



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

Tema

Efectos de la pandemia COVID-19 y la cultura organizacional en las
Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del departamento de
Matagalpa, periodo 2022

Sub tema

Efectos de la pandemia COVID-19 y la cultura organizacional de la
Empresa Comercial Los Robles del departamento de Matagalpa,
periodo 2022

Autores

Br. Joelvi Javier Téllez Ponce

Br. Lizbeth Paola Martinez Calero

Br. Michael Josué Arauz Córdoba

Tutora:

Msc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 13 diciembre 2022



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

SEMINARIO DE GRADUACIÓN

Para optar al Título de Licenciados en Administración de Empresas

Tema

Efectos de la pandemia COVID-19 y la cultura organizacional en las
Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del departamento de
Matagalpa, periodo 2022

Sub tema

Efectos de la pandemia COVID-19 y la cultura organizacional de la
Empresa Comercial Los Robles del departamento de Matagalpa,
periodo 2022

Autores

Br. Joelvi Javier Téllez Ponce
Br. Lizbeth Paola Martínez Calero
Br. Michael Josué Arauz Córdoba

Tutora:

Msc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 13 de diciembre, 2022

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	iv
VALORACION DEL TUTOR.....	v
RESUMEN	vi
I. - INTRODUCCIÓN	1
II. - JUSTIFICACIÓN	5
III.- OBJETIVOS	6
IV. – DESARROLLO	7
4.1.1.- Clasificación de las medidas	14
4.1.1.1.- Medidas Sanitarias.....	14
4.1.1.2.- Medidas de Seguridad	17
4.1.1.3.- Medidas operativas	20
4.1.1.4.- Medidas Estructurales.....	22
4.2.- Cultura Organizacional.....	25
4.2.1.- Elementos de la cultura organizacional.....	26
4.2.1.1- Elementos visibles	27
4.2.1.1.1.- Los elementos simbólicos	27
4.2.1.1.2.- Elementos estructurales.....	29
4.2.1.1.3.- Los elementos materiales	31
4.2.1.1.4.- Elementos conductuales	32
4.2.1.2.- Elementos invisibles y desarticulados	34
4.2.2.- Características de la Cultura Organizacional	36
4.2.2.1.- Regularidad en los Comportamientos Observados.....	36
4.2.2.2.- Normas	37
4.2.2.3.- Valores predominantes	39
4.2.2.4.- Filosofía	41
4.2.2.5.- Reglas.....	42
4.2.2.6.- Clima organizacional.....	44
4.2.3.- Dimensiones de la Cultura Organizacional	47
4.2.3.1.- Innovación y aceptación del riesgo	48
4.2.3.2.- Atención al detalle	49
4.2.3.3.- Orientación a los resultados.....	50

4.2.3.4.- Orientación a la gente	51
4.2.3.5.- Orientación a los equipos.....	52
4.2.3.6.- Agresividad	53
4.2.3.7.- Estabilidad	54
V.- CONCLUSIONES	56
VI.- BIBLIOGRAFÍA.....	57
VII.- ANEXOS.....	72

DEDICATORIA

A Dios por la oportunidad que me brindo al poder ir a un centro de estudio donde pudiera crecer como profesional en todos los ámbitos de mi vida.

A mi familia por todo el apoyo que me dio en los 5 años de carrera, al estar ahí siempre dándome ánimos para seguir adelante.

Al ministerio de Young Life y al programa DGL por creer en mí para llegar a ser un líder global que está preparado para todo.

Br. Joelui Javier Téllez Ponce

DEDICATORIA

A Dios, porque me permitió llegar a etapa muy importante de mi vida, porque me regaló entendimiento y sabiduría durante estos 5 años para poder culminar con éxito, por ser una luz en mi camino y por permitirme culminar esta meta.

A mis padres, porque siempre me brindaron apoyo y confiaron en mí y que de una u otra forma se involucraron en mi crecimiento profesional, por todo su cariño y comprensión, por sus consejos, amor y ayuda y por todos los valores que ellos me han inculcado.

A todas las personas que me ayudaron a formarme dentro de estos 5 años, porque me brindaron su apoyo y ayuda para seguir esta meta.

A todos los maestros que estuvieron impartándome sus conocimientos, por todos sus consejos, sus enseñanzas y por todo lo aprendido con ellos, a Msc. Lily del Carmen Soza López, por ser quien me ha brindado su apoyo para la realización de este trabajo porque se ha tomado el tiempo de transmitirme sus conocimientos y con que su esfuerzo, experiencia, paciencia logró que terminara con éxito.

A la universidad por permitirme estar dentro de ella y adquirir conocimientos y por ayudarme a crecer profesionalmente.

A comercial los robles por permitirme crecer profesionalmente y por apoyarme para realizar el estudio, por toda su ayuda y paciencia, y por contribuir con su valiosa información.

Br. Lizbeth Paola Martínez Calero

DEDICATORIA

A Dios, porque me permitió esta gran oportunidad de culminar mi carrera, dándome la fuerza necesaria para seguir adelante a través de tantas experiencias vividas durante estos 5 años, por darme la sabiduría necesaria para poder captar la enseñanza empleada durante los 10 semestre de aprendizaje, de igual manera le doy mil gracias a Dios por ser el motor para poder seguir adelante y haberme preparado para poder ser personas de bien en el futuro.

A mis padres que confiaron en mí y que día a día me daban la fuerza necesaria para seguir adelante, de igual manera muchísimas gracias a ellos por inculcarme los buenos valores y que hoy por hoy cumpla uno de mis grandes sueños gracias a su apoyo para poder ser un profesional lleno de muchos valores, aprendizajes y enseñanzas que me servirán en el transcurso de mi vida.

A mi familia en general que siempre me brindó su apoyo y siempre estuvo ahí en las buenas y en las malas y que nunca dejaron decaer este sueño el cual será de mucho agrado para con cada uno de ellos.

A cada uno de nuestros maestros que día a día nos inculcaron buenos valores y aparte de eso nos llenaron de muchos conocimientos que hoy por hoy nos vienen a formar como profesionales, a nuestra Msc. Lily del Carmen Soza López por ser nuestra guía y por brindarnos su apoyo desde el inicio de esta bonita profesión, gracias por su esfuerzo, experiencia, dedicación y mucha paciencia para que este proyecto pudiera finalizarse de la mejor manera.

A mis compañeros de clases que de una u otra manera siempre nos brindamos nuestro apoyo para poder culminar nuestra carrera, gracias por todas las experiencias vividas y ojalá Dios quiera poder verlos triunfar y que cada uno de ellos logre cumplir sus sueños.

Br. Michael Josué Arauz córdobas

AGRADECIMIENTO

Nuestros más sinceros agradecimientos a Dios, por habernos dado la vida y salud permitiéndonos culminar una etapa más en nuestra vida profesional.

A la Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Matagalpa. Donde adquirí nuevos conocimientos y herramientas que estoy segura me servirán para ser cada día una mejor profesional aportando al desarrollo del país.

A nuestros queridos padres, ya que fueron ellos quienes nos apoyaron durante esta etapa de crecimiento a nuestra vida profesional, por su incondicional ayuda es que nos estamos formando.

A toda la planta docente de la facultad regional multidisciplinaria Matagalpa departamento de ciencias económicas y administrativas, por sembrar de conocimientos en la juventud estudiantil, particularmente a mis maestros de nuestra modalidad, por su accesibilidad, apoyo y amistad.

Br. Joelui Javier Téllez Ponce

Br. Lizbeth Paola Martínez Calero

Br. Michael Josué Arauz Córdoba



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA

UNAN FAREM MATAGALPA – UNAN MANAGUA

VALORACION DEL TUTOR

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Br. Lizbeth Paola Martínez Calero (No. Carnet 18601579), Br. Michael Josué Arauz Córdoba (No. Carnet 18601502) y Br. Joelvi Javier Téllez Ponce (No. Carnet 18601568), con el tema general: “Efectos de la Pandemia COVID-19 y la Cultura Organizacional en las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES) del departamento de Matagalpa, periodo 2022.”. Y correspondiente al Subtema: Efectos de la Pandemia COVID-19 y la Cultura Organizacional de la Empresa Comercial “Los Robles” del Departamento de Matagalpa, periodo 2022”

El trabajo aborda las variables: Pandemia COVID-19 y Cultura Organizacional, con el propósito de conocer los cambios que adoptó la cultura de Comercial “Los Robles”, a raíz de la pandemia.

A mi criterio, el trabajo investigativo fue desarrollado adecuadamente y cumple con los requisitos establecidos para ser defendido ante un tribunal examinador, para optar al título de Licenciados en Administración de Empresas.

Se extiende la presente a los 15 días del mes de noviembre del año dos mil veintidós.

Tutora

MSc. Lily del Carmen Soza López

RESUMEN

La presente investigación aborda el tema de la Pandemia COVID-19 y la cultura organizacional, teniendo como objetivo principal analizar los efectos de la pandemia COVID-19 en la cultura organizacional de la Empresa Comercial “Los Robles” del departamento de Matagalpa, periodo 2022. El estudio se hizo con el propósito de conocer las diferentes medidas y estrategias que utilizó la administración para hacerle frente a la amenaza de la pandemia COVID-19 y adaptarse a ese contexto para seguir operando en el mercado y protegiendo a sus clientes internos y externos. La importancia de la temática investigada radica en que para las empresas la cultura organizacional es aquella que mantiene en pie a una empresa en el mercado y la implementación de las medidas biosanitarias provocaban cambios en la forma de trabajar y vinieron a modificar los hábitos, costumbres y adoptar nuevos valores en la filosofía de las organizaciones. Las principales conclusiones del estudio reflejan cambios en la cultura organizacional a raíz de la pandemia COVID19, en la Empresa Comercial “Los Robles” del departamento de Matagalpa, periodo 2022; debido a que, en este sentido, la sostenibilidad de la empresa se convirtió en una parte integral de la comprensión en la innovación, con una cultura orientada hacia la gente y la innovación y el riesgo.

Palabras Claves:

Pandemia COVID-19, Cultura Organizacional, Medidas, Elementos, Características, Dimensiones.

I. - INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 nos ha presentado un desafío global sin precedentes, que afecta a todas las comunidades en todas las naciones del mundo. La velocidad y magnitud del brote representó innumerables dificultades. El mundo del trabajo se vio profundamente afectado por la pandemia mundial del virus, además de ser una amenaza para la salud pública, las perturbaciones a nivel económico y social ponen en peligro los medios de vida a largo plazo y el bienestar de millones de personas. La pandemia afectó severamente los mercados laborales, las economías y a las empresas, incluidas las cadenas de suministro mundiales, causando una interrupción generalizada del comercio.

Por lo que, frente al contexto de la pandemia las empresas necesitaban encontrar nuevos métodos para continuar con su trabajo ante esta nueva crisis, era necesario contar con una cultura organizacional firme que sirviera de base a las acciones a tomar.

Es muy importante recordar que la cultura organizacional nunca es estática, son esos valores y creencias que configuran y determinan la manera de cómo se hace el trabajo dentro de una organización y la diferencias de otras.

El documento se encuentra estructurado por una introducción con antecedentes de investigación y el diseño metodológico, justificación del estudio, los objetivos de la investigación, el desarrollo del subtema con sus teorías y resultados, con sus respectivas conclusiones, además de las fuentes bibliográficas consultadas y los anexos.

Como parte del proceso de investigación se conocieron algunos antecedentes de investigación que se relacionan con las variables de estudio lo que se describen a continuación:

En Chinú, Córdoba se realizó el trabajo de investigación para optar el título de administradora de salud con el tema: "Influencia de la pandemia de COVID-19 en el clima organizacional de un laboratorio clínico del municipio de Chinú Córdoba" con el objetivo general de diseñar acciones para la mejora del clima organizacional durante la pandemia COVID-19 en un laboratorio clínico del

municipio de Chinú Córdoba; llegando a la conclusión de que el estudio obtuvo un alto índice de favorabilidad respecto al ambiente laboral el cual no se encuentra muy afectado en la actualidad dado a que, para el tiempo de aplicación de la encuesta en el tercer trimestre del año 2020 ya que en el transcurrir de la pandemia han sido muy pocos los contagiados dentro de la institución, el personal se siente un poco más confiado y seguro al momento de llevar a cabo sus labores diarias y enfrentarse a un riesgo alto de contagio mediante el contacto directo con personas que pueden estar infectadas por el COVID-19, pero esto no quiere decir que en la organización no se deban mejorar o fortalecer ciertas actividades o funciones para lograr llegar al total de la institución, es por ello que en el interior de este trabajo se hacen recomendaciones y se propone un plan de mejoramiento que se espera sean acogidos por la gerencia y la dirección para llevar a un 100% la excelencia de las dimensiones estudiadas dentro del laboratorio. (Barcenás, 2020).

En Valencia, España se realizó una tesis doctoral con el tema: “ La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad, con el objetivo general de contribuir al desarrollo de la investigación académica en la temática de cultura y su impacto sobre el rendimiento, a través del análisis de dos mediadores que a la fecha no han sido aún estudiados: el clima y la reflexividad; llegando a la conclusión de valorar la importancia de la alineación de la cultura y el clima ya que permitirá que las personas respondan y tengan los compromisos adecuados para habilitar el logro de los resultados esperados. (Melián, 2017).

En Bogotá, se realizó el seminario de investigación-Especialización-inteligencia comercial y de mercadeo con el tema: “ Influencia de la pandemia en la toma de decisiones de una empresa mediana del sector de Hidrocarburos, con el objetivo general de diseñar una herramienta gerencial basándose en el modelo racionalista (Hellriegel, 2005), para fortalecer la toma de decisión de la empresa Moreno Vargas S.A, enfocada en el sector de hidrocarburos, con el fin de incrementar los niveles de productividad, ante un contexto de pandemia; llegando a la conclusión: La investigación realizada determina que si bien algunos factores pueden dar a entender que la organización Moreno Vargas S.A

estaba preparada para enfrentar las adversidades desprendidas de un factor externo geopolítico y de bioseguridad a nivel mundial como la pandemia generada por el COVID-19 tales como la protección a los trabajadores y colaboradores, sostenibilidad financiera, estabilización de la cadena de suministros y la producción, se pudo evidenciar que existe un factor que debilita esa postura como la atención al cliente, lo anterior permite aceptar la hipótesis nula planteada, sin embargo, se quiere plantear el modelo racionalista dentro de la compañía Moreno Vargas S.A. que le permita tomar decisiones en situaciones de gran adversidad como la pandemia generada por el COVID-19, para que pueda responder de una manera óptima en el futuro. (Yanguma & Zuluaga, 2020).

En Medellín se realizó un trabajo de grado para optar por el título de Magister en desarrollo humano organizacional con el tema: “Desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia COVID-19 en una empresa del sector manufacturero”; con el principal objetivo de identificar cuáles son los desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia de COVID-19 en una empresa del sector manufacturero, llegando a la conclusión de que muchas normas y reglas han aparecido con la nueva formas de trabajar en la pandemia, todas estas encaminadas a la prevención del contagio de COVID-19 y alineadas con los protocolos de Bioseguridad exigidos legalmente para dar continuidad al negocio y a la vez cuidar la salud de los colaboradores y sus familias en tiempos de pandemia. (Patiño, 2020).

En San José, Costa Rica se realizó un proyecto de graduación para optar por el grado de bachillerato en Administración de Empresas con el tema. “Impacto organizacional que ha tenido la pandemia de COVID-19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica de Marzo a Octubre del 2020” esto con el principal objetivo de determinar cuál ha sido el impacto organizacional que ha tenido la pandemia de COVID-19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera ubicada dentro del territorio nacional de Marzo a Octubre del 2020, llegando a la conclusión de que las plataformas digitales los han ayudado a mantener o

aumentar las ventas durante la pandemia, siendo los hoteles las que más han percibido esta ayuda con un 10% por encima de los restaurantes. (Morales Castro, 2021).

En Matagalpa, Nicaragua se realizó un seminario para optar al título de licenciados en Mercadotecnia con el Tema: “La satisfacción de los clientes con las medidas implementadas por las empresas, frente a la pandemia de COVID-19 en el departamento de Matagalpa en el año 2021; con el principal objetivo de analizar la satisfacción de los clientes con las medidas implementadas por la empresa claro (CAC 1), frente a la pandemia de COVID-19 en el municipio de Matagalpa en el año 2021 y llegando a la conclusión de que al valorar la satisfacción de los clientes de la empresa claro (CAC 1) con las medidas implementadas frente a la pandemia COVID-19 se definió que los clientes de la empresa tienen aceptación de las medidas implementadas por las empresas pero a su vez son exigentes. (Blandon, Garcia, & Molinares, 2021).

La importancia de estos antecedentes radica en que nos ayudaron en dimensionar las variables de investigación, encontrar teorías basadas en hechos reales sustentados por investigadores, a encontrar referencia para guiarnos en el tema, ya que esta permite establecer la investigación por medio de bases sólidas.

II. - JUSTIFICACIÓN

Esta investigación se centra en uno de los factores fundamentales que ha venido a afectar a las empresas a nivel mundial, en la realidad en la que se vive se percibe la manera en que la pandemia de COVID-19 ha provocado un sin número de cambios, efectos y desafíos en la sociedad, y es por ello que se busca cuáles han sido los efectos que han provocado cambios en la cultura organizacional de la empresa Comercial los Robles, Matagalpa.

El estudio nace debido a la necesidad de ver como la pandemia de COVID-19 generó ciertas afectaciones a la cultura organizacional de la empresa y demostrar a través de los estudios como la empresa contrarresto dichas afectaciones y darle respuesta a cada uno de los daños causados.

Es de suma importancia hablar sobre este tema, ya que es un factor que se ha venido a interponer en la sociedad y lo cual ha generado mayores afectaciones en la empresa, así como en Comercial los Robles que estudia cada uno de los problemas que ésta le ha generado para poder enfrentarlos mediante los cambios que se realizaron en la cultura organizacional en la empresa.

La investigación tendrá un impacto al ver como esta afronto cada una de las dificultades que se le antepoñían a través de la pandemia de COVID-19, la cual genero ciertas incertidumbres principalmente en la cultura organizacional, por ello la empresa recurrió a usar ciertas medidas de seguridad para combatirla y poder seguir cumpliendo el objetivo de servirle a la sociedad.

Esta investigación se centra en que la empresa pueda tener un conocimiento tan amplio que le permita ver a detalle la capacidad que tienen para seguir siendo una empresa líder en el mercado, en cómo pueden llegar a contrarrestar cualquier tipo de dificultad que se les presente y tener la capacidad de adaptarse a los cambios. Tiene como fin dejar enmarcado una realidad en el que las empresas viven, de igual manera ayudara a personas futuras a tener conocimientos más amplios sobre los efectos en la cultura organizacional siendo un pilar fundamental en todas las empresas.

III.- OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los efectos de la pandemia COVID-19 en la cultura organizacional de la Empresa Comercial Los Robles del departamento de Matagalpa, periodo 2022.

3.1.1 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ❖ Determinar las medidas de bioseguridad implementadas durante la pandemia COVID-19, de la Empresa Comercial Los Robles del departamento de Matagalpa, periodo 2022.
- ❖ Describir la cultura organizacional de la Empresa Comercial Los Robles del departamento de Matagalpa, periodo 2022.
- ❖ Valorar los cambios en la cultura organizacional a raíz de la pandemia COVID-19, de la Empresa Comercial Los Robles del departamento de Matagalpa, periodo 2022.

IV. – DESARROLLO

Generalidades de la empresa

Comercial Los Robles es una empresa muy ordenada y dinámica, competitiva en el ramo de abastecimiento de productos de primera necesidad y misceláneos varios, con las mejores garantías de cada producto. Esta empresa fue fundada en el año 2009, con una visión fresca y dinámica de aportar a la economía de la perla del septentrión, Matagalpa. Su objetivo primordial es ayudar a los hogares y familias a ahorrar tiempo y recursos financieros en ambiente seguro en sus visitas a la tienda a través de un servicio excelente.

Creando un espacio moderno y una experiencia única en su estadía en cada momento de su visita a la empresa, acoplando fielmente una frase que los define como comercio: “Los Robles es: ¡Más ahorro! ¡Mejor vida!”

Visión: Aportar a la economía de la ciudad ayudando a las familias y hogares ahorrar tiempo y recursos en un ambiente seguro en sus visitas a nuestras tiendas.

Misión: Ser una compañía reconocida y valorada por la calidad y diversificación de sus productos.

4.1 - Pandemia COVID-19

La Organización Mundial de la Salud (OMS) la define como la propagación de una nueva enfermedad a nivel mundial. En el pasado, esta organización incluía en el concepto la característica de mortalidad significativa, respecto de la población afectada. La principal característica de una pandemia es que se trata de una enfermedad infecciosa con potencial para extenderse por todo el planeta y generar un alto número de contagios. La humanidad ha pasado varias veces por diferentes pandemias. (OMS, 2019).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) señala que deben darse ciertas condiciones para que una pandemia pueda abrirse paso en una región, o bien, en todo el mundo. La principal es que aparezca un virus nuevo, que jamás

haya circulado y que, por lo tanto, no existan personas que lo hayan padecido. Esto hace que nadie sea inmune a él. (OMS, 2019).

Por tanto, una pandemia es una enfermedad que se extiende a muchos países y continentes, traspasa gran número de fronteras, supera el número de casos esperados, atacando a casi todos los individuos de una localidad. Partiendo de esto, se declara el COVID-19 como pandemia, ya que se cumplieron los criterios antes mencionados, al alcanzar niveles alarmantes de propagación y gravedad.

Es por ello, que las pandemias pasan a ser el mayor grado que puede llegar a tener una enfermedad, pero antes de eso está se clasifica por etapas, cuando se habla del COVID-19 corresponde enfocarse en su apertura donde centra un nuevo virus que genera un brote en lugares determinados sin previos avisos, luego poco a poco se va introduciendo en diferentes lugares hasta que llega el punto de esparcirse a nivel mundial provocando un alto número de casos y afectando a las familias porque se vuelve casos irreparables.

Fases de la Pandemia

La OMS ha mantenido la estructuración en seis fases para facilitar la incorporación de nuevas recomendaciones y enfoques a los planes nacionales de preparación y respuesta existentes. (OMS, 2020).

Es decir, la pandemia está relacionada con fases en las cuales se tomaron las diferentes medidas para poder sobresalir en medio de esta crisis de salud, las fases están relacionadas una con la otra, ya que se empieza de la preparación donde se investiga, la contención ya es más involucrando a la sociedad donde ellos evitan la propagación de dicho virus, en el contagio comunitario ya las organizaciones y el ministerio de salud toman medidas más estrictas para esta fase, transmisión sostenida se tiene más incertidumbre por lo que ya se empiezan a hacer las pruebas de ciertos medicamentos para así poder evitar los daños psicológicos que el COVID-19 genera a las personas.

Fase 1: Preparación

En este contexto inicial de la preparación, es para la definición y adopción de los protocolos y la decisión con relación a los hospitales para la atención de los casos que resultaron positivos. Las primeras medidas son orientadas para que la persona infectada, o que viajó a una zona de riesgo, esté bajo observación permanente y en aislamiento con relación al resto de la población sana. Los primeros pacientes son aislados y comienza una investigación para la identificación de su actividad y las personas con las que pudiera haber estado en contacto. (OMS, 2020).

Según la OMS ante el conocimiento de la enfermedad, es la etapa donde comienza la preparación para la probable llegada de casos importados del virus. Personas que enfermaron viajaron al extranjero y presentaron los síntomas, siendo importante la observación de ellos. Es decir, prepararse para la llegada de los primeros casos.

Fase 2: Contención

En esta etapa se trabaja sobre la base de todas las medidas que coadyuvan a la contención de la pandemia del COVID-19. Durante esta fase 2 se trabaja para la identificación de la persona, o personas, que pudiera estar contagiada desde el exterior y pueda importar la enfermedad, y los esfuerzos deben abonar a la contención adecuada. Los mensajes educativos se orientan para que se adopten medidas sobre la base de una ciudadanía responsable, solidaria, y los gobiernos hacen lo propio, que aporta a la autorregulación y se compromete en la construcción de la barrera de contención de la pandemia del COVID-19: distanciamiento social, hacer propias las medidas de higiene, el aislamiento social, etc. Se estaría evitando la propagación del virus. (OMS, 2020).

Es decir que una vez que se confirma el primer caso, se entra en la fase dos, identificando a aquellas personas que presenten la infección, importada desde el extranjero, sobre todo para lograr una contención adecuada. En esta etapa fue importante aplicar las medidas de aislamiento y control, evitando así su transmisión. Es aquí donde se promueven medidas básicas de higiene,

evitando concentraciones, tratando con estas medidas que las personas enfermas no contagien a otros. Fue el momento de aplicar toda la preparación adoptada en la fase 1.

Fase 3: Contagio Humanitario

La fase 3 está referida al trabajo que se debe impulsar una vez que los casos contenidos superan al sistema sanitario de un país. También porque se conocen los casos que no tienen relación con los importados, se da un contagio comunitario, cuando haya una mayor expansión. Se debe recordar que se ha reconocido que el comportamiento del contagio es exponencial, se desarrolla y reproduce a una velocidad fuerte. Todas las medidas adoptadas para la contención deben abonar para evitar la propagación del virus, Se recomienda que la atención a personas con episodios de salud no graves sea realizada de forma ambulatorio. Pero los casos graves deben ser atendidos en los Centros previamente definidos. (OMS, 2020).

Por consiguiente, en esta fase aquellas personas que contrajeron el virus en el extranjero se lo transmiten a través de gotitas de saliva o mucosa a sus redes más cercanas. Es la ocurrencia de casos importados con casos secundarios. Provocando un contagio exponencial que rebasa las capacidades de los sistemas de salud.

Fase 4: Transmisión Sostenida

En esta etapa se estudia una base masiva conformada por millones de personas que reciben el medicamento o bien la vacuna a través de una campaña oficial de inoculación, ya fuera del estricto control de un ensayo clínico. Se investiga, entonces, qué efectos adversos leves y graves se producen y, en el caso de la vacunación, cómo impacta en el número de hospitalizaciones, pases a terapia intensiva, casos positivos confirmados y también muertes.

Cualquier país que sospeche o haya comprobado un evento de esta naturaleza debe consultar urgentemente con la OMS para que la situación pueda evaluarse conjuntamente y para que el país afectado pueda decidir si hay que poner en marcha una operación de contención rápida de la pandemia.

La fase 4 indica un aumento significativo del riesgo de pandemia, sin que ésta sea necesariamente inevitable. (OMS, 2020).

Es decir, es la etapa donde se producen casos de transmisión comunitaria sostenida y las autoridades sanitarias deben garantizar el manejo oportuno de la emergencia, garantizando sobre todo los recursos necesarios, que las personas puedan tratarse, teniendo los medios para salir adelante en este desafío sanitario.

Fase 5: Pandemia en curso

Se caracteriza por la propagación de persona a persona del virus en, al menos, dos países de una región de la OMS. Si bien la mayoría de los países no se verán afectados en esta etapa, la declaración de la fase 5 es una señal fuerte de que una pandemia es inminente y de que se dispone de poco tiempo para concluir la organización, la comunicación y la ejecución de las medidas planificadas de mitigación. (OMS, 2020).

Esto significa que en esta etapa son cientos de infectados, volviéndose más complicado porque los brotes ocurren de manera simultánea. Por ello, se recomienda a las personas que permanezcan en sus casas y solamente salgan por motivos de necesidad.

Fase 6: Mitigación

La fase pandémica, se caracteriza por brotes a escala de la comunidad en al menos otro país de una región diferente de la OMS, además de los criterios definidos en la fase 5. La declaración de esta fase indica que una pandemia mundial está en marcha. (OMS, 2020).

Lo anterior expresa que en esta etapa los contagios ya se salen de control y llegan a su pico más alto, pudiendo prohibir totalmente la movilidad, previendo medidas extremas para tratar de evitar mayor propagación.

Durante el período posterior al de máxima actividad, los niveles de pandemia en la mayoría de los países con un sistema de vigilancia adecuada habrán descendido por debajo de los observados en el punto máximo. Esto

indica que la actividad pandémica parece estar disminuyendo; sin embargo, es incierto si ocurrirán nuevas olas y los países deberán prepararse para ellas.

Endemia

Es la presencia continua de una enfermedad o un agente infeccioso en una zona geográfica determinada. También puede denotar la prevalencia usual de una enfermedad particular en dicha zona. El término hiperendemia significa la presencia constante de una enfermedad con elevada incidencia, y holoendemia, un nivel elevado de prevalencia de la infección a partir de una edad temprana, que afecta a la mayor parte de la población. (Vargas Uricoechea, 2020).

Por consiguiente, una endemia es cuando existe un número usual o esperado de casos de una enfermedad o una aparición constante de ella. Endémico significa que tenemos que aprender a vivir con el virus y no desaparecerá.

Brote Epidémico

Se establece cuando existe la aparición de dos o más casos de una misma enfermedad asociados en tiempo, lugar y persona, o también cuando existe un incremento significativo de caso en relación con los valores habitualmente observados, o cuando aparece una enfermedad, condición o riesgo para la salud en una zona hasta entonces libre de ella. (Vargas Uricoechea, 2020).

Se refiere a la aparición repentina de una enfermedad infecciosa de un lugar en específico, con una frecuencia más alta de lo que se podría esperar. Es cuando dos o más casos de la misma enfermedad tienen alguna relación entre sí, teniendo en cuenta algunas características como momento de inicio de los síntomas, el lugar donde ocurrieron o por las características de las personas enfermas.

Epidemia

Es una enfermedad que se propaga durante algún tiempo por un país afectando simultáneamente a un gran número de personas; mal o daño que se expande de forma intensa e indiscriminada; la aparición, en una comunidad o región definida de casos.

Epidemia por contagio: en que la enfermedad pasa de persona a persona, por lo que el aumento inicial del número de casos suele ser lento.

Epidemia puntual: cuando en una población determinada un grupo de personas se ve expuesto a un foco de infección y estas desarrollan una enfermedad de forma más o menos simultánea, traduciéndose en un aumento muy rápido de casos, a menudo en un plazo de horas. (Vargas Uricoechea, 2020).

Por ende, se cataloga como epidemia a una enfermedad que se propaga rápida y activamente con lo que el número de casos aumenta significativamente, aunque se mantiene en un área geográfica concreta. Es la difusión rápida y extensa de una enfermedad infecciosa que afecta a muchas personas en un área al mismo tiempo.

COVID-19 en las Empresas

Las consecuencias del coronavirus (COVID-19) no tienen precedentes y se sienten en todo el mundo. El mundo del trabajo se ve profundamente afectado por la pandemia mundial del virus. Además de ser una amenaza para la salud pública, las perturbaciones a nivel económico y social ponen en peligro los medios de vida a largo plazo y el bienestar de millones de personas. La pandemia está afectando severamente los mercados laborales, las economías y a las empresas, incluidas las cadenas de suministro mundiales, causando una interrupción generalizada del comercio.

La OIT y sus mandantes gobiernos, trabajadores y empleadores tendrán un papel decisivo en la lucha contra la pandemia, pues han de velar por la

seguridad de las personas y la sostenibilidad de las empresas y los empleos. (OIT O. I., 2022).

Por lo tanto, la OIT expresa que la pandemia fue un imprevisto a nivel mundial tanto en el sector salud como en el ámbito empresarial y económico, las empresas sufrieron cambios para desarrollar sus actividades ya que se tomaron decisiones rápidas para seguir logrando sus objetivos y así poder adaptarse a una nueva vida con esta enfermedad. El COVID–19, afectó el crecimiento de las empresas ya que muchas cerraron por no tener estrategias o tener recursos para la implementación de nuevas ideas y adaptarse con rapidez a los cambios.

4.1.1.- Clasificación de las medidas

4.1.1.1.- Medidas Sanitarias

Las medidas sanitarias (destinadas a proteger la salud de las personas y los animales) y fitosanitarias (destinadas a preservar los vegetales) se aplican tanto a los artículos alimenticios de producción nacional o a las enfermedades locales de animales y vegetales como a los productos procedentes de otros países. (OMC, 1998).

Limpieza de zonas por lo menos dos veces al día con limpiadores, desinfectantes, alcohol, toallas desechables.

- a) Superficie
- b) Objetos de trabajo
- c) Mesas
- d) Escritorio
- e) Teclado
- f) Teléfonos

El comedor y demás áreas de ingesta de alimentos o cafetería

- a) Mesas
- b) Sillas
- c) Vehículos

- d) Superficies de contacto previo a su uso

Incentivar el lavado frecuente de manos de todo el personal

- a) Lavado de manos al entrar y salir
- b) Verificar que las estaciones de lavado de manos tengan suficiente agua y jabón (mínimo dos veces al día)

Promover una buena higiene respiratoria

- a) Ubicar afiches que promuevan una buena higiene respiratoria en diferentes sitios
- b) Asegurarse que haya pañuelos desechables (tipo kleenex)
- c) Desechar los pañuelos de papel en recipientes separados y cerrados

Registro de personas con enfermedades crónicas

- a) Diabetes
- b) Hipertensión
- c) Asma
- d) Alergias
- e) Cáncer

Por consiguiente, las medidas sanitarias son un pilar fundamental en cualquier tipo de lugar ya que éstas buscan la manera de salvaguardar la salud, esto ayuda a reducir un sin número de virus o bacterias que circulan en alrededor, la pandemia de COVID-19 fue una de tantas enfermedades que han afectado a través de los contagios de persona a persona, esto permitió que se implementaron distintas medidas de seguridad como el lavado de mano, el uso de mascarilla, el aplicarse alcohol entre otras que vinieron a disminuir los contagios y las muertes que provoca esta enfermedad, uno de los pilares fundamentales es proteger la vida y tener un poco de consideración con la salud lo cual ayudará a disminuir la propagación de dichas enfermedades.

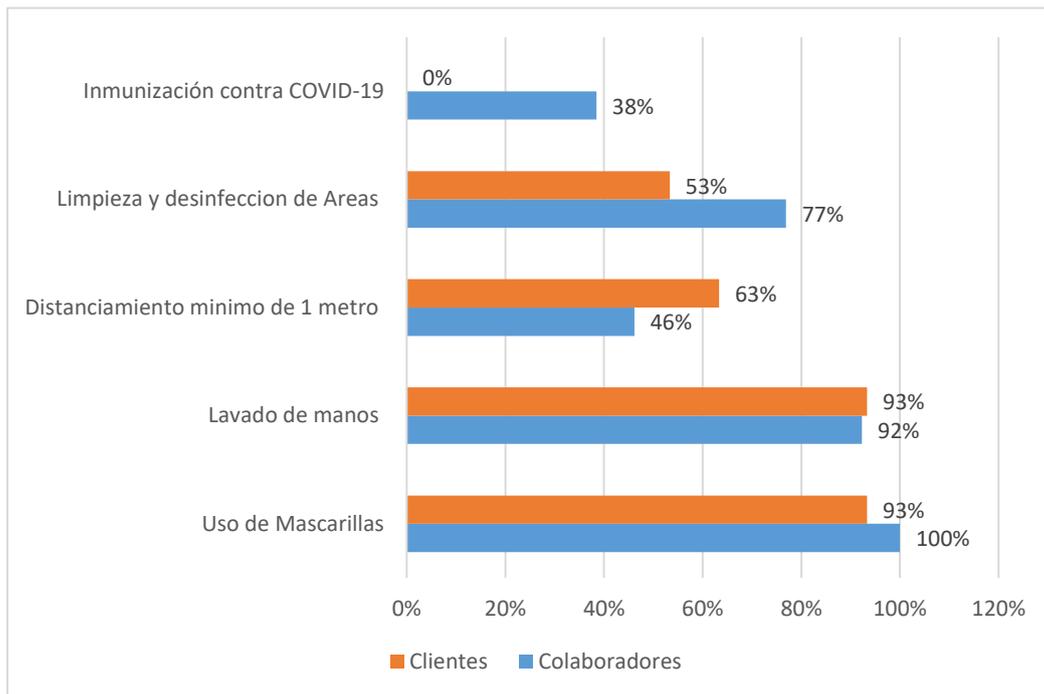


Gráfico # 1: Medidas Sanitarias

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores y clientes.

Según los resultados obtenidos en el gráfico número 1 se puede observar las medidas sanitarias que fueron implementadas en Comercial los Robles frente a la pandemia de COVID-19, en los resultados obtenidos un 100% de los colaboradores y un 93% de los clientes dijeron que si se llevó a la práctica el uso de la mascarilla, un 92% de colaboradores y un 93% de los clientes señalaron sobre el lavado de manos siendo un valor positivo ya que significa que en su mayoría lo llevaban a cabo, un 46% de los colaboradores y un 63% de los clientes confirmaron que se aplicó el distanciamiento social, un 77% de los colaboradores y un 53% de los clientes expresaron limpieza y desinfección de áreas y por último un 38% de los colaboradores dijeron sobre la inmunización para el COVID-19, siendo éste un valor muy bajo pese a ser un factor de suma importancia como medida sanitaria.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que se implementó el lavado de manos, desinfección del calzado, toma de temperatura, el uso obligatorio de mascarilla, distanciamiento social y la instalación de vitrales, medidas que ayudaron para el funcionamiento ininterrumpido de las operaciones de la empresa.

Mediante las entrevistas aplicadas y observación directa se logró verificar que no todas las medidas sanitarias recomendadas por la OMS se implementaron de manera eficiente, ya que los resultados muestran porcentajes muy bajos respecto a algunos factores como por ejemplo la inmunización contra el COVID-19 dejando evidencia que solo un 38% de los colaboradores lo llevaron a cabo y la empresa no tomó ninguna medida para que se cumpliera en su totalidad; también la limpieza y desinfección de áreas es un punto importante a considerar, de igual manera implementar estrategias para el distanciamiento mínimo de un metro como la ubicación de calcomanías en el piso de las instalaciones que puede resultar efectivo a la hora de la prevención de contagios.

Pese a que, Comercial los Robles se dedica a la venta de productos básicos de primera necesidad, decidió implementar las medidas sanitarias con el fin de proteger la salud de sus colaboradores y clientes, pero se recomienda que tomen acciones en base a las medidas sanitarias que no se están realizando de manera correcta y asegurarse de cumplir con los medidas sanitarias que se quedaron implementando como son el uso de mascarilla, lavado de mano, el distanciamiento, la limpieza y desinfección de áreas, que son parte de los cambios en la cultura organizacional de la empresa.

4.1.1.2.- Medidas de Seguridad

Medidas de seguridad es el conjunto de técnicas y procedimientos con el objetivo principal de la prevención de diferentes aspectos y situaciones que pueden presentarse en determinada empresa, asegurando la protección de los clientes y trabajadores de determinada empresa. Las medidas de seguridad abarcan diferentes aspectos dentro de la empresa como seguridad física, financiera e informática, garantizando la tranquilidad de todo el personal y clientes. (OIT O. I., 2013).

Evite las tres “C”

- Espacios cerrados
 - ✓ Implementación de reuniones al aire libre
- Espacios Congestionados
 - ✓ Utilizar ventilación natural, evitando los aires acondicionados.

- Contactos Cercanos
 - ✓ Distribución de áreas

Según lo planteado por la OIT, toma las medidas de seguridad como las técnicas y procedimientos que adoptan las empresas para prevenir cualquier tipo de situación, en la actualidad las empresas están siendo afectadas por la pandemia del COVID-19 la cual está afectando a los clientes como a los trabajadores en general y es por ello que estas están buscando la manera de implementar ciertas medidas de seguridad como son los espacios seguros en donde cada personas gocen de lugares protegidos ante cualquier riesgo de contagios, esto ha llevado a las empresas a mejorar sus condiciones de trabajos, lo cual ayuda a salvaguardar la vida de todas las personas involucradas y de igual manera a prevenir la propagación de esta pandemia.

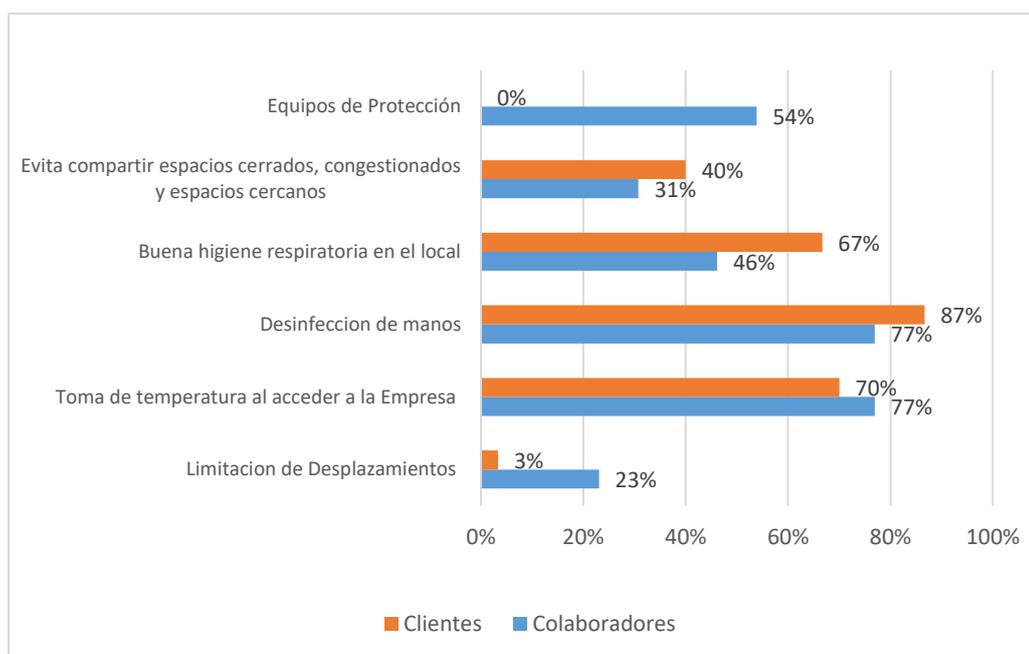


Gráfico #2: Medidas de seguridad

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores y clientes.

Según el gráfico número 2 sobre las medidas de seguridad que fueron implementadas en Comercial los Robles frente a la pandemia de COVID-19, solo un 23% de los colaboradores y un 3% de los clientes dicen que se pone en práctica la limitación de desplazamientos, un 77% de colaboradores y un 70% de los clientes señalaron que se toma la temperatura al entrar a las instalaciones

de la empresa, un 77% de los colaboradores y un 87% de los clientes confirmaron sobre la desinfección de manos, un 46% de los colaboradores y un 67% de los clientes aseguraron sobre la buena higiene respiratoria que es promovida en las instalaciones, un 31% de los colaboradores y un 40% de los clientes aseguraron que se evita el compartir espacios cerrados, congestionados y espacios cercanos y por último un 54% de los colaboradores expresaron sobre el uso de los equipos de protección para el COVID-19.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que promovieron que los clientes hicieran sus pedidos desde casa garantizándoles la entrega a domicilio como una forma de disminuir la aglomeración en el local.

Mediante la observación directa se logró verificar que solo algunas medidas de seguridad se pusieron en marcha tanto por colaboradores, clientes y gerente. La empresa debe mantener el enfoque actual en indicadores como la toma de temperatura al entrar en las instalaciones de la empresa tanto para colaboradores como a los clientes, también continuar con la desinfección de manos y seguir promoviendo la buena higiene respiratoria con la ubicación de afiches.

Por otra parte, deben aumentarse los esfuerzos en indicadores como la limitación de desplazamientos, haciendo reuniones que sean solo estrictamente necesarias, ya que esta medida ayuda a evitar el contacto físico y disminuye los riesgos de propagación, también es importante evitar compartir espacios cerrados tanto para los clientes como para los colaboradores y que se implementen estrategias para que no mantengan en contacto cercano. Todo esto son puntos clave que evitan futuros contagios y que por ende la Pandemia COVID-19 no se siga diseminando. Entre las medidas de seguridad que se continúan realizando son la desinfección de manos, la toma de temperatura y la buena la buena higiene respiratoria que es promovida en las instalaciones, estas medidas se han quedado como parte de la cultura.

4.1.1.3.- Medidas operativas

La gestión operativa puede definirse como un modelo de gestión compuesto por un conjunto de tareas y procesos enfocados a la mejora de las organizaciones internas, con el fin de aumentar su capacidad para conseguir los propósitos de sus políticas y sus diferentes objetivos operativos. (Sevillano, 2015).

- Organización del trabajo
 - Distanciamiento de espacio
 - Distanciamiento menor de metro
- Área para injerta de alimentos
- Vestidores
- Distanciamiento de 1 metro de las personas

Por lo anterior, es importante tener en cuenta las medidas operativas, ya que la pandemia ha venido a sobreponerse antes los objetivos y las políticas que estas tienen planteadas provocando un gran giro en la organización y por lo cual han retomado sus propias iniciativas para contrarrestar los daños causados; la interacción con los clientes ha cambiado en su totalidad esto debido a que ahora se toman medidas de bioseguridad que permitan salvaguardar tanto a los clientes como a los trabajadores de la empresa, los sistemas tecnológicos se han implementado en gran parte como son las conferencias vía zoom lo cual disminuyen las aglomeraciones y permitan tener conciencia para llevar un mejor orden a nivel interno de la empresa.

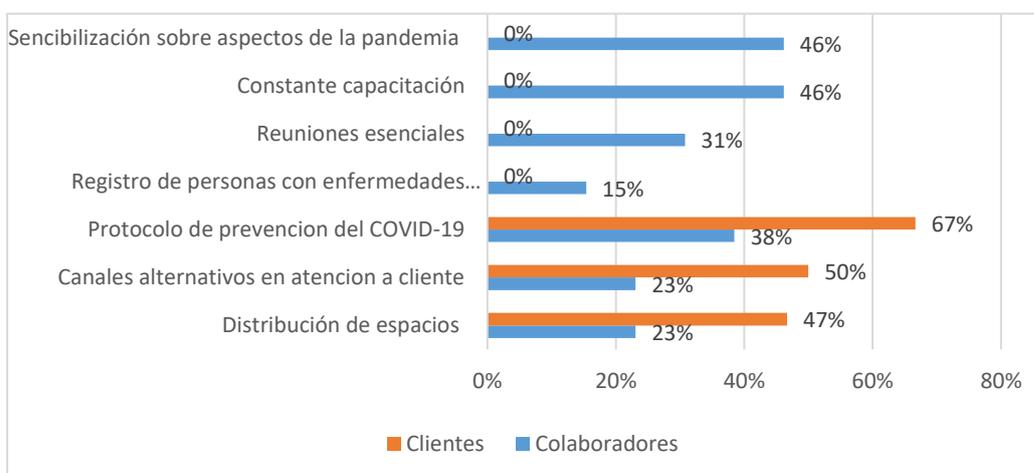


Gráfico #3: Medidas Operativas

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores y clientes.

De acuerdo al resultado obtenido en el gráfico número 3, para conocer qué medidas operativas fueron implementadas frente a la pandemia de COVID-19, en comercial Los Robles un 23% de los colaboradores y un 47% de los clientes dijeron que si existe una buena distribución de espacios, un 23% de colaboradores y un 50% de los clientes confirmaron la implementación de canales alternativos en atención al cliente, un 38% de los colaboradores y un 67% de los clientes confirmaron la existencia del protocolo de prevención del COVID-19.

Por otro lado un 15% de los colaboradores aseguraron que se lleva a cabo el registro de personas con enfermedades crónicas, medida que no se realiza a los clientes; un 31% de los colaboradores confirmaron la realización solamente de reuniones esenciales, el porcentaje restante piensa que se han realizado reuniones que no son tan esenciales y podían omitirse para evitar el contacto cercano; un 46% de los colaboradores señaló la constante capacitación de parte de la empresa y por último ese mismo porcentaje del 46% de los colaboradores expresó que dichas capacitaciones ayudaron a la sensibilización sobre aspectos de la Pandemia.

Al respecto mediante la entrevista aplicada, el gerente expresó que se disminuyeron las reuniones generales dando las orientaciones desde los principales puntos de control, se limitó el acceso de personas que presentaban síntomas vinculados al COVID-19, se concientizó a los colaboradores a cumplir con el protocolo de sanidad dentro y fuera de la empresa.

Mediante la observación directa se logró verificar que no todas las medidas de seguridad se pusieron en marcha tanto por colaboradores, clientes y gerente, durante la pandemia COVID-19 o no fueron lo suficientemente eficaces al implementarlas ya que en la mayoría de los parámetros están por debajo del 50%, siendo valores negativos para la empresa, no cumpliendo con las expectativas ni de sus colaboradores ni de sus clientes.

Por lo anterior, las medidas operativas son de gran importancia ya que fueron enfocadas como un plan de acción para la empresa, sus colaboradores y

clientes, esto ayudo a la empresa a continuar con sus funciones ante la amenaza de la pandemia COVID-19. Entre las medidas que se continúan aplicando son el protocolo de prevención del COVID-19, la buena distribución de los espacios, constante capacitación y la sensibilización sobre aspectos de la pandemia. Estas medidas se quedaron aplicando como parte de la nueva cultura organizacional de la empresa.

4.1.1.4.- Medidas Estructurales

Por determinantes sociales se entienden aquellos del ámbito estructural de la sociedad que guardan relación con los contextos políticos, sociales y económicos, así como aquellos referentes a las condiciones de vida y trabajo cotidianas. Desde esta perspectiva, el enfoque se aproxima al concepto de la determinación social de la salud, considerando la distribución de poder de la sociedad y a nivel global como eje central de generación de las inequidades sociales y de salud. (OPS, 2020).

Entre estas medidas para contrarrestar el COVID-19 están las siguientes:

- Habilitación de lavamanos, para cumplir con el lavado de manos.
- Acondicionar adecuadamente los lugares para ingerir alimentos.
 - Comedores
 - Cafeterías
- Instalar vitrales en las áreas de atención al cliente, donde hay más concurrencia de personas.
- Adecuar espacios ventilados, para evitar aires acondicionados.
- Garantizar espacios para cumplir con el distanciamiento social.
- Instalación de dispensadores de alcohol y jabón.

Según lo expresado se puede observar como las medidas estructurales son una base importante en cuanto se enfrenta un problema, esta vez no fue la excepción cuando se enfrentó la pandemia de COVID-19 a nivel mundial en donde las empresas en general buscaron la meta de minimizar cada una de las circunstancias en la que estas pasaban, las empresas y negocios fueron los más afectados y buscaron la manera de cómo mejorar sus espacios en infraestructura

al ampliarlos para brindar una mejor atención y que los clientes no se sintieran afectados tras aglomeraciones en la misma, otras optaron por otros recursos según su conveniencia.

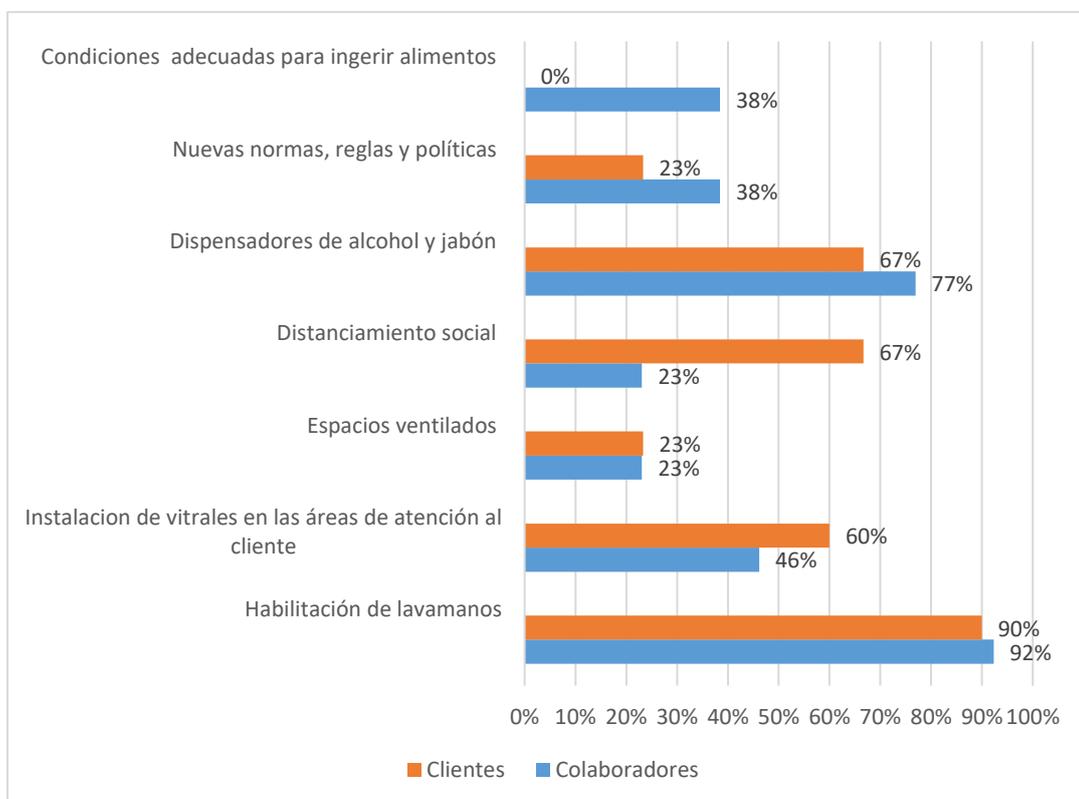


Gráfico #4: Medidas Estructurales

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores y clientes.

Según el gráfico número 4 para conocer qué medidas estructurales fueron implementadas en comercial los robles frente a la pandemia de COVID-19, un 92% de los colaboradores y un 90% de los clientes dijeron que si se habilitó un lavamanos, un 46% de colaboradores y un 60% de los clientes señalaron la instalación de vitrales sobre las áreas de atención al cliente, un 23% de los colaboradores y un 23% de los clientes confirmaron la existencia de espacios ventilados, un 23% de los colaboradores y un 67% de los clientes aseguraron la implementación del distanciamiento social, un 77% de los colaboradores y un 67% de los clientes confirmaron sobre el uso de dispensadores de alcohol y jabón, un 38% de los colaboradores y un 23% de los clientes dijeron que se implementaron nuevas normas, reglas y políticas para sobrellevar la situación de la pandemia y por ultimo un 38% de los colaboradores expresaron sobre las condiciones adecuadas que existen en la empresa para ingerir alimentos.

Al respecto mediante la entrevista aplicada, el gerente expresó que se habilitaron equipos e insumos para la sanitización, se desarrollaron planes instructivos para inducir al personal y a la comunidad en general sobre la importancia de guardar las medidas sanitarias.

Mediante la observación directa se logró verificar que tanto los clientes como los colaboradores tienen una percepción en cuanto a algunos de los parámetros sobre las medidas estructurales implementadas en la empresa; se habilitó un lavamanos pero es importante supervisar que se haga uso de él de manera obligatoria, también es importante que las medidas estructurales tuvieron efectos positivos como fue la implementación del distanciamiento social, la habilitación de un lavamanos, dispensadores de alcohol y jabón. Estas medidas estructurales quedaron aplicándose hasta la fecha como parte de la nueva cultura organizacional de la empresa.

En síntesis se puede decir que la empresa comercial los robles puso en práctica las medidas sanitarias de las cuales se siguen aplicando son el uso de mascarilla, lavado de mano, el distanciamiento, la limpieza y desinfección de áreas, que son parte de los cambios en la cultura organizacional de la empresa, Las medidas de seguridad de las que quedaron aplicando son la desinfección de manos, la toma de temperatura y la buena la buena higiene respiratoria que es promovida en las instalaciones, las medidas operativas de las que quedaron aplicando son el protocolo de prevención del COVID-19, la buena distribución de los espacios, constante capacitación y la sensibilización sobre aspectos de la Pandemia.

Las medidas estructurales aplicándose la implementación del distanciamiento social, la habilitación de un lavamanos, dispensadores de alcohol y jabón. Estas medidas forman parte de las medidas de la cultura organizacional de la empresa y que actualmente se siguen aplicando, con el objetivo de proteger la vida de sus colaboradores y de los clientes frente a la pandemia COVID-19.

4.2.- Cultura Organizacional

Se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. (Judge & Robbins, 2009).

Cada sociedad o nación tiene una cultura que influye en el comportamiento de las personas y las organizaciones. La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra. (Chiavenato, 2009).

Por tanto, la cultura organizacional puede ser considerada un sistema de reglas, normas y procedimientos que han aceptado un grupo de personas y que es importante para la organización. Partiendo de lo anterior, es un conjunto de creencias y valores que se van adquiriendo, es un modo de vida dentro de la organización, conformando sus cimientos. Por lo que es indispensable hacerle entender a los trabajadores la razón de ser de la organización y el significado del porque se realizan las cosas de determinada manera, así como los principios, valores o creencias que forman parte de la cultura organizacional, tienen que irse adaptando y cambiando de manera que nos ayuden a afrontar los retos del futuro, ninguna empresa si desea sobrevivir en el mercado debe de ser estática.

Las funciones de la cultura organizacional dentro de una empresa, son:

La primera es que define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás. La segunda es que transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización. La tercera función es que facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual. La cuarta es que mejora la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados. Por último,

la cultura sirve como mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamiento de los empleados. (Judge & Robbins, 2009).

Por lo anterior expuesto entre los objetivos está crear una identidad propia de la empresa, que permite a los empleados trabajar en una estrategia alineada con los valores de la organización y al desenvolverse en un entorno en el que se sienten cómodos se enfocan completamente en las tareas que deben realizar.

La cultura organizacional va tomando cada vez mayor importancia en la investigación del comportamiento de las organizaciones y los resultados obtenidos por las mismas. La cultura organizacional es un factor relevante en la planificación estratégica de las organizaciones y puede permitir la diferenciación entre las empresas y la obtención de ventaja competitiva. (Kramer & Porter, 2006).

Es por ello, que la importancia de la cultura organizacional radica en que es la medula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros. Es importante porque es el marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los colaboradores de la empresa. La estrategia de cada organización es única pero su cultura organizacional es una variable importante para el logro de los objetivos y adquirir así una ventaja competitiva.

4.2.1.- Elementos de la cultura organizacional

Los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo el fenómeno cultural, y este de todo el conjunto de los fenómenos sociales. Las manifestaciones de los elementos de la cultura encontramos en todas partes. (Vargas H. , 2007)

Una vez definida la cultura organizacional, es necesario identificar los elementos que la componen, para ello se establece que: En toda organización, la cultura se manifiesta en dos tipos de elementos:

4.2.1.1- Elementos visibles

Entre los cuales se expresan las creencias, valores, ceremonias, normas, ritos, slogans, conductas, símbolos, etc., la mayor parte de las veces son observables, pero en realidad son la representación de valores, creencias, suposiciones, etc., localizadas a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas. (Vargas Hernandez, 2007).

Es decir, los elementos visibles de una empresa son los aspectos observables, es lo que perciben, en alguna medida, quienes son ajenos a la organización, son esos componentes detectables públicamente como, por ejemplo, la estructura, el organigrama, objetivos y estrategias. Estos elementos constituyen base fundamental que sustenta los principios de la empresa, ayudando a la construcción de su reputación a nivel social. Cada empresa posee un ideal que se exterioriza en la visión que se proyecta.

En cuanto al modo en que se expresan los elementos visibles de la cultura organizacional, sugieren cuatro formas:

4.2.1.1.1.- Los elementos simbólicos

En las organizaciones indican su carácter más elocuentemente que las palabras. Algunos de los símbolos organizacionales son las cartas organizacionales, ritos, rituales, arquitectura corporativa, o como símbolos representativos de las organizaciones, los logotipos, imágenes visuales, historias, metáforas, lemas, acciones y no acciones. (Vargas Hernandez, 2007).

Por lo tanto, los símbolos son fundamentales para la experiencia personal y cultural de la empresa, porque revelan sus valores y la realidad. Estos elementos simbólicos representan una manera de pensar y una forma de comunicación que puede llegar a motivar a las personas. De esta manera, ayudan a reflejar la cultura organizacional tendiendo un puente entre las emociones y el pensamiento.

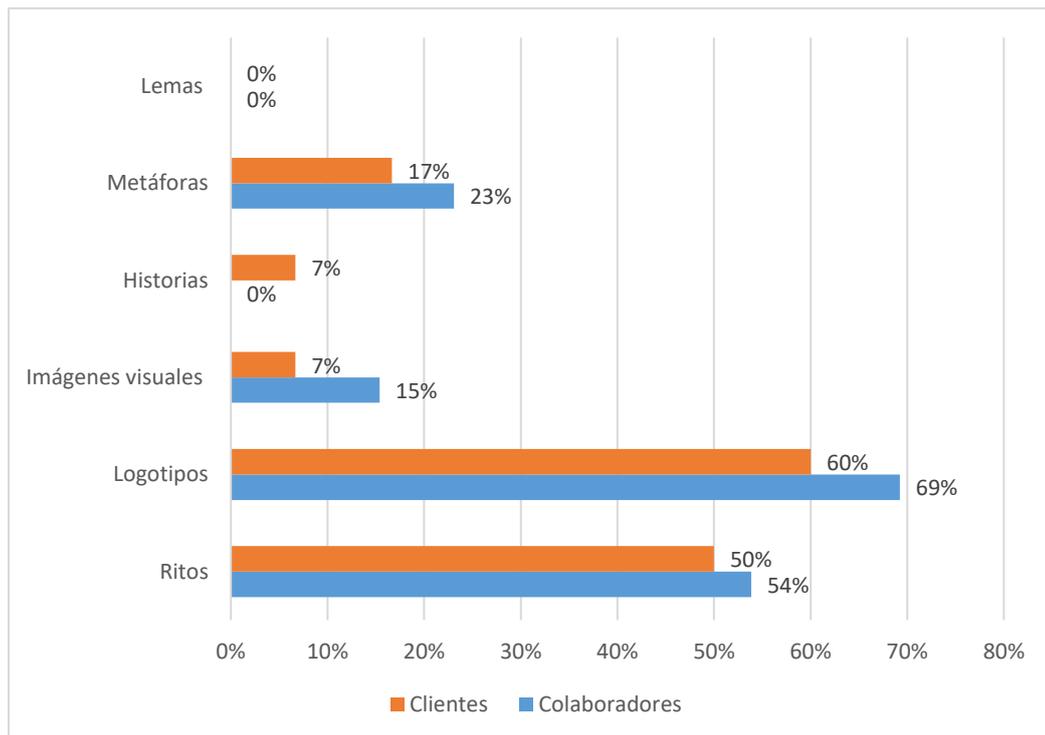


Gráfico #5: Elementos Simbólicos

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores y clientes.

Para conocer qué elementos simbólicos cambiaron en Comercial los Robles frente a la pandemia de COVID-19, se obtuvieron los siguientes resultados en lo cual un 54% de los colaboradores y un 50% de los clientes aseguraron el cambio sobre los ritos de la empresa, un 69% de colaboradores y un 60% de los clientes señalaron sobre los cambios en los logotipos, un 15% de los colaboradores y un 7% de los clientes dijeron que se presentaron imágenes visuales, un 7% de los clientes mencionaron los cambios en la historias de la empresa, un 23% de los colaboradores y un 17% de los clientes confirmaron sobre las metáforas que presenta la empresa.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que si ha habido cambios desde el modelo organizacional hasta el comportamiento individual de los colaboradores contribuyendo al orden y alcance de los objetivos los cuales fueron redireccionados a raíz de la Pandemia COVID-19.

En la observación directa se logró verificar que los cambios de los elementos simbólicos fueron muy poca percepción los logotipos que representaban acciones como lavado de manos, uso de mascarilla, estaban ubicados en lugares pocos accesibles, ya que los colaboradores y clientes no lograron percibir y los ritos que utilizaban eran escasos, como el uso del saludo llevarse la mano al corazón.

Por lo tanto, los elementos simbólicos son importante en la estructura organizacional de la empresa comercial los robles, estos cambios se realizaron, como una forma de comunicación de prevención ante la pandemia COVID-19. Se implementaron estos elementos dentro de la misma para que los clientes y colaboradores, obtuvieran una información simbólica como logotipos que representaban acciones como lavado de manos, uso de mascarilla especialmente para personas que se les dificulta la lectura, en cuanto a los ritos que se establecieron fueron poco utilizados como es el caso del saludo llevarse la mano al corazón. Estos elementos simbólicos quedaron hasta la actualidad como parte de la cultura.

4.2.1.1.2.- Elementos estructurales

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. (Vargas Hernandez, 2007).

Por ello, la estructura es otro de los elementos que ayudan a definir la cultura organizacional, convirtiéndose en un sistema formal de tareas y relaciones, ayudando a que las personas coordinen sus acciones y utilicen los recursos para lograr las metas de la empresa. Ésta hace mención a las reglas y normas que rigen en el desarrollo del trabajo, así como al grado de control y supervisión que se ejerce sobre su cumplimiento.

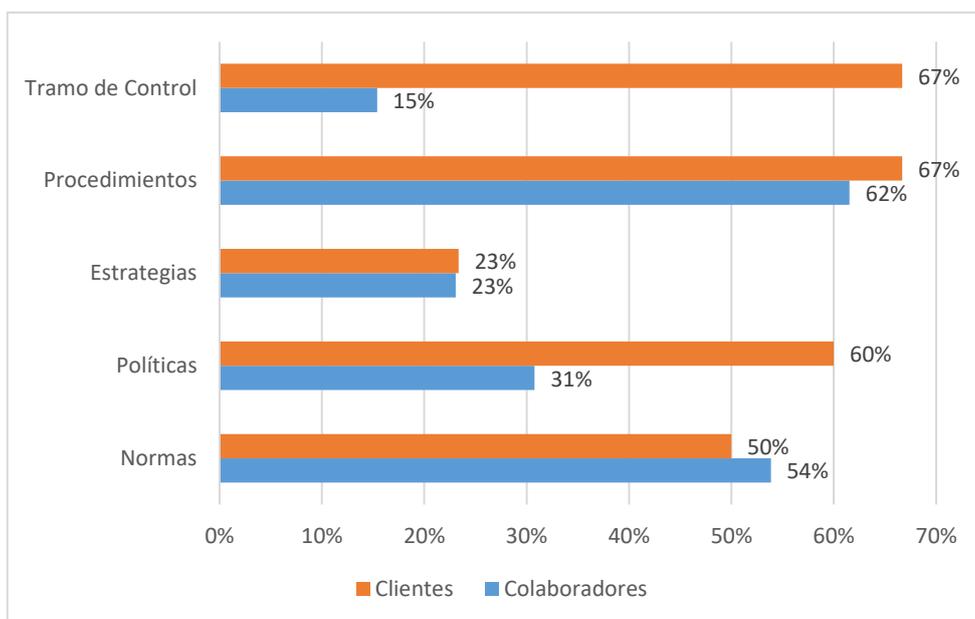


Gráfico #6: Elementos Estructurales

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores y clientes.

Para conocer qué elementos estructurales se modificaron en Comercial los Robles frente a la pandemia de COVID-19, se obtuvieron los siguientes resultados en lo cual un 54% de los colaboradores y un 50% de los clientes aseguraron el cambio en las normas de la empresa, un 31% de colaboradores y un 60% de los clientes señalaron sobre los cambios en las políticas, un 23% de los colaboradores y un 23% de los clientes hablaron sobre las estrategias, un 62% de los colaboradores y un 67% de los clientes mencionaron los cambios en los procedimientos de la empresa y por ultimo un 15% de los colaboradores y un 67% de los clientes confirmaron sobre el tramo de control en la empresa.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que optaron por capacitar al personal para que desempeñara diversas funciones y poder suplir la falta repentina de alguno de los colaboradores.

Mediante la observación directa se logró verificar que existieron cambios en los elementos estructurales, como las normas de la empresa, en cuanto los horarios de trabajos. Cambios en la política, como son la atención al cliente para evitar la conglomeración de personas. Las estrategias de ventas, al realizar las

transacciones y el tramo de control en la parte gerencial para permitir el control en cuanto a la cantidad de colaboradores y clientes

Por lo tanto, los elementos estructurales son un vital recurso que la empresa adquirió, para mejorar los aspectos formales en la organización de la empresa, esto ayudo a resolver los problemas que se presentaron, en la pandemia COVID19, en la empresa comercial los robles, los que se siguen aplicando actualmente las normas, políticas y tramos de control, estos elementos estructurales quedaron hasta la actualidad como parte de la cultura.

4.2.1.1.3.- Los elementos materiales

Los elementos materiales de la cultura organizacional se manifiestan en las instalaciones, mobiliario, equipo y otros recursos físicos. (Vargas Hernandez, 2007).

Es decir, los recursos materiales son los bienes que puede utilizar la empresa para el logro de sus objetivos, siendo así un factor que influye en la productividad de los colaboradores. Es fundamental que todos se sientan en un espacio confortable para realizar sus labores.

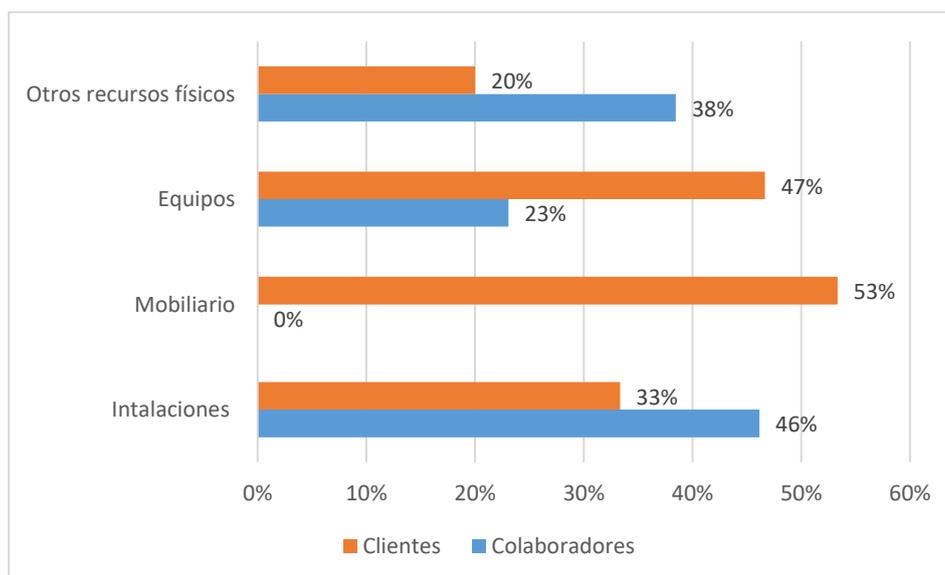


Gráfico #7: Elementos Materiales

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores y clientes.

Para conocer qué elementos materiales se modificaron en comercial los robles frente a la pandemia de COVID-19, se obtuvieron los siguientes resultados en lo cual un 46% de los colaboradores y un 33% de los clientes señalaron sobre las instalaciones de la empresa, un 53% de los clientes hablaron sobre el mobiliario, un 23% de los colaboradores y un 47% de los clientes hablaron sobre los equipos y por ultimo un 38% de los colaboradores y un 20% de los clientes confirmaron sobre otros recursos físicos de la empresa.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que realizo modificaciones en las instalaciones con el fin de limitar el contacto directo con los clientes, se adquirieron equipos de reparto, facilitando a los clientes quedarse en sus casas, se disminuyó el tráfico de efectivo promoviendo el uso de medios electrónicos (Transferencias).

En la observación directa se logró observar las modificaciones que se realizaron en las instalaciones, además se verifico el equipo capacitado, que realizaba las entregas a domicilios a los clientes, también contaban con el equipo necesario para pagos a través de transferencias bancarias.

Por lo tanto, la empresa efectuó los elementos materiales, que ayudaron a mejorar las condiciones de las instalaciones, incluyendo los lugares donde las operaciones deben hacerse con cantidad reducida de personal y la adquisición de equipos, como máquina de POS de tarjeta de débito y crédito, que ayuda en administrar todas las transacciones con tarjetas y liquidaciones. Visualizar los montos a acreditar cada día del mes en la cuenta. Las mejoras de las condiciones de las instalaciones, la adquisición de equipos, son cambios que actualmente se siguen estableciendo en la nueva cultura organizacional de la empresa.

4.2.1.1.4.- Elementos conductuales

Los elementos conductuales que se manifiestan en la cultura organizacional están relacionados con el comportamiento humano, como los sistemas de motivación, comunicación, liderazgo, procesos de toma de decisiones, etc. (Vargas Hernandez, 2007).

Es por ello, que la cultura organizacional influye en el comportamiento de las personas, los miembros suelen adoptar comportamientos y actitudes similares debido a la cultura organizacional. También los líderes tienen el desafío de encontrar las oportunidades de mejora colectiva e ir transformando las conductas que modelan la cultura de la empresa.

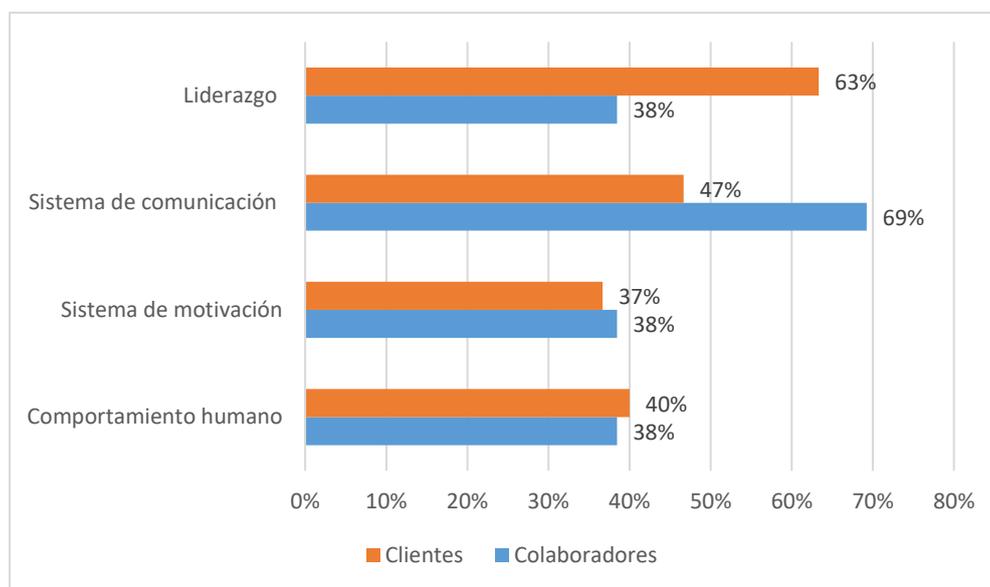


Gráfico #8: Elementos Conductuales

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores y clientes.

Para conocer qué elementos conductuales se modificaron en comercial los robles frente a la pandemia de COVID-19, se obtuvieron los siguientes resultados en lo cual un 38% de los colaboradores y un 40% de los clientes señalaron sobre el comportamiento humano, un 38% de los colaboradores y un 37% de los clientes hablaron sobre los sistemas de motivación, un 69% de los colaboradores y un 47% de los clientes aseguraron sobre los sistemas de comunicación y por último 38% de los colaboradores y un 63% de los clientes comentaron sobre el liderazgo.

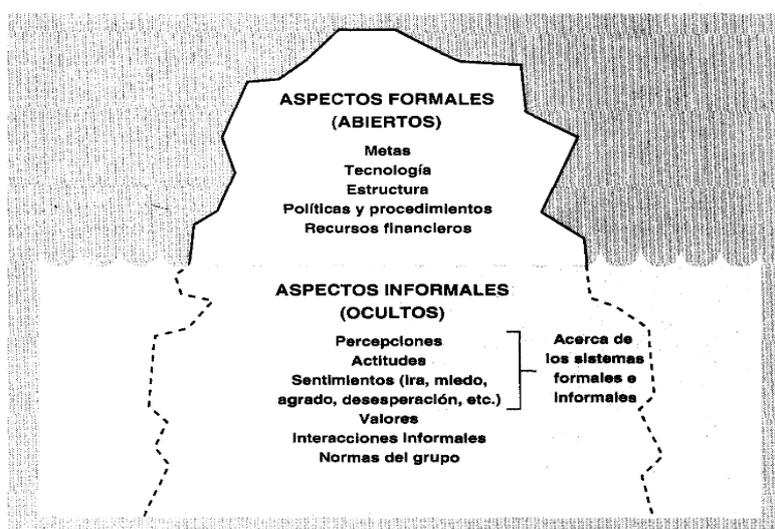
Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que se manifestaron cambios positivos que desarrollaron conciencia para trabajar en equipo desarrollando sistemas de comunicación más efectivos a través de un liderazgo más humanista tomando decisiones en pro de salvaguardar la vida.

En la observación directa se verificó que existe un liderazgo cada equipo de trabajo está ligado a un líder que les indica las actividades y supervisa las actividades laborales y sistema de comunicación continua para dar a conocer cualquier anomalía referente a la pandemia COVID-19, que conlleva al éxito de la comunicación y el sistema de motivación como charlas motivacionales que ayudaran a resolver algún conflicto interpersonal entre trabajadores y el comportamiento humano está por un nivel bajo afectando al perfil de la empresa.

Por lo tanto, los elementos conductuales, favoreció en la empresa en mejorar calidad en el ambiente laboral hacia los colaboradores, mejor comunicación con empatía laboral de trabajar de manera conjunta y se observó las motivaciones laborales. El liderazgo, el sistema de comunicación y el sistema de motivación son cambios en los elementos conductuales que se quedaron aplicando como parte de la cultura organizacional de la empresa.

4.2.1.2.- Elementos invisibles y desarticulados

Localizados generalmente a nivel más profundo en la mente de los miembros que forman la organización, en donde residen los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes, suposiciones, etc., que son difíciles de explicar pero que influyen en el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Estos elementos invisibles constituyen el inconsciente organizacional. (Vargas Hernandez, 2007)



Fuente: (Freeman, Gilbert, & Stoner, 1996).

Según los autores se puede interpretar que los elementos invisibles y desarticulados en efecto, son esos componentes invisibles y cubiertos, que no se detectan fácilmente. Por ejemplo, son los valores, los mitos, la filosofía, la personalidad, los deseos, la satisfacción, las frustraciones y otros conceptos que comparten los integrantes de la empresa. Se incluye también en esta parte cómo los trabajadores interactúan entre ellos, cómo se sienten en la empresa, cuáles son sus aspiraciones y cuáles son sus actitudes.

Como muestra la figura del iceberg organizacional, la parte visible la forman los elementos tangibles y la parte oculta es el inconsciente de la empresa. Es una relación de causa-efecto en la organización, sustentándose bajo el hecho de que la parte oculta es la causa de los elementos que forman la parte visible de la empresa.

En la observación directa se verificó que los elementos invisibles y desarticulados que no estaban operacionalizados y no fueron visualizados directamente. Esto en dependencia a las religiones, valores, mitos y creencias.

Por lo tanto, los elementos invisibles y desarticulados, que no se pueden observar los sentimientos, temores, valores, creencias, actitudes y suposiciones.

En síntesis, en comercial los roles frente a la pandemia de COVID19, los elementos de la cultura no siempre pueden ser aislados de todo el fenómeno cultural, y este de todo el conjunto de los fenómenos sociales. En los elementos visibles se adaptaron frente a la pandemia de COVID19, su objetivo es la adaptación al exterior y la supervivencia, busca la estabilidad y seguridad de la compañía con un cumplimiento estricto de las normas y reglas internas; Se apega a los procesos, protocolos y procedimientos para garantizar un funcionamiento correcto, por lo que establece funciones y responsabilidades, en los elementos invisibles y desarticulados no estaban operacionalizados y no se detectan directamente.

4.2.2.- Características de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional refleja la manera como cada organización aprendió a manejar su ambiente. Es una mezcla compleja de prejuicios, creencias, comportamientos, historias, mitos, metáforas y otras ideas que, juntas, representan el modo particular de trabajar y funcionar de una organización. La cultura organizacional presenta seis características principales: (Chiavenato, 2011).

Según el autor, se puede deducir que las características de la cultura organizacional, son acciones que representa cada organización conjunta que trabajar con la finalidad de llevar sus procesos productivos en un orden de producción.

4.2.2.1.- Regularidad en los comportamientos observados

Las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias. (Chiavenato, 2011).

En ese sentido, es la interacción y el lenguaje empleado habitualmente en la organización, caracterizándose por las conductas y diferencias que tienen los miembros de la organización provenientes de la cultura que practiquen, son esas acciones desarrolladas rutinariamente en la organización, es decir, que están en la vida diaria de la empresa.

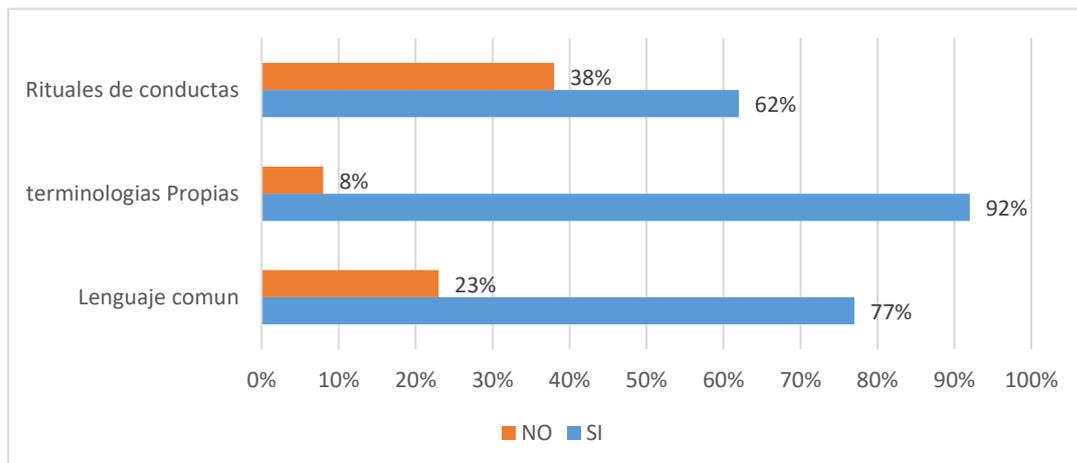


Gráfico # 9: Regularidad en los comportamientos observados

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

Para conocer cuáles fueron las regularidades en los comportamientos observados en la empresa comercial los robles frente a la pandemia de COVID-19, se obtuvieron los siguientes resultados sobre el lenguaje común el 77% y el 23% que no, con respecto a terminología propias 92% dijo que si y el 8% que no, y los rituales de conducta el 62% dijo que si y el 38% que no.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que no observo cambios en el lenguaje común o terminología entre sus colaboradores.

Mediante la observación directa se logró verificar que algunos colaboradores, clientes si utilizaban rituales de conducta, como la limpieza continua, revisión de sus áreas de trabajo, revisión del orden de la ubicación de los productos ubicados en el estand referente la pandemia COVID-19.

Por lo tanto, regularidad en los comportamientos observados, ayudó a traer beneficios al observar cambios de los colaboradores que indico que ante la Pandemia COVID-19. Realizaron actividades que mantenían la bioseguridad de las personas al mantener la limpieza y el orden como rituales de conducta, que se han quedado como parte de la cultura organizacional de la empresa.

4.2.2.2.- Normas

Patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas. (Chiavenato, 2011).

En ese caso, es fundamental que todos los miembros se apeguen al cumplimiento de las normas para garantizar la seguridad y estabilidad de la organización. Son esos códigos que regulan el comportamiento dentro de la organización, siendo una base para determinar el modo en que deben hacerse las cosas, ayudando a que se lleve a cabo el buen desarrollo del trabajo porque ayudan al momento de realizar las actividades de la organización.

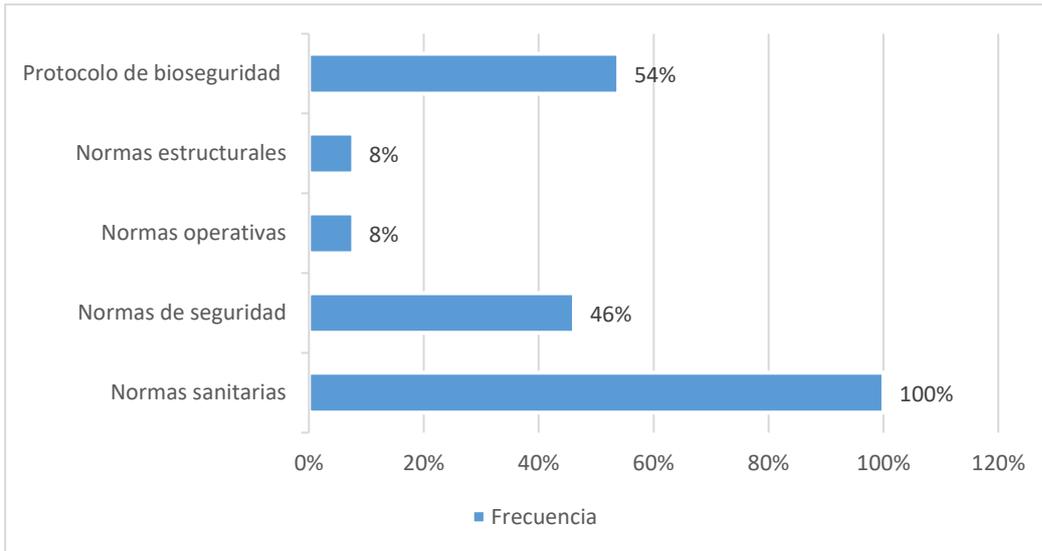


Gráfico #10: Normas

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

Para conocer sobre los patrones de comportamiento que se modificaron en comercial los robles frente a la pandemia de COVID-19, se obtuvieron los siguientes resultados en lo cual un 100% de los colaboradores expresó que se adoptaron las normas sanitarias, 46% de los colaboradores manifestaron que las normas de seguridad, un 8% de los colaboradores afirmaron sobre las normas operativas, un 8% también afirmó que se adoptaron en las normas estructurales y por último un 54% de los colaboradores señalaron que se aplicó un protocolo de bioseguridad en la empresa.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que se realizaron cambios en la estructura de la empresa y se implementó normas sanitarias.

Mediante la observación directa se logró verificar los patrones de comportamiento donde se adoptó las normas sanitarias siguientes; sensibilización sobre la higiene de los establecimientos, capacitación e información adecuadas para colaboradores, llevar a cabo las actividades de prevención de las enfermedades que les correspondan (como limpiar, tratar y eliminar los residuos, lavarse las manos) de forma correcta y constante, ventilación de los espacios, distanciamiento social, uso de mascarillas,

modificación de las instalaciones y el protocolo de bioseguridad que se estableció, el distanciamiento social: para mantener el distanciamiento social en lugares cerrados y abiertos a una persona cada 1 metro cuadrado de espacio circulaible, higiene de manos, como el lavado y desinfección con alcohol, higiene respiratoria uso de mascarilla, higiene y desinfección del ambiental, uso de termómetro para detección precoz del paciente sintomático, capacitación y entrenamiento de los colaboradores. Esto beneficio a la empresa para mantener su estabilidad económica y laboral, ya que utilizaron patrones de comportamientos para enfrentar la pandemia COVID-19.

Por lo tanto, las normas patrones de comportamiento en la empresa comercial los roles ejercieron el control sobre la conducta de las personas, al regular el comportamiento individual y hacer que cada persona no pueda comportarse como quiera, se cuidaron las necesidades de todas las personas que convivían, la aplicación de las normas consiguió que las personas se mantengan unidos sin que reine el caos y poder enfrentar la crisis y los efectos que se produjo en la pandemia COVID-19. Las normas de seguridad, que se estableció, llevar a cabo las actividades de prevención de las enfermedades que les correspondan (como limpiar, tratar y eliminar los residuos), y el protocolo de bioseguridad que aplica es lavarse las manos, uso de mascarillas, modificación de las instalaciones y capacitación e información adecuadas para colaboradores quedaron aplicándose en la cultura organizacional de la empresa.

4.2.2.3.- Valores predominantes

Son todos los valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo y alta eficiencia. (Chiavenato, 2011).

De este modo, los valores son creados por los fundadores de las empresas y están dirigidos a todos sus miembros, sirviendo de guía para indicar como desean que sea su comportamiento en la organización, formando parte de las normas de conducta. Son actitudes que comparten los integrantes de la empresa. Los valores determinan las diferentes formas de pensar y actuar que

se consideran adecuadas, valores imprescindibles que se tienen como seres humanos, tales como la integridad o los principios éticos.

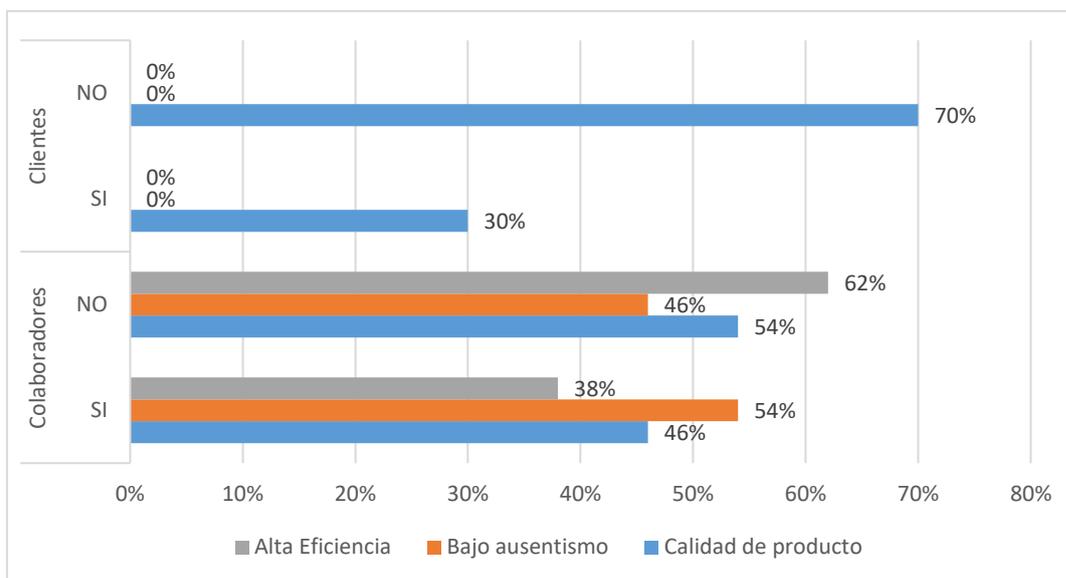


Gráfico # 11: Valores predominantes

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

Para conocer cuáles fueron los valores predominantes observados en la empresa comercial los robles frente a la pandemia de COVID-19, se obtuvieron los siguientes resultados en lo cual un 46% de los colaboradores dijo que si hubieron cambios en la calidad del producto, y el otro 54% aseguró de que no, al igual un 30% de los clientes dijeron que si hubo cambio en la calidad del producto y un 70% confirmo de que no se obtuvieron cambios, un 54% de los colaboradores afirmo sobre el bajo ausentismo en la empresa y el otro 46% compartió de que no y por ultimo un 38% de los colaboradores dijo que si ante la alta eficiencia y un 62% se negó ante lo antes expuesto.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que no hubo cambios en los productos, en cuanto a calidad, los productos de primera necesidad básica de alimentación ayudan a resolver sus necesidades, lo considerará que son de calidad, en el bajo ausentismo no fue una variable tangible por las temporadas de compra y la eficiencia se dio en la calidad de realización de tareas asignadas a los colaboradores hacia el servicio del cliente.

Por lo tanto, los valores predominantes, la calidad de los productos beneficio a la empresa, ya al adquirir estos productos sus clientes preferían el consumo de estos, el bajo ausentismo fue debido a la implementación de las normas se logró mantener bajo este indicador y eficiencia no se vio afectada, producto de las medidas y protocolo de seguridad de la empresa comercial los robles.

4.2.2.4.- Filosofía

Son todas aquellas políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes. (Chiavenato, 2011).

De esta forma, la filosofía es un conjunto de principios y creencias que guían las decisiones de una organización. Permite fortalecer las relaciones con sus clientes. Para desarrollar una filosofía empresarial es necesario que establezcas la misión, la visión y los valores de la misma, solo al definirlos quedarán claros los objetivos estratégicos, lo que deseas alcanzar y bajo cuál ética será posible. De esta forma es fácil explicarle al público las creencias que rigen las actividades de la empresa.

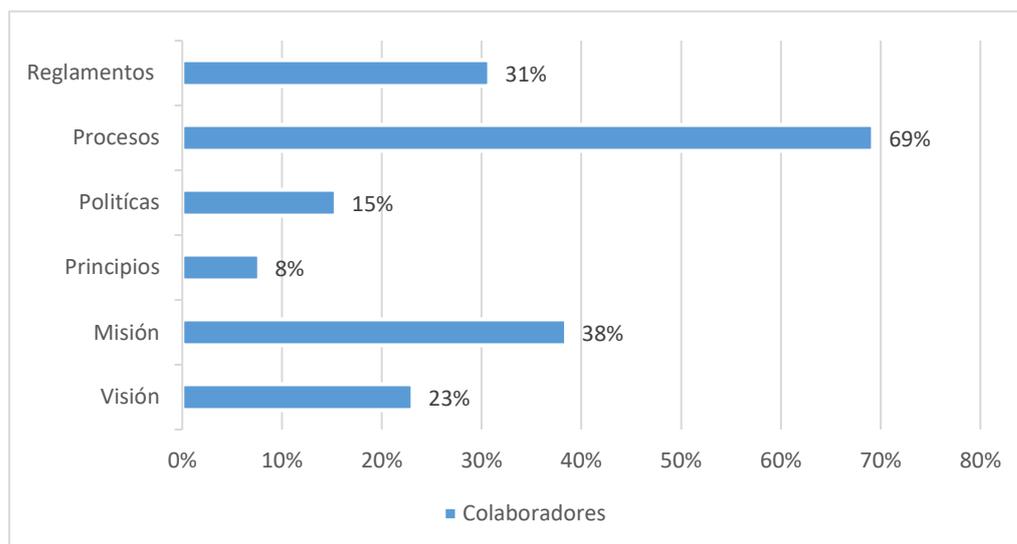


Gráfico #12: Filosofía

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

Para conocer sobre los cambios que se presentaron en la filosofía de la empresa comercial los robles frente a la pandemia de COVID-19, se obtuvieron

los siguientes resultados en lo cual un 23% de los colaboradores expreso sobre los cambios en la visión de la empresa, 38% de los colaboradores manifestaron los cambios en la misión de la empresa, un 8% de los colaboradores hablaron acerca de los principios, un 15% compartió sobre las políticas, un 69% afirmo mediante los procesos y por ultimo un 31% manifestaron sobre los reglamentos de la empresa.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que si, como toda empresa comercial la visión está enfocada en el lucro, pero debido a la emergencia por la pandemia se desarrollaron programas de beneficios para colaboradores y clientes.

Mediante la observación directa se logró constatar que, si hubo cambios en la filosofía de la empresa, llegando a si a comportarse como una empresa de calidad humanística, velando por sus trabajadores, colaboradores, clientes y proveedores.

Por lo tanto, la filosofía de la empresa comercial los robles ayudo a fortalecer las relaciones con sus clientes, mantenerse en los procesos productivos de la empresa, a trabajar con un marco ético dentro de la empresa y el ambiente laboral, los valores de la compañía. Dentro de los cuales reglamentos, procesos, políticas, principios, misión y visión quedaron permanentes en la filosofía de la parte, formando parte de la nueva cultura organizacional de la empresa.

4.2.2.5.- Reglas

Son lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte. (Chiavenato, 2011).

Por eso, las reglas son fundamentales, puesto que, guían el comportamiento de los miembros dentro de la organización, permitiendo que

esta funcione sin ningún inconveniente, es decir, guían el funcionamiento interno, a su vez, los nuevos integrantes de la empresa deben adaptarse a las mismas.

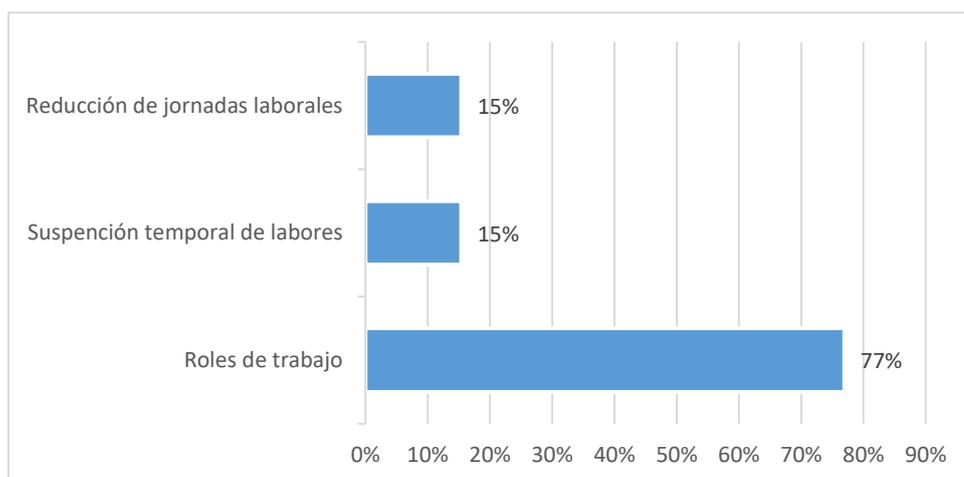


Gráfico #13: Reglas

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

Para conocer sobre los cambios que se presentaron en las reglas de la empresa comercial los robles frente a la pandemia de COVID-19, se obtuvieron los siguientes resultados en lo cual un 77% de los colaboradores expreso sobre los cambios en los roles de trabajo, 15% de los colaboradores manifestaron los cambios en la suspensión temporal de las labores en la empresa y por último un 15% de los colaboradores hablaron acerca de la reducción de jornadas laborales en la empresa.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que realizaron cambios en las normativas y reglas de la empresa, se implementaron normas disciplinarias en cuanto a las medidas sanitarias exigiendo su cumplimiento con finalidad de mejorar la calidad de trabajo y disminuir la exposición de sus trabajadores, colaboradores y clientes durante la pandemia COVID-19.

Mediante la observación directa se logró verificar que todas las normativas de seguridad y se comprobó con los trabajadores, la aplicación de las medidas sanitarias, que se estaban ejecutando.

Por lo tanto, las reglas de la empresa comercial los robles beneficio al garantizar el funcionamiento de los procesos, estas regla, estandarizaban y ayudan a que los procesos fluyan más rápido, de forma automatizada, sin necesidad de interferencia manual de los empleados, de la reducción de la jornada de trabajo, en cuanto a los horarios se realizaban turno quebrados es decir jornadas de trabajo en horarios 8am – 12pm y 1pm - 5pm, suspensión temporal de labores fue en ciertas temporadas bajas donde los clientes no se realizaban compras masivas y roles de trabajo cada trabajador tenía especificado su actividades de trabajo y su área de trabajo siempre evitando la conglomeración de trabajadores y cliente para enfrentar los efectos de la Pandemia COVID 19. Actualmente dentro de las reglas se quedaron aplicando los roles de trabajo como parte de la cultura organizacional de la empresa.

4.2.2.6.- Clima organizacional

Se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. (Chiavenato, 2020)



Figura: Continuum de los niveles del clima organizacional

Fuente: (Chiavenato, 2011).

El autor expresa que el clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación de los empleados, si la motivación es alta, el clima proporciona satisfacción, animación, interés y colaboración entre los participantes. Cuando la motivación es baja, sea por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades de las personas, el clima organizacional tiende a bajar. Siendo por lo tanto un conjunto de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo y por ello, es importante lograr un buen clima en la organización, ya que influye en el desempeño de los empleados.

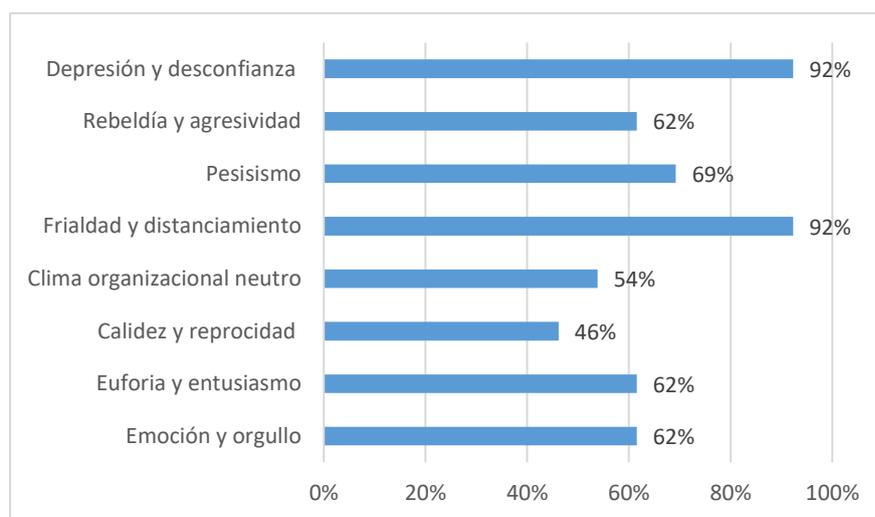


Gráfico # 14: Clima organizacional

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

Para conocer sobre los cambios que se presentaron en el clima organizacional de la empresa comercial los robles frente a la pandemia de COVID-19, se obtuvieron los siguientes resultados en lo cual un 62% de los colaboradores expuso sobre los cambios en emoción y orgullo de los trabajadores, un 62% de los colaboradores manifestaron los cambios en la euforia y en el entusiasmo en la empresa, un 46% de los colaboradores manifestaron cambios en la calidez y reciprocidad, un 54% de los colaboradores aseguraron sobre un clima organizacional neutro, un 92% manifestó el cambio en frialdad y distanciamiento, un 69% aseguró el cambio en el pesimismo en la empresa, un 62 manifestó cambio en la rebeldía y agresividad y por ultimo un 92% de los colaboradores aseguraron el cambio en la depresión y desconfianza que se presentó en la empresa comercial los robles frente a la pandemia.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que el clima organizacional dentro de la empresa es bastante bueno y que los colaboradores interactúan en cierta manera entre ellos.

Mediante la observación directa se logró verificar que el clima organizacional en la empresa si tuvo una variante, lo cual viene siendo afectada por los mismos cambios en la cultura organizacional de la empresa lo cual si se verifico la tensión que presentaban cada uno de los trabajadores mediante la pandemia COVID-19, y después de eso siempre se presentan tensiones en algunos de los trabajadores en donde se observa que ya no es de costumbre el compartir bienes propios y siempre están guardando medidas de distanciamientos entre los mismos.

Los resultados anteriores muestran conciencia, entre las opiniones de los encuestados y del gerente, además de lo observado por los investigadores porqué se deduce que la empresa comercial los robles algunos cambios en el clima organizacional de la empresa como el estado físico y mental de cada trabajador, mejora la gestión de los equipos de trabajo, afectaron a los trabajadores y por ende a la empresa. Esto deja como reflexión que si hay un propósito definido de hacer felices a los colaboradores con el fin de que su salud mental sea equilibrada se brindaran todas las condiciones necesarias. Por ende, es importante recordar siempre que, si el cliente interno está bien, el servicio al cliente externo será el mejor.

En síntesis en la empresa comercial los robles frente a la pandemia de COVID-19, se logró identificar regularidad en los comportamientos observados, hubo cambio en el lenguaje común se proyectó en un marco de actuación dinámico, que puede actualizarse en la etapa de la metamorfosis, de la socialización en la que el empleado nuevo cambia y se ajusta al puesto, al grupo de trabajo y a la organización, las reglas beneficio al garantizar el funcionamiento de los procesos, estas regla, estandarizaban y ayudan a que los procesos fluyan más rápido, de forma automatizada, sin necesidad de interferencia manual de los empleados, de la reducción de la jornada de trabajo, la filosofía ayudo a fortalecer las relaciones con sus clientes, mantenerse en los procesos

productivos de la empresa, se percibe un clima organizacional tenso en la empresa, afectado con base en las circunstancias sociales de la empresa, que son efectos de la Pandemia COVID-19.

4.2.3.- Dimensiones de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la que se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización. (Robbins, 2009)

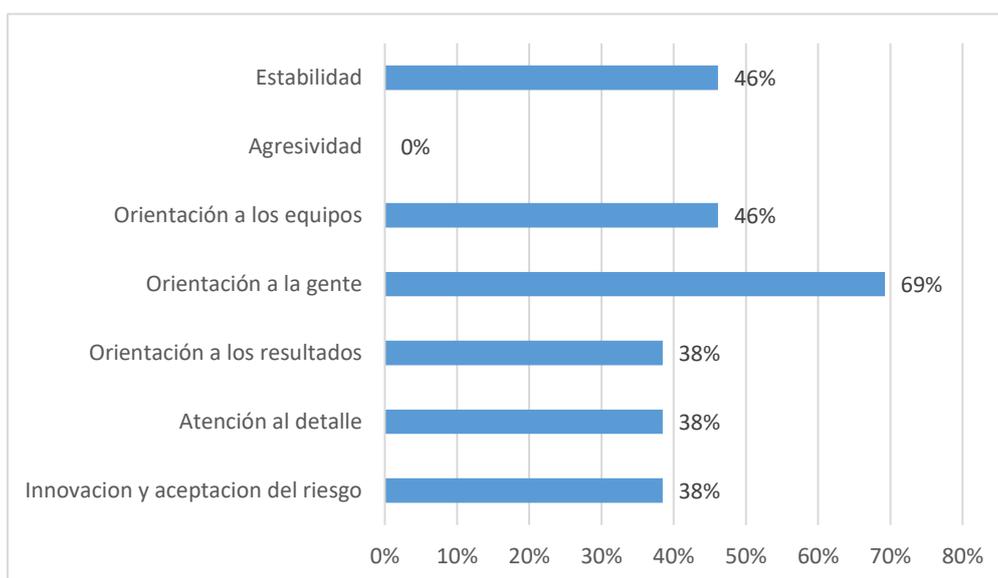


Gráfico # 15: Dimensiones de la cultura organizacional

Fuente: Autoría propia a partir de encuestas a colaboradores.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que realizaron cambios en la cultura organizacional de la empresa, se implementaron cambios en el enfoque con nuestros clientes, proveedores, colaboradores en las políticas de compras, atención y orientaciones sanitarias con el objetivo de disminuir la exposición de la pandemia COVID-19.

Mediante la observación directa se logró verificar a través de los colaboradores, clientes de los cambios en la cultura organizacional en cuanto a

orientación a la gente, hubieron cambios en cuanto a evitar la conglomeración y el distanciamiento social y el uso de mascarillas fueron orientaciones directas a la gente para poder ser atendidos en la empresa, la orientación de los equipos al realizar los pagos con tarjeta, al utilizar máquinas POS para evitar el uso de dinero en efectivo, en cuanto a la estabilidad se mantuvo en un margen donde hubo caos en los colaboradores y clientes, la orientación a los resultados, atención al detalle, innovación y aceptación de riesgos estas variables mantuvieron un porcentaje similar lo que indica que hubo cierto grado de aceptabilidad y cambios

Los resultados anteriores muestran en el comercio los cambios se realizaron cambios en la cultura organizacional, orientación a la gente, la orientación de los equipos, la estabilidad la orientación a los resultados, atención al detalle, innovación y aceptación de riesgos quedaron establecidas como parte de las dimensiones de la cultura organizacional, como una estrategia para lograr mantener su economía y disminuir pérdidas económicas.

4.2.3.1.- Innovación y aceptación del riesgo

Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos. (Judge & Robbins, 2009).

Según expresa el autor, un clima organizativo que promueva la toma de riesgos es efectivo para crear y mantener comportamientos innovadores entre los colaboradores. La innovación implica nuevas formas de asumir las tareas. Esta es una de las principales características que deben analizarse al definir la cultura organizacional, ya que mide cuanto se anima a los empleados a innovar y a asumir riesgos, muestra si la empresa está alineada con las prácticas innovadoras o simplemente está parada en el tiempo, sin dar espacio a que los empleados ejerzan su creatividad.

Según el gráfico # 15, se conoció que el 38% de los colaboradores admiten que durante la pandemia COVID-19, la cultura organizacional producto de cambios e implementación de normas dictadas por la OMS, esta cultura estuvo orientada hacia la innovación y aceptación del riesgo.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que realizaron cambios en la innovación y aceptación del riesgo de la empresa, se implementaron cambios en materia de prevención de riesgos es un elemento clave y diferenciador que permite aumentar la competitividad de las empresas, mejorar su calidad de vida y garantizar la continuidad del negocio

Mediante la observación directa se logró verificar a través de los colaboradores, clientes de los cambios en la innovación y aceptación del riesgo, se ejecutaron las medidas sanitarias, tanto en las personas, instalaciones, mercadería procedente del extranjero, se utilizó el sistema de vigilancia a través de las cámaras para verificar si había ingreso de clientes y así regular el acceso, las medidas seguridad, se implementó la seguridad física, evitar la conglomeración de personas y el uso de espacios cerrados, mejoras en la ventilación de los espacios para reuniones, esto favoreció al crecimiento de la empresa comercial los robles, ya que mantuvo los estándares de compra, asistencia de los clientes, proveedores y crecimiento económico de su economía y así mantener la estabilidad laboral de sus trabajadores.

Los resultados anteriores muestran en comercial los robles se realizaron cambios en la innovación y aceptación del riesgo de la empresa, por lo tanto, debe estar muy presente al momento de gerenciar la seguridad y salud en el trabajo. Actualmente en las innovaciones y aceptación de riesgo, quedaron implementadas, las medidas sanitarias, las medidas de seguridad, como parte la cultura organizacional de la empresa comercial los robles.

4.2.3.2.- Atención al detalle

Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles. (Judge & Robbins, 2009).

De esta manera, la atención al detalle genera una cultura de aprendizaje, un elemento que ve la forma en que los empleados de la empresa prestan atención a los procesos y al trabajo que realizan, mostrando así cuan competente y comprometida está la empresa en proporcionar un servicio de calidad en todas las áreas.

Para conocer sobre los cambios que se presentaron en la cultura organizacional de la empresa comercial los robles frente a la pandemia de COVID-19, se obtuvo un resultado de 38% de los colaboradores expreso sobre los cambios en la atención al cliente.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que realizaron cambios en la atención al detalle de la empresa, se implementaron cambios en su organización, sin duda alguna, se implento “el delivery” o servicio a domicilio en vista que mucha gente prefiere no salir de su casa y realizar la mayoría de transacciones desde su hogar, por lo tanto, se dedican a la venta y distribución de comestibles hubo modificación sus horarios de trabajo.

Mediante la observación directa se logró verificar a través de los colaboradores, clientes de los cambios en la atención al detalle de la empresa.

Los resultados anteriores muestran en comercial los robles se realizaron cambios en la atención al detalle de la empresa, por lo tanto, la población logro la adopción rápidamente a esta nueva situación y otros que nunca se adaptarán, lo cual no es muy saludable para su estabilidad laboral y pudiera acarrear una serie de frustraciones e incremento del stress post pandemia.

4.2.3.3.- Orientación a los resultados

Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos. (Judge & Robbins, 2009).

Es decir, la orientación a los resultados se convierte en un valor cultural de la empresa que se basa en reforzar un entorno de trabajo conducente a los resultados y los logros, midiendo el grado de compromiso que tiene la empresa en cumplir con los objetivos establecidos que representan un resultado final esperado y deseado.

Para conocer sobre los cambios que se presentaron en la cultura organizacional de la empresa Comercial los Robles frente a la pandemia de

COVID-19, se obtuvo un resultado de 38% de los colaboradores expreso sobre los cambios en la orientación a los resultados.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que realizaron cambios en la orientación a los resultados de la empresa, la adopción de innovaciones relacionadas con la propuesta de valor, en la mayoría de las ocasiones en forma de nuevos productos y servicios, como forma más común de experimentación de cara al consumidor.

Mediante la observación directa se logró verificar a través de los colaboradores, clientes de los cambios en la orientación a los resultados de la empresa entre la generalización de iniciativas de colaboradores, clientes y trabajadores entre todos los actores del ecosistema empresarial.

Los resultados anteriores muestran en comercial los robles se realizaron cambios en la orientación a los resultados de la empresa, son cambios que las empresas requieren de decisiones institucionales, estratégicas y financieras muy específica, así como el cuidadoso análisis de la temporalidad de las ventanas de oportunidades y la vulnerabilidad de las innovaciones que se requieren.

4.2.3.4.- Orientación a la gente

Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización. (Judge & Robbins, 2009).

Lo anterior define el grado en que una empresa se compromete a prestar atención a la forma en que los procesos afectan a las personas en el lugar de trabajo. De esta manera, las empresas con un mayor nivel de orientación hacia las personas tienden a tener un mejor ambiente de trabajo, más saludable para los colaboradores, ya que realmente se preocupan por ellos.

Para conocer sobre los cambios que se presentaron en la cultura organizacional de la empresa comercial los robles frente a la pandemia de COVID-19, se obtuvo un resultado de 69% de los colaboradores expreso sobre

los cambios en la orientación a la gente. Lo que demuestra que hubo un cambio en los procesos para mejorar la calidad de trabajo.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que realizaron cambios en la orientación a la gente a la concienciación, la gestión de los riesgos inmediatos para la salud y el bienestar, el mantenimiento a flote de la empresa y la protección de los puestos de trabajo.

Mediante la observación directa se logró verificar a través de los colaboradores, clientes de los cambios en la orientación a la gente con el fin de crear un entorno adecuado para la empresa que impulsen el crecimiento económico y creen puestos de trabajo sostenible.

Los resultados anteriores muestran en comercial los robles se realizaron cambios en la orientación a la gente de la empresa, por lo tanto, los enfoques a largo plazo del bienestar de los trabajadores de la empresa, así como la adaptación de un enfoque proactivo para encontrar nuevas soluciones a estos desafíos emergentes

4.2.3.5.- Orientación a los equipos

Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos. (Judge & Robbins, 2009).

Por ello, la cultura tiene un impacto en los equipos, intentando lograr una interacción efectiva entre ellos, analizando la cohesión entre los individuos dentro de la empresa. El uso de equipos empieza a cambiar la forma en que las personas trabajan y se relacionan con otras, cuanto más presente este mayor será la productividad, logrando resultados.

Para conocer sobre los cambios que se presentaron en la cultura organizacional de la empresa comercial los robles frente a la pandemia de COVID-19, se obtuvo un resultado de 46% de los colaboradores expreso sobre

los cambios en la orientación a los equipos. Lo que demuestra que hubo un creciente en los cambios

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que realizaron cambios en la orientación de los equipos, rutinas enfocadas en detectar las necesidades del cliente, detectar opciones tecnológicas, conceptualizar y experimentar prácticas sólidas de gestión de salud y seguridad, incluidas las relacionadas con el uso de productos químicos, la higiene y el saneamiento, y la salud de los trabajadores.

Mediante la observación directa se logró verificar a través de los colaboradores, clientes de los cambios en la orientación de los equipos con el fin de innovar la forma más común de experimentación de cara al consumidor, adoptando equipos en la mayoría de mantenimiento del negocio desde el punto de vista de la sostenibilidad financiera, la inseguridad económica.

Los resultados anteriores muestran en comercial los robles se realizaron cambios en la orientación de los equipos de la empresa, por lo tanto, debe basarse en un enfoque conciliatorio que asegure un acceso asequible a los productos y servicios para la población, gestione adecuadamente el consumo de la sociedad de recursos naturales y luche por la excelencia de un servicio a sus consumidores.

4.2.3.6.- Agresividad

Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil. (Judge & Robbins, 2009).

Por lo tanto, es fundamental que los integrantes de una empresa sean asertivos, sea gente competitiva. Esta agresividad solo debe utilizarse en relación con las metas y objetivos para que sea positiva, generando una cultura provocadora que supere a la competitividad.

Al respecto los colaboradores no reconocen esta orientación de la cultura, ya que las medidas fueron tomadas por la máxima autoridad y ellos solo se

alinearon a las medidas con tal de proteger la salud evitando el contagio durante la pandemia.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que no se reflejó agresividad en la cultura organizacional de la empresa comercial los robles frente a la pandemia de COVID-19.

Mediante la observación directa se logró verificar a través de los colaboradores, clientes que no se demostró agresividad en la cultura organizacional de la empresa comercial los robles frente a la pandemia de COVID-19.

Los resultados anteriores muestran en comercial los robles, no se demostró agresividad en la cultura organizacional de la empresa, lo que demuestra que un buen clima de trabajo, donde se incorporan consigo hábitos, valores y una buena relación con un orden social, el contexto organizacional, cumpliendo con las necesidades de sus colaboradores, clientes y trabajadores.

4.2.3.7.- Estabilidad

Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status que en contraste con el crecimiento. (Judge & Robbins, 2009).

Es decir que una compañía cuya cultura concede un alto importe a la estabilidad es llevadera bajo sus pautas, se refiere a cuando las empresas no insisten en el crecimiento, no se atreven a cambiar y para lograr el éxito es necesaria una transformación profunda de la empresa.

Para conocer sobre los cambios que se presentaron en la cultura organizacional de la empresa comercial los robles frente a la pandemia de COVID-19, se obtuvo un resultado de 46% de los colaboradores expresó sobre los cambios de estabilidad. Lo que demuestra que hubo un cambio progresivo.

Al respecto mediante la entrevista aplicada al gerente expresó que mantener una cultura de estabilidad en la empresa se mantuvo organizada en la empresa comercial los robles frente a la pandemia de COVID-19.

Mediante la observación directa se logró verificar a través de los colaboradores, clientes se demostró estabilidad en la cultura organizacional de la empresa comercial los robles frente a la pandemia de COVID-19.

Los resultados anteriores muestran en comercial los robles, demostró estabilidad en la cultura organizacional de la empresa, lo que demuestra estabilidad en la empresa, tener muy claras, definidas y establecidas las políticas que dirigirán la empresa orientándola hacia una misión común, que mantendrán organizadas y sin conflictos.

En síntesis los cambios de dimensiones de la cultura organizacional de la empresa comercial los robles, se realizaron cambios en la innovación y aceptación del riesgo de la empresa, por lo tanto, debe estar muy presente al momento donde la empresa al realizar cambios en la dimensiones, la atención al detalle fue más especialidad incluyendo delivery y servicios de atención especial, cambios en la orientación a los resultados de la empresa, son cambios que las empresas requieren de decisiones institucionales, estratégicas y financieras muy específica, así como el cuidadoso análisis de la temporalidad de las ventanas de oportunidades, no se reflejó agresividad en la cultura organizacional, demostró tener estabilidad, al tener muy claras, definidas y establecidas las políticas que dirigirán la empresa orientándola hacia una misión común, que mantendrán organizadas y sin conflictos.

V.- CONCLUSIONES

- 1) Entre las medidas de bioseguridad implementadas durante la pandemia COVID-19, de la Empresa Comercial Los Robles se llevó a la práctica el uso de mascarilla, lavado de manos, el distanciamiento social, limpieza y desinfección de áreas, estas medidas de seguridad fueron dictadas por la OMS, y se lograron establecer en la cultura organizacional de la empresa, no solo con el objetivo de evitar contagios durante la pandemia COVID-19, también se logró mantener la economía financiera y la estabilidad laboral de la empresa.
- 2) La cultura organizacional de la Empresa Comercial Los Robles. Se caracteriza por elementos simbólicos, estructurales y elementos materiales, que ayudaron a mejorar las condiciones de las instalaciones y sensibilizar frente a la pandemia, en los elementos visibles con el objetivo de un cumplimiento estricto de las normas; en la que se percibe un clima organizacional tenso y una cultura organizacional orientada hacia la gente, la estabilidad y el trabajo en equipo.
- 3) Se valora que los cambios en la cultura organizacional a raíz de la Pandemia COVID-19, de la Empresa Comercial Los Robles, se dieron con el fin de proteger la vida de sus colaboradores y la de los clientes, de manera que se pudiera seguir operando en el mercado, los que se reflejan en el comportamiento humano de los equipos y un clima en el que se percibe aun la tensión frente a la pandemia, en base a la implementación de normas de bioseguridad que le permitieron a la empresa adaptarse al cambio y fortalecer la cultura.

VI.- BIBLIOGRAFÍA

- Alvarado, L., & Garcia, M. (2008). *Características mas relevantes del paradigma socio-crítico*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3070760.pdf>
- Baptista, M., Fernandez Collado, C., & Hernandez Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Baptista, M., Fernandez, C., & Hernandez, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). Mexico: McGRAW - HILL INTERAMERICANA DE MÉXICO, S.A. de C.V.
- Barcenas, I. (2020). *Influencia de la pandemia por COVID 19 en el clima organizacional de un laboratorio clínico del municipio de Chinú Cordoba*. Chinú: Universidad de Cordoba. Obtenido de <https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstream/handle/ucordoba/3759/BarcenasIsela.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (Tercera ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.
- Black, S., Hitt, M., & Porter, L. (2006). *Administración* (Novena ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Blandon, J., Garcia, G., & Molinares, Y. (2022). *La satisfacción de los clientes con las medidas implementadas por la empresa claro (CAC 1), frente a la pandemia COVID19 en el municipio de Matagalpa, 2021*. Matagalpa, Nicaragua.
- Canales, M. (2006). *Metodologías de Investigación social* (Primera ed.). Santiago: LOM Ediciones.
- Charon, L. (2007). *Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos* (Octava edición). Mexico: McGraw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (Segunda edición). Mexico: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones* (Novena ed.). México: Mc Graw Hill.
- Dess, G., Eisner, A., & Lumpkin, T. (2011). *Administración Estratégica* (Quinta ed.). Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Dilts, R. (2004). *Coaching Herramientas para el cambio*. Barcelona: Ediciones Urano, S.A.
- Fernandez, A. (2022). *Los cuatro Modelos de Comportamiento Organizacional*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/los-4-modelos-de-comportamiento-organizacional.html>
- Fracica, G. (1998). *Modelo de simulación en muestreo*. Obtenido de <https://isbn.cloud/9789581201730/modelo-de-simulacion-en-muestreo/>
- Franklin, E. (2006). *Organización de Empresas* (Tercera ed.). Mexico: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Freeman, E., Gilbert, D., & Stoner, J. (1996). *Administración* (Sexta ed.). Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Hernandez, M. (2015). *¿Qué es el Comportamiento Organizacional y cuál es su importancia?* . Obtenido de <http://vivirlaexcelencia.blogspot.com/2015/12/que-es-el-comportamiento-organizacional.html>
- Herrera, J. (2018). *Las Prácticas Investigativas*. Obtenido de https://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/173
- Judge, T., & Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional* (Decimotercera ed.). Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.

- Kramer, M., & Porter, M. (2006). *Estrategia y Sociedad*. *Harvard Business Review*.
- Melián, V. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y su reflexividad*. (Tesis Doctoral). Valencia: Universidad de Valencia. Obtenido de <https://mobiroderic.uv.es/bitstream/handle/10550/61014/TESIS%20DEFINITIVA.PDF?sequence=1&isAllowed=y>
- Morales Castro, A. C. (2021). *Impacto organizacional que ha tenido la pandemia COVID 19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronomica y hotelera de costa rica de marzo a octubre del 2020*. San Jose: instituto tecnologico costa rica. Obtenido de https://repositoriotec.tec.ac.cr/bitstream/handle/2238/12428/TFG%20ANA%20CATALINA%20MORALES_FINAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- OIT (2013). *Seguridad y salud en el trabajo*. Obtenido de <https://www.ilo.org/global/standards/subjects-covered-by-international-labour-standards/occupational-safety-and-health/lang--es/index.htm>
- OIT (2022). *Empresas y COVID19*. francia: Organizacion Internacional del Trabajo.
- OMC (1998). *Explicacion del acuerdo de la OMC sobre la aplicacion de medidas sanitarias y fitosanitarias*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/sps_s/spsund_s.htm
- OMS (2019). *Que es una Pandemia*. Obtenido de <https://www.who.int/es/emergencias/diseases/novel-coronavirus-2019>
- OMS (2020). *Fases de alerta pandemica*. Mexico: Organizacion Mundial de la Salud.
- OPS (2020). *Que es el coronavirus 19 y medidas de prevencion*. Panama: Organizacion Panamericana de la Salud.
- Patiño, M. (2020). *Desafios que impone a la cultura organizacional la organizacion del trabajo derivada de la aparicion de la pandemia COVID 19 en una empresa del sector manufacturero*. Medellin: Universidad san

- buenaventura. Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24149/Marcela_Pati%
ti%c3%b1oLopez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24149/Marcela_Pati%c3%b1oLopez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Sevillano, M. (2015). *¿Que es gestion operativa y cómo mejorarla?* Obtenido de [https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-
empresa-y-como-mejorarla/](https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/)
- Tamayo, M. (2007). *El Proceso de la Investigación Científica* (Cuarta ed.). Mexico: Limusa.
- Vargas Hernandez, J. (2007). *La culturocracia organizacional en Mexico*. Mexico: Academica Española.
- Vargas, H. (2020). *Aspectos globales de la epidemiología y de la toma de decisiones en la pandemia por COVID-19*. Obtenido de <https://www.revistaendocrino.org/index.php/rcedm/article/view/583/761>
- Yanguma, A. I., & Zuluaga, V. (2020). *Influencia de la pandemia en la toma de decisiones de una empresa mediana del sector hidrocarburo*. Bogotá: Universidad EAN. Obtenido de [https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10375/YangumaAn
derson2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/10375/YangumaAnderson2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

VII.- ANEXOS

Anexo No 01

Operacionalización de las variables

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Pandemia COVID19	La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020.	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas sanitarias	1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementan a lo interno y en atención cliente de la empresa Comercial Los Robles?	_Uso de mascarilla _Lavado de manos _Distanciamiento mínimo de 1 metros. _Limpieza y desinfección de áreas _Inmunización contra COVID19.	Encuesta	Colaboradores
	La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas sanitarias	1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementan en la empresa Comercial Los Robles, durante la	_Uso de mascarilla _Lavado de manos _Distanciamiento mínimo de 1 metros. _Limpieza y desinfección de áreas	Encuesta	Cliente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020.				Pandemia COVID19?			
Pandemia COVID19	La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020.	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas sanitarias	1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementan en su empresa durante la Pandemia COVID19?	Abierta	Entrevista	Gerente
Pandemia COVID19	La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas sanitarias	1.- ¿Medidas sanitarias aplicadas en la empresa?	_Uso de mascarilla _Lavado de manos _Distanciamiento mínimo de 1 metros.	Observación directa o inspección visual.	La empresa

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020.					<ul style="list-style-type: none"> _Limpieza y desinfección de áreas _Quédate en casa _Inmunización contra COVID19 		
Pandemia COVID19	La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020.	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas de Seguridad	2.- ¿Qué medidas de seguridad se implementan a lo interno y en la atención cliente en esta empresa?	<ul style="list-style-type: none"> _Limitación de desplazamientos, visitas a clientes y reuniones que sean solo estrictamente necesarias. _Toma de temperatura al acceder a la empresa. _ Desinfección de manos _ Buena higiene respiratoria en el local. _ Equipos de protección 	Encuesta	Colaborador

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
						_Evitan compartir espacios Cerrados, congestionados, o contactos cercanos.		
Pandemia COVID19	La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020.	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas de Seguridad	2.- ¿Qué medidas de seguridad vio reflejadas en la empresa Comercial Los Robles durante la Pandemia COVID19?	_Limitación de desplazamientos, reuniones que sean solo estrictamente necesarias. _Toma de temperatura al acceder a la empresa. _Desinfección de manos a los clientes. _Buena higiene respiratoria en el local. _ No comparten espacios cerrados, congestionados, o contactos cercanos.	Encuesta	Cliente
Pandemia COVID19	La epidemia de COVID-19 fue declarada	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas de Seguridad	2. ¿Qué medidas de seguridad se implementan en su	Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020.				empresa durante la Pandemia COVID19?			
Pandemia COVID19	La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020.	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas de Seguridad	2.- ¿Medidas de seguridad son aplicadas en la empresa Comercial Los Robles?	<ul style="list-style-type: none"> _Limitación de desplazamientos, visitas a clientes y reuniones que sean solo estrictamente necesarias. _Toma de temperatura al acceder a la empresa. _ Desinfección de manos _ Buena higiene respiratoria en el local. _ Equipos de protección 	Observación directa o inspección visual.	Empresa

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
						_Evitan compartir espacios Cerrados, congestionados, o contactos cercanos.		
Pandemia COVID19	La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020.	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas Operativas	3.- ¿Qué medidas operativas son aplicadas en la empresa Comercial Los Robles frente a la Pandemia COVID19?	_Registro de personas con enfermedades crónicas _Reuniones esenciales. _Constante capacitación _sensibilización sobre aspectos de la pandemia _Distanciamiento social _Distribución de espacios _canales alternativos en atención al cliente _Uso obligatorio de mascarilla al ingresar a la empresa. -Protocolo de prevención del COVID-19	Encuesta	Colaborador

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Pandemia COVID19	La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020.	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas de Operativas	3.- ¿Medidas operativas son aplicadas en la empresa Comercial Los Robles?	__Distanciamiento social __Distribución de espacios __ Canales alternativos en atención al cliente- __Uso obligatorio de mascarilla al ingresar -Protocolo de prevención del COVID-19	Encuesta	Cliente
Pandemia COVID19	La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas Operativas	3.- ¿Medidas operativas son aplicadas en la empresa Comercial Los Robles?	Abierto	Entrevista	Gerente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	internacion al el 30 de enero de 2020.							
Pandemia COVID19	La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacion al el 30 de enero de 2020.	El COVID19 en las empresas	Clasificaci ón de las medidas	Medidas Operativas	3.- ¿Medidas operativas son aplicadas en la empresa Comercial Los Robles?	<ul style="list-style-type: none"> _Registro de personas con enfermedades crónicas _Constante capacitación __Distanciamiento social __Distribución de espacios _ Canales alternativos para la atención al cliente -Uso obligatorio de mascarilla al ingresar a la empresa. -Protocolo de prevención del COVID-19 	Observaci ón directa o inspección visual.	Empresa
Pandemia COVID19	La epidemia de COVID-19 fue declarada	El COVID19 en las empresas	Clasificaci ón de las medidas	Medidas Estructurales	4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado en la	<ul style="list-style-type: none"> _Habilitación de lavamanos _condiciones adecuadas para ingerir alimentos 	Encuesta	Colabora dores

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020.				empresa Comercial Los Robles, a raíz de la Pandemia?	<ul style="list-style-type: none"> _Instalación de vitrales en las áreas de atención al cliente _Espacios ventilados _Espacios grandes para distanciamiento social _Dispensadores de alcohol y jabón _Nuevas normas, reglas y políticas. 		
Pandemia COVID19	La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020.	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas Estructurales	4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado en la empresa Comercial Los Robles, a raíz de la Pandemia?	<ul style="list-style-type: none"> _Habilitación de lavamanos _Instalación de vitrales en las áreas de atención al cliente _Espacios ventilados _distanciamiento social _Dispensadores de alcohol y jabón _Nuevas normas, reglas y políticas. 	Encuesta	Cliente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Pandemia COVID19	La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020.	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas Estructurales	4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado en la empresa Comercial Los Robles, a raíz de la Pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente
Pandemia COVID19	La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas Estructurales	4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado en la empresa Comercial Los Robles, a raíz de la Pandemia?	<ul style="list-style-type: none"> _Habilitación de lavamanos _Condiciones adecuadas para ingerir alimentos _Instalación de vitrales en las áreas de atención al cliente _Espacios ventilados _distanciamiento social 	Observación directa o inspección visual.	Empresa

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	internacional el 30 de enero de 2020.					_Dispensadores de alcohol y jabón _Nuevas normas, reglas y políticas.		
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Elementos	Elementos visibles	Elementos simbólicos	5.- ¿Han cambiado algunos elementos simbólicos de la empresa a raíz de la pandemia?	__Ritos __Logotipos __Imágenes visuales __Historias __Metáforas __Lemas	Encuesta	Colaborador
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos,	Elementos	Elementos visibles	Elementos simbólicos	5.- ¿Han cambiado algunos elementos simbólicos	__Ritos __Logotipos __Imágenes visuales __Historias __Metáforas	Encuesta	Cliente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.				de la empresa a raíz de la pandemia?	__Lemas		
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se	Elementos	Elementos visibles	Elementos simbólicos	5.- ¿Han cambiado algunos elementos simbólicos de la cultura de la empresa a raíz de la pandemia?	Abierta	Abierta	Gerente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	transmiten de una generación a otra.							
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Elementos	Elementos visibles	Elementos simbólicos	5.- ¿Han cambiado algunos elementos simbólicos de la empresa a raíz de la pandemia?	__Ritos __Logotipos __Imágenes visuales __Historias __Metáforas __Lemas	Observación Directa	La Empresa
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y	Elementos	Elementos visibles	Elementos estructurales	6.- ¿Han cambiado algunos elementos estructurales de la	__Toma de Decisiones __Normas __Políticas __Estrategias __Procedimientos	Encuesta	Colaborador

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.				empresa a raíz de la pandemia?	__Tramo de control		
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten	Elementos	Elementos visibles	Elementos estructurales	6.- ¿Han cambiado algunos elementos estructurales de la empresa a raíz de la pandemia?	__Normas __Políticas __Estrategias __Procedimientos	Encuesta	Cliente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	de una generación a otra.							
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Elementos	Elementos visibles	Elementos estructurales	6.- ¿Han cambiado algunos elementos estructurales de la empresa a raíz de la pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y	Elementos	Elementos visibles	Elementos estructurales	6.- ¿Han cambiado algunos elementos estructurales de la	__ Toma de Decisiones __ Normas __ Políticas __ Estrategias __ Procedimientos	Observación directa	La empresa

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.				empresa a raíz de la pandemia?	__Tramo de control		
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten	Elementos	Elementos visibles	Elementos Materiales	7.- ¿Han habido cambios en los siguientes elementos materiales, a raíz de la Pandemia en la empresa Comercial Los Robles?	__Instalaciones __Mobiliario, __Equipo __Otros recursos físicos.	Encuesta	Colaboradores

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	de una generación a otra.							
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Elementos	Elementos visibles	Elementos Materiales	7.- ¿Han habido cambios en los siguientes elementos materiales, a raíz de la Pandemia en la empresa Comercial Los Robles?	__Instalaciones __Mobiliario, __Equipo __Otros recursos físicos.	Encuesta	Clientes
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y	Elementos	Elementos visibles	Elementos Materiales	7.- ¿Han habido cambios en los siguientes elementos	Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.				materiales, a raíz de la Pandemia en la empresa Comercial Los Robles?			
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten	Elementos	Elementos visibles	Elementos Materiales	7.- ¿Han habido cambios en los siguientes elementos materiales, a raíz de la Pandemia en la empresa Comercial Los Robles?	<ul style="list-style-type: none"> __Instalaciones __Mobiliario, __Equipo __Otros recursos físicos. 	Observación directa	La empresa

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	de una generación a otra.							
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Elementos	Elementos visibles	Elementos conductuales	8.- ¿Se manifestaron cambios en los siguientes elementos conductuales del personal de la empresa a raíz de la Pandemia Covid-19 en la empresa Comercial Los Robles?	_Comportamiento humano _Sistemas de motivación _Sistema de comunicación _Liderazgo _Toma de decisiones	Encuesta	Colaborador
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y	Elementos	Elementos visibles	Elementos conductuales	8.- Señale cambios en los elementos conductuales observados en	_Comportamiento humano _Sistemas de motivación _Sistema de comunicación	Encuesta	Cliente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.				la empresa Comercial Los Robles a raíz de la Pandemia Covid-19	_Liderazgo		
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten	Elementos	Elementos visibles	Elementos conductuales	8.- ¿Se manifestaron cambios en los elementos conductuales del personal de su empresa a raíz de la Pandemia Covid-19?	Abierto	Entrevista	Gerente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDA
	de una generación a otra.							
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Elementos	Elementos visibles	Elementos conductuales	8.- ¿Se manifestaron cambios en los siguientes elementos conductuales del personal de la empresa Comercial Los Robles a raíz de la Pandemia Covid-19?	_Comportamiento humano _Sistemas de motivación _Sistema de comunicación _Liderazgo _Toma de decisiones	Observación directa	Empresa
Cultura Organizacional		Elementos	Elementos invisibles	Inconsciente organizacional	Que sentimiento se percibieron al momento de abordar a	__sentimientos, __temores, __valores, __creencias, __actitudes, __suposiciones	Observación Directa	La Empresa

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
					los encuestados			
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Características	Valores predominantes	Calidad del producto	9.- ¿Hubieron cambios en la calidad del producto, a raíz de la pandemia?	__Si __No	Encuesta	Colaborador
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y	Características	Valores predominantes	Calidad del producto	9.- ¿Hubieron cambios en la calidad del producto,	__Si __No	Encuesta	Clientes

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.				a raíz de la pandemia?			
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten	Características	Valores predominantes	Calidad del producto	9.- ¿Hubieron cambios en la calidad del producto, a raíz de la pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	de una generación a otra.							
Cultura organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Características	Regularidad en los comportamientos observados	Lenguaje común	10.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a manejar el mismo lenguaje?	__Si __No	Encuesta	Colaboradores

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Cultura organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Características	Regularidad en los comportamientos observados	Lenguaje común	10.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a manejar el mismo lenguaje?	Abierta	Entrevista	Gerente
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta,	Características	Regularidad en los comportamientos observados	Terminologías propias	11.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a métodos de trabajo?	__Si __No	Encuesta	Colaboradores

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.							
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Características	Regularidad en los comportamientos observados	Terminologías propias	11.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a métodos de trabajo?	Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Características	Regularidad en los comportamientos observados	Rituales de conducta	12.- ¿Se dejaron de practicar algunos rituales en la empresa, a raíz la Pandemia?	__Si __No	Encuesta	Colaboradores
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta,	Características	Regularidad en los comportamientos observados	Rituales de conducta	12.- ¿Se dejaron de practicar algunos rituales en la empresa, a raíz la Pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.							
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Características	Normas	Patrones de comportamiento	13.- ¿Qué nuevas normas se implementaron en la empresa, a raíz de la pandemia?	<input type="checkbox"/> Normas sanitarias <input type="checkbox"/> Normas de seguridad <input type="checkbox"/> Normas operativas <input type="checkbox"/> Normas estructurales <input type="checkbox"/> Protocolo de bioseguridad	Encuesta	Colaborador

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Características	Normas	Patrones de comportamiento	13.- ¿Qué nuevas normas se implementaron en la empresa, a raíz de la pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta,	Características	Valores predominantes	Bajo ausentismo	14.- ¿Incrementó el ausentismo del personal, a raíz de la pandemia?	__Si __No	Encuesta	Colaborador

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.							
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Características	Valores predominantes	Bajo ausentismo	14.- ¿Incrementó el ausentismo del personal, a raíz de la pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Características	Valores predominantes	Alta eficiencia	15.- ¿Cambiaron los niveles de eficiencia, a raíz de la Pandemia?	__Si __No	Encuesta	Colaborador
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta,	Características	Valores predominantes	Alta eficiencia	15.- ¿Cambiaron los niveles de eficiencia, a raíz de la Pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.							
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Características	Valores predominantes	Filosofía	16.- ¿Qué cambios se presentaron en la filosofía de la empresa a raíz de la pandemia?	<input type="checkbox"/> Visión <input type="checkbox"/> Misión <input type="checkbox"/> Principios <input type="checkbox"/> Políticas <input type="checkbox"/> Procesos <input type="checkbox"/> Reglamentos	Encuestas	Colaboradores

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Características	Valores predominantes	Filosofía	16- ¿Se generaron cambios en la filosofía de la empresa a raíz de la pandemia?	-Abierta	Entrevista	Gerentes
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta,	Características	Valores predominantes	Reglas	17.- ¿Se dieron nuevos lineamientos para el comportamiento del personal, a raíz de la pandemia?	__Roles de trabajo. __Trabajar desde casa. __Suspensión temporal de labores. __Reducción de jornada laboral.	Encuesta	Colaboradores

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.							
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Características	Valores predominantes	Reglas	17.- ¿Se dieron nuevos lineamientos para el comportamiento del personal, a raíz de la pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Características	Valores predominantes	Clima organizacional	18.- ¿Cómo valora la caracterización del clima organizacional, a raíz de la Pandemia?	Alto----- Bajo _Emoción y orgullo_ _Euforia_ y _Entusiasmo_ _Calidez_ y _Reciprocidad_ _Clima organizacional neutro_ _Frialdad_ y _distanciamiento_ _Pesimismo_ _Rebeldía_ y _Agresividad_ _Depresión_ y _Desconfianza_	Encuesta	Colaborador
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta,	Características	Valores predominantes	Clima organizacional	18.- ¿Cómo valora la caracterización del clima organizacional, a raíz de la Pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.							
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Características	Valores predominantes	Clima organizacional	18.- ¿Cómo percibe el clima organizacional de la empresa, a raíz de la Pandemia?	Alto----- --Bajo _Emoción y orgullo_ _Euforia y Entusiasmo_ _Calidez y Reciprocidad_ _Clima organizacional neutro_ _Frialdad y distanciamiento_ _Pesimismo_ _Rebeldía y Agresividad_ _Depresión y Desconfianza_	Observación directa	La Empresa

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Características	Dimensiones	Características claves de la cultura	19.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional de la empresa a raíz de la Pandemia?	<p>__ Innovación y aceptación del riesgo.</p> <p>__ Atención al detalle.</p> <p>__ Orientación a los resultados</p> <p>__ Orientación a la gente.</p> <p>__ Orientación a los equipos.</p> <p>__ Agresividad.</p> <p>__ Estabilidad.</p>	Encuesta	Colaboradores
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta,	Características	Dimensiones	Características claves de la cultura	19.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional de la empresa a raíz de la Pandemia?	<p>__ Innovación y aceptación del riesgo.</p> <p>__ Atención al detalle.</p> <p>__ Orientación a los resultados</p> <p>__ Orientación a la gente.</p> <p>__ Orientación a los equipos.</p>	Encuesta	Cliente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.					__Agresividad. __Estabilidad.		
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Características	Dimensiones	Características claves de la cultura	19.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional de la empresa a raíz de la Pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Cultura Organizacional	La cultura comprende valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra.	Características	Dimensiones	Características claves de la cultura	19.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional de la empresa, a raíz de la Pandemia?	__ Innovación y aceptación del riesgo. __ Atención al detalle. __ Orientación a los resultados __ Orientación a la gente. __ Orientación a los equipos. __ Agresividad. __ Estabilidad.	Observación Directa	La Empresa

Anexo No 02

Diseño metodológico:

Para el desarrollo del proceso de la investigación, fue necesario definir un diseño metodológico en base a los objetivos de la investigación:

a) Paradigma

Es un conjunto de suposiciones que mantienen interrelación respecto a la interpretación del mundo, además, el paradigma sirve como una guía base para los profesionales dentro de la disciplina, ya que indica las diferentes problemáticas que se deben tratar y busca un marco referencial en el cual se aclaren las interrogantes mediante una epistemología adecuada. (Ramos, 2015)

✓ Positivista

El paradigma positivista también llamado (cuantitativo, empírico-analítico, racionalista) busca explicar, predecir, controlar los fenómenos, verificar teorías y leyes para regular los fenómenos; identificar causas reales, temporalmente precedentes o simultáneas. (Herrera Rodriguez, 2018).

La presente investigación estará sustentada dentro del paradigma positivista, ya que este método se caracteriza por ser racional, objetivo, se basa en lo observable y verificable. Los hallazgos basados en este paradigma son reales y generalizables a toda la población.

b) Enfoque de la investigación

✓ Cuantitativo con elementos cualitativos

El Enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. (Baptista Lucio, Fernandez Collado, & Hernandez Sampieri, 2010). El Enfoque cualitativo utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Baptista Lucio, Fernandez Collado, & Hernandez Sampieri, 2010).

Es decir, el estudio tendrá un enfoque cuantitativo con elementos cualitativos. Cuantitativo porque se pretende recopilar e interpretar datos sobre variables mediante un análisis estadístico, dando respuesta a preguntas directrices, la herramienta empleada en la investigación cuantitativa para recopilar datos es la encuesta. También es una investigación cualitativa porque implica recopilar y analizar datos no numéricos para comprender conceptos, opiniones y experiencias, datos sobre experiencias vividas, emociones y comportamientos. Por esta razón, los resultados se expresan en palabras, la herramienta a utilizar para la investigación cualitativa serán la entrevista y guía de observación.

c) Tipo de investigación por su alcance o nivel de profundidad

✓ Explicativa

Los estudios explicativos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos, es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables. (Baptista Lucio, Fernandez Collado, & Hernandez Sampieri, 2010).

Por tanto, es una investigación explicativa, ya que se averigua el porqué de las cosas, dando interpretaciones, es una investigación que va más allá de solo describir también se centra en explicar, lo que permite aumentar la comprensión sobre el tema, estableciendo relaciones de causa y efectos en la cultura organizacional de las empresas a raíz de la pandemia

d) Por la aplicación en el tiempo

✓ Corte transversal

Los diseños de investigación transversal recolectan datos en un solo momento en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su

incidencia o interrelación en un momento dado. (Baptista Lucio, Fernandez Collado, & Hernandez Sampieri, 2010).

El presente estudio será de corte transversal, ya que se establecen y describen cada una de las variables a estudiar y cómo se comportan dentro de un periodo de tiempo determinado, es decir, se analizará la relación entre variables en el periodo 2022 en el cual se aplicó el estudio dado.

e) Por su Diseño

✓ No experimental

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para posteriormente analizarlos. (Baptista Lucio, Fernandez Collado, & Hernandez Sampieri, 2010).

Por ello, esta investigación será no experimental, ya que se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. En un estudio no experimental no se construye ninguna situación, sino que se observan las variables.

f) Población

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de análisis, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Así, una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. (Baptista Lucio, Fernandez Collado, & Hernandez Sampieri, 2010).

Es decir, población es el conjunto de personas u objetos de los que se desea conocer algo en una investigación. Partiendo de lo anterior, en la presente investigación la población sujeta de estudio serán el gerente, trabajadores y clientes de la empresa Comercial Los Robles del departamento de Matagalpa.

La población sujeta de estudio está conformada por 400 clientes, 8 administrativos, 1 gerente y 25 colaboradores del área de atención al clientes y guardas de seguridad. La población equivale a 433

g) Muestra

Muestra es la parte de la población que se selecciona, y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuaran la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal Torres, 2010).

Por ende, muestra es un subconjunto o parte de la población en que se llevara a cabo la investigación, es decir, una parte representativa de la población, por lo tanto, se tomó una muestra representativa que tenga ciertas características a conveniencia del estudio.

Para realizar el estudio se seleccionó una muestra mediante el método no probabilístico por conveniencia, y está conformada de la siguiente manera:

- Clientes: De los 400 clientes se tomaron 30.
- Colaboradores: se tomaron
 - 5 administrativos
 - 5 atención al cliente
 - 2 guardas de seguridad
 - 1 gerente

La muestra equivale a los 30 clientes, los 13 colaboradores y 1 gerente. Para una muestra total de 44.

h) Método de muestreo

Es el procedimiento para seleccionar la muestra de individuos sobre los que se van a recoger los datos debe ser tal que asegure su representatividad. Esto es de primordial importancia para poder llegar a conclusiones que sean generalizable. (Sampieri Hernández, 2018)

Este método es importante ya que es una técnica para seleccionar a la población que van a participar en el estudio, se utiliza para representar al conjunto de la población, y este ayuda a poder llegar de una forma eficiente a las conclusiones.

✓ No probabilístico

Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección informal. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas. Las muestras dirigidas son válidas en cuanto a que un determinado diseño de investigación así las requiere; sin embargo, los resultados se aplican nada más a la muestra en sí o a muestras similares en tiempo y lugar (transferencia de resultados), pero esto último con suma precaución. No son generalizables a una población ni interesa esta extrapolación. (Baptista Lucio, Fernandez Collado, & Hernandez Sampieri, 2010).

De ahí que, el método de muestreo será no probabilístico, ya que no todos los miembros de la población tendrán la oportunidad de participar en el estudio.

✓ Por conveniencia

Es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio utilizada para crear muestras de acuerdo a la facilidad de acceso, la disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo dado o cualquier otra especificación práctica de un elemento particular (Bernal Torres, Metodología de la investigación, 2010)

Es decir, el muestreo por conveniencia consiste en seleccionar para la muestra del presente estudio a los individuos que se encuentren más al alcance, siendo fáciles de reclutar los que han permanecido durante el periodo durante el cual se manifiestan los fenómenos en estudio. En la presente investigación la muestra representa 20% de los trabajadores de cada área de la empresa comercial Los Robles.

Por lo tanto, se definieron los siguientes criterios para la selección de la muestra:

Clientes

- 1- Mayores de 18 años
- 2- Sea femenino o masculino
- 3- Sean clientes que estuvieron durante y después de la pandemia
- 4- Dispuestos a colaborar
- 5- Asistan al negocio en la semana de la aplicación de los instrumentos

Colaboradores

- 1- Mayores de 18 años
- 2- Sea femenino o masculino
- 3- Esten presentes en la aplicación de los instrumentos durante y después de la pandemia
- 4- Dispuestos a colaborar
- 5- Trabajadores más antiguos

i) Métodos de investigación

Los métodos de investigación son procedimientos por seguir de manera sistemática, racional y objetiva para hallar el conocimiento dentro de un campo de estudio concreto, es decir, son una manera de recopilar y exponer los datos que proporcionan. (Tellez, 2022)

Los métodos de investigación son técnicas que ayudan a conocer y analizar datos, son estrategias que te facilitan el conocimiento para poder llegar a recolectar datos para un mejor entendimiento y llevar a cabo el proceso de investigación.

✓ Deductivo

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal Torres, 2010).

Por tanto, el método deductivo es un procedimiento de investigación que va desde un razonamiento más general y lógico, basado en leyes o principios, hasta un hecho concreto. Quiere decir que se usa la lógica para obtener un resultado, yendo de lo general a lo particular.

✓ Inductivo

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Bernal Torres, 2010).

Es decir, el método inductivo es una forma de sacar conclusiones generales a partir del conocimiento sobre eventos particulares. Lo que significa, ir de los hechos específicos para extraer una conclusión general.

✓ Sintético

El método consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad. (Bernal Torres, 2010).

Por ende, el método consiste en analizar lo que se quiere estudiar para extraer lo esencial, teniendo como objetivo resumir los aspectos más relevantes de un proceso. El que se aplica cuando se hacen las conclusiones

✓ Analítico

Este método es un proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio separando cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Bernal Torres, 2010).

De modo que, el método analítico es el proceso de dividir un tema complejo en partes más pequeñas para obtener una mejor comprensión de él. Esto se realiza con el fin de trazar conexiones entre todos los elementos y así

determinar su relación e influencia dentro del problema. El que se aplica cuando se descomponen las variables de investigación en subvariables e indicadores.

✓ Científico

Método científico se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de problemas de investigación. En un sentido más global, el método científico se refiere al conjunto de procedimientos que, valiéndose de los instrumentos y técnicas necesarias, examinan y solucionan un problema o un conjunto de problemas de investigación. (Bernal Torres, 2010).

En el presente estudio se hará uso del método de investigación científica, en referencia a algunas técnicas importantes de investigación, es decir, es científica por los procedimientos utilizados en la obtención de la información Desde el inicio y hasta el final de la investigación.

✓ Teórico

Método teórico es la ubicación del problema de investigación dentro del conjunto del conocimiento relevante en su campo y su relación con resultados de investigaciones ya realizadas sobre el tema objeto de la investigación. (Bernal Torres, 2010).

Por tanto, se hará uso del método teórico, ya que el autor expresa que este método se refiere a todas aquellas teorías que se estudian para dar respuesta al problema de investigación. Se aplico cuando se construye un marco teórico que responde a las variables de investigación, parte fundamental de esta investigación será indagar sobre trabajos anteriores referentes a la misma temática de estudio y estos servirán como referencia.

j) Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación un conjunto de procedimientos metodológicos y sistemáticos cuyo objetivo es garantizar la operatividad del proceso investigativo. Es decir, obtener mucha información y conocimiento para

resolver nuestras preguntas. (Bernal Torres, Metodología de la investigación, 2010)

Por tanto, se utilizaron las técnicas de investigación con la finalidad de realizar los protocolos establecidos en la investigación, esto involucra la recolección de información con eficiencia que es parte fundamental de la investigación basada en la confiabilidad de la información y del conocimiento adquirido.

✓ Encuesta

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse. (Bernal Torres, 2010).

Por consiguiente, la encuesta como técnica de investigación, se utilizó para recolectar información sobre las opiniones tanto de los trabajadores como de los clientes, permitiendo así obtener datos de modo rápido y eficaz, recogiendo la información de modo estandarizado. Por lo que se aplicó en encuesta a colaboradores (Ver anexo # 3 y # 4).

✓ Entrevista

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador(es) y entrevistado(s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador. (Bernal Torres, 2010).

De esta manera, la entrevista permite obtener información más completa y profunda. Por lo que se aplicó entrevista al administrador de la empresa,

obteniendo información de forma oral, generando así una interacción en torno a la temática de estudio. (Ver anexo # 5).

✓ Observación directa

La observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describir y analizar situaciones sobre la realidad estudiada. (Bernal Torres, 2010).

Por ello, la observación es un elemento fundamental en el presente estudio, a partir de ella, se podrá contrastar la hipótesis con la realidad, fijando la atención en los aspectos que se estudian. Por lo que se aplicó observación directa a algunos elementos observables de la empresa en estudio con el fin de verificar opiniones de los demás instrumentos. (Ver anexo # 6).

k) Procesamiento de la información

Esta parte del proceso de investigación consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales) obtenidos de la población objeto de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos. (Bernal Torres, 2010).

Según el autor se refiere a que, una vez recolectada la información, es necesario buscar una forma de procesar para posteriormente analizarla y darle salida a los objetivos de investigación por lo tanto se procedió a obtener la información, se procedió al procesamiento de esta, mediante la herramienta de la distribución de frecuencias y representaciones gráficas, agrupando los datos en categorías que muestren el número de observaciones de cada categoría.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Anexo No. 03

Encuesta a Colaboradores

Estimado colaborador, somos estudiantes de quinto año de la carrera de Administración de Empresas del turno matutino de “Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua (FAREM-Matagalpa). Solicitamos su apoyo con la información que se requiere para poder realizar el seminario de graduación para optar a título de Lic. En Administración de Empresas, dicha investigación tiene por objetivo Analizar los Efectos de La Pandemia COVID19 en la Cultura Organizacional. Agradecemos su valiosa colaboración.

Indicación: Marque con una X la respuesta que considere pertinente.

1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementan a lo interno y en atención al cliente de la empresa Comercial Los Robles?

Uso de mascarilla

Lavado de manos

Distanciamiento mínimo de 1 metros.

Limpieza y desinfección de áreas

Inmunización contra COVID19.

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior.

2.- ¿Qué medidas de seguridad se implementan a lo interno y en la atención al cliente en esta empresa?

Limitación de desplazamientos.

Toma de temperatura al acceder a la empresa.

Desinfección de manos

Buena higiene respiratoria en el local.

Equipos de protección

Evitan compartir espacios Cerrados, congestionados, o contactos cercanos.

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior.

3.- ¿Qué medidas operativas son aplicadas en la empresa Comercial Los Robles Matagalpa frente a la Pandemia COVID19?

Registro de personas con enfermedades crónicas

Reuniones esenciales.

Constante capacitación

Sensibilización sobre aspectos de la pandemia

Distribución de espacios

Canales alternativos en atención al cliente

Protocolo de prevención del COVID-19

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la respuesta anterior.

4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado en la empresa Comercial Los Robles Matagalpa, a raíz de la Pandemia?

Habilitación de lavamanos

Condiciones adecuadas para ingerir alimentos

Instalación de vitrales en las áreas de atención al cliente

Espacios ventilados

Distanciamiento social

Dispensadores de alcohol y jabón

Nuevas normas, reglas y políticas.

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior.

5.- ¿Han cambiado algunos elementos simbólicos de la empresa a raíz de la pandemia?

Logotipos

Imágenes visuales

Historias

Metáforas

Lemas

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior.

6.- ¿Han cambiado algunos elementos estructurales de la empresa a raíz de la pandemia?

Normas

Políticas

Estrategias

Procedimientos

Tramo de control

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior.

7.- ¿Han habido cambios en los siguientes elementos materiales, a raíz de la Pandemia en la empresa Comercial Los Robles?

Instalaciones

Mobiliario

Equipo

Otros recursos físicos.

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior.

8.- ¿Se manifestaron cambios en los siguientes elementos conductuales del personal de la empresa a raíz de la Pandemia Covid-19 en la empresa Comercial Los Robles?

Comportamiento humano

Sistemas de motivación

Sistema de comunicación

Liderazgo

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior.

9.- ¿Hubieron cambios en la calidad del producto, a raíz de la pandemia?

Sí

No

10.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a manejar el mismo lenguaje?

Sí

No

11.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a métodos de trabajo?

Sí

No

12.- ¿Se dejaron de practicar algunos rituales en la empresa, a raíz la Pandemia?

Sí

No

13.- ¿Qué nuevas normas se implementaron en la empresa, a raíz de la pandemia?

Normas sanitarias

Normas de seguridad

Normas operativas

Normas estructurales

Protocolo de bioseguridad

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior.

14.- ¿Incrementó el ausentismo del personal, a raíz de la pandemia?

Si

No

15.- ¿Cambiaron los niveles de eficiencia, a raíz de la Pandemia?

Si

No

16.- ¿Qué cambios se presentaron en la filosofía de la empresa a raíz de la pandemia?

Visión

Misión

Principios

Políticas

Procesos

Reglamentos

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior.

17.- ¿Se dieron nuevos lineamientos para el comportamiento del personal, a raíz de la pandemia?

Rolles de trabajo.

Suspensión temporal de labores.

Reducción de jornada laboral.

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior.

18.- ¿Cómo valora la caracterización del clima organizacional, a raíz de la pandemia?

Alto-----Bajo

- Emoción y orgullo
- Euforia y Entusiasmo
- Calidez y Reciprocidad
- Clima organizacional neutro
- Frialdad y distanciamiento
- Pesimismo
- Rebeldía y Agresividad
- Depresión y Desconfianza

19.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional de la empresa a raíz de la pandemia?

- Innovación y aceptación del riesgo.
- Atención al detalle.
- Orientación a los resultados
- Orientación a la gente.
- Orientación a los equipos.
- Agresividad.
- Estabilidad.

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Anexo No. 04

Encuesta a Clientes

Estimado cliente, somos estudiantes de quinto año de la carrera de Administración de Empresas del turno matutino de “Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua (FAREM-Matagalpa). Solicitamos su apoyo con la información que se requiere para poder realizar el seminario de graduación para optar a título de Lic. En Administración de Empresas, dicha investigación tiene por objetivo Analizar los Efectos de La Pandemia COVID19 en la Cultura Organizacional. Agradecemos su valiosa colaboración.

Indicación: Marque con una X la respuesta que considere pertinente.

1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementan en la empresa Comercial Los Robles durante la pandemia COVID19?

_Uso de mascarilla

_Lavado de manos

_Distanciamiento mínimo de 1 metros.

_Limpieza y desinfección de áreas

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior.

2.- ¿Qué medidas de seguridad vio reflejadas en la empresa Comercial Los Robles durante la Pandemia COVID19?

_Limitación de desplazamientos.

Toma de temperatura al acceder a la empresa.

Desinfección de manos a los clientes.

Buena higiene respiratoria en el local.

No comparten espacios Cerrados, congestionados, o contactos cercanos.

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior.

3.- ¿Qué medidas operativas son aplicadas en la empresa Comercial Los Robles Matagalpa frente a la Pandemia COVID19?

Distribución de espacios

Canales alternativos en atención al cliente

Protocolo de prevención del COVID-19

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la respuesta anterior.

4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado en la empresa Comercial Los Robles Matagalpa, a raíz de la Pandemia?

Habilitación de lavamanos

Instalación de vitrales en las áreas de atención al cliente

Espacios ventilados

Distanciamiento social

Dispensadores de alcohol y jabón

Nuevas normas, reglas y políticas.

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior.

5.- ¿Han cambiado algunos elementos simbólicos de la empresa a raíz de la pandemia?

Logotipos

Imágenes visuales

Historias

Metáforas

Lemas

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior.

6.- ¿Han cambiado algunos elementos estructurales de la empresa a raíz de la pandemia?

Normas

Políticas

Estrategias

Procedimientos

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior.

7.- ¿Ha habido cambios en los siguientes elementos materiales, a raíz de la Pandemia en la empresa Comercial Los Robles?

Instalaciones

Mobiliario,

Equipo

Otros recursos físicos.

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior.

8.- Señale cambios en los elementos conductuales que observó en la empresa Comercial Los Robles a raíz de la Pandemia Covid-19

Comportamiento humano

Sistemas de motivación

Sistema de comunicación

Liderazgo

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior.

9.- ¿Hubieron cambios en la calidad del producto, a raíz de la pandemia?

Sí

No

10.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional de la empresa a raíz de la Pandemia?

Innovación y aceptación del riesgo.

Atención al detalle.

Orientación a los resultados

Orientación a la gente.

Orientación a los equipos.

Agresividad.

Estabilidad.

Nota: Puede seleccionar más de una respuesta en la pregunta anterior.



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Anexo No. 05

Entrevista a Gerente

Estimado colaborador, somos estudiantes de quinto año de la carrera de Administración de Empresas del turno matutino de “Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua UNAN-Managua (FAREM-Matagalpa). Solicitamos su apoyo con la información que se requiere para poder realizar el Seminario de Graduación para optar a título de Lic. En Administración de Empresas, dicha investigación tiene por objetivo Analizar los Efectos de La Pandemia COVID19 en la Cultura Organizacional. Agradecemos su valiosa colaboración.

- 1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementan en su empresa durante la Pandemia COVID19?
- 2.- ¿Qué medidas de seguridad se implementan en su empresa durante la Pandemia COVID19?
- 3.- ¿Medidas operativas son aplicadas en la empresa Comercial Los Robles?
- 4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado en la empresa Comercial Los Robles, a raíz de la Pandemia?
- 5.- ¿Han cambiado algunos elementos simbólicos de la cultura de la empresa a raíz de la pandemia?
- 6.- ¿Han cambiado algunos elementos estructurales de la empresa a raíz de la pandemia?

7.- ¿Han habido cambios en los siguientes elementos materiales, a raíz de la Pandemia en la empresa Comercial Los Robles?

8.- ¿Se manifestaron cambios en los elementos conductuales del personal de su empresa a raíz de la Pandemia COVID-19?

9.- ¿Hubieron cambios en la calidad del producto, a raíz de la pandemia?

10.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a manejar el mismo lenguaje?

11.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a métodos de trabajo?

12.- ¿Se dejaron de practicar algunos rituales en la empresa, a raíz de la Pandemia?

13.- ¿Qué nuevas normas se implementaron en la empresa, a raíz de la pandemia?

14.- ¿Incrementó el ausentismo del personal, a raíz de la pandemia?

15.- ¿Cambiaron los niveles de eficiencia, a raíz de la Pandemia?

16.- ¿Se generaron cambios en la filosofía de la empresa a raíz de la pandemia?

17.- ¿Se dieron nuevos lineamientos para el comportamiento del personal, a raíz de la pandemia?

18.- ¿Cómo valora la caracterización del clima organizacional, a raíz de la Pandemia?

19.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional de la empresa a raíz de la Pandemia?



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

Anexo No. 06

Guía de observación

Objetivo: Analizar los efectos de la pandemia COVID19 en la cultura organizacional de la Empresa Comercial “Los Robles” del departamento de Matagalpa.

1.- ¿Medidas sanitarias aplicadas en la empresa?

Nº	Elementos a observar	Registro de cumplimiento		Observaciones
		Si	No	
1	Uso de mascarilla			
2	Lavado de manos			
3	Distanciamiento mínimo de 1 metro			
4	Limpieza y desinfección de áreas			
5	Quédate en casa			
6	Inmunización contra COVID19			

2.- ¿Medidas de seguridad son aplicadas en la empresa Comercial Los Robles?

Nº	Elementos a observar	Registro de cumplimiento		Observaciones
		Si	No	
1	Limitación de desplazamientos, visitas a clientes y reuniones que sean solo estrictamente necesarias.			

2	Toma de temperatura al acceder a la empresa			
3	Desinfección de manos			
4	Buena higiene respiratoria en el local.			
5	Equipos de protección			
6	Evitan compartir espacios Cerrados, congestionados, o contactos cercanos.			

3.- ¿Medidas operativas son aplicadas en la empresa Comercial Los Robles?

Nº	Elementos a observar	Registro de cumplimiento		Observaciones
		Si	No	
1	Registro de personas con enfermedades crónicas			
2	Reuniones esenciales.			
3	Constante capacitación			
4	Sensibilización sobre aspectos de la pandemia			
5	Distanciamiento social			
6	Distribución de espacios			
7	Canales alternativos para la atención al cliente			
8	Uso obligatorio de mascarilla al ingresar a la empresa.			
9	Protocolo de prevención del COVID-19			

4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado en la empresa Comercial Los Robles, a raíz de la Pandemia?

Nº	Elementos a observar	Registro de cumplimiento		Observaciones
		Si	No	
1	Habilitación de lavamanos			
2	Adaptar Vestidores.			
3	Condiciones adecuadas para ingerir alimentos			
4	Instalación de vitrales en las áreas de atención al cliente			
5	Espacios ventilados			
6	Espacios grandes para distanciamiento social			

7	Dispensadores de alcohol y jabón			
8	Nuevas normas, reglas y políticas.			

5.- ¿Han cambiado algunos elementos simbólicos de la empresa a raíz de la pandemia?

Nº	Elementos a observar	Registro de cumplimiento		Observaciones
		Si	No	
1	Ritos			
2	Logotipos			
3	Imágenes visuales			
4	Historias			
5	Metáforas			
6	Lemas			
7	Acciones			
8	No acciones			

6.- ¿Han cambiado algunos elementos estructurales de la empresa a raíz de la pandemia?

Nº	Elementos a observar	Registro de cumplimiento		Observaciones
		Si	No	
1	Toma de decisiones			
2	Normas			
3	Políticas			
4	Estrategias			
5	Procedimientos			
6	Tramo de control			

7.- ¿Han habido cambios en los siguientes elementos materiales, a raíz de la Pandemia en la empresa Comercial Los Robles?

Nº	Elementos a observar	Registro de cumplimiento		Observaciones
		Si	No	
1	Instalaciones			
2	Mobiliario			
3	Equipo			

4	Otros recursos físicos			
---	------------------------	--	--	--

8.- ¿Se manifestaron cambios en los siguientes elementos conductuales del personal de la empresa Comercial Los Robles a raíz de la Pandemia Covid-19?

Nº	Elementos a observar	Registro de cumplimiento		Observaciones
		Si	No	
1	Comportamiento humano			
2	Sistemas de motivación			
3	Sistema de comunicación			
4	Liderazgo			
5	Toma de decisiones			

9.- ¿Qué sentimientos se percibieron al momento de abordar a los encuestados?

N.º	Elementos a observar	Registro de cumplimiento		Observaciones
		Si	No	
1	Sentimientos			
2	Temores			
3	Valores			
4	Creencias			
5	Actitudes			
6	Suposiciones			

10.- ¿Cómo percibe el clima organizacional de la empresa, a raíz de la Pandemia?

Nº	Elementos a observar	Registro de cumplimiento		Observaciones
		Alto	Bajo	
1	Emoción y orgullo			
2	Euforia y entusiasmo			
3	Calidez y reciprocidad			
4	Clima organizacional neutro			
5	Frialdad y distanciamiento			
6	Pesimismo			
7	Rebeldía y agresividad			
8	Depresión y desconfianza			

11.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional de la empresa, a raíz de la Pandemia?

Nº	Elementos a observar	Registro de cumplimiento		Observaciones
		Si	No	
1	Innovación y aceptación del riesgo.			
2	Atención al detalle			
3	Orientación a los resultados			
4	Orientación a la gente			
5	Orientación a los equipos			
6	Agresividad			
7	Estabilidad			