empresas, no representa una razón social ni tampoco tiene personería jurídica.

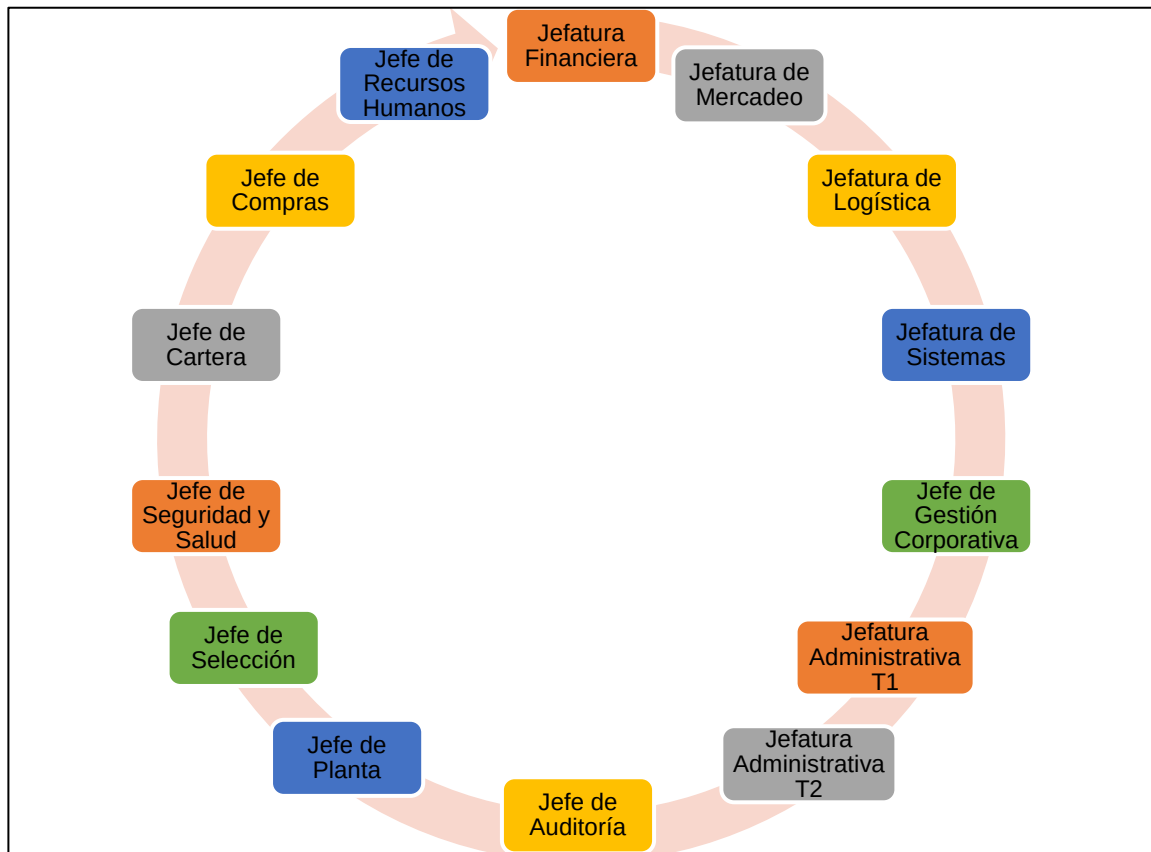
Por lo tanto, para efectos del presente estudio y para facilitar la expresión y comprensión de la investigación se considerará como Centro Cerámico únicamente a las tres empresas que prestan servicios administrativos y de mantenimiento a nivel corporativo y que se detallan en la Figura 1.

Figura 1*Empresas Corporativas Centro Cerámico***Fuente:** Elaboración propia

- Centro Cerámico Cermosa S.A.: Es la primera empresa corporativa del grupo cerámico, su matriz está en la ciudad de Cuenca. A la fecha no cuenta con misión, visión ni valores formalmente definidos ni manifestados en documentación de la empresa.
- Catari S.A.: Nace posteriormente y tiene una actividad similar a Cermosa, su matriz está en la ciudad de Cuenca y comparte instalaciones físicas con Cermosa. De igual manera, a la fecha no cuenta con misión, visión ni valores formalmente definidos ni manifestados en documentación de la empresa.
- Meprelpa S.A.: Es la empresa que ofrece mantenimiento mecánico y eléctrico, opera en el Parque Industrial de la ciudad de Cuenca y de igual manera, a la fecha no cuenta con misión, visión ni valores formalmente definidos ni manifestados en documentación de la empresa.

A pesar de que estas empresas aún no han plasmado en documentos su misión, visión y valores, es importante mencionar que los directivos y algunas jefaturas tratan de transmitir de manera verbal estos preceptos organizacionales. De igual forma, es relevante mencionar que a la fecha se está trabajando para diseñarlos, formalizarlos y socializarlos.

Por otro lado, la estructura del Centro Cerámico involucra 14 jefaturas departamentales que se detallan en la Figura 2

Figura 2*Estructura Departamental Centro Cerámico*

Fuente: Elaboración propia según archivos internos

1.2 Marco Metodológico

1.2.1 Justificación en la determinación de población y muestra de estudio

Inicialmente se propuso como unidad de estudio para la presente investigación a todas las empresas del Grupo Cerámico. Sin embargo, a partir del mes de abril del año 2020, se han venido experimentando una serie de sucesos y acontecimientos provocados principalmente como consecuencia de la pandemia COVID-19.

Esta pandemia generó un impacto negativo en la sostenibilidad económica de las empresas a nivel mundial y el Grupo Cerámico no fue la excepción, razón por la cual sus directivos tuvieron que actuar de manera inmediata y han venido tomando todas las medidas que sean necesarias para garantizar la sostenibilidad del grupo empresarial. Al igual que varias empresas a nivel local, nacional e incluso internacional, las empresas del Grupo Cerámico se vieron obligadas a proceder

con: reducción de personal, cambio de gerencias generales, cierre parcial e incluso total de ciertas líneas de producción y también suspensión temporal o parcial de algunas de sus empresas.

Esta reestructuración es la más grande que ha experimentado el Centro Cerámico desde su creación, lo que implicó cambios significativos tanto en la gestión administrativa como en el ambiente laboral dentro de las diferentes empresas.

Por lo tanto, en base a las circunstancias antes descritas y a las políticas internas que rigen en el Grupo Cerámico, se eliminó la autorización para que el estudio sea aplicado a nivel de grupo empresarial, y se emitió una nueva autorización para ser aplicado únicamente en las tres empresas que tienen la característica de ser corporativas y son Cermosa, Catari y Meprelpa.

Estas nuevas condiciones obligaron a realizar un cambio en la determinación de la población objeto de estudio y consecuentemente en la caracterización de las muestras que inicialmente fueron determinadas en el diseño de la investigación.

1.3 Diseño de Investigación

1.3.1 Tipo de Estudio

Considerando las características del estudio y los objetivos planteados, el diseño de la investigación es de tipo no experimental y transversal ya que se estudia el comportamiento y la percepción de los trabajadores que pertenecen a las empresas corporativas del Grupo Cerámico.

1.3.2 Alcance del Estudio

La investigación tendrá un alcance exploratorio ya que se pretende indagar sobre el teletrabajo que se considera un tema relativamente nuevo en la Ciudad de Cuenca, y es descriptivo por que se pretende indagar sobre las cualidades y características de la cultura de la organización (Hernández, 2014).

1.3.3 Método de investigación

La investigación tiene un enfoque metodológico mixto, gracias a lo cual permitirá obtener una perspectiva más amplia y profunda del estudio, ya que los enfoques cuantitativo y cualitativo se complementan para aportar mayor convicción y validez a los resultados obtenidos en la investigación (Hernández et al., 2014).

Para el enfoque cuantitativo, cuyo objetivo es gestionar y estudiar los resultados en base a un análisis estadístico, la técnica aplicada fue una encuesta conformada por tres secciones, la primera sección está orientada a identificar las características de la cultura organizacional basada en la metodología propuesta por el Dr. Daniel Denison, ex miembro de la universidad Michigan Business School y que utiliza como instrumento de medición el denominado Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison (DOCS). La sección dos se diseñó para indagar sobre la percepción de los trabajadores respecto a sus propias capacidades frente a la ejecución del teletrabajo y finalmente la tercera sección estuvo planteada para conocer la percepción de los trabajadores respecto a la influencia de las características de la cultura organizacional en la implementación del teletrabajo.

En cuanto al enfoque cualitativo que tiene como fin conseguir mayor variedad, consistencia y profundidad de los datos de tal manera que se conviertan en una base significativa para generar conclusiones relevantes que permitan alcanzar los objetivos del presente estudio, se aplicó dos técnicas de recolección de datos: encuestas semiestructuradas y grupos focales. En los dos casos se utilizó como instrumento de recolección cuestionarios semiestructurados.

1.3.4 Unidad de análisis

Para la presente investigación se define como unidad de análisis al Centro Cerámico, recalcando que para efectos de esta investigación el Centro Cerámico representa a las empresas que prestan servicios administrativos y de mantenimiento a nivel corporativo.

1.3.5 Población

La población corresponde a los trabajadores que laboran bajo relación de dependencia en el Centro Cerámico y que a la fecha de aplicación del estudio suman un total de 104 colaboradores según se detalla en la Tabla 3.

Tabla 3

Determinación de la Población

Empresa	Trabajadores activos	Población
Cermosa S.A.	44	44
Catari S.A.	35	35
Meprelpa S.A.	25	25
Total, trabajadores	104	104

Nota: trabajadores activos a la fecha de aplicación de encuestas.

Fuente: Elaboración propia a partir de archivos internos y consolidados del IESS

1.3.6 Determinación de la Muestra

1.3.6.1 Enfoque cuantitativo

Para el estudio cuantitativo no se calculará una muestra ya que por la naturaleza y características del estudio se trabajará con la población es decir con el censo de trabajadores que pertenecen al Centro Cerámico.

Criterios de inclusión para encuestas:

- Trabajadores de las empresas que prestan servicios administrativos y de mantenimiento a nivel corporativo, que laboren bajo relación de dependencia y que legalmente se encuentren activos.

Criterios de exclusión para encuestas:

- No hay criterios de exclusión debido a que se trabajará con la población.

1.3.6.2 Enfoque cualitativo

Considerando las características de los instrumentos para la recolección de datos, se trabajará con una muestra no probabilística por conveniencia. Para lo cual se tendrán en cuenta los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

Criterios de inclusión para entrevistas:

- Laborar en las empresas que prestan servicios administrativos o de mantenimiento a nivel corporativo.
- Desempeñar un cargo de Jefatura.

Criterios de inclusión para grupos focales:

- Laborar en las empresas que prestan servicios administrativos o de mantenimiento a nivel corporativo.
- Desempeñar un cargo jerárquicamente inferior a una jefatura.

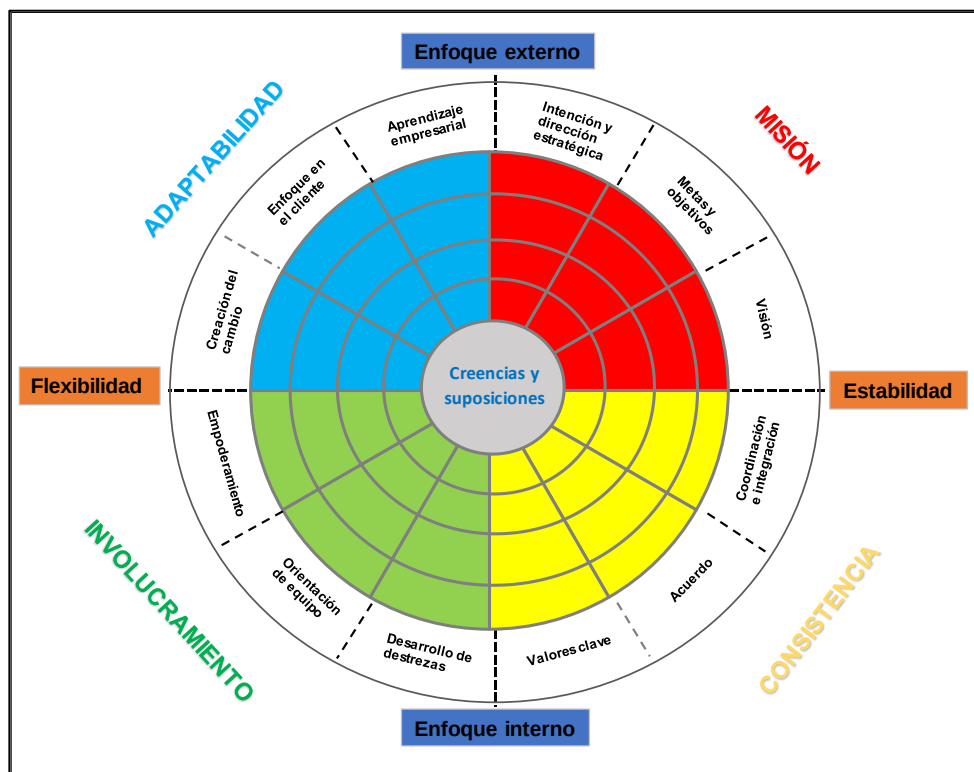
1.4 Descripción del Modelo Teórico

La investigación será guiada con el modelo teórico seleccionado que se denomina Modelo de Cultura Organizacional de Denison, cuyo autor principal es el Dr. Daniel R. Denison actual presidente y socio fundador del Denison Consulting y profesor de Organización y Gestión en IMD Business School-Suiza en colaboración con William S. Neale cofundador de Denison Consulting.

Este modelo nace en los años 90 como el resultado de una serie de estudios observados sobre la persistente relación entre la cultura organizacional y la efectividad organizacional. Por lo tanto, considerando también que, según Barreto y Bonilla (2011), se trata de un modelo de cultura organizacional que puede ser utilizado para la “gestión del cambio” (p.22), se escogió este modelo para cumplir con los objetivos propuestos en esta investigación.

Figura 3

Modelo de Cultura Organizacional de Denison



Fuente: Elaboración propia a partir de www.altoimpacto.com/denison-consulting

En el modelo cultural de Denison (1996), las creencias y supuestos constituyen el núcleo del modelo, y según el autor, representan las concepciones más profundas de una organización y por ende lo más difícil de cuantificar, esto concuerda con la teoría de Schein, quien considera como presunciones básicas de la cultura organizacional la humanidad de sus miembros y su relación con la naturaleza, con la realidad y la verdad, es decir con su entorno (Schein, 1998). Por lo tanto, , según se puede observar en la Figura 3, el modelo de Denison (1996), se construye sobre cuatro cuadrantes que se relacionan mediante una base circular para lograr un análisis completo y objetivo gracias a la interacción e integración de todas las características y dimensiones subyacentes que según Denison, conforman la cultura de la organización. (Barreto & Bonilla, 2011; Pedraza et al., 2015; Velasco, 2015).

El análisis se basa en cuatro rasgos culturales de una organización y que según Denison (1996), guardan estrecha relación con su eficiencia organizacional y desempeño comercial. Estos rasgos son: misión, consistencia, involucramiento y adaptabilidad, a su vez cada rasgo o variable representa tres índices de comportamiento que interactúan gracias a la influencia de dos grupos de dimensiones transversales, las misas que al ser opuesta generan tensión en el entorno de la organización y son: flexibilidad versus estabilidad y enfoque externo versus enfoque interno, tal como se demuestra en la Figura 3.

Dado que el cuestionario de medición de cultura organizacional de Denison es originalmente redactado en inglés, se utilizó el estudio “Adaptación al español del instrumento sobre cultura organizacional de Denison” (Bonavia et al., 2010) gracias al cual se pudo contar con una versión en español traducida, sobre la cual se realizaron adaptaciones mínimas ajustadas a la necesidad y realidad de la organización.

Se procede describir de manera general cada variable y subvariable que, según el autor, conforman el perfil cultural de una organización.

1.4.1.1 Misión

Representa la dirección a largo plazo claramente definida que debe seguir tanto la organización como sus miembros y que según Bonavia *et al.* (2010), probablemente represente el rasgo más influyente de la cultura organizacional. Una organización que no sabe a dónde se dirige tendrá problemas para encaminarse hacia el éxito. Las organizaciones altamente efectivas tienen claro su propósito, sus metas, objetivos estratégicos y su rol social, en otras palabras, cuentan con un liderazgo que define claramente la dirección que debe perseguir la organización, delimita el campo de acción con una cultura organizacional encaminada al cumplimiento de la visión (Denison & Neale, 1999). Esta variable se mide en base a tres subescalas que son:

- **Intención y Dirección Estratégica:** Expresa el propósito de la organización y la manera en que sus miembros deben contribuir al desarrollo de la organización.
- **Metas y Objetivos:** Define los parámetros y la dirección precisa que cada miembro debe seguir para cumplir las metas de la organización y conseguir la visión.

- **Visión:** Identifica la imagen de la organización, es decir la manera en que desea ser reconocida en el futuro. Simboliza valores, sentimientos y acciones de las personas que componen la empresa.

1.4.1.2 Consistencia

La consistencia representa una gran fuente central de integración, coordinación y control. Las organizaciones efectivas están conformadas por miembros altamente comprometidos que se rigen por un conjunto de valores centrales y fomentan llegar a acuerdos antes que generar conflictos. Se distinguen porque tienen formas distintas de hacer negocios, tienden a promover un conjunto claro de políticas que expresan lo que se debe hacer y lo que no. Estas organizaciones tienen una cultura fuerte y distintiva que influye claramente en el comportamiento de sus trabajadores (Bonavia et al., 2010; Denison, 1990; Denison & Neale, 1999). Este rasgo es medido por tres subvariables que son:

- **Coordinación e Integración:** Demuestra que las diferentes áreas y departamentos de la organización son capaces de trabajar en equipo tan bien como para alcanzar metas comunes. También permite que el trabajo individual se lleve a cabo de manera efectiva sin que interfiera en los límites organizaciones.
- **Acuerdo:** Refleja la capacidad de la organización y sus miembros para generar acuerdos en asuntos críticos o esenciales, implica por un lado la capacidad subyacente o tácita de crear acuerdos y por otro la capacidad de reconciliar diferencias cuando se presenten, aún si hay discrepancia a nivel de criterio u opinión.
- **Valores Clave:** Se evidencia cuando los miembros de la organización comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas (Denison & Neale, 1999), son únicos y exclusivos ya que ninguna otra organización podrá reflejar a sus miembros el mismo sentido de pertenencia e identidad que las demás organizaciones.

1.4.1.3 Involucramiento

Implica generar y fomentar el desarrollo de capacidades, sentido de pertenencia, autonomía y responsabilidad en todos los miembros de la organización. Las organizaciones altamente efectivas se distinguen por que conceden poder a sus miembros, se organizan en equipos y

desarrollan las capacidades humanas en todos los niveles. Consideran de primordial importancia involucrar a todos los niveles jerárquicos para alentarlos a participar en ciertas decisiones, de tal manera que se va creando un mayor sentido de pertenencia y de responsabilidad. Es característico de estas organizaciones que utilicen mecanismos de control voluntario o implícitos en lugar de implementar controles burocráticos. Del sentido de propiedad surge mayor compromiso con la organización y mayor capacidad de autonomía en los empleados (Bonavia et al., 2010; Denison, 1990; Denison & Neale, 1999). Las subvariables que representa son:

Desarrollo de Destrezas: Refleja la buena práctica de la organización al invertir en el desarrollo de habilidades y competencias de sus trabajadores para aprovechar nuevas oportunidades y mantener la competitividad en su entorno.

Orientación de Equipo: Demuestra que el trabajador reconoce a su organización como un lugar en el que se puede trabajar de manera cooperada a fin de alcanzar metas comunes y permite que los trabajadores se sientan mutuamente responsables. Es evidente que la organización se basa en el trabajo en equipo para alcanzar su propósito.

Empoderamiento: Implica que los trabajadores tienen la iniciativa, autoridad y capacidad para manejar y decidir sobre su propio trabajo generando un creciente sentido de pertenencia y responsabilidad con la organización.

1.4.1.4 Adaptabilidad

Consiste en identificar las demandas del mercado y traducirlas en acciones. La capacidad de adaptación es imprescindible para alcanzar la efectividad organizacional, ya que solo así podrá garantizar su sostenibilidad en el tiempo dentro de un entorno globalizado y altamente cambiante. Las organizaciones adaptativas, consideran como factor relevante, el aprendizaje, aprovechan de sus errores para una mejora continua, toman a sus clientes como guía y asumen riesgos. La innovación y el desarrollo son parte importante de su gestión ya que tienen experiencia y capacidad para introducir cambios constantemente (Bonavia et al., 2010; Denison, 1990; Denison & Neale, 1999). Las subvariables que la conforman son:

Creación del Cambio: Demuestra la capacidad de la organización para crear nuevas formas y procedimientos, para adaptarse y enfrentar cambios constantemente, refleja la capacidad de interpretar adecuadamente su entorno, reaccionar rápidamente a las tendencias actuales y anticipar cambios futuros.

Enfoque en el Cliente: Representa la capacidad para comprender a sus clientes y anticiparse a futuras necesidades, refleja el grado en que la organización se preocupa por satisfacer a sus clientes y por considerar sus opiniones y exigencias al momento de tomar decisiones.

Aprendizaje empresarial: Demuestra la capacidad de la organización para recibir, interpretar y transformar señales del entorno en oportunidades que impulsen la innovación, la generación de conocimiento y el desarrollo de capacidades para afrontar los cambios.

El instrumento de medición de la cultura organizacional que utiliza el modelo teórico seleccionado es el *Denison Organizational Culture Survey* con siglas en inglés DOCS y cuya traducción al español es *Encuesta de Cultura Organizacional de Denison* (Denison, 1996) que es un cuestionario autoadministrado diseñado para llevar a cabo un simple pero completo análisis de la cultura organizacional en base a los cuatro rasgos culturales y dimensiones subyacentes de la cultura organizacional y que influyen en la gestión empresarial. El cuestionario emplea 60 ítems distribuidos para las 12 subvariables con un total de 5 ítems cada una.

Para determinar las variables y dimensiones de la cultura organizacional se consideró como guía el procedimiento establecido por Denison (Denison et al., 2006; Denison & Neale, 1999) mediante el cual las puntuaciones para cada subvariable y variable se obtienen sumando los valores de las respuestas obtenidas en cada pregunta y calculando el promedio respectivo, esto debido a que las escalas del instrumento utilizado son aditivas, es decir, cada elemento de la escala está representado por un valor absoluto y de la suma total de estos valores se calcula el promedio para cada subvariable y variable respectivamente (A. Contreras & Gómez, 2018). En la Tabla 4 se detalla las variables y subvariables del modelo de Denison y la ubicación de los ítems que conforman el cuestionario (Anexo A).

Tabla 4

Cuestionario de Denison Variables y Subvariables

Dimensión	Subvariable	Ítems (preguntas)
Misión	Intención y Dirección Estratégica	21 – 25
	Metas y Objetivos	26 – 30
	Visión	56 – 60
Consistencia	Coordinación e integración	16 – 20
	Acuerdo	06 – 10
	Valores Clave	51 – 55
Involucramiento	Desarrollo de Destrezas	01 – 05
	Orientación de Equipo	46 – 50
	Empoderamiento	41 – 45
Adaptabilidad	Creación del Cambio	31 – 35
	Enfoque en el cliente	36 – 40
	Aprendizaje empresarial	11 – 15

Fuente: Elaboración propia

La validez y fiabilidad de este instrumento han sido demostradas satisfactoriamente en varios estudios similares relacionados con la cultura organizacional (Cantillo, 2013; Parco, 2018; Velasco, 2015). Según Bonavia et al. (2009), tanto este modelo como el cuestionario han sido aplicados en varios países, en diferentes tipos de organizaciones y mencionados por abundantes publicaciones.

A continuación, en la tabla 5, se exponen varios autores que han utilizado el modelo de Denison y el cuestionario en sus investigaciones.

Tabla 5

Estudios de Cultura Organizacional en base al Modelo de Denison

Autor	Estudio
Bonavia et al., (2009)	Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey
Burgos et al., (2017)	Análisis de la cultura organizacional entre los mandos altos, medios y bajos de una institución de educación superior, estudio de caso: Facultad de Ciencias Económicas Universidad de Guayaquil
Contreras y Gómez, (2018)	Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional
Denison et al., (2012)	Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys
Denison et al., (2006)	Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method
García (2017)	Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional
Martínez (2010)	Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison
Martínez et al., (2010)	Diagnóstico de la Cultura Organizacional como un elemento clave de la mejora organizacional: dos casos de aplicación en Chihuahua.
Montero (2018)	Diagnóstico de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la empresa Quintero Leather S.A.S utilización del modelo Denison
Parco (2018)	Adaptación de la Escala de Cultura Organizacional de Denison (DOCS) en colaboradores de un contact center - Lima, 2018
Velasco (2015)	Modelo de Cultura Organizacional y Alineación estratégica para una maquiladora de exportación

Fuente: Elaboración propia a partir de revisión de contenidos bibliográficos

1.5 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Las técnicas, es decir los procedimientos o formas de recolección de datos; y los instrumentos de recolección, es decir todos los recursos o formatos que han sido utilizados en la presente investigación fueron seleccionados y diseñados para recoger, codificar y procesar de la manera más conveniente la información y datos necesarios para responder a las preguntas de investigación y cumplir con los objetivos propuestos.

Tabla 6*Técnicas e Instrumentos para Recolección de Datos*

Técnicas	Instrumentos
Encuesta: Denison y Teletrabajo	Cuestionario autoadministrado (3)
Entrevista	Cuestionario semiestructurado
Grupos Focales	Cuestionario semiestructurado
Observación y análisis de contenido	Fichas de observación, archivos internos, otros

Fuente: Elaboración propia

1.5.1 Encuesta

La encuesta aplicada estuvo conformada por tres secciones y cada una de ellas incluyó un cuestionario autoadministrado de sencilla y fácil comprensión. Los tres cuestionarios se pueden observar en los **anexos A, B y C**.

La primera sección del cuestionario fue diseñada para realizar la medición de la cultura organizacional y para ello se utilizó el marco conceptual del Modelo de Cultura Organizacional de Daniel Denison. La segunda sección de la encuesta estuvo orientada a identificar la auto percepción de fortalezas y debilidades del personal frente a la ejecución del teletrabajo para lo cual se consideró óptimo incluir un cuestionario autoadministrado con 15 ítems de escala del tipo Likert pero con categoría intermedia par (Matas, 2018); y, finalmente la tercera sección permitió conocer la percepción de los trabajadores sobre ciertos factores de la empresa al momento de implementar el teletrabajo, para lo cual se consideró 12 ítems de escala del tipo Likert con categoría intermedia impar.

Figura 4*Escalas aplicadas en la Encuesta*

Sección 1				
Cuestionario: Cultura Organizacional de Denison				
Escala: Likert con categoría intermedia impar				
1	2	3	4	5
totalmente en desacuerdo	en desacuerdo	ni acuerdo ni desacuerdo	de acuerdo	totalmente de acuerdo

Sección 2					
Cuestionario: Trabajador - Teletrabajo					
Escala: Likert con categoría intermedia par					
1	2	3	4	5	6
muy bajo	bajo	medio bajo	medio alto	alto	muy alto

Sección 3				
Cuestionario: Empresa - Teletrabajo				
Escala: Likert con categoría intermedia impar				
1	2	3	4	5
mi empresa no hizo eso	ayudó muy poco	ayudó poco	ayudó algo	ayudó mucho

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Matas, 2018

1.5.2 Entrevista semiestructurada

Para la investigación cualitativa, se consideró una valiosa herramienta que es la entrevista semiestructurada que permitió profundizar sobre los principales rasgos de la cultura organizacional identificados en el estudio cuantitativo (Escribá & Bernabé, 2002). Esta técnica se aplicó de manera individual a cada participante. Tras la revisión del marco teórico, se elaboró un guion o cuestionario semiestructurado con 15 ítems o preguntas que permitieron profundizar en las experiencias y apreciaciones individuales de los entrevistados sobre los rasgos más significativos de la cultura organizacional. Para la estructuración de las preguntas se tuvo presente las variables descritas por Denison en su método de evaluación de cultura organizacional (ver tabla 4).

1.5.3 Grupos focales.

La investigación se completó con otra técnica de investigación cualitativa denominada grupo focal, gracias a la cual se pudo complementar la información ya obtenida a través de las encuestas y entrevistas (Hamui & Varela, 2013; Mella, 2000). Esta técnica de investigación basada en la discusión grupal facilitó la expresión natural de las personas que participaron en la investigación al momento de compartir sus percepciones y perspectivas sobre las características

más determinantes de la cultura organizacional, para ello se diseñó un cuestionario semiestructurado de 21 preguntas diseñadas para la indagación grupal y también fueron estructuradas teniendo en cuenta las variables de la cultura organizacional señaladas por Denison(1996) (ver Tabla 4).

1.5.4 Observación y análisis de contenido

Las técnicas de observación y análisis de contenido no representaron las principales fuentes de recolección pero se utilizaron de manera indirecta para complementar las tres técnicas antes descritas, ya que para obtener ciertos datos e información se revisó y analizó archivos internos de las empresas, de igual manera, a más de la indagación verbal a través de entrevistas y grupos focales se utilizó la observación para percibir e identificar ciertos rasgos y reacciones en el comportamiento del personal al momento de su participación.

1.6 Procedimiento

Una vez identificados los participantes y revisada la metodología de cada una de las técnicas de investigación mencionadas se procedió con la aplicación de dichos instrumentos.

1.6.1 Aplicación de la encuesta

La encuesta se aplicó a la totalidad de trabajadores que a la fecha de realización estuvieron activos en el Centro Cerámico. Para ello, teniendo en cuenta algunas recomendaciones de Hernández *et al.* (2014), previamente se procedió a socializar con todos los participantes el objetivo del estudio, las instrucciones para realizarla y se les indicó que la información proporcionada será totalmente confidencial y tendrá fines netamente académicos.

Debido a las condiciones de aislamiento y prohibición de jornadas laborales presenciales dispuestas tanto por parte del Gobierno Nacional como por las políticas del Protocolo de Bioseguridad vigentes en ese entonces y aprovechando las ventajas de los medios tecnológicos, las encuestas se realizaron de manera digital utilizando la aplicación Google Drive a excepción de dos casos que se aplicaron telefónicamente.

Para obtener las direcciones de correos personales y números telefónicos se accedió a los archivos de la empresa y se utilizó el documento denominado “Ficha Personal del Trabajador”.

Finalmente, los datos obtenidos fueron tabulados y codificados con la herramienta de Office Microsoft-Excel para luego ser procesados y analizados mediante el software estadístico SPSS versión 22.

1.6.2 Aplicación de entrevistas semiestructuradas

Las entrevistas semiestructuradas se realizaron de manera presencial en las instalaciones de las empresas y de manera virtual en los casos de teletrabajo. Las entrevistas se coordinaron con los trabajadores que ejercen jerárquicamente cargos de jefaturas o gerencias departamentales en Centro Cerámico. Para identificar a los trabajadores participantes se accedió a los archivos de las empresas y se revisó los respectivos organigramas.

Por políticas internas, no se permitió grabar videos del desarrollo de las entrevistas únicamente audios, para lo cual se indicó a cada participante que la información proporcionada será totalmente confidencial y con fines netamente académicos.

Para evidenciar el contenido de las entrevistas se utilizó la aplicación digital Samsung Voice Recorder. El tiempo promedio por entrevista fue de 15 minutos.

Finalmente, el contenido de cada entrevista grabada fue transcrito a Office Microsoft Word para posteriormente ser procesada y analizada con el software de análisis cualitativo de datos Atlasti.com versión 9.

1.6.3 Aplicación de grupos focales

Finalmente se procedió con la aplicación de los grupos focales que se llevaron a cabo en las instalaciones de las respectivas empresas, razón por la cual teniendo presente las limitaciones ocasionadas por la normativa legal vigente respecto al distanciamiento social y en base al cumplimiento de los Protocolos Internos de Bioseguridad del Centro Cerámico, se organizó únicamente un grupo focal en representación de cada área.

Cada grupo focal estuvo conformado por 8 trabajadores que fueron seleccionados aleatoriamente, procurando que intervenga por lo menos uno de cada departamento. Los participantes fueron trabajadores que desempeñan cargos jerárquicamente inferiores a una jefatura. Para identificar a los trabajadores participantes se accedió a los archivos de las empresas y se revisó los respectivos organigramas. El tiempo promedio por cada grupo focal fue de 45 minutos.

Por políticas internas, no se permitió grabar videos del desarrollo de las entrevistas únicamente audios, para lo cual se indicó a los participantes que la información proporcionada será totalmente confidencial y con fines netamente académicos. Para evidenciar el contenido de la interacción grupal se utilizó la aplicación digital Samsung Voice Recorder.

Finalmente, el contenido de cada grupo focal fue transcrito a Office Microsoft Word para posteriormente ser procesada y analizada con el software de análisis cualitativo de datos llamado Atlasti.com versión 9.

1.6.4 Triangulación de datos

El estudio cualitativo incluyó la aplicación de diferentes técnicas y herramientas, gracias a lo cual se generó una mayor cantidad, variedad y profundidad de datos por lo tanto se considerará la denominada triangulación de datos para vincular la información y consolidar descriptivamente los todos los resultados, tanto cuantitativos como cualitativos y que se obtuvieron con cada técnica aplicada. De esta manera, la triangulación permitió desarrollar la discusión de resultados de la investigación y corroborar la estructura y adecuación referencial de la recolección de datos para generar las conclusiones y recomendaciones de esta investigación (Hernández et al., 2014; Vildósola, 2009).

1.6.5 Principios éticos de la investigación

La investigación ha sido diseñada de tal manera que se respeten los siguientes principios éticos planteados por la Asociación Americana de Psicología (2010):

Integridad

- Citar todos los trabajos y fuentes previas consultadas.
- No manipular información.
- No alterar ni falsificar los resultados obtenidos durante la investigación.
- Promover la exactitud, honestidad y veracidad de la investigación.
- Adjudicar los créditos correspondientes a los autores de todo tipo de publicación utilizada (bibliografía, gráficos, material audiovisual, tablas de contenido, etc.)
- Preservar los derechos de propiedad intelectual.

Respeto por los derechos y la dignidad de las personas

- Proteger los derechos y garantías de los participantes en la investigación.
- Proteger la identidad de todos los participantes y colaboradores de la investigación.

- Garantizar y respetar la confidencialidad de la información proporcionada por cada participante.
- Garantizar que el uso de la información obtenida será únicamente para fines académicos.

CAPITULO II

2 RESULTADOS

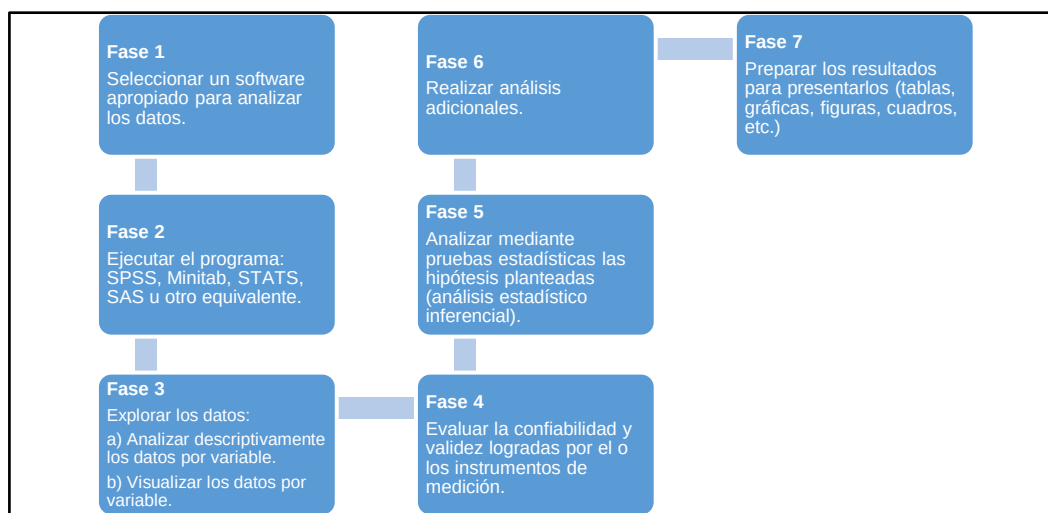
Teniendo en cuenta los objetivos planteados para la investigación, y a fin de exponer con la mayor claridad los resultados obtenidos, el presente capítulo se divide en dos fases, la primera para los resultados provenientes del estudio cuantitativo y la segunda para los resultados obtenidos mediante el estudio cualitativo.

2.1.1 Fase I - Estudio Cuantitativo

Los resultados obtenidos mediante las encuestas fueron procesados mediante el análisis estadístico recomendado por Hernández *et al.* (2014) que se puede revisar en la Figura 5

Figura 5

Procedimiento para realizar el Análisis Estadístico



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Hernández *et al.*, 2014, p. 272

El software seleccionado para llevar a cabo el análisis estadístico se denomina IBM SPSS Statistics versión 22. Por lo tanto, todos los resultados y análisis estadísticos aplicados se realizarán y presentarán mediante los outputs generados por este software.

2.1.2 Validez

La validez del instrumento metodológico seleccionado, cuestionario de cultura organizacional de Denison, se determinó con la aplicación del análisis factorial de tipo exploratorio, y también se

aplicó dos pruebas estadísticas que permitieron confirmar que efectivamente, el cuestionario puede ser procesado con el análisis factorial. Estas pruebas son: índice Kaiser-Meyer Olkin (KMO) que mide la adecuación de la muestra y determina la factibilidad para la aplicación del análisis factorial tal como indican Contreras y Gómez (2018) “permite verificar que los ítems del cuestionario efectivamente se relacionan con la teoría y son agrupados en factores que están respaldados conceptualmente (p. 66). De igual forma, se aplicó la prueba de Esfericidad de Bartlett que permite comprobar si la matriz de correlaciones es una matriz de identidad (Ferrando & Anguiano-Carrasco, 2010; Méndez & Rondón, 2012). Por lo tanto, estos test permiten demostrar la validez del instrumento metodológico aplicado dentro del estudio cuantitativo (A. Contreras & Gómez, 2018).

En cuanto a la interpretación, Alarcón (2013), señala que el índice KMO mientras más cercano a 1 esté mayor posibilidad para aplicar el análisis factorial existe y establece la siguiente clasificación para interpretar los valores KMO obtenidos:

- KMO mayor o igual a 90 se considera muy bueno
- KMO mayor o igual a 80 se considera bueno
- KMO mayor o igual a 70 se considera mediano
- KMO mayor o igual a 60 se considera regular
- KMO mayor o igual a 50 se considera malo
- KMO menor a 50 se recomienda no seguir con el análisis

En cuanto a la prueba de Esfericidad Bartlett el resultado debe tener una significancia inferior a 0,01 para demostrar que la matriz de datos es válida y se puede aplicar el análisis factorial (Parco, 2018).

Tabla 7

Prueba KMO y Test de Esfericidad de Bartlett - Cuestionario de Denison

Prueba de KMO y Bartlett-Cuestionario Denison		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,853
	Aprox. Chi-cuadrado	5,021,103
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	1,770,000
	Sig.	,000

Fuente: Elaboración propia a partir de outputs SPSS

El resultado de la prueba KMO para el cuestionario tiene una calificación de bueno y mediante la prueba de Esfericidad de Bartlett el cuestionario obtuvo un nivel de significancia menor a 0,001, por lo tanto, las dos pruebas demuestran que si se puede aplicar análisis factorial al cuestionario de cultura organizacional de Denison.

2.1.2.1 Análisis Factorial

La validez de la estructura interna de la variable cultura organizacional ha sido calculada mediante el denominado análisis factorial que es una técnica estadística de interdependencia en la cual no existe una variable respuesta ni variables independientes ya que todas las variables se analizan en conjunto. Esta técnica permite reducir un gran número de ítems a un conjunto más pequeño en función de la variabilidad de los elementos (variables) bajo el principio de que a mayor variabilidad o varianza de los datos mayor cantidad de información existe (López & Gutiérrez, 2018; Méndez & Rondón, 2012).

Considerando las características de este estudio, se aplicó el análisis factorial del tipo exploratorio ya que se busca de manera interna una estructura en base a un grupo menor de elementos, los mismos que ya han sido identificados a priori, es decir que empíricamente ya han sido reconocidos en base a modelos y teorías confirmadas.

Tabla 8

Determinación de Factores - Varianza total explicada - Método Kaiser

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	23,425	39,042	39,042	23,425	39,042	39,042	8,661	14,436	14,436
2	3,343	5,571	44,613	3,343	5,571	44,613	5,997	9,995	24,431
3	2,540	4,233	48,846	2,540	4,233	48,846	5,299	8,831	33,262
4	1,995	3,325	52,171	1,995	3,325	52,171	3,806	6,343	39,605
5	1,822	3,037	55,208	1,822	3,037	55,208	3,130	5,217	44,823
6	1,707	2,846	58,054	1,707	2,846	58,054	3,083	5,138	49,961
7	1,612	2,687	60,741	1,612	2,687	60,741	3,079	5,132	55,093
8	1,497	2,496	63,237	1,497	2,496	63,237	2,455	4,092	59,185
9	1,395	2,325	65,562	1,395	2,325	65,562	2,155	3,591	62,777
10	1,334	2,224	67,786	1,334	2,224	67,786	2,011	3,351	66,128
11	1,259	2,098	69,884	1,259	2,098	69,884	1,691	2,819	68,947
12	1,078	1,797	71,681	1,078	1,797	71,681	1,640	2,734	71,681
13	1,056	1,760	73,441						
14	1,037	1,729	75,170						
15	,938	1,563	76,733						
16	,879	1,465	78,198						
17	,833	1,388	79,585						
18	,807	1,345	80,931						
19	,759	1,266	82,196						
20	,719	1,198	83,394						
21	,671	1,118	84,512						
22	,615	1,026	85,537						
23	,590	,983	86,521						
24	,558	,931	87,451						
25	,549	,915	88,366						
26	,493	,821	89,187						
27	,468	,780	89,967						
28	,418	,696	90,663						
29	,413	,688	91,351						
30	,363	,604	91,956						

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
31	,352	,586	92,542						
32	,338	,563	93,105						
33	,306	,509	93,614						
34	,303	,505	94,120						
35	,290	,483	94,602						
36	,282	,471	95,073						
37	,265	,442	95,516						
38	,241	,402	95,917						
39	,234	,390	96,307						
40	,210	,349	96,657						
41	,204	,341	96,997						
42	,183	,306	97,303						
43	,172	,286	97,589						
44	,157	,262	97,851						
45	,150	,250	98,100						
46	,136	,227	98,327						
47	,125	,208	98,535						
48	,116	,194	98,729						
49	,107	,179	98,908						
50	,104	,173	99,081						
51	,091	,151	99,232						
52	,082	,136	99,368						
53	,074	,123	99,491						
54	,067	,111	99,602						
55	,059	,098	99,700						
56	,047	,078	99,779						
57	,042	,070	99,848						
58	,035	,058	99,906						
59	,031	,052	99,958						
60	,025	,042	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: elaboración propia a partir de los outputs de SPSS

Para identificar el número de factores en el instrumento se aplicó el Método Kaiser según el cual un ítem puede ser considerado dentro de la escala siempre que su valor sea igual o mayor a 1. Considerando la teoría metodológica, en la Tabla 8 se observa que para el instrumento de cultura organizacional el número de factores identificado fue de 12 y en conjunto representan el 71.68% de la varianza acumulada.

Por lo tanto, el análisis factorial exploratorio permitió reducir los 60 ítems a un grupo más pequeño de elementos que en este caso representan a las 12 subvariables de la cultura organizacional que ya han sido teóricamente definidas por Denison (1996).

Finalmente, en la Tabla 9 se detalla los componentes de cada componente identificado, para lo cual se aplicó el método Varimax con normalización Kaiser.

Tabla 9

Matriz de Componentes Rotados - Método Varimax Normalización Kaiser

[illegible]

Ítems	Componentes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
el nivel que dispone de la mejor información												
Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos			0.459									
Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles			0.457									
Este grupo tiene una cultura claramente marcada			0.433									
La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar				0.796								
Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno				0.570								
Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas				0.474								
Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios				0.456								
La innovación es algo que fomenta la empresa				0.391								
Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					0.783							
Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					0.720							
Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					0.367							
Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					0.215							
La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas						0.631						
La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva						0.559						
Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen						0.475						

Ítems	Componentes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar							0.663					
La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones							0.616					
El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano							0.539					
Los grupos y “NO” los individuos son los principales pilares de esta organización							0.398					
Los intentos de realizar cambios suelen generar resistencia por parte del equipo								0.786				
Muchas ideas «se pierden por el camino»								0.635				
A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave								0.452				
Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización									0.730			
Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes									0.726			
La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara									0.345			
Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas										0.750		
Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible										0.446		
Respondemos bien a los cambios del entorno										0.444		
A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo												0.810

Método de extracción: análisis de componentes principales

Método de rotación: Varimax con normalidad Kaiser.

La rotación ha convergido en 35 iteraciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de los outputs generados en SPSS

Finalmente, la Tabla 9 que corresponde a la matriz de componentes rotados y demuestra que luego de aplicar el método Varimax con Normalidad Kaiser si se obtuvieron 12 factores

compuestos de mínimo 2 variables, por lo tanto, si se consideran factores válidos para evaluar la cultura organizacional.

2.1.3 Confiabilidad

La coherencia o consistencia del instrumento que representa el modelo teórico que guiará el estudio se determinó mediante la prueba Alfa de Cronbach. Esta prueba es un factor que permite estimar la fiabilidad mediante el grado de relación entre sí que muestran los ítems que componen el instrumento, en este caso los 60 ítems del Cuestionario de Cultura Organizacional de Denison. A pesar de no existir una declaración formal y explícita que determine cuándo el valor del coeficiente obtenido es válido o no, varios autores mencionan y recomiendan que mientras más cercano al número 1 se encuentre el coeficiente resultante mayor consistencia interna tendrá el instrumento y por ende mayor confiabilidad (George & Mallery, 2003; Gliem & Gliem, 2003; Hernández et al., 2014).

A continuación, se detalla una clasificación realizada por George y Mallery (2003) para determinar la confiabilidad del coeficiente Alfa de Cronbach (p.231).

- Alfa de Cronbach mayor a 0.9 excelente
- Alfa de Cronbach mayor a 0.8 bueno
- Alfa de Cronbach mayor a 0.7 aceptable
- Alfa de Cronbach mayor a 0.6 cuestionable
- Alfa de Cronbach mayor a 0.5 pobre
- Alfa de Cronbach menor a 0.5 inaceptable

En base a la clasificación anterior, se procedió a aplicar la prueba Alfa de Cronbach al cuestionario de cultura organizacional de Denison, el mismo que si bien, previamente ya ha sido probado por especialistas, se consideró conveniente corroborar la coherencia y los resultados obtenidos se detallan en la Tabla 10.

Tabla 10

Estadística de fiabilidad: Resultados Alfa de Cronbach Cuestionario de Denison

Cuestionario	Número de casos	Casos válidos	Casos Excluidos	Número de elementos procesados (ítems-preguntas)	Alfa de Cronbach	Calificación
Denison Cultura Organizacional	104	0	0	60	0.964	excelente

Fuente: Elaboración propia a partir de outputs SPSS

Como se observa en la Tabla 10, el coeficiente Alfa de Cronbach obtenido para el instrumento tiene una calificación de excelente, lo que demuestra que el cuestionario si tienen coherencia interna y por lo tanto si garantiza la confiabilidad de los resultados obtenidos con este instrumento de recolección de datos. Los resultados de la validación demuestran también que no fue necesario eliminar ningún elemento del cuestionarios para asegurar la fiabilidad, lo que significa que fue diseñado correctamente.

2.1.4 Características demográficas y laborales de la población

Se procede a identificar las principales características demográficas y laborales de los trabajadores que conformaron la población objeto de estudio, ya que estas características son muy importantes dentro del estudio de la cultura organizacional del Centro Cerámico.

Tabla 11

Procesamiento de Casos: Válidos y Perdidos

N	Área	Género	Edad _ rango	Antigüedad _ rango	Nivel Jerárquico
Válido	104	104	104	104	104
Perdidos	0	0	0	0	0
Total	104	104	104	104	104

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

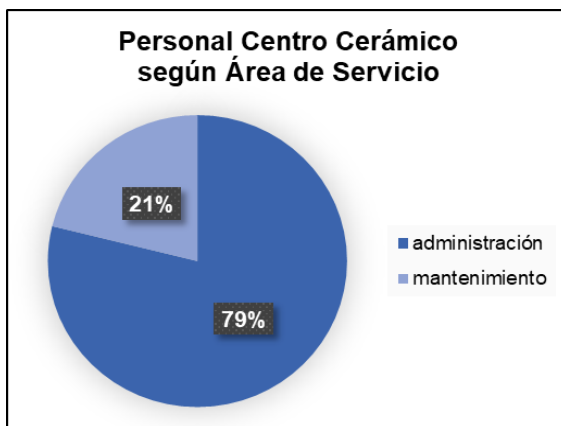
La Tabla 11 demuestra que para el estudio cuantitativo participaron 104 trabajadores y que el programa SPSS procesó completamente 104 casos, es decir no hubo datos perdidos, por lo tanto, los resultados estadísticos representarán al 100% de la población identificada en la Tabla 3. Este nivel de participación es muy importante para el estudio y para la consecución de los objetivos planteados.

Tabla 12*Tabla de Frecuencias: Área, Género, Edad, Antigüedad y Nivel Jerárquico*

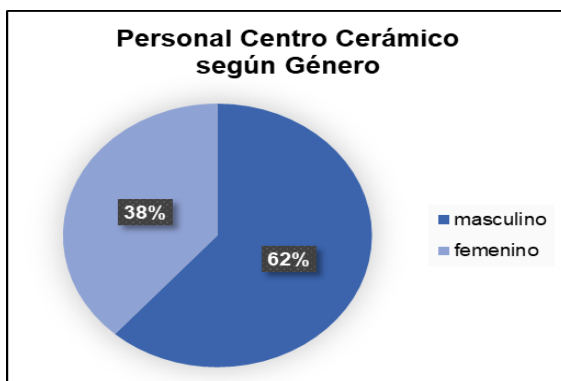
Tabla de Frecuencias				
Área	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
administración	82	78.85%	78.85%	78.85%
mantenimiento	22	21.15%	21.15%	100.00%
Total	104	100%	100%	
Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
masculino	64	61.54%	61.54%	61.54%
femenino	40	38.46%	38.46%	100.00%
Total	104	100%	100%	
Edad _ rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
hasta 20 años	3	2.88%	288.46%	2.88%
de 21 hasta 35 años	36	34.62%	34.62%	37.50%
de 36 hasta 50 años	50	48.08%	48.08%	85.58%
de 51 hasta 65 años	13	12.50%	12.50%	98.08%
mayor a 65 años	2	1.92%	1.92%	100.00%
Total	104	100%	100%	
Antigüedad _ rango	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
menor a 1 año	3	2.88%	2.88%	2.88%
entre 1 y 5 años	44	42.31%	42.31%	45.19%
entre 6 y 10 años	27	25.96%	25.96%	71.15%
entre 11 y 15 años	11	10.58%	10.58%	81.73%
entre 16 y 20 años	7	6.73%	6.73%	88.46%
mayor a 20 años	12	11.54%	11.54%	100.00%
Total	104	100%	100%	
Nivel Jerárquico	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
jefaturas	14	13.5	13.5	13.5
no jefaturas	90	86.5	86.5	100.0
Total	104	100.0	100.0	

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos con SPSS

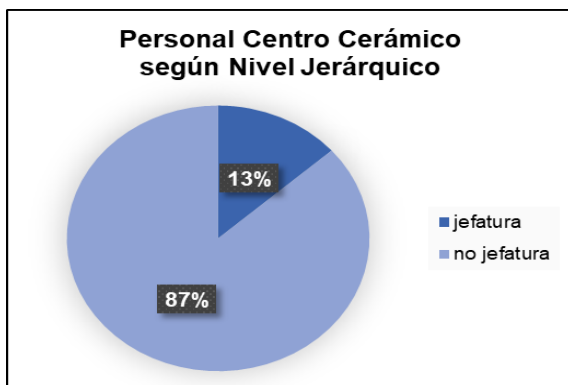
En la Tabla 12 se detalla las variables demográficas que caracterizan al personal del Centro Cerámico que participó en la investigación. A continuación, se procede a analizar cada una de estas características de tal manera que complementen el estudio del perfil cultural.

Figura 6*Personal Centro Cerámico según Área de Servicio***Fuente:** Elaboración propia en base a resultados SPSS

Considerando el tipo de actividad que cumplen las empresas que representan el Centro Cerámico (Figura 1) el personal se divide en dos grupos clasificados según el área de servicio a la que pertenecen y la Figura 6 demuestra claramente que el personal que presta servicios administrativos supera significativamente al personal que se desempeña en el área de mantenimiento.

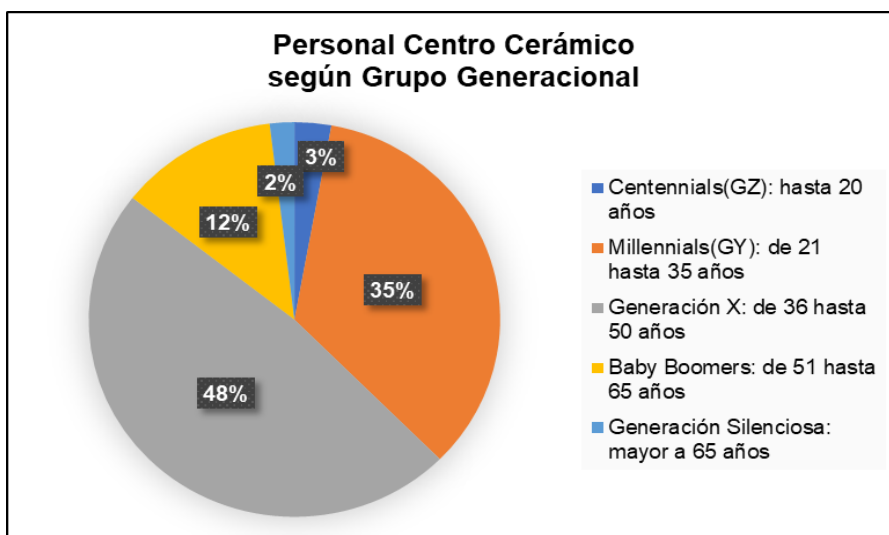
Figura 7*Personal Centro Cerámico según Género***Fuente:** elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

La Figura 7 demuestra que el personal masculino casi duplica en cantidad respecto al personal femenino, sin embargo, esto se debe a que el área de mantenimiento en su totalidad está conformada por personal de género masculino.

Figura 8*Personal según Nivel Jerárquico*

Fuente: Elaboración propia de partir de resultados de SPSS

La distribución del personal en cuanto a nivel jerárquico indica que el 13% del total corresponde a trabajadores que se desempeñan en cargos de jefaturas departamentales mientras que el 87% involucra al resto de personal y que se desempeñan en cargos de analistas, supervisión, coordinaciones, asistencias y obreros, pero que para efectos del presente estudio se generalizó bajo la denominación “no jefaturas” como indica la Figura 8.

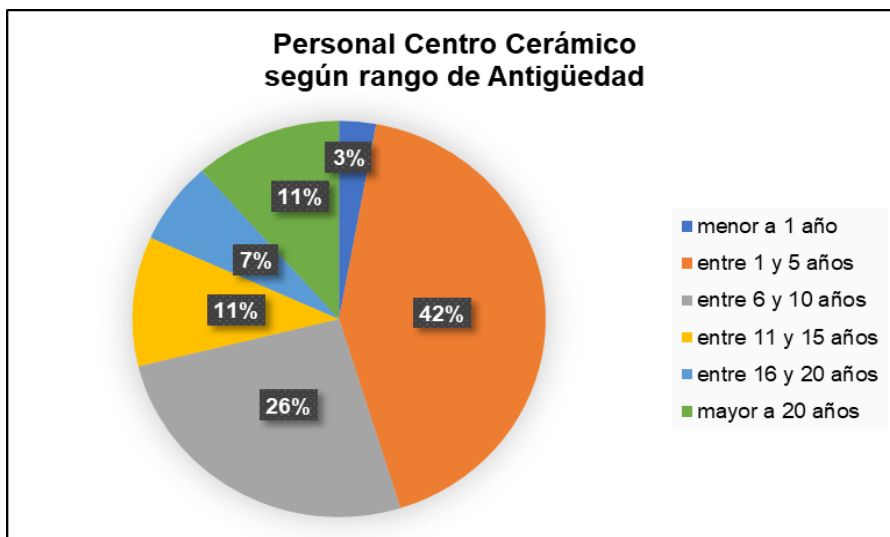
Figura 9*Personal Centro Cerámico según Rango de Edad*

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

Una característica que es muy importante mencionar dentro del estudio de la cultura organizacional del Centro Cerámico, es la presencia de varios grupos generacionales y que según la clasificación determinada por Díaz *et al* (2017), en el Centro Cerámico labora personal que pertenece a generaciones que van desde los denominados Generación Silenciosa hasta quienes pertenecen a la Generación Z o Centennials (Díaz et al., 2017). En la Figura 9 se expone esta variedad de generaciones y se observa que el 82% del personal se encuentra en una edad comprendida entre los 21 y 50 años de edad representando a las Generación X y Generación Y o Millennials.

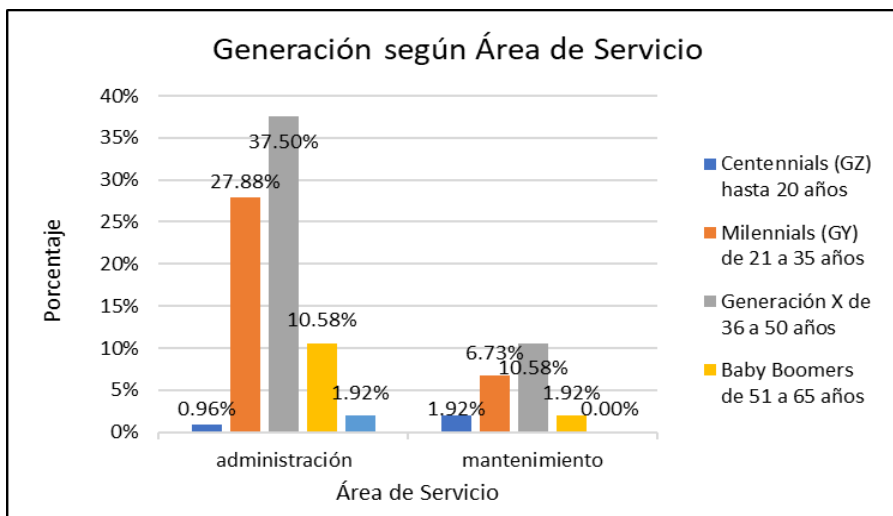
Figura 10

Personal Centro Cerámico según rango de Antigüedad

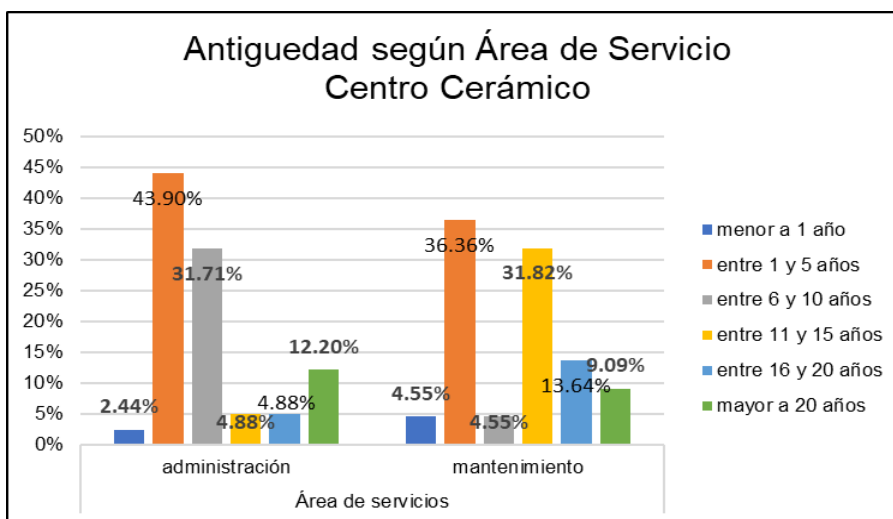


Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de SPSS

De igual importancia se consideró la antigüedad de los trabajadores y en la Figura 10 se demuestra que el 79% del personal tiene una antigüedad entre 1 y 15 años mientras que el personal que tiene menos de un año de servicios es de tan sólo 3%, esto llama la atención ya que indica que la rotación del personal es mínima. Por lo tanto, la antigüedad también representa un factor relevante en el estudio de la cultura organizacional del Centro Cerámico.

Figura 11*Personal Centro Cerámico - Generación según Área de Servicio***Fuente:** Elaboración propia a partir del output de SPSS

Se estimó conveniente comparar las variables área & edad para demostrar que tanto en el área de servicios administrativos como de mantenimiento existe personal que pertenece a los diferentes grupos generacionales, que van desde los denominados Centennials (GZ) hasta los denominados Generación Silenciosa según se muestra en la Figura 11.

Figura 12*Personal Centro Cerámico - Antigüedad según Área de Servicio***Fuente:** Elaboración propia en base a resultados SPSS

Según se muestra en la Figura 12, se comparó las variables área & antigüedad y se observa que hay mayor antigüedad en las empresas administrativas, sin embargo, en el área de mantenimiento la mayoría de los trabajadores poseen una antigüedad entre 5 y 15 años de servicio que también es un muy considerable.

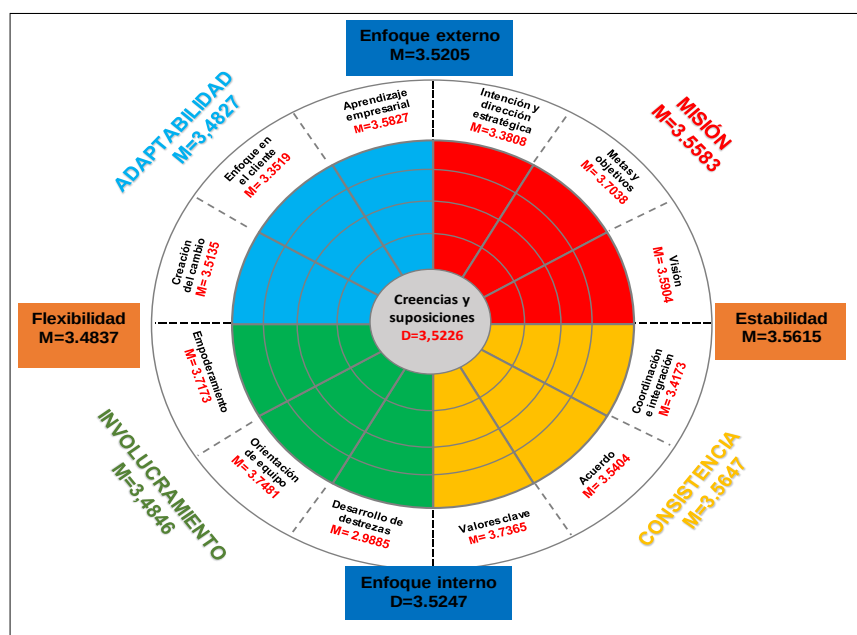
2.1.5 Resultados del Perfil de Cultura Organizacional

Antes de exponer los resultados, se consideró importante recalcar que el modelo de Denison que ha sido aplicado en el presente estudio no tiene como fin medir la cultura organizacional del Centro Cerámico, sino analizar los atributos y características que conforman su perfil cultural. Por ello, los resultados que se detallan representan la opinión, apreciación o creencias que los miembros de la organización tienen sobre las diversas características de su perfil cultural.

El perfil cultural para el Centro Cerámico se describe en la Figura 13 y se obtuvo al amparo del procedimiento establecido por Denison (1996), autor del método teórico aplicado, y también en base a varios materiales desarrollados por el mismo autor como el Denison Culture Survey DOCS- Guide Facilitator (Denison & Neale, 1999), Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys (Denison et al., 2012) y el Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method (Denison et al., 2006).

Figura 13

Perfil de Cultura Organizacional del Centro Cerámico



Fuente: Elaboración propia en base a resultados SPSS

La Figura 13 representa el perfil de cultura organizacional del Centro Cerámico que en base al modelo de Denison (1996), obtuvo una puntuación media total de 3,5226, valor promedio que se ubica por debajo del cuartil 2 según los resultados expuestos en la Tabla 13.

Tabla 13

Cultura Organizacional - Estadísticos: Media y Cuartiles

	N	Válido Perdidos	104 0
Media			3,5226
Mínimo			1,12
Máximo			4,72
Percentiles	25		3,4000
	50		3,6167
	75		3,8000

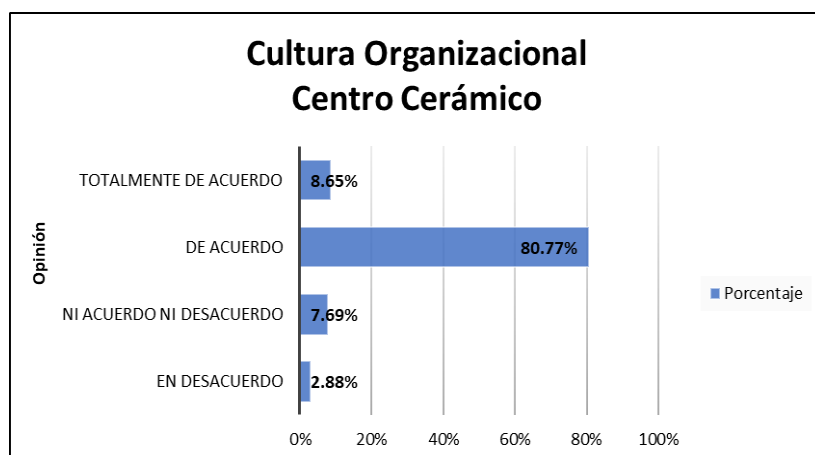
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos en SPSS

Esta puntuación, si bien no es mala, demuestra que la organización aún puede hacer más para generar un mayor impacto positivo en su perfil cultural mediante esfuerzos constantes encaminados a buscar crear y aprovechar oportunidades de mejora continua.

El análisis general del perfil cultural expone los resultados de las actitudes, opiniones o creencias que los encuestados tienen respecto a los atributos que conforman la cultura de su organización que es el Centro Cerámico. Estos resultados están presentados en términos de frecuencia o porcentaje y en la Figura 13 se puede conocer la opinión o apreciación global de los participantes respecto a la cultura de su organización.

Figura 14

Cultura Organizacional - Resultados Opinión



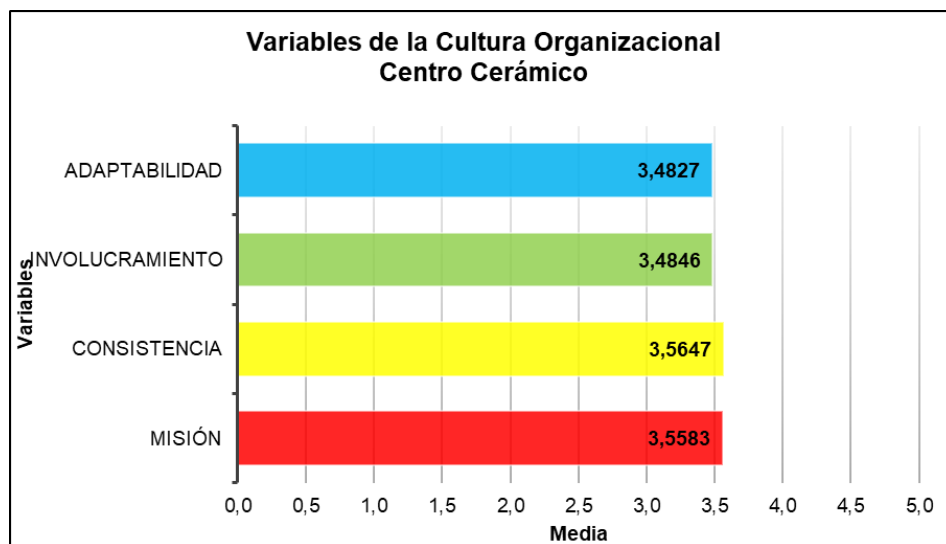
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de SPSS

La Figura 14, permite apreciar los resultados que representan la opinión del personal encuestado del Centro Cerámico respecto a la cultura de su organización. Estos resultados son determinantes y reflejan que el 80.77% del personal opina estar de acuerdo con el perfil cultural y el 8.65% está totalmente de acuerdo, estos dos grupos representan la mayoría del personal, frente a un 7.69 que mantiene una opinión neutral y un 2.88% que opina estar en desacuerdo. El resultado obtenido es determinante y significa que la mayoría del personal muestra una actitud positiva frente a su cultura organizacional lo que resulta positivo para la empresa.

Para ampliar un poco más el análisis de los resultados correspondientes al perfil cultural del Centro Cerámico, en la Figura 15 se puede revisar de manera individual las medias o promedios obtenidos para cada una de las variables que representan las características la cultura organizacional.

Figura 15

Cultura Organizacional del Centro Cerámico - Variables



Nota: Los puntajes se presentaron con cuatro posiciones decimales para apreciar las diferencias

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos en SPSS

La Figura 15 demuestra que la variable más destacada corresponde a consistencia y alcanza una media de 3,5583 que según el autor Denison (1996), significa que la empresa si se esfuerza por crear y mantener una dirección basada en el apoyo consensuado lo que se evidencia con el nivel de compromiso que demuestra el personal; y, de igual manera implica que los miembros de la organización si reconocen los valores internos como un factor fundamental y los consideran necesarios para su diaria interacción. La consecución de estos factores facilita una mayor y mejor coordinación e integración entre los miembros de la organización, lo cual se convierte también en

un mecanismo de control ya que todos saben qué hacer y que no. Por lo tanto, las organizaciones si son consistentes y promueven la integración pueden alcanzar un desempeño efectivo.

Por otro lado, las variables que obtuvieron los puntajes más bajos y que difieren por milésimas son involucramiento con 3.4846 y adaptabilidad con 3.4827. Para Denison (1996), la variable involucramiento tiene que ver con la capacidad de la empresa para conformar equipos y desarrollar a cada uno de sus miembros, mientras que la variable adaptabilidad representa la capacidad de la organización para adaptarse y aprender del entorno, por lo tanto, los puntajes obtenidos para estas variables dejan en evidencia que la organización debe buscar la manera de mejorar estas características que son indispensables en el camino hacia un desempeño efectivo.

Tabla 14

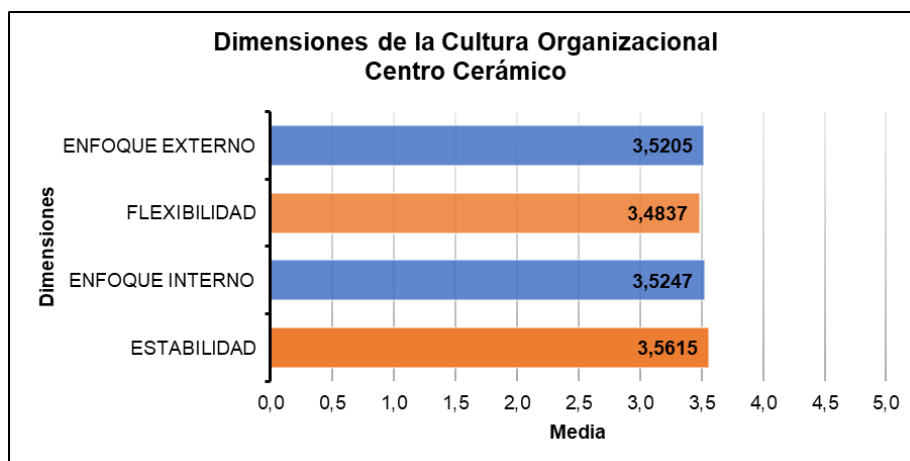
Variables de la Cultura Organizacional - Estadísticos Media y Cuartiles

Variables		Consistencia	Involucramiento	Adaptabilidad	Misión
N	Válido	104	104	104	104
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3.5647	3.4846	3.4827	3.5583
Mínimo		1.20	1.13	1.07	1.07
Máximo		4.67	4.53	4.67	5.00
Percentil	25	3.3500	3.2667	3.3333	3.3333
	50	3.6667	3.5333	3.6000	3.6667
	75	3.8667	3.8667	3.7333	3.9333

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos en SPSS

La Tabla 14 muestra los valores estadísticos para cada una de las variables, y permite ver que en general la puntuación mínima fue de 1.07 y la máxima se ubicó en 4.67, también se observa que en todos los casos la media se encuentra por debajo del cuartil 2.

Por otro lado, Denison (1996), considera que el perfil cultural debe exponer los resultados obtenidos para las dimensiones subyacentes que refuerzan la cultura organizacional ya que estas cuatro fuerzas al ser opuestas generan tensiones y provocan reacciones e interacciones que terminan convirtiéndose en una tendencia representativa de la cultura organizacional.

Figura 16*Cultura Organizacional – Dimensiones*

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de SPSS

En el caso de la cultura organizacional del Centro Cerámico, en la Figura 16 se puede ver que la dimensión estabilidad es la de mayor puntuación con una media de 3,5615, lo que según Denison (1996), la organización tiende más a la seguridad y estabilidad antes que a la aventura e incertidumbre. Esto significa que a pesar de que la empresa demuestre cierta solidez operacional, buscará ser más tradicionalista y valora más la seguridad antes que el riesgo, no se conforma sólo con la preocupación, sino que requiere mucha proactividad y creatividad para constantemente proponer acciones de mejora.

Tabla 15*Dimensiones Cultura Organizacional - Estadísticos Media y Cuartiles*

Dimensiones		Estabilidad	Enfoque Interno	Flexibilidad	Enfoque Externo
N	Válido	104	104	104	104
	Perdidos	0	0	0	0
Media		3.5615	3.5247	3.4837	3.5205
Mínimo		1.13	1.17	1.10	1.07
Máximo		4.83	4.60	4.60	4.83
Percentiles	25	3.3667	3.2917	3.3417	3.3750
	50	3.6667	3.6000	3.5833	3.6000
	75	3.9000	3.8583	3.7667	3.8000

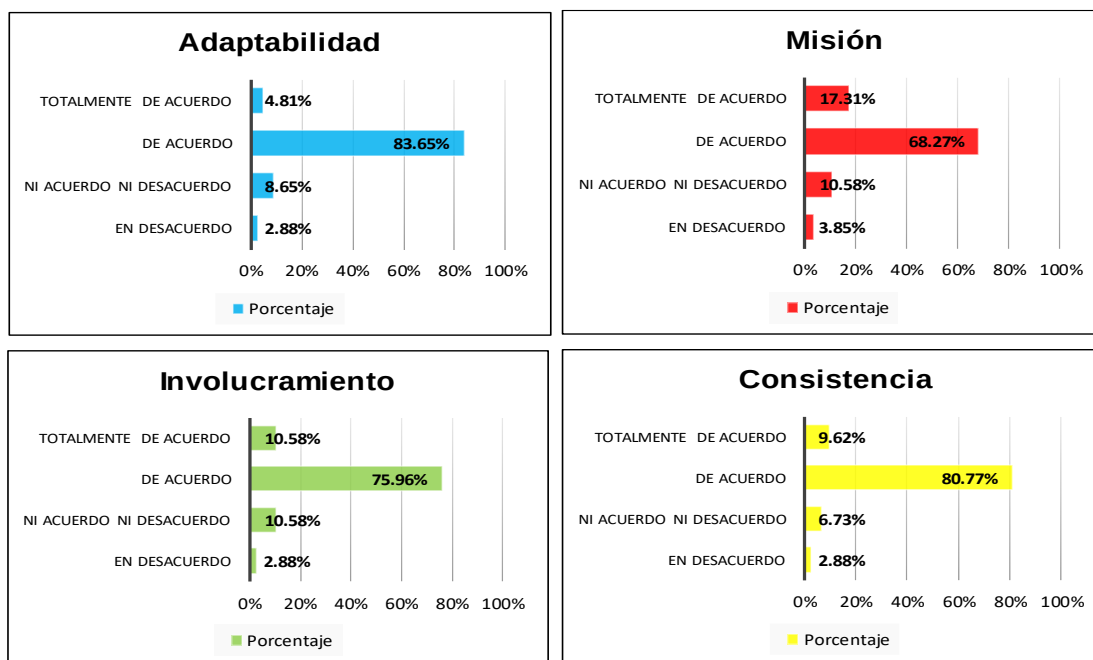
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos en SPSS

La Tabla 15 expone los resultados estadísticos para las cuatro dimensiones subyacentes de la cultura organizacional del Centro Cerámico y se puede observar que en general la puntuación mínima fue de 1.07 y la máxima alcanzó 4.83, también en los cuatro casos, la media se ubica por debajo del cuartil 2.

Finalmente, el análisis global de la cultura organizacional se completa con los resultados que representan la opinión de los colaboradores frente a cada variable que compone el perfil cultural.

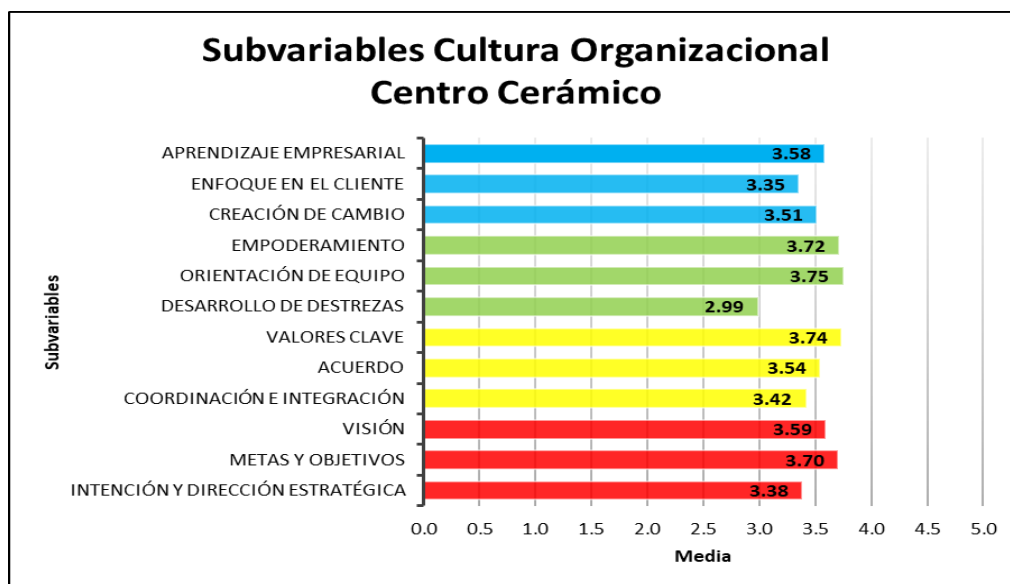
Figura 17

Variables – Opinión



Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de SPSS

En la Figura 17 se puede observar que más del 75% de los participantes demostraron estar entre “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” con las cuatro variables de la cultura organizacional, y en el caso de la variable consistencia se registró que el 90.39% de los participantes aceptan las particularidades de esta variable. Por otro lado, el 10.58% de los encuestados decidieron mantener una opinión neutral es decir “ni de acuerdo ni desacuerdo” con las variables de involucramiento y misión, y respecto a esta última variable el 3.85% de los participantes demostraron estar “en desacuerdo. Un dato relevante y que resulta positivo para la organización es que la escala aplicada en el estudio considera cinco niveles siendo el más bajo totalmente en desacuerdo y en los resultados obtenidos no se observa personal que rechace las características culturales del Centro Cerámico. Por lo tanto, los resultados obtenidos demuestran que definitivamente la mayoría del personal mantiene un concepto positivo de las variables que influyen en la cultura de la organización y que perciben diariamente en la ejecución de sus funciones.

Figura 18*Subvariables - Media*

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de SPSS

La Figura 18 muestra las 12 subvariables que si han sido identificadas mediante la aplicación del modelo teórico y se indican sus respectivos promedios. Según los resultados, las subvariables más altas son: orientación de equipo, valores clave, empoderamiento y metas y objetivos que tienen una media entre 3,70 y 3,75, mientras que las de menor puntuación son: intención y dirección estratégica con 3.38, enfoque en el cliente con 3.35 y la más preocupante que es desarrollo de destrezas que obtuvo 2,99 siendo la media más baja del estudio.

De manera general, si bien las puntuaciones obtenidas no son malas, a excepción de la subvariable desarrollo de destrezas, es evidente que las características que conforman el perfil de la organización requieren ser gestionadas para que la apreciación u opinión de los colaboradores sea incluso mayor a la que actualmente se puede percibir.

La siguiente parte está enfocada en describir de manera individual los resultados obtenidos para cada variable, subvariable y dimensión que conforma el perfil cultural del Centro Cerámico.

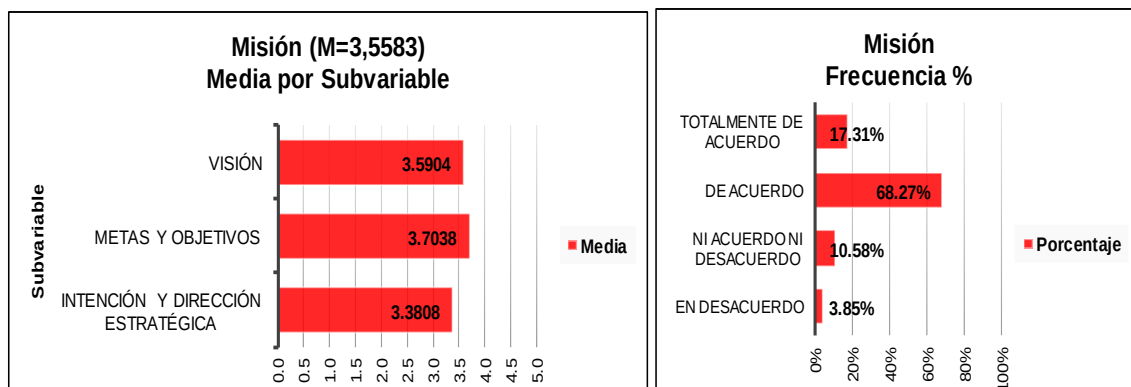
2.1.5.1 Misión – Resultados

Los resultados que se obtuvieron para la variable misión se detallan en la Figura 18 y dejaron ver que la organización aún debe esforzarse por definir de manera más clara y concreta la dirección

que desea que todos sus miembros sigan. De las cuatro variables es la más crítica ya que obtuvo la menor puntuación.

Figura 19

Misión - Promedio y Frecuencia



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

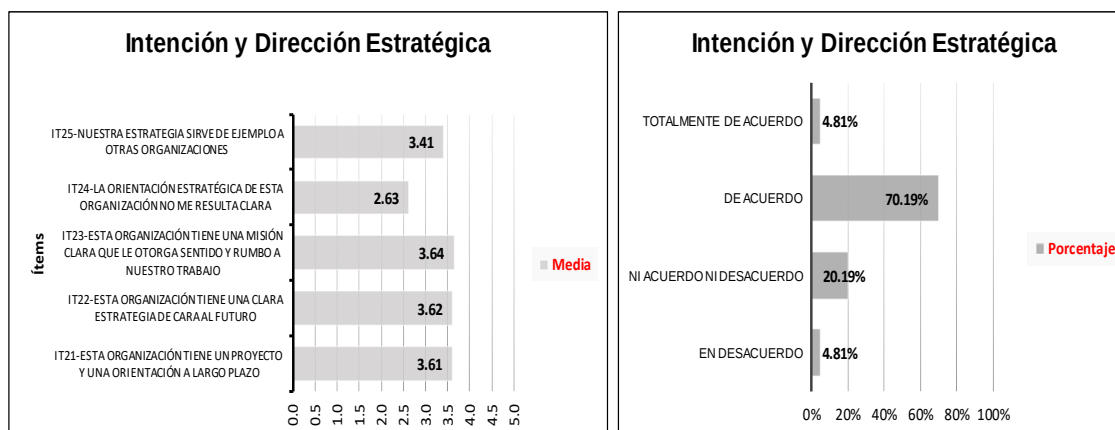
Según lo descrito por Denison (1996), esta variable condensa de manera general la capacidad de la organización para definir estrategias y metas que guíen a sus colaboradores hacia la consecución de la visión y en la Figura 19 se observa las medias obtenidas para las tres subvariables, la de mayor puntuación corresponde a metas y objetivos con un promedio de 3.7038, lo que significa que dentro del perfil cultural del Centro Cerámico los trabajadores si consideran que hay un direccionamiento dentro de la organización, es decir que si perciben que por parte de la empresa hay estrategias, metas, objetivos y visión.

Finalmente, los resultados también revelan que el 85.58% de los encuestados están entre “de acuerdo y totalmente de acuerdo” con las tres subvariables lo que significa que a pesar no estar claramente definida una visión y una dirección organizacional los trabajadores del Centro Cerámico están comprometidos con el cumplimiento de metas y objetivos.

2.1.5.1.1 Intención y Dirección Estratégica

Figura 20

Intención y Dirección Estratégica – Promedio por Ítem y Frecuencias



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

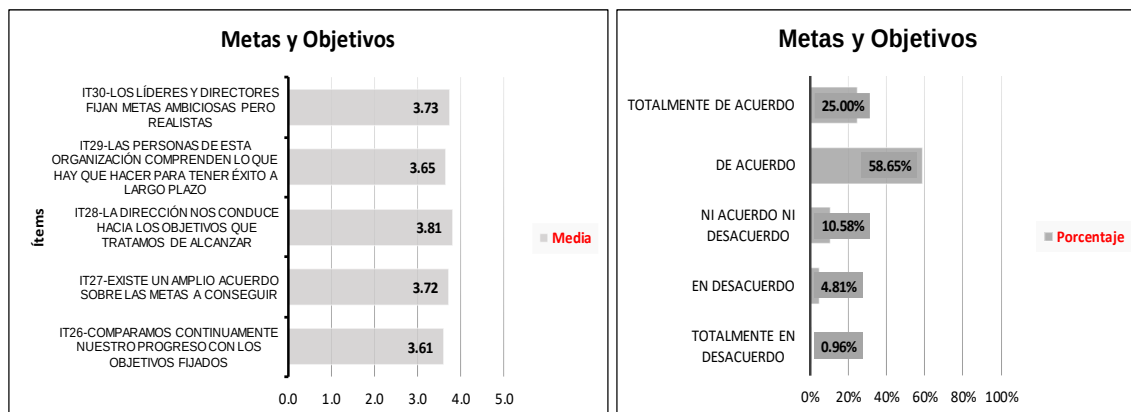
La Figura 20 detalla que el ítem 23 obtuvo la mejor puntuación con una media de 3.64 y refleja que el Centro Cerámico si tiene una misión definida que marca el rumbo a seguir de sus colaboradores y está ligada al ítem 22 que con una media de 2.63 muestra que la empresa tiene un estrategia diseñada a futuro, sin embargo el ítem 24 que obtuvo una media de 2.63 siendo la más baja, incluso del estudio en general, tiene que ver con que la orientación estratégica del Centro Cerámico no es del todo clara, lo que implica que como organización le falta es comunicar y socializar de manera clara con sus colaboradores esta dirección que pretende seguir para alcanzar su propósito, según lo demuestra el ítem 25 que indica que la estrategia organizacional aún no ha sido empleada como guía a otras empresas.

Finalmente, se puede apreciar que el 75% del personal tiene un criterio entre “de acuerdo y totalmente de acuerdo” con esta característica cultural.

2.1.5.1.2 Metas y Objetivos

Figura 21

Metas y Objetivos – Promedio y Frecuencia por Ítem



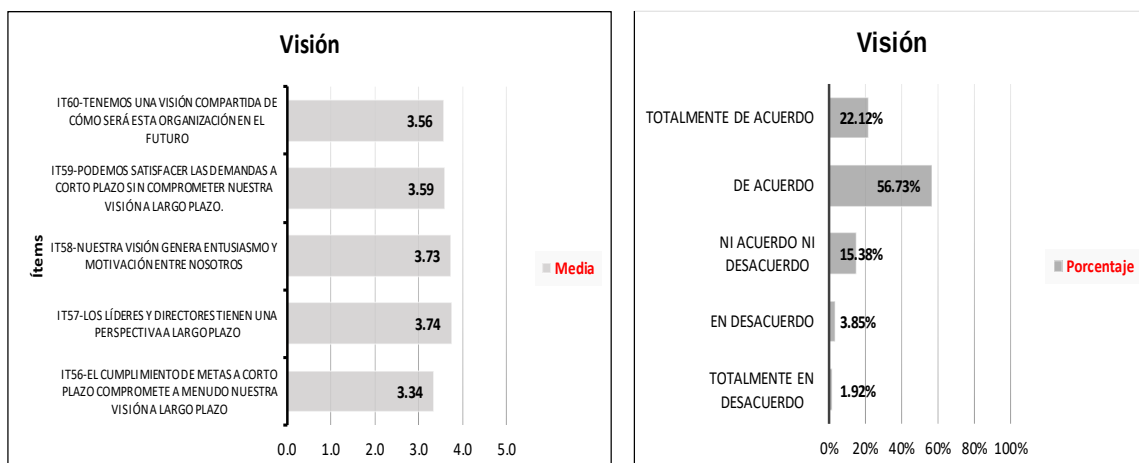
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de SPSS

Por otro lado, la Figura 21 deja en evidencia que el ítem 28 es el mejor puntuado y significa que la dirección del Centro Cerámico si se conduce hacia el cumplimiento los objetivos organizacionales fijados y también los ítems 30 y 27 corroboran que los líderes y directivos del Centro Cerámico si se esfuerzan por fijan metas ambiciosas y realistas para la organización, de igual manera demuestran apertura y promueven una cultura en la que si se acepte generar acuerdos sobre las metas a cumplir. Sin embargo, el ítem 29 que tuvo la media más baja, corrobora que el personal no tiene claro lo que hay que hacer para cumplir con el propósito organizacional., y para Denison (1996) esto debe mejorar ya que considera que probablemente la variable misión sea la más importante porque de esta dependerá el camino que trace la organización para que sus miembros se alineen y lleguen a los objetivos planteados. Finalmente, los resultados muestran también que el 83.65% del personal si están de acuerdo con que los directivos del Centro Cerámico fijan metas para la organización y tratan de guiar s su personal para la consecución de las mismas.

2.1.5.1.3 Visión

Figura 22

Visión Media y frecuencias

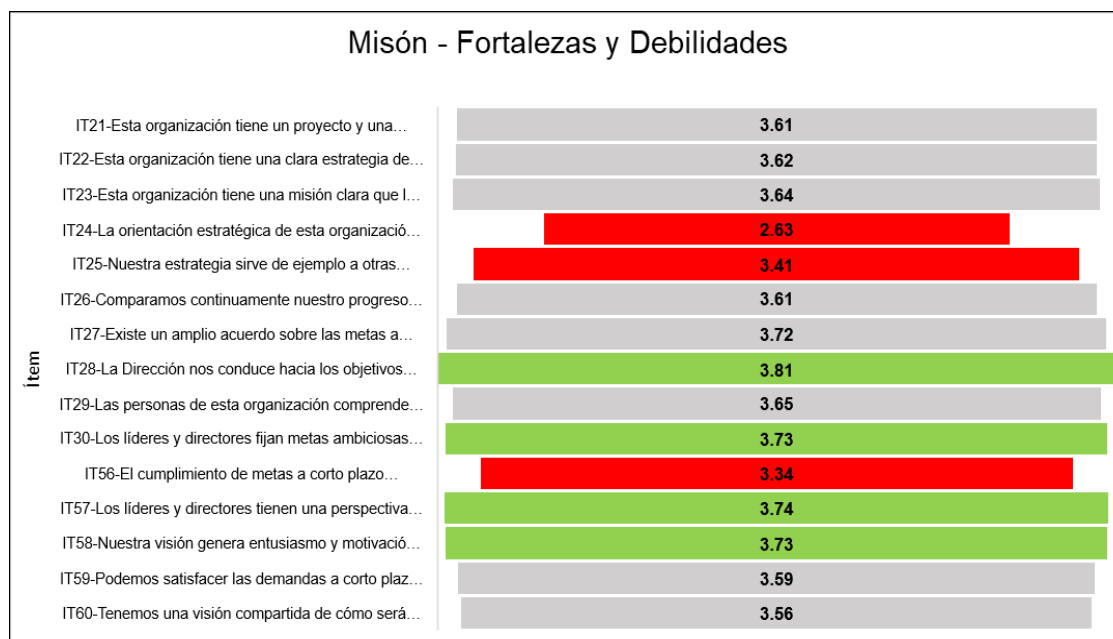


Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de SPSS

En la Figura 22, los ítems 57 y 58 al ser los mejor puntuados, reflejan que el Centro Cerámico si cuenta con una perspectiva a largo plazo y que se transmite con entusiasmo entre sus colaboradores, pero según el ítem 56 que fue el más bajo la organización si debe encaminar los objetivos de corto plazo para alcanzar la visión establecida y que asociando con las otras dos subvariables, es evidente que hace falta comunicación y socialización de la intención y el propósito que tiene la organización con sus colaboradores. Esta situación se asocia con el criterio de los trabajadores, quienes únicamente el 78.85% están de acuerdo y totalmente de acuerdo mientras que más del 20% del personal mantiene una posición neutral y en desacuerdo.

Fortalezas y Debilidades - Misión

Finalmente, se consideró conveniente identificar para cada variable los ítems con las puntuaciones más altas y más bajas ya que esta información resulta determinante y permitirá que la organización pueda tener una perspectiva más específica sobre las fortalezas y debilidades asociadas a cada variable.

Figura 23*Misión - Fortalezas y Debilidades*

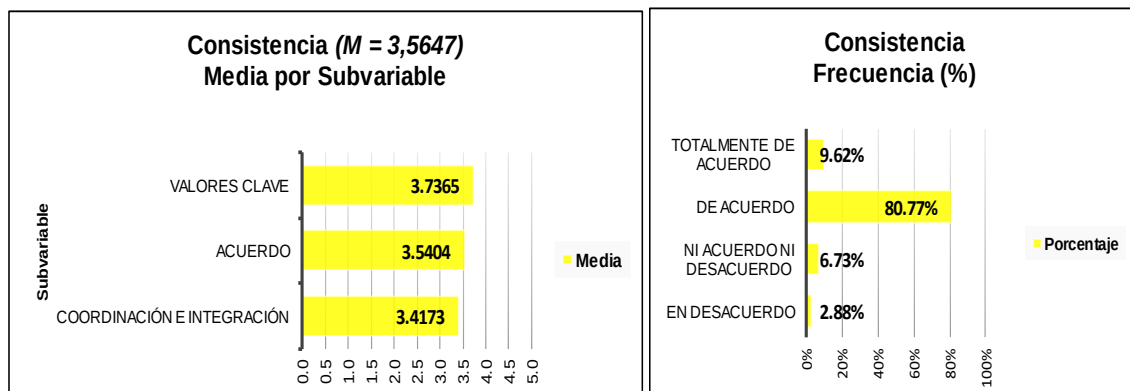
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de SPSS.

La Figura 23 corresponde a la variable misión y se identificó como fortalezas los ítems 28-57-58 y como debilidades los ítems 24-25-56. Los ítems se pueden revisar con mayor detalle en el Anexo A.

2.1.5.2 Consistencia – Resultados

Figura 24

Consistencia - Promedios y Frecuencias



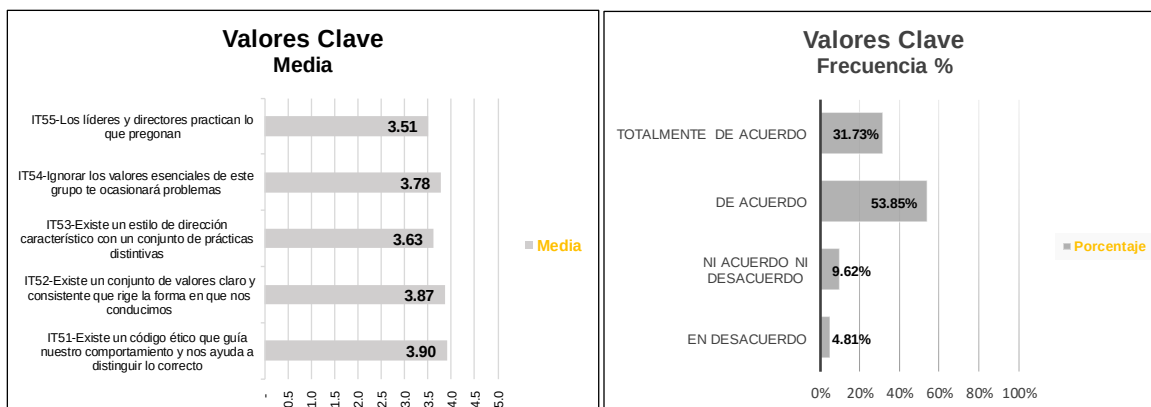
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenido de SPSS

Para Denison (1996), la consistencia representa el tipo de gobernanza que rige en la organización y es la fuente central de los valores que influyen en la integración de los miembros de la organización. Teniendo presente esta consideración, la Figura 24 demuestra que, en el caso del Centro Cerámico, de manera general sus miembros si tienden a buscar acuerdos, si reconocen que la organización se rige por valores centrales y están conscientes de que estos acuerdos y valores son fundamentales para que haya una buena coordinación e integración interna. Los resultados del estudio demuestran que la variable consistencia es la de mejor puntuación.

2.1.5.2.1 Valores Clave

Figura 25

Valores Clave - Media y Frecuencia



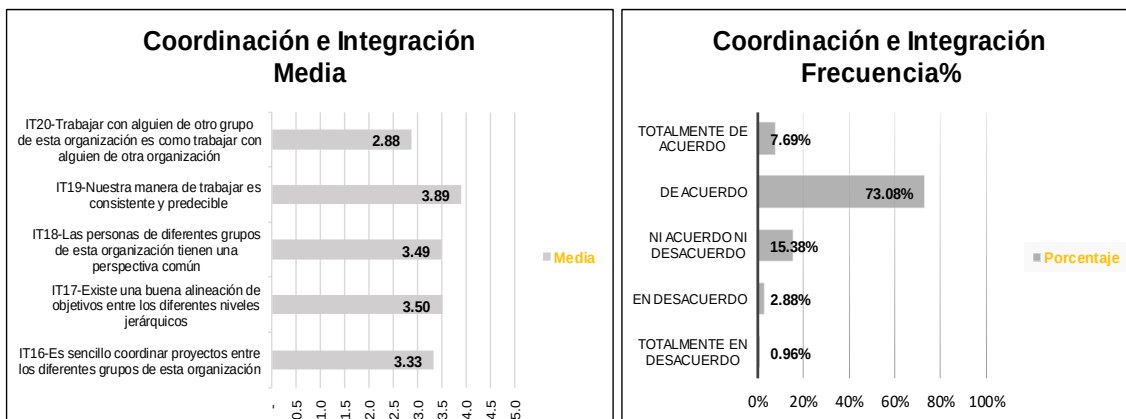
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de SPSS

Los resultados que se describen en la Figura 25 manifiestan que en el Centro Cerámico sus miembros si poseen un sentido de identidad y están conscientes de que la organización se rige valores éticos, esto se corrobora con los ítems 51 y 52 que obtuvieron la puntuación más alta mientras que el ítem 51 indica que los valores son diferentes o no son percibidos de igual manera por parte de los niveles directivos, de igual manera la puntuación para el ítem 54 indica que el personal si entiende las consecuencias de ignorar los valores centrales de la organización. Al respecto el 85.58% del personal opina que está entre acuerdo y totalmente de acuerdo con esta subdimensión siendo una ventaja para el Centro Cerámico.

2.1.5.2.2 Coordinación e Integración

Figura 26

Coordinación e Integración - Media y Frecuencia



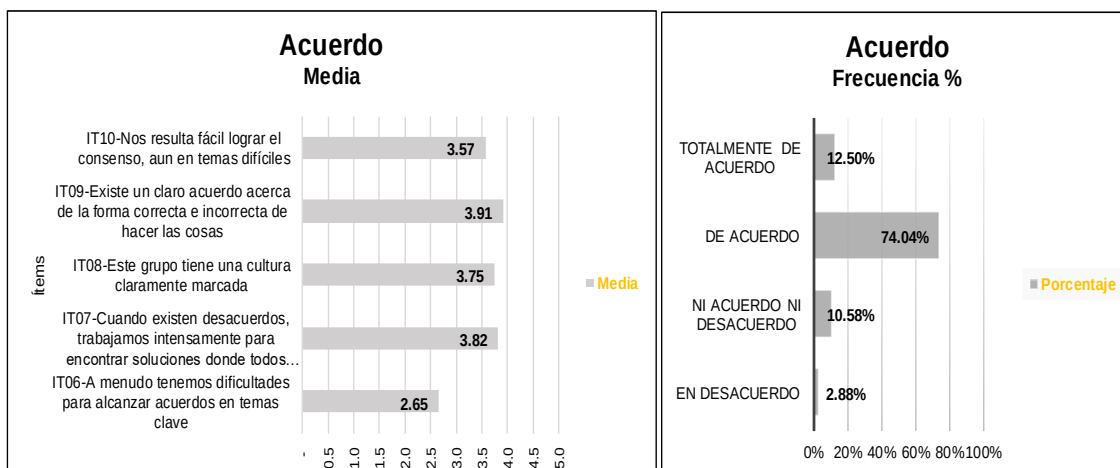
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de SPSS

En la Figura 26 se evidencia que en el Centro Cerámico si son capaces de coordinar actividades y proyectos entre sí y entre los diferentes niveles jerárquicos, según se demuestra con las puntuaciones obtenidas en los ítems 17 y 19 que son las más altas. De igual manera, el ítem 20 al ser una pregunta inversa obtuvo una puntuación baja lo que significa que dentro del Centro Cerámico no se siente como extraños a las demás áreas. Es importante tener presente que las medias obtenidas no son las más óptimas, sin embargo, más del 80% del personal opina estar entre de acuerdo y totalmente de acuerdo.

2.1.5.2.3 Acuerdo

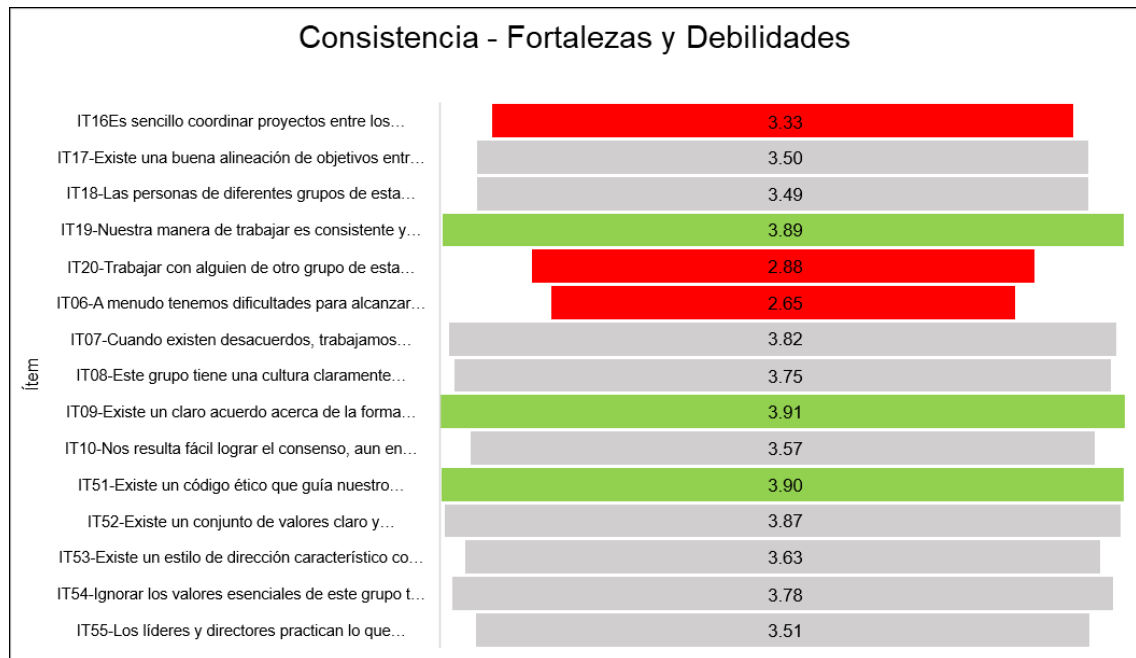
Figura 27

Acuerdo - Media y Frecuencia



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

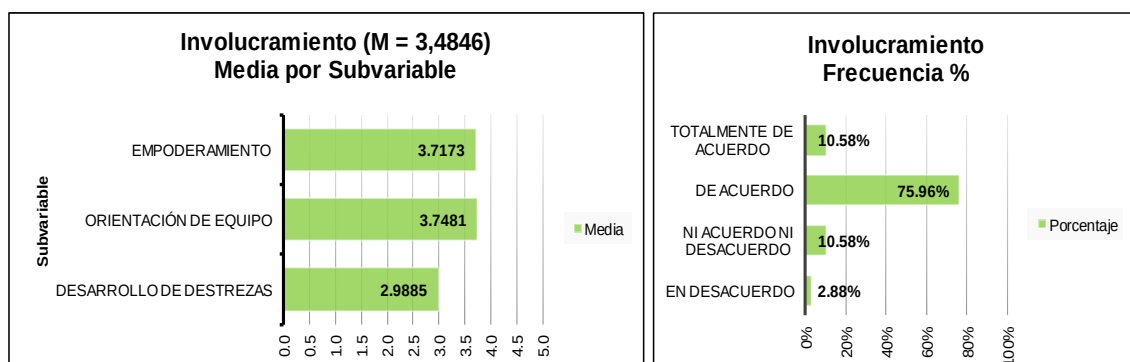
La Figura 27 muestra que el promedio obtenido para el ítem 07 es la más alta, y a pesar de no ser una puntuación óptima, implica que en el Centro Cerámico si resulta fácil llegar a consensos y solucionar desacuerdos, de igual forma los ítems 08 y 09 dejan ver que el personal del Centro Cerámico tiene conocimiento de cómo se deben hacer las cosas, de igual manera se observa que hasta cierto punto si tiene un cultura marcada. En cuanto al criterio de los trabajadores, el 74.04% están de acuerdo mientras que el 12.50% están completamente de acuerdo con que la organización si es buena para llegar a acuerdos sin importar la profundidad o simplicidad del tema.

Figura 28*Consistencia Fortalezas y Debilidades*

Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de SPSS

La Figura 28 corresponde a la variable consistencia y se identificó como fortalezas los ítems 09-10-19 y como debilidades los ítems 06-16-20. Los ítems se pueden revisar con mayor detalle en el Anexo A.

2.1.5.3 Involucramiento

Figura 29*Involucramiento - Media y Frecuencia*

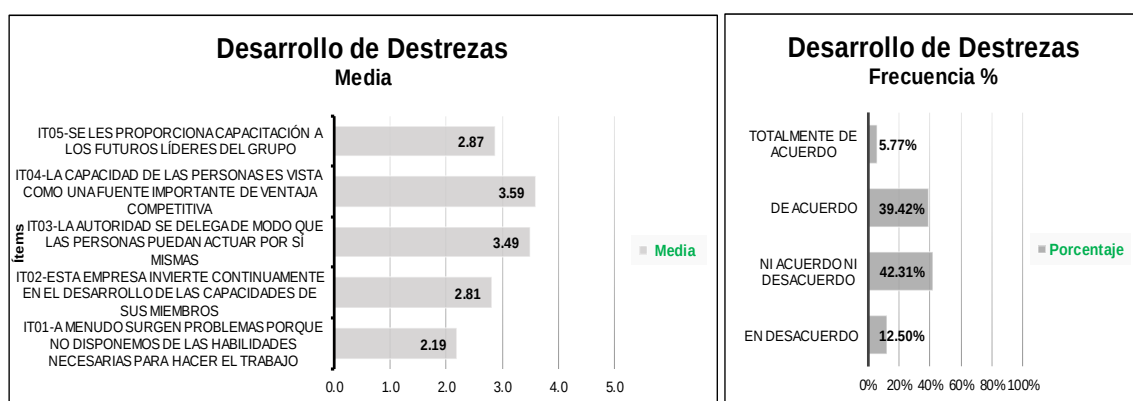
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de SPSS

Según el autor, Denison (1996), el involucramiento es la capacidad que tiene la organización para alentar a todos sus miembros, crear un sentido de pertenencia, propiedad y responsabilidad, y en la Figura 29 se puede observar que la subvariable orientación de equipo es la de mejor puntuación lo que implica que en el Centro Cerámico si hay ese compromiso y responsabilidad de trabajar en equipo, sin embargo es muy evidente que la subvariable que requiere mayor atención es la de desarrollo de capacidades que obtuvo la puntuación más baja, siendo incluso de las más bajas del estudio en general. Por otro lado, se muestra que el 75.96% del personal está de acuerdo con que en el Centro Cerámico si existe cierto empoderamiento y sentido de compromiso sin embargo el 10.58% prefirió mantener una opinión neutra.

2.1.5.3.1 Desarrollo de Destrezas

Figura 30

Desarrollo de Destrezas - Media y Frecuencia



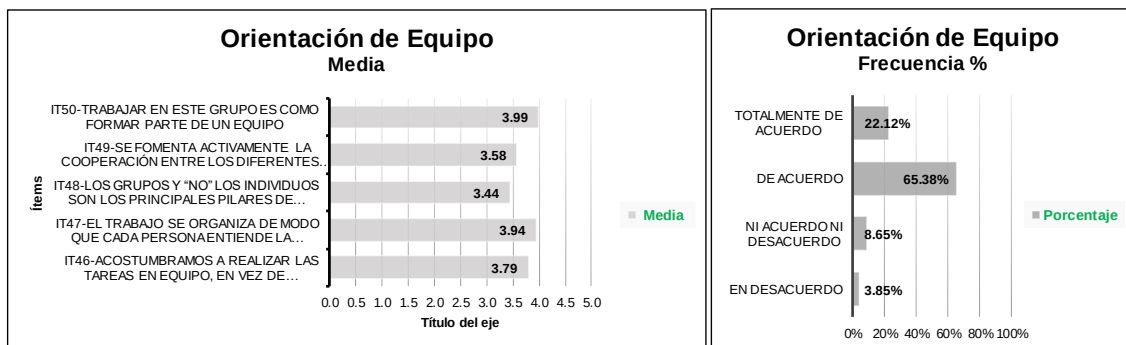
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de SPSS

La Figura 30 deja en evidencia que la subvariable desarrollo de destrezas es la que requiere mayor atención y los ítems 01-02-05 así lo demuestran, ya que en el Centro Cerámico la capacitación no es un tema prioritario ya que generalmente no se invierte para potenciar las capacidad de sus colaboradores y termina generando un impacto negativo ya que se muestra que si pueden surgir inconvenientes porque no se dispone de las habilidades necesarias para realizar el trabajo. Sin embargo, es muy bueno recalcar que la organización tiende a considerar como ventaja la capacidad de las personas y les concede autonomía para que puedan actuar por sí sola, esto se corrobora con los ítems 03 y 04 que obtuvieron los promedios más altos.

2.1.5.3.2 Orientación de Equipo

Figura 31

Orientación de Equipo - Media y Frecuencia



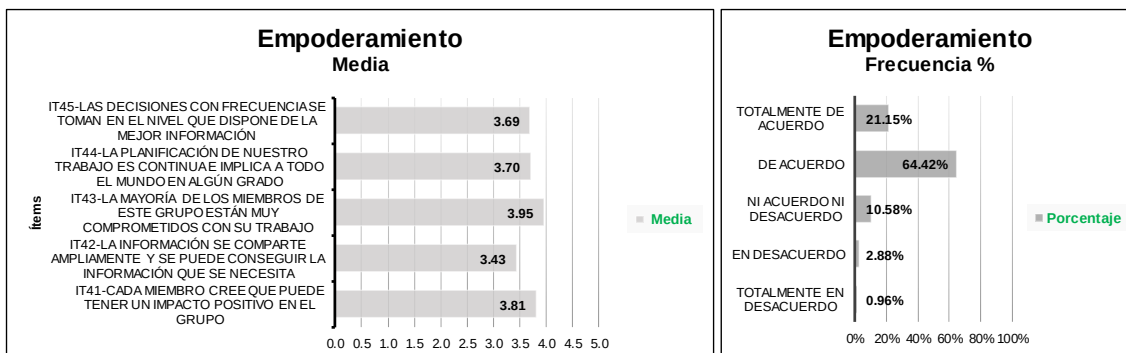
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

Según la Figura 31 la subvariable orientación de equipo es una de las mejores puntuadas incluso, del estudio en general, implica que el Centro Cerámico si promueve el involucramiento y la consolidación de los equipos de trabajo, permite que los equipos tengan autonomía para actuar y considera primordial confiar en las capacidades de su personal generando un sentido de pertenencia. Sin embargo, el ítem 48 demuestra que si falta aún mejorar el reconocimiento no sólo del líder sino del equipo en general. Respecto a esta subvariable, el 87.5% del personal del Centro Cerámico considera que está de acuerdo con la manera en que se fomenta el trabajo en equipo.

2.1.5.3.3 Empoderamiento

Figura 32

Empoderamiento - Media y Frecuencia

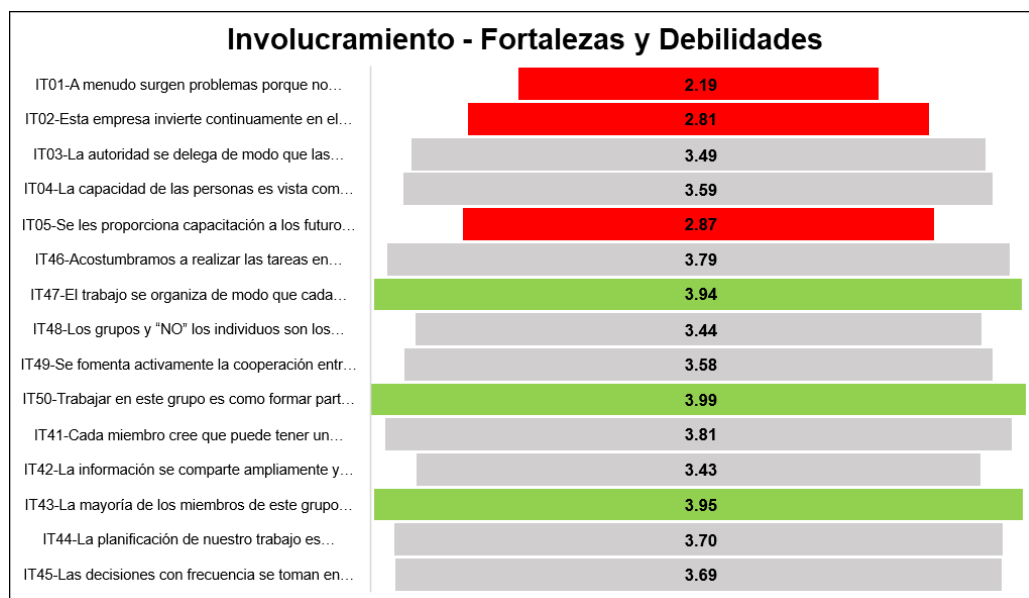


Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados en SPSS

Finalmente, la subvariable empoderamiento se representa en la Figura 32 y demuestra que el Centro Cerámico si alienta a su personal a involucrarse con la organización, ya que el ítem 43 obtuvo la mayor puntuación y evidencia que el personal se siente muy comprometido con su trabajo, de igual manera el ítem 41 tiene que ver con que los miembros sienten que si pueden tener un impacto positivo en el grupo, generando sentido de pertenencia y empoderamiento para realizar su trabajo. Por el contrario, el ítem 42 evidencia que si falta mejorar los medios que utiliza la organización para compartir la información generada en cada departamento. Al respecto, más del 85% del personal del Centro Cerámico indica estar de acuerdo en que la organización si les alienta a participar y si les reconoce su autoridad e independencia para realizar su trabajo, generando un sentido de empoderamiento.

Figura 33

Involucramiento - Fortalezas y Debilidades



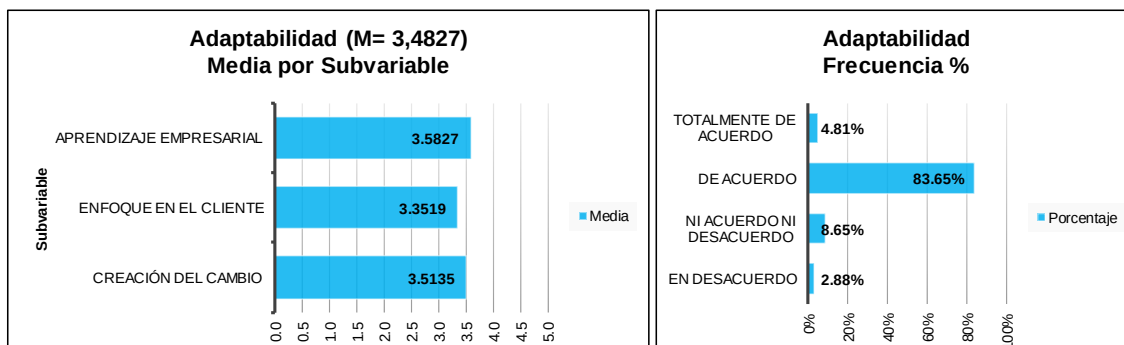
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

La Figura 33 corresponde a la variable involucramiento y se identificó como fortalezas los ítems 43-47-50 y como debilidades los ítems 01-02-05. Los ítems se pueden revisar con mayor detalle en el Anexo A.

2.1.5.4 Adaptabilidad

Figura 34

Adaptabilidad - Media y Frecuencia



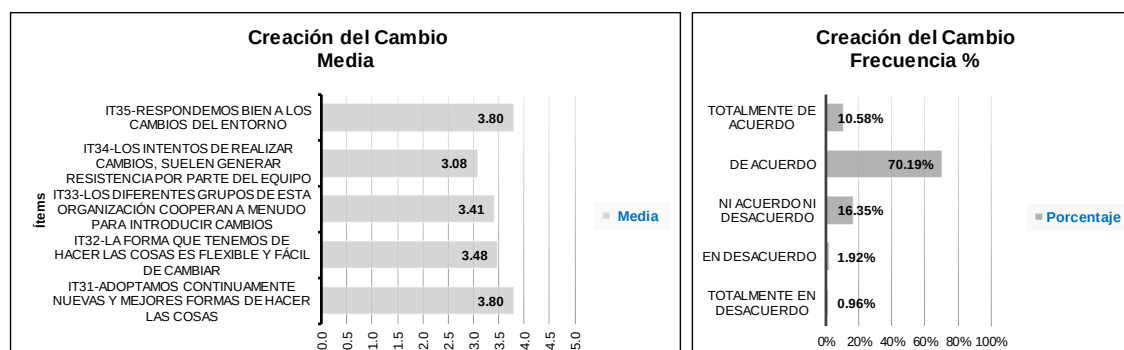
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

En cuanto a la variable adaptabilidad, Denison (1996), considera que esta mide la posibilidad de adaptación, supervivencia y crecimiento que tiene la organización para reaccionar a su entorno. En la figura 34 se puede observar que para el Centro Cerámico la subvariable mejor puntuada es aprendizaje empresarial, representando una gran ventaja para la organización y la menor de todas tiene que con el enfoque en el cliente. En cuanto al criterio de los trabajadores, el más del 83% consideran estar de acuerdo con esta característica de la organización.

2.1.5.4.1 Creación del Cambio

Figura 35

Creación del Cambio: Media y Frecuencia



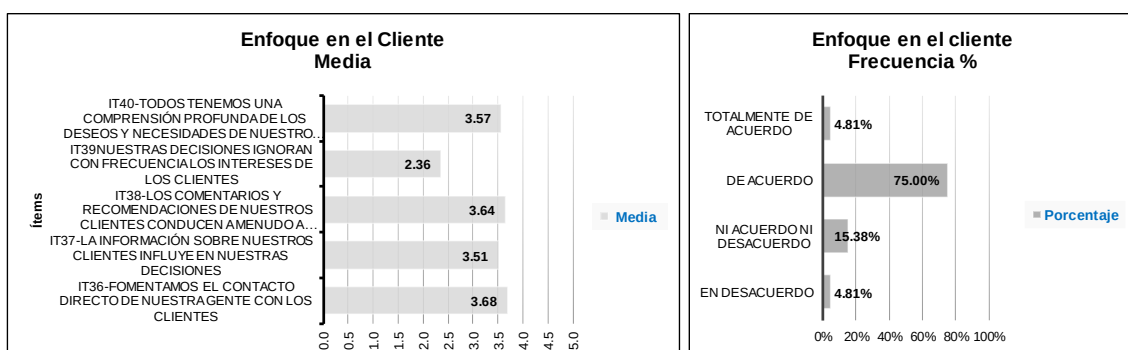
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

En la Figura 35 se muestra que el Centro Cerámico si tiende a crear nuevas formas que le permitan enfrentarse a los cambios que surgen en el entorno, así lo demuestra el ítems 31 y 35 que obtuvieron la mejor puntuación y hacen referencia a que el personal es bueno para responder al cambio y para constantemente adaptarse a nuevas formas de hacer las cosas. Sin embargo, el ítem 34 evidencia que si suele haber cierta resistencia al momento de implementar un cambio. Por otro lado, los ítems 32 y 33 corroboran que el Centro Cerámico si tiende a ser flexible respecto a los cambios propuestos y los departamentos si colaboran para implementar los cambio. En total, más del 80 % del personal está de acuerdo con el Centro Cerámico si tiene cierta flexibilidad para implementar y gestionar cambios.

2.1.5.4.2 Enfoque en el Cliente

Figura 36

Enfoque en el Cliente - Media y Frecuencia



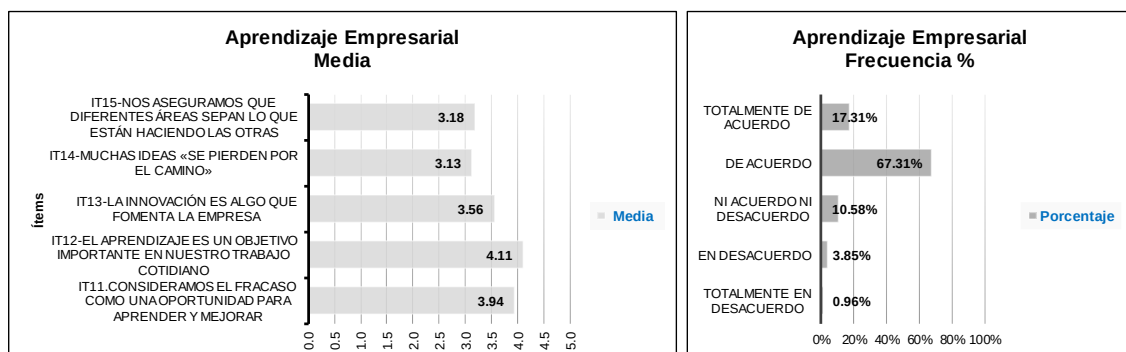
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

En la Figura 36 se muestra que el Centro Cerámico si muestra capacidad para reaccionar y responder al entorno, es decir está pendiente de sus clientes y competidores, según los ítems 36 y 38 se muestra que el Centro Cerámico fomenta el contacto directo de su personal con los clientes y tienen en cuenta las opiniones y comentarios de los mismos. Sin embargo, las puntuaciones obtenidas no son las óptimas, pero si puede centrarse en mejorar esta característica cultural. Por otro lado, el ítem 39 evidencia que las decisiones final no siempre están enfocadas en los intereses de los clientes. Respecto a la opinión de los trabajadores, el 75% indica estar de acuerdo mientras que un 15.38% decisión mantener una opinión neutral.

2.1.5.4.3 Aprendizaje Empresarial

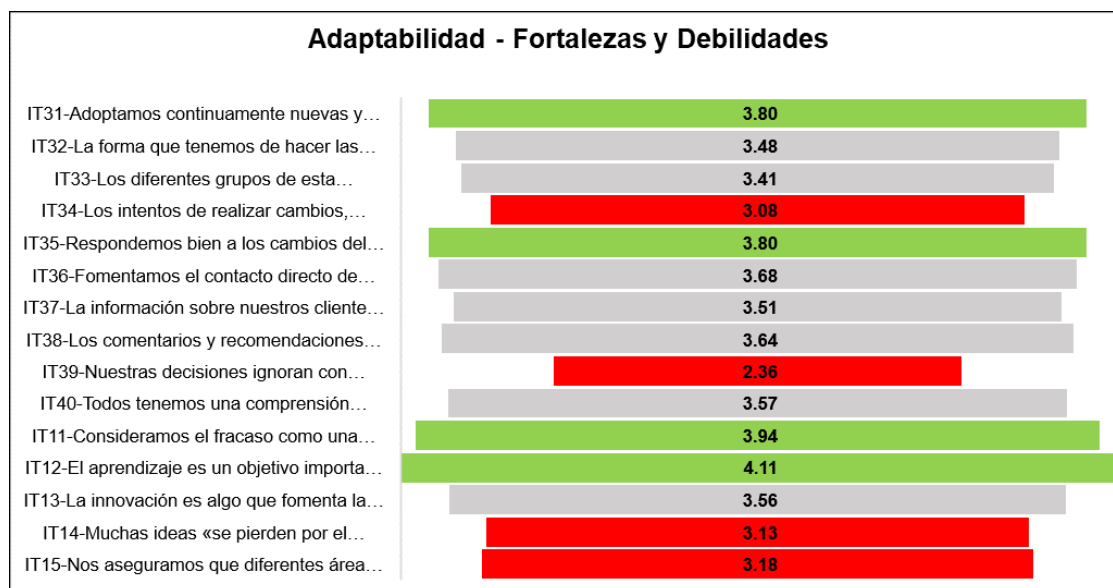
Figura 37

Aprendizaje Empresarial - Media y Frecuencia



Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

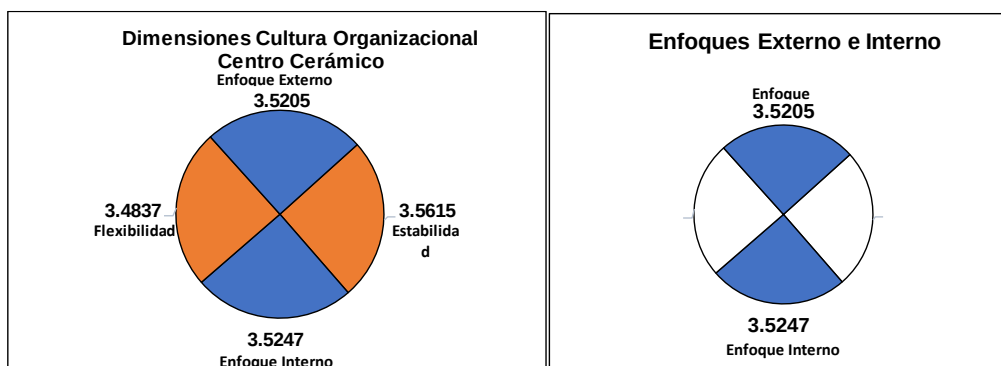
En cuanto al aprendizaje empresarial, la Figura 37 resume los promedios obtenidos y se puede evidenciar que el ítem 12 obtuvo la mayor puntuación, incluso del estudio en general, y hace referencia a que en el Centro Cerámico el aprendizaje constante es un objetivo primordial, que se fomenta día a día. De igual manera los ítems 11 y 13 corroboran que en el Centro Cerámico se aprovecha los errores y fracasos como fuente de aprendizaje y mejora continua. Sin embargo, el ítem 15 muestra que aún hace falta que la organización mejore los flujos internos de aprendizaje que permita compartir y retroalimentar con los diferentes departamentos ya que según el ítem 14 muchas ideas buenas se pueden estar perdiendo en el camino. Finalmente se observa que 67.31 del personal opina estar de acuerdo con que en el Centro Cerámico uno de las principales características que lo defines es el aprendizaje interno que se genera. Sin embargo, menos del 1% está totalmente en desacuerdo.

Figura 38*Adaptabilidad - Fortalezas y Debilidades***Fuente:** Elaboración propia en base a resultados de SPSS

La Figura 38 corresponde a la variable adaptabilidad y se identificó como fortalezas los ítems 11-12-31-35 y como debilidades los ítems 14-15-34-39. Los ítems se pueden revisar con mayor detalle en el Anexo A.

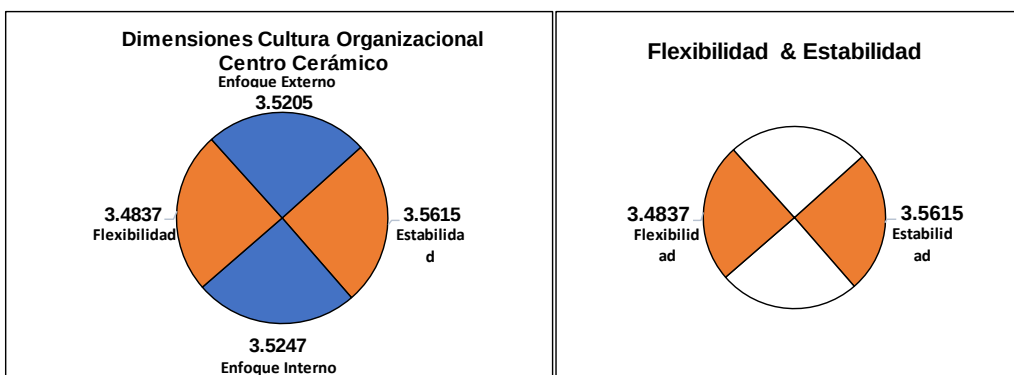
2.1.5.5 Tendencias de la Cultura Organizacional

Dentro del perfil cultural del Centro Cerámico también se incluye los resultados obtenidos para los cuatro factores generadores de tensión y que según Denison, corresponden a las tendencias subyacentes de la cultura organizacional (Denison & Neale, 1999).

Figura 39*Enfoques Externo e Interno*

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

Según Denison (1996), el enfoque interno que promedia las variables de consistencia y participación se asocia con la calidad del producto o servicio final y con la satisfacción de los empleados, mientras que el enfoque externo considera las variables adaptabilidad y misión que se promedian para conocer la capacidad de la empresa en cuanto a su crecimiento y condición dentro del mercado. En el Caso del Centro Cerámico si bien no se obtuvo un puntaje óptimo si se puede decir que hay cierta calidad y cierta satisfacción interna del personal, de igual forma se puede decir que, por el puntaje obtenido, si tiende a velar por una mayor participación en el mercado, según se puede observar en la Figura 39.

Figura 40*Flexibilidad & Estabilidad*

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

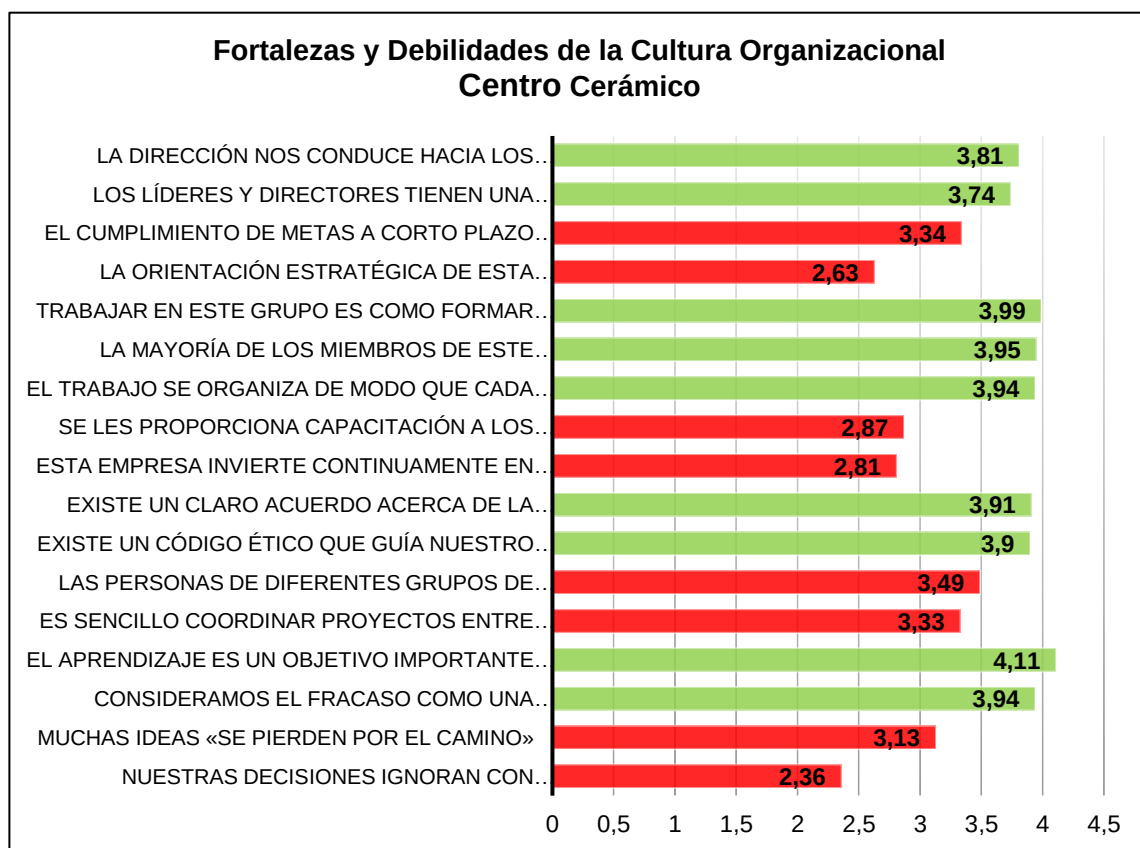
De igual manera, en la Figura 40 se puede observar las dimensiones flexibilidad y estabilidad y se evidencia que en el Centro Cerámico es más característica la dimensión estabilidad formada

por las variables misión y consistencia obtuvo el mayor promedio de las cuatro fuerzas tensoras. Esto implica que el Centro Cerámico tiende hacia la solidez operativa y en cuanto a flexibilidad que promedia las variables adaptabilidad e involucramiento implica que la organización tiende hacia la innovación y adaptación a nuevas necesidades. En el caso del Centro Cerámico si se puede observar esta interacción, pero en menor grado.

Finalmente, para concluir el análisis, se ha identificado como principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional en base a la media de los ítem mayor y menor puntuados.

Figura 41

Fortalezas y Debilidades de la Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos en SPSS

La Figura 41, es una representación general de las fortalezas y debilidades del perfil cultural del Centro Cerámico, las mismas corresponden a los dos ítems que obtuvieron las medias más altas y más bajas dentro de cada variable.

2.1.6 Teletrabajo - Capacidades del Trabajador

Con el propósito de cumplir los objetivos planteados, adicional al estudio de cultura organizacional en base al modelo de Denison (Denison et al., 2006) que se realizó para el Centro Cerámico, se incluye también un estudio asociado con el teletrabajo que analiza algunas variables desde la perspectiva tanto del trabajador como de la organización.

Para llevar a cabo este estudio se aplicó un cuestionario autoadministrado compuesta por 15 ítems, con escala de Likert de 6 elementos. Este cuestionario fue diseñado para indagar sobre la autopercepción de los trabajadores frente a sus propias capacidades o competencias para ejecutar el teletrabajo.

La confiabilidad del cuestionario se determinó mediante la prueba Alfa de Cronbach para determinar la coherencia y consistencia interna del instrumento. En la Tabla 17 se demuestra que el cuestionario obtuvo una confiabilidad buena. Por lo tanto, se procedió a aplicar a la población objeto estudio.

Tabla 16

Confiabilidad Cuestionario Teletrabajo-Capacidades del Trabajador

Cuestionario	Número de casos	Casos válidos	Casos Excluidos	Número de elementos procesados (ítems-preguntas)	Alfa de Cronbach	Calificación
Teletrabajo-Capacidades del Trabajador	104	62	42	15	0.885	buena

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de SPSS

De los 15 ítems, 12 se agruparon en cuatro habilidades y competencias generales que luego de la revisión bibliográfica y de considerar la realidad del Centro Cerámico, se estimó que necesariamente debería tener un empleado que va a realizar teletrabajo, y que aunque estas competencias no difieren significativamente entre los autores, para este estudio se identificó las competencias descritas en la Tabla 19 (Colombo, 2008; Guzmán & Abreo, 2017; Ministerios de Trabajo y TICS, 2012).

Tabla 17*Teletrabajo - Competencia e Indicadores*

Competencias	Indicadores
Autorregulación	Eficiencia en General
Habilidades Tecnológicas	Productividad en General
Orientación a Resultados	Adaptación
Planificación	

Fuente: Elaboración propia

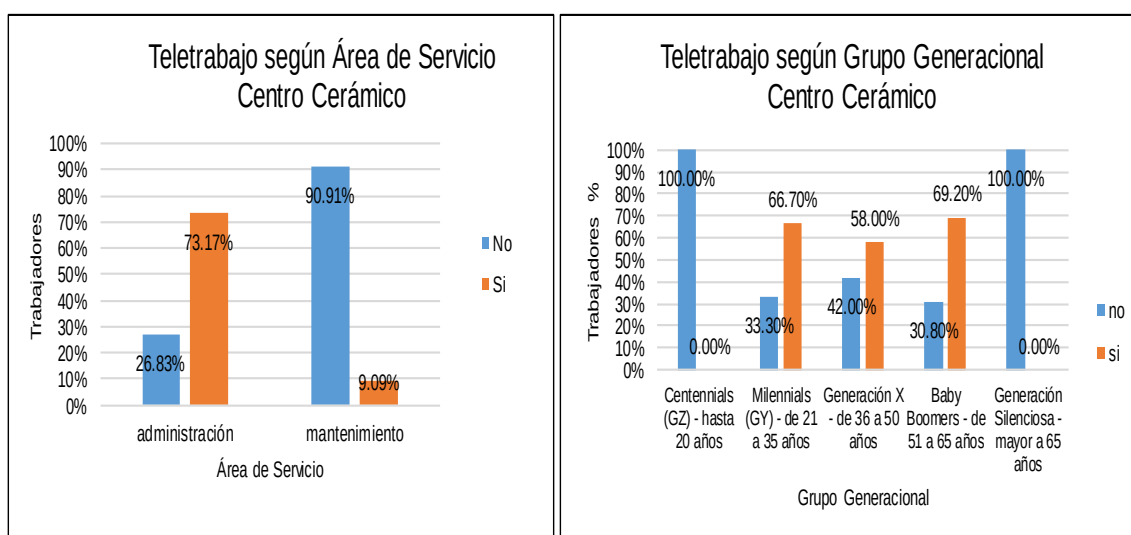
Finalmente, los tres ítems restantes se consideraron con indicadores basados en la autopercepción del propio trabajador, también se describen en la Tabla 18.

Tabla 18*Procesamiento de Casos - Cuestionario Teletrabajo & Trabajador*

Válido		Perdidos		Total	
N	Porcentaje	N	Porcentaje	N	Porcentaje
104	100%	0	0	104	100%

Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

En la Tabla 19 se puede verificar que, participo la totalidad de la población definida y que no se reportaron casos perdidos.

Figura 42*Teletrabajo según Área de Servicio y Grupo Generacional*

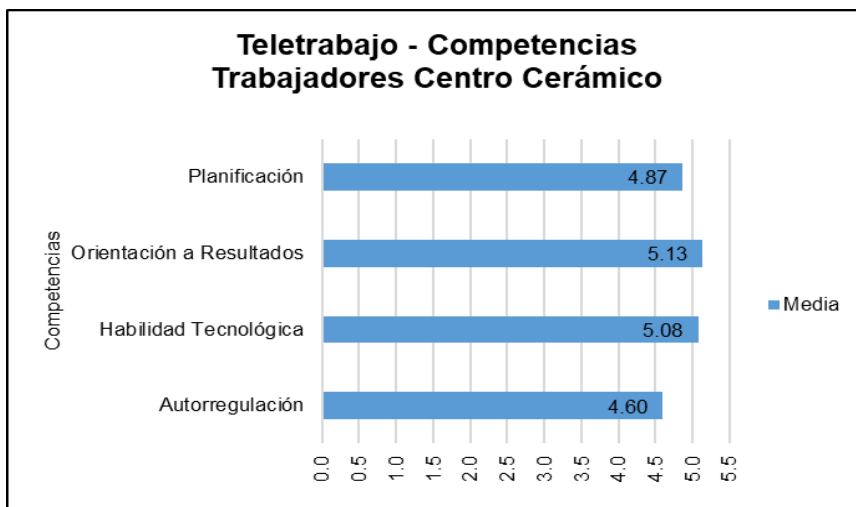
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

La Figura 42 muestra que del personal que se encuentra realizando teletrabajo, la mayoría pertenece al área administrativa ya que en planta la naturaleza y características de las actividades no permite realizar teletrabajo. Por otro lado, se comparó las variables teletrabajo y grupo generacional, dando como resultado que el teletrabajo no depende de la edad o generación, a excepción de quienes pertenecen a la Generación Centennials y Generación silenciosa, que por la naturaleza de sus actividades no pueden ejecutar teletrabajo.

2.1.6.1.1 Competencias Laborales personal Centro Cerámico

Figura 43

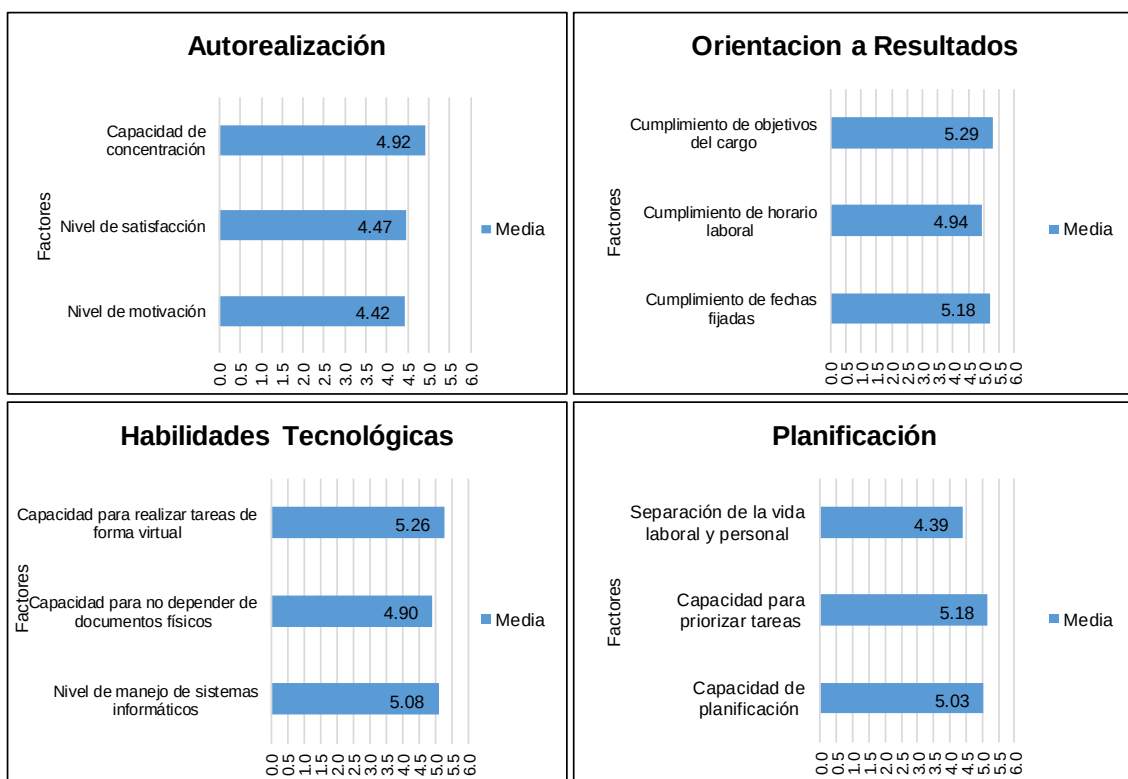
Competencias Laborales Personal Centro Cerámico



Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de SPSS

Como se puede observar en la Figura 43, en las cuatro competencias se obtuvieron promedios mayores a 4.5, lo que significa que los trabajadores si consideran que sus competencias para ejecutar el teletrabajo son buenas. Sin embargo, se puede observar que de todas las competencias la más alta es la de orientación a resultados, mientras que la de menor puntuación tiene que ver con la autorregulación que obtuvo una de 4.60.

Para ampliar la comprensión de los resultados referentes a las competencias de los trabajadores del Centro Cerámico, también se incluyó en la Figura 41 los resultados obtenidos para los factores que conformaron cada competencia.

Figura 44*Competencias y sus Factores***Fuente:** Elaboración propia en base a resultados obtenidos de SPSS

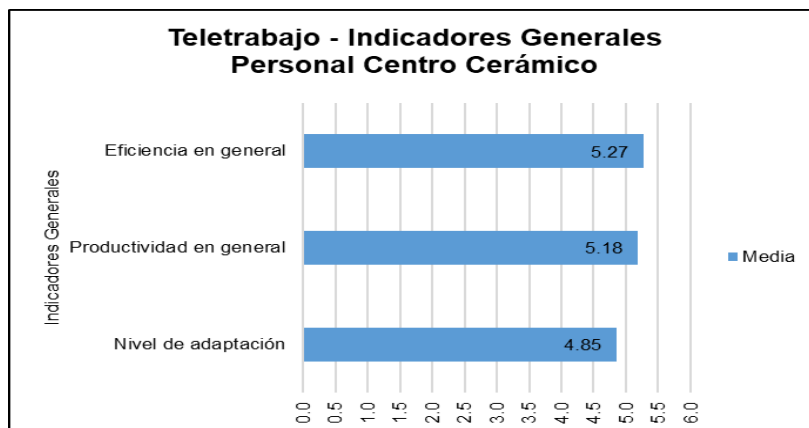
La Figura 44 muestra en la competencia de autorrealización que el factor mejor puntuado es capacidad de concentración, sin embargo, la menor de las tres representa el nivel de motivación, este hallazgo puede considerarse como una oportunidad de mejora para la organización. Por otro lado, en lo que corresponde a las habilidades tecnológicas, las puntuaciones son buenas para los tres factores y sobresale la capacidad para realizar tareas de forma virtual, esta puntuación representa una ventaja tanto para trabajadores como para la organización al momento de ejecutar el teletrabajo.

De igual manera, los factores asociados con la competencia de orientación a resultados también tienen puntuaciones favorables que incluso en conjunto representan la competencia mejor puntuada del estudio. Finalmente, para la competencia planificación los resultados también fueron buenos, sin embargo, el factor correspondiente a separar la vida personal y profesional obtuvo la puntuación más baja de todo el estudio, por lo que habrá que encontrar la manera de mejorar esta puntuación.

2.1.6.1.2 Indicadores de Teletrabajo

Figura 45

Indicadores - Teletrabajo



Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de SPSS

Finalmente, para completar el estudio relacionado con las competencias y habilidades del trabajador frente al teletrabajo, se consideró importante exponer los resultados de tres variables que son adaptación, productividad y eficiencia, los mismos que para efectos del presente estudio representan los tres indicadores que resumen la capacidad general según los propios trabajadores para realizar el teletrabajo. La Figura 45 refleja que los indicadores eficiencia y productividad son muy favorables mientras el indicador asociado con la capacidad de adaptación es el de menor puntaje. Estos hallazgos constituyen una guía para la organización al gestionar el teletrabajo.

2.1.7 Teletrabajo – Influencia de la Cultura Organizacional

El estudio cuantitativo del presente estudio termina con la detección la influencia de la cultura organizacional en la ejecución del teletrabajo.

Para llevar a cabo este estudio se aplicó un cuestionario autoadministrado compuesto por 12 ítems. Este cuestionario fue diseñado para indagar sobre la percepción de los trabajadores respecto a la influencia que tiene la cultura organizacional en la ejecución del teletrabajo. Los ítems fueron diseñados con preguntas clave de tal manera que cada pregunta pueda representar a una subvariable de la cultura organizacional.

La confiabilidad del cuestionario se determinó mediante la prueba Alfa de Cronbach para determinar la coherencia y consistencia interna del instrumento. En la Tabla 20 se demuestra que el cuestionario obtuvo una confiabilidad con calificación buena. Por lo tanto, se procedió a aplicar.

Tabla 19

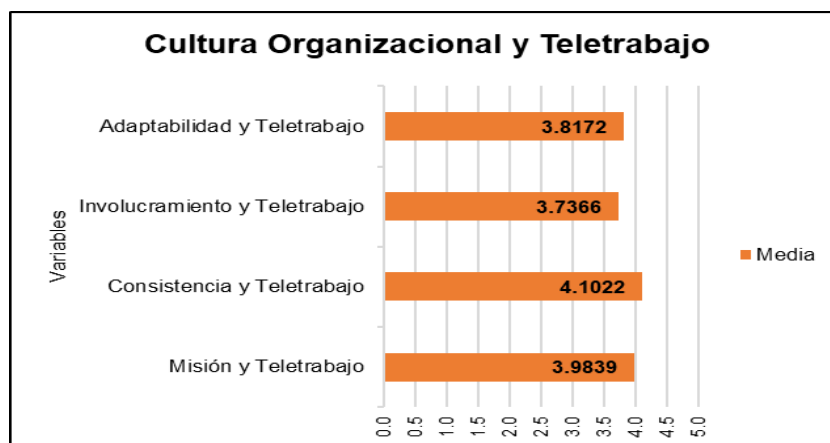
Confiabilidad Cuestionario Teletrabajo-Influencia de la Cultura Organizacional

Cuestionario	Número de casos	Casos válidos	Casos Excluidos	Número de elementos procesados (ítems-preguntas)	Alfa de Cronbach	Calificación
Teletrabajo-Cuestionario Influencia C.O.	104	62	42	12	0.919	excelente

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de SPSS

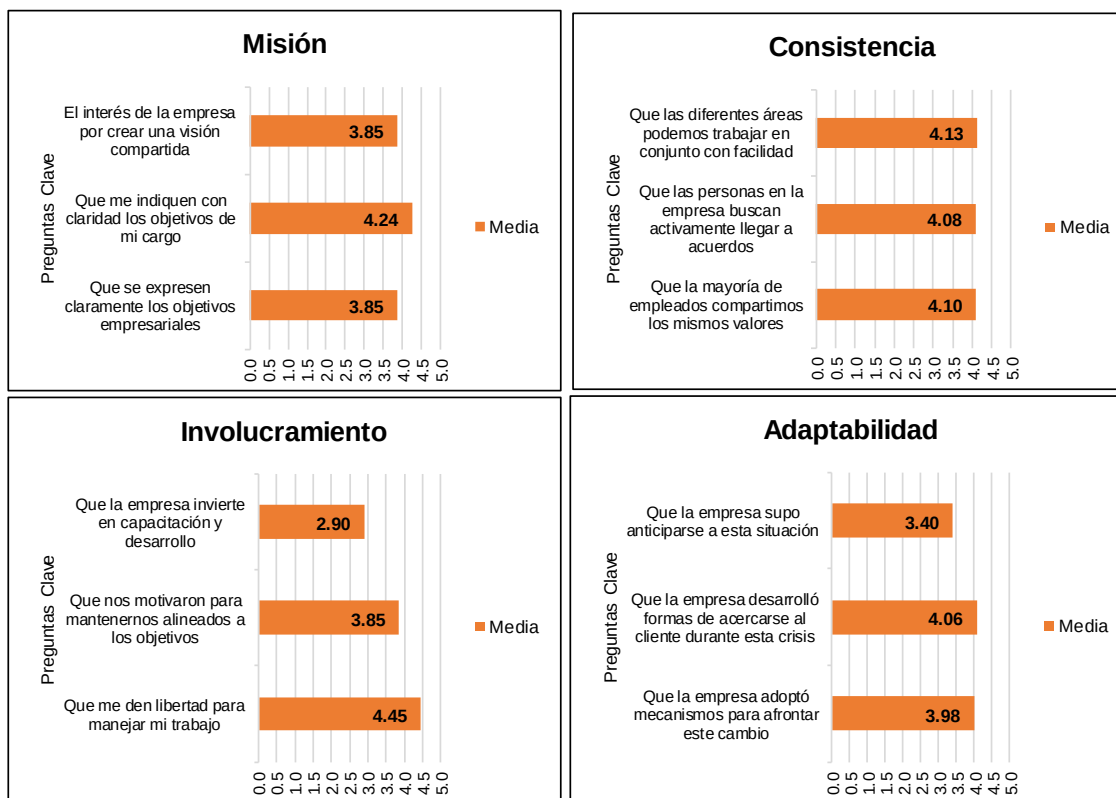
Figura 46

Cultura Organizacional y Teletrabajo



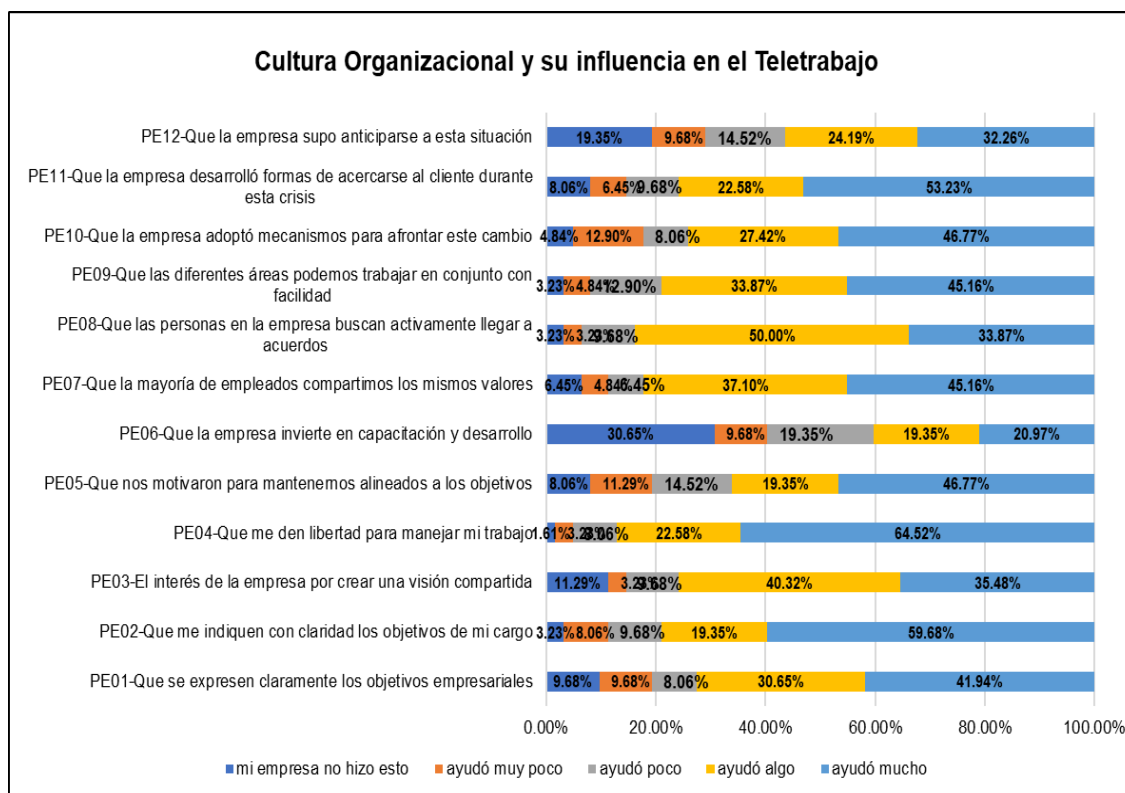
Fuente: Elaboración propia en base a resultados de SPSS

En la Figura 46 se puede observar que la influencia más significativa proviene de la variable consistencia, que precisamente obtuvo el mayor promedio. Las variables misión y adaptabilidad tuvieron un puntaje similar, pero en cuanto a la variable involucramiento es la que menos influencia generó al momento de ejecutar el teletrabajo.

Figura 47*Variables de la Cultura Organizacional – Influencia del Teletrabajo***Fuente:** Elaboración propia en base resultados obtenidos de SPSS

La Figura 47 muestra cada variable con sus respectivas preguntas clave, y los resultados indican que las mejor puntuadas corresponden a la variable consistencia que obtuvieron 4.13, 4.08 y 4.10 corroborando que el Centro Cerámico cuenta con valores centrales clave que están orientados al cumplimiento de metas y objetivos, incluso sin importar cuán crítica o cambiante pueda ser el entorno, ya que tiende a fomentar la integración en base a un mutuo apoyo y al compromiso que tiene el personal.

En sentido contrario, la variable involucramiento al obtener la puntuación más baja, deja claro que en el Centro Cerámico aún falta priorizar sobre todo el desarrollo y capacitación de su personal, quienes en esta época de cambio y de gran impacto en todos los procesos probablemente sintieron una mayor necesidad de capacitación. Sin embargo, es importante reconocer que el Centro Cerámico concede autonomía y libertad para realizar el trabajo creando un mayor sentido de responsabilidad y empoderamiento que resulta una ventaja tanto para la organización como para el personal.

Figura 48*Apreciación de la Influencia de la Cultura Organizacional en el Teletrabajo***Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de SPSS**

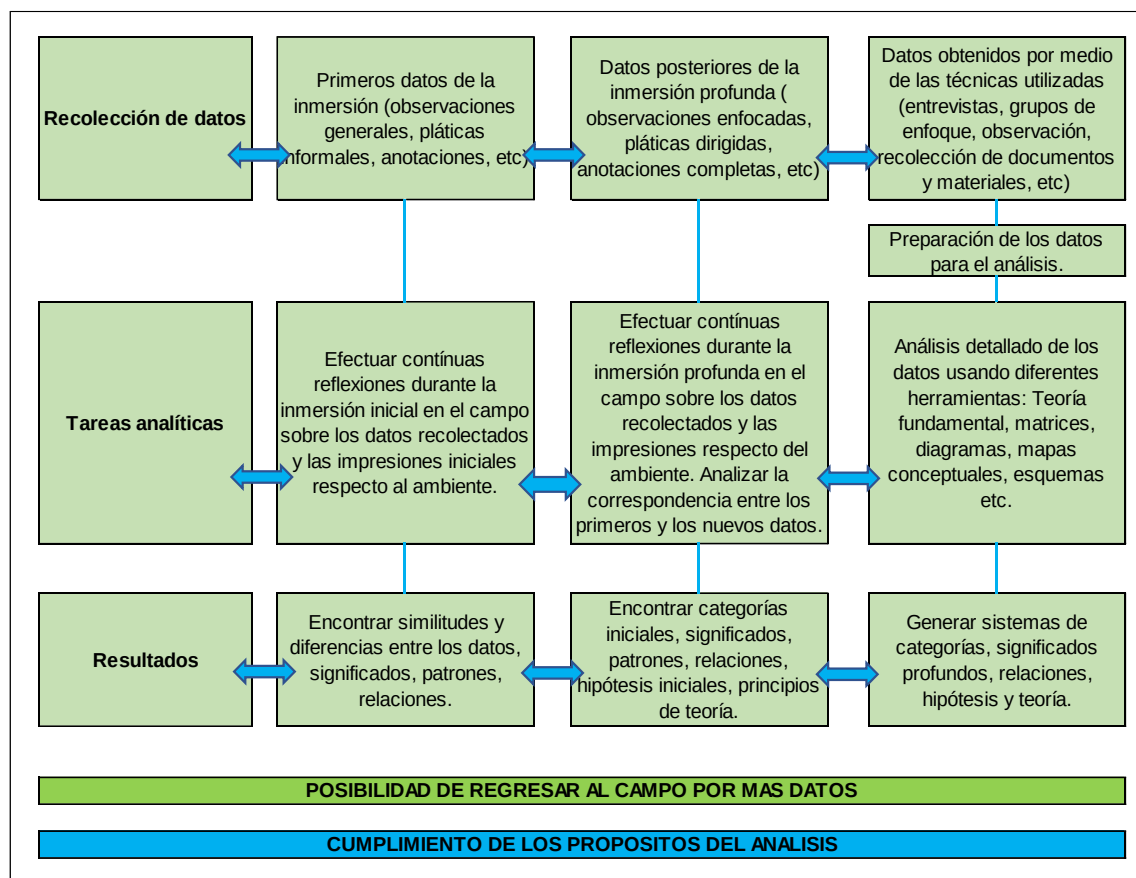
Finalmente, en la Figura 48 se puede observar la opinión que tuvieron los trabajadores frente a la influencia de la cultura organizacional en la ejecución del teletrabajo, es así como los factores correspondientes a indicar claramente los objetivos esperados, conceder autonomía al personal y genere mayor acercamiento con clientes fueron los que más influyeron para la realización del teletrabajo, así corroboran los ítems 02-04-11 en los que más del 50% del personal considera que estas características o acciones ayudó mucho para la ejecución del teletrabajo. En sentido contrario el 36% de los trabajadores indicaron que la capacitación al ser escasa no ayudó mucho en la ejecución de esta modalidad laboral. También es importante mencionar que el 50% y el 37.10% del personal respectivamente opina que los factores asociados con: buscar activamente que se lleguen a acuerdos y que los trabajadores compartan los mismos valores si ayudó en algo para la realización del teletrabajo.

2.1.8 Fase I - Estudio Cualitativo

La representación de los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos diseñados para el estudio cualitativo se realizó en base al procedimiento señalado por Hernández *et al.* (2014).

Figura 49

Procedimiento para Análisis Cualitativo



Fuente: Elaboración propia en base a Hernández et al. 2014 p. 420

Luego de cumplir con las etapas de recolección de datos y las tareas analíticas fueron descritas ya en la sección de procedimientos, ahora se procede a detallar los resultados obtenidos con la aplicación de las técnicas diseñadas para presente estudio que son entrevistas y grupos focales, según se indica en el procedimiento establecido en la Figura 49.

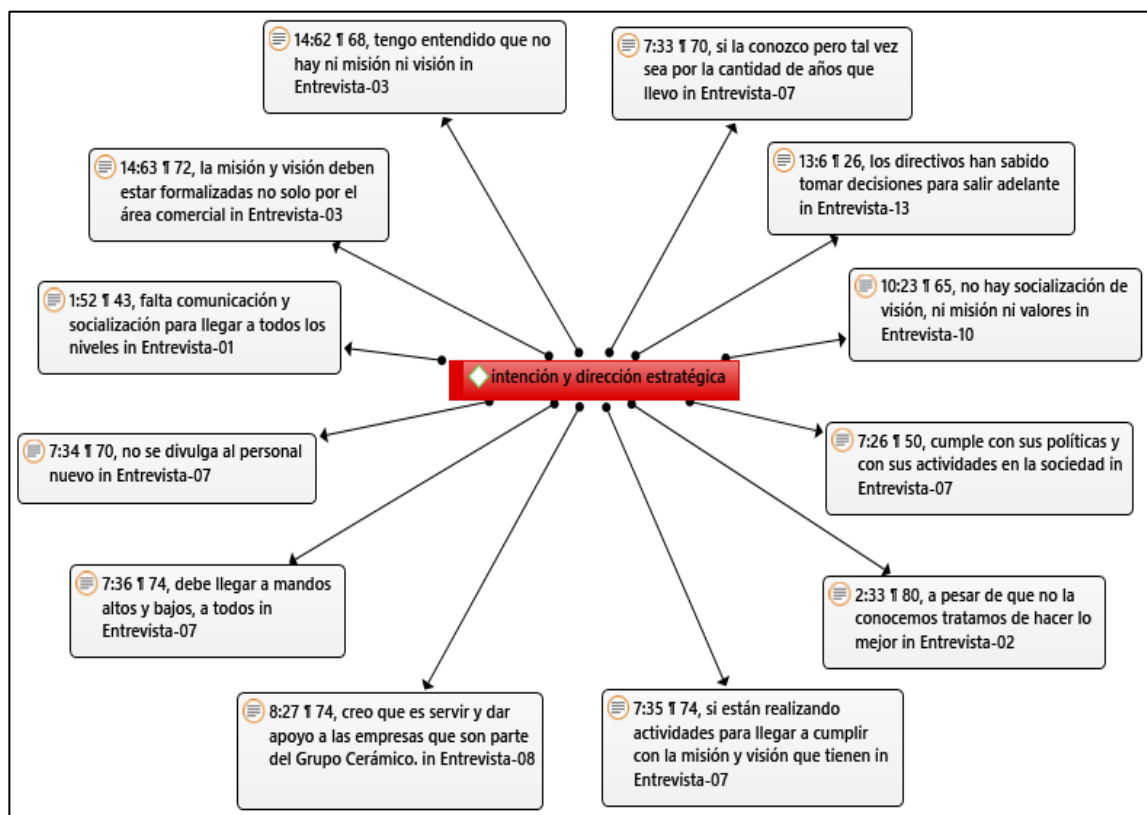
2.1.8.1 Resultados Entrevistas

La técnica de entrevistas se aplicó a los colaboradores que desempeñan cargos de jefaturas y se utilizó un cuestionario semiestructurado diseñado para conocer e identificar la percepción que tienen respecto a las variables y subvariables de la cultura organizacional del Centro Cerámico. Durante la aplicación de las entrevistas se pudo observar una participación bastante natural y amena, dependiendo de cada participante, la cantidad de información proporcionada fue sustanciosa y permitió cumplir con el objetivo de la herramienta que es identificar las características o factores asociados a la cultura organizacional. Incluso debido a la gran variedad de citas y comentarios que apoyan de manera positiva al presente estudio se procedió a asociar en categorías cuidando de no perder las cualidades de variabilidad y profundidad de los datos obtenidos. A continuación, se procede a describir para cada variable y subvariable los resultados más representativos y que permitan cumplir los objetivos de la investigación.

2.1.8.1.1 Intención y Dirección Estratégica

Figura 50

Intención y Dirección Estratégica



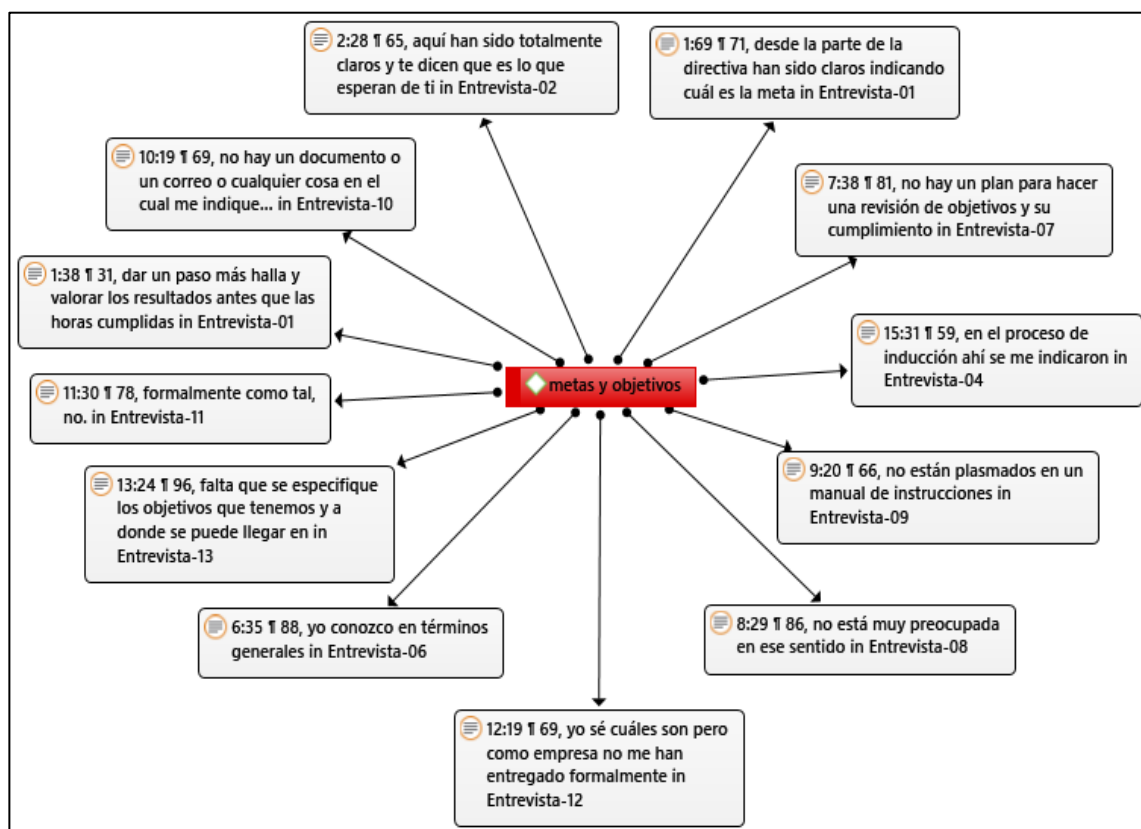
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

La Figura 50 expone los aspectos asociados a la subvariable intención y dirección estratégica y se puede apreciar que la empresa no transmite de manera formal su misión, visión y estrategias, esto genera confusión entre sus colaboradores, ya que muy pocos conocen y otros dudan de que existan.

2.1.8.1.2 Metas y Objetivos

Figura 51

Metas y Objetivos



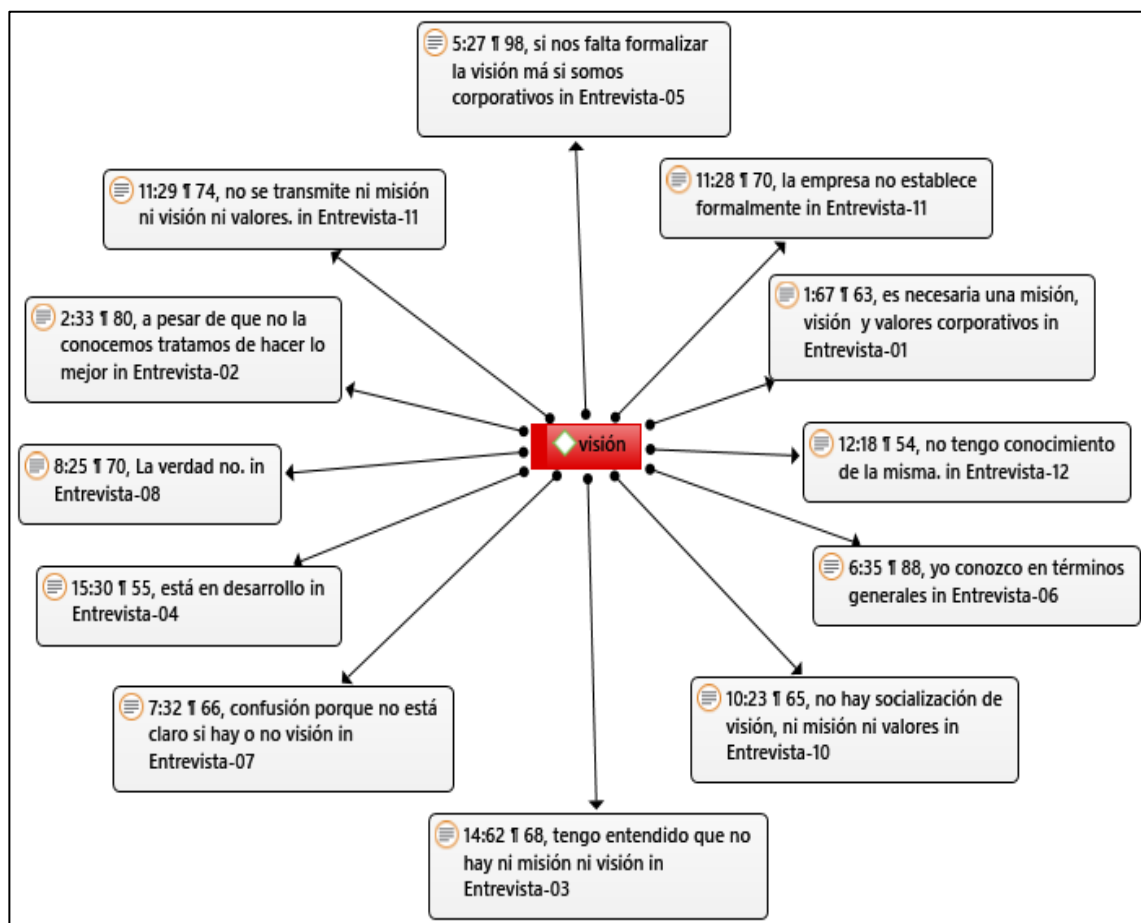
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

En la Figura 51 se puede apreciar las diferentes categorías asociadas con la subvariable metas y objetivos y que resumen la opinión de los colaboradores del Centro Cerámico quienes consideran que existe un gran compromiso de su parte y de sus equipos para llegar al cumplimiento de sus metas, indican que la empresa sí les comunicó sobre sus objetivos, pero no de una manera formal. Sin embargo, también indican que la empresa debe tratar de comunicar a todos los niveles de manera formal constante y no sólo a las jefaturas.

2.1.8.1.3 Visión

Figura 52

Visión



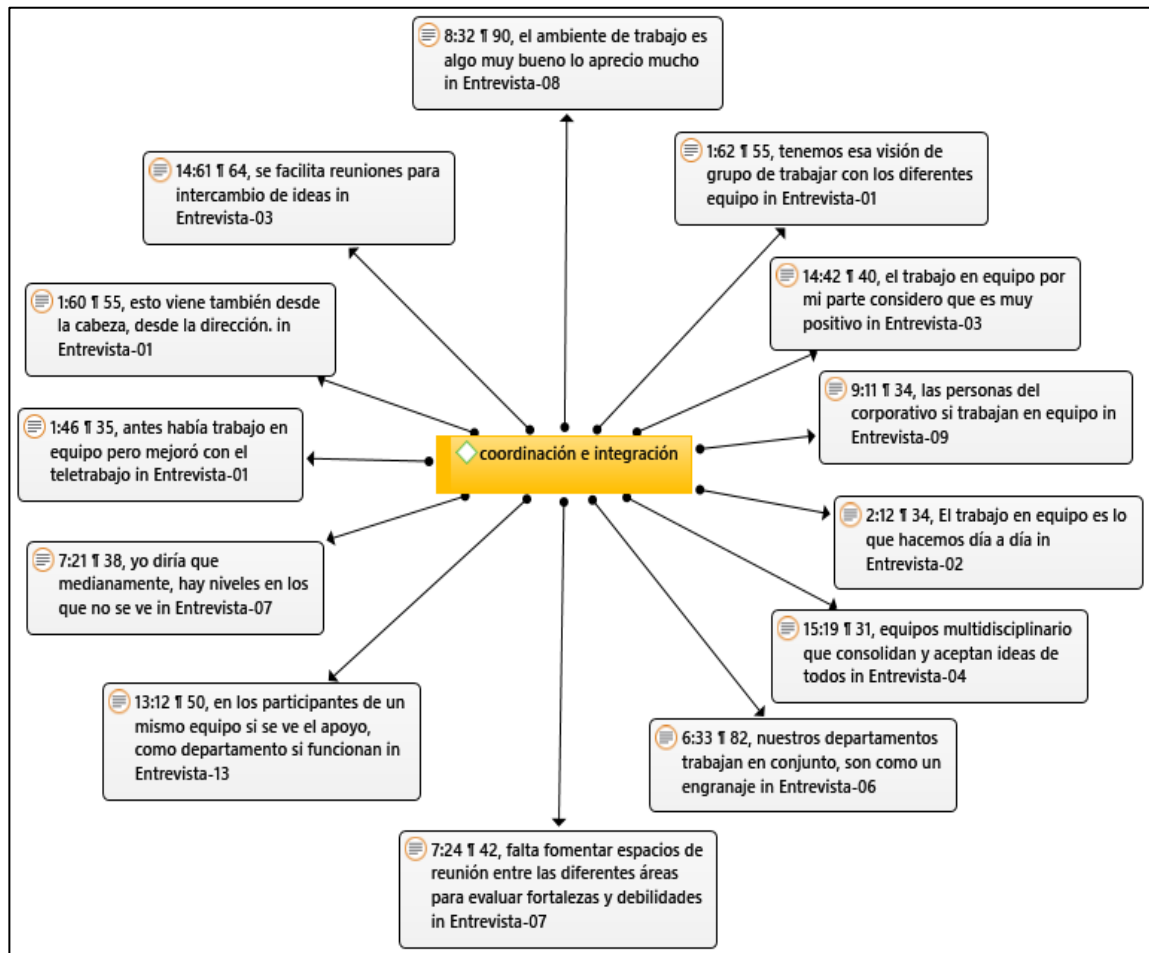
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

La Figura 52 resume los aspectos asociados a la subvariable visión y corrobora que, si bien el Centro Cerámico puede tener una visión perfectamente bien definida, mientras no sea formalmente comunicada a sus colaboradores, se va a generar confusión y el personal no va a tener claro cuál es el modelo de empresa que pretende llegar a ser en un futuro

2.1.8.1.4 Coordinación e Integración

Figura 53

Coordinación e Integración



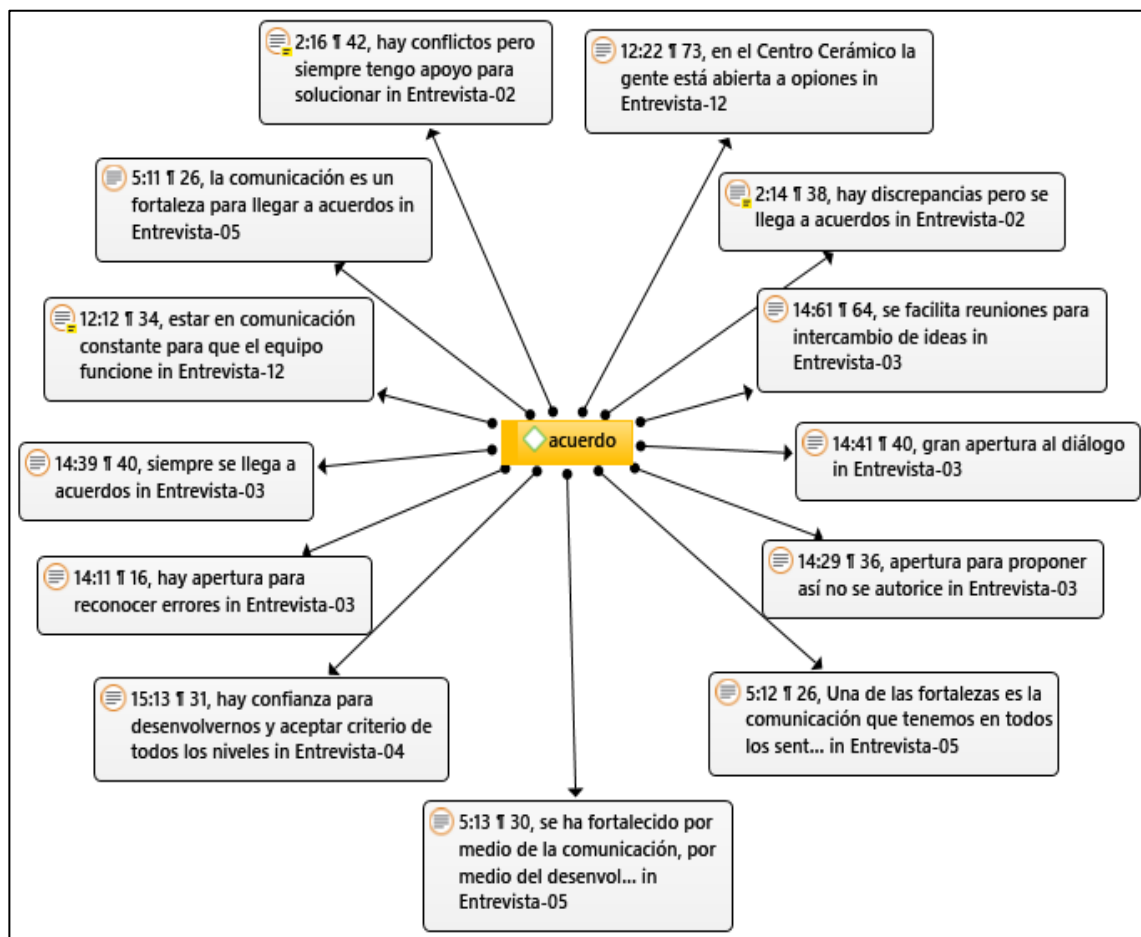
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

La Figura 53 representa la variedad de opiniones y percepciones de los participantes respecto a la subvariable coordinación e integración la misma fue la segunda más comentada y determina que en el Centro Cerámico el personal se siente cómodo porque la mayoría trabaja coordinadamente y en equipo, perciben un buen ambiente laboral y consideran que la empresa si fomenta esta integración, de igual manera, valoran mucho que los diferentes equipos trabajen y se apoyen mutuamente para cumplir sus metas individuales y departamentales. Sin embargo, hay jefaturas que consideran que la empresa si debe fomentar espacios y actividades que afiancen aún más esta integración.

2.1.8.1.5 Acuerdo

Figura 54

Acuerdo



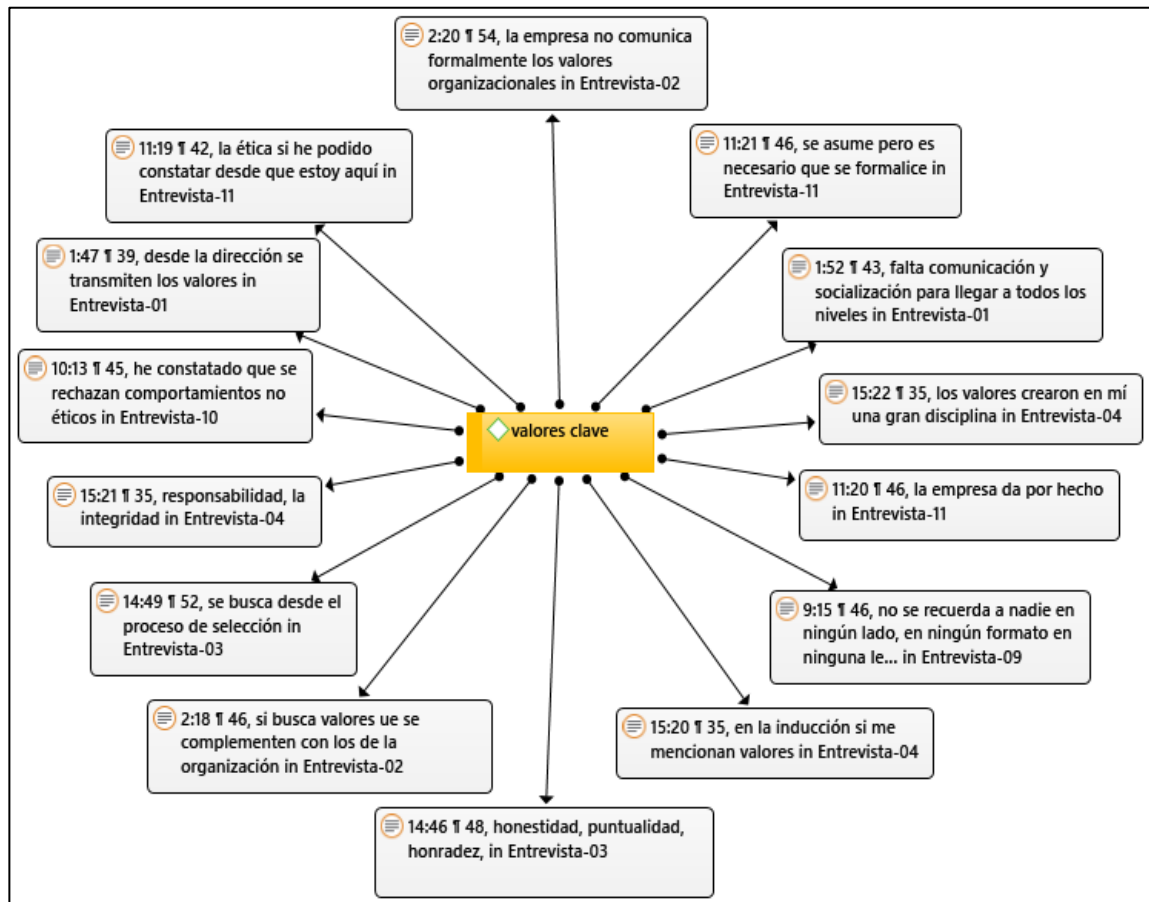
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

En la Figura 54 se evidencia que los participantes consideran que en el Centro Cerámico si se promueve una cultura basada en el acuerdo, es decir que las diferentes áreas si buscan solucionar de manera consensuada cualquier discrepancia o conflicto que pueda surgir, sin afectar la relación entre los departamentos. De igual manera, recalcan que a nivel de jefaturas existe una buena comunicación y hay apertura para proponer. Sin embargo, consideran que la empresa debe promover espacios en los que se les permita revisar fortalezas y debilidades para lograr una mejor consistencia a nivel organizacional.

2.1.8.1.6 Valores Clave

Figura 55

Valores Clave



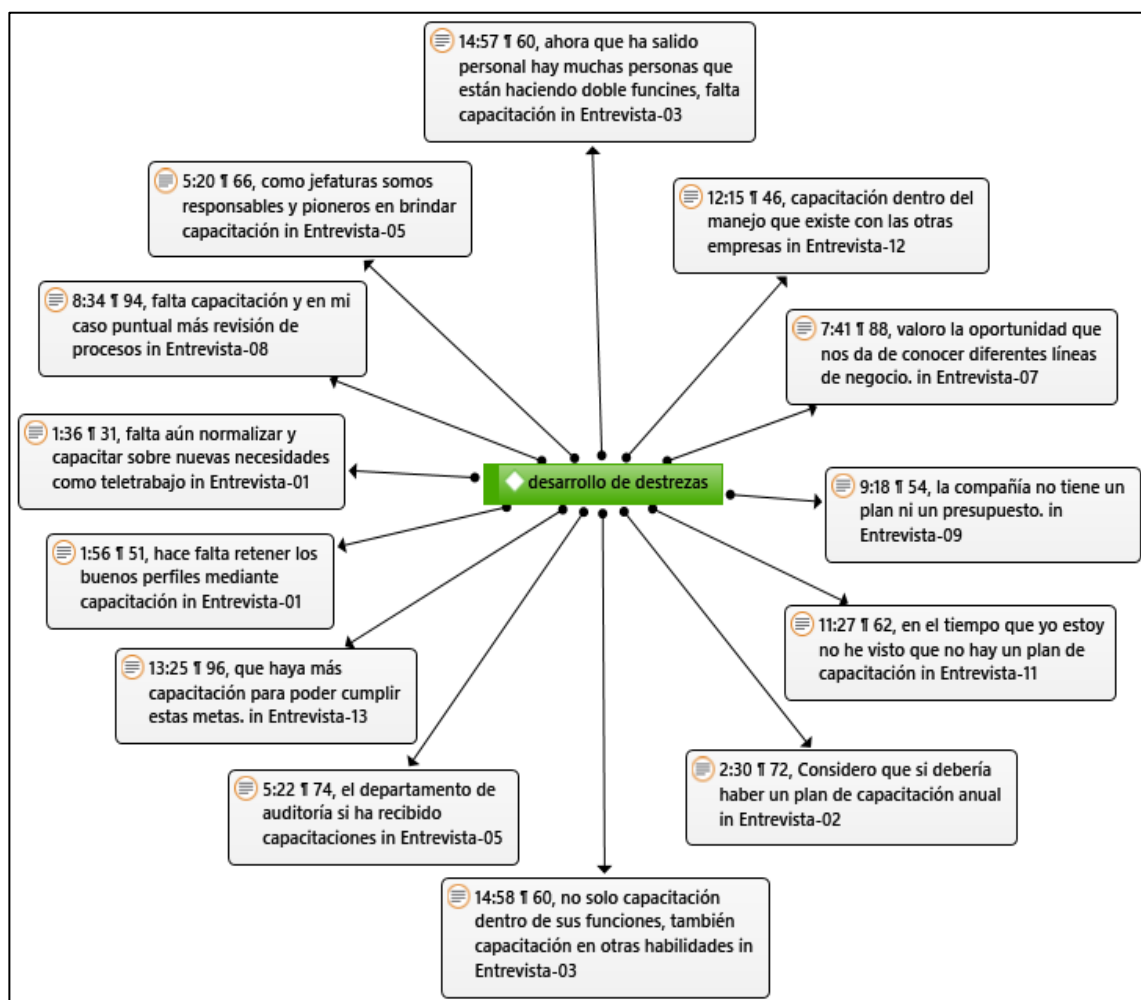
Fuente: Elaboración propia en base a los resultados obtenidos de Atlati.com

La Figura 55 permite apreciar que los participantes consideran que en el Centro Cerámico si se manejan valores centrales y que, a pesar de no haber sido formalmente socializados, todos están convencidos de que a la empresa si busca ciertos valores en sus colaboradores. De igual manera, los participantes aprecian mucho que la organización si se gobierne en base a valores éticos ya que esto facilita la integración de todos los miembros de la organización.

2.1.8.1.7 Desarrollo de Destrezas

Figura 56

Desarrollo de Destrezas



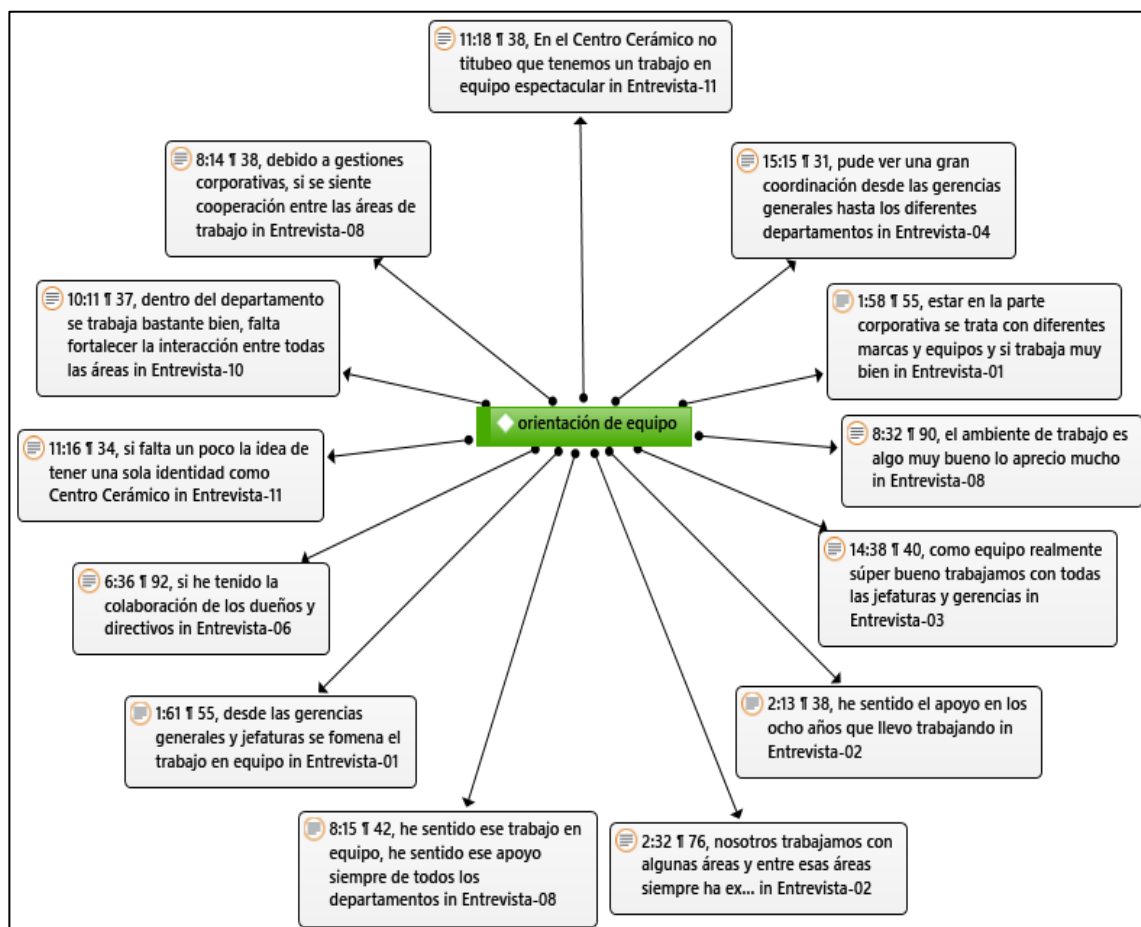
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

La Figura 56 deja claro que, en el Centro Cerámico, a pesar de que si se realizan ciertas capacitaciones, aún no cuenta con un plan formal de capacitación que involucre a todos los niveles y departamentos. Los participantes, indican que la mayor capacitación que se recibe proviene de fuentes internas, ya sea desde sus jefes o compañeros. Esta subvariable es con al menos conforme están los participantes, ya que consideran importante incluir capacitaciones asociadas a los cambios actuales y también sobre las líneas de negocio del resto de empresas que conforman el Grupo Cerámico a fin de poder ofrecerles un mayor servicio.

2.1.8.1.8 Orientación de Equipo

Figura 57

Orientación de Equipo



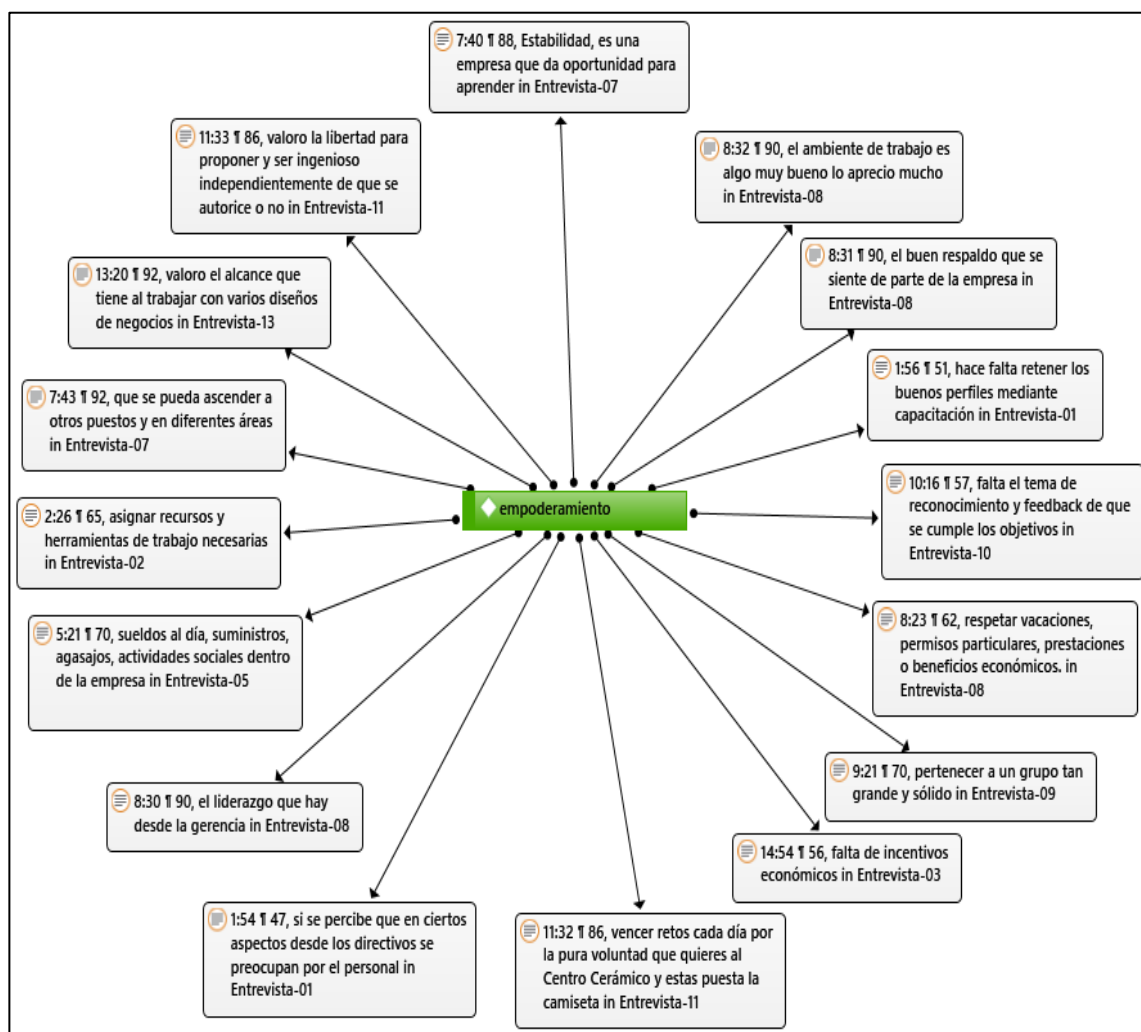
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

Esta subvariable fue una de las agradables para los participantes, y obtuvo gran cantidad de aportes y comentarios. En la Figura 57 se observa que los participantes consideran que, en el Centro Cerámico, existe un buen nivel de apoyo y trabajo en equipo, están satisfechos y valoran que su ambiente laboral sea muy agradable, ya que consideran que gracias a este factor se facilita la ejecución de funciones con las diferentes áreas. Sin embargo, consideran que la empresa si debe fomentar espacios y actividades que les permita afianzar estos lazos de compañerismo.

2.1.8.1.9 Empoderamiento

Figura 58

Empoderamiento



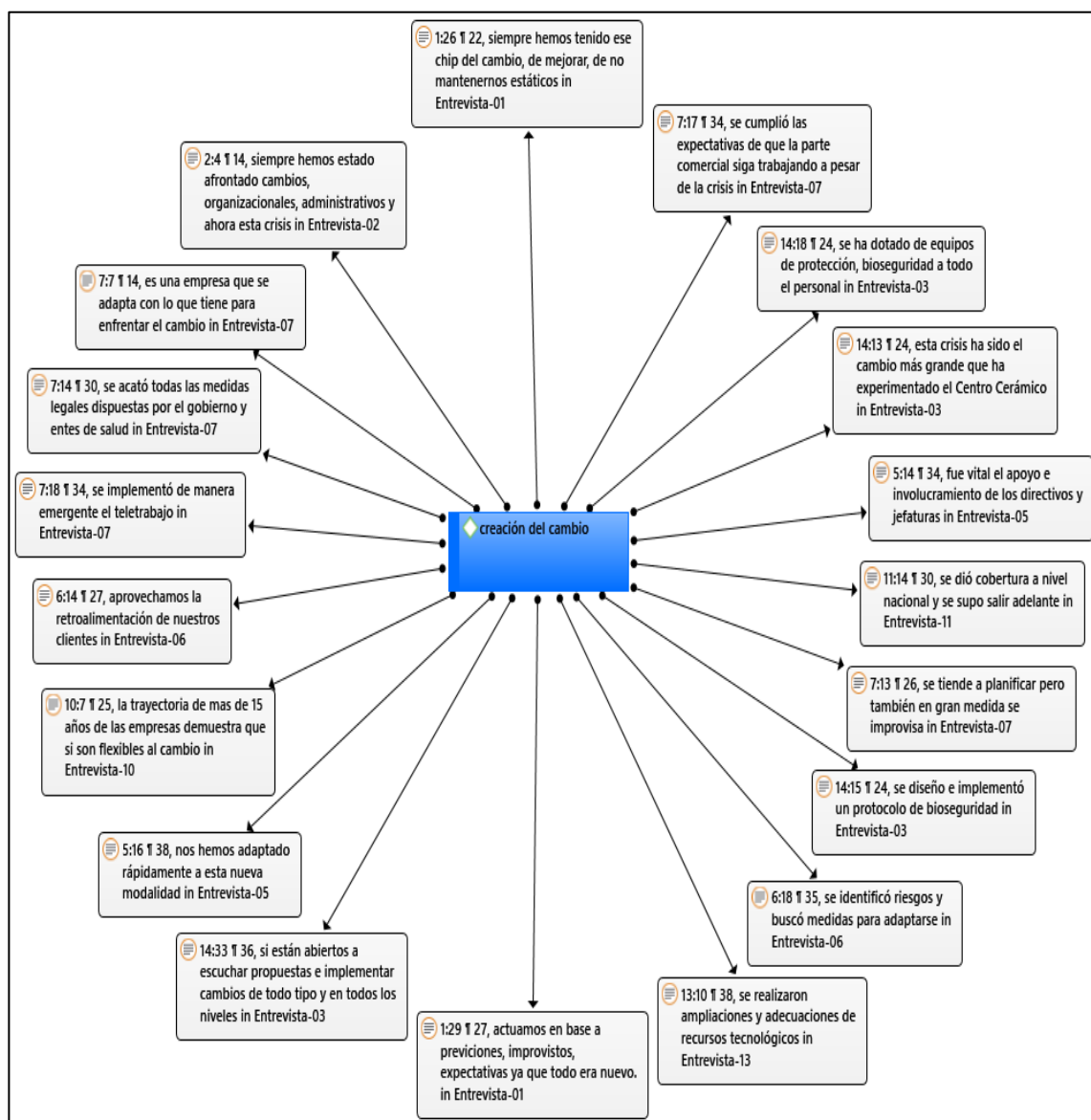
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

En la Figura 58, se puede observar también una gran participación de los entrevistados, ya que respecto a la subvariable empoderamiento indican que el Centro Cerámico si ofrece algunos factores que generan motivación, sin embargo también consideran que la empresa sí puede mejorar, sobre todo en lo relacionado a: oportunidad de ascensos internos, un plan de desarrollo profesional, mayor comunicación para evitar incertidumbre, se comunique claramente sus objetivos, incentivos económicos en base a competencias y aptitudes, entre otros.

2.1.8.1.10 Creación del Cambio

Figura 59

Creación del Cambio



Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

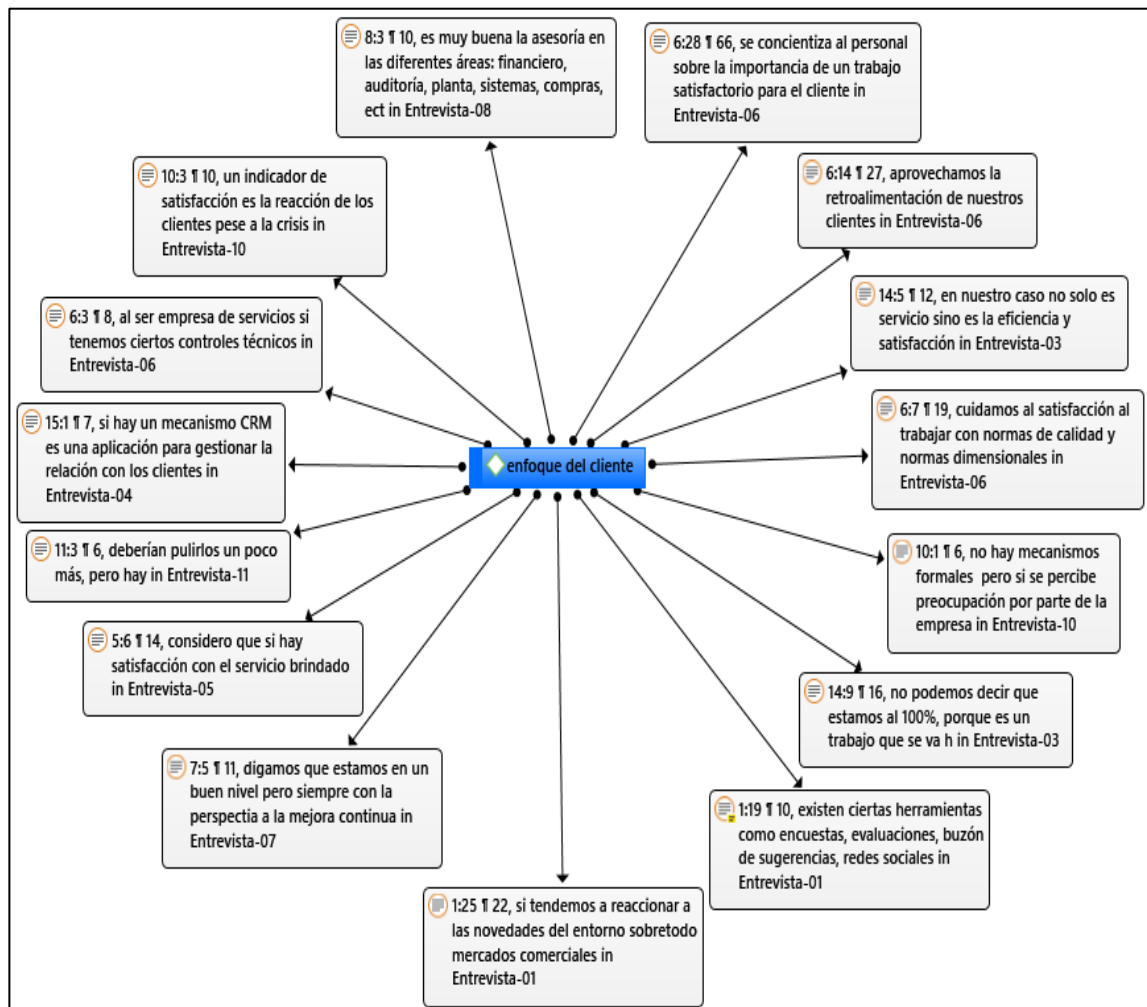
La Figura 59 demuestra que la subvariable creación del cambio fue una de las más comentadas por los participantes, quienes concuerdan que el Centro Cerámico si es flexible para adaptarse a los cambios, de hecho, mencionan que las consecuencias de esta crisis han ocasionado el mayor cambio desde que existe y que la trayectoria que lleva en el mercado es un buen indicador de que ha sabido hacer frente a los cambios. Los participantes consideran que el mayor reto fue

organizarse sobre todo al inicio ya que al ser un grupo grande fue un poco complicado la coordinación para tomar las acciones necesarias ya que no se contaba con una planificación pues la empresa no estaba preparada, pero pese a ello los participantes consideran que el Centro Cerámico si ha podido enfrentar estos cambios que han sido trascendentales para la organización. Sin embargo, mencionan que aún le falta mejorar sus canales de comunicación a fin de gestionar de mejor manera los cambios.

2.1.8.1.11 Enfoque en el Cliente

Figura 60

Enfoque en el Cliente



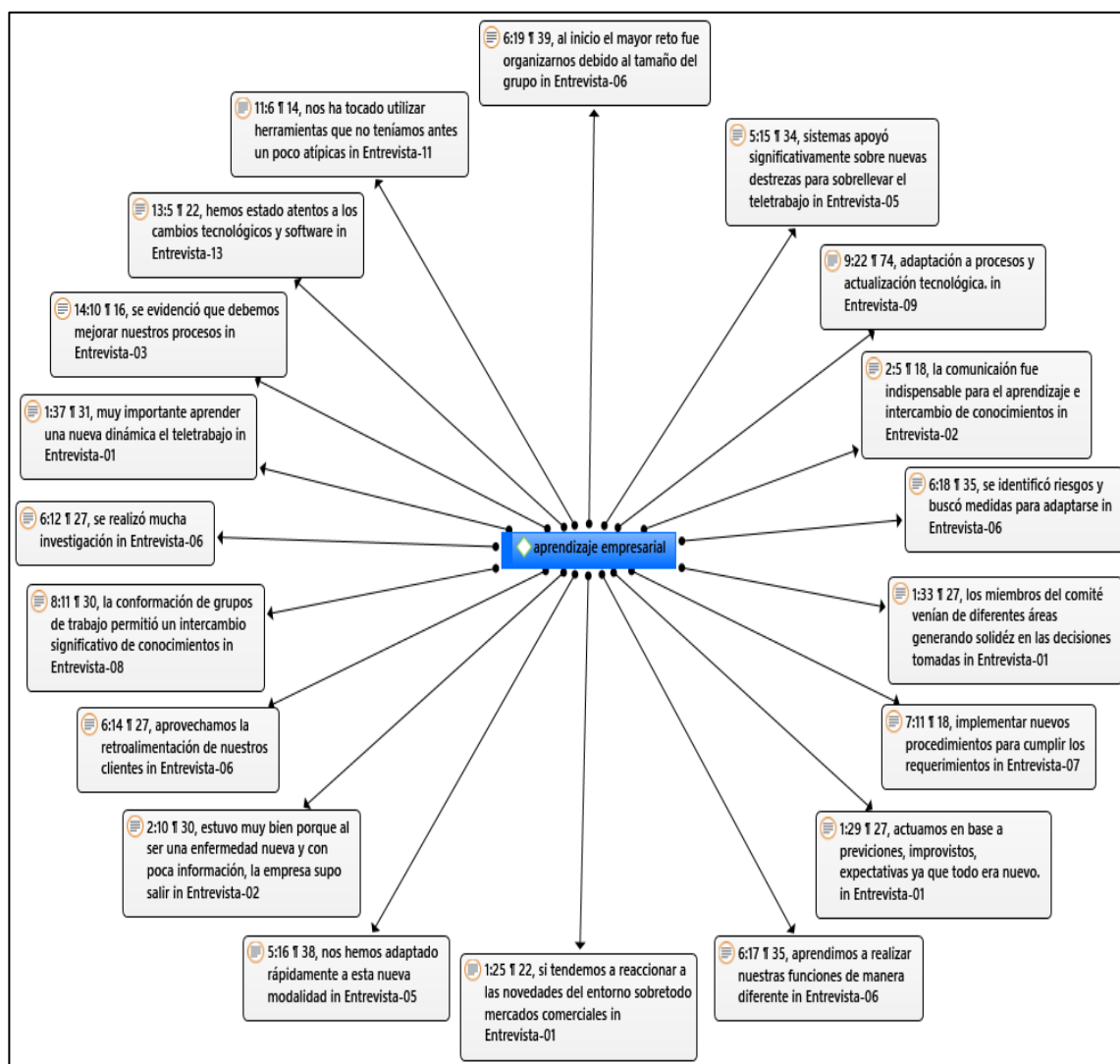
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

La Figura 60 resume la apreciación de los participantes en lo que respecta a la subvariable enfoque en el cliente y consideran que el Centro Cerámico pese a cumplir una buena gestión con sus clientes y a saber reaccionar en su entorno comercial, aún falta que defina de manera clara mecanismos que le permitan medir la satisfacción de sus clientes, no significa que no hayan, sino que estos mecanismos deben ser estandarizados e implementados en todos los departamentos, ya que como empresas que brindan servicios corporativos, todas las áreas deben controlar de alguna manera que sus respectivos clientes están satisfechos con sus funciones y servicios.

2.1.8.1.12 Aprendizaje Empresarial

Figura 61

Aprendizaje Empresarial



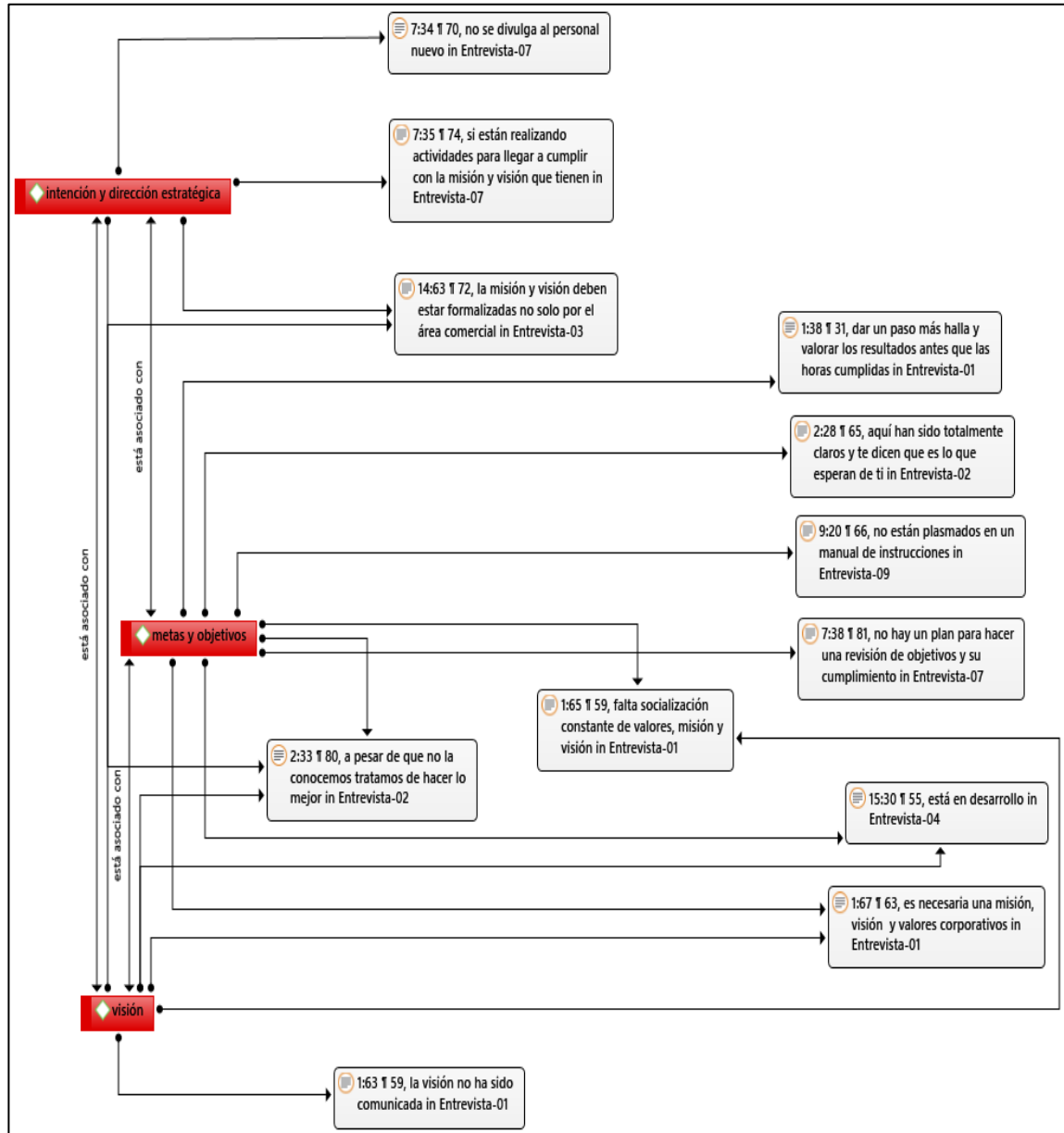
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

Finalmente, la Figura 61 permite apreciar que en el Centro Cerámico el aprendizaje empresarial que se genera es una gran ventaja para sus colaboradores y así lo corroboran quienes participaron en las entrevistas. Indican que gracias la variedad de departamentos y empresas con las que se interactúa al momento de cumplir con las funciones, se genera una gran fuente de conocimiento interno, el mismo que debe ser aprovechado por todos sus miembros. Sin embargo, los participantes consideran que las falencias en los canales de comunicación y procedimientos aún no permiten aprovechar al cien por ciento de esta ventaja que es el conocimiento. Igualmente, los participantes indican que en el Centro Cerámico si se tiende a aprender de los errores, no en todas las áreas, pero al menos en la mayoría sí. Finalmente, consideran que épocas críticas como las que atravesamos son la que más aprendizaje generan, por ejemplo, el teletrabajo que se implementó sin una planificación previa pero que a la fecha los participantes ya se sienten familiarizados.

2.1.8.1.13 Misión

Figura 62

Misión



Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

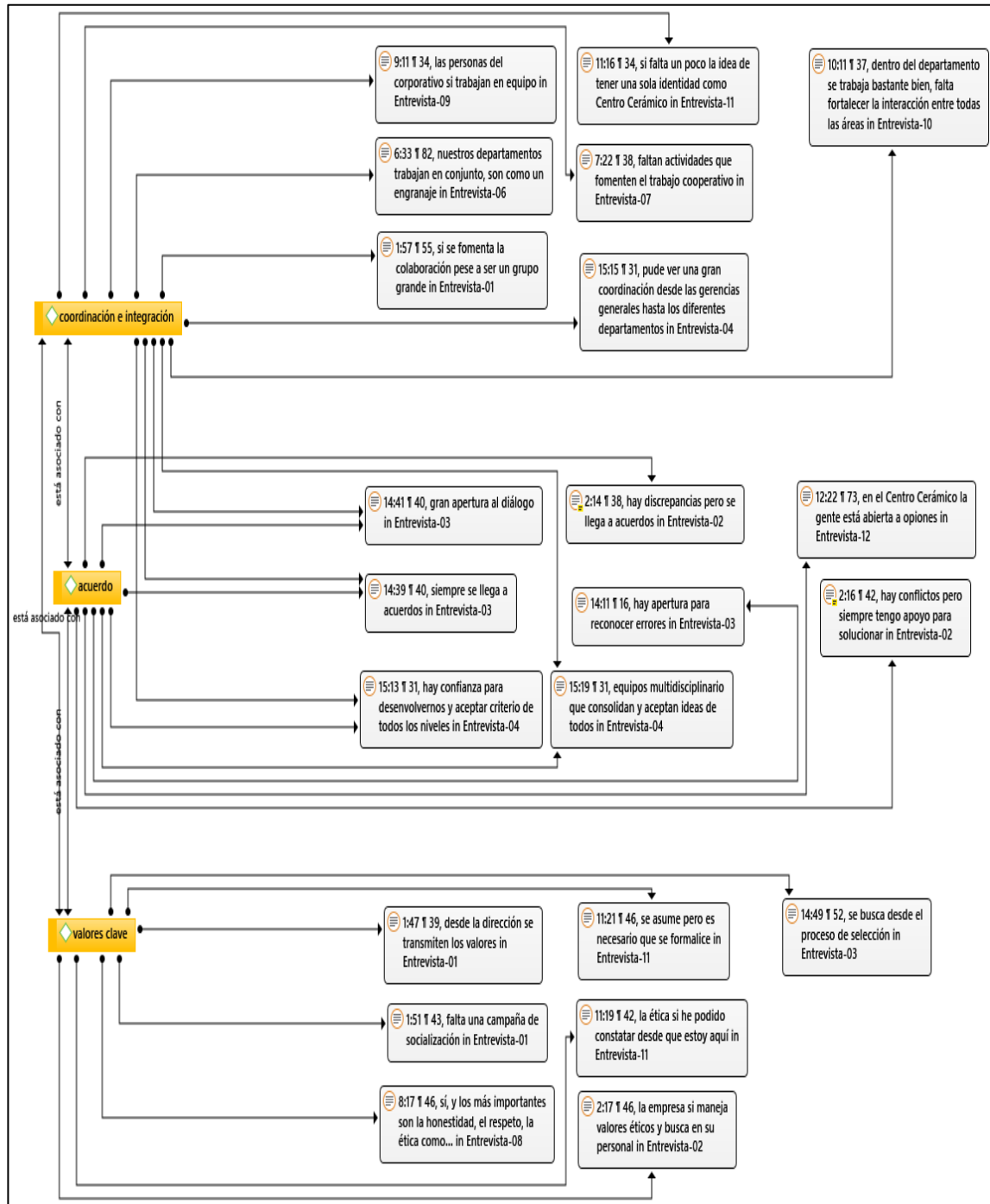
En la Figura 62 se procedió a construir la variable misión a través de una red que asocia los comentarios más representativos de sus tres subvariables, gracias a lo cual se puede resumir lo siguiente:

- Intención y dirección estratégica: los participantes se sienten confundidos, algunos asumen que no existe, ya que no se comunica a todo el personal, por lo cual consideran importante que la empresa socialice constantemente con todos los departamentos y áreas para poder alinearse a esa dirección.
- Metas y objetivos: los participantes conocen cuáles son los objetivos de su cargo y se sienten muy comprometidos con su consecución, pero consideran que la empresa debe socializar constantemente pues al ser un grupo grande, con frecuencia se generan cambios.
- Visión: La empresa genera confusión en sus miembros al no compartir formalmente la visión que se ha trazado por lo cual, los participantes opinan que se debería socializar con todos los niveles y departamentos.

2.1.8.1.14 Consistencia

Figura 63

Consistencia



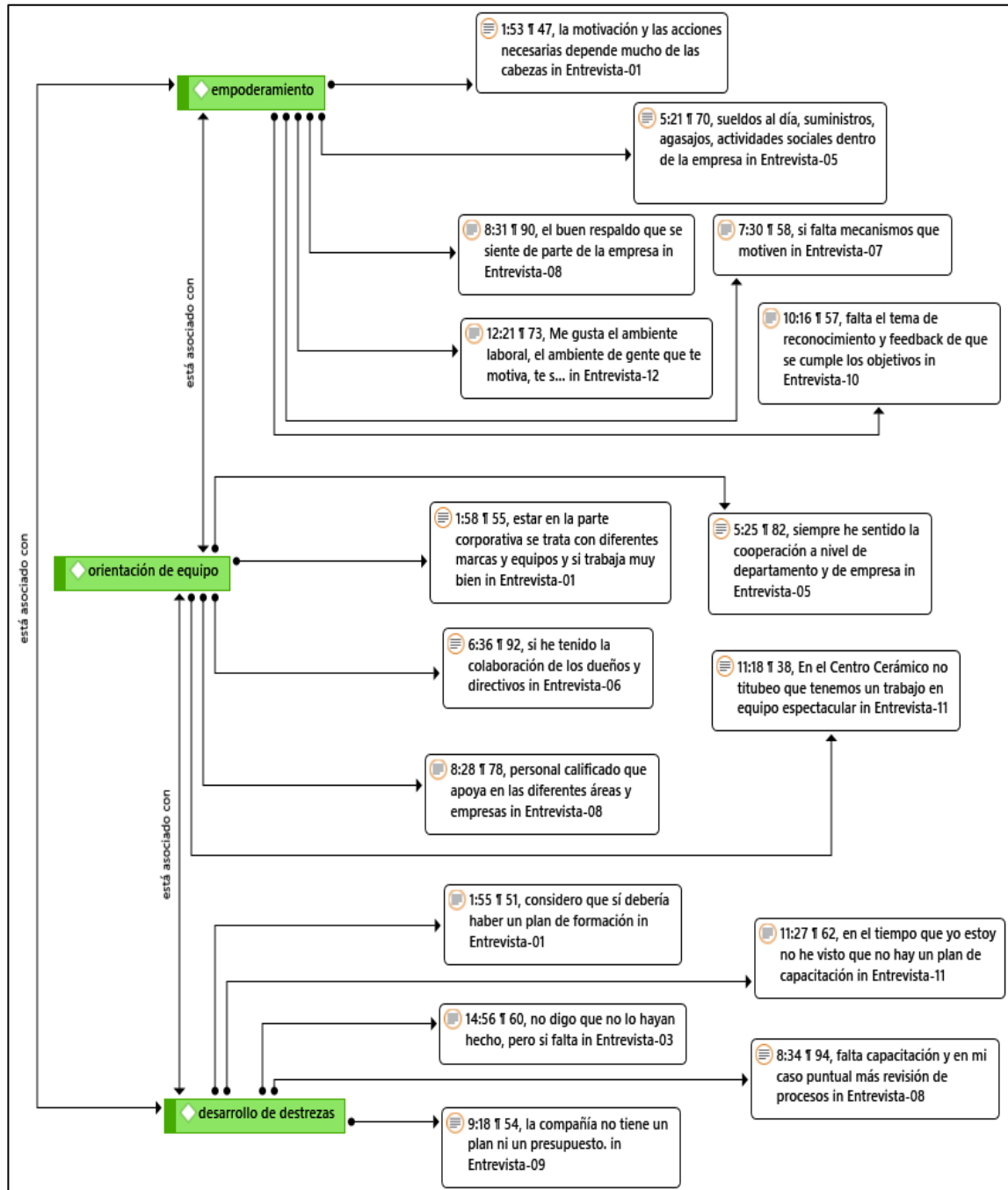
Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

En la Figura 63 se procedió a construir la variable consistencia a través de una red que asocia los comentarios más representativos sus tres subvariables, gracias a lo cual se puede resumir lo siguiente:

- Coordinación e Integración: los participantes opinan que en el Centro Cerámico realmente existe un buen nivel de coordinación entre las diferentes áreas, si bien no se generaliza para todas, pero consideran que el ambiente laboral es positivo y lo valoran.
- Acuerdo: los participantes concuerdan con que el Centro Cerámico tiene una buena práctica al fomentar una cultura basada en acuerdos y consensos, es flexible y crea un ambiente de confianza para que se expresen opiniones y a su vez sus miembros gestionen favorablemente cualquier discrepancia o conflicto que pudiera surgir.
- Valores Clave: de igual manera los participantes valoran que el Centro Cerámico se gobierne con valores éticos, ya que éstos valores son lo que influyen directamente en las relaciones organizacionales e incluso personales de sus colaboradores, lo que facilita su integración. Sin embargo, la empresa da por hecho y no socializa formalmente cuáles son sus valores centrales.

2.1.8.1.15 Involucramiento

Figura 64

Involucramiento

Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

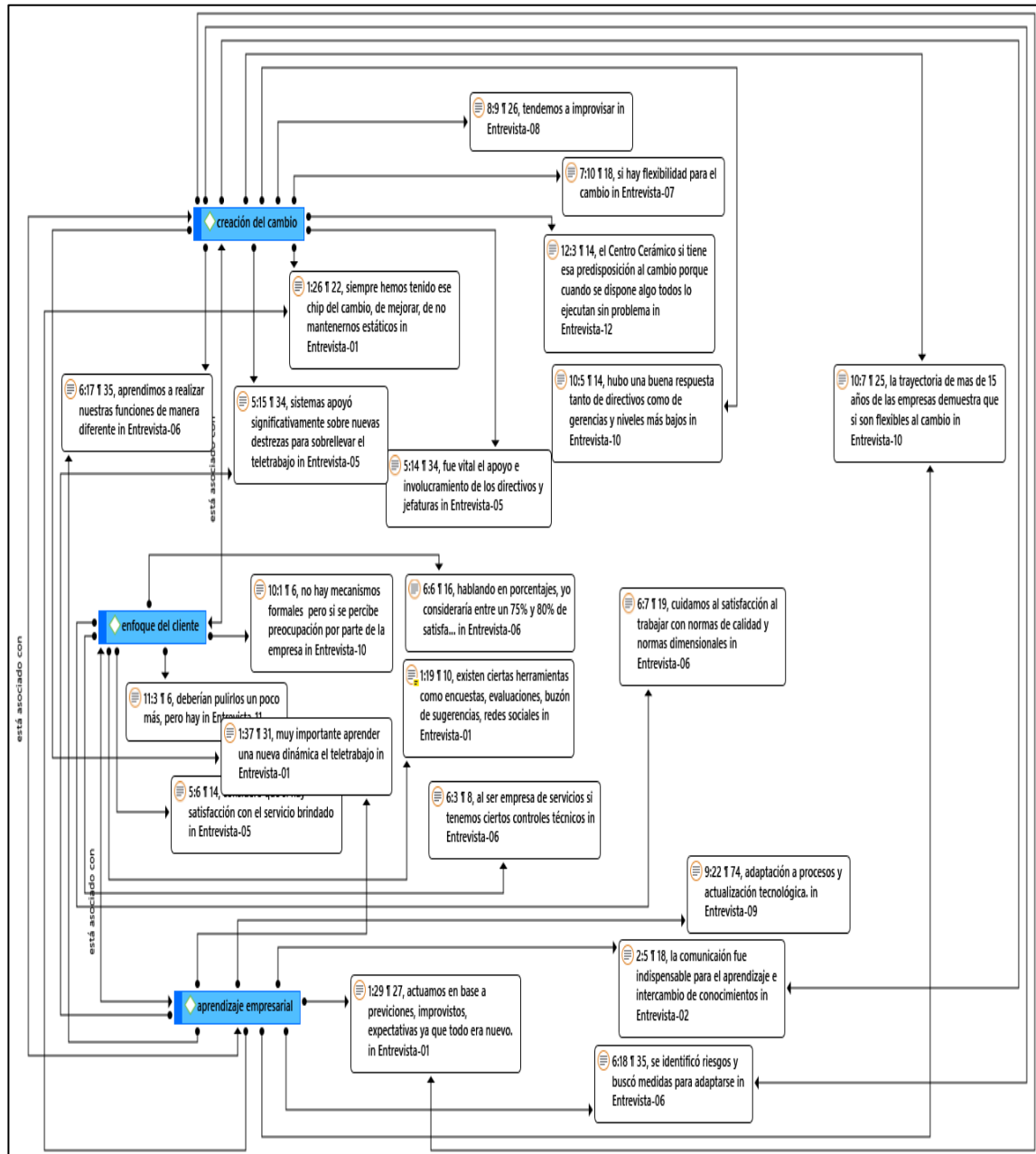
En la Figura 64 se procedió a construir la variable involucramiento a través de una red que asocia los comentarios más representativos sus tres subvariables, gracias a lo cual se puede resumir lo siguiente:

- Desarrollo de Destrezas: los participantes dejaron claro que, si bien hay capacitación, esta no obedece a un plan formal que involucre a todos los departamentos y niveles de la organización, incluso la mayoría de las veces la capacitación se realiza de manera interna por parte de los jefes y/o compañeros de área.
- Orientación de equipo: los participantes consideran que en el Centro Cerámico todos los miembros procuran trabajar en equipo, a pesar de la variabilidad de áreas y empresas, y perciben que desde la organización se puede observar este ejemplo. Indican que siempre han contado con el apoyo de los directivos y demás departamentos.
- Empoderamiento: los participantes consideran que el Centro Cerámico si se esfuerza por motivarles, sin embargo, opinan que también se les debería ofrecer planes de desarrollo profesional, participación para ascensos e incentivos económicos en base a capacidades y desempeño.

2.1.8.1.16 Adaptabilidad

Figura 65

Adaptabilidad



Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

En la Figura 65 se procedió a construir la variable adaptabilidad a través de una red que asocia los comentarios más representativos sus tres subvariables, gracias a lo cual se puede resumir lo siguiente:

- Creación del cambio: los participantes consideran que el Centro Cerámico si es bueno para afrontar y adaptarse al cambio, mencionan que el cambio es constante dentro de la rutina organizacional y que, si bien al comienzo suele haber cierta resistencia, sus miembros, en todos los niveles, terminan adaptándose a cualquier cambio que sea comunicado. Sin embargo, consideran también que es necesario que la improvisación no sea la base para actuar, sino que se combine con una planificación eficiente.
- Enfoque en el cliente: los participantes opinan que la organización si debe mejorar sus canales y mecanismos para medir la satisfacción de sus clientes, ya que parece no estar del todo claro, algunos departamentos consideran que hay mientras que otros no.
- Aprendizaje empresarial: los participantes resaltaron con sus comentarios que definitivamente el Centro Cerámico por su naturaleza de corporativo constituye una gran fuente de conocimiento, sin embargo, mencionan que la empresa debe mejorar sus canales para compartir este conocimiento e información de manera efectiva entre todas las áreas. De igual manera, consideran que como organización aprenden rápidamente y se adaptan a los nuevos cambios y se retroalimentan en errores, pero si les falta tener en cuenta la opinión de sus clientes y proveedores.

2.1.8.2 Resultados Grupos Focales

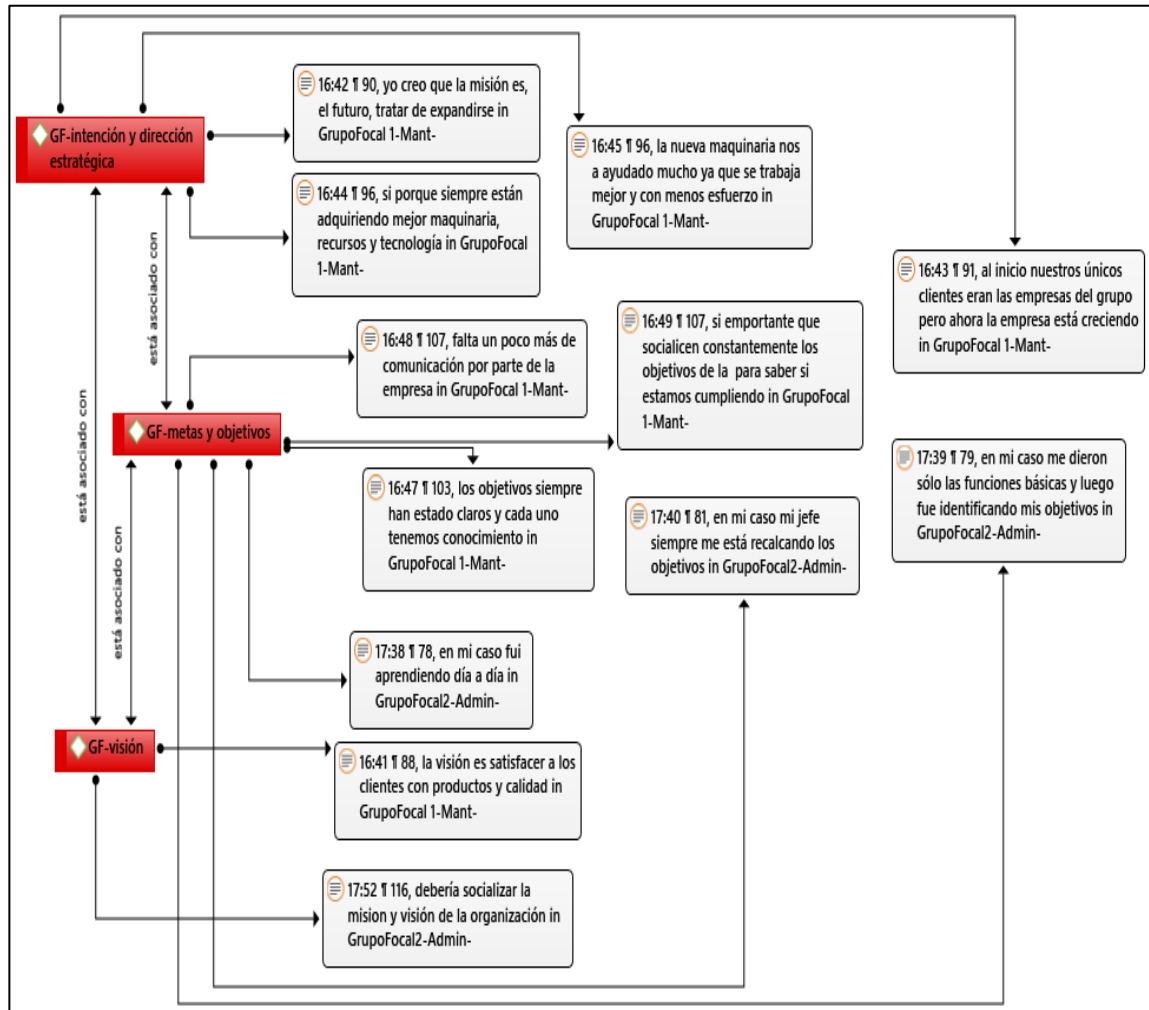
La técnica de grupo focal se aplicó a los colaboradores que desempeñan cargos que no sean de jefatura y se utilizó un cuestionario semiestructurado diseñado para conocer e identificar la percepción que tienen respecto a las variables y subvariables de la cultura organizacional del Centro Cerámico.

Durante la aplicación de las entrevistas se pudo observar una participación bastante natural y amena, dependiendo de cada participante, la cantidad de información proporcionada fue sustanciosa y permitió cumplir con el objetivo de la herramienta que es identificar las características o factores asociados a la cultura organizacional. Incluso debido a la gran variedad de citas y comentarios que apoyan de manera positiva al presente estudio se procedió a asociar en categorías cuidando de no perder las cualidades de variabilidad y profundidad de los datos obtenidos. A continuación, se procede a describir para cada variable los resultados más representativos y que permitan cumplir los objetivos de la investigación.

2.1.8.2.1 Misión

Figura 66

Misión



Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

En la Figura 66 se procedió a construir la variable visión a través de una red que asocia los comentarios más representativos sus tres subvariables, gracias a lo cual se puede resumir lo siguiente:

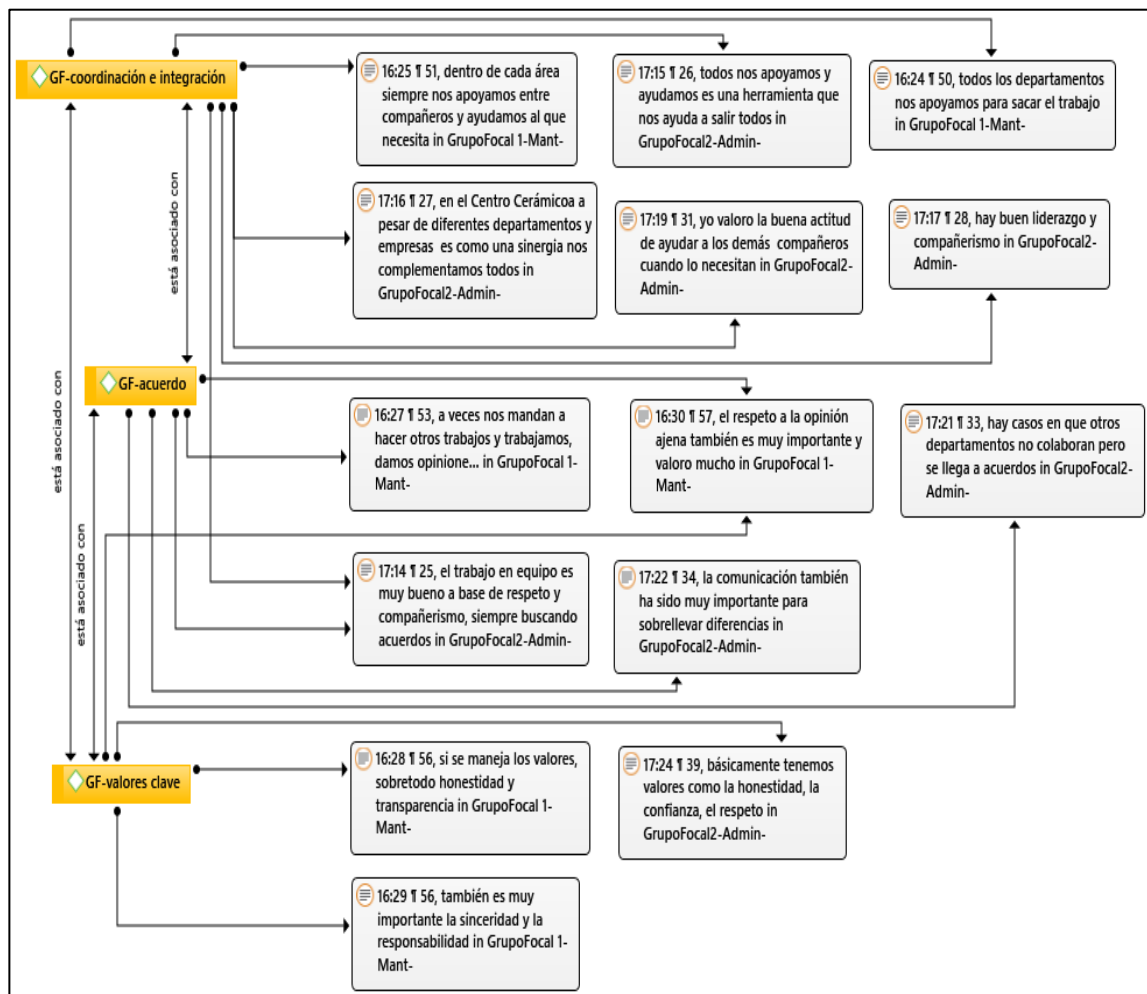
- Intención y dirección estratégica: los participantes del área de mantenimiento tienen más clara la misión mientras que el personal del área administrativa no pudo comentar debido a que no la conoce, por lo que consideraron indispensable que la empresa socialice de manera formal cuál es la dirección que deben seguir ya que existe incertidumbre y confusión al respecto.

- Metas y objetivos: algunos participantes afirman que conocen los objetivos de sus cargos y otros indican que los identificaron en el día a día, por ello consideran importante que el Centro Cerámico formalice y socialice constantemente en todos los niveles que se espera de cada uno como colaborador.
- Visión: de igual forma, la mayoría desconoce si existe o no y mencionan que la empresa no les ha comunicado formalmente cuál es la visión de la organización, por lo que solicitan se socialice.

2.1.8.2.2 Consistencia

Figura 67

Consistencia



Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

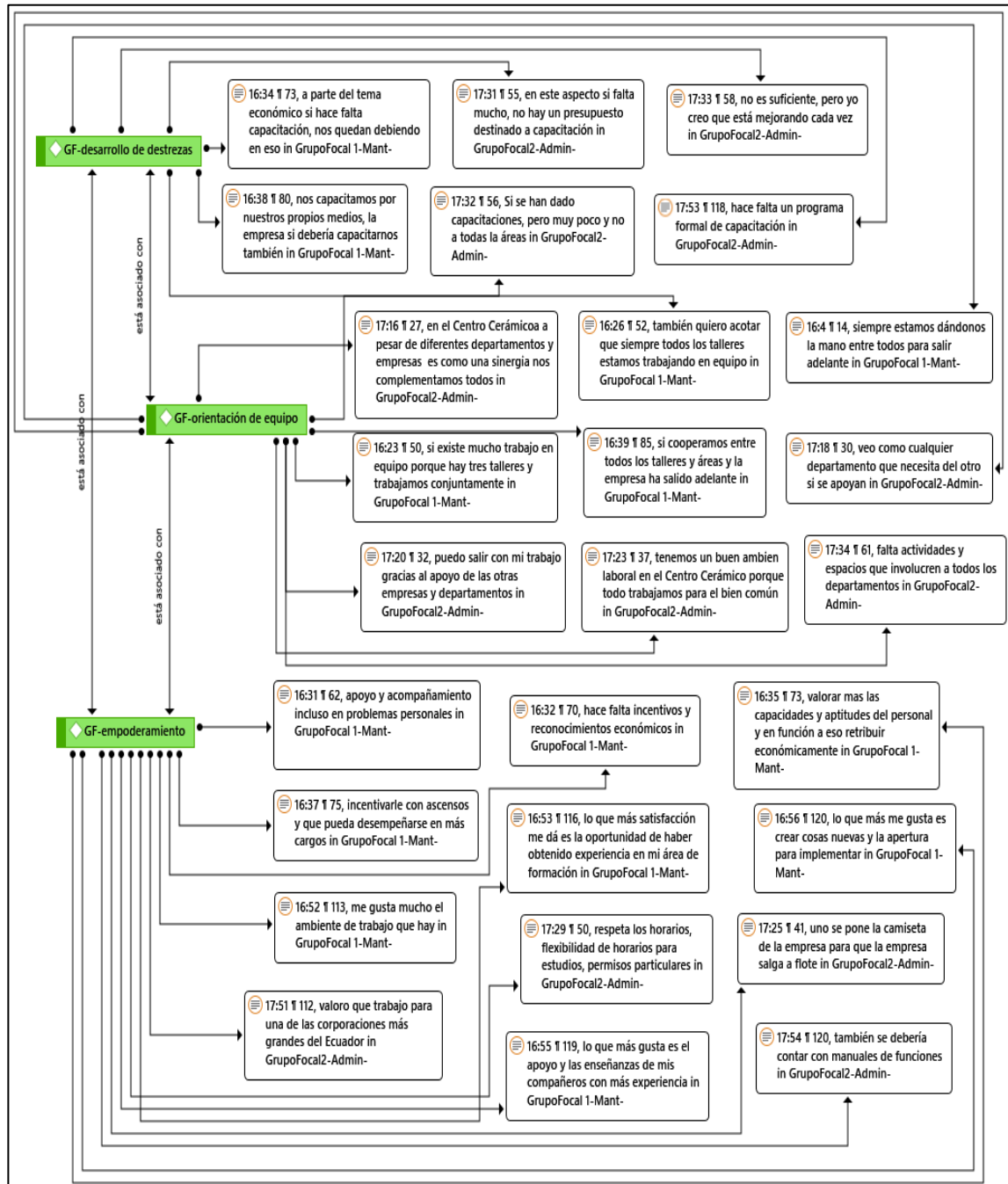
En la Figura 67 se procedió a construir la variable consistencia a través de una red que asocia los comentarios más representativos sus tres subvariables, gracias a lo cual se puede resumir lo siguiente:

- Coordinación e integración: los participantes opinan que en el Centro Cerámico si se trabaja en equipo, que se apoyan entre todos para realizar su trabajo y que el ambiente laboral es bueno.
- Acuerdo: los participantes consideran que el Centro Cerámico si fomenta el acuerdo entre las partes ya que indican que en caso de presentarse algún inconveniente o conflicto si terminan arreglando y llegando a algún acuerdo, de igual manera resaltan que al comunicación es buena en este sentido.
- Valores clave: los participantes mencionan que en el Centro Cerámico si se manejan valores éticos y los reconocen como imprescindibles para su integración dentro de al organización.

2.1.8.2.3 Involucramiento

Figura 68

Involucramiento



Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

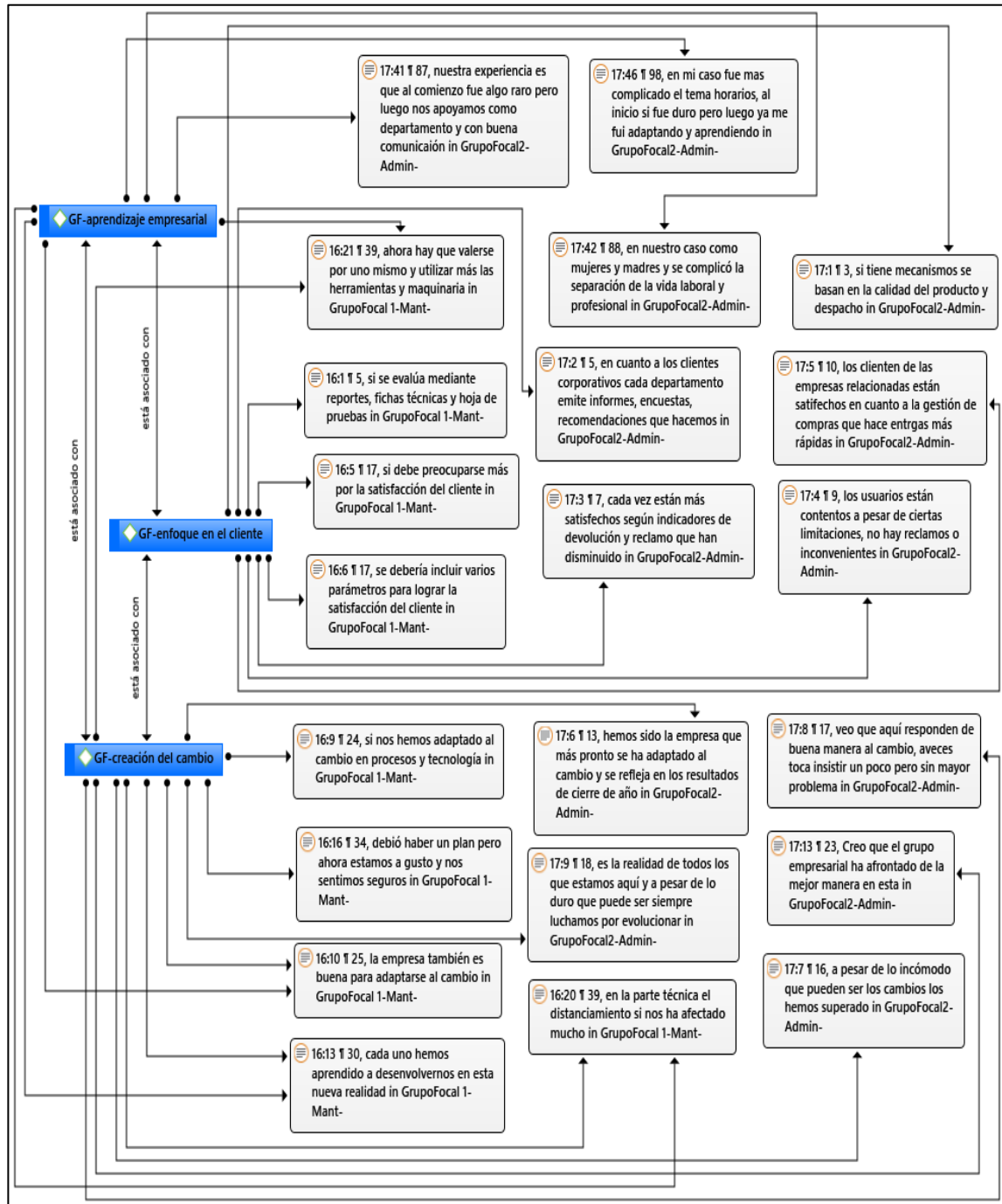
En la Figura 68 se procedió a construir la variable involucramiento a través de una red que asocia los comentarios más representativos sus tres subvariables, gracias a lo cual se puede resumir lo siguiente:

- Desarrollo de destrezas: los participantes concuerdan en que la capacitación no es suficiente y que la empresa puede mejorar en este sentido. Mencionan también, que la mayor parte de la capacitación que reciben es interna, pero consideran que si necesitan formarse en áreas diferentes y coinciden también en que actualmente las capacitaciones no se realizan en todos los departamentos.
- Orientación de equipo: los participantes señalan que en el Centro Cerámico es muy bueno el ambiente de trabajo, que todos los departamentos se apoyan y que sus funciones se realizan de mejor manera gracias a esta colaboración de los demás departamentos. Valoran mucho el ambiente de trabajo.
- Empoderamiento: los participantes corroboran que a pesar de que la empresa si les motiva en algunos aspectos consideran que aún falta, sobre todo en lo relacionado reconocimientos por un trabajo bien hecho e incentivos económicos relacionados con su desempeño. Por otro lado, los participantes si reflejan un sentido de pertenencia y responsabilidad respecto a la organización.

2.1.8.2.4 Adaptabilidad

Figura 69

Adaptabilidad



Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

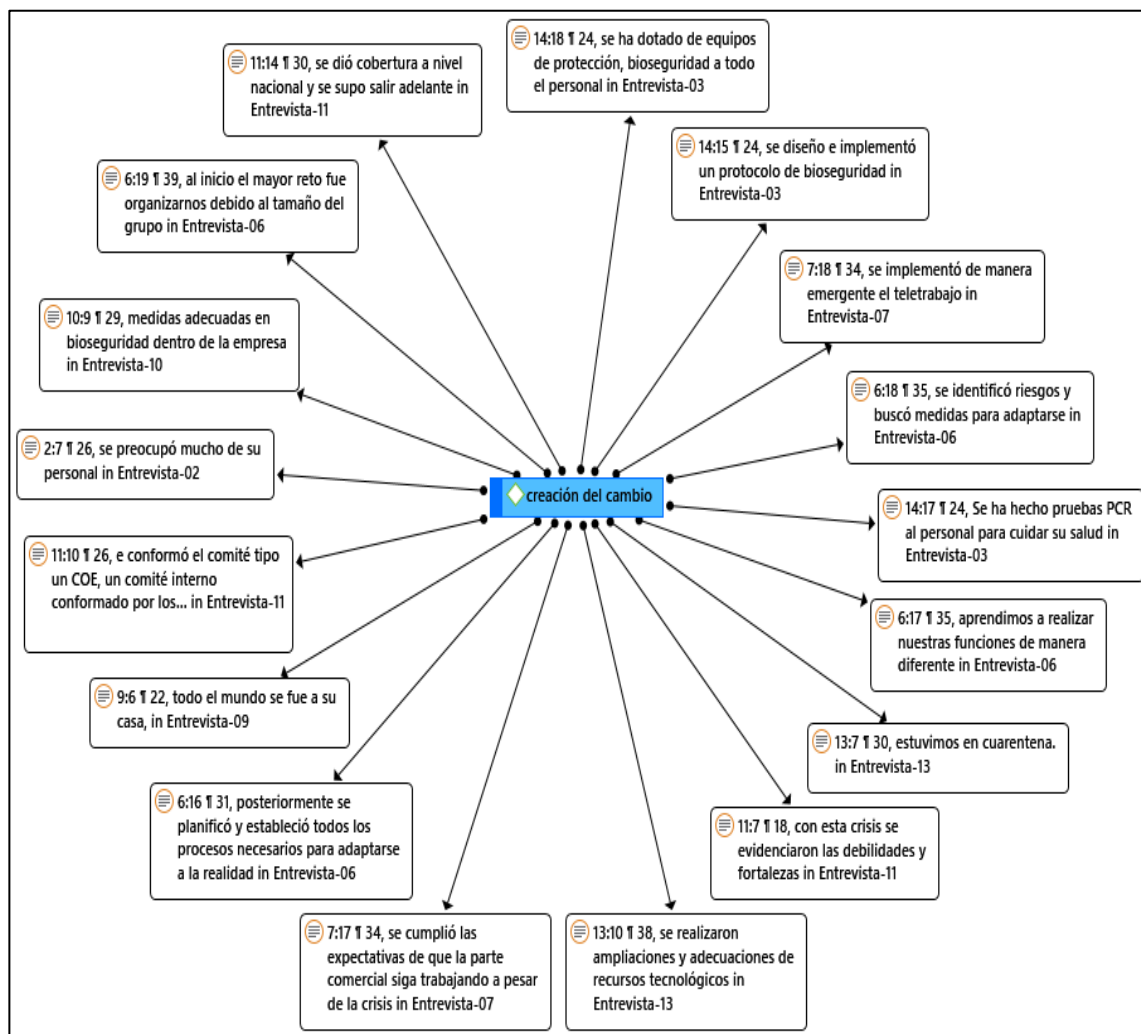
En la Figura 69 se procedió a construir la variable adaptabilidad a través de una red que asocia los comentarios más representativos sus tres subvariables, gracias a lo cual se puede resumir lo siguiente:

- Creación del cambio: los participantes indican que el Centro Cerámico tiene una buena capacidad para adaptarse al cambio y reaccionar bien a pesar de lo incómodo que puede ser implementar un cambio.
- Enfoque en el cliente: los participantes consideran también que la empresa si debe enfocarse un poco más en los parámetros que se consideran para medir la satisfacción del cliente y que deben ser conocidos por todos los departamentos.
- Aprendizaje empresarial: los participantes opinan que a pesar de lo crítico que puede ser un cambio, si se adaptaron bien y tuvieron que aprender nuevas destrezas o maneras diferentes para realizar sus funciones.

2.1.8.3 Acciones tomadas en Época de Crisis

Figura 70

Acciones tomadas en época de crisis



Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

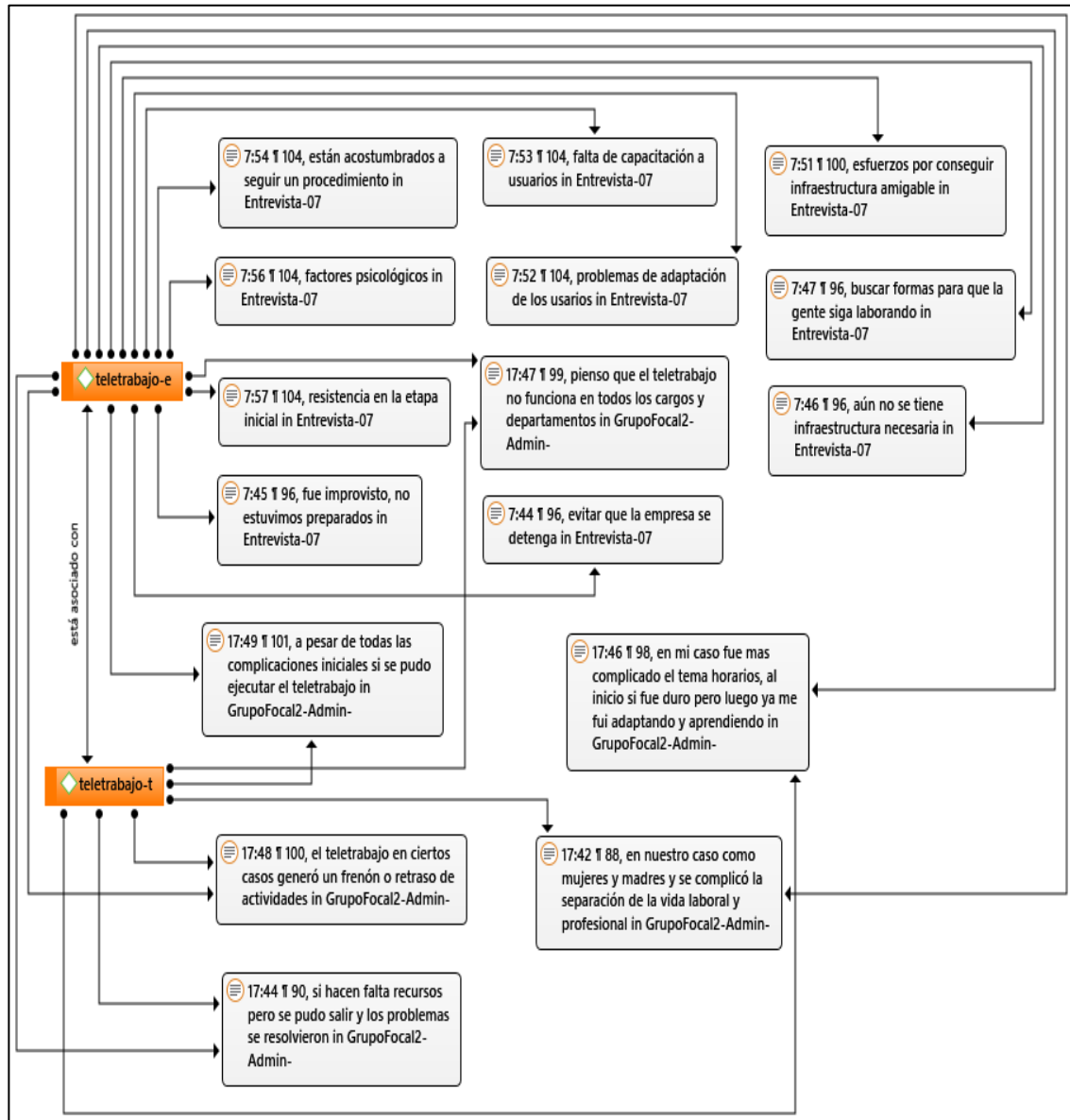
A fin de poder determinar con mayor precisión la reacción del Centro Cerámico en época de crisis asociada con la emergencia sanitaria Covid-19, en la Figura 70 se muestra la red que se construyó y que refleje cuales fueron las acciones específicas por parte de la empresa y de sus colaboradores asociadas con esta situación, se identificó cambios que según los participantes tuvieron que crear, enfrentar y adaptar. Estos resultados se obtuvieron al indagar sobre la subvariable creación del cambio, pero se armó un apartado específico para identificar el comportamiento de la empresa ante la crisis Covid-19 e identificar cuáles fueron sus reacciones. Los factores más relevantes en base a la opinión de los participantes son:

- Organización y planificación: conformación de un comité multidisciplinario para crear un plan de emergencia.
- Recursos: adquisición y dotación de suministros y equipos de bioseguridad.
- Comunicación: campañas de socialización y capacitación constantes mediante correo.
- Normativa legal: se acató todas las disposiciones emitidas por parte del gobierno y entes legales.
- Infraestructura tecnológica: a pesar de las limitaciones, se dio soporte a todo el personal para que pueda laborar desde su hogar.
- Procesos: los procesos cambiaron y se implementaron nuevas formas de hacer las cosas.
- Resistencia: en la etapa inicial a todos les costó adaptarse, pero a la fecha ya no hay resistencia.
- Aprendizaje: consideran que fue una época difícil, pero de mucho aprendizaje.
- Factores psicológicos: los participantes indican que la parte emocional si se vio afectada ante la incertidumbre.
- Teletrabajo: el personal aprendió una nueva modalidad para cumplir con su trabajo y mejoró ciertas competencias para poder realizarlo.

2.1.8.4 Teletrabajo en Época de Crisis

Figura 71

Teletrabajo Empresa y Trabajadores



Fuente: Elaboración propia en base a resultados obtenidos de Atlasti.com

En la Figura 71 se procedió a representar mediante una red los factores más relevantes asociados con el teletrabajo desde la perspectiva tanto de la empresa como del trabajador y se resume lo siguiente:

- Cambio: los participantes indican que al comienzo fue complicado porque hubo que cambiar procedimientos, pero ahora no tienen mayor inconveniente.
- Horarios: los participantes comentan que uno de los factores más difíciles de gestionar fue el cumplimiento de los horarios.
- Recursos: los participantes indicaron que tanto para la empresa como para el trabajador si hubo inconveniente con los recursos ya que no había suficientes.
- Tecnología: los participantes si pudieron percibir que la empresa tuvo que hacer adecuaciones y adquisiciones para poder salir con esta modalidad laboral.
- Incompatibilidad: se demostró que el teletrabajo no es para todos los cargos.
- Planificación: no hubo un plan que guíe la implementación emergente del teletrabajo.
- Impacto psico emocional: al no estar en contacto con los demás trabajadores se genera un sentimiento de aislamiento y falta de pertenencia.

CAPITULO III

3 DISCUSIÓN

Para resolver la pregunta de investigación inicialmente planteada, se fijó como objetivo general identificar las principales fortalezas y debilidades de la cultura organizacional del Centro Cerámico al momento de implementar el teletrabajo en época de crisis y una vez finalizada la investigación los resultados obtenidos en las Figuras 41, 62, 63, 64 y 65 demuestran que las principales fortalezas del Centro Cerámico son: contar con una dirección encaminada al cumplimiento de los objetivos organizacionales, sentido de pertenencia de los colaboradores, capacidad para trabajar en equipo, sentido de compromiso y responsabilidad del personal, valores fuertemente arraigados, acuerdos sobre la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas, capacidad de adaptación, capacidad de aprendizaje para aprovechar el conocimiento interno y apertura para aprender de los errores, en cuanto a las debilidades que evidenciaron son: no existe comunicación y socialización constante de la orientación estratégica de la organización hacia todos los niveles y departamentos, no existe un plan formal de capacitación y de desarrollo profesional, los diferentes departamentos aún no tienen una perspectiva común como organización, dificultad para coordinar proyectos con otros departamentos, desaprovechamiento de ideas y propuestas valiosas y no se prioriza los intereses de los clientes. Estos resultados, al ser comparados con los obtenidos en estudios previamente realizados como el de Cantillo (2013), que se diseñó para identificar las características culturales y su relación con el desempeño, mediante sus conclusiones demuestra que el modelo de Denison le permitió identificar y analizar las principales características de la cultura organizacional de la empresa estudiada; de igual manera Contreras y Gómez et al. (2009), concluye que el modelo de Denison es válido para evaluar las características de la cultura organizacional. Con estos resultados se corrobora que las fortalezas y debilidades identificadas en el perfil cultural del Centro Cerámico si son válidas.

Para cumplir con el primer objetivo específico que es construir y aplicar una herramienta cuantitativa en base a las variables identificadas en la organización, se decidió considerar como modelo teórico para conducir la investigación el Modelo de Denison (1996), para identificar las características culturales de la organización, este modelo utiliza como instrumento de medición un cuestionario de 60 ítems, que antes de ser aplicado previamente se calculó mediante estadísticos y análisis factorial la validez y confiabilidad de este instrumento, los resultados obtenidos se detallan en las Tablas 7, 8, 9 y 10 los mismos que demuestran que el cuestionario si tiene propiedades de validez y coherencia. Estos resultados se comparan con los obtenidos en estudios similares como el de Bonavia et al. (2009), que luego de una serie de pruebas y análisis factorial, concluye que el cuestionario de Denison, adaptado al castellano, tiene validez y

coherencia, de manera similar el estudio Parco (2018), tiene conclusiones similares. Por lo tanto, estos resultados demuestran que los resultados obtenidos con el cuestionario de Denison que se aplicó para el estudio cuantitativo son válidos y coherentes. En cuanto al segundo objetivo específico que es realizar un análisis cualitativo de la cultura organizacional en las empresas de servicios del Centro Cerámico, la recolección de la información se realizó mediante encuestas y grupos focales siguiendo el procedimiento de análisis cualitativo propuesto por Hernández et.al (2014) y los resultados obtenidos se exponen en las Figuras 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68 y 69.

Finalmente, la consecución del tercer objetivo específico que es identificar los principales factores de la cultura organizacional del Centro Cerámico se logró mediante el análisis de los datos obtenidos con los instrumentos y herramientas aplicadas, y los resultados demuestran que el Centro Cerámico según el Modelo de Denison (1996), obtuvo un perfil cultural con una media o promedio de 3.5226 y reveló también que más del 90% del personal del Centro Cerámico opina estar de acuerdo con la cultura organizacional según se demuestra en las Figuras 13 y 14. De igual manera, en las Figuras 15, 16 y 17 se puede observar los resultados obtenidos para las diferentes variables, subvariables y dimensiones que conforman el perfil cultural del Centro Cerámico.

Los resultados obtenidos luego de aplicar las encuestas, entrevistas y grupos focales, demuestran que la variable consistencia es la más representativa e implica que en el Centro Cerámico existe un equipo de trabajo consolidado, que comparte valores, es evidente que prefieren fomentar los consensos antes que los conflictos y respetan los acuerdos sobre los valores clave y la forma correcta de hacer las cosas, todas estas cualidades generan un buen ambiente laboral. Igual importante es reconocer que la coordinación entre los diferentes departamentos si resulta un poco difícil y no existe una alineación clara entre los diferentes niveles jerárquicos. Esto se corrobora en las Figuras 28, 53, 54, 55, 63 y 67 que reflejan la apreciación de los participantes frente a esta característica cultural.

En cuanto a la variable misión, las Figuras 23, 50, 51, 52, 62 y 66 demuestran que en el Centro Cerámico los directivos si tienden a fijar metas, estrategias y objetivos para guiar el camino de sus colaboradores hacia el cumplimiento de la visión concebida como organización, sin embargo, estos resultados también evidencian que falta una comunicación formal y constante de la visión, misión y estrategia a todos los niveles de la organización, no se cuenta con perfiles de cargo que definan formalmente las funciones y objetivos para evitar incertidumbre y confusión sobre la meta que la organización pretende alcanzar.

Por otro lado la variable adaptabilidad que se construye con los resultados de las Figuras 38, 60, 61, 65 y 69, corrobora que el Centro Cerámico si refleja una buena capacidad de adaptación al

cambio, que aprovechan de los errores para mejorar constantemente y que el aprendizaje es un factor muy característico de la organización y muy valorado por sus miembros; de igual manera, se muestra que constantemente se acostumbra a crear e implementar cambios, por lo que se evidencia que hay apertura y flexibilidad para adaptarse a nuevas condiciones y procesos. Sin embargo, se evidencia también que como organización si falta enfocarse en las prioridades, recomendaciones y exigencias del cliente.

La variable involucramiento se representa con los resultados obtenidos en las Figuras 33, 56, 57, 58, 64, y 68 y deja claro que, en el Centro Cerámico, las diferentes áreas si se sienten como parte de un todo, los colaboradores sienten que influyen positivamente en sus propios grupos y sobre todo la mayoría de personal se siente muy comprometido con su trabajo, debido al sentido de pertenencia y responsabilidad que tienen. Sin embargo, los factores que mayor atención requieren son: por un lado, la falta de motivación mediante incentivos económicos en base a competencias y rendimiento, promoción y ascensos internos, y por otro, el desarrollo de destrezas ya que según los resultados en el Centro Cerámico no hay planes formales de capacitación ni de desarrollo profesional.

Las condiciones críticas ocasionadas por la emergencia sanitaria derivada de la pandemia covid-19 obligaron a que el Centro Cerámico salga de su normal cotidianeidad para enfrentar situaciones inciertas y nunca antes vividas. Los resultados de la investigación demuestran en La Figura 70 las acciones que tomó el Centro Cerámico para hacer frente a esta época de crisis. No contaba con un plan y al ser una situación imprevista que impactó en sus operaciones y procesos, el Centro Cerámico reaccionó de inmediato con una serie de acciones necesarias para que la como organización siga funcionando. Entre estas medidas se implementó de manera emergente una modalidad laboral denominada teletrabajo.

El teletrabajo requiere de ciertas habilidades y competencias para ser ejecutado de manera eficiente, y en el caso del Centro Cerámico se identificó cuatro competencias autorregulación, habilidades tecnológicas, orientación a resultados y planificación, las mismas que fueron auto valoradas por los propios trabajadores y los resultados expuestos en las Figuras 43, 44 y 71 demuestran que el personal del Centro Cerámico obtuvo puntuaciones bastante aceptables, demostrando que el personal si está en condiciones de ejecutar el teletrabajo. De igual manera, se indagó sobre la auto valoración de los propios trabajadores respecto a tres indicadores de desempeño asociados con el teletrabajo que son eficiencia en general, productividad en general y capacidad de adaptación y los resultados que se demuestran en la Figura 45 confirman que el personal puede ser eficiente, productivo y flexible para adaptarse a cambios como el teletrabajo. Por otro lado, también se requiere que la organización cuente con ciertas características que permitan implementar el teletrabajo de tal forma que le represente una ventaja competitiva. Estas

características representan la cultura organizacional y en la investigación se indagó sobre la influencia que tienen en la implementación del teletrabajo, los resultados se describen en las Figuras 46, 47, 48 y 71.

Entonces, la pregunta de investigación planteada ¿cómo determinar si la cultura organizacional del Centro Cerámico está en condiciones de implementar el teletrabajo como modalidad laboral en tiempo de crisis? tiene como respuesta que la Cultura Organizacional del Centro Cerámico si tiene las fortalezas necesarias para implementar el teletrabajo en época de crisis y esta respuesta se sustenta con todos los resultados obtenidos en la presente investigación.

CAPITULO IV

4 CONCLUSIONES

La investigación realizada determina que el modelo metodológico diseñado por Daniel Denison y sus colaboradores en el año 1996 si es válido y consistente para identificar y analizar las características de la cultura organizacional, por lo tanto, el perfil cultural del Centro Cerámico si presenta las cuatro variables misión, consistencia, involucramiento y adaptabilidad, y dimensiones subyacentes de la cultura organizacional descritas en este modelo.

Este modelo identificó que el perfil cultural del Centro Cerámico tiene como principales fortalezas: aprendizaje empresarial, adaptación al cambio, orientación de equipo y valores arraigados, estas características son positivas, por lo tanto, las fortalezas de la cultura organizacional del Centro Cerámico si le permiten la implementación del teletrabajo como modalidad laboral en época de crisis. No obstante, el estudio reveló que las debilidades dentro del perfil cultural del Centro Cerámico son: falta de comunicación e integración formal de su misión, visión y valores, y a pesar de que el personal si tiene una leve idea, la falta de socialización genera incertidumbre, confusión y por ende desmotivación; de igual forma, la falta de capacitación y desarrollo profesional también fue evidente y representa uno de los principales factores anhelados por el personal.

Los resultados corroboran también que la percepción del perfil cultural del Centro Cerámico no difiere significativamente entre jefaturas y mandos medios-bajos, demostrando consistencia la opinión de los trabajadores participantes.

En cuanto a la metodología propuesta y a las técnicas de recolección de datos aplicadas como encuestas, entrevistas y grupos focales se corroboró que si son una metodología efectiva para analizar e identificar las principales características de la cultura organizacional del Centro Cerámico y su influencia en el teletrabajo.

La implementación del teletrabajo en el Centro Cerámico obedeció exclusivamente a medidas necesarias para hacer frente a las condiciones generadas por la crisis covid-19, por lo que no se dispuso de una planificación previa, demostrando que el Centro Cerámico si tiene capacidad para adaptarse con facilidad a los cambios generados en su entorno, incluso en épocas de crisis.

Para determinar si tanto la empresa como sus miembros están en condiciones de implementar y ejecutar el teletrabajo, el estudio indagó sobre las capacidades mínimas necesarias para realizar teletrabajo y los resultados obtenidos revelaron que los trabajadores si poseen las cuatro competencias generales requeridas que son: autorregulación, habilidades tecnológicas,

orientación a resultados y planificación. De igual forma, los resultados también demostraron que los indicadores generales de eficiencia, productividad y adaptación fueron significativos, por lo tanto, el personal del Centro Cerámico si demuestra tener las competencias generales que se requieren para ejecutar el teletrabajo.

En cuanto a la cultura organizacional, se demostró que ésta si tiene una influencia significativa en la implementación del teletrabajo, por lo tanto, es vital gestionar las debilidades identificadas a fin de que la implementación del teletrabajo representa una verdadera ventaja competitiva para el Centro Cerámico.

Por lo tanto, se concluye que la cultura organizacional del Centro Cerámico si demuestra tener las características necesarias para la implementación del teletrabajo en época de crisis, que los instrumentos diseñados para recolectar y analizar la información si son válidos y permitieron cumplir con los objetivos de la presente investigación.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS:

- Alles, M. A. (2008). *Comportamiento organizacional: Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Ediciones Granica.
- ASALE, & RAE. (2014). Diccionario de la lengua española | Edición del Tricentenario-Versión electrónica. En «*Diccionario de la lengua española*»—*Edición del Tricentenario*.
- Asamblea Nacional de la República del Ecuador. (2020). *Ley Orgánica de Apoyo Humanitario para combatir la crisis sanitaria derivada del Covid-19*.
- Azua, J., Brown, G., Cardoso, F., García-Hierrero, A., Gardels, N., Gorbachev, M., Krugman, P., Oppenheimer, A., Samuelson, P., Sarmiento, E., Soros, G., Steingberg, F., Stiglitz, J. E., & Toffler, A. (2008). *La crisis económica mundial*. Editorial La Oveja Negra Ltda.
- Baptista, R. D. (2013). Cultura organizacional: Cambios y desafíos. *Revista Electrónica Gestión de las Personas y Tecnología*, 6(18), 4-14.
- Barreto, L., & Bonilla, M. (2011). Perfil cultural y desempeño organizacional en la empresa Ecocapital Internacional S.A. E.S.P. *Universidad de La Sabana*.
<https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/171>
- Barrios, C. (2019). *Factores que determinan el éxito en la implementación del teletrabajo según teletrabajadores de una empresa de consultoría en Bogotá*.
- Blay, D. (2018). *¿Por qué no nos dejan trabajar desde casa?* Bubok Publishing S.L.
- Boell, S. K., Cecez-Kecmanovic, D., & Campbell, J. (2016). Telework paradoxes and practices: The importance of the nature of work. *New Technology, Work and Employment*, 31(2), 114-131. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12063>
- Bonavia, T., Barverá, D., & Prado, V. (2010). *Adaptación al castellano y estructura factorial del Denison Organizational Culture Survey*. 7.
- Bourhis, A., & Mekkaoui, R. (2010). Beyond Work-Family Balance: Are Family-Friendly Organizations More Attractive? *Relations Industrielles*, 65(1), 98-117.
<https://doi.org/10.7202/039529ar>
- Buira, J. (2012). *El teletrabajo: Entre el mito y la realidad*. Editorial UOC.

- Camacho, R., & Higueta, D. (2012). *Teletrabajo con calidad de vida laboral y productividad. Una aproximación a un modelo en una empresa del sector energético*. 33.
- Cantillo, J. (2013). Incidencia de la Cultura Organizacional en el Desempeño. *Revista Económicas CUC*, 1, 131-152.
- Carrillo, Á. (2016). Medición de la Cultura Organizacional. *Ciencias Administrativas*, 8, 61-73.
- Carro-Suárez, J., Sarmiento-Paredes, S., & Rosano-Ortega, G. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 33(145), 352-365.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2017.11.006>
- Castillo, E. (2010). *Teletrabajo, una opción de productividad y eficiencia real para las organizaciones*. 31, 6.
- Cataño, S., & Gómez, N. (2013). *El concepto de teletrabajo: Aspectos para la seguridad y salud en el empleo*.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El Capital Humano de las Organizaciones*. (8va ed.). McGraw-Hill.
- Chiquin, J. (2017). *Teletrabajo: La nueva modalidad del trabajador organizacional*. 8.
- Chuc, F. (2017). *Un modelo adecuado para diagnosticar la Cultura Organizacional*.
- Colombo, D. (2008). *Impacto del teletrabajo en la cultura organizacional* [Tesis, Universidad Nacional de La Plata]. <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/1933>
- Congreso Nacional del Ecuador. (2005). *Código de Trabajo del Ecuador*.
- Contreras, A., & Gómez, A. (2018). Aplicación de los Cuestionarios de Denison para determinar las características de la Cultura Organizacional. *Revista de Investigación Sigma*, 5, 59.
- Contreras, O., Rojas, I., & Rojas. (2015). Teletrabajo y sostenibilidad empresarial. Una reflexión desde la gerencia del talento humano en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 74-83.
<https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.006>
- Cújar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: Evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
<https://doi.org/10.1016/j.estger.2013.09.009>

- D'Alessandro, M., Puricelli, Y., & Rodríguez Parreira, N. (2013). *Teletrabajo y cultura organizacional* [Thesis]. Universidad Argentina de la Empresa.
- De la Fuente, S. (2011). *Análisis Factorial*. 34.
- Denison Consulting. (1998). *Denison Consulting*. Alto Impacto. <http://altoimpacto.com/denison-consulting>
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*.
- Denison, Janovics, J., Young, J., & Hee, J. (2006). *Diagnosing Organizational Cultures: Validating a Model and Method*.
https://www.researchgate.net/publication/228801211_Diagnosing_organizational_cultures_Validating_a_model_and_method
- Denison, & Neale, W. (1999). *Denison Organizational Culture Survey—Facilitador Guide*. Denison Consulting, ILC.
- Denison, Nieminen, L., & f, L. (2012). Diagnosing organizational cultures: A conceptual and empirical review of culture effectiveness surveys. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 23, 1-17. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.713173>
- Díaz, C., López, M., & Roncallo, L. (2017). *Entendiendo las generaciones: Una revisión del concepto, clasificación y características distintivas de los baby boomers, X y millennials*.
- El Comercio. (2020). Día de Trabajo: 361 361 personas en teletrabajo en dos meses en Ecuador. *El Comercio*. <http://www.elcomercio.com/actualidad/coronavirus-teletrabajo-confinamiento-emergencia.html>
- El Universo. (2020, marzo). 253 000 personas mantienen activos empleos desde sus casas en Ecuador. *El Universo*.
<https://www.eluniverso.com/noticias/2020/03/21/nota/7790568/teletrabajo-casa-coronavirus-trabajo-ecuatorianos-emergencia>
- Escribá, V., & Bernabé, Y. (2002). Estrategias de afrontamiento ante el estrés y fuentes de recompensa profesional en médicos especialistas de la Comunidad Valenciana: Un estudio con entrevistas semiestructuradas. *Revista Española de Salud Pública*, 76(5), 595-604.

- Ferrando, P., & Anguiano-Carrasco, C. (2010). *El Análisis Factorial como Técnica de Investigación en Psicología*.
- Fierro, M. (2013). *La Cultura Organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva*. 24.
- Gadow, F. (2010). *Dilemas: La gestión del talento en tiempos de cambio*. Ediciones Granica.
- Galluser, P. (2005). *Creciente avance del teletrabajo como modalidad laboral: El caso de la teletraducción en Rosario*.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Cultura de empresa y gestión del cambio*. Ediciones Díaz de Santos.
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuaysp/detail.action?docID=3228623>
- García, V. (2017). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Revista Perspectivas*, 39, 75-102.
- George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows Step by Step A Simple Guide and Reference 18.0 Update* (11.^a ed.). Allyn & Bacon.
- Gliem, J. A., & Gliem, R. R. (2003). *Calculating, Interpreting, and Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient for Likert-Type Scales*. 7.
- Gonzales, R., López, M., Márquez, C., & Núñez, D. (2017). Oportunidades en la implementación del teletrabajo en áreas organizacionales de empresas de Lima. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC)*.
<https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/621866>
- González, L. M., Morán, E. C., & Mendoza, R. (2018). Caracterización de las empresas familiares: Caso Durango (México). *Characterization of family businesses: Durango case (Mexico)*., 44, 103-132.
- Guerrero, V. S. (2006). Modelo explicativo de una empresa familiar que relaciona valores del fundador, cultura organizacional y orientación al mercado. *Pensamiento & Gestión*, 20, 194-215.
- Guzmán, A., & Abreo, C. (2017). Las habilidades del teletrabajador para la competitividad. *Fórum Empresarial*, 22(2 Invierno), 5-30. <https://doi.org/10.33801/fe.v22i2.13624>

- Hamui, A., & Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en Educación Médica*, 2(5), 55-60. [https://doi.org/10.1016/S2007-5057\(13\)72683-8](https://doi.org/10.1016/S2007-5057(13)72683-8)
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta ed.).
- Hernández, R., Méndez, S., & Contreras, R. (2012). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*.
- INEC. (2017). *Directorio de Empresas-2017*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-2017/>
- INEC. (2018). *Directorio de Empresas*. Instituto Nacional de Estadística y Censos. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/>
- INEC. (2019). *Empleo Ecuador*. INEC. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-diciembre-2019/>
- International Telework Academy LA.C. (2017). *Estado del Teletrabajo en América Latina y El Caribe*. International Telework Academy América Latina y El Caribe. <https://www.ita-lac.org/>
- López, M., & Gutiérrez, L. (2018). *Cómo realizar e interpretar un análisis factorial exploratorio utilizando SPSS*.
- Madero, S., & Barboza, G. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 60(4), 735-756. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>
- Madero, S., & Flores, R. (2009). Predictores de la disposición de trabajadores mexicanos a aceptar el teletrabajo. *Investigación y Ciencia: de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 43, 46-52.
- Matas, A. (2018). Diseño del formato de escalas tipo Likert: Un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 20(1), 38-47.
- Mejía, J. (2017). *Proyectos de investigación, análisis y discusión de resultados*.
- Mella, O. (2000). *Grupos Focales ("Focus Groups")*. *Técnica de Investigación Cualitativa*. 27.

- Méndez, C., & Rondón, M. (2012). Introducción al análisis factorial exploratorio. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, 41, 197-207.
- Ministerio de Trabajo. (2016). *Normativa que regula la aplicación del Teletrabajo en Ecuador*. Ministerio de Trabajo. <http://www.trabajo.gob.ec/teletrabajo/>
- Ministerios de Trabajo y TICS. (2012). *Libro Blanco, el abc del teletrabajo en Colombia*.
- Moreno, R. J. (2011). *Cuando trabajar es más importante que asistir*. 3.
- Naumov, S. (2018). *Gestión e innovación total del capital humano*. Grupo Editorial Patria. <http://ebookcentral.proquest.com/lib/uasuaysp/detail.action?docID=5809026>
- OMS. (2020, enero 30). *Declaración del Director General de la OMS sobre la reunión del Comité de Emergencia del Reglamento Sanitario Internacional acerca del nuevo coronavirus (2019-nCoV)*. Organización Mundial de la Salud. [https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihr-emergency-committee-on-novel-coronavirus-\(2019-ncov\)](https://www.who.int/es/dg/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihr-emergency-committee-on-novel-coronavirus-(2019-ncov))
- Organización Internacional del Trabajo. (2011). *Manual de buenas prácticas en Teletrabajo*. <https://docplayer.es/12262521-Manual-de-buenas-practicas-en-teletrabajo.html>
- Osio, L. (2010). *El Teletrabajo: Una opción en la era digital*. 18.
- Parco, P. (2018). Adaptación de la Escala de Cultura Organizacional de Denison (DOCS) en colaboradores de un contact center—Lima, 2018. *Universidad César Vallejo*. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/23775>
- Pedraza, L., Obispo, K., & Vásquez, L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico*.
- Pérez, C. (2010). El teletrabajo: ¿Más libertad o una nueva forma de esclavitud para los trabajadores? *Revista de los Estudios de Derecho y Ciencia Política de la UOC*, 11.
- Quizhpi, A. M., Ortega, J. C., & Sacoto, S. Q. (2020). Adopción del teletrabajo en las empresas manufactureras de la ciudad de Cuenca. Primeros pasos. *I+D Tecnológico*, 16(1), 46-53. <https://doi.org/10.33412/idt.v16.1.2439>
- Ramos, M. I. de L. G., Lorente, R., & García, E. (2006). La Empresa Familiar: Relación De La Cultura Organizacional Con Su Continuidad. *CienciaUAT*, 1(1), 61-66.

- Salas-Arbeláez, L., García, M., & Murillo, G. (2017). Efecto de la cultura organizacional en el rendimiento de las PYMES de Cali. *Suma de Negocios*, 8(18), 88-95. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2017.11.006>
- Sánchez, C., & Gálvez, A. (2009). *Teletrabajo y vida cotidiana: Ventajas y dificultades para la conciliación de la vida laboral, personal y familiar*. 24.
- Schein, E. H. (1998). *La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Una visión dinámica*. Plaza y Janes Editores S.A.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. Google Libros. <https://books.google.com.ec/books?>
- Velasco, R. (2015). *Modelo de Cultura Organizacional y Alineación estratégica para una maquiladora de exportación*. Instituto Tecnológico de Sonora.
- Vildósola, X. (2009). *Las actitudes de profesiones y estudiantes, y la influencia de factores de aula en la transmisión de la naturaleza de la ciencia en la enseñanza secundaria*. Universidad de Barcelona.
- Ynzunza, C., & Izar, J. (2016). Estrategia de negocio, gestión de recursos humanos y desempeño organizacional. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*, 69, 47-53. <https://doi.org/10.33064/iycuaa2016691870>

ANEXOS

Anexo A Encuesta de Cultura Organizacional de Denison**SECCIÓN 1: Encuesta de Cultura Organizacional Denison**

En una escala de 1 a 5 indique como es mi empresa?

Escala:

- 1 totalmente en desacuerdo
- 2 en desacuerdo
- 3 ni de acuerdo ni desacuerdo
- 4 de acuerdo
- 5 totalmente de acuerdo

Ítem	Descripción del Ítem	Escala				
		1	2	3	4	5
ítem-01	IT01-A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					
ítem-02	IT02-Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
ítem-03	IT03-La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
ítem-04	IT04-La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
ítem-05	IT05-Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					
ítem-06	IT06-A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
ítem-07	IT07-Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
ítem-08	IT08-Este grupo tiene una cultura claramente marcada					
ítem-09	IT09-Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
ítem-10	IT10-Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
ítem-11	IT11-Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
ítem-12	IT12-El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
ítem-13	IT13-La innovación es algo que fomenta la empresa					
ítem-14	IT14-Muchas ideas «se pierden por el camino»					
ítem-15	IT15-Nos aseguramos que diferentes áreas sepan lo que están haciendo las otras					
ítem-16	IT16Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					
ítem-17	IT17-Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
ítem-18	IT18-Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
ítem-19	IT19-Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
ítem-20	IT20-Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					

Ítem	Descripción del Ítem	Escala				
		1	2	3	4	5
Ítem-21	IT21-Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					
Ítem-22	IT22-Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
Ítem-23	IT23-Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
Ítem-24	IT24-La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara					
Ítem-25	IT25-Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
Ítem-26	IT26-Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
Ítem-27	IT27-Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
Ítem-28	IT28-La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
Ítem-29	IT29-Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
Ítem-30	IT30-Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
Ítem-31	IT31-Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
Ítem-32	IT32-La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
Ítem-33	IT33-Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
Ítem-34	IT34-Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo					
Ítem-35	IT35-Respondemos bien a los cambios del entorno					
Ítem-36	IT36-Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
Ítem-37	IT37-La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones					
Ítem-38	IT38-Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios					
Ítem-39	IT39-Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
Ítem-40	IT40-Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
Ítem-41	IT41-Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
Ítem-42	IT42-La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
Ítem-43	IT43-La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
Ítem-44	IT44-La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado					
Ítem-45	IT45-Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
Ítem-46	IT46-Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
Ítem-47	IT47-El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
Ítem-48	IT48-Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización					
Ítem-49	IT49-Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					

Ítem	Descripción del Ítem	Escala				
		1	2	3	4	5
ítem-50	IT50-Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
ítem-51	IT51-Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
ítem-52	IT52-Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
ítem-53	IT53-Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
ítem-54	IT54-Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					
ítem-55	IT55-Los líderes y directores practican lo que pregonan					
ítem-56	IT56-El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
ítem-57	IT57-Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
ítem-58	IT58-Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
ítem-59	IT59-Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					
ítem-60	IT60-Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					

Anexo B Teletrabajo - Encuesta Capacidades del Trabajador y Cultura Organizacional

Ha estado realizando teletrabajo?

Si _____ No _____

Sección -2: Teletrabajo y Capacidades del Trabajador

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

Ítem	Capacidad	Escala					
		muy bajo	bajo	medio bajo	medio alto	alto	muy alto
		1	2	3	4	5	6
TT-01	Nivel de adaptación						
TT-02	Nivel de motivación						
TT-03	Nivel de satisfacción						
TT-04	Capacidad de planificación						
TT-05	Capacidad para priorizar tareas						
TT-06	Capacidad de concentración						
TT-07	Nivel de manejo de sistemas informáticos						
TT-08	Capacidad para no depender de documentos físicos						
TT-09	Cumplimiento de fechas fijadas						
TT-10	Cumplimiento de horario laboral						
TT-11	Separación de la vida laboral y personal						
TT-12	Cumplimiento de objetivos del cargo						
TT-13	Productividad en general						
TT-14	Capacidad para realizar tareas de forma virtual						
TT-15	Eficiencia en general						

SECCION 3: Teletrabajo y Cultura Organizacional

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

Ítem	Característica	mi empresa no hizo esto	ayudó muy poco	ayudó poco	ayudó algo	ayudó mucho
		1	2	3	4	5
TE-01	PE01-Que se expresen claramente los objetivos empresariales					
TE-02	PE02-Que me indiquen con claridad los objetivos de mi cargo					
TE-03	PE03-El interés de la empresa por crear una visión compartida					
TE-04	PE04-Que me den libertad para manejar mi trabajo					
TE-05	PE05-Que nos motivaron para mantenernos alineados a los objetivos					
TE-06	PE06-Que la empresa invierte en capacitación y desarrollo					
TE-07	PE07-Que la mayoría de empleados compartimos los mismos valores					
TE-08	PE08-Que las personas en la empresa buscan activamente llegar a acuerdos					
TE-09	PE09-Que las diferentes áreas podemos trabajar en conjunto con facilidad					
TE-10	PE10-Que la empresa adoptó mecanismos para afrontar este cambio					
TE-11	PE11-Que la empresa desarrolló formas de acercarse al cliente durante esta crisis					
TE-12	PE12-Que la empresa supo anticiparse a esta situación					

Anexo C Contenido Entrevista

Guía para las Entrevistas

Enfoque del cliente

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

¿Qué tan satisfechos están los clientes con la empresa?

Aprendizaje empresarial

Hablando del entorno, ¿Diría usted que la empresa es buena para afrontar el cambio?

¿Cómo se prepara la empresa para afrontar posibles cambios?

Creación de cambio

¿Cuándo hubo la crisis de COVID, qué hizo la empresa para afrontar esa situación?

¿Cree que esas acciones fueron suficientes?

Coordinación e integración

¿Cómo describiría el trabajo en equipo dentro de la empresa?

¿Las diferentes áreas trabajan bien en equipo?

Valores clave

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

¿Cuáles son esos valores?

¿Qué hace la empresa para fomentarlos?

Empoderamiento

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

¿Qué hace la empresa para motivar a sus empleados?

Desarrollo de destrezas

¿La empresa invierte en capacitación?

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

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 empresa?

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

Intención y dirección estratégica

¿Conoce usted la misión de su empresa?

¿Cree usted que su empresa cumple realmente con esa misión?

Metas y objetivos

¿Conoce usted los objetivos de su cargo?

¿Qué tanto se preocupa por tener objetivos claros para sus trabajadores?

Anexo D Contenido Grupos Focales

Guía para Grupos Focales

Enfoque del cliente

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

¿Qué tan satisfechos están los clientes con la empresa?

Aprendizaje empresarial

Hablando del entorno, ¿Diría usted que la empresa es buena para afrontar el cambio?

¿Cómo se prepara la empresa para afrontar posibles cambios?

Creación de cambio

¿Cuándo hubo la crisis de COVID, qué hizo la empresa para afrontar esa situación?

¿Cree que esas acciones fueron suficientes?

Coordinación e integración

¿Cómo describiría el trabajo en equipo dentro de la empresa?

¿Las diferentes áreas trabajan bien en equipo?

Valores clave

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

¿Cuáles son esos valores?

¿Qué hace la empresa para fomentarlos?

Empoderamiento

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

¿Qué hace la empresa para motivar a sus empleados?

Desarrollo de destrezas

¿La empresa invierte en capacitación?

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

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 empresa?

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

Intención y dirección estratégica

¿Conoce usted la misión de su empresa?

¿Cree usted que su empresa cumple realmente con esa misión?

Metas y objetivos

¿Conoce usted los objetivos de su cargo?

¿Qué tanto se preocupa por tener objetivos claros para sus trabajadores?