

**REPÚBLICA DOMINICANA**  
**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**  
**-UNIBE-**



**ESCUELA DE GRADUADOS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE  
MÁSTER EN RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACION DE TALENTOS**

*“Cambios en la cultura organizacional implementados por Recursos Humanos  
ante la pandemia consecuencia del COVID-19, Santo Domingo, República  
Dominicana, 2022”.*

**Sustentantes**

Yeimy Castellanos Adames  
Crisel A. Castillo Jiménez

**Matricula**

21-0802  
21-0821

**Asesora**

Licda. Ivanna Mariel Lajare

Los conceptos expuestos en la presente investigación son de la exclusiva responsabilidad del sustentante.

Santo Domingo, República Dominicana

Mayo 2022

REPÚBLICA DOMINICANA  
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA  
-UNIBE-



**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE MÁSTER  
EN RECURSOS HUMANOS Y ADMINISTRACION DE TALENTOS**

*“Cambios en la cultura organizacional implementados por Recursos Humanos ante la pandemia consecuencia del COVID-19, Santo Domingo, República Dominicana, 2022”.*

<b>Sustentantes</b>	<b>Matricula</b>
Yeimy Castellanos Adames	21-0802
Crisel A. Castillo Jiménez	21-0821

**Asesora**

Licda. Ivanna Mariel Lajara

Los conceptos expuestos en la presente investigación son de la exclusiva responsabilidad del sustentante.

Santo Domingo, República Dominicana  
Mayo 2022

# ÍNDICE

<b>Dedicatoria</b>	9
<b>Agradecimientos</b>	11
<b>Resumen</b>	13
<b>Abstract</b>	14
<b>Introducción</b>	15
<b>Capítulo 1: El Problema</b>	19
1.1 Planteamiento del problema	19
1.2 Preguntas de investigación	22
1.3 Objetivos de la investigación	22
1.3.1 Objetivo general	22
1.3.2 Objetivos específicos	22
1.4 Justificación	23
<b>Capítulo 2: Marco teórico conceptual</b>	25
2.1 Marco teórico	25
2.1.1 Aspectos generales de la Cultura Organizacional	25
2.1.2. Importancia de la cultura organizacional de las empresas	26
2.1.2.1. Influencia de la Cultura en las Organizaciones	26
2.1.2.2. Funciones de la Cultura Organizacional Institucional	27
2.1.2.3 Características de la Cultura Organizacional	28
2.1.3 EL Cambio Organizacional	29
2.1.3.1 Aspectos generales	29
2.1.3.2 Elementos del cambio organizacional	32
2.1.4. Tipos de procesos de cambio	33
2.1.4.1. Cambio Organizacional planeado	33
2.1.4.2. Cambio organizacional no planeado	33

<b>Capítulo 3: Diseño metodológico</b>	35
3.1 Tipo de investigación	35
3.2 Diseño de investigación	35
3.3 Métodos y técnicas de investigación	35
3.3.1 Métodos de investigación	36
3.3.2 Técnicas de investigación	36
3.4 Instrumentos de recolección de datos	36
3.5 Selección de población y muestra	37
3.6 Procedimientos para el procesamiento y análisis de datos	37
3.7 Consideraciones éticas	40
<b>Capítulo 4: Presentación y análisis de los datos</b>	41
4.1 Presentación de los datos	41
<b>Conclusiones</b>	51
<b>Discusión de los resultados</b>	56
<b>Recomendaciones</b>	61
<b>Bibliografía</b>	62
<b>Anexo</b>	67
Consentimiento Informado	67
Declaración de Consentimiento Informado	68
<b>Apéndice</b>	70

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b> Ha sido afectada la cultura organizacional en su empresa por el COVID-19	42
<b>Tabla 2</b> Se optó por emplear herramientas de trabajo remoto	44
<b>Tabla 3</b> Los colaboradores han presentado descontento con alguno de los cambios	45
<b>Tabla 4</b> Los cambios de cultura aplicados han sido asertivos	46
<b>Tabla 5</b> Se han implementado en la empresa mecanismos de trabajo remoto	46
<b>Tabla 6</b> El uso de los nuevos mecanismos ha arrojado el resultado esperado	48

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Sexo	39
<b>Figura 2</b> Grado académico	40

## Dedicatoria

Yeimy Castellanos Adames

Crisel A. Castillo Jiménez

## Agradecimientos

Yeimy Castellanos Adames



Crisel A. Castillo Jiménez

## Resumen

La presente investigación persigue resaltar la necesidad surgida de las empresas de adoptar cambios que articulen con sentido de oportunidad las estrategias, estructura, sistemas socio-técnicos, mecanismos de control, incentivos y factores cognitivos de las personas con el entorno, tomando estos elementos como determinantes del rendimiento organizacional. Los cuales se presentan como imprescindibles ante la necesidad de adoptar un cambio para que las empresas puedan sobrevivir bajo estas nuevas condiciones, generadas por el efecto COVID-19 y que creará las condiciones para el desarrollo de nuevos hábitos y costumbres en el trabajo, así como nuevos mecanismos de coordinación e integración de las unidades organizacionales y para la toma de decisiones efectivas. En ese orden, se ha perseguido el objetivo general consiste en analizar la incidencia del COVID-19 en relación con la implementación de nuevos mecanismos de integración y coordinación interna por el departamento de Recursos Humanos dentro de las empresas de Santo Domingo, República Dominicana. Destacándose que, para el desarrollo del mismo se ha utilizado una metodología que responde a ser de carácter descriptivo puesto que permite la desmembración o descomposición de un todo; siendo a su vez un estudio de diseño no experimental de tipo cuantitativo. Obteniéndose dentro de los resultados principales el hecho de que, mediante la gestión y administración de talentos humanos, y el cambio en la cultura organizacional de las empresas, se ha logrado hacer frente a la necesidad de las entidades, haciéndose posible que se puedan implementar herramientas laborales, tales como la referida al teletrabajo, las cuales ante situaciones de crisis y emergencias han permitido que se logren desarrollar las actividades empresariales.

**Palabras claves:** Cultura organizacional; cambio organizacional; estructura organizacional, COVID-19; mecanismos de integración y coordinación interna, trabajo remoto, teletrabajo.

## Abstract

This research aims to highlight the need that arises from companies to adopt changes that articulate with a sense of opportunity the strategies, structure, socio-technical systems, control mechanisms, incentives and cognitive factors of people with the environment, taking these elements as determinants. of organizational performance. Which are presented as essential in the face of the need to adopt a change so that companies can survive under these new conditions, generated by the COVID-19 effect and that will create the conditions for the development of new habits and customs at work, as well as new mechanisms for coordination and integration of organizational units and for effective decision-making. In that order, the general objective has been pursued is to analyze the incidence of COVID-19 in relation to the implementation of new internal integration and coordination mechanisms by the Human Resources department within the companies of Santo Domingo, Dominican Republic. Emphasizing that, for its development, a methodology has been used that responds to being descriptive since it allows the dismemberment or decomposition of a whole; being in turn a study of non-experimental design of quantitative type. Obtaining within the main results the fact that, through the management and administration of human talents, and the change in the organizational culture of the companies, it has been possible to face the need of the entities, making it possible to implement tools labor, such as that referring to teleworking, which in crisis and emergency situations have allowed the development of business activities.

**Keywords:** Organizational culture; organizational change; organizational structure, COVID-19; internal integration and coordination mechanisms, remote work, telework.

## Introducción

En la actualidad la arquitectura que compone la cultura organizacional dentro de las empresas se ha visto en la necesidad de evolucionar y someterse a diversos cambios y modificaciones, esto debido a que, a consecuencia de la pandemia a causa de la presencia de la enfermedad del COVID-19 y las herramientas desarrolladas y aplicadas para mitigar el contagio y la propagación de la misma; las empresas, y por consiguiente las personas de los diferentes sectores productivos de bienes y servicios, enfrentan actualmente crisis en todos los ámbitos y dimensiones a los cuales se hace necesario hacer frente mediante la transformación de la cultura empresarial para de este modo garantizar el correcto funcionamiento de las empresas.

En ese orden, la pandemia por coronavirus ha generado cambios súbitos e importantes en el comportamiento humano, causando a su vez diversidad de estragos en relación al correcto desarrollo de las actividades cotidianas. Aunado a su vez de que, los recursos aplicados para enfrentar estos cambios, tales como el confinamiento, el distanciamiento social o la necesidad del trabajo remoto y el teletrabajo, han producido variaciones en la manera paulatina y rutinaria de las vidas de las personas, dichos cambios definen y condicionan las respuestas emocionales y afectivas a consecuencia de la pandemia y los cambios que ha producido en el ámbito de desarrollo de las actividades cotidianas.

También, la fragilidad, la tensión, vulnerabilidad emocional, la sensación de aislamiento por falta de contacto físico, son algunas de los efectos que ha empezado a sentir los empleados haciendo difícil la adaptación al nuevo cambio de cultura; provocando un bajo rendimiento lo cual es un indicador de la presencia de figuras como el estrés, la ansiedad y el temor a lo desconocido, así como a padecer la enfermedad, lo cual representa una alteración en el estado de la salud emocional de las personas.

Por consiguiente, las empresas de cualquier sector, sin importar su tamaño y tipo de bienes y servicios que ofrecen sufren no solo el efecto de la crisis, sino el reto de sobrevivir ante la situación generada. A su vez, las compañías han tenido que lidiar con el descenso de actividad, la gestión de recursos humanos en remoto y trabajando a contrarreloj para garantizar la seguridad y la organización adecuada de todos sus empleados. En ese orden, la presente investigación tiene como objetivo principal ofrecer un análisis del impacto ocasionado por el COVID-19 en el sector empresarial en relación a los mecanismos de integración y coordinación interna de las organizaciones.

Es relevante señalar que, bajo la situación actual, el ambiente y clima organizacional de las empresas deben garantizar las condiciones de confianza, seguridad y aprendizaje de sus colaboradores, para que puedan cumplir con sus propósitos con un alto sentido de responsabilidad, delegación y compromiso. Como es obvio, estos cambios generados impactarán en los modelos de gestión, los estilos y mecanismos de planificación, ejecución, control y seguimiento.

En ese orden, la presente investigación persigue resaltar la necesidad surgida de las empresas de adoptar cambios que articulen con sentido de oportunidad las estrategias, estructura, sistemas socio-técnicos, mecanismos de control, incentivos y factores cognitivos de las personas con el entorno, tomando estos elementos como determinantes del rendimiento organizacional; los cuales se presentan como imprescindibles ante la necesidad de adoptar un cambio para que las empresas puedan sobrevivir bajo estas nuevas condiciones, generadas por el efecto COVID-19 y que creará las condiciones para el desarrollo de nuevos hábitos y costumbres en el trabajo, así como nuevos mecanismos de coordinación e integración de las unidades organizacionales y para la toma de decisiones efectivas.

Destacándose que, el conocer los cambios a la cultura organizacional puesto en marcha que han resultado ser efectivos, y analizar los mecanismos de protección desarrollados en beneficios del empleado frente a la pandemia global a consecuencia

del Covid-19, brinda una visión global a las diversas empresas que aún se encuentra atravesando por un cambio organizacional, o que aún no han descifrado una nueva estructura interna que les resulte efectiva para enfrentar los nuevos desafíos que le atañen.

La estructura general del estudio está compuesta por un total de cuatro capítulos mediante los cuales se ha dejado de manifiesto la importancia y relevancia del estudio, y a su vez, se han plasmado los principales hallazgos.

Por tanto, el primer capítulo está compuesto por el problema de investigación. En el mismo se ha reflejado el planteamiento y la formulación que caracterizan el problema de estudio, a través de los cuales se desarrollaron el objetivo general y los específicos al igual que la justificación del estudio. A través del cual se asienta los elementos que han servido como punto de partida, tanto práctico como científicos para validar el problema como un elemento cuyo estudio posee relevancia y aplicabilidad dentro del marco de estudio sobre el cual se desarrolla el análisis.

El segundo capítulo comprende los aspectos relativos al marco teórico. En el mismo se plasman las principales teorías, descubrimientos y conceptos que describen las variables que componen el objeto de estudio. En el mismo se desarrolla una revisión bibliográfica la cual permite analizar de manera más acabada cada uno de los elementos que intervienen en el estudio.

El tercer capítulo posee los aspectos metodológicos, los cuales han servido de guía para la correcta elaboración sistemática y con carácter científico de la investigación. En la misma se han trazado las diversas fases del estudio, y, además, se ha identificado el tipo de estudio, los métodos aplicados, los instrumentos diseñados para la recolección de datos y el enfoque; así como las informaciones relativas a la población objeto de estudio y a la muestra.

En el cuarto capítulo se han planteado los hallazgos que han sido obtenidos a través de la aplicación del instrumento de investigación. Mediante los cuales se procedió al desarrollo de un análisis sistemático de los datos y las variables, permitiendo una interpretación con mayor grado de asertividad científica sobre la realidad que presenta el objeto de estudio.

A su vez, el estudio también recoge las conclusiones y recomendaciones, las cuales se ha creado como medio de cierre que da respuesta al objetivo principal y objetivos específicos y que recoge los puntos clave a ser fortalecidos para lograr mitigar los efectos que ha generado la problemática plantea a lo largo de la investigación.

## Capítulo 1: El Problema

### 1.1 Planteamiento del problema

El estudio de elementos pertenecientes a la cultura organizacional, de cara a los cambios implementados en las empresas frente a situaciones de emergencias y ante la presencia de desastres, se constituye en ser un tema de notable relevancia. Esto en virtud de que, mediante la cultura organizacional se ha logrado observar que, frente a situaciones que generan sensaciones de desastres, como las pandemias; figuras como el cambio en la cultura de las empresas resultan en verse condicionadas a diversidad de respuestas que generan modificaciones sobre el correcto funcionamiento de las actividades empresariales (Barrios, 2021). Es por consiguiente que, dicha disciplina como ciencia social, se da a la tarea de evaluar, monitorear y supervisar los elementos particulares que componen al comportamiento humano, incluido a los colaboradores y empleados de las entidades, buscando a su vez colaborar con la resolución de conflictos y su adaptabilidad.

Resultando que, el departamento de recursos humanos, en relación a los cambios en la cultura organizacional, se encuentra guiado a mantener un clima laboral óptimo y las condiciones adecuadas para trabajar, garantizando la correcta aplicación de la cultura organizacional, así como velando por la salud y la integridad física y mental de los colaboradores de una empresa. Destacándose que, dentro de sus objetivos se destaca el que persigue brinda soluciones prácticas a todos y cada uno de los inconvenientes que pudieran surgir en un ambiente laboral y que, de son negativos, podrían interrumpir un proyecto o asignación, poniendo en riesgo su éxito (Bisquerra R., 2020).

A su vez, es importante destacar el hecho de que dicha ciencia es un elemento clave para comprender cómo funciona la dinámica de las empresas y, principalmente, el pensamiento de las personas que laboran en ella, sobre todo ante situaciones de estrés e inseguridad presentados a consecuencia de situaciones tales como las enfermedades o las pandemias; esto con la finalidad de poder alcanzar la superación



de las situaciones presentadas dentro del entorno laboral. Además, es un aspecto unido a la cultura de la organización, a través de la cual un empleado puede sentirse satisfecho, confiado y empoderado.

En ese orden, a consecuencia de la pandemia a causa de la presencia de la enfermedad del COVID-19 y las herramientas desarrolladas y aplicadas para mitigar el contagio y la propagación de la misma; las empresas, y por consiguiente las personas de los diferentes sectores productivos de bienes y servicios, enfrentan actualmente crisis en todos los ámbitos y dimensiones de su arquitectura organizacional (Bisquerra R. , 2020).

Destacándose que, las empresas de cualquier sector, sin importar su tamaño y tipo de bienes y servicios que ofrecen sufren no solo el efecto de la crisis, sino el reto de sobrevivir ante la situación generada. A su vez, las compañías han tenido que lidiar con el descenso de actividad, la gestión de recursos humanos en remoto y trabajando a contrarreloj para garantizar la seguridad y la organización adecuada de todos sus empleados.

La presente investigación tiene como objetivo principal ofrecer un análisis de la necesidad de implementar cambios en la cultura organizacional de las empresas por parte del departamento de gestión de talento y recursos humanos ante el impacto ocasionado que el COVID-19 ha tenido sobre el sector empresarial (Barrios, 2021). Esto debido a que, si las empresas no realizan modificaciones en relación a los mecanismos de integración y coordinación interna, les generaría diversidad de consecuencias como altos niveles de contagio del capital humano, reducción de la productividad, e incluso, el cese de las operaciones (Bretones & Mañas, 2018).

Por consiguiente, es necesario identificar a su vez como dichas medidas afectan la cultura organizacional de la empresa, en la cual se expondrán las consideraciones esenciales sobre la relación entorno-estrategia-estructura, y como las modificaciones

de estas en miras a la protección del empleado se han vertido en cambios importantes dentro de las empresas y su cultura organizacional (Garmendia, 2021).

En ese tenor, mediante la gestión y administración de talentos humanos, se ha logrado frente a la necesidad de las empresas de implementar herramientas laborales, tales como la referida al teletrabajo, a raíz de la crisis que actualmente enfrentan en todos los ámbitos y dimensiones de su arquitectura y cultura organizacional; en donde los encargados de la gestión humana persiguen la creación, implementación y aplicación de herramientas en miras a mitigar el contagio y la propagación de la enfermedad dentro de las empresas, para garantizar de este modo mayor productividad implementando cambios en la estructura organizacional.

Destacándose que, el departamento de recursos humanos se ha visto en la necesidad de implementar cambios súbitos e importantes para regular la estructura organizacional empresarial, causando a su vez diversidad de estragos en relación al correcto desarrollo de las actividades cotidianas que engloban la vida laboral. Aunado a los recursos aplicados para enfrentar estos cambios, tales como el confinamiento, el distanciamiento social o la necesidad del trabajo remoto y el teletrabajo, han producido variaciones en la manera paulatina y rutinaria de las vidas de las personas, dichos cambios definen y condicionan la manera en que se lleva a cabo la integración y la coordinación interna dentro de las empresas (Wang & Zhang, 2020).

En ese orden, se hace necesario analizar aquellas condiciones que acompañan a una pandemia y los cambios abruptos que generan las mismas en la cultura organizacional empresa en relación de las medidas que afectan al sector laboral para mitigar la propagación del virus y los contagios, los cuales suponen la implementación de nuevos mecanismos y directrices de integración y coordinación internas de talento humano.

## **1.2 Preguntas de investigación**

¿Cuál es la repercusión que ha surgido por el COVID-19 en relación a los mecanismos de integración y coordinación interna implementados por los encargados de Recursos Humanos dentro de las empresas de Santo Domingo, República Dominicana?

¿Cuáles retos y desafíos han surgido para el personal de recursos humanos de las empresas dominicanas para adaptarse a cambios esenciales sobre la relación entorno-estrategia-estructura a raíz del COVID-19?

¿Cuáles han sido las consecuencias que han surgido como resultado de las medidas implementadas por parte de Recursos Humanos para reducir el avance de la pandemia en las empresas?

## **1.3 Objetivos de la investigación**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la incidencia del COVID-19 en relación con la implementación de nuevos mecanismos de integración y coordinación interna por el departamento de Recursos Humanos dentro de las empresas de Santo Domingo, República Dominicana.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Conocer los mecanismos de integración interna sobre la relación entorno-estrategia-estructura aplicados por el personal de recursos humanos frente a la pandemia;
- Entender la importancia de la cultura organizacional dentro de las empresas;
- Analizar como las medidas implementadas para reducir el avance de la pandemia ha generado en las empresas la necesidad de reinventar sus modelos de negocios a través de la optimización de su arquitectura organizacional.

## 1.4 Justificación

La presente investigación persigue resaltar la necesidad surgida de las empresas de adoptar cambios que articulen con sentido de oportunidad las estrategias, estructura, sistemas socio-técnicos, mecanismos de control, incentivos y factores cognitivos de las personas con el entorno, tomando estos elementos como determinantes del rendimiento organizacional.

Los cuales se presentan como imprescindibles ante la necesidad de adoptar un cambio para que las empresas puedan sobrevivir bajo estas nuevas condiciones, generadas por el efecto COVID-19 y que creará las condiciones para el desarrollo de nuevos hábitos y costumbres en el trabajo, así como nuevos mecanismos de coordinación e integración de las unidades organizacionales y para la toma de decisiones efectivas (Barrios, 2021).

Es importante hacer énfasis, en que la aplicabilidad de la presente investigación se resalta bajo la premisa de que, es una realidad innegable que las empresas, y por consiguiente las personas de los diferentes sectores productivos de bienes y servicios, enfrentan actualmente crisis en todos los ámbitos y dimensiones de su arquitectura organizacional, en ese orden, a raíz de las restricciones, no solo a las empresas, sino a la sociedad y estilo de vida en general, los diversos sectores económicos sin importar su tamaño y tipo de bienes y servicios que ofrecen sufren no solo el efecto de la crisis, sino el reto de sobrevivir ante la situación generada por una crisis en el sistema sanitario nacional (Chiavenato, 2019).

Esto debido a que en la gran mayoría de los gobernantes han adoptados medidas de confinamiento para reducir el avance de la epidemia; lo que obliga a las empresas a reinventar sus modelos de negocios a través de la optimización de su arquitectura organizacional, en aras de que les permita replantear sus estrategias, potencializar sus capacidades, alinear sus procesos, rediseñar sus estructuras y estimular

favorablemente los estados cognitivos de las personas para mejorar su desempeño y rendimiento (Wang & Zhang, 2020).

Es relevante señalar que, bajo la situación actual, el ambiente y clima organizacional de las empresas deben garantizar las condiciones de confianza, seguridad y aprendizaje de sus colaboradores, para que puedan cumplir con sus propósitos con un alto sentido de responsabilidad, delegación y compromiso. Como es obvio, estos cambios generados impactarán en los modelos de gestión, los estilos y mecanismos de planificación, ejecución, control y seguimiento.

En ese orden, el conocer los cambios a la cultura organizacional puesto en marcha que han resultado ser efectivos, en beneficios del empleado frente a la pandemia global a consecuencia del Covid-19, brinda una visión global a las diversas empresas que aún se encuentra atravesando por un cambio organizacional, o que aún no han descifrado una nueva estructura interna que les resulte efectiva para enfrentar los nuevos desafíos que le atañen.

## **Capítulo 2: Marco teórico conceptual**

### **2.1 Marco teórico**

#### **2.1.1 Aspectos generales de la Cultura Organizacional**

La Cultura Organizacional admite varias vertientes que van desde su concepción como un conjunto de creencias de los miembros sobre el funcionamiento de la empresa; como cristalización del entorno, que proporciona a la empresa directrices claras para las relaciones con él; y como diseño estratégico interno para inspirar la acción. Por consiguiente, se refiere a una colección de teorías que buscan explicar y predecir cómo las organizaciones y las personas en ellas actúan bajo diferentes circunstancias. En ese orden Anzola (2018) y Anzizu (2015) plantean que “el fenómeno de la cultura organizacional o cultura corporativa es inherente a todas las organizaciones, a las cuales les imprime personalidad, las diferencia de las demás y determina todas las actividades, procesos, etc. Por lo tanto, la cultura organizacional es una herramienta de implementación final disponible a los altos directivos que la usan para influir directamente a través de actividades y símbolos”.

Destacándose que, la cultura organizacional, a su vez, ha sido definida por Fernando Bretones & Manuela Mañas (2018) como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización" (p. 27). Por tanto, la cultura organizacional hace referencia a todos los hábitos que se consideran como aceptados dentro la compañía. Descubre más aspectos que caracterizan la cultura de la organización.

Cabe destacar que, de acuerdo con Chiavenato la cultura organizacional

es el modelo de asuntos básicos compartidos que aprenderá un grupo como vía para resolver los problemas de adaptación al exterior y de integración al interior y que funciona también que se considera válido y deseable de transmitirlo a los nuevos miembros, por ser la forma correcta de percibir, pensar y sentir respecto a los problemas (Chiavenato, 2019).

Por consiguiente, la cultura organizacional es el modo en que toda institución se organiza a lo interno de la empresa, alineando todos los equipos de trabajo que la componen para de este modo lograr adaptarse a ella para encajar e implicarse debidamente en la misión y visión de la compañía.

Destacándose que, la cultura organización más que generar la identidad de una compañía que es su función principal, también debe generar compromiso, incrementar la estabilidad del sistema social, y ser un mecanismo de control que guie y moldeé las actitudes y comportamientos de sus empleados, quienes son el elemento más importante que tienen las compañías para percibir y transformar la cultura organizacional.

## **2.1.2. Importancia de la cultura organizacional de las empresas**

### **2.1.2.1. Influencia de la Cultura en las Organizaciones**

Según González (2016) “la cultura organizacional es el espejo de la compañía, en ella se reflejan sus principios, valores, mentalidad, estilo de vida, normas, comportamientos, reglas, filosofía y clima organizacional” (p. 43). Indistintamente de la efectividad de los procesos y estructura de una empresa, la cultura organizacional, como elemento influyente en la productividad de la entidad, resulta ser de carácter intrínseco en relación a la gran influencia que representa.

Esto en virtud de que con el paso del tiempo surgen cambios en el mercado, la creación de nuevas tecnologías e innovaciones en los sistemas existentes de productividad, que hacen necesarios cambios organizacionales para que de este modo las empresas puedan mantenerse en el gusto del público, así como a la vanguardia, por lo cual, una adecuada cultura organizacional influye en la efectiva productividad, desarrollo y crecimiento de las empresas.

Para Bisquerra (2020) “la cultura organizacional es la que crea, desarrolla y promueve a los nuevos líderes, que a su vez seguirán promoviendo normas y conductas alineadas con los pilares más profundos y antiguos de la empresa. A su vez, la cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los que forman parte de la estructura organizacional de una compañía” (p. 18).

En ese orden, una fuerte cultura puede contribuir substancialmente al éxito a largo plazo de las organizaciones al guiar el comportamiento y dar significado a las actividades. Además, la misma permite garantizar la implementación de procesos de integración y coordinación de talentos humanos de una manera efectiva y garantizando la productividad empresarial dentro del ejercicio de las funciones.

Es por ello que, según Anzola (2018) “es posible identificar a alguna organización gracias a su cultura y, por consiguiente, debe reconocerse que el componente básico de las organizaciones es el personal que labora en ella, pues ellos reflejan sus propias aspiraciones y objetivos en las metas de la organización” (p.47). Es importante añadir que la cultura organizacional es comúnmente modelada por quienes conforman el equipo directivo de alto nivel y en el mejor de los casos puede ser usada para reforzar los objetivos organizacionales.

### **2.1.2.2. Funciones de la Cultura Organizacional Institucional**

De acuerdo con Chica (2019) en la gestión del cambio definir unos objetivos concretos es fundamental para poder determinar unos adecuados indicadores, estos permitirán tener una medida de las condiciones que rodean determinada situación y así es como se puede tener una perspectiva del escenario esperado y poder entonces actuar en



condiciones predecibles y tendencias positivas o negativas de acuerdo a la dinámica de la organización (Chica, 2019).

Por consiguiente, según Gravano (2019) “resultan ser diversos los beneficios que proporcionan a una organización, tener definido unos adecuados indicadores; se puede mencionar entre ellos los siguientes” (p. 51):

- Permite hacer un adecuado monitoreo del proceso que está llevando y así crear estrategias que permitan generar oportunidades de mejora, de cambio o de refuerzo.
- Se logra un factor diferenciador que se traduce en metas organizacionales que permiten un adecuado sistema de medición.
- Permite lograr los resultados de los objetivos deseados de una manera proactiva.

### **2.1.2.3 Características de la Cultura Organizacional**

La cultura organizacional comprende aquellas características que definen a los individuos que conforman una organización. De acuerdo con Patricia Nuño (2020) “la relevancia de las características de la cultura organizacional es que mediante estas se les demuestra a los individuos de una organización su valor fundamental, provocando en ellos motivación, mayor productividad y el placer de ser funcionales para la compañía” (p. 66), las mismas se distinguen entre características visibles y características invisibles.

**Características visibles**, los cuales explican cómo y por qué se hacen las cosas, algunos ejemplos son los valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc.

**Características invisibles**, que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones y están localizados

generalmente a un nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, algunos ejemplos claros son los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc.

## **2.1.3 EL Cambio Organizacional**

### **2.1.3.1 Aspectos generales**

De acuerdo con González (2016) el ambiente que engloba a las empresas y diversidad de entidades, se encuentra en continuo movimiento y cambio constante, a raíz de lo cual resulta ser de índole necesaria una adaptación que les garantice el mantenerse a flote, sobrevivir y competir en un mercado globalizado del cual forma parte su actividad comercial o de servicios, surgiendo la necesidad de adaptación ante el cambio de una manera rápida, mediante la utilización de mecanismos, cambios y sistemas que le resulten ser eficaz; pues el cambio organizacional al cual será sometida la entidad, afectará en algún grado la situación de los integrantes de la organización, la estabilidad de los roles y la satisfacción de cada uno de ellos.

La gestión de cambio organizacional, expone Méndez (2018) “en una empresa es de vital importancia en relación de que, tanto las condiciones del medio como las variaciones del mercado, así como las nuevas tecnologías y la competencia cada vez más agresivas, demandan una reestructuración constante y paulatina de las organizaciones para de este modo garantizar la subsistencia de las empresas en un medio globalizado que exige estar a la par de las cambiantes exigencias y tendencias innovadoras” (p. 77).

Según Martínez (2019) “*un cambio organizacional es considerado como cualquier transformación asociada al diseño o en el funcionamiento de una organización*” (p.47). Por consiguiente, el personal directivo eficiente y eficaz sabe el momento oportuno en que se requiere un cambio y también conoce las estrategias de conducir a su organización mediante el proceso del cambio.

Es importante señalar que, en un mercado globalizado las tendencias al cambio son cada vez mayores. Muchas organizaciones utilizan esta estrategia organizacional como parte fundamental del proceso de transformación. La gestión del cambio es aplicada para minimizar el impacto que traerá esta implementación para el personal interno y para adaptar a los diferentes públicos afectados a la nueva forma de hacer las cosas (Espinosa & Pérez, 2020).

En dicho tenor, expresa María Fleury, que:

el cambio en las organizaciones puede generar incertidumbre entre los colaboradores provocando así conflictos que se pueden presentar por diversos factores ligados al conocimiento, factores generacionales, factores ligados a la seguridad y factores ligados a la propia organización. Esta última es debido a que los cambios organizacionales deben efectuarse de manera gradual y evolutiva, agotando así un proceso de monitorización para facilitar el proceso de adaptación de los trabajadores. Enfatizando que, cuanto mayor sea esta transformación, la gestión de cambio cobrará mayor relevancia (Fleury, 2020).

Resultando que, expresa Nuño (2020) que en la actualidad aspectos tales como el crecimiento de la internacionalización y globalización empresarial, así como el rápido desarrollo de las nuevas tecnologías de la información están provocando una mayor presión competitiva lo que genera a su vez, la exigencia frente a la implementación de procesos de cambio mediante los cuales se persiga la mejora de manera continua de las diversas organizaciones.

A su vez, de acuerdo con Robbins (2021) “la gestión del cambio está relacionada con todo proyecto transformacional en una organización. El cambio en la organización está siempre presente cuando los procesos que se siguen para realizar el trabajo y elaborar los productos serán modificados. Cuanto mayor sea esta transformación, la gestión de cambio cobrará mayor relevancia”.

Por consiguiente, sin lugar a duda la gestión del cambio organizacional representa ser un tema de mucha importancia, en virtud de que resalta la necesidad que surge de la premisa fundada en que las organizaciones tendrán contacto en algún momento determinado con la necesidad de implementar cambios que le permitan adaptarse al mundo comercial de hoy en día. En ese orden, la gestión del cambio es una estrategia organizacional que es utilizada como apoyo para facilitar los procesos de cambio en las empresas. Contribuye a administrar y preparar la transición de las personas impactadas por un cambio mediante la utilización sistemática de herramientas para apoyarlas, mitigar barreras y proveerles nuevos conocimientos y/o habilidades. A su vez se trata de un campo interdisciplinario en el que confluyen la sociología, la psicología, la antropología, la economía y también la teoría de sistemas, la ingeniería institucional y el diseño cultural.

De donde, según García, Gómez & Londoño, (2021) y Woolfolk (2020) se puede entenderse al cambio organizacional que sufre una entidad, como el conjunto de variaciones y transformaciones, de orden estructural y tecnológica, que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional. Resaltándose que, Garmendia (2021) define la gestión de cambio como “el proceso deliberadamente diseñado para que mitigue los efectos no deseados de este mismo cambio y potencie las posibilidades de crear futuro en la organización, su gente y contexto”. Por lo tanto, al hablar de cambio organizacional, debe entenderse como las variaciones que pueden sufrir las organizaciones a su interior y que modifican su comportamiento o estructura organizacional.

Resaltándose que, de acuerdo con lo expuesto por Barrios (2021) a través de la implementación de cambios organizacionales, las empresas persiguen mejoras en sus resultados, así como mediante la optimización de sus procesos, pretenden una reducción significativa en trabajo manual y las horas hombre, persiguiendo reducciones de errores, y a su vez apostando al aumento de la productividad, tanto en el capital humano como en el tecnológico.

### 2.1.3.2 Elementos del cambio organizacional

Es una realidad que, el cambio organizacional empresarial se crea, desarrolla y coge forma con el paso del tiempo, y en función de las personas que compongan la compañía, así como de los elementos que hacen única cada cultura permitiendo distinguir una empresa de otra. Pues dichos elementos, según Lola Cuevas (2018) “serán al final su forma de distinguirse, organizarse, de actuar y de tomar decisiones lo que determinarán las conductas que se observan a nivel interno de la compañía, así como su conducta hacia el exterior” (p.47). En ese tenor, cultura organizacional está compuesta de estas o más características que son claves para ser diferente a otras empresas. Los elementos, por consiguiente, que engloba la figura de la cultura organizacional, son:

**Elementos simbólicos.** Estos elementos comúnmente indican el carácter de la Organización de forma más elocuente que con las palabras mismas. Como ejemplos se puede citar logotipos, imágenes visuales, historias, metáforas, lemas, acciones y no acciones, relojes checadores, el uso de corbatas por parte del personal de oficina, etc.

**Elementos estructurales.** Estos elementos se relacionan con los aspectos formales de la organización, como, por ejemplo: niveles de autoridad y decisión, establecimiento de normas y políticas, estrategias, procedimientos, tramos de control y jerarquías, etc.

**Elementos materiales.** Estos elementos se relacionan fácilmente con el mobiliario y equipo.

**Elementos conductuales.** Estos elementos están relacionados con el comportamiento humano, los sistemas de motivación, la comunicación, el liderazgo y los procesos de toma de decisiones.

## **2.1.4. Tipos de procesos de cambio**

### **2.1.4.1. Cambio Organizacional planeado**

El cambio organizacional planeado se produce por acciones administrativas tendientes a lograr metas específicas de reducción de costos o incremento de valores agregados y se puede ver desde tres perspectivas: primero, el desarrollo organizacional el cual busca impulsar el mejoramiento de la organización de forma paralela y contingente con el desarrollo de las personas.

De acuerdo con Gravano (2019):

“En segundo lugar, está el cambio producido por la búsqueda “pre” de la calidad y la rentabilidad en oposición a la calidad y la rentabilidad “post” que venía siendo el marco de actuación tradicional dentro del cual se incluye la gerencia de la calidad y la reingeniería. En tercer lugar, está el cambio planeado propiamente dicho, esto es, la transformación intencional, de gran magnitud y alcance, de la organización con el fin de mejorar su desempeño actual y de proyectarse al futuro. No tiene la intención de introducir una filosofía administrativa en particular (como la gerencia de la calidad total) sino la transformación sostenida en aquellos patrones que le determinan, en el aquí y ahora, la planeación estratégica” (Gravano, 2019, p. 86).

### **2.1.4.2. Cambio organizacional no planeado**

El primer tipo de cambio que se propone se le denomina No Planeado. De acuerdo con Juan García (2018) “es de aparición espontánea y tiene dos fuentes de origen: por una parte, está la acción que ejerce el estilo gerencial y por la otra está la acción que ejerce el medio en que se mueve la organización” (p. 57). De tal modo, las

empresas pueden cambiar por efecto de la orientación gerencial y por evolución natural.

Resultando que, en una organización es importante que desarrollen la capacidad de manejar los cambios organizacionales que se les presenten, incluso si estos han ocurrido como una necesidad de adaptación a las diferentes transformaciones que se dan en el medio, y no se han planificado por parte de la organización.

## **Capítulo 3: Diseño metodológico**

### **3.1 Tipo de investigación**

El tipo de estudio para la elaboración y redacción de esta investigación ha sido de carácter descriptivo puesto que permite la desmembración o descomposición de un todo, para estudiar los aspectos más característicos del objeto de estudio, teniendo como herramienta primordial la observación. Definido por Hernández, Fernández y Baptista (2014), como el método que se recoge los datos de estudio en un determinado momento en particular. A través del mismo permite identificar los cambios organizacionales que han sido aplicado dentro de las empresas en el lapso de tiempo correspondiente al desarrollo de la pandemia a causa del COVID-19.

### **3.2 Diseño de investigación**

El presente estudio es de diseño no experimental, esto en virtud de que para analizar la incidencia del COVID-19 en relación a los mecanismos de integración y coordinación interna implementados por Recursos Humanos dentro de las organizaciones de Santo Domingo, República Dominicana no se hace necesaria la manipulación deliberadamente de las variables que han sido elegidas para ser analizadas e interpretadas, sino que se han de observar las mismas como fenómenos que forman un precedente. A su vez el estudio corresponde a un diseño cuantitativo.

### **3.3 Métodos y técnicas de investigación**

Uno de los métodos utilizados para la presente investigación es el inductivo, en virtud de que, es el método utilizado en los estudios no experimentales y se lleva a cabo realizando un planteamiento general a través de la observación de aspectos individuales o particulares del hecho que es objeto de estudio, para en ese orden poder llegar a un aspecto generalizado (Bisquerra R. , 2003).



Otro método a implementar es el de análisis, puesto que permitirá fraccionar las diferentes variables sobre el cambio organizacional para profundizar en los componentes y de esta forma obtener una observación concisa de dicho fenómeno (Bisquerra R. , 2003).

También será utilizado el método de la síntesis, puesto que, se procederá a establecer todos los elementos a ser considerados que están englobados dentro de la necesidad de los cambios en la cultura organizacional de las empresas para el correcto desarrollo del tema de investigación. (Bisquerra R. , 2003).

### **3.3.1 Métodos de investigación**

### **3.3.2 Técnicas de investigación**

**Encuestas:** Se aplicarán ítems, en forma de preguntas cerradas y estructuras de selección múltiple, a la población que sean empleados del área de Recursos Humanos, encargados de la gestión y administración de talento humano, del sector empresarial de la ciudad de Santo Domingo, encaminadas a medir el nivel de incidencia de los nuevos mecanismos de integración y coordinación dentro de la entidad. La ventaja que ha motivado el uso de las encuestas es que resulta ser una técnica útil para medir la percepción general sobre un impacto en específico.

## **3.4 Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento de recolección de datos del presente estudio serán las encuestas, ya que ofrecen una comprensión más precisa e imparcial sobre los cambios en la cultura organizacional dentro de las empresas (Bretones & Mañas, 2018).

### **3.5 Selección de población y muestra**

De acuerdo con los datos de la ONE (2020) se estima que en el área de recursos humanos de las empresas de Santo Domingo existe una población de población de 1,235 unidades. Para el presente estudio se tomará una muestra compuesta por 50 unidades que sean encargados de coordinar, a nivel directivo, la gestión y administración de cambios culturales del sector empresarial de la ciudad de Santo Domingo.

Para llevar a cabo el proceso de recolección de datos de esta investigación la muestra seleccionada ha sido de carácter no probabilística, puesto que, serán tomados todos los elementos que componen las estrategias creadas ante la necesidad de adoptar un cambio para que las empresas puedan sobrevivir bajo las nuevas condiciones generadas por el efecto COVID-19 de la ciudad de Santo Domingo pertenecientes a los meses del año 2020.

### **3.6 Procedimientos para el procesamiento y análisis de datos**

Para dar estructura a la presente investigación se ha utilizado como herramienta la investigación bibliográfica documental, a raíz de esto se ha procedido a la recolección de datos para la elaboración del marco teórico seleccionando, analizando y presentando los datos recolectados mediante consultas en libros, manuales, revistas, periódicos y el internet, presentando de esta forma informaciones y resultados de manera coherente, siguiendo procedimientos lógicos y analíticos para la síntesis y deducción de los datos adquiridos. La presente investigación ha de contar de 3 fases.

La primera se refiere a la Contextualización teórica, aquí se hizo la exploración del estado del arte en cuestión, donde se rastrearon investigaciones alrededor de las temáticas centrales, cultura organizacional y COVI- 19, seguidamente se construyó el marco de referencias teóricas y conceptuales. La planeación del

proyecto en esta fase se ha de realizar inicialmente, mediante la elaboración del anteproyecto, se ha constituido en ser la etapa inicial en el proceso de la presente investigación científica, la cual derivará en la detección del problema de investigación, para el desmembramiento de los objetivos generales y específicos, y la delimitación del marco teórico. Luego que se logra establecer y determinar el campo de estudio se procedió a considerar las diferentes fuentes de las que tomar la información. Dadas las características de la investigación que se va a desarrollar. La primera de las actividades a desarrollar es la identificación del campo de estudio que se persigue analizar.

Una vez identificados el campo de estudio, el periodo de tiempo a analizar y seleccionadas las fuentes de información, el paso pro siguiente consistió en la determinación de los diversos criterios de búsqueda empleados, y determinar si las mismas procederán a ser de manera manual o automática, decidiendo, además, dónde se va a realizar la búsqueda (url de revistas, bases de datos...). En ese orden, las bases de datos consultadas para la ejecución del presente proyecto han sido Google Académico, Scopus/Science Direct, Eric, Dialnet, Redalyc, Scielo, Latindex, entre otras. En estas se pretende consultar una variedad de documentos como: Tesis, monográficos, revistas, artículos científicos publicados, libros, artículos de revista, documentos oficiales o públicos, gubernamentales/educativos; curriculares; normativos.

En la segunda fase se da estructura al trabajo de campo; se ha de desarrollar el instrumento de la encuesta para la recolección de datos y su posterior aplicación a los sujetos de investigación. Es decir, en esta fase se procedió a la elaboración de los ítems que regirá el levantamiento de información directo desde la recolección de datos desde el universo de estudio, realizado mediante la aplicación de análisis bibliográfico y encuestas.

La tercera fase, por su parte tiene que ver con la organización, presentación y análisis de los datos encontrados, los cuales serán analizados y esquematizados de forma sistemática; para ello se procederá a la creación de un análisis, para la posterior discusión de los resultados arrojados a la luz del marco teórico y los objetivos propuestos, recolectados mediante los hallazgos presentados y el levantamiento de información logrado una vez aplicado el instrumento de la investigación.

A su vez, en esta investigación los resultados se presentarán mediante cuadros estadísticos y gráficos, desarrollados a través de Microsoft Excel, Microsoft Publisher y las diversas herramientas de tabulación de datos y realización de graficas de Microsoft Office, persiguiendo la existencia de una mejor interpretación y análisis de los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los empleados del área de Recursos Humanos del sector empresarial de la ciudad de Santo Domingo

### **3.7 Consideraciones éticas**

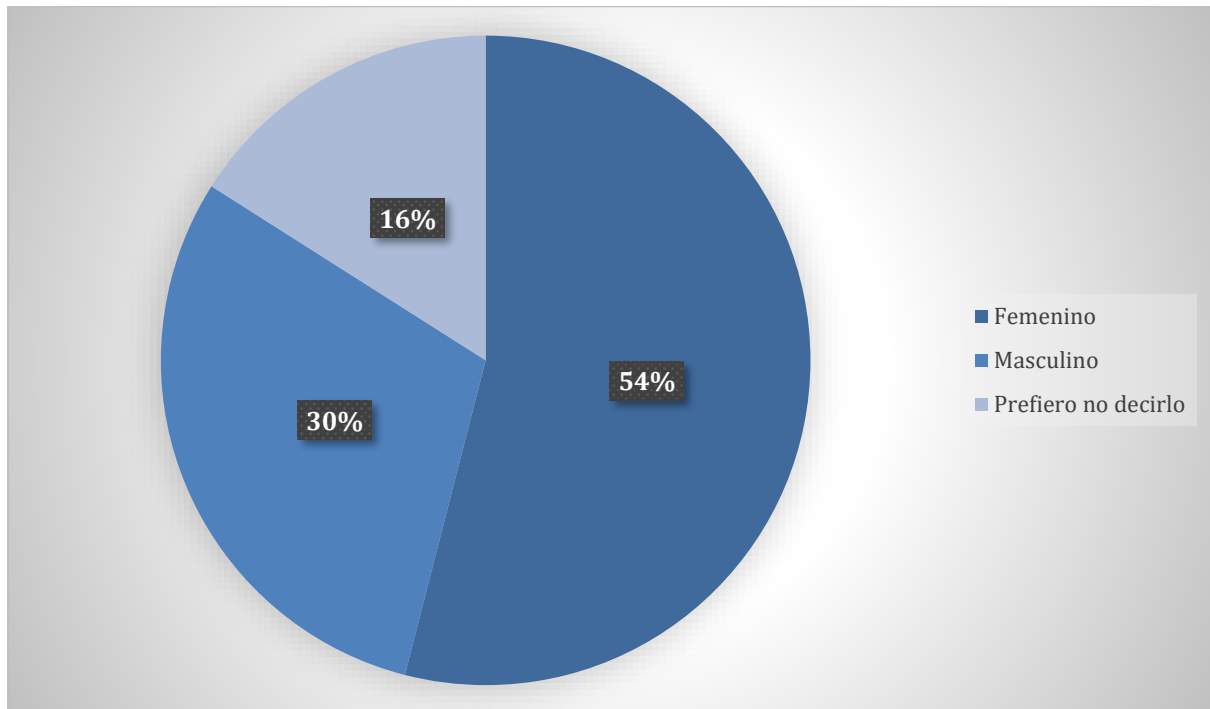
Serán tomadas en cuenta las correspondientes consideraciones éticas durante la investigación científica. Las cuales consisten en el desarrollo del instrumento de recolección de datos, el cual ha de ser validado por los asesores del estudio, y que a su vez, al momento de ser aplicados han de contar con la aprobación de la población que cumpla con el criterio de inclusión, los cuales deben acceder de forma voluntaria a participar del levantamiento de datos mediante la acción de completar el formulario de la encuesta y que sean personas mayores de 18 años de edad en ejercicio pleno de sus funciones civiles, psicológicas y políticas.

## Capítulo 4: Presentación y análisis de los datos

### 4.1 Presentación de los datos

**Figura 1**

Sexo



**Fuente:** Datos obtenidos desde la tabla No.1

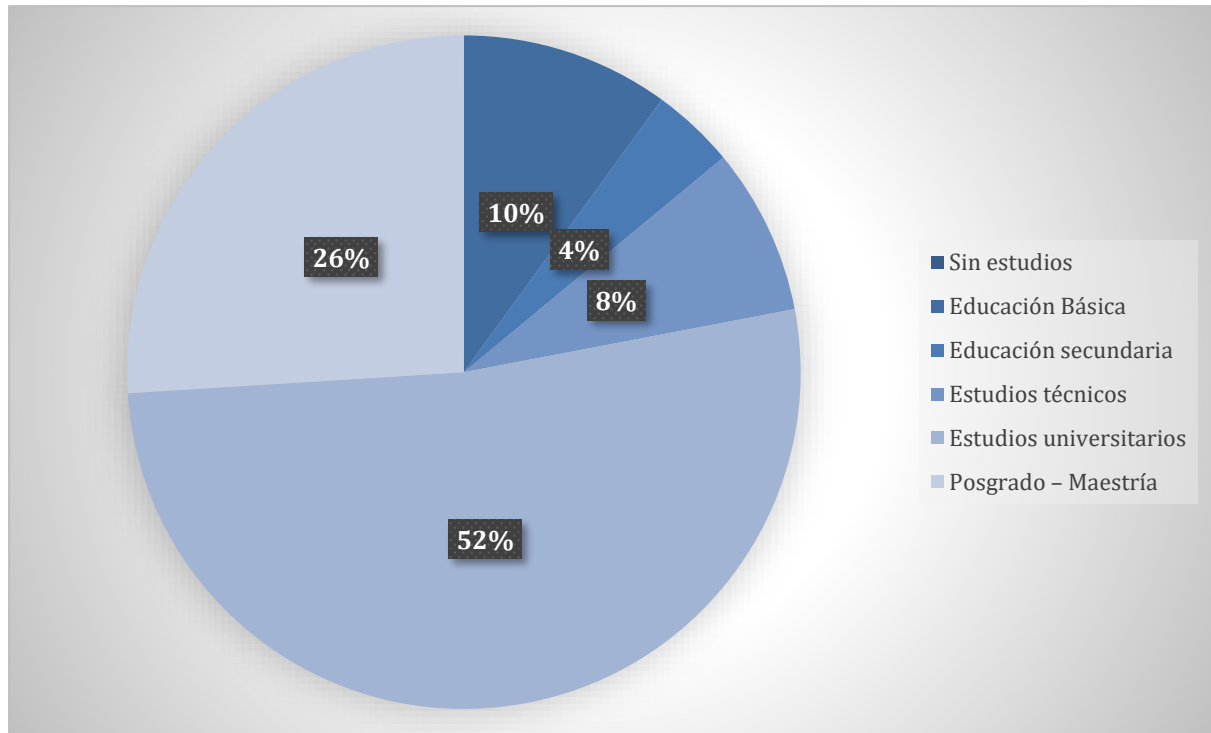
Para el desarrollo de la presente investigación se ha procedido a identificar los aspectos demográficos de la población encuestada, en ese orden, se han consultado un total de 50 personas. Es así que, la primera variable a ser medida ha sido el género de los encuestados, de donde se obtuvo que el 54% de los mismo es de sexo femenino, el 30% de los encuestados ha sido de sexo masculino, mientras que el 16% de la población encuestada ha preferido no decirlo.

A su vez, a los encuestados se les consulto acerca del nivel o grado académico alcanzado hasta el momento de aplicada la encuesta, en la misma se determinó que un 10% posee estudios de educación básica, el 4% posee niveles de educación secundaria, un 8% señaló haber completado diversos niveles de estudios técnicos; el

52% de la población encuestada ha completado sus estudios universitarios; mientras que un 26% indicó haber completado algún estudio de posgrado o maestría.

**Figura 2**

*Grado académico*



**Fuente:** Datos obtenidos desde la tabla No.2

Con relación a la situación laboral actual de la población encuestada se ha obtenido que, el 12% se encuentra trabajando a tiempo parcial desde casa; un 24% está trabajando a tiempo parcial desde la empresa, un 26% está trabajando a tiempo completo desde casa, mientras que, el 38% se encuentra trabajando a tiempo completo desde la empresa.

Destacándose que, el nivel o tipo de cargo que ocupa la muestra encuestada, dentro de sus respectivas ocupaciones laborales, se logró inferir en la realidad de que ocupan distintas posiciones dentro de sus actividades. Resultando que:

- El 22% ocupan puestos directivos,
- El 32% desempeñan funciones de tipo gerencial,

- Un 28% ejecuta labores de tipo operativo
- Un 18% desempeña otro tipo de cargo.

En virtud de la función que desempeña la población de estudio se ha obtenido el hecho de que, el 18% ejerce funciones de reclutamiento y selección, el 10% se encarga de actividades de registro y control, un 10% expresa que se encarga de procesos de capacitación y desarrollo, el 26% ha manifestado cumplir con funciones referentes a la gestión de coordinación interna, mientras que, a su vez, el 36% de la población que ha sido encuestada señala que realiza otro tipo de funciones.

Es importante destacar que, se ha consultado a la población encuestada sobre si consideran si ha sido afectada la cultura organizacional en su empresa por el COVID-19, de donde el 30% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 38% ha especificado estar de acuerdo, el 16% ha manifestado una postura neutral, el 6% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 10% se encuentra totalmente en desacuerdo.

**Tabla 1**

*Ha sido afectada la cultura organizacional en su empresa por el COVID-19*

Opciones	Encuestados	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	15	30%
De acuerdo	19	38%
Neutral	8	16%
En desacuerdo	3	6%
Totalmente en desacuerdo	5	10%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Por su parte, se ha consultado a los encuestado sobre si los colaboradores han presentado resistencia al cambio en la cultura empresarial de donde el 14% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 30% ha especificado estar de acuerdo, el 32% ha manifestado una postura neutral, el 18% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo.



Se ha enfatizado que, acerca de si se ha modificado la estructura organizacional de la empresa por el COVID-19 se ha obtenido que, el 28% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 32% ha especificado estar de acuerdo, el 20% ha manifestado una postura neutral, el 8% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 12% se encuentra totalmente en desacuerdo.

También, se ha encuestado acerca de si los colaboradores han presentado resistencia al cambio en la estructura organizacional de la empresa, de donde el 14% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 24% ha especificado estar de acuerdo, el 26% ha manifestado una postura neutral, el 24% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 12% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Se ha consultado a los encuestados acerca de que, si en la empresa se ha decidido el cese temporal de las funciones laborales, de donde se ha obtenido el resultado de que, el 8% ha señalado estar totalmente de acuerdo en el hecho de que se han cesado temporalmente las funciones laborales, un 30% ha especificado estar de acuerdo, el 20% ha manifestado una postura neutral, el 20% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 22% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Sobre si se han otorgado vacaciones obligatorias al personal de trabajo, el personal encuestado ha señalado que el 22% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 22% ha especificado estar de acuerdo, el 28% ha manifestado una postura neutral, el 16% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 12% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Acerca de si se han empleado medidas de distanciamiento físico en las áreas de trabajo un 32% ha señalado estar totalmente de acuerdo en que han sido aplicadas, un 36% ha especificado estar de acuerdo, el 14% ha manifestado una postura neutral, el 8% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 10% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Se ha consultado a la población encuestada acerca de si se han realizado despidos masivos como mecanismo frente al COVID-19 el 18% ha señalado estar totalmente de acuerdo en que se han llevado a cabo despidos masivos en la empresa, un 20% ha especificado estar de acuerdo, el 22% ha manifestado una postura neutral, el 20% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 20% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Es importante resaltar que, en relación al presente ítem, el 26% ha señalado estar totalmente de acuerdo en que se procedió a trabajar con la capacidad mínima de personal para cada área dentro de la empresa, un 28% ha especificado estar de acuerdo, el 18% ha manifestado una postura neutral, el 16% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 12% se encuentra totalmente en desacuerdo.

En ese orden, han sido consultados los encuestados acerca de si se optó dentro de la empresa por emplear herramientas de trabajo remoto de donde se ha obtenido que, el 28% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 36% ha especificado estar de acuerdo, el 14% ha manifestado una postura neutral, el 14% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 8% se encuentra totalmente en desacuerdo.

## Tabla 2

*Se optó por emplear herramientas de trabajo remoto*

Opciones	Encuestados	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	14	28%
De acuerdo	18	36%
Neutral	7	14%
En desacuerdo	7	14%
Totalmente en desacuerdo	4	8%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Se ha consultado a los encuestados si poseen las herramientas necesarias para cumplir sus funciones, de donde el 24% ha señalado estar totalmente de acuerdo en el hecho de que los colaboradores poseen los utensilios necesarios para cumplir sus actividades, un 38% ha especificado estar de acuerdo, el 16% ha manifestado una

postura neutral, el 10% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 12% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Se ha consultado sobre el hecho de que, si los colaboradores han presentado dificultad con alguno de los cambios de donde el 14% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 38% ha especificado estar de acuerdo, el 18% ha manifestado una postura neutral, el 22% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 8% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Sobre el hecho de si los colaboradores han presentado descontento con alguno de los cambios, se ha evidenciado que, el 10% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 36% ha especificado estar de acuerdo, el 28% ha manifestado una postura neutral, el 18% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 8% se encuentra totalmente en desacuerdo.

**Tabla 3**

*Los colaboradores han presentado descontento con alguno de los cambios*

Opciones	Encuestados	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	5	10%
De acuerdo	18	36%
Neutral	14	28%
En desacuerdo	9	18%
Totalmente en desacuerdo	4	8%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

En relación a que, si se han incrementado faltas de los colaboradores en su compromiso laboral, se ha obtenido que, el 12% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 28% ha especificado estar de acuerdo, el 30% ha manifestado una postura neutral, el 20% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 10% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Se ha consultado acerca de si los cambios de cultura aplicados han sido asertivos; de donde el 12% ha señalado estar totalmente de acuerdo en el hecho de que han sido asertivos, un 40% ha especificado estar de acuerdo, el 24% ha manifestado una postura neutral, el 18% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo.

**Tabla 4**

*Los cambios de cultura aplicados han sido asertivos*

Opciones	Encuestados	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	6	12%
De acuerdo	20	40%
Neutral	12	24%
En desacuerdo	9	18%
Totalmente en desacuerdo	3	6%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Sobre si se han implementado en la empresa mecanismos de trabajo remoto, se ha obtenido que, el 16% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 40% ha especificado estar de acuerdo, el 22% ha manifestado una postura neutral, el 14% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 8% se encuentra totalmente en desacuerdo.

**Tabla 5**

*Se han implementado en la empresa mecanismos de trabajo remoto*

Opciones	Encuestados	Porcentaje
Totalmente de acuerdo	8	16%
De acuerdo	20	40%
Neutral	11	22%
En desacuerdo	7	14%
Totalmente en desacuerdo	4	8%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Sobre el hecho de si los directivos modificaron los mecanismos de integración empleados por el equipo de recursos humanos, se ha vislumbrado que, el 26% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 36% ha especificado estar de acuerdo, el 20% ha manifestado una postura neutral, el 12% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Se ha consultado a los encuestados acerca de que, si los directivos emplearon nuevas herramientas de coordinación interna para el equipo de recursos humanos; de donde, el 24% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 32% ha especificado estar de acuerdo, el 24% ha manifestado una postura neutral, el 12% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 8% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Sobre si se han modificado en la empresa los mecanismos de integración interna, la población encuestada ha expresado que, el 18% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 42% ha especificado estar de acuerdo, el 22% ha manifestado una postura neutral, el 6% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 12% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Sobre si han mostrado resistencia los colaboradores a los cambios de integración interna, se ha obtenido que, el 18% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 28% ha especificado estar de acuerdo, el 22% ha manifestado una postura neutral, el 26% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Se ha consultado a la población encuestada sobre el hecho de que, si se han modificado en la empresa los mecanismos de coordinación interna, de donde el 24% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 40% ha especificado estar de acuerdo, el 22% ha manifestado una postura neutral, el 8% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Se ha consultado a la población encuestada acerca de que, si se ha observado resistencia mostrada por los colaboradores a los cambios de coordinación interna, de donde el 8% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 34% ha especificado estar

de acuerdo, el 32% ha manifestado una postura neutral, el 16% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 10% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Se ha consultado a la población encuestada sobre el hecho de que, si se han obtenido los resultados esperados con los nuevos mecanismos de integración interna; de donde el 14% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 48% ha especificado estar de acuerdo, el 22% ha manifestado una postura neutral, el 8% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 8% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Se ha consultado a los encuestados acerca de si se han obtenido los resultados esperados ante el uso de los nuevos mecanismos, de donde el 16% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 46% ha especificado estar de acuerdo, el 22% ha manifestado una postura neutral, el 12% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 4% se encuentra totalmente en desacuerdo.

#### **Tabla 6**

*El uso de los nuevos mecanismos ha arrojado el resultado esperado*

<b>Opciones</b>	<b>Encuestados</b>	<b>Porcentaje</b>
Totalmente de acuerdo	8	16%
De acuerdo	23	46%
Neutral	11	22%
En desacuerdo	6	12%
Totalmente en desacuerdo	2	4%
<b>Total</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>

Se ha consultado a los encuestados acerca de si el teletrabajo ha sido una herramienta laboral asertiva dentro de la empresa, de donde el 24% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 32% ha especificado estar de acuerdo, el 22% ha manifestado una postura neutral, el 16% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Acerca de si las actividades laborales se han desarrollado correctamente por teletrabajo, se ha logrado obtener que, el 16% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 38% ha especificado estar de acuerdo, el 28% ha manifestado una postura neutral, el 8% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 10% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Acerca de si los colaboradores han sido entrenados sobre el uso de la herramienta, se ha obtenido el hecho de que, el 22% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 36% ha especificado estar de acuerdo, el 26% ha manifestado una postura neutral, el 12% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 4% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Acerca de si los colaboradores poseen las herramientas necesarias para el teletrabajo, la población encuestada ha expuesto que, el 18% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 44% ha especificado estar de acuerdo, el 18% ha manifestado una postura neutral, el 12% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 8% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Se ha consultado a los encuestados sobre el hecho de que si el teletrabajo ha garantizado el desarrollo de las actividades de donde el 34% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 36% ha especificado estar de acuerdo, el 18% ha manifestado una postura neutral, el 6% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 6% se encuentra totalmente en desacuerdo.

## Conclusiones

En la actualidad las empresas de cualquier sector, sin importar su tamaño y tipo de bienes y servicios que ofrecen se han visto en la necesidad de implementar cambios en su cultura organizacional, esto en miras a lograr mitigar los efectos que ante la situación generada en virtud de la pandemia causada por COVID-19. A su vez, las compañías han tenido que lidiar con el descenso de actividad, la gestión de recursos humanos en remoto y trabajando a contrarreloj para garantizar la seguridad y la organización adecuada de todos sus empleados.

Por ende, a través de la presente investigación se ha logrado resaltar la necesidad surgida de las empresas de adoptar cambios que articulen con sentido de oportunidad las estrategias, estructura, sistemas socio-técnicos, mecanismos de control, incentivos y factores cognitivos de las personas con el entorno, tomando estos elementos como determinantes del rendimiento organizacional; los cuales se presentan como imprescindibles ante la necesidad de adoptar un cambio para que las empresas puedan sobrevivir bajo estas nuevas condiciones, generadas por los cambios debidos a la implementación del teletrabajo, como parte nueva de la cultura organizacional.

Enfatizándose en que, mediante la presente investigación se persigue resaltar la necesidad surgida de las empresas de adoptar cambios que articulen con sentido de oportunidad las estrategias, estructura, sistemas socio-técnicos, mecanismos de control, incentivos y factores cognitivos de las personas con el entorno, tomando estos elementos como determinantes del rendimiento organizacional.

Los cuales se presentan como imprescindibles ante la necesidad de adoptar un cambio para que las empresas puedan sobrevivir bajo estas nuevas condiciones, generadas por el efecto COVID-19 y que creará las condiciones para el desarrollo de nuevos hábitos y costumbres en el trabajo, así como nuevos mecanismos de



coordinación e integración de las unidades organizacionales y para la toma de decisiones efectivas

### **Los mecanismos de integración interna y su relación con el entorno-estrategia-estructura aplicados por el personal de recursos humanos frente a la pandemia**

Tras la aplicación de encuestas al personal de Recursos Humanos; se ha concluido bajo la premisa de que, elementos como la evolución del mundo digital, y con este las plataformas digitales y las herramientas virtuales, se ha visto claro en todas sus vertientes; lo cual ha provocado que existe un notable cambio y evaluación en los mecanismos y formas de desarrollar las actividades productivas de las empresas. Destacándose que, la aparición de las herramientas virtuales ha sido el elemento definitivo que ha permitido interconectar a una velocidad elevada a las distintas personas y departamentos que integran una compañía, lo cual ha dotado a individuos y marcas de potentes herramientas para intercambiar contenido e informaciones de importancia que engloban a las empresas.

Por ende, es innegable el hecho de que el Internet ha revolucionado muchos ámbitos y especialmente el de las comunicaciones de una manera radical hasta el punto de llegar a convertirse en un canal que ha permitido el desarrollo de herramientas de trabajo remoto tales como el teletrabajo, el cual se ha transformado en un mecanismo utilizado como un medio global por las empresas, el cual permite el desarrollo de actividades laborales para una entidad sin la necesidad de que el personal o capital humano deba encontrarse dentro de las edificaciones de la misma, sino que permite poder laborar de manera remota; destacándose que hoy día el uso del Internet como herramienta que facilita el trabajo, se ha convertido en un elemento cotidiano en nuestras vidas.

Siendo de este modo el teletrabajo un mecanismo que ha evolucionado la cultura organizacional de las empresas, siendo una herramienta, cuya estrategia ha permitido que se pueda garantizar, sin la necesidad de estar dentro de las empresas, las actividades laborales. Señalándose que, la necesidad de la implementación en el ámbito empresarial de nuevos mecanismos integración y coordinación interna de las

organizaciones ha dado paso al uso del teletrabajo. Puesto que, a la evolución de hoy, con un solo clic, Internet y las plataformas digitales adecuadas, permiten no solo estar interrelacionados como mecanismo de comunicación, sino también facilita el cumplimiento de las actividades laborales.

### **La importancia de la cultura organizacional dentro de las empresas**

obteniéndose como resultado que, la cultura organizacional positiva, de mano con la administración y dirección empresarial, ofrecen la posibilidad de aplicar estrategias que afecten de manera efectiva la organización, el desarrollo productivo, la salud integral y el bienestar psicológico de todos los miembros de la organización, en conjunto con una serie de acciones que impulsen el sostenimiento de la empresa a través de la potenciación de las actitudes positivas, la motivación, las comunicaciones efectivas y constantes, aun en las condiciones adversas que supone en la actualidad la pandemia.

Siendo así que, la cultura organizacional dentro de las entidades empresariales resulta ser de notable importancia, ya que permite a las organizaciones mantener a sus trabajadores en sintonía con los intereses de la empresa y comprometidos con el logro de los objetivos que ella persigue. En ese orden, se señala, que, gracias a los cambios en la cultura organizacional, y al excelente trabajo de las áreas de administración y dirección empresarial se han logrado durante el desarrollo de la pandemia por COVID-19, diversidad de mecanismos que funcionan de manera remota, que no solo han supuesto un cambio en la cultura y estructura organizacional de las empresas; sino que, a su vez, han permitido una organización de los procesos de las entidades, que han permitido que los empleados logren llevar a cabo sus obligaciones y compromisos laborales sin la necesidad de exponer su seguridad y salud física y mental.

## **Las medidas implementadas para reducir el avance de la pandemia y su impacto en las empresas ante la necesidad de reinventar sus modelos de negocios a través de la optimización de su arquitectura organizacional**

La administración y dirección empresarial, apoyándose en la red de Internet y las demás herramientas virtuales que pueden ser llevadas al plano laboral, las ha transformado en un instrumento fundamental para la generación de condiciones favorables en el entorno productivo de las empresas, las cuales se encuentran tendentes a la consecución del bienestar del trabajador, todo lo cual conlleva a incrementar la productividad y eficiencia empresarial.

Destacándose que, dichas herramientas han sido de gran importancia y ampliamente utilizadas en relación al desarrollo de la pandemia por COVID-19, llegándose a la conclusión, a través de los diversos resultados obtenidos en la presente investigación, que las empresas se han visto en la necesidad de incrementar el uso de herramientas que permitan a los empleados poder trabajar desde casa, o acortar la cantidad de empleados dentro de un departamento que requiera de la presencia de capital humano para su correcta Operalización, teniendo que dichos departamentos trabajar con un número mínimo de personas, repercutiendo dichos cambios en la estructura y cultura organizacional de las entidades.

Enfatizándose a su vez que, la seguridad del capital humano en tiempos de crisis sanitarias es fundamental, puesto que una organización se mueve por las personas que la conforman y gracias a ellos se obtendrán los beneficios que necesitan para seguir en pie, no solo en aspectos monetarios sino porque son el reflejo de lo que es y quiere transmitir la organización; la eficiencia, los resultados y la mejora continua; por lo cual los mecanismos desarrollados para cumplir con las asignaciones laborales, de una manera remota, aunque no siempre han sido bien aceptados y recibidos por toda la comunidad humana de las empresas, constituye en una herramienta fundamental para enfrentar los retos y mitigar los estragos que ha causado a las empresas y a las personas la presencia de la pandemia en cuestión.

Puesto que, en este momento con la vivencia del COVID-19 muchas empresas han tenido que replantear sus métodos de ejecución de funciones y crear nuevas

estrategias que no dificulten la puesta en marcha de sus labores. En el contexto actual de la pandemia provocada por la COVID-19, se han vivenciado múltiples cambios en diferentes áreas, tanto a nivel de personas, organizaciones, sociedad, entre otros. En las empresas, todas las áreas se han visto afectadas, unas más que otras. El área de recursos humanos no es solo una de las más afectadas, sino también de la que se espera más respuesta.

Por lo cual las entidades se han visto en la necesidad de transformar los mecanismos de trabajos y herramientas utilizadas por el talento humano; los cuales gracias a elementos como la tecnología y la globalización han surtido efectos positivos tanto para mantener a las empresas es funcionamiento, así como para salvaguardar la salud e integridad física y mental de los empleados.

De esto resulta que el comportamiento organizacional depende de la atención e importancia que se les otorga a las necesidades del personal, pero sin descuidar los intereses de las empresas, creando una mayor satisfacción y productividad encaminado a la calidad del ambiente laboral; lo cual se ha observado en la presente investigación, han sido elementos que se han cuidado a la hora de la implementación de las herramientas que han conllevado el uso del trabajo remoto.

## **Discusión de los resultados**

Actualmente, el mundo está atravesando una situación sanitaria que ha producido un impacto mundial el cual ha desencadenado una crisis aplicable a todos los sectores, tanto financieros, económicos, además de ser un riesgo para la salud física y mental la afección que produce la enfermedad por COVID-19, la cual también representa una amenaza en los entornos laborales y el bienestar de millones de personas. En ese tenor, toda pandemia, a decir de (Tizón, 2020), “la de la COVID-19 incluye componentes biológicos e infecciosos, pero también componentes psicosociales e impactos sociales y económicos”.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) “la pandemia está afectando severamente los mercados laborales, la salud emocional, las economías y a las empresas.” En efecto, ello ha producido cambios abruptos en las organizaciones laborales debido a las medidas de aislamiento social como forma de prevención y protección adoptadas por los gobiernos y sus mandantes en respuesta a la emergencia sanitaria para reducir la propagación y el contagio del virus.

Dichas herramientas han sido de gran importancia y ampliamente utilizadas en relación al desarrollo de los cambios suscitados, llegándose a la conclusión, a través de los diversos resultados obtenidos en la presente investigación, que las empresas se han visto en la necesidad de incrementar el uso de herramientas que permitan a los empleados poder trabajar desde casa, o acortar la cantidad de empleados dentro de un departamento que requiera de la presencia de capital humano para su correcta operalización, teniendo que dichos departamentos trabajar con un número mínimo de personas, repercutiendo dichos cambios en la estructura y cultura organizacional de las entidades.

En ese tenor, se ha pretendido dar a conocer el estado actual de las investigaciones relacionadas con los desafíos que impone a la cultura organizacional y la organización del trabajo y su impacto en la salud emocional. En ese orden, respecto de los

problemas abordados se tiene que, alrededor del impacto que pueda tener la aparición del COVID 19 en las organizaciones, pocas o nulas son las investigaciones de carácter académico encontradas en la búsqueda, existen ya bosquejos de artículos en blogs o revistas no científicas o académicas donde algunos se han atrevido a mencionar temas como *Cual es el impacto del COVID19 en la cultura organizacional*, desarrollado por Robbio (2020); otros que han mencionado en sus investigaciones algunas de las prácticas adoptadas para enfrentar la crisis con temáticas como la que propone Ubieto (2020), al resaltar en el título de su publicación *El teletrabajo más allá del coronavirus: una oportunidad para revolucionar las empresas*. Estudios sobre los cuales se ha obtenido que:

El confinamiento ha obligado a muchas empresas, en función del sector productivo y las características de su operación a la paralización parcial o total de sus actividades, lo cual conlleva a situaciones de ansiedad y estrés en el trabajador ante la incertidumbre que provoca el riesgo de la pérdida del empleo y por ende del ingreso. En el caso concreto de los trabajadores de salud, las presiones excesivas e inesperadas y las condiciones laborales en las que en algunos casos se han visto forzados a trabajar, requieren en estos momentos de una atención especial de su salud mental y su bienestar psicosocial. (Robbio, 2020; Ubieto, 2020)

En torno a esto, (Salanova, 2020) ha manifestado que “la situación de adversidad generada por el confinamiento, no solo contagiará malestar y muchas emociones negativas, sino que también permitirá el desarrollo de recursos y fortalezas tanto individuales como colectivas que quizá se desconocían hasta el momento.” Contrastándose con la presente investigación en el hecho de que, al consultarse a los encuestado acerca de la situación laboral le ha generado impacto emocional, en la cual se encuentran en la actualidad se obtuvo que el 30% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 38% ha especificado estar de acuerdo, el 16% ha manifestado una postura neutral, el 6% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 10% se encuentra totalmente en desacuerdo.

Situación que ha traído como consecuencia la aparición de diversas sensaciones y sentimientos por parte del capital humano ante los cambios surgidos en los mecanismos de trabajo; destacándose que según Lola Cuevas (2018) “los procesos de cambio dentro de las empresas suelen suponer la presencia o desarrollo de sentimientos por parte del capital humano sobre el cual tienen repercusiones los cambios en la estructura o cultura organizativa de la entidad”; contrastándose con la presente investigación en el hecho de que se obtuvo que se ha consultado a la población encuestada sobre si consideran si ha sido afectada la cultura organizacional en su empresa debido al impacto ocasionado por la transformación de la cultura organizacional, de donde el 30% ha señalado estar totalmente de acuerdo, un 38% ha especificado estar de acuerdo, el 16% ha manifestado una postura neutral, el 6% ha indicado estar en desacuerdo, mientras que el 10% se encuentra totalmente en desacuerdo.

A su vez, según Chiavenato (2019) “a pesar de la situación adversa y del cambio en las condiciones laborales, la organización tiene la responsabilidad de cuidar la salud mental de los trabajadores y aplicar los recursos que otorga la psicología organizacional positiva, como una manera de dar solución a las situaciones particulares que han generado en el ámbito laboral como consecuencia la pandemia COVID-19”.

Por lo cual, a su vez, Briones expone que “el impacto de la pandemia no solo ha ocasionado riesgos para la salud pública sino inconvenientes laborales; la incertidumbre que provoca la posibilidad de perder el empleo o la disminución en su salario ha hecho que los trabajadores vivan episodios de estrés, ansiedad y muchos otros síntomas que conllevan no solo a problemas de salud física y mental sino que también a nivel emocional va dejando rastros que las empresas deben tener en cuenta ya que las condiciones laborales no serán las mismas y cuidar de la psicología organizacional será clave para que la empresa se mantenga en el transcurso de esta situación difícil que se vive mundialmente” (Briones, 2020).

Y de la mano con Brandon se destaca que “en todos los ámbitos, esta problemática ha obligado a que las personas cambien su rutina y hábitos a los que venían acostumbrados lo que da oportunidad a las compañías de modificar su cultura organizacional y de innovar con nuevas metodologías y estrategias lo que puede verse de manera positiva a la hora de competir con otras empresas” (Brandon Culma, 2020).

Evidenciándose que, anteriormente las empresas podían realizar seguimiento a cada una de las actividades que realizaba el personal y tenían control sobre los procesos que se llevaban a cabo, “a causa de esta situación las cosas no pueden manejarse de la misma forma, ahora los altos directivos o quienes lideran deben manejar una postura de confianza sobre las habilidades que tiene su personal, acompañamiento en la elaboración de las actividades y comunicación para cualquier inconveniente o duda que se pueda presentar, lo cual también supone importantes cambios en la estructura de la empresa y que posee repercusiones de diversas índoles, tales como de seguridad y financieras”. (Brandon Culma, 2020)

Elementos que se encuentran claramente contrastados en la presente investigación ante la premisa de que, al consultarle a los empleados que acerca de las modalidades aplicadas por las empresas durante la pandemia, ha resultado la aplicación de la herramienta del teletrabajo como mecanismo para poder continuar con el ejercicio de las funciones, laborales, en ese tenor, se le consultó a los encuestados acerca si se encuentran laborando bajo dicha modalidad, obteniéndose que un 53% señaló que se encuentra trabajando mediante herramienta remota de teletrabajo; el 9% indica que no; un 15% señala que en algunas ocasiones aplica el uso de dicha herramienta para el cumplimiento de sus asignaciones dentro de la empresa, mientras que el 23% señala que casi siempre la utiliza.

En ese tenor, se ha evidenciado anteriormente, esta crisis ha dejado varios cambios dentro de la cultura y estructura de las empresas y organizaciones, el hecho de que los trabajadores ya no tengan que invertir tiempo desplazándose hasta su lugar de



trabajo y que ahora puedan ejecutar sus tareas en sus hogares con mayor comodidad genera un cambio en la cultura y estructura de la empresa lo cual puede generar sensaciones negativas o positivas sobre los empleados; no obstante hacen referencia a la realidad de la intención de las entidades por salvaguardar la salud de sus colaboradores, respetar los lineamientos de distanciamiento establecidos por los gobiernos y a su vez tratar de mitigar los efectos económicos de la pandemia sobre la entidad.

## Recomendaciones

- Desarrollar guías y talleres de capacitación al personal humano sobre el uso de la herramienta del teletrabajo; esto debido a que en el estudio se ha evidenciado el hecho, de que no todos los colaboradores poseen el manejo adecuado de las nuestras tecnologías de la comunicación aplicadas dentro de la estructura organizacional.
- Garantizar una respuesta coordinada y ordenada ante las inquietudes que puedan generar estrés ante los cambios organizacionales aplicados en la empresa, esto debido a los cambios en la cultura organizacional de las empresas y la integración de nuevos mecanismos de trabajo pueden generar dudas e inquietud en el capital humano sobre el correcto uso y funcionalidad de estas.
- Integrar de manera efectiva las herramientas virtuales que sean necesarias para que los empleados pueden llevar a cabo sus funciones asignadas y desarrollar talleres de capacitación sobre cada una. Esto en miras a evitar la saturación informativa del capital humano sobre el uso de las nuevas tecnologías de trabajo remoto.
- Brindar a los empleados capacitaciones sobre el uso y manejo de las nuevas herramientas implementadas. A través de las cuales se logre desarrollar diversidad de estrategias que resulten ser adecuadas acerca de comunicación de generalidades, riesgo, mitigación y contagio de la enfermedad a causa del coronavirus.

## Bibliografía

- Anzizu, J. M. (2015). *Cultura organizativa. Su incidencia en el funcionamiento y desarrollo de la empresa*. Madrid: Alta Dirección.
- Anzola, O. (2018). *Cultura Organizacional en Procesos de Cambio*. Deusto, Bilbao: Jossey-Bass.
- Barrios, J. (11 de 07 de 2021). *Cambio organizacional una aproximación por valores*. Recuperado el 27 de 04 de 2021, de Revista Venezolana. No. 32: [https://www.researchgate.net/profile/Jazmin\\_Diaz/publication/31609203\\_Cambio\\_organizacional\\_Una\\_aproximacion\\_por\\_valores/links/53e0ebff0cf2235f3527113b/Cambioorganizacional-](https://www.researchgate.net/profile/Jazmin_Diaz/publication/31609203_Cambio_organizacional_Una_aproximacion_por_valores/links/53e0ebff0cf2235f3527113b/Cambioorganizacional-)
- Bisquerra, R. (2020). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: Cisspraxis.
- Bretones, F., & Mañas, M. (2018). *La organización creadora de clima y cultura: Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- CCDC. (05 de 11 de 2019). *Centro Chino para el Control y Prevención de Enfermedades*. Recuperado el 19 de 08 de 2020, de La Covid 19: [https://Centro\\_Chino\\_para\\_el\\_Control\\_y\\_Prevención\\_de\\_Enfermedades](https://Centro_Chino_para_el_Control_y_Prevención_de_Enfermedades)
- Chiang, V. (2016). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Servicios Editoriales, S.L.
- Chiavenato, I. (2019). *Comportamiento organizacional. Tercera edición*. México: The McGraw-Hill.
- Chica, S. (01 de 06 de 2019). *Aproximaciones teóricas y estudios específicos en torno a la cultura organizacional en Colombia*. Recuperado el 02 de 05 de 2021, de Colombia Polémica. Revista De Los Estudiantes De La Facultad De Ciencias Políticas Y Administrativas De La Esap / Esap. Facultad de Ciencias Políticas y Administrativas.: <https://sites.google.com/site/schica21/culturaorganizacional.pdf?attredirects=0>
- Chóliz, M. (2005). *Psicología de la emoción: el proceso emocional*. Valencia: Dpto de Psicología Básica Universidad de Valencia, 14(7):11-78.

- Cuevas, L. (01 de 05 de 2018). *La cultura Organizacional*. Recuperado el 10 de 05 de 2021, de EOI: <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>
- Echavarría, M. (2016). *Componentes de la Cultura Organizacional, pensamiento y gestión*. México: Universidad del Norte.
- Espinosa, I., & Pérez, C. (2020). *Cultura, Cultura en México y su impacto en las empresas*. México: Revista Gestión y Estrategia.
- Falconí, M. (01 de 03 de 2020). *Impacto COVID-19 en la sociedad*. Recuperado el 21 de 08 de 2020, de Revista Científica Research Gate: [https://www.researchgate.net/publication/341909924\\_Impacto\\_de\\_COVID-19\\_en\\_la\\_investigacion\\_de\\_la\\_Biodiversidad\\_en\\_Ecuador](https://www.researchgate.net/publication/341909924_Impacto_de_COVID-19_en_la_investigacion_de_la_Biodiversidad_en_Ecuador)
- Fleury, M. (2016). *Cultura y poder en las Organizaciones*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill.
- Fleury, M. (2020). *Cultura y poder en las Organizaciones*. Bogotá, Colombia: Mc Graw Hill, Segunda Edición.
- García, J. (2018). *El valor estratégico de los recursos humanos según la visión de la empresa basada en los recursos*. New York: Academic Journal.
- García, M., Gómez, g., & Londoño, O. (2021). *Relación entre motivación y resistencia al cambio en personas que trabajan en una empresa del sector público, en Bogotá (Colombia)*. Bogotá, Colombia.
- Garmendia, J. (2021). *La cultura de la empresa: una aproximación teórica y práctica*. Madrid: Revista Española de Investigaciones Sociológicas.
- Giraldo, L. (2017). *Aproximaciones teóricas al concepto de cultura organizacional*. Pereira: UCPR.
- González, P. (2016). *Introducción, en El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Gravano, A. (2019). *La Proyección del Enfoque Etnográfico hacia la Facilitación Organizacional en Procesos Participativos de Planificación Urbana*. Argentina: Horizontes Antropológicos.

- Hernández, F., Fernández, A., & Baptista, C. (2014). *Las estrategias didácticas y su papel en el desarrollo del proceso de enseñanza*. Perú: EDUCATE.
- Hofstede, G. (2019). *Culturas y organizaciones; incidencias sobre la productividad*. Paidós: Ciencias sociales Alianza Editorial.
- Jaime, P., & Araujo, Y. (2019). *Clima y cultura organizacional: ¿Dos constructos para explicar un mismo fenómeno? Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa*. Barcelona: AEDEM.
- Liberto, P. (2016). *Razones para incluir la Cultura de Liderazgo en el Cuadro de Mando de la Empresas. Tomo I*. New York: Columbia University.
- Matos, J. (27 de 05 de 2017). *Psicología basada en la evidencia de los resultados*. Obtenido de Equilibrio Mental: <https://enequibriomental.net/que-son-las-emociones/>
- Méndez, R. (2018). *Propuesta de cambio organizacional en una institución pública*. Mexico.: PERNS.
- Meyer, J., & Rowan, B. (2019). *rganizaciones institucionalizadas: La estructura formal como mito y ceremonia" en El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Morelos, J. (2016). *Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial*. Cali, Colombia: UNILIBRE.
- Morris, C., & Maisto, A. (2005). *Introducción a la Psicología*. Mexico: Pearson Educación.
- Noriega, Á. (2015). *La Psicología Social y el concepto de cultura en el ámbito empresarial*. Brazil: SIECIOP.
- Nuño, P. (02 de 07 de 2020). *Características de la cultura organizacional*. Recuperado el 28 de 04 de 2021, de Emprende PYME: <https://www.emprendepyme.net/caracteristicas-de-la-cultura-organizacasionaIstdsgdf.html>

- OMS. (06 de 12 de 2019). *La Organización Mundial de la Salud*. Recuperado el 20 de 08 de 2020, de La enfermedad por coronavirus: [https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses?gclid=Cj0KCQjwhIP6BRCMARIsALu9Lflr3Xqn3xPeg78Zoa2KHDCrGKz9QxefWTeWgMVY9zqodgDICc0Z4TQaAIMxEALw\\_wcB](https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public/q-a-coronaviruses?gclid=Cj0KCQjwhIP6BRCMARIsALu9Lflr3Xqn3xPeg78Zoa2KHDCrGKz9QxefWTeWgMVY9zqodgDICc0Z4TQaAIMxEALw_wcB)
- Palomino, P. (2017). *Cultura organizacional ética y generación de valor sostenible empresarial*. Cartagena: ECONORF.
- Parra, C., & González, J. (2017). *Caracterización de la cultura organizacional. Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial*. Lima: Pensamiento y Gestión.
- Peláez, M. (01 de 01 de 2016). *La adaptabilidad al cambio*. Recuperado el 05 de 05 de 2021, de Interempresa: <http://www.interempresas.net/Ferreteria/Articulos/159927-La-adaptacion-al-cambiocomo->
- Podestá, P. (2019). *La cultura en las organizaciones. Un fenómeno central en el saber administrativo*. Montreal: HEC.
- Poudel, A. (2020). *A Literature Review of 2019 Novel Coronavirus During the Early Outbreak Period: Epidemiology, Causes, Clinical Manifestation and Diagnosis, Prevention and Control*. Wuhan: Preprints.
- Robbins, S. (2021). *Comportamiento organizacional. Quinta edición*. México: Editorial Person.
- Robbins, S. (2018). *Comportamiento organizacional. Quinta edición*. México: Editorial Person.
- Rodríguez, I. (04 de 10 de 2019). *Factores que influyen en la cultura ética de una empresa*. Recuperado el 29 de 04 de 2021, de Auditool: <https://blogs.portafolio.co/buenas-practicas-de-auditoria-y-control-interno-en-las-organizaciones/factores-influyen-la-cultura-etica-una-empresa/>

- Schein, E. (2018). *Psicología de la organización y su impacto en el comportamiento humano*. Londres: Prentice Hall.
- Urzúa, A. (2020). *La Psicología en la prevención y manejo del COVID-19*. Chile: Panamerican Journal of Neuropsychology.
- Wang, A., & Zhang, R. (24 de 04 de 2020). *Revista Estilo de vida*. Recuperado el 12 de 05 de 2021, de Pesadillas en tiempos de coronavirus: ¿Qué es la hipocondría?: <https://caretas.pe/estilo-de-vida/coronavirus-que-es-la-hipocondria-hipocondriacos-sintomas-covid-19-ansiedad-oms/>
- Werther, J. (2016). *Administración de recursos humanos. Séptima edición*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Williamson, E., Walker, A., & Bhaskaran, K. (2020). *Factores asociados a muerte por COVID-19*. Londres: Nature, OpenSafely.
- Woolfolk, A. (2020). *Psicología educativa y su impacto empresarial*. México: 11<sup>o</sup> Edición. Editorial Pearson.

## Anexo

### Anexo A – Consentimiento informado

## Consentimiento Informado

### **Cambios en la cultura organizacional empleados por Recursos Humanos ante la pandemia consecuencia del COVID-19, Santo Domingo, República Dominicana, 2022**

Investigadores: Yeimy Castellanos Adames y Crisel A. Castillo Jiménez  
Licenciada en Administración de Empresas  
UNIBE

Le invitamos a participar en el proyecto de investigación " *Cambios en la cultura organizacional empleados por Recursos Humanos ante la pandemia consecuencia del COVID-19, Santo Domingo, República Dominicana, 2022*", debido a que usted labora en el área de Recursos Humanos, como encargado de la gestión y administración de talento humano, del sector empresarial de la ciudad de Santo Domingo, encaminadas a medir el nivel de incidencia de los nuevos mecanismos de integración y coordinación dentro de la entidad.

**Objetivo de la Investigación:** Esta investigación tiene como objetivo analizar la incidencia del COVID-19 en relación con la implementación de nuevos mecanismos de integración y coordinación interna por el departamento de Recursos Humanos dentro de las empresas de Santo Domingo, República Dominicana. El estudio incluirá un total de 50 unidades que sean encargados de coordinar, a nivel directivo, la gestión y administración de cambios culturales del sector empresarial de la ciudad de Santo Domingo.

**Procedimientos:** Si acepta participar, formará parte de un grupo focal que será encuestado en miras a la obtención de informaciones relacionadas a su experiencia en el ámbito laboral que contrasten con la realidad investigativa del presente estudio.

**Riesgos:** No existen riesgos asociados a su participación en la investigación.

**Costos:** No va a incurrir en ningún costo por participar en la investigación.

**Beneficios:** Este estudio arrojará luz a la realidad actual de las empresas y sus colaboradores en relación a la incidencia del COVID-19 en relación con la implementación de nuevos mecanismos de integración y coordinación interna por el departamento de Recursos Humanos dentro de las empresas de Santo Domingo.

**Alternativas:** Si decide no participar en la investigación, no existirá ninguna represalia en su contra. Su participación en esta investigación no afectará su tratamiento.

**Compensación:** Usted recibirá ninguna compensación económica por su participación en esta investigación.

**Confidencialidad:** Toda la información derivada de su participación en este estudio será conservada en forma de estricta confidencialidad lo que incluye el acceso de los investigadores o agencias supervisoras de la investigación. Cualquier publicación o comunicación científica de los resultados de la investigación será completamente anónima.



**Voluntariedad:** Su participación en esta investigación es totalmente voluntaria y se puede retirar en cualquier momento comunicándolo al investigador.

**Complicaciones:** No existen complicaciones asociadas a su participación en la investigación.

**Derechos del participante:** Recibirá una copia íntegra y escrita de este documento firmado. Si usted requiere cualquier otra información sobre su participación en este estudio o sobre sus derechos puede comunicarse con:

**Investigadoras:** Yeimy Castellanos | 1 (829) 960-1455

Crisel A. Castillo | 1 (829) 343-3165

**Autoridad de la Institución:** Rosa Cueto, Coordinadora CEI UNIBE | 809.689.4111 ext. 1198

## Declaración de Consentimiento Informado

---

Declaro haber leído y comprendido la información presentada en este documento y de haber aclarado todas mis dudas. Con esta declaración, otorgo mi consentimiento para participar en el proyecto de investigación " *Cambios en la cultura organizacional empleados por Recursos Humanos ante la pandemia consecuencia del COVID-19, Santo Domingo, República Dominicana, 2022*".

X

---

Sujeto

X

---

Yeimy Castellanos  
Investigador

X

---

Crisel A. Castillo  
Investigador

## Anexo B – Carta de la empresa




Santo Domingo, RD  
15 abril del 2022

**A QUIEN PUEDA INTERESAR.**

Distinguidos Señores:

Sírvase la presente comunicación para certificar a Yeimy M. Castellanos Adames y Crisel A. Castillo Jiménez de la universidad Iberoamericana de Santo Domingo (Unibe), las autorizamos a poder usar nuestra empresa como muestra de recolección de datos para su estudio, al personal de Gestión Humana de nuestra empresa.

  
Sonia Isabel Mendez  
Encargada de Recursos Humanos



## Apéndice

Apéndice No.1 – Instrumento de investigación

**REPÚBLICA DOMINICANA**  
**UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA**  
**-UNIBE-**



**ESCUELA DE GRADUADOS**

**Un cordial saludo,**

La presente encuesta persigue la recolección de información pertinente para lograr analizar la implementación de nuevos mecanismos de integración y coordinación interna por el departamento de Recursos Humanos dentro de las empresas de Santo Domingo, República Dominicana a raíz del COVID-19.

La encuesta se encuentra dirigida a una población de la sociedad que cumpla con un criterio de inclusión de un rango de edad mayor de los 18 años, que sean encargados de coordinar, a nivel directivo, la gestión y administración de cambios culturales.

**Usted debe saber que:**

- 1) Su participación en este estudio es totalmente voluntaria.
- 2) La participación o no participación no supondrá para usted ningún beneficio ni perjuicio.
- 3) Todos los datos obtenidos en este estudio serán confidenciales.
- 4) La información obtenida únicamente se utilizará para los fines específicos del estudio.
- 5) No será necesario evidenciar su nombre

## **Perfil demográfico**

### **1. Sexo:**

- a) Femenino
- b) Masculino
- c) Prefiero no decirlo

### **2. Últimos estudios realizados**

- a) Sin estudios
- b) Educación Básica
- c) Educación secundaria
- d) Estudios técnicos
- e) Estudios universitarios
- f) Posgrado – Maestría

### **3. Situación laboral actual**

- a) Trabajando a tiempo parcial desde casa
- b) Trabajando a tiempo parcial desde la empresa
- c) Trabajando a tiempo completo desde casa
- d) Trabajando a tiempo completo desde la empresa

### **4. Función del puesto**

- a) Directivo
- b) Gerencial
- c) Operativo
- d) Otros

### **5. Función que desempeña**

- a) Reclutamiento y selección
- b) Registro y control
- c) Capacitación y desarrollo
- d) Gestión de coordinación interna
- e) Otros

## **Cultura y estructura organizacional**

### **6. Ha sido afectada la cultura organizacional en su empresa por el COVID-19**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

### **7. Han presentado los colaboradores resistencia al cambio en la cultura**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

### **8. Se ha modificado la estructura organizacional de la empresa por el COVID-19**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

### **9. Han presentado los colaboradores resistencia al cambio en la estructura**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**10. Se ha decidido el cese temporal de las funciones laborales**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**11. Se han otorgado vacaciones obligatorias al personal de trabajo**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**12. Se han empleado medidas de distanciamiento físico en las áreas de trabajo**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**13. Se han realizado despidos masivos como mecanismo frente al COVID-19**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**14. Se procedió a trabajar con la capacidad mínima de personal para cada área**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**15. Se optó por emplear herramientas de trabajo remoto**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**16. Considero que los colaboradores poseen los utensilios necesarios para cumplir sus actividades**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**17. Los colaboradores han presentado dificultad con alguno de los cambios**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**18. Los colaboradores han presentado descontento con alguno de los cambios**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**19. Se han incrementado faltas de los colaboradores en su compromiso laboral**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**20. Considero que los cambios de cultura aplicados han sido asertivos**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**Mecanismos de integración y coordinación interna**

**21. Se han implementado en la empresa mecanismos de trabajo remoto**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**22. Los Directivos modificaron los mecanismos de integración empleados por el equipo de recursos humanos**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo



**23. Los Directivos emplearon nuevas herramientas de coordinación interna para el equipo de recursos humanos**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**24. Se han modificado en la empresa los mecanismos de integración interna**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**25. Han mostrado resistencia los colaboradores a los cambios de integración interna**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**26. Se han modificado en la empresa los mecanismos de coordinación interna**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**27. Han mostrado resistencia los colaboradores a los cambios de coordinación interna**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**28. Se han obtenido los resultados esperados con los nuevos mecanismos de integración interna**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**29. El uso de los nuevos mecanismos ha arrojado el resultado esperado**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**Implementación del teletrabajo**

**30. El teletrabajo ha sido una herramienta laboral asertiva dentro de la empresa**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**31. Las actividades laborales se han desarrollado correctamente por teletrabajo**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**32. Los colaboradores han sido entrenados sobre el uso de la herramienta**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**33. Los colaboradores poseen las herramientas necesarias para el teletrabajo**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo

**34. Considero que el teletrabajo ha garantizado el desarrollo de las actividades**

- a) Totalmente de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Neutral
- d) En desacuerdo
- e) Totalmente en desacuerdo