



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – MATAGALPA FAREM 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 de las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) en el departamento de Matagalpa, periodo 2022

### Subtema

Efectos de la pandemia COVID-19 y la cultura organizacional de la Cooperativa Integral de Productores Agroecológicos R.L CIPAE R.L en el departamento de Matagalpa, periodo 2022

### Autores

Br. Harold David Ferrufino Gutiérrez

Br. José Luis Aráuz Castro

Br. René Alejandro Pastora Rodríguez

### Tutora

Msc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 13 de diciembre, 2022





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA

UNAN - MANAGUA

UNAN - MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA – MATAGALPA FAREM 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 de las Pequeñas y Medianas empresas (PYMES) en el departamento de Matagalpa, periodo 2022

### Subtema

Efectos de la pandemia COVID-19 y la cultura organizacional de la Cooperativa Integral de Productores Agroecológicos R.L CIPAE R.L en el departamento de Matagalpa, periodo 2022

### Autores

Br. Harold David Ferrufino Gutiérrez

Br. José Luis Aráuz Castro

Br. René Alejandro Pastora Rodríguez

### Tutora

Msc. Lily del Carmen Soza López

Matagalpa, 13 de diciembre, 2022

## INDICE

DEDICATORIA .....	i
DEDICATORIA .....	ii
DEDICATORIA .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
CARTA AVAL .....	vi
RESUMEN.....	vii
I. INTRODUCCION .....	1
II. JUSTIFICACIÓN .....	5
III. OBJETIVOS .....	6
3.1. Objetivo General: .....	6
3.1.1. Objetivos Específicos: .....	6
IV. DESARROLLO.....	7
GENERALIDADES DE LA EMPRESA .....	7
4.1. Pandemia COVID 19 .....	9
➤ Fases de la pandemia .....	10
➤ Endemia .....	13
➤ Brote .....	14
➤ Epidemia.....	14
➤ COVID 19 en las empresas .....	14
4.1.1. Clasificación de las medidas .....	15
4.1.1.1. Medidas sanitarias .....	16
4.1.1.2. Medidas de seguridad .....	18
4.1.1.3. Medidas operativas .....	21
4.1.1.3. Medidas estructurales .....	24
4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL.....	27
4.2.1.- Elementos de la cultura organizacional .....	28
4.2.1.1. Elementos visibles.....	28
➤ Elementos simbólicos .....	29
➤ Elementos estructurales .....	31
➤ Elementos Materiales .....	33
➤ Elementos Conductuales.....	35
4.2.1.2. Elementos Invisibles y Desarticulados .....	37
4.2.2.- Características de la cultura organizacional .....	39

4.2.2.1. Regularidad en los comportamientos observados:.....	40
4.2.2.2. Normas.....	43
4.2.2.3. Valores predominantes .....	45
4.2.2.4. Filosofía.....	47
4.2.2.5. Reglas .....	49
4.2.2.6. Clima organizacional .....	50
4.2.3.- Dimensiones de la Cultura Organizacional.....	54
4.2.3.1. Innovación y aceptación del riesgo .....	55
4.2.3.2. Atención al detalle .....	56
4.2.3.3. Orientación a los resultados .....	57
4.2.3.4. Orientación a la gente .....	59
4.2.3.5. Orientación a los equipos.....	60
4.2.3.6. Agresividad.....	61
4.2.3.7. Estabilidad.....	61
V. CONCLUSIONES .....	64
VI. BIBLIOGRAFIA .....	65
VII. ANEXOS .....	68

## DEDICATORIA

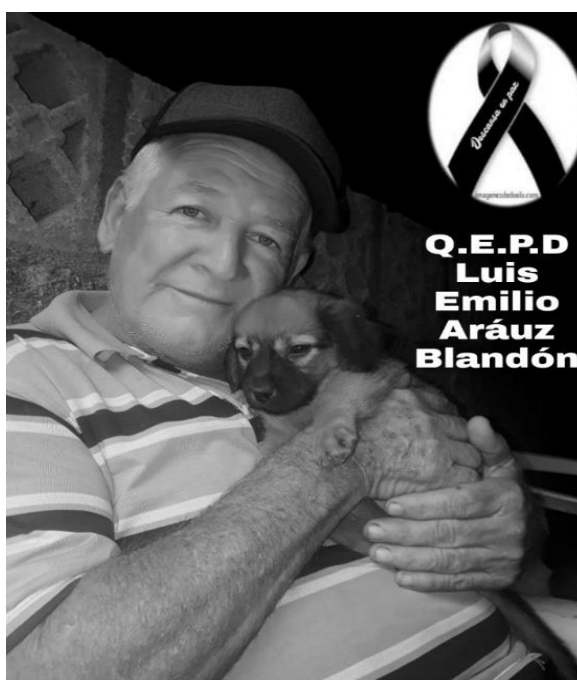
A mi papá

Luis Emilio Aráuz Blandón

A ti, exclusivamente a ti, que merecías estar presente en el momento de tu vida y la mía que tanto esperaste. Por aquellos desvelos, por tu resiliencia, por demostrarme de lo que es capaz el amor incondicional de un padre y de enseñarme, aun en tu ausencia, de lo que yo puedo lograr

Escribo esta dedicatoria como principio del recuerdo a mi perseverancia, a que los tiempos oscuros mejoraran hasta hacerse claros y cálidos.

De mi para ti, hasta el cielo...



05-08-1961 / 10-03-2022

Me sonríes desde el cielo, lo sé... ¡te amo papá! Te extraño y esto va por ti...

*Br. José Luis Arauz Castro*



## DEDICATORIA

Dedico mi tesis a Dios, primeramente, quien me ha guiado y me ha dado fortaleza para seguir adelante, por darme las fuerzas para culminar esta meta. Su amor y bondad no tienen comparación alguna; me permitiste llegar hasta aquí que sin tu ayuda no sería posible y cuando pase por malos momentos, caí en razón y me di cuenta que tú lo permites para que mejore como persona y crezca en distintos aspectos.

A mis viejos queridos, mis padres por su apoyo incondicional que se esforzaron todos los días para proveerme lo necesario para que yo estudiara, por creer en mí, cuando otros daban comentarios negativos de mí y de mi carrera. A mis hermanas que siempre estuvieron pendiente de mi para brindarme su apoyo en el desarrollo de este proceso académico, a mis tías que siempre me brindaron buenos consejos y recomendaciones para mejorar, a mis amigos que fueron mi refugio cuando las cosas no se salían bien y me sentía frustrado ayudaron a mejorar mi estado de anímico.

*Br. Harold David Ferrufino Gutiérrez*

## DEDICATORIA

A Dios:

Por brindarme la sabiduría, paciencia, entendimiento, perseverancia y la fuerza necesaria para poder concluir este largo pero fructífero proceso.

A mis padres:

Alicia Del Carmen Rodríguez Peña y Álvaro Antonio Pastora Acuña. Por ser mi apoyo incondicional en este largo y difícil camino, por ser mi motor y mis guías para nunca darme por vencido, por dar las palabras correctas cuando el proceso se volvía cada vez más difícil, por enseñarme que con esfuerzo y dedicación se pueden vencer nuestros obstáculos. Hoy gracias a todos sus esfuerzos podemos ver como se cumplen uno de nuestros más grandes sueños.

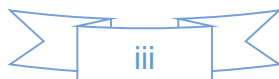
A Nuestros maestros:

Por brindarnos los conocimientos necesarios para poder desarrollarnos como excelentes profesionales, por ser una parte muy importante de nuestro proceso formativo para poder llegar hasta este punto.

A Mis amigos:

En este largo y complicado camino. Que han sido una bendición, un apoyo muy grande en momentos que se llegó a perder la confianza y las ganas de continuar este camino. Agradeceré siempre las palabras de aliento y el tiempo que se tomaron para brindar su apoyo incondicional, a pesar de no compartir lazos sanguíneos siempre serán parte de mi familia.

*Br. René Alejandro Pastora Rodríguez*





## AGRADECIMIENTO

Agradecemos infinitamente a Dios, por darnos la sabiduría, paciencia, entendimiento, perseverancia y la fuerza necesaria para llegar hasta este punto en nuestras vidas.

A nuestros padres, y familiares por ser la luz de nuestros caminos, nuestros ejemplos y motivos para seguir adelante, aunque el camino se ponía cada vez más difícil. Por ser nuestro apoyo incondicional y nuestros primeros maestros de la vida. Por enseñarnos lo más valioso de esta vida y que, aunque fallará lo más importante era levantarse y aprender de ello.

A nuestra tutora Msc. Lily del Carmen Soza López, por ser nuestra guía, quien nos ha tendido su mano y con su sabiduría nos ha apoyado para la realización de este trabajo. Agradeciéndole infinitamente el tiempo que nos ha dado para transmitarnos un poco de sus diversos conocimientos, y que con su esfuerzo, experiencia, dedicación y paciencia se pudiera concluir esta etapa.

Gracias a nuestra universidad UNAN FAREM Matagalpa, por permitirnos convertirnos en ser profesionales en algo que nos apasiona y que realmente nos llena de orgullo.

A cada maestro que hizo parte de este proceso integral de formación, que deja como producto terminado este grupo de graduados, y como recuerdo y prueba viviente en la historia, esta tesis, que perdurará dentro de los conocimientos y desarrollo de las demás generaciones que están por llegar.

Nuestro agradecimiento también va dirigido hacia la Lic. Lesby Lileana García Hidalgo, y el administrador de la Cooperativa Integral de Productores Agroecológicos R.L “CIPAE R.L”, Don Denis García, por haber aceptado que se realizara nuestra tesis en su prestigiosa empresa.

Agradecemos a todos los que fueron nuestros compañeros de clases durante todos los niveles de universidad, ya que, gracias al compañerismo, amistad, y apoyo moral han aportado en un alto porcentaje a nuestras ganas de seguir adelante en nuestra carrera profesional.

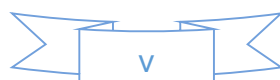
Agradecemos a nuestros amigos, y a todas las personas que de una y otra manera nos apoyaron a lo largo de nuestros estudios.

Finalmente agradecemos a quien lee este apartado, y más de nuestra tesis, por permitir a nuestras experiencias, investigación y conocimiento, incurrir dentro de su repertorio de información mental.

*Br. René Alejandro Pastora Rodríguez*

*Br. Jose Luis Ariáuz Castro*

*Br. Harold David Ferrufino Gutiérrez*





UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN-MANAGUA

FACULTAD REGIONAL MULTIDISCIPLINARIA MATAGALPA

UNAN FAREM MATAGALPA – UNAN MANAGUA

### CARTA AVAL

El suscrito Tutor, por este medio hace constar que el trabajo investigativo de Seminario de Graduación, presentado por los Bachilleres: Br. José Luis Arauz Castro (No. Carnet 17600688), Br. René Alejandro Pastora Rodríguez (No. Carnet 17601689) y Br. Harold David Ferrufino Gutiérrez (No. Carnet 15061479), 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 Cooperativa Integral de Productores Agroecológicos R.L - CIPAE R.L ” en el 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 la Cooperativa Integral de Productores Agroecológicos R.L - CIPAE R.L ”, 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

En el presente trabajo investigativo se analizó los efectos de la pandemia COVID-19 y la cultura organizacional de la Cooperativa Integral de Productores Agroecológicos R.L “CIPAE R.L”. A. Con el fin valorar los cambios que provocó el COVID-19 en las empresas y las normas de bioseguridad que se aplicaron para adaptarse al contexto reduciendo el riesgo de contacto, generando un entorno seguro para colaboradores, clientes y proveedores con las adecuaciones realizadas en los procesos y en la infraestructura de la Cooperativa. Es de gran importancia conocer cómo se comportaban las organizaciones en esta pandemia, ya que fue un gran reto para la administración las estrategias a implementar para poder seguir operando protegiendo a su principal recurso. Como principal conclusión se puede decir que en cuanto a las conductas de los colaboradores su comportamiento aún después de la reducción de contagios, siguen siendo cuidadosos y continúan acatando las medidas. Por otro lado, sus sistemas de comunicación a raíz de la pandemia cambiaron en el sentido que se usa de una forma más habitual las tecnologías de comunicación como las redes sociales, video llamadas, reportes estadísticos digitales a los clientes, facturación y pagos en línea, todo para evitar desplazamientos.

Palabras Claves:

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

## I. INTRODUCCION

En el presente trabajo de investigación científica, se abordó el tema de la pandemia COVID 19 y la cultura organizacional en la Cooperativa Integral de Productores Agroecológicos R.L “CIPAE R.L”.

La pandemia es considerada como uno de los mayores desafíos de nuestra historia, por ser una de las mayores crisis de salud con una cifra considerable de casos confirmados y muertes. Debido a ello, las empresas en todo el mundo se vieron forzadas a implementar métodos para continuar con su trabajo ante esta crisis, y esto, requirió de un esfuerzo extra, impulsado por una cultura organizacional firme que sirviera de base para poder tomar acciones pertinentes y eficaces para hacerle frente a este fenómeno.

En dicho trabajo se investigó sobre las generalidades de la pandemia COVID-19 con la finalidad de tener una idea más general de las implicaciones que trajo con su aparición repentina dicho virus. De manera que conociendo la importancia de la capacidad de respuesta ante dicha afectación y manejando la teoría de la antes mencionada, se abriera la posibilidad de describir de una forma más acertada el impacto del Covid-19 en la cultura organizacional de la empresa.

La investigación se realizó con la finalidad de analizar los efectos de la pandemia COVID19 en la cultura organizacional, así mismo resaltar las medidas de bioseguridad implementadas durante dicho transcurso de tiempo. Además de describir una situación de un antes y un después de la empresa. Para determinar los cambios generados en su cultura organizacional a raíz de la aparición de este fenómeno.

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

Como parte del proceso de esta investigación, fue necesario conocer algunos antecedentes relacionados con la temática, entre los cuales se consultaron los siguientes:

En San Buenaventura Medellín, Colombia, se desarrolló 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 COVID 19 en una empresa del sector manufacturero. Llegando a la conclusión de que fue más la afectación de la cultura organizacional en lo que respecta a los elementos formales o expresivos que sobre los elementos nucleares, dejando los valores como aquel aspecto que solo pocos sujetos percibieron cambiantes. Se destacan entonces cambios en la tecnología, la decoración de los espacios, las formas de vestir, la distribución de los espacios, los personajes más influyentes, el estilo comunicacional y los rituales. (Lopez, 2021)

En Costa Rica, se desarrolló 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 COVID-19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica”, con el objetivo principal de Determinar cuál ha sido el impacto organizacional que ha tenido la pandemia COVID-19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera. Llegando a la conclusión de que con la crisis sanitaria del COVID-19, la mayoría de los establecimientos presentan una cultura de innovación y toma de riesgos. Esto se debe al cambio en la forma de operar y las restricciones sanitarias que, en su momento, el Gobierno tomó para hacerle frente a la crisis. Con esto, los negocios tuvieron que buscar formas para seguir operando y acatar las medidas sanitarias. (Castro, 2020)

En Valencia, España, se desarrolló una tesis para optar al título de doctor en psicología de los recursos humanos, 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 principal objetivo de contribuir al desarrollo de la investigación académica en la temática de cultura y su impacto sobre el rendimiento a través del clima y la reflexividad, Llegando a la conclusión de valorar la importancia de 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. (Mellan, 2017)

En Santiago, Chile, se desarrolló un documento de proyecto, con el tema “La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales”, llegando a la conclusión de que La crisis sanitaria del COVID-19 afecta las tendencias vigentes en los mercados laborales muchas de ellas, si bien no todas, relacionadas con el cambio tecnológico caracterizado por la digitalización tanto en el corto como en el largo plazo. En el corto plazo (durante la vigencia de fuertes medidas de contención) destacan la destrucción de empleos, la transformación de la manera de trabajar, sobre todo la aplicación del teletrabajo, y la generación de empleo, sobre todo en actividades que cubren necesidades básicas, algunas de ellas facilitadas por plataformas digitales. Muchos de estos cambios profundizan la desigualdad, pues hay mayores riesgos de perder el empleo para personas con menores niveles de educación, miembros de hogares de bajos ingresos y de minorías étnicas, etc., tal como la digitalización amenaza abrir y profundizar brechas laborales entre personas de diferentes niveles de habilidades digitales. (Arevalo, 2020)

En Lima, Perú, se desarrolló una tesis para optar el Grado Académico de Doctor en Ciencias Administrativas, con el tema “La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún”, con el objetivo principal de Determinar la relación entre la Cultura Organizacional y el Desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún de la provincia de Manabí-Ecuador, con el propósito de recomendar un modelo de evaluación del desempeño para el sector manufacturero del atún. Llegando a la conclusión de que si la empresa logra implantar cambios en su cultura y que ésta centra su interés en el ser, entendido como los colaboradores, en primer lugar y luego a la optimización de los recursos económicos, puede lograr más aporte por parte del personal y el crecimiento en conjunto va a ser de mayor trascendencia. (Guevara, 2018)

En Lima, Perú, se desarrolló una tesis para optar el título profesional de licenciada en turismo y hotelería, con el tema “impacto de la covid-19 en el vínculo laboral de los agentes de Costamar Travel Oficina Alcanfores, 2020”, con el objetivo principal de Describir el impacto de la COVID-19 en el vínculo laboral de los agentes de Costamar Travel Oficina Alcanfores, en el 2020. Llegando a la conclusión de la productividad y la eficiencia ha aumentado realizando el trabajo remoto en casa, en comparación del trabajo en oficina, ya que los Agentes no sienten la misma presión de ser el mejor en el área. Cuentan con un espacio acondicionado para trabajar sin distracciones, y con más tiempo evitando el lapso que transcurre al desplazarse a la oficina y padecer el tráfico, por otro lado, se sienten más eficientes llegando a presentar iniciativas y reportes de ventas. (Fuentes, 2021)

Se realizó un seminario de graduación en la ciudad de Matagalpa, Nicaragua 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 COVID 19, en el departamento de Matagalpa, 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 COVID 19 en el municipio de Matagalpa, año 2021 llegando a la conclusión de que las medidas implementadas por la empresa claro son medidas sanitarias, medidas de seguridad y medidas estructurales dentro de las cuales se tienen áreas de mejoras para aumentar la seguridad percibida de los clientes dentro de las instalaciones, así como destacar que los clientes tienen aceptación de las medidas implementadas por la empresa pero a su vez son exigentes. (Garcia, Blandon, & Molinares, 2022)

Los antecedentes, permiten evidenciar que la Pandemia COVID 19 modificó significativamente la cultura organizacional con la implementación de distintas medidas generó cambios de actitudes, relaciones entre colaboradores, nace la necesidad del uso de teletrabajo; y que la innovación y darles más valor al colaborador juegan un rol muy importante para lograr mantener a flote a una organización.



## II. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación, aborda la problemática de la pandemia COVID 19 que enmarca la realidad de la sociedad y que ha generado muchos efectos, cambios y desafíos en esta, a razón de dicha situación, se realizó este estudio que permite centrarse principalmente en comprender los efectos de la pandemia del Covid19 en los diferentes elementos de la cultura organizacional de la Cooperativa Integral de Productores Agroecológicos R.L “CIPAE R.L”.

Para comprender de una manera más certera el impacto generado por la pandemia del Covid-19, se brinda un análisis descriptivo permitiendo obtener así información clara y concisa relacionada a cada uno de estos efectos generados y la manera que estos transformaron la cultura de la empresa en todos sus ámbitos y sentidos.

La temática de investigación es un elemento de mucha relevancia, para valorar cómo la pandemia del COVID 19, trascendió y generó efectos en la cultura organizacional de la empresa, con la finalidad de conocer y analizar dichos efectos en la empresa, además del impacto que generaron los cambios en su funcionamiento y consecución de objetivos a corto o largo plazo.

Esta investigación servirá como fuente de información para generar una comprensión más sencilla sobre los cambios que fueron necesarios para contrarrestar los efectos negativos de la pandemia COVID-19, de forma que el mismo servirá para ayudar a que los colaboradores puedan conocer las transiciones y cambios que se fueron realizando conforme fue transcurriendo el tiempo, para facilitar la creación de nuevas ideas o técnicas en los procedimientos de la empresa, permitiéndoles a los investigadores crecer como profesionales y de igual forma dejando un antecedente para las generaciones futuras.

### III. OBJETIVOS

#### 3.1. Objetivo General:

Analizar los efectos de la Pandemia COVID-19 en la Cultura Organizacional de la Cooperativa Integral de Productores Agroecológicos R.L CIPAE R.L en el departamento de Matagalpa, periodo 2022.

#### 3.1.1. Objetivos Específicos:

- Determinar las medidas de bioseguridad implementadas durante la pandemia COVID-19 en la Cooperativa Integral de Productores Agroecológicos R.L “CIPAE, R.L” en el departamento de Matagalpa, período 2022.
- Describir la cultura organizacional de la Cooperativa Integral de Productores Agroecológicos R.L “CIPAE, R.L” en el departamento de Matagalpa periodo 2022
- Valorar los cambios en la cultura organizacional a raíz de la pandemia COVID-19 en la Cooperativa Integral de Productores Agroecológicos R.L “CIPAE, R.L” en el departamento de Matagalpa, periodo 2022.

## IV. DESARROLLO

### GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Cooperativa Integral de Productores Agroecológicos R.L

#### **CIPAE R.L**

##### **Reseña histórica de la empresa**

Surge a finales del año 2017, con el fin de ayudar a los productores por parte de 2 familias (García y Úbeda), quienes solicitaron los requisitos necesarios para la puesta en marcha de dicha cooperativa, y cumplir con mismos requerimientos. Al comienzo, comenzaron con 32 asociados, y conforme al paso del tiempo, y los éxitos obtenidos, aumento dicha cifra hasta llegar a 54 asociados.



Figura 1. Logotipo de la empresa

Fuente: tomada por los investigadores

Esta cooperativa se centra en ayudar al productor y sirve como canal al facilitar la venta de café, mejorando la calidad de vida de los productores.

##### **Misión de CIPAE R.L:**

Apoyar el desarrollo de los asociados a través de la comercialización del café, garantizando la calidad del producto y mejorando la calidad de vida de las familias productoras.

##### **Visión de CIPAE R.L:**

La cooperativa se posiciona nivel internacional como una organización Cooperativa de primer grado, apoyando el desarrollo agroecológico y protegiendo el medio ambiente.

## Dirección:

Está ubicado en el kilómetro 115 de la carretera de Sébaco Matagalpa, localizado geográficamente en el departamento de Matagalpa, la segunda zona mayor productora de café de altura en Nicaragua.

## Estructura organizacional

En base al tipo de actividad económica que realiza Beneficio CIPAE R.L y a medida que va creciendo la empresa de la mano con la demanda del mercado, la estructura organizacional se reformó de la siguiente manera:

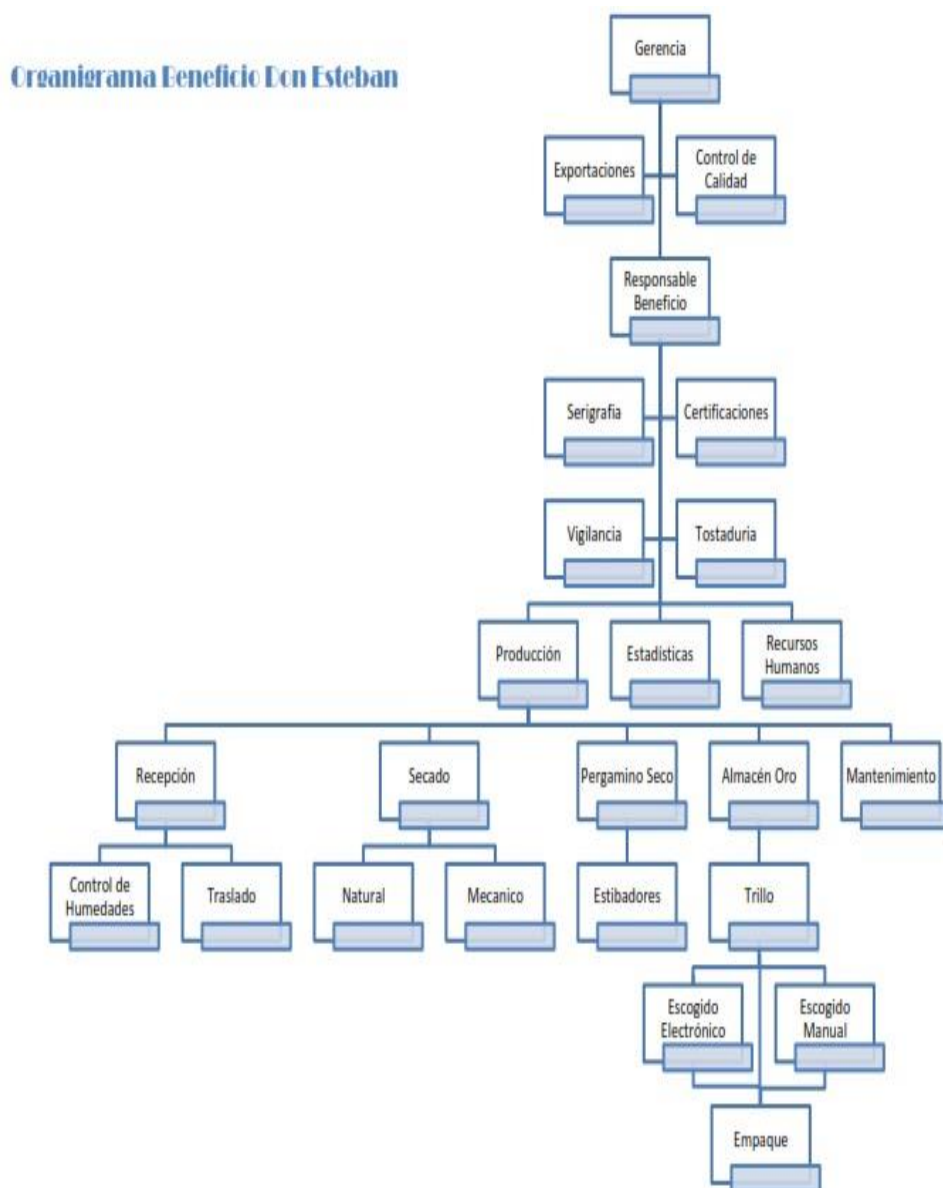


Figura 2. Estructura organizacional

Fuente: tomada por los investigadores a partir de autorización del gerente

#### 4.1. Pandemia COVID 19

La enfermedad por el coronavirus es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS). Cabe destacar que la cepa de coronavirus (2019-nCoV) que se originó por primera vez en Wuhan (China) el 31 de diciembre en el año 2019 y la cual no se conocía previamente, esta se expandió con rapidez a varios países del mundo, al mismo tiempo afectando a cientos de miles de personas en todos los continentes, causando un gran número de muertes durante su recorrido y lo que ha generado unir los mayores esfuerzos trabajando día a día para frenar su expansión y efectos en la población. (Organización Mundial de la Salud , 2020)

Por lo que como Organización Mundial de la Salud (OMS), se le declaró oficialmente como una pandemia, desde el pasado 11 de marzo del año 2020.

El nuevo COVID-19 afecta a diferentes personas de forma distinta. La mayoría de individuos infectados desarrollarán una enfermedad de leve a moderada y se recuperarán sin necesidad de hospitalización, en otros casos no es así, a continuación, sus principales síntomas son los siguientes:

Los más comunes son la fiebre, tos, cansancio y pérdida del gusto o el olfato. Los menos comunes son: dolor de garganta, dolor de cabeza, dolores y molestias, diarrea, erupción en la piel o decoloración de los dedos de las manos o pies, ojos rojos o irritados. Y los más graves son: Dificultad para respirar o falta de aire, pérdida del habla o la movilidad, o confusión, dolor en el pecho.

##### ➤ Transmisión del COVID 19

El virus puede transmitirse desde la boca o nariz de una persona infectada en pequeñas partículas líquidas cuando tose, estornuda, habla, canta o respira. Estas partículas van desde gotículas respiratorias más grandes hasta los aerosoles más pequeños. Es importante adoptar buenas prácticas respiratorias, por ejemplo,

tosiendo en la parte interna del codo flexionado, y quedarse en casa y auto aislarse hasta recuperarse si se siente mal.

➤ Implementación de la Cuarentena y qué papel juega en la prevención del COVID 19

Cuarentena es la separación y restricción de movimientos impuesta a una persona que puede haber estado en contacto con una fuente de infección pero que no tiene síntomas. El objetivo es lograr que, en el caso de que la persona se hubiera infectado, no transmita a su vez la infección a otros. La realización de cuarentena sólo tiene sentido para aquellas enfermedades que se pueden transmitir durante el periodo asintomático, es decir, antes de que la persona muestre síntomas de enfermedad. Sobre la base de la información que se maneja actualmente se ha establecido una cuarentena de 14 días. (Organización Mundial de la Salud , 2020)

Según el aporte brindado anteriormente, el coronavirus comprende una serie de virus con síntomas respiratorios, su origen se da en diciembre del 2019 en Wuhan China, provocó una rápida propagación a nivel nacional y global. La OMS reconoce oficialmente al coronavirus como una pandemia el 11 de marzo del 2020. Entre los síntomas más comunes se presentaban síntomas respiratorios (Tos, gripe y pérdida de olfato o del gusto) acompañados de fiebre. Entre los síntomas menos comunes se presentan dolores a niveles generales, acompañados de cuadros diarreicos, erupciones en la piel, decoloración de la piel e irritación en los ojos. En cuanto a los síntomas de mayor gravedad encontramos problemas de respiración, pérdida de la movilidad u habla, acompañados de dolores de pecho.

➤ Fases de la pandemia

Son medidas sociales para reducir la frecuencia de contacto entre las personas para disminuir el riesgo de propagación de enfermedades transmisibles como el COVID 19, también son todas aquellas que sirven para proteger eficazmente la vida y salud de los trabajadores (Secretaria de Salud, 2019)

## Fase 1 preparación

“La primera fase de atención de pandemia es la de preparación, cuando apenas se empieza a conocer y estudiar al agente infeccioso y la Organización Mundial de la Salud (OMS) declara la pandemia y urge a los países para que se preparen ante la llegada del virus”, (Romero, 2021)

Según el autor. La primera fase de una pandemia es la preparación, se da cuando se está comenzando a conocer y estudiar al agente infeccioso u organismo, posteriormente la OMS declara como pandemia y esto ocasiona que los países tomen medidas preventivas para disminuir el impacto de la misma.

## Fase 2 contención

“Luego está la fase de contención, en la que se debe hacer lo necesario para que el agente infeccioso no ingrese al país o que una vez que ingrese al territorio, se reduzca “al mínimo posible” la probabilidad de extensión de la epidemia; expresó el epidemiólogo de la Universidad Nacional”, (Romero, 2021)

Según lo expresado anteriormente. La fase de contención consiste en crear un panorama en el cual la infección no tenga la posibilidad de entrar a un territorio determinado, y la propagación de la misma tenga una probabilidad mínima de extenderse sobre su territorio. Aquí se hace mención a la intervención del estado para evitar de la mejor manera que un agente infeccioso ingrese al país.

## Fase 3 Transmisión comunitaria

“Una vez que ya no se puede contener más, porque el esparcimiento de casos se hizo muy grande, se habla de transmisión comunitaria. Además, en esta fase se pierde el rastro de contagios, pues hay pacientes con el virus que no tuvieron contacto con una persona infectada ni poseen antecedentes de viaje”, (Romero, 2021)

Con respecto a lo anterior expresado. Una vez que se tomaron las medidas y no se logró contrarrestar o contener la infección, se habla de transmisión comunitaria. En el mismo se pierde el rastro de casos o contagios numéricamente hablando, ya

que los contagios se pueden dar aún sin haber viajado o anteriormente tener contacto con algún infectado.

#### Fase 4 Transmisión sostenida

“Después está la transmisión sostenida, etapa en la que se producen grandes brotes de transmisión que afectan a muchas ciudades y la enfermedad se contagia “exponencialmente””, (Romero, 2021)

Según (Romero, 2021), cuando un país ya se encuentra en los procesos de transmisión comunitaria y sostenida, se debe intentar controlar la situación para que no haya una tasa de reproducción más alta. También, en estas etapas, el virus evoluciona y genera nuevas variantes.

De acuerdo a lo anterior. La etapa de transmisión sostenida, es la fase en la que los brotes de transmisión se propagan de manera muy significativa. Se da una afectación en grandes cantidades en territorios específicos. Cuando un país técnicamente fue incapaz de contener la transmisión comunitaria y sostenida, se debe tratar de controlar mediante la implementación de mayores restricciones u acciones que hagan que los números de contagios disminuyan y a su vez sea menos probable la evolución del virus.

#### Fase 5 Mitigación

“Luego continúa la fase de mitigación, en la cual se trabaja en la implementación de medidas de control para paliar los efectos negativos de la pandemia”, (Romero, 2021)

“Hay que entrar en la mitigación de los efectos negativos porque esto produce una serie de cosas adicionales como el desgaste en los servicios de salud, el desempleo, el efecto sobre las cadenas de producción y todas esas cosas que están asociados al efecto sanitario”, mencionó el epidemiólogo (Romero, 2021)



Con respeto a lo anterior resaltado. La mitigación comprende acciones de control para contrarrestar los efectos negativos de la pandemia, que conlleva en gran parte, y se vio reflejado, en el aumento del desempleo, ya que muchas empresas no podían seguir operando con la misma cantidad de trabajadores, y a su vez, un importante consumo de servicios sanitarios, que en gran medida fue de mucho agotamiento para las instituciones

## Fase 6 Recuperación

“La última fase es la de recuperación. Este ciclo arranca cuando ya se controlaron las epidemias a lo interno de cada país para recuperar los sistemas de salud, la economía, etc.”, (Romero, 2021)

De acuerdo con lo anterior, la fase de recuperación es aquella en la cual se logra tener dominio sobre la epidemia en el país, se logra frenar los casos de propagación, y así retomar la gestión efectiva de la economía de un país, todo esto mediante asegurar el control de los sistemas de salud, para poder brindar una atención efectiva de los casos con el tratamiento adecuado, en el caso de las vacunas, y otras medidas.

### ➤ Endemia

Es el término que denota la presencia habitual de una enfermedad o un agente infeccioso en una determinada zona geográfica o grupo de población. (Martí, 2007)

Se define «endemia» cuando existe un número usual o esperado de casos de una enfermedad en un área geográfica o una población específica. (Horcajada & Padilla, 2012)

Según el aporte de los autores, una endemia consiste en una enfermedad que tiene un campo de contagio en un área geográfica y la misma tiene un número de contagios esperado, es decir que la misma tiene una presencia regular, además de una estimación de futuros contagios por lo que rara ocasión se sale de control el manejo de la misma.

➤ Brote

Un brote epidémico es una clasificación usada en la epidemiología para denominar la aparición repentina de una enfermedad debida a una infección en un lugar específico y en un momento determinado. (Pulido, 2020)

Es la aparición de dos o más casos de la misma enfermedad asociados en tiempo, lugar y persona. (Martì, 2007)

Según lo anterior expresado, un brote epidémico, se considera una aparición repentina o espontanea de una enfermedad, virus, entre otros, en un determinado tiempo y territorio.

➤ Epidemia

Se cataloga como epidemia cuando una enfermedad se propaga activamente debido a que el brote se descontrola y se mantiene en el tiempo. De esta forma, aumenta el número de casos en un área geográfica concreta. (Pulido, 2020)

Es la aparición, en una comunidad o región definida, de casos de una enfermedad (o de un brote) con una frecuencia que claramente rebasa la incidencia normal prevista. (Martì, 2007)

De acuerdo a lo expresado por el autor, una epidemia, es una propagación a nivel más general y el mismo brote provoca que sea muy complicado contenerlo, de forma que se da un aumento significativo de contagios como consecuencia de la aparición de casos de una enfermedad u brote, con una frecuencia de contagios anormal o fuera de lo esperado.

## 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. (Organización Internacional del Trabajo, OIT, 2020)

Según lo expresado anteriormente, la pandemia COVID-19 provocó consecuencias sin precedentes y su efecto se resiente a nivel mundial, el mundo del trabajo se vio afectado negativamente por la amenaza para la salud pública que implicó la aparición tan repentina de la pandemia, las secuelas a nivel económico y social ponen en peligro los medios de vida a largo plazo y el bienestar de millones de personas, ya que el mercado laboral se volvió mucho más complejo y el desempleo tuvo grandes repercusiones en las economías y las empresas, incluidas las cadenas de suministro mundiales, causando una interrupción generalizada de fabricación y distribución de productos o servicios. Llegados a este punto cada gobierno, empleador y trabajador desempeña un papel fundamental para poder superar las adversidades que ha significado la aparición de la pandemia, además de minimizar los efectos negativos a largo plazo y que paulatinamente se vaya garantizando una mayor estabilidad laboral.

#### 4.1.1. Clasificación de las medidas

Conocer las fases en la propagación de la enfermedad permite determinar compromisos e impacto social y ver las acciones necesarias para limitar su expansión. (OMS, 2019)

#### 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”, según (Organización Mundial del Comercio, OMC, 1998)

- Utilizar mascarilla y darle el uso adecuado, especialmente en:
  - a) Interiores
  - b) Lugares concurridos.
- Lávate las manos con frecuencia con:
  - a) Agua
  - b) Jabón
  - c) Desinfectante a base de alcohol.
- Cuando tosas o estornudes, cúbrete la nariz y la boca con el codo flexionado o con un pañuelo.
- Evita tocar tus ojos, nariz y boca.
- Distanciamiento Social, mínimo un metro de la otra persona.
- Limpieza y desinfección de áreas de concurrencia:
  - a) Objetos de trabajo.
  - b) Escritorios
  - c) Mesas
  - d) Teclados.
  - e) Teléfonos
  - f) Dinero.
- Si no te encuentras bien quédate en casa
- Inmunización contra COVID 19.

Con relación a lo mencionado por la OMC, se entiende por medidas sanitarias a un conjunto de normas preventivas orientadas al fin primordial y principal de proteger y garantizar la salud de las personas. Para lograr el cumplimiento de los objetivos de dicha medida, se debe realizar limpieza en los lugares de trabajo, y con ello, implica los objetos que se encuentren en ello, como un escritorio, y todos los artículos que

puede contener en él. Siguiendo esta misma línea, se hace hincapié en el lavado de manos del personal antes de empezar la jornada laboral, y al concluir esta misma. Estas medidas fueron aplicadas por las organizaciones a nivel mundial, y se convirtieron en un hábito, ya que, para ellos, fue requisito indispensable para salvaguardar las vidas de muchas personas y así volverlos como una rutina que vive hoy en el día a día actual en las empresas a nivel mundial.

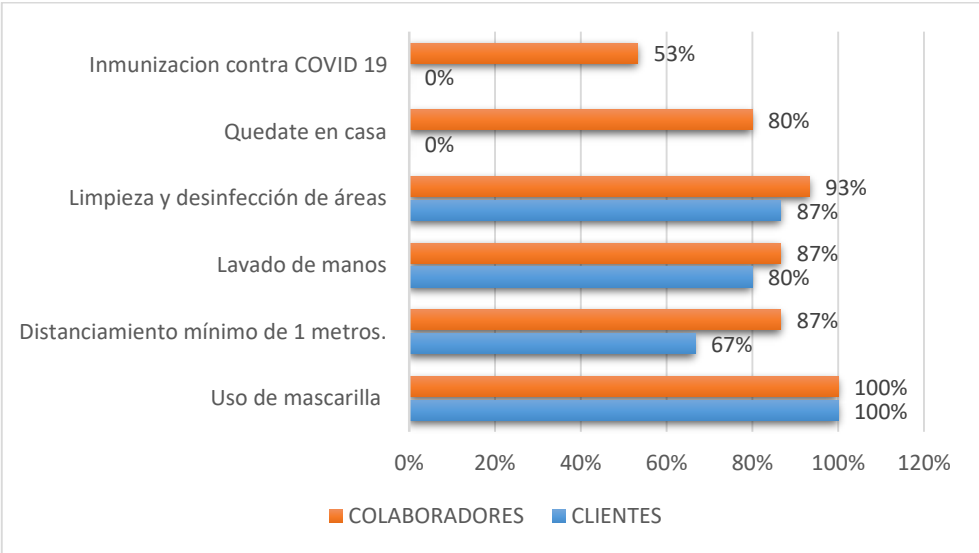


Gráfico No 1: Medidas sanitarias

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

Para conocer qué medidas sanitarias fueron implementadas en la cooperativa CIPAE R.L a raíz de la pandemia COVID 19, el 100% de los colaboradores, y el 100% de los clientes respondieron que se implementó el uso de la mascarilla. El 87% de los colaboradores y el 67% de los clientes respondieron que se implementó el distanciamiento de 1 metro. El 87% de los colaboradores y el 80% de los clientes respondieron que se aplicó el lavado de manos. El 93% de los colaboradores y el 87% de los clientes indican que hubo limpieza y desinfección de las áreas. El 80% de los colaboradores indicaron que se implementó quédate en casa. El 53% de los colaboradores respondieron que se pidió la inmunización contra el COVID 19.

Al respecto, el gerente expresó que, en la cooperativa de café CIPAE R.L se implementaron medidas como el Uso de mascarilla obligatorio, Distanciamiento social, Durante 2 meses hubo confinamiento, Lavado de manos, La conserje se encarga de

la limpieza y desinfección del área administrativa al comienzo y al final de la jornada laboral

Mediante observación directa, se logró verificar que todas las medidas sanitarias antes mencionadas por colaboradores, clientes y gerente, si fueron implementadas durante la pandemia, y aun después se ha quedado como protocolo de la empresa.

Los resultados anteriores muestran consistencia en las respuestas obtenidas por los colaboradores, clientes y gerente, además de lo observado por los investigadores, ya que se logró corroborar que las medidas indicadas por la OMS fueron puestas en prácticas para disminuir el impacto de la pandemia, con ello lograron reducir al mínimo las pérdidas humanas.

La implementación de medidas sanitarias causo un efecto positivo, ya que con esto fue capaz de garantizar un entorno más seguro para sus colaboradores, clientes y proveedores. Además de qué las mismas quedaron como parte de una rutina diaria, en la cual todos los involucrados en los procedimientos siguen acatando las normas preestablecidas. Tales como: Uso de mascarilla al ingresar a la empresa, lavado de manos, desinfección constante de áreas de trabajo.

#### 4.1.1.2. Medidas de seguridad

Medidas de seguridad son 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. (INATEC, 2018)

- Limitar los desplazamientos, visitas a clientes y reuniones que sean solo estrictamente necesarias.
- Toma de temperatura al acceder a la empresa tanto para:
  - a) Trabajadores.

- b) Clientes
- c) Proveedores.
- Desinfección de manos a las personas que ingresen a la empresa.
- Promover una Buena higiene respiratoria.
- Brindarle equipos de protección a los trabajadores:
  - a) Mascarillas.
  - b) Alcohol en gel o líquido.
  - c) Caretas.
- Evitar las 3C
  - a) Espacios Cerrados
  - b) Espacios Congestionados
  - c) Contactos Cercanos.

Respecto a lo citado por el INATEC, se puede decir que las medidas de seguridad son un conjunto de métodos, maneras y procedimientos aplicados a la consecución de la seguridad física de los trabajadores, y la confiabilidad financiera y tecnológica de las empresas, para generar imperturbabilidad en los colaboradores de una empresa, y los clientes. Siguiendo esta línea, para lograr ese bienestar común, se opta por eludir espacios cerrados, debido a que el COVID 19 se propaga a partir de estar en lugares estrechos. Así mismo, evadir el contacto cercano, para prevenir riesgo de contagio, y se puede tratar por medio del uso de mascarillas.

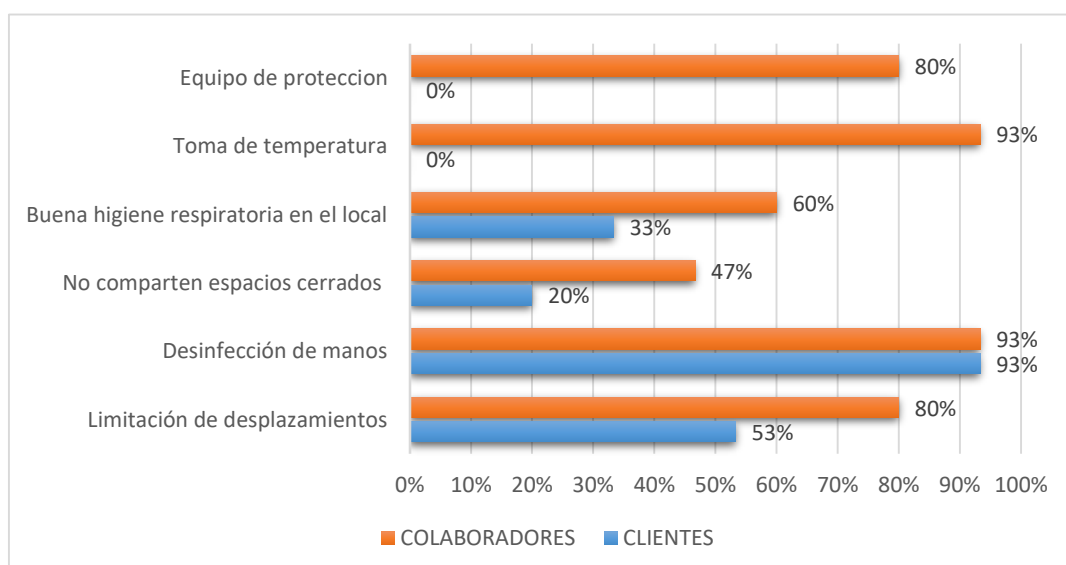


Gráfico No.2: Medidas de seguridad

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

Para conocer qué medidas de seguridad fueron implementadas en la cooperativa a raíz de la pandemia COVID 19, el 80% de los colaboradores y el 53% de los clientes respondieron que hubo limitación de desplazamientos. El 93% de los colaboradores y el 93% de los clientes coincidieron en que se implementó la desinfección de manos. El 47% de los colaboradores y el 20% de los clientes respondieron que no comparten los espacios cerrados. El 60% de los colaboradores y el 33% de los clientes respondieron que hubo una buena higiene respiratoria. El 93% de los colaboradores respondieron que se implementó la toma de temperatura. El 80% de los colaboradores respondieron que se les brindó equipo de protección.

En ese sentido, el gerente expuso que en la cooperativa se tomaron medidas de seguridad como toma de temperatura para ingresar a la empresa, entradas limitadas en todas las áreas tanto para personal operativo, proveedores y clientes, lavado de manos, Si el personal sentía algún síntoma, se recomendaba quedarse en casa hasta que su condición mejorara.

Mediante observación directa, se logró observar que las medidas de seguridad antes mencionadas por colaboradores, clientes y gerente, si fueron implementadas durante la pandemia y aun después se han quedado en la empresa.

Los resultados anteriores muestran consistencia en las respuestas obtenidas por los colaboradores, clientes y gerente, además de lo observado por los investigadores, ya que se logró corroborar que las medidas de seguridad fueron puestas en prácticas, tratando de garantizar una buena higiene respiratoria en el lugar, brindando el equipo necesario para sus colaboradores, y poder garantizar condiciones adecuadas para poder laborar con la máxima seguridad posible y brindarles confianza en su día a día a sus clientes y proveedores.

Las medidas de seguridad adaptadas para la minimización del efecto de la pandemia, tuvieron un efecto positivo. Ya que era necesario encontrar un punto de equilibrio que diera una pauta, entre continuar con las labores y garantizar la seguridad necesaria para no poner en riesgo la integridad de los sujetos de su entorno inmediato. Por ello se pueden notar que medidas de seguridad como: la limitación de



desplazamientos, la desinfección de manos. Y el uso de equipos de protección. Fueron medidas que permanecieron siendo habitualmente aplicadas dentro de la empresa misma, que forman parte de su nueva cultura, y quedaron de forma permanente.

#### 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 (ISOtools, 2015)

- Organización del trabajo
  - a) Distanciamiento de espacio
  - b) Distanciamiento menor a un metro.
  - c) Establecer grupos de trabajo para minimizar el movimiento de personas en el lugar de trabajo.
- Áreas para ingesta de alimentos
  - a) Contar con suficientes sitios de comedor.
  - b) Definir horarios específicos por cuadrillas o grupos para los tiempos de comidas, para evitar aglomeraciones.
  - c) Asegurarse que las personas se sienten con un espacio de por medio entre ellas durante los tiempos de comida (se pueden marcar los espacios para sentarse).
- Vestidores
  - a) Habilitar un espacio definido para vestidores para hombres y mujeres
  - b) Los trabajadores deberán cambiarse de vestimenta al ingresar y al salir.
- Constante Capacitación y sensibilización sobre aspectos de la pandemia.
- Potenciar siempre que sea posible el trabajo a distancia (teletrabajo)

- Solo realizar reuniones esenciales.
- Utilizar canales alternativos para la atención al cliente, que eviten así aglomeraciones.
- Solo dejar entrar a personas con mascarilla.
- Definir protocolo a implementar

Con lo antes mencionado, se puede entender como medidas operativas al grupo de misiones, labores, cambios, y procesos relacionados directamente a la parte interna de una empresa, que les permitan alcanzar de manera más efectiva sus objetivos operacionales en cada área de la organización. Estas medidas fueron de suma importancia para las organizaciones para afrontar la pandemia, justamente cuando esta no era prevista en muchas de ellas, lo cual generó que se volvieran parte primordial para seguir garantizando los procesos de producción, y que actualmente, están de manera permanente en las organizaciones hasta que haya un mejor panorama respecto a la pandemia.

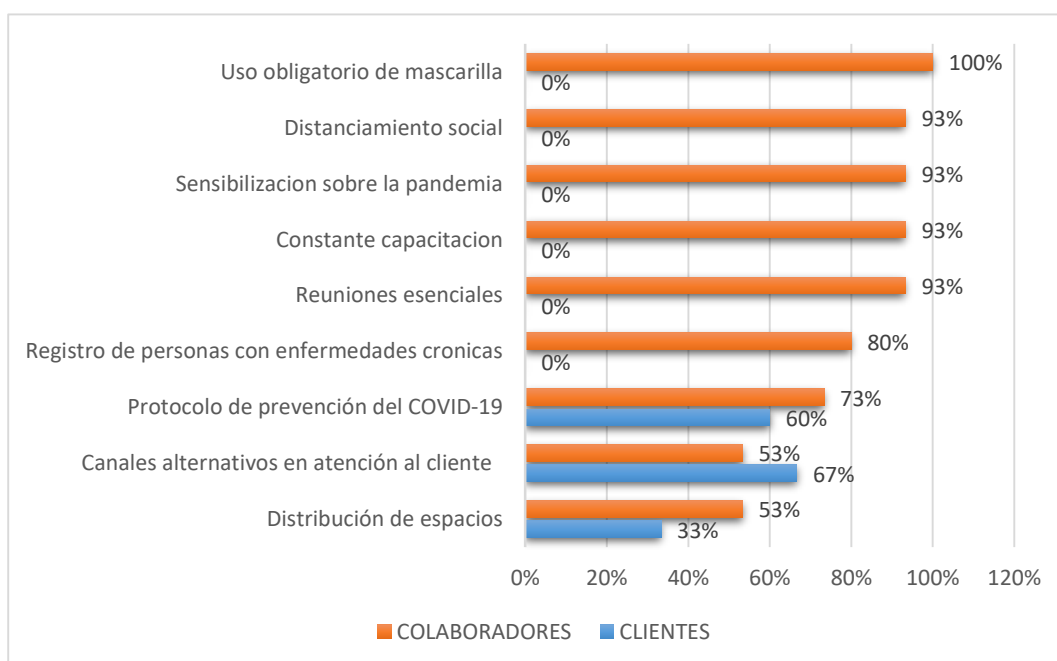


Gráfico Número 3. Medidas operativas

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores y clientes

Para conocer a profundidad las medidas operativas implementadas durante la Pandemia COVID-19. El 100% de los colaboradores señalaron que se aplicó el uso obligatorio de mascarillas en la empresa. El 93% de los colaboradores aseguraron que

existió una pequeña campaña para la sensibilización sobre la pandemia COVID-19 y sus efectos. Igualmente, el 93% de los colaboradores expresaron que se encontraron en constante capacitación sobre las implicaciones de la misma pandemia. El 80% de los colaboradores indicaron que existe un registro de personas con enfermedades crónicas. El 73% de colaboradores y el 60% de clientes señalaron que se manejó un protocolo para la prevención del COVID-19. El 53% de colaboradores y el 67% de clientes afirmaron que se pusieron en práctica canales alternativos para la atención a clientes. El 53% de colaboradores y el 33% de clientes señalaron que hubo una mejor distribución de espacios en la empresa.

De acuerdo con la información obtenida mediante entrevista al gerente, el mismo expresó que hubo un tiempo en el cual Proveedores no entraban a la empresa, de forma que se trabajaba mediante correos electrónicos y llamadas para agendar visitas y recepción de materias primas. Señalaba que el área administrativa implementó el trabajo desde casa. Expresó que, al momento de la contratación del personal, pasan por un programa de capacitación de primeros auxilios. Igualmente hubo campañas para la Sensibilización sobre el COVID 19 a los jefes de patio, y que ellos transmitieran ese mensaje al personal temporal. Afirmaba que se aplicó distanciamiento entre personal temporal de patio a la hora de ir a tomar agua y se estableció como norma no escrita, que, en las pausas de hidratación del personal de patio, solamente podían ir a tomar agua solamente en parejas (2 personas) para evitar la aglomeración del personal, cuando antes de la pandemia iban hasta un grupo de 6 personas en cada pausa de hidratación. Y finalmente optaron a poner señalizaciones sobre el COVID 19

Mediante observación directa se pudo constatar que todas las medidas operativas indicadas, tanto por colaboradores, clientes y gerente si fueron implementadas durante la pandemia COVID-19.

Según los resultados anteriores. Lo expresado por clientes, colaboradores y el gerente mismo, se pudo determinar que existe una relación entre las respuestas brindadas por los anteriores y que efectivamente si se pusieron en práctica nuevos métodos para la realización de los procesos operativos de la empresa. Los cuales llegaron a ser efectivos y lograron reducir los efectos negativos de la pandemia.

Las medidas operativas implementadas para reducir el impacto de la pandemia, generaron un impacto positivo en la necesidad de disminuir los riesgos de contagios, por la cercanía a la hora de llevar a cabo los procesos productivos de la empresa y mejorar los sistemas de comunicación para que la información circulará de una manera más amplia y eficiente al mismo tiempo. Logrando así el objetivo de la empresa que era seguir operando en tiempos de pandemia. Pudiéndose notar que medidas como: el uso obligatorio de mascarillas en la empresa, las campañas para la sensibilización sobre la pandemia COVID-19 y sus efectos, las capacitaciones sobre las implicaciones de la misma pandemia, se mantiene en constante actualización el registro de personas con enfermedades crónicas, se mantuvo el protocolo para la prevención del COVID-19, y se pusieron en práctica canales alternativos para la atención a clientes. Las cuales pasaron a formar parte de un hábito dentro de la empresa, y que aún se practican y forman parte de la nueva cultura de la empresa.

#### 4.1.1.3. Medidas estructurales

“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 en la sociedad y a nivel global como el eje central de generación de las inequidades sociales y de salud.”, (Organización Panamericana de la Salud, OPS, 2020)

Entre estas medidas para contrarrestar el COVID19 están las siguientes:

- Habilitación de lavamanos, para cumplir con el lavado de manos.
- Acondicionar adecuadamente los lugares para ingerir alimentos.
  - a) Comedores
  - b) Cafeterías.
- Instalar vitrales en las áreas de atención al cliente, donde hay más concurrencia de personas.
- Adaptar Vestidores para cambios de vestimenta.

- Adecuar espacios ventilados, para evitar aires acondicionados.
- Garantizar espacio para cumplir con el distanciamiento social.
- Instalación de dispensadores de alcohol y jabón.

Con lo antes mencionado, se puede entender como medidas estructurales aquellas que velan por el bienestar social de las personas a través de la participación colectiva de los ejes políticos, económicos y sociales, mediante la distribución equitativa del poder en la sociedad a nivel global, con el fin de asegurar de la mejor manera posible, la calidad de la salud de la población de una nación, garantías favorables para el estado, su desarrollo económico y productivo. El rol de los gobiernos jugó un papel fundamental en la creación, participación y fomento del desarrollo de estas medidas, y su compromiso con su nación, mediante el apoyo de otras naciones para garantizar el acceso a las vacunas que ayudaron a reducir el impacto de la pandemia.

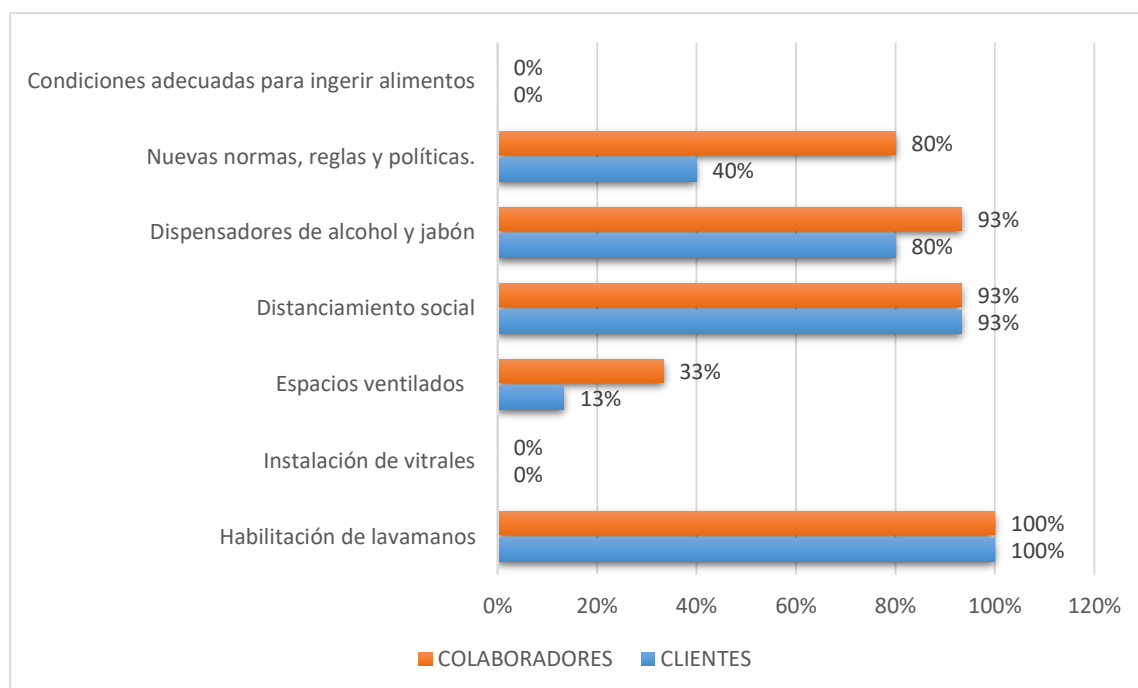


Gráfico No.4 Medidas estructurales

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

De acuerdo a los resultados obtenidos en la encuesta a colaboradores y clientes sobre qué medidas estructurales fueron implementadas en la cooperativa

CIPAE R.L, el 100% de los colaboradores y clientes coincidieron en que se habilitaron lavamanos. El 33% de los colaboradores y el 13% de los clientes respondieron que se cuenta con espacios ventilados. El 93% de los colaboradores y clientes coincidieron en que hubo distanciamiento social. El 93% de los colaboradores y el 80% de los clientes respondieron en que la empresa proporciono dispensadores de alcohol y jabones. El 80% de los colaboradores y el 40% de los clientes respondieron en que hubo nuevas normas, reglas y políticas.

Respecto a ello, el gerente expreso que las medidas estructurales que la empresa había adoptado fueron que se habilitaron lavamanos, dispensadores de alcohol y jabones, distanciamiento social, mayor uso de correos, pagos en línea, llamadas telefónicas para evitar el desplazamiento y aglomeración del personal, en el ámbito administrativo, para clientes y proveedores.

Mediante observación directa, se logró observar que las medidas estructurales antes mencionadas por colaboradores, clientes y gerente, si fueron implementadas durante la pandemia y aun después se han quedado en la empresa.

Los resultados anteriores muestran consistencia en las respuestas obtenidas por los colaboradores, clientes y gerente, además de lo observado por los investigadores, se logró corroborar que las medidas estructurales fueron puestas en prácticas, priorizando garantizar cada medida como una regla obligatoria que debía ser atendida con detenimiento por parte del personal, garantizando así la seguridad de sus trabajadores, quienes iban a hacer lo mismo para los clientes, y todos aquellos involucrados a la empresa, logrando así la ejecución de sus operaciones, ya que la empresa no puede dejar de operar, minimizando así lo máximo posible el impacto de la pandemia, para reducir el riesgo a pérdidas económicas y vidas humanas.

Las medidas estructurales que fueron implementadas para reducir el impacto generado por la pandemia, generaron un efecto positivo, ya que considerando la dificultad de establecer entornos seguros y a la vez teniendo el objetivo de continuar laborando durante la pandemia, se presentó una labor muy complicada pero tomando en consideración las nuevas normas sugeridas por la OMS y aplicadas en la cooperativa, la aplicación estricta de los nuevos reglamentos, distanciamiento social,

y habilitación de herramientas de higiene para asegurar la adecuada desinfección para el personal y demás involucrados con la cooperativa, le permitió a esta misma ahorrarse la tarea de despedir personal, ayudándoles a mantenerse estables económicamente en tiempos de pandemia, y no tener que incurrir en reestructuraciones en su organigrama. Dichas medidas se usan en la actualidad de la empresa y forma parte de su nueva cultura.

En síntesis, la cooperativa frente a la Pandemia COVID-19 puso en práctica las normas de bioseguridad dictadas por la OMS, destacándose normas sanitarias y de seguridad para poder operar, medidas que fueron tomadas a nivel estructural, disponiendo recursos y elementos materiales para evitar el contagio de los colaboradores y clientes.

#### 4.2. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas. Uno de los roles más importantes de la alta administración es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo administrativo. (Kast Fremont & Rosenzweig, 2003)

Otra concepción es la que señala que la cultura organizacional constituye: Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización; una atmósfera psicológica constituida por características que distinguen a una organización de otra y que influyen en el comportamiento de las personas en la organización, y el resultado de aspectos formales e informales de la estructura como los sistemas de control, las reglas, las normas y las relaciones interpersonales". (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2002)

Según lo antes expuesto, la cultura organizacional es conjunto de valores, mitos, costumbres, creencias, formas de comunicación e ideas, que son parte de los individuos que conforman a una organización, y lo manifiestan en su día a día, en la forma de trabajar y funcionar de una empresa. Es por ello el importante rol que este juega la cultura organizacional, ya que busca disminuir diferencias entre grupos de trabajadores, y con esto, poder llevar los objetivos individuales hacia la consecución de los objetivos organizacionales planteados por la empresa, al lograr una mejor comunicación entre ellos, y fortalecer las relaciones interpersonales.

#### 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 los encontramos en todas partes.

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: (Hernandez Vargas, 2007)

##### 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., localizada a nivel más profundo. Estos elementos visibles explican cómo y por qué se hacen las cosas.

Lo planteado anteriormente, conlleva a decir que los elementos visibles son aquellos aspectos ocultos, informales en la vida de una empresa. Pueden incluir sentimientos compartidos, percepciones y actitudes, así como una serie de valores compartidos sobre la naturaleza humana, la naturaleza de las relaciones humanas y lo que puede recordar o recordará la organización.



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

➤ 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.

En ese sentido, se puede decir que los elementos simbólicos son aquellos que se relacionan con los valores corporativos y filosofía empresarial, algo interno dentro de las organizaciones y abarca mitos que se crean desde el externo de la empresa y al estar dentro se comprueba lo contrario, el logo con el cual se identifican como colaboradores, como marca e institución, la manera en que ha ido evolucionando. Contempla la manera en que las empresas pasan de la gestión y diseño de una marca a materializarlo, creando un entorno y experiencia de marca que permita al cliente sumergirse en su filosofía y valores.

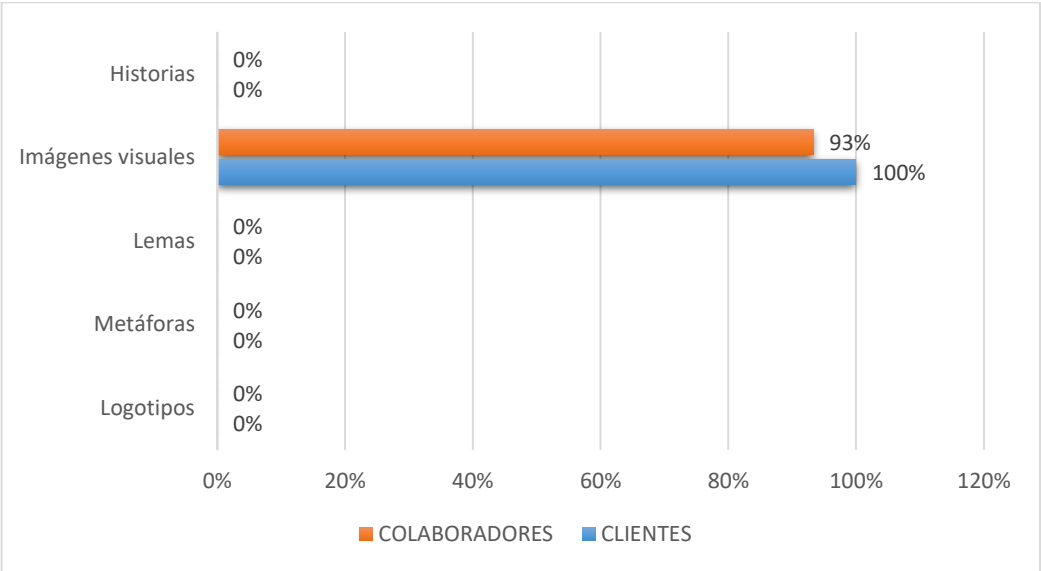


Gráfico No.5 Elementos simbólicos

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

Para conocer si hubo cambios en elementos simbólicos de la cooperativa, se preguntó a los colaboradores y clientes, en el cual el 93% de los colaboradores y el 100% de los clientes coincidieron en que hubo cambios en imágenes visuales.

En ese mismo sentido, el gerente manifestó que en cuanto al logotipo no ha habido cambios, respecto a imágenes visuales si, ya que solamente se contemplaban la de prohibición a fumar dentro de las instalaciones, y ahora, abundan más imágenes sobre el uso de mascarillas, imágenes más alusivas a la pandemia, y a la generación de conciencia sobre esta misma, que todos debemos de cuidarnos, y cuidar a los que nos esperan en casa.

Mediante observación directa se logró comprobar que en la cooperativa hay una gran cantidad de imágenes visuales alusivas a la pandemia COVID 19, haciendo énfasis en el uso de mascarilla, distanciamiento de 1 metro, y el lavado de manos, por encima de las más comunes que eran no fumar dentro de las instalaciones, como se fue capaz de observar en distintos lugares de la empresa como en el portón antes de ingresar a las instalaciones, adentro de las oficinas administrativas, pasillos, bodegas.

Los resultados anteriores muestran coincidencia en las respuestas obtenidas por los colaboradores, clientes y gerente, además de lo observado por los investigadores, se logró corroborar que hubo un cambio en las imágenes visuales de la empresa, sin perder la orientación de cuidar al personal, su integridad física, su salud, y también en cuidar los equipos materiales de la empresa, sino a generar conciencia y volver estas medidas un hábito, adaptarse a ellas, ya que preservará sus vidas y los ayudará a cumplir los objetivos de la empresa, seguir laborando y proteger a sus seres queridos que les esperan en casa.

Desde la administración de la empresa se optó por agregar imágenes visuales alusivas a la pandemia COVID-19. Las cuales generaron un impacto positivo, ya que con esto fueron capaces de generar conciencia en el uso efectivo de estas medidas para poder cuidarse dentro de la empresa, evitar contagiarse y proteger a los demás, ser generadores de cambio e influenciadores para lograr que las personas de su entorno, fueran capaces de acatar las medidas que pasaron a ser normas de cumplimiento obligatorio dentro de las instalaciones. El uso de estas imágenes

visuales pasó a ser un recordatorio que hoy en día, todavía se debe acatar dichas indicaciones. Como lo son: El uso de mascarillas, lavado de manos, prevaleciendo sobre las que anteriormente se encontraban en las distintas áreas de la empresa.

➤ Elementos estructurales

Se relacionan con los aspectos formales de la organización, como, por ejemplo: niveles de autoridad y decisión, establecimiento de normas y políticas, políticas, estrategias, procedimientos, tramos de control y jerarquías, etc.

Según lo anterior, el elemento estructural se refiere a la parte organizativa de una empresa, en cuanto al organigrama, como está distribuido los niveles de autoridad, quien toma las decisiones en cada área, las normativas que se deben cumplir, quien reporta a quien, y como quiere la empresa que se hagan las cosas.

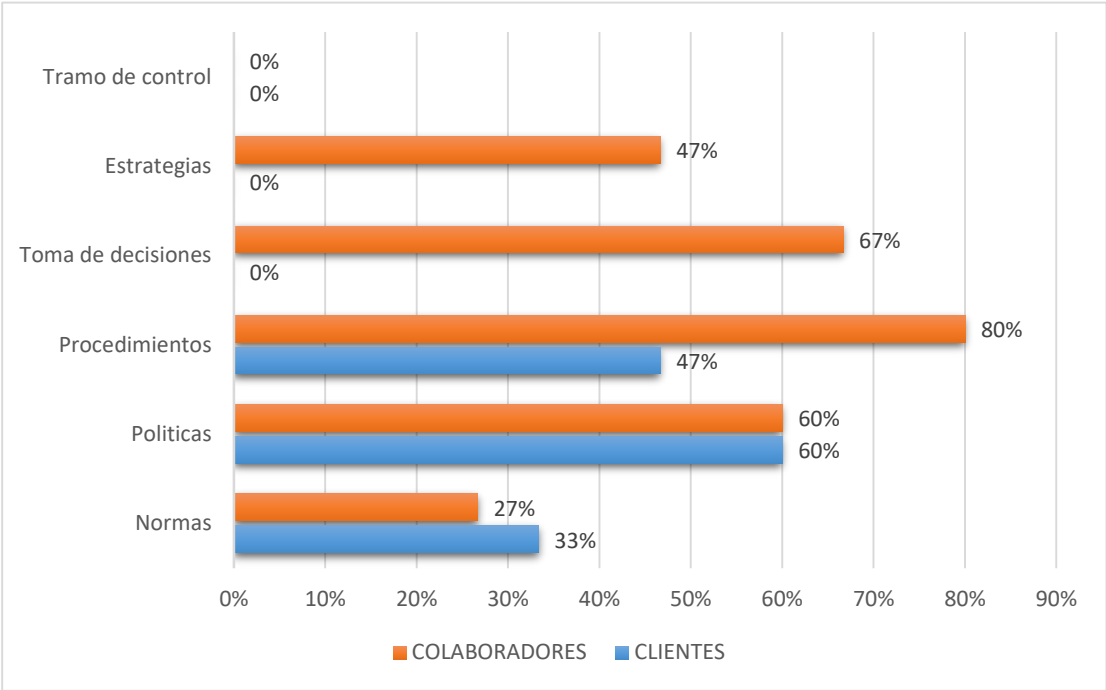


Gráfico No.6 Elementos estructurales

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

Para conocer si hubo cambios en elementos estructurales, se preguntó en la encuesta a colaboradores y clientes, en la cual el 27% de los colaboradores y el 33% de los clientes respondieron que hubo nuevas normas. El 60% de los colaboradores y el 60% de los clientes coincidieron en que hubo nuevas políticas. El 80% de los colaboradores y el 47% de los clientes respondieron que hubo cambios en los

procedimientos. El 67% de los colaboradores manifestó que hubo cambio en la toma de decisiones. El 47% de los colaboradores respondió que hubo nuevas estrategias.

Al respecto, el gerente respondió que no ha habido cambios en la estructura orgánica; en la toma de decisiones se mantiene el mismo orden jerárquico, se ha mantenido y respetado esa estructura; en la toma de decisiones existe una mayor importancia en el bienestar individual y colectivo, así como importancia sobre la opinión de los jefes operativos; con el personal de patio y bodega, ellos determinan quienes pueden ser buenos elementos para la empresa, y si el personal operativo presentaban tipos de síntomas al COVID 19.

Además se les recomendaba quedarse en casa, y la empresa iba respetar el tiempo de baja que hacía mención la recomendación médica, para no arriesgar la salud del colectivo, y se buscaba otra persona en su lugar; en las estrategias, para no detener las actividades laborales administrativas, se capacito al personal administrativo, en el uso de plataformas digitales que permitieran el trabajo desde casa, un plan para poder atender a los clientes y proveedores; en las políticas, de forma permanente y no escrita, se hizo énfasis en el uso obligatorio de mascarillas, el lavado de manos al ingresar y salir de la empresa, las pausas de hidratación en pareja, evitar aglomeraciones de grupos en tiempos de descansos, fue algo que quedo

Mediante observación directa se logró comprobar que las nuevas normas para hacer frente a la pandemia y futuras variantes, se han convertido en políticas por parte de la cooperativa, como el uso de mascarilla obligatorio y el lavado de manos al ingresar y salir de las instalaciones.

Por último, se logró detectar que la cooperativa implemento una estrategia defensiva con el fin de reducir el impacto de las pandemia, minimizando la sensación de temor, implementando el confinamiento para los colaboradores durante 2 meses y utilizando nuevos mecanismos, basado en el mayor uso de los medios digitales, para ello se capacito al personal administrativo y con ello poder hacer el ajuste en el proceso visitas de los clientes y proveedores, si no anticipan su visita previamente mediante correo electrónico o llamada no podrán ser atendidos. Con lo antes

mencionado, como investigadores se logró corroborar que si hubo cambios en elementos estructurales en la cooperativa.

Los resultados anteriores muestran coincidencia en las respuestas obtenidas por los colaboradores, clientes y gerente, además de lo observado por los investigadores, se logró corroborar que hubo un cambio en los procedimientos, estrategias adaptadas al COVID 19, nuevas políticas orientadas a reducir el riesgo al contagio del COVID 19, nuevas estrategias orientadas a la consecución de los resultados, adaptando mayores elementos tecnológicos que permitan trabajar desde casa, pagos a proveedores en línea, envíos de muestras y evidencias a clientes para evitar desplazamientos.

Dada las circunstancias, la administración se vio obligada a aplicar correcciones para que sus procedimientos no se estancarán y obtuvieran un margen de acción que les permitiera garantizar el cumplimiento de sus objetivos, que serían laborar con normalidad, que sus colaboradores no se expusieran a riesgos innecesarios y que el punto de equilibrio se mantuviera estable para ser capaces de cubrir sus costos. Esos cambios quedaron implementándose como parte de la nueva cultura organizacional de la empresa

#### ➤ Elementos Materiales

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

En cuanto a lo anterior, los elementos materiales son aquellos objetos tangibles que son parte de una empresa. Constituye todo aquello que pueda estar al alcance de nuestras manos, en los cuales recaen sobre insumos y materias primas que pueden ser transformados durante el proceso productivo de una empresa, herramientas, equipos, maquinas, escritorios, edificio y terreno, todo esto, objetos visibles y tangibles dentro de una organización.

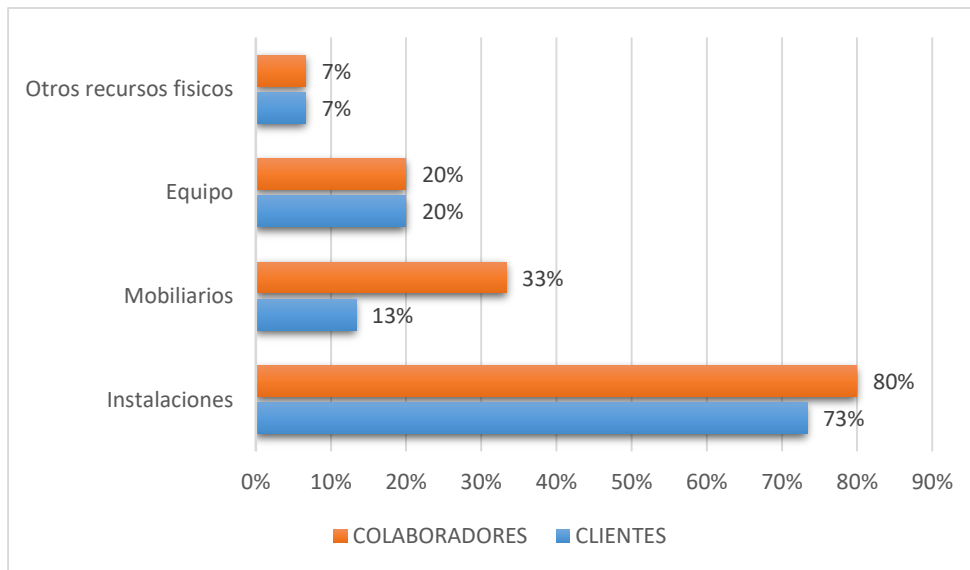


Gráfico No.7: Elementos materiales

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

Para conocer si hubo cambios en los elementos materiales en la cooperativa, se preguntó a colaboradores y clientes por medio de la encuesta en la cual, el 80% de los colaboradores y el 73% de los clientes manifestaron que si hubo cambios en las instalaciones. El 33% de los colaboradores y el 13% de los clientes respondieron que hubo cambios en los mobiliarios. El 20% de los colaboradores y el 20% de los clientes encuestados coincidieron en que hubo cambios en los equipos utilizados en la empresa. El 7% de los colaboradores y el 7% de los clientes coincidieron en que hubo cambios en otros recursos físicos de la cooperativa.

En ese mismo sentido, el gerente, manifestó que no hubo cambios significativos, pero adecuarnos a lo que la pandemia nos exige si, con la habilitación de lavamanos, desinfección de calzado a través de alfombras, materiales de desinfección por áreas, en ese ámbito en general, es en el que ha habido cambios, la manera en que nos hemos adecuado a la situación.

Mediante observación directa, se logró observar que adecuaron las instalaciones para hacerle frente a la pandemia, utilizaron adecuadamente los espacios para instalar lavamanos en la entrada principal a las instalaciones, y uno en cada área, administración, bodegas, pilas de secado, y producción. Además de que cada escritorio del área administrativa cuenta con un kit especial para cada jefe

administrativo, incluye caja de mascarillas, alcohol en gel y líquido para la desinfección de manos. Habilitación de más puestos de hidratación para el personal de patio, cuenta con más tanques de agua para las pausas de hidratación del personal, entre lo más relevante

Los resultados anteriores muestran que hay coincidencia en las respuestas obtenidas por parte de los colaboradores, clientes, gerente y lo observado por los investigadores, ya que logra detectar que la cooperativa destino recursos financieros para adecuar las instalaciones y hacerle frente a la pandemia, brindarles a sus colaboradores, clientes, y demás personas involucradas en la cooperativa, las mejores condiciones físicas, comodidad y seguridad en cada área.

En cuanto a elementos materiales, la cooperativa tuvo que adecuar las instalaciones para poder asegurar confianza y buena higiene respiratoria, tanto para sus clientes, colaboradores, proveedores y demás asociados a esta misma, brindando equipos sanitarios a sus colaboradores, habilitando lavamanos, e instalando más tanques de agua para la hidratación del personal temporal de patio, para que facilitaran el cumplimiento de las medidas orientadas por la OMS, equipos destinados a cada área de la cooperativa, teniendo que adecuar un espacio en los mobiliarios o escritorios de cada jefe administrativo para poder acomodar cada kit que se les entrega para su respectivo uso, caja de mascarillas, jabón en gel líquido, todo esto con el fin de que se pudieran poner en prácticas las normas sanitarias y de seguridad para poder operar en la cooperativa.

#### ➤ 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.

Con el aporte anterior, se puede entender como elementos conductuales a aquellos que tienen que ver con el comportamiento humano, en esto abarca la manera en que los demás miembros de un grupo pueden identificar a un líder entre ellos, la manera en que estos líderes son capaces de motivar a sus compañeros o equipo, y

también, la manera de ejercer la toma de decisiones y como estas influyen en el grupo o para la empresa, ya que es uno de los retos más importantes para cada colaborador o más importante aún, para un líder.

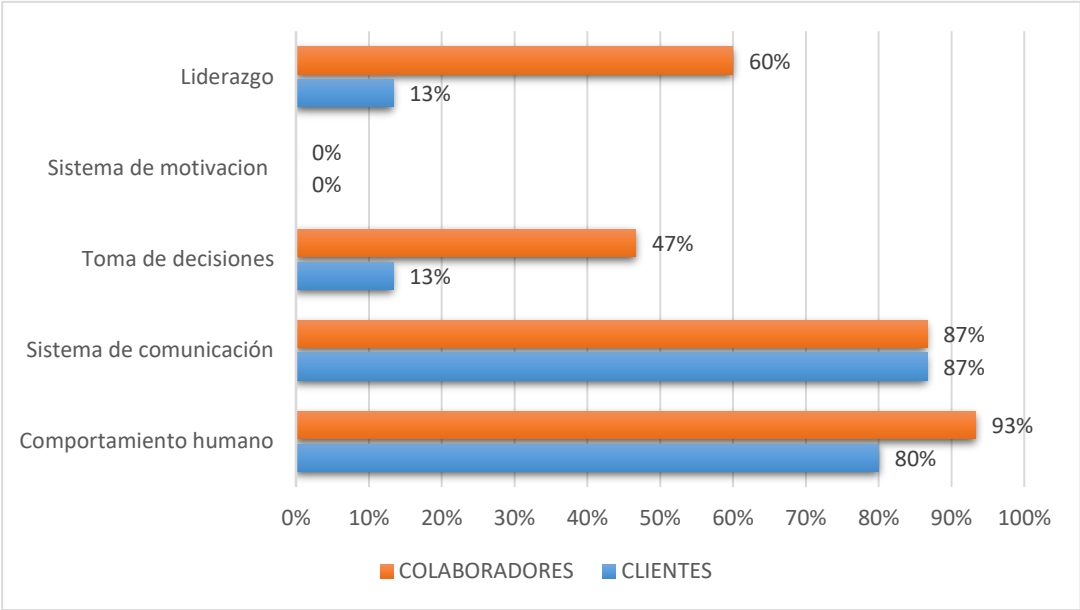


Gráfico No.8 Elementos conductuales

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores y clientes

Para tener una perspectiva más general sobre el comportamiento humano de los colaboradores durante la pandemia COVID-19. El 93% de colaboradores y el 80% de clientes afirmaron que hubo cambio en el comportamiento humano. El 87% de colaboradores y el 87% de clientes expresaron que los sistemas de comunicación sufrieron modificaciones en el transcurso de la pandemia. El 60% de colaboradores y el 13% de clientes señalaron que conforme pasó el tiempo fueron apareciendo nuevos líderes que fueron capaces de influenciar positivamente a las personas de su entorno. El 47% de colaboradores y el 13% de clientes indicaron que hubo cambios en la toma de decisiones.

De acuerdo con la información obtenida mediante entrevista al gerente, No hubo cambios demasiado evidentes en el comportamiento de los colaboradores, ya que, hubo confinamiento durante un periodo de 2 meses, en el mismo lapso de tiempo nadie se contagió, de forma que ayudó a manejar un poco mejor las emociones de los colaboradores, por lo que no se percibieron cambios en el comportamiento y sentir del personal, ya que cada quien lo supo conllevar de una manera personal, de la mejor manera posible. De igual forma por la misma adecuación a la necesidad de cambio



para disminuir los efectos de la pandemia, se adecuaron nuevos sistemas de información para la transmisión de mensajes.

Mediante observación directa se pudo comprobar que como anteriormente nos habían expresado, el cierre de operaciones por 2 meses ayudó a que los colaboradores no sufrieran alteraciones en el aspecto emocional, por ello el comportamiento mostrado por los mismo podría considerarse estable, a como ellos lo describen. Se notaron ligeros cambios tras la aparición de nuevos liderazgos dentro de la misma necesidad de generar un entorno más seguro para los colaboradores. De igual forma los sistemas de comunicación pasaron por ajustes para disminuir exposiciones a posibles focos de contagios de la pandemia COVID-19.

Según los resultados. Lo expresado por clientes, colaboradores y el gerente mismo, podemos determinar que existe una relación entre las respuestas brindadas por los anteriores. Y que un factor importante para el manejo de las masas fue el cierre de operaciones por los 2 meses, ya que este lapso de tiempo ayudó a que los colaboradores manejar con mayor facilidad sus emociones. De forma que tras los cambios que fueron puestos en acción en los sistemas de la empresa, no resulto ser gran dificultad adaptarse a ellos.

Frente a la pandemia si hubo cambios en el sistema de comunicación ya que para evitar contagio se buscaron otros medios y el comportamiento humano debido a los sentimientos que provocaba el miedo al contagio. Los mismos sistemas de comunicación con mayor uso del teletrabajo procedieron a formar parte de la Cultura Organizacional y de igual forma la toma de decisiones pasó a ser mucho más eficiente, de forma que son los principales elementos conductuales que fueron adaptados a sus operaciones diarias y a su nueva cultura.

#### 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. (Hernandez Vargas, 2007)



FIGURA 7-1 (Stoner, Freeman, & Gilbert JR, 1996)

Lo antes mencionado, y la figura anterior, conlleva a decir que los elementos invisibles y desarticulados son aquellos relacionados con los sentimientos, sensaciones, temores, todo relacionado con la parte interior del ser humano, que no se puede ver, pero se manifiesta de manera informal, intangible, pero puede llegar a tener repercusiones en la cultura organizacional. Al mismo tiempo, los elementos invisibles y desarticulados, son los que son propio de las actitudes, sentimientos, y valores de los trabajadores, los cuales no pueden ser controlables ni percibidos totalmente por la empresa, pero llegan a incidir significativamente en el momento de que las personas realizan y ejecutan sus funciones, el desempeño que ellos reflejan, sus actividades, y la toma de decisiones pueden afectar de maneras diversas y sentidos diferentes, los objetivos de la empresa y su trascendencia puede ser tanto positiva como negativa en la organización.

Mediante la observación y durante la aplicación de instrumentos, al respecto, los colaboradores compartieron experiencias vividas con los investigadores, manifestaron que vivieron tiempos de incertidumbre por los múltiples casos que se daban según las noticias que circulaban a cerca de había crecimiento de los contagios del COVID 19, por lo que llegaron a sentir mucho pánico al existir la posibilidad de que pudieran contagiarse, y debido a ello, mucho temor a ser despedidos, quedarse sin

empleo y no poder llevar el sustento a sus hogares, sin embargo dichos temores no disminuyeron su fe.

En síntesis, se puede decir que CIPAE, RL. A raíz de la pandemia COVID-19 sufrió cambios en sus elementos visibles e invisibles como organización en general, ya que, en primer lugar, se adoptó a un nuevo lineamiento de trabajo. El cual hizo que los colaboradores pasaran por un proceso de crecimiento emocional, que hizo que afrontaran la necesidad de un cuidado individual y grupal, con la necesidad de sustentar sus necesidades básicas, de forma que adaptándose al nuevo lineamiento de trabajo con medidas que garantizaron su seguridad, generó que hubiera una reducción de los sentimientos negativos que afectaban el desempeño laboral, el cual fue expresado por los mismos mediante las experiencias compartidas.

Hubo modificación de algunos de sus elementos, uno de ellos el uso de imágenes visuales como las del uso de mascarillas, lavado de manos, prevaleciendo sobre las que anteriormente se encontraban en las distintas áreas de la empresa. También a lo anterior se agrega los nuevos procedimientos llevados a cabo por la empresa, el uso de equipos de protección e higiene personal. la aplicación de nuevas tecnologías para la comunicación, como anteriormente expresaron el uso de correos electrónicos, redes sociales, llamadas telefónicas y SMS pasaron a formar parte de la nueva cultura permitiendo a la toma de decisiones ser mucho más eficiente hacer circular rápidamente la información.

También la adecuación de sus elementos materiales comenzó por sus instalaciones para poder asegurar confianza y buena higiene respiratoria, se brindaron equipos sanitarios a sus colaboradores, habilitaron lavamanos, más tanques de agua para la hidratación del personal temporal de patio y equipos destinados a cada área de la cooperativa, adecuaron un espacio en los mobiliarios o escritorios de cada jefe administrativo para poder acomodar cada kit que se les entrega para su respectivo uso, caja de mascarillas, jabón en gel líquido.

#### 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 se ve caracterizada por una mezcla de factores que se van acomodando a lo largo del ciclo de vida de una empresa. Dado que se van adquiriendo ciertas singularidades que marcan una diferencia en la empresa misma, entre ellas se comprenden ideas, creencias e historias que tienden a dar un modelo de trabajo y funcionar de la misma. La cultura organizacional presenta seis características principales:

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.

Lo anterior, conlleva a entender que toda organización, cada cultura dentro de la misma, requiere de un mismo lenguaje para que la comunicación sea fluida y se pueda llevar el mensaje de la mejor manera al receptor. En dicha convivencia, se denotan aspectos conductuales que hacen formar pequeños grupos con algo en común, y que, a la vez pueda haber desacuerdos en la manera de actuar, pensar, y trabajar entre ellos.

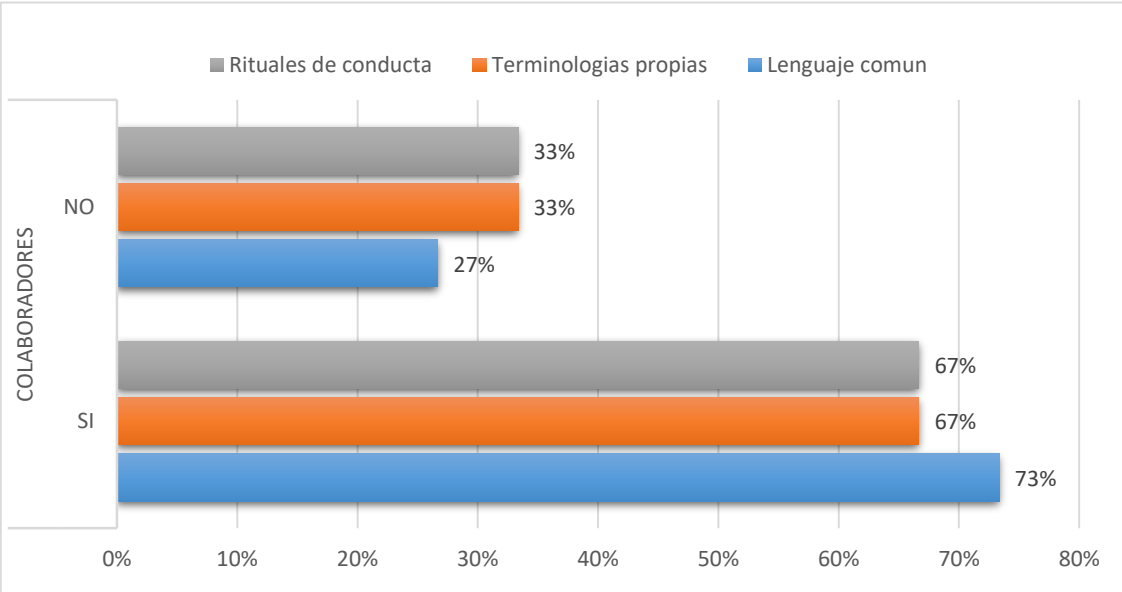


Gráfico N. 9 Regularidad de comportamientos observados  
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores

Para conocer si hubo cambios en los rituales de conducta practicados en la cooperativa, se preguntó en la encuesta a los colaboradores, en la cual el 33% de ellos respondieron que no hubo cambios en los rituales, mientras que el 67% de ellos respondieron que si hubo cambios en los rituales de conducta practicados en la cooperativa. Para conocer si hubo cambios en los métodos de trabajo, se preguntó a los colaboradores por medio de la encuesta, en la cual el 33% de ellos respondieron que no hubo cambios, mientras que el 67% de ellos respondieron en que si hubo cambios en los métodos de trabajo. Para conocer si hubo cambios en lenguaje común, se preguntó a los colaboradores de la cooperativa mediante la encuesta, en la cual el 27% respondió que no hubo cambios, mientras que el 73% de ellos, respondieron que si hubo cambios en el lenguaje común.

Al preguntar por los rituales practicados en la empresa y saber si estos han cambiado, el gerente manifestó que No, se respetaron los tiempos de descanso, pero con restricciones, distancia, pero no se dejó de practicar. Pero hubo modificaciones, condiciones para seguirlas practicando. Una cálida conversación entre el personal, amigos, colegas, compañeros, tomar café por las mañanas, antes comenzar la jornada laboral, y al finalizar esta misma, era una de ellas en el área administrativa, para seguirla haciendo, cada colaborador debía tener su propia taza, los abrazos, apretones de manos, se hacía, pero no con habitualidad como quizás era antes, todos los días al comenzar y finalizar la jornada laboral. Se practicaron, pero con precaución, distancia, mascarillas, caretas de plástico, con el lavado y desinfección de manos frecuentemente; sobre los métodos de trabajo, el gerente respondió que, si hubo cambios, fueron los mismos métodos de trabajo, solo que más orientado por la tecnología, adecuando las medidas dictadas por la OMS, dándoles materiales para evitar contagios y darles seguridad en sus áreas de trabajo.

Además manifestaron que, debido al confinamiento que hubo, el paro de las navieras que impedía el envío de café, y tocaba estar monitoreando más seguido electrónicamente los días en que iban a estar disponibles nuevamente, pero no hubo cambios en general, se hacían los pedidos vía electrónica; sobre el lenguaje común, el gerente expreso que si cambió, ya que hubo una mayor importancia en el uso de los recursos tecnológicos, con el pago y facturación por correo, llamadas, redes

sociales, todo para facilitar el desarrollo de las tareas, el cumplimiento de los objetivos, sin exponer las vidas de los involucrados.

Los resultados anteriores muestran la coincidencia entre las respuestas de los colaboradores y lo que dijo el gerente, no hubo un cambio en los rituales de conducta en la cooperativa, no se dejaron de practicar lo que según ellos era un ritual, algo que ellos estaban acostumbrados a hacer todos los días en su día a día, el conversar un rato con un compañero de trabajo, el ir por una taza de café todos los días al comenzar o finalizar su jornada laboral, comer con su grupo de amigos, con el debido distanciamiento, la constante desinfección de manos, mascarillas y caretas de protección; hubo cambio en los métodos de trabajo, el cambio radica en la importancia de la tecnología, y el mayor uso que se le dio en tiempos de COVID 19, y que fue algo que ahora se utiliza con mayor frecuencia en la cooperativa; por último, hubo un cambio en el lenguaje común, se capacito al personal en el manejo de las comunicaciones digitales, y en ello, se hizo un mayor uso de correos electrónicos, comunicación por video llamadas, pagos en línea, y dándoles otra alternativa de comunicación a las personas involucradas en la cooperativa.

Mantener la práctica de rituales en la cooperativa, rituales, según ellos como el conversar un rato con un compañero de trabajo, el ir por una taza de café todos los días al comenzar o finalizar su jornada laboral, comer con su grupo de amigos, lograrlo no fue una tarea sencilla, pero conservarlas sin exponer la vida de cada uno de ellos, con el debido distanciamiento, la constante desinfección de manos, mascarillas y caretas de protección, permitieron adaptarse a la pandemia, y conservar en gran medida estos rituales, lo cual tuvo un impacto positivo para consolidar la práctica de relaciones interpersonales segura y confiable. Desde la administración de la Cooperativa, se buscó la forma de realizar los procedimientos de una forma más eficaz y eficiente, que redujera las posibilidades de contagios y que les ayudará a minimizar los tiempos de los procesos.

Por ello los métodos de trabajo siguieron siendo los mismos, con la diferencia que se le dio una orientación a un mayor aprovechamiento de las nuevas tecnologías. Se aplicaron las medidas orientadas por la OMS, también se proporcionaron los materiales para evitar contagios y brindar seguridad en sus áreas de trabajo, y llevó a

la empresa a modernizarse de la forma rustica de llevar sus procesos y pasar a la utilización de tecnologías para que los procesos obtuvieran más orden, rapidez y se evitarán errores.

Además, que pasó a formar parte de su diario laborar en la cooperativa, la comunicación en toda empresa es vital, y la pandemia obligo a reestructurar este elemento en la cooperativa para poder garantizar el entendimiento entre las partes involucradas con esta, para salvaguardar vidas evitando contagios, y seguir manteniendo relaciones con sus proveedores y clientes, otras formas de comunicación, como los pedidos en línea, facturación por correo, pagos en línea, y comunicación por redes sociales ha permanecido en la cooperativa, facilitando la rapidez con la que circula la información entre los involucrados.

#### 4.2.2.2. Normas

Patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.

Lo antes mencionado, hace referencia a los reglamentos institucionales de una organización, manuales de funciones, guías que ayudan a los colaboradores a tener claro que pueden hacer, que espera la organización de ellos, como quieren que las hagan, en que tiempo, entre otras. Marcan las pautas de cómo deben hacerse las cosas en una empresa.

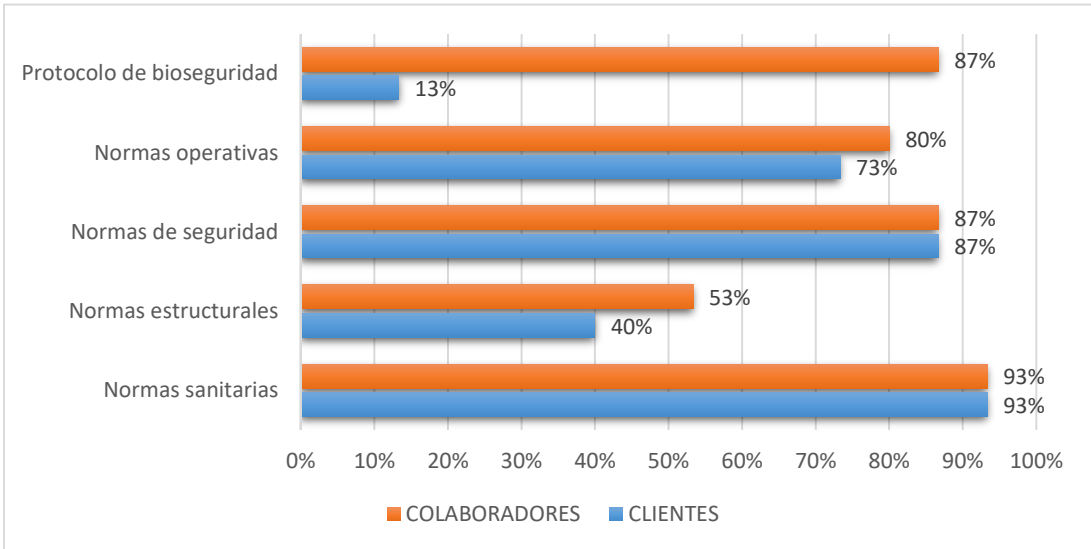


Gráfico No 10: Normas  
Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores y clientes

Para tener una mejor comprensión las normas puestas en práctica durante la pandemia COVID-19. El 93% de colaboradores y el 93% de clientes señalaban que durante la pandemia COVID-19 se rigieron a nuevas normas sanitarias, a las cuales no estaban acostumbrados a aplicar. El 87% de colaboradores y el 87% de clientes expresaban que se establecieron normas de seguridad más estrictas y rigurosas. El 80% de colaboradores y el 73% de clientes indicaban que hubo cambios en las normas operativas de la cooperativa. El 87% de colaboradores y el 13% de clientes expresaban que seguían un protocolo de bioseguridad durante la pandemia. El 53% de colaboradores y el 40% de clientes indicaban que se aplicaron normas estructurales.

De acuerdo con la información obtenida mediante entrevista al gerente, se dio un mayor uso de correos, pagos en línea, llamadas telefónicas para evitar el desplazamiento y aglomeración del personal, en el ámbito administrativo, para clientes y proveedores, el uso de mascarilla se volvió obligatorio y el distanciamiento entre personas era de igual forma necesario. Por otra parte, el encargado de patio vigilaba el cumplimiento de las medidas por parte del personal de patio o temporales y en las pausas de hidratación del personal de patio, solamente podían ir a tomar agua solamente en parejas (2 personas) para evitar la aglomeración del personal.

Mediante observación directa se pudo comprobar que como anteriormente nos habían expresado, se aplicaron nuevas normas para establecer medidas necesarias para poder continuar operaciones con un margen de seguridad. Se pudo observar el uso de las medidas sanitarias desde la entrada, de la misma manera al momento de los procesos de recepción de materias primas y documentos como facturas, recibos presentaban modificaciones en sus procedimientos, ya que se limitaban las visitas y se usó redes sociales para establecer contactos previos a las visitas, así mismo estructuralmente hubo modificaciones. Por lo que se pudo verificar el protocolo de bioseguridad, las normas sanitarias, de seguridad, operativas, estructurales establecidas durante la pandemia COVID-19.

Según los resultados, lo expresado por clientes, colaboradores y el gerente mismo, se puede determinar que existe una relación entre las respuestas brindadas por los anteriores. Y que en efecto se realizaron adecuaciones generales en la



empresa para lograr establecer un entorno más seguro, se pudo notar la cooperación de todas sus partes para facilitar la adaptación a los cambios realizados.

Considerando que la Cooperativa dado a su giro está en constante interacción con socios, colaboradores, proveedores. Necesitó adaptar los procesos y volverlos más rigurosos para lograr encontrar la eficiencia y la eficacia, además de disminuir los riesgos de contagios. Por ello, las decisiones tomadas provocaron un efecto positivo debido a la aplicación de nuevas normas, la que quedaron formando parte de la nueva cultura organizacional.

4.2.2.3. Valores predominantes

Valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.

En este sentido, se entienden como valores predominantes como aquellos que están presentes en cualquier institución, y es fundamental para todas ellas, ya que encierra la calidad que se debe tener en lo que se hace, en el menor tiempo posible, y con la utilización mínima de los recursos disponibles, lográndolo con bajos niveles de ausencia del personal, mediante el logro de un mayor compromiso de ellos, esto es algo que todo el equipo de colaboradores de una empresa deben tener en cuenta, y defender en su día a día, algo que comparten en común.

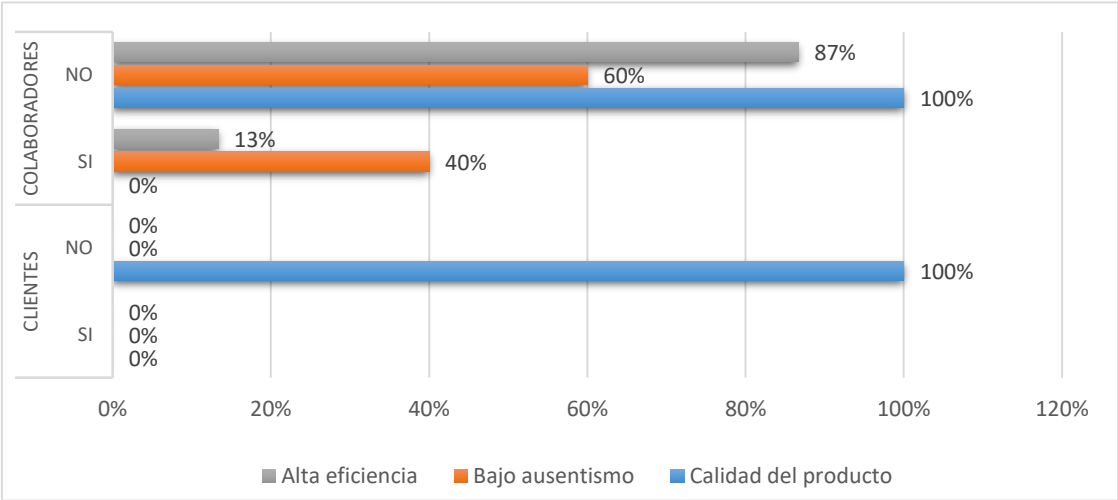


Gráfico No.11 Valores predominantes

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores y clientes

Para conocer si hubo cambios en la calidad del producto y servicio ofrecido por la cooperativa, se preguntó a colaboradores y clientes, donde el 100% de los colaboradores y clientes encuestados coincidieron en que no hubo cambio en la calidad del producto y servicio ofrecidos por esta organización. Para conocer si incremento el ausentismo del personal a raíz de la pandemia en la cooperativa, se preguntó a colaboradores por medio de una encuesta, donde el 60% de ellos respondieron que no aumento, mientras que el 40% de los mismos respondieron que si aumento. Para conocer si hubo cambios en los niveles de eficiencia del personal de la cooperativa, se preguntó a colaboradores por medio de una encuesta, en la cual el 87% de ellos respondieron que no hubo cambios en los niveles de eficiencia, mientras que el 13% respondieron que si hubo cambios.

Al respecto, el gerente, sobre la calidad del producto y el servicio ofrecido por la cooperativa respondió que no hubo cambios, se mantuvo la calidad, ya que los encargos van por pedidos al detalle, así que no fue problema. En cuanto al bajo ausentismo, y si este incrementó, respondió que en la cooperativa, no, en las fincas de los productores y asociados si hubo disminución de la mano de obra, fue muy notorio. Y por último, la alta eficiencia y si esta ha cambiado, el gerente respondió que no, todas las áreas trabajan al día, cada área cumple sus objetivos.

Los resultados anteriores muestran coincidencia entre las respuestas obtenidas por los colaboradores, clientes y lo que dijo el gerente, se mantuvo la calidad en los servicios de beneficiado, trillado, y exportación, así como la calidad del café que se compra y vende al extranjero. Respecto al bajo ausentismo, una parte no está de acuerdo en que no hubo aumento de ausentismo y alegaron que si aumento, esto es percibido por los colaboradores temporales, ya que manifestaron que el personal de patio, varias de esas personas que ejercen sus funciones, tuvieron que abandonar el trabajo debido a leves síntomas, que no llegaron a ser casos de COVID 19, pero por precaución decidían optar por no presentarse a trabajar, a como se había mencionado, se les recomendaba quedarse en casa si presentaban síntomas, mientras que el personal administrativo no presento este mismo comportamiento, y por ello, no incremento el ausentismo en esta área. Y en cuanto a la alta eficiencia, muestran coincidencia en las respuestas de los colaboradores en la encuesta.

Al respecto lo que respondió el gerente en la entrevista, mostrando así que se implementaron las medidas necesarias para seguir brindando un servicio y producto de calidad, garantizando seguridad y confianza a las personas involucradas con la cooperativa, y manteniendo al máximo la eficiencia de sus responsables, al cumplir con los objetivos de la cooperativa, seguir operando en tiempos de pandemia, garantizar la seguridad de sus recursos humanos, y maximizar el uso óptimo de los recursos de la cooperativa.

La Cooperativa, en cuanto a la calidad del producto no pasó por modificaciones. El hecho de que haya habido bajo ausentismo del personal en general, habla bien de la gestión realizada por los directivos de la cooperativa, tuvo un impacto positivo para la cooperativa, ya que demuestra que tomaron cursos de acción adecuados para adaptar al personal para potenciar sus habilidades tecnológicas para lograr trabajar desde casa y seguir cumpliendo sus obligaciones y alcanzar las metas trazadas por la organización.

Lo anterior, tuvo un impacto positivo para la organización en el sostenimiento de sus altos estándares de calidad en sus procesos productivos, lo que genera la plena satisfacción para sus clientes

#### 4.2.2.4. Filosofía

Son todas aquellas políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.

En ese sentido, la filosofía determina los valores que serán importantes para toda empresa, en el tiempo que se establecen las responsabilidades de la organización para su entorno, trabajadores, mercado, y medio ambiente. Todo esto para seguir la línea de cómo se debe tratar a los colaboradores y los clientes.

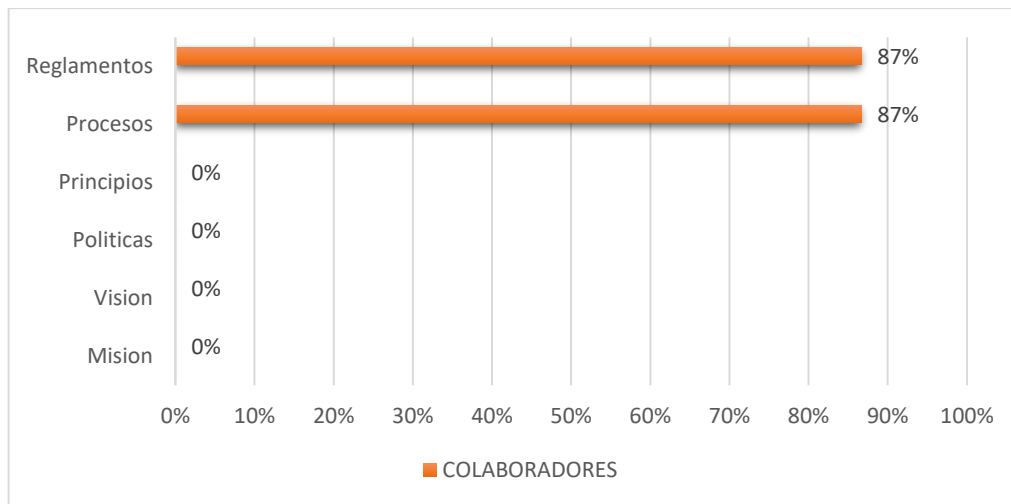


Gráfico No.12 Filosofía

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores y clientes

Para conocer si se generaron cambios en la filosofía de la cooperativa a raíz de la pandemia, se preguntó a los colaboradores por medio de una encuesta, en la cual el 87% de ellos respondieron que hubo cambios en los reglamentos, mientras que ese mismo 87% coincidieron también en que hubo cambios en los procesos en la cooperativa.

Al respecto, el gerente manifestó que no hubo cambios, siempre se centraron en el envío de café, se implementaron medidas, pero no cambio su filosofía. Respecto a la forma de hacer las cosas, si, hubo que hacer unos ajustes en los procesos de todas las áreas de la cooperativa, orientados por un mayor uso de la tecnología, evitar el encuentro entre colaboradores de áreas, haciendo énfasis en el uso de correos, llamadas para evitar el contacto cercano, esto en lo administrativo. En el área operativa, ser firmes con los nuevos reglamentos, no se entra a las instalaciones si no llevaba mascarilla puesta, respetar la distancia de 1 metro en los tiempos de descanso, las pausas de hidratación individual o en pareja, evitar aglomeraciones de grupos, esto fue algo nuevo y que la pandemia nos exigió como empresa para lograr evitar contagios, y seguir operando, nuevos reglamentos para todos los colaboradores.

Los resultados anteriores muestran coincidencia en las respuestas obtenidas por los colaboradores y lo que dijo el gerente, ya que se demuestra que todos los

colaboradores, y personas involucradas con la cooperativa, estaban sometidos a nuevos reglamentos que permitieran garantizar la seguridad y confianza a todos ellos, y con los mismos procesos, pero adaptados hacia el uso de la tecnología, que permiten optimizar la realización de las tareas de los colaboradores, mantener contacto con los clientes y demás asociados a la cooperativa, y seguir cumpliendo con los objetivos planteados por la cooperativa.

El surgimiento de la pandemia presento un reto para esta empresa, incluso hasta tener que modificar su filosofía empresarial, en ese sentido, la cooperativa tuvo que reestructurar el proceso de compra de materiales a sus proveedores, y la visita de los clientes, pero mantuvo igual su filosofía organizacional, los cambios tuvieron efecto en algunos elementos de la cultura organizacional. Sin embargo, en las medidas aplicadas se refleja la misión y visión de la empresa.

#### 4.2.2.5. Reglas

Lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.

Lo antes mencionado, sugiere que las reglas son normativas formales de cómo se debe comportar un colaborador dentro de una organización, fuera de ellas, existen las reglas informales las cuales dictaminan que debe hacer este para encajar en grupos sociales, que esperan de él, y como debe hacerlo.

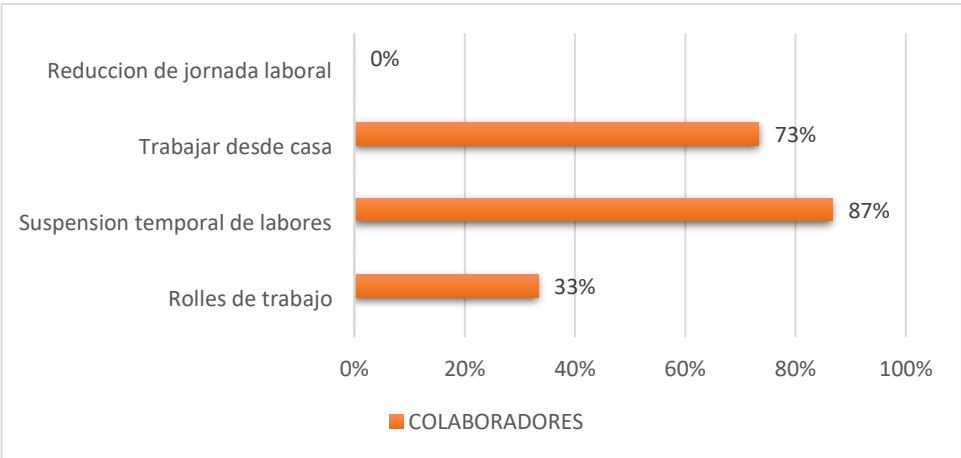


Gráfico No.13 Reglas

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores

Para conocer si hubo nuevos lineamientos para el comportamiento del personal, se preguntó a los colaboradores por medio de la encuesta, en la cual el 87% de ellos respondieron suspensión temporal de labores, el 73% respondió trabajar desde casa, mientras que el 33% respondió que hubo cambio en los roles de trabajo.

Al respecto el gerente manifestó que los lineamientos fueron los mismos, agregando lo sanitario y buscando eficiencia. Con ello, si hubo cambio, no arriesgando las vidas de los involucrados en la cooperativa, como anteriormente mencionaba, hubo confinamiento durante 1 mes, se mandaba a casa a aquellos colaboradores que presentaban algún síntoma, y se implementó el trabajo desde casa al personal administrativo, se les capacito para ello.

Los resultados anteriores muestran coincidencia entre lo que respondieron los colaboradores en la encuesta y lo que dijo el gerente en la entrevista, mostrando que tuvieron que adoptar nuevos lineamientos que permitieron a la cooperativa seguir funcionando en tiempo de pandemia, en los roles de trabajo aplicaron una mayor práctica de la empatía y solidaridad con el compañero, preocuparse por su salud, trabajar como equipo, bajo una serie de nuevas normas que permitieran cumplir los objetivos de la cooperativa, manteniendo solidez y la calidad en todas sus áreas.

Desde la administración se trabajó para la adaptación a sus procesos para seguir operando, dado a que se optó por la capacitación para el personal administrativo para poder laborar desde casa, logrando así que se acoplaran a un nuevo sistema de trabajo orientado mayormente a la sistematización de sus procesos (teletrabajo). Debido al tiempo que se otorgó para el confinamiento de sus colaboradores, los mismos fueron capaces potenciarse emocionalmente y adoptaron una cultura orientada al cuidado personal, estas medidas fueron aplicadas temporalmente, sin embargo, fortalecieron la cultura 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, Administración de Recursos Humanos, 2020)

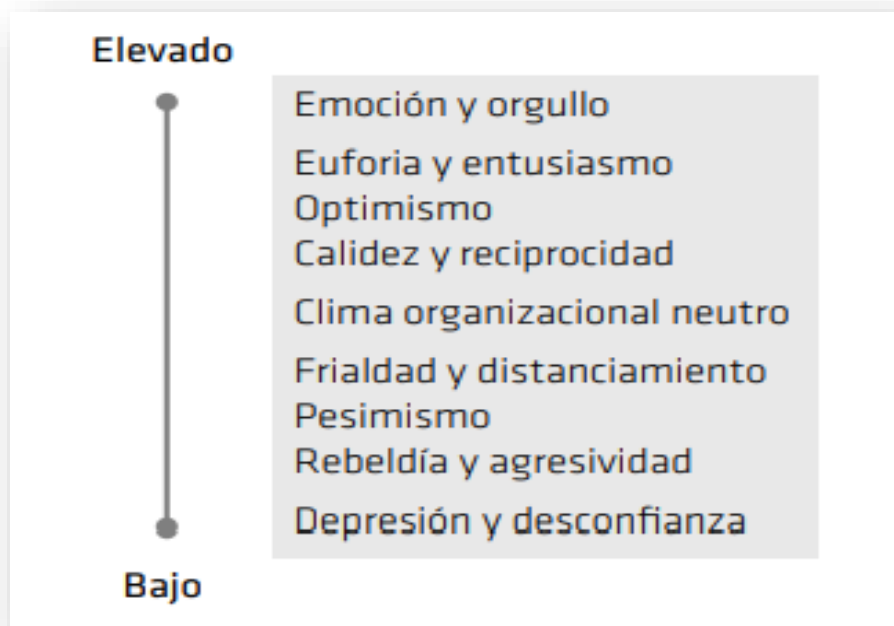


Figura 3.9 Continuum de los niveles del clima organizacional (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2020)

Según lo antes mencionado, por clima organizacional se entiende como la atmosfera generada por los individuos en una organización, la manera en que estos interactúan, el trato que tienen entre sí, la comunicación con los clientes, y las sensaciones que generan como parte del ambiente de trabajo. Todo esto a nivel interno, y se logra mediante la motivación, tener al personal motivado, ayuda a que el clima organizacional sea mejor continuamente y así conseguir los objetivos empresariales

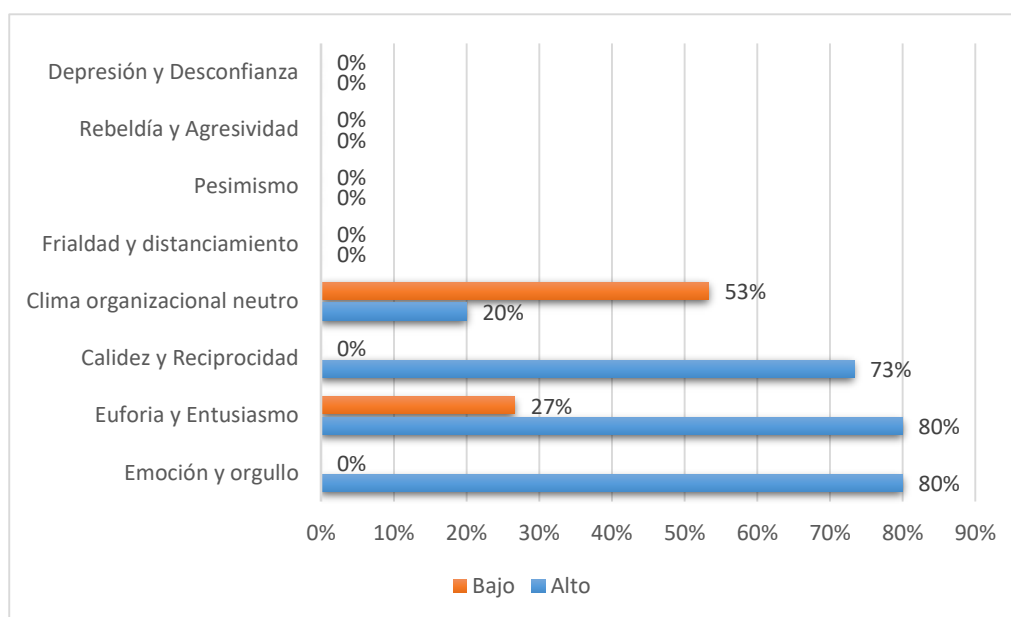


Gráfico No.14 Clima organizacional

Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores

Para conocer cómo valora el clima organizacional de la cooperativa, se preguntó a los colaboradores, el 80% de ellos la valoran como un clima alto en emoción y orgullo, el 80% la valoran como un clima alto en euforia y entusiasmo, el 73% la valora como un clima alto en calidez y reciprocidad, un 53% lo valora como un bajo clima organizacional neutro, un 27% lo valora como un bajo clima de euforia y entusiasmo, y un 20% lo valora como un bajo clima organizacional neutro

Al respecto, el gerente manifestó que El clima organizacional no cambio, se puede notar en los resultados. Entre el entorno, y las nuevas medidas, la comunicación siempre fue buena, se sintió seguridad para el cumplimiento de las tareas y los objetivos. Emocionalmente hubo adaptación, y la remuneración, los salarios se mantuvieron. Es un equipo de trabajo dedicado, con mucha calidez humana, que transmiten emoción y orgullo por la cooperativa, trabajan con entusiasmo y dan lo mejor de ellos para la cooperativa, y cumplir con sus labores.

Mediante observación directa, se logró percibir un clima muy agradable, debido a un personal que transmite alta calidez humana, que se identifican con la cooperativa y transmiten orgullo y mucha emoción por ella, al realizar sus deberes con mucho entusiasmo, pasión, muestra solidez como equipo, y lo demuestran, en el modo de



interactuar con todos los involucrados con la cooperativa y en los resultados para esta misma y la consecución de sus objetivos.

Los resultados anteriores muestran consistencia, y coincidencia en las respuestas obtenidas por los colaboradores en la encuesta, lo que dijo el gerente en la entrevista, y lo observado por los investigadores, logrando concebir un ambiente muy agradable en la cooperativa, que hay buena comunicación entre sus colaboradores, con muchos valores, respeto y compromiso por la cooperativa.

Según lo que se logró percibir en las visitas realizadas a la Cooperativa, las experiencias y vivencias expresadas por los colaboradores, clientes y el Gerente, son un grupo de individuos que son entusiastas, que se expresaban con emoción y orgullo al hablar de la Cooperativa, además de que percibió un clima alto en calidez y reciprocidad en cuanto a las relaciones interpersonales. Con la aparición del COVID-19, es notorio el crecimiento emocional que llegaron a obtener al llegar a un mayor entendimiento entre individuos.

Debido a la necesidad de mejorar sus sistemas de comunicación se obtuvo una mayor empatía y solidaridad buscando el bienestar colectivo, de manera que se cumplan los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo. La cooperativa, en la actualidad se caracteriza por tener un ambiente de trabajo marcado por el compañerismo, las buenas relaciones que existe entre los miembros, logrando así manifestar un clima alto en calidez y reciprocidad, sin embargo, lo que se manifestó es que la pandemia provoco que hubiera en determinado momento un clima alto en distanciamiento, desconfianza y depresión, por la incertidumbre que genero la pandemia, lo que indica que cambio el clima organizacional de la cooperativa temporalmente, hasta que se adoptaron las medidas pertinentes, el confinamiento, lo que ayudo a no bajar la productividad, y volver a tener el clima organizacional que siempre ha sido característico de esta empresa.

En síntesis, lo que se logró percibir en las visitas realizadas a la Cooperativa, las experiencias y vivencias expresadas por los colaboradores, clientes y el Gerente, son un grupo de individuos que son entusiastas, que se expresaban con emoción y orgullo al hablar de la Cooperativa, además se percibió un clima alto en calidez y

reciprocidad, existe un ambiente de trabajo muy agradable, y donde existen buenas prácticas de las relaciones interpersonales entre los miembros de la cooperativa. Sin embargo, lo que se manifestó es que la pandemia provocó que hubiera en determinado momento un clima alto en distanciamiento, desconfianza y depresión, por la incertidumbre que generó la Pandemia, lo que indica que cambió el clima organizacional de la cooperativa temporalmente, hasta que se adoptaron las medidas pertinentes, el confinamiento, lo que ayudó a no bajar la productividad, y volver a tener el clima organizacional que siempre ha sido característico de esta empresa.

Con la aparición del COVID-19, es notorio el crecimiento emocional que llegaron a obtener al llegar a un mayor entendimiento entre individuos. Dado a la necesidad de mejorar sus sistemas de comunicación se obtuvo una mayor empatía y solidaridad buscando el bienestar colectivo, de manera que se cumplan los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo.

Desde el punto de vista del colaborador-cliente al momento que la empresa comenzó a preocuparse por el bienestar del colectivo, comenzaron a desarrollar un mayor compromiso y de igual forma la percepción que se tenía de la empresa era notoriamente mejor que tiempos atrás, al buscar cómo garantizar entornos más seguros para los mismos y el sostenimiento de relaciones comerciales, generó que la empresa adoptara serie de medidas y nuevos mecanismos de trabajo que le permitieran estar a la vanguardia respecto a la competencia, demostrar que estaban sólidos en el mercado y que la pandemia no sería una barrera para la continuidad de sus procesos.

#### 4.2.3.- Dimensiones de la Cultura Organizacional

Parece haber mucho acuerdo en que 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. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización. (Robbins & Judge, 2009)

De acuerdo con lo antes mencionado, la esencia de la cultura organizacional puede llegar a comprenderse mejor a través de siete características o factores que influyen en la consolidación de un sentimiento colectivo, objetivos comunes, y formas de vivir y trabajar, lo cual permitirá a cualquier organización distinguirse, destacar de las demás, fortaleciendo los lazos de identidad corporativa entre los tres actores principales en este contexto, la marca de la empresa, el equipo de trabajo de esta misma, y sus clientes.

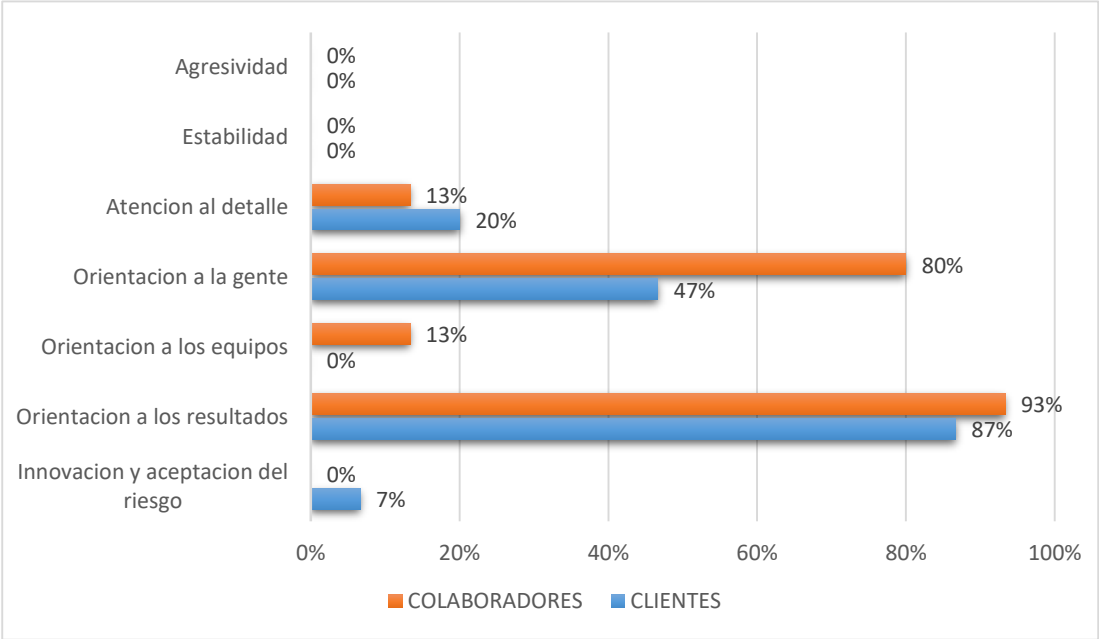


Gráfico No.15: Dimensiones de la cultura organizacional  
 Fuente: Autoría propia a partir de encuesta a colaboradores y clientes

4.2.3.1. Innovación y aceptación del riesgo

Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.

En ese sentido, una empresa de alto nivel, que quiera trascender en el mercado, es aquella que brinda a sus colaboradores apoyo, seguridad, confianza, con ello implica un personal creativo, con nuevas ideas innovadoras, que se ponen a prueba, y si funciona, la persona es promovida, pero si no funciona, se le anima a seguir intentándolo, eso es de una empresa con altos niveles de rendimiento.

Según gráfico No.15, al respecto se preguntó a los colaboradores y clientes de la cooperativa por medio de una encuesta sobre como caracterizan el enfoque de la cultura organizacional a raíz de la pandemia, en la cual el 7% de los clientes asumen que la cooperativa tiene una cultura enfocada hacia la innovación y aceptación al riesgo.

Mediante observación directa se logró comprobar que la cooperativa si aplico la innovación y aceptación al riesgo, dado que asumió un alto riesgo al innovar sus métodos de trabajo, innovar en la nueva manera de comunicarse con sus clientes, proveedores, y demás partes implicadas con la cooperativa para asegurar la óptima funcionalidad como organización.

Basado en los resultados de la encuesta, no fue percibido por los colaboradores que la cooperativa haya sido orientada por la innovación y la aceptación de riesgos, sin embargo, la cooperativa se vio inmersa en la aceptación de riesgo al tener que innovar sus métodos de trabajo, orientados al mayor uso de la tecnología en la realización de sus tareas, comunicaciones entre ellos mismos y con sus clientes, y debido a ello, y su efectividad, dicha orientación hacia la innovación y aceptación al riesgo fue algo que ha permanecido hasta ahora en la cooperativa, y forma parte de su nueva cultura.

#### 4.2.3.2. Atención al detalle

Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.

Lo anterior, menciona que la organización espera de sus colaboradores, no solamente calidad y eficiencia en lo que hacen, sino que también implica estar pendiente de los pequeños detalles, a tener un análisis crítico al momento de una venta, la elaboración de un producto, informe, entre otros, lo que requiere de una alta precisión en lo que hacen.

Según gráfico No.15, al respecto, se preguntó a los colaboradores y clientes de la cooperativa por medio de una encuesta sobre como caracterizan el enfoque de la cultura organizacional a raíz de la pandemia, en la cual el 13% de los colaboradores y el 20% de los clientes asumen que la cooperativa tiene una cultura enfocada hacia la atención al detalle

Mediante observación directa se logró verificar que la cooperativa y sus colaboradores prestan atención a los detalles, desde el momento en que se está facturando en línea, al realizar contratos de compra/venta, al entrar a sus instalaciones y verificar que la persona que vaya a entrar haya notificado previamente su visita, hasta al punto de monitorear y detectar a algún colaborador que pueda presentar síntomas de gripe que pueda provocar un foco de contagio

Al respecto, en la encuesta se vio reflejado que ha recaído mayor importancia en la atención por los detalles en la cooperativa a raíz de la pandemia, lo cual es ahora un elemento importante para la toma de decisiones gerenciales, garantizar la calidad de los procesos, y la calidad del café ofrecido por la cooperativa. Con ello, debido a su importancia, y que es algo que se debe tomar mucho más en consideración, ha sido algo que ha prevalecido en la cooperativa hasta la fecha, más que un cambio fue que incrementó esta orientación en la cooperativa, y es parte de su nueva cultura, para mantener la efectividad de sus recursos, y mantener los más altos estándares de calidad en sus procesos.

#### 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.

En ese sentido, se basa en la habilidad de tomar una acción directa que permita alcanzar o superar los objetivos organizacionales propuestos, para lo cual hay que reforzar a que el equipo de trabajo debe seguir el camino de los logros organizacionales mediante la consecución de los resultados, fomentando herramientas de gestión que garanticen el cumplimiento de dichos objetivos, contando

con la innovación que estas aporten como fuerte para conseguir dichos resultados en el corto y medio plazo.

Según gráfico No.15, se preguntó a los colaboradores y clientes de la cooperativa a través de una encuesta para saber sobre cómo caracterizan el enfoque de la cultura organizacional a raíz de la pandemia, el 93% de los colaboradores y el 87% de los clientes asumen que la cooperativa tiene un enfoque orientado a los resultados.

Al respecto, el gerente mediante la entrevista respondió que tiene un enfoque dirigido hacia los resultados, la adaptación mejoro los resultados, la distancia paro la comunicación, la necesidad misma llevo a la adaptación, políticas más enfocadas en las medidas, pero, el conjunto, el global de todos esos esfuerzos van orientados hacia los resultados, y su consecución.

Mediante observación directa, se logró verificar que la cooperativa tiene un enfoque orientado hacia la consecución de los resultados, y no fue muy difícil de detectarlo, debido a que la organización dirigió todos sus esfuerzos y serie de cambios precisamente para la consecución de los resultados propuestos por esta misma, y permitirle seguir operando en tiempos de COVID 19, y post pandemia.

Fue muy notorio en las respuestas obtenidas por los colaboradores y clientes en la encuesta, lo que respondió el gerente, sus respuestas coincidieron en que la cooperativa está orientada a la consecución de los resultados esperados. Debido al giro de la empresa, tenía que hacer lo necesario para seguir operando en tiempos de pandemia, y lograr cumplir con las metas planteadas por esta misma. Cabe destacar que la empresa adopto serie de medidas para asegurar un ambiente laboral seguro y en óptimas condiciones para continuar con sus operaciones, y a su vez, nuevos métodos de trabajo inclinado más por la tecnología, todo ello, para conseguir los resultados esperados por la cooperativa, y mantenerse solida hasta esta fecha, demostrando así que tomaron decisiones y acciones necesarias, efectivas y asertivas para mantenerse a flote como una cooperativa sólida, y cumpliendo sus objetivos organizacionales. Dicha orientación es algo que ha estado y sigues estando presente en la cultura organizacional de esta empresa.

#### 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.

Lo anterior, conlleva a que se centra en el desarrollo personal y profesional de su equipo de colaboradores, en el cual se hace énfasis en fomentar los valores sociales, promover la creatividad y la innovación. No solamente abarca lo antes mencionado, sino que también incluye la satisfacción de los clientes de la empresa, pero a la vez, la de sus colaboradores.

Según gráfico No.15, al respecto se preguntó a los colaboradores y clientes de la cooperativa mediante una encuesta para conocer sobre cómo caracterizan el enfoque de la cultura organizacional a raíz de la pandemia, en la cual el 80% de los colaboradores y el 47% de los clientes perciben una cultura enfocada a la orientación hacia las personas.

Mediante observación directa se logró comprobar que la empresa tiene una cultura orientada hacia las personas, desde el momento de mandar a confinamiento al personal, lo que de cierta manera ayudo a darles tranquilidad y seguridad a sus colaboradores, brindarles charlas, materiales visuales para crear conciencia en el cuidado personal de cada quien, para evitar contagios y no contagiar a la persona que se tenía a lado, generando buenas prácticas sanitarias que ayudaron a mantener y asegurarles el trabajo a muchas personas en la cooperativa.

Al respecto, dentro de la organización fue muy percibido la orientación de la cooperativa por las decisiones que se tomarían en consideración, y como les afectaría a su personal, siempre buscaron conseguir alcanzar las metas planteadas por la cooperativa, pero asegurar que las personas dentro de la organización no estuvieran expuestas a contagios, ayudarles a conservar su trabajo, salvaguardar vidas humanas, y con ello, evitarse costos de contratación de nuevo personal lo máximo posible, pero se demuestra el compromiso de esta empresa con sus colaboradores, buscar el cumplimiento de las metas contando con el apoyo de ellos, garantizando su empleo, buena higiene respiratoria, y así, tendrían un colectivo muy comprometido

con la cooperativa, y con el mayor rendimiento, eficacia, y efectividad posible. Dicha orientación, se ha mantenido aun, ya que la pandemia aumento mucho la preocupación de las empresas por sus recursos humanos, la importancia de estos, y la sensibilidad que genera la pandemia sobre las personas.

#### 4.2.3.5. Orientación a los equipos

Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.

Según el aporte anterior, se hace énfasis al trabajo en equipo, al desarrollo de actividades, eventos, tareas que no implique el trabajo individual, sino que importa más lo que se haga en conjunto

Según gráfico No.15, al respecto, se preguntó a colaboradores y clientes de la cooperativa mediante una encuesta para conocer sobre cómo caracterizan el enfoque de la cultura organizacional a raíz de la pandemia, en la cual el 13% de los colaboradores perciben una cultura orientada hacia los equipos.

Mediante observación directa se logró comprobar que la cooperativa utiliza la orientación hacia los equipos en su cultura, ya que se trabaja en equipo entre áreas, se requiere del trabajo en equipo en este tipo de empresas, una de ellas fue la relación que existe entre el área de producción con la de recursos humanos, producción solicita el requerimiento de personal, y recursos humanos realiza la convocatoria a aquellos interesados en la oportunidad de empleo, después de ello y reunir a los elementos requeridos les proporciona los trabajadores al área de producción, todo ello para cumplir con las metas mensuales, que ayudan a conseguir los resultados al finalizar la temporada.

De acuerdo a lo observado y por la forma que fue expresada, la necesidad de la consecución de sus objetivos y la dificultad que en ese momento era poder laborar con normalidad en tiempos de pandemia. Paso a ser una perspectiva más de grupo, en la cual al momento que un grupo era capaz de terminar sus procesos en tiempo y forma, hacía que los demás grupos lograrán obtener eficiencia y eficacia en sus



procesos. De esta manera se podían cumplir con sus metas que se proponen desde la administración de la cooperativa. Este tipo de orientación no tuvo cambio, pero si una mayor importancia para la organización y sigue siendo parte de la cultura de esta empresa.

#### 4.2.3.6. Agresividad

Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.

En ese sentido, se promueve una competencia sana para fomentar una alta exigencia en el trabajo individual de cada miembro, de cada equipo, para lograr trabajo de calidad, impulsando al colaborador a la mejora continua, a ser constante en lo que hace, y no bajar la guardia, para así no cortar los altos niveles de calidad, compromiso, eficiencia y exigibilidad.

Mediante observación directa se logró verificar que existe este tipo de orientación en la cooperativa, se logró detectar que se da más en el área de producción, competencia entre líderes de cuadrilla para medir cual cuadrilla es la más productiva, así mismo como el área más eficiente en patios, la que distribuye mejor sus recursos, y las que entregan el café en el ciclo de secado esperado y con la humedad estándar establecida

Debido a que la Cooperativa pasó a depender en su mayoría por el trabajo en equipos, entre ellos no hubo una competencia gerencial, ya que lo que necesitaban era cumplir sus metas, además que se orientó hacia la gente y a su vez fortalecer la unión de los mismos colaboradores. Consiguiendo así una solidez organizacional.

#### 4.2.3.7. Estabilidad

Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el STATUS QUO en contraste con el crecimiento

Lo anterior conlleva a que la organización realiza sus actividades con políticas encaminadas hacia una misión común, buscando armonía entre la organización, y sus

colaboradores, antes de buscar crecimiento de la institución. Considera importante un equilibrio entre lo que quiere la organización y lo que pueden aportar sus colaboradores para realizarlo, evitando conflictos entre ellos.

Mediante observación directa se logró comprobar que la cooperativa entendió que tenía que buscar un equilibrio entre lo que ellos necesitaban, pero que a su vez necesitaban que su personal se encontrara en óptimas condiciones, sin estar expuestos a contagios, en el momento que entendieron que una alternativa para seguir operando sin exponer las vidas de sus colaboradores era implementar el trabajo en casa, al mandar a sus colaboradores a confinamiento, al aprovechar ese tiempo para terminar de adecuar las instalaciones para asegurar un ambiente de trabajo que garantizara una mejor higiene respiratoria.

Según lo que se logró percibir al momento de visitar la Cooperativa y la aplicación de instrumentos, se obtuvo una mejor imagen sobre el porqué se tomaron las decisiones antes mencionadas, ya que se cuestionó la necesidad de resultados, pero para obtenerlos era necesario analizar a profundidad lo que los colaboradores requerían para poder desempeñar sus labores con eficiencia y eficacia. Que vendría siendo la generación de un entorno más seguro. Y el equilibrio logrado sigue siendo un punto de referencia para llevar a cabo un mejor enfoque para la toma de decisiones a futuro.

En síntesis, dado al giro que tiene la empresa, la cultura organizacional a partir de la pandemia estuvo orientada hacia los resultados y hacia la gente, debido a los altos niveles de inversión que requiere este tipo de empresa y como tal necesitan obtención de resultados que favorezca y respalden dicha inversión ya que ellos determinan si se están llevando a cabo las cosas como deberían, por ello, la Cooperativa a raíz de la pandemia tuvo que comenzar a enfocarse en atender mejor las necesidades de su gente, resaltado en ello la implementación de medidas que ayudaran a generar entornos seguros, para que fueran capaces de garantizar resultados inmediatos. Cabe señalar que tanto la orientación hacia las personas, como la orientación hacia los resultados son enfoques de la nueva cultura organizacional de la cooperativa que han prevalecido hasta la fecha y forman parte de esa nueva cultura.

La cooperativa se vio inmersa en la aceptación de riesgo al tener que innovar sus métodos de trabajo, orientados al mayor uso de la tecnología en la realización de sus tareas, comunicaciones entre ellos mismos y con sus clientes, y debido a ello, y su efectividad, dichos nuevos métodos fue algo que ha permanecido hasta ahora en la cooperativa. Ha recaído mayor importancia en la atención por los detalles en la cooperativa a raíz de la pandemia, lo cual es ahora un elemento importante para la toma de decisiones gerenciales, garantizar la calidad de los procesos, y la calidad del café ofrecido por la cooperativa, y ha prevalecido en la cooperativa hasta la fecha

## V. CONCLUSIONES

1. La cooperativa CIPAE R.L implementó a raíz de la pandemia medidas de sanitarias como el uso de mascarilla al ingresar a la empresa, lavado de manos, y la desinfección de áreas de trabajo; a su vez, medidas de seguridad como limitación de desplazamientos, desinfección de manos, y uso de equipos de protección como mascarillas, caretas de plástico, atomizadores; por otra parte, medidas operativas como capacitaciones sobre la pandemia y el mejor uso de las tecnología para el teletrabajo y brindar canales alternativos de atención al cliente, campañas de sensibilización sobre la pandemia COVID 19, registro de personas con enfermedades crónicas, protocolo de prevención del COVID 19; y por último, medidas estructurales como nuevos reglamentos, distanciamiento social, habilitación de lavamanos, dispensadores de alcohol y jabones, cabe mencionar que dichas medidas antes mencionadas prevalecieron hasta la actualidad en la cooperativa.
2. La cultura organizacional de la cooperativa CIPAE, R.L se caracteriza porque sus individuos son entusiastas, se expresan con emoción y orgullo al hablar de la Cooperativa, además de que se percibe un clima alto en calidez y reciprocidad, sumado a ello existe la práctica de buenas relaciones interpersonales. Con la aparición del COVID-19 les permitió obtener crecimiento emocional para lograr un mayor entendimiento entre individuos. Dado a la necesidad de mejorar sus sistemas de comunicación se obtuvo una mayor empatía y solidaridad buscando el bienestar colectivo, de manera que se cumplan los objetivos de la empresa a mediano y largo plazo.
3. Se valora que la Cooperativa CIPAE, R.L a raíz de la pandemia tuvo que comenzar a enfocarse en atender mejor las necesidades de su gente, resaltando en ello la implementación de medidas que ayudaran a generar entornos seguros, para que fueran capaces de garantizar resultados inmediatos. Cabe señalar que tanto la orientación hacia las personas, como la orientación hacia los resultados son enfoques de la nueva cultura organizacional de la cooperativa que han prevalecido hasta la fecha y forman parte de esa nueva cultura.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- Arevalo, C. A. (2020). *La pandemia del COVID-19 y sus efectos en la gestión de los recursos humanos de la SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE LOS REGISTROS PÚBLICOS*. Lima, Peru: INSTITUTO DE GOBIERNO Y DE GESTIÓN PÚBLICA.
- Castro, A. C. (2020). *Impacto organizacional que ha tenido la pandemia COVID-19 sobre las estrategias empresariales de la industria gastronómica y hotelera de Costa Rica*. San Jose, Costa Rica: INSTITUTO TECNOLÓGICO DE COSTA RICA.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. Mexico: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Administracion de Recursos Humanos*. Bogota: Quinta Edicion.
- Fuentes, J. S. (2021). *Impacto de la COVID-19 en el vínculo laboral de los agentes de COSTAMAR TRAVEL OFICINA ALCANFORES, 2020*. Lima, Peru: FACULTAD DE CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN, TURISMO Y PSICOLOGÍA.
- Garcia, G., Blandon, J. L., & Molinares, Y. (2022). *La satisfaccion de los clientes con las medidas implementadas por las empresas, frente a la pandemia COVID 19, en el departamento de Matagalpa, año 2021*. Matagalpa, Nicaragua: Universidad Nacional Autonoma de Nicaragua.
- Guevara, F. M. (2018). *La cultura organizacional y el desempeño del personal en las empresas procesadoras de atún, de la provincia de Manabí – Ecuador*. Lima, Peru: Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Universidad del Perú. Decana de América.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista Lucio, M. d. (2014). *Metodologia de la investigacion*. Mexico: Mc Graw Hill Educación.
- Hernandez Vargas, J. G. (2007). *La cultura organizacional en Mexico*. Mexico: eumed.net.
- Horcajada, J. P., & Padilla, B. (10 de octubre de 2012). *Endemia y epidemia. Investigacion de un brote epidemico nosocomial*. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-enfermedades-infecciosas-microbiologia-clinica-28-articulo-endemia-epidemia-investigacion-un-brote-S0213005X12003758>
- INATEC. (Enero de 2018). *Manual de Higiene y Seguridad del Trabajo*. Managua.
- ISOtools. (26 de Marzo de 2015). *¿Qué es la gestión operativa de una empresa y cómo mejorarla?* Recuperado el 10 de Mayo de 2022, de <https://www.isotools.org/2015/03/26/que-es-la-gestion-operativa-de-una-empresa-y-como-mejorarla/>

- Kast Fremont, E., & Rosenzweig, J. (2003). *Administración de las Organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Lopez, M. P. (2021). *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*. Medellín, Colombia: Universidad EAFIT.
- Martí, C. I. (11 de octubre de 2007). *Endemia, brote, epidemia, pandemia. Aclarando algunos terminos*. Obtenido de [https://www.madrimasd.org/blogs/salud\\_publica/2007/10/11/76148](https://www.madrimasd.org/blogs/salud_publica/2007/10/11/76148)
- Mellan, V. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad*. Valencia, España: UNIVERSIDAD DE VALENCIA.
- OMS. (18 de Diciembre de 2019). *Organizacion Mundial de la Salud*. Obtenido de <https://www.acin.org/index.php/antecedentes/antecedentes-5>
- Organizacion Internacional del Trabajo, OIT. (2020). *Organizacion Internacional del Trabajo*. Recuperado el 15 de Mayo de 2022, de Empresas y Covid 19: [https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/WCMS\\_741035/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/empent/areas/business-helpdesk/WCMS_741035/lang-es/index.htm)
- Organización Mundial de la Salud . (2020). *Organizacional Mundial de la Salud*. Recuperado el 2022 de Mayo de 19, de [https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_3](https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_3)
- Organizacion Mundial del Comercio, OMC. (mayo de 1998). *Organizacion Mundial del Comercio*. Obtenido de [https://www.wto.org/spanish/tratop\\_s/sps\\_s/spsund\\_s.htm#:~:text=Las%20medidas%20sanitarias%20\(destinadas%20a,productos%20procedentes%20de%20otros%20pa%C3%ADses](https://www.wto.org/spanish/tratop_s/sps_s/spsund_s.htm#:~:text=Las%20medidas%20sanitarias%20(destinadas%20a,productos%20procedentes%20de%20otros%20pa%C3%ADses).
- Organización Panamericana de la Salud, OPS. (4 de diciembre de 2020). *IRIS PAHO*. Obtenido de <https://iris.paho.org/handle/10665.2/52955>
- Pulido, S. (12 de marzo de 2020). *¿Cual es la diferencia entre brote, epidemia, y pandemia?* Obtenido de <https://gacetamedica.com/investigacion/cual-es-la-diferencia-entre-brote-epidemia-y-pandemia/>
- Ramos, C. A. (2015). *Los paradigmas de la investigación científica*. Ecuador: Scientific research paradigm.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Romero, j. J. (2021). *¿Cuándo se acaba una pandemia? Conozca las seis fases de la pandemia*. Obtenido de <https://www.google.com/amp/s/www.elfinancierocr.com/economia-y-politica/cuando-se-acaba-una-pandemia-conozca-las-seis/NALCWTJJ4JGL7NONBG4SRSRE6A/story/%3foutputType=amp-type>

Secretaria de Salud. (08 de Septiembre de 2019). *COVID-19, medidas de prevencion*. Obtenido de [https://salud.edomex.gob.mx/salud/medidas\\_prevencion](https://salud.edomex.gob.mx/salud/medidas_prevencion)

Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert JR, D. R. (1996). *Administracion*. Mexico: PEARSON.

Torres Bernal, A. C. (2010). *Metodología de la investigación* (Tercera ed.). Colombia: PEARSON EDUCACIÓN.

Villasis keever, M. A., Arias Gomez, J., & Miranda Novales, M. G. (2016). *El protocolo de investigación III: la población de estudio*. Mexico: Alergia SLaa.

## VII. ANEXOS



## Anexo 1 Operacionalización de las variables

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Pandemia COVID19	Es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS).	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas sanitarias	1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementaron a lo interno y en atención cliente?	<input type="checkbox"/> Uso de mascarilla <input type="checkbox"/> Lavado de manos <input type="checkbox"/> Distanciamiento mínimo de 1 metros. <input type="checkbox"/> Limpieza y desinfección de áreas <input type="checkbox"/> Quédate en casa <input type="checkbox"/> Inmunización contra COVID19.	Encuesta	Colaboradores
Pandemia COVID19	Es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS).	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas sanitarias	1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementan en durante la Pandemia COVID19?	<input type="checkbox"/> Uso de mascarilla <input type="checkbox"/> Lavado de manos <input type="checkbox"/> Distanciamiento mínimo de 1 metros. <input type="checkbox"/> Limpieza y desinfección de áreas	Encuesta	Cliente
Pandemia COVID19	Es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS).	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas sanitarias	1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementan durante la Pandemia COVID19?	Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Pandemia COVID19	Es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS).	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas sanitarias	1.- ¿Medidas sanitarias aplicadas en la empresa?	<input type="checkbox"/> Uso de mascarilla <input type="checkbox"/> Lavado de manos <input type="checkbox"/> Distanciamiento mínimo de 1 metros. <input type="checkbox"/> Limpieza y desinfección de áreas	Observación directa o inspección visual.	La empresa
Pandemia COVID19	Es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS).	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas de Seguridad	2.- ¿Qué medidas de seguridad se implementaron a lo interno y en la atención cliente?	<input type="checkbox"/> Limitación de desplazamientos <input type="checkbox"/> Toma de temperatura al acceder a la empresa. <input type="checkbox"/> Desinfección de manos <input type="checkbox"/> Buena higiene respiratoria en el local. <input type="checkbox"/> Equipos de protección <input type="checkbox"/> Evitan compartir espacios Cerrados, congestionados, o contactos cercanos.	Encuesta	Colaboradores

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Pandemia COVID19	Es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS).	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas de Seguridad	2.- ¿Qué medidas de seguridad vio reflejadas durante la Pandemia COVID19?	<input type="checkbox"/> Limitación de desplazamientos <input type="checkbox"/> Toma de temperatura al acceder a la empresa. <input type="checkbox"/> Desinfección de manos a los clientes. <input type="checkbox"/> Buena higiene respiratoria en el local. <input type="checkbox"/> No comparten espacios cerrados, congestionados, o contactos cercanos.	Encuesta	Cliente
Pandemia COVID19	Es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS).	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas de Seguridad	2. ¿Qué medidas de seguridad se implementan durante la Pandemia COVID19?	Abierta	Entrevista	Gerente
Pandemia COVID19	Es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS).	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas de Seguridad	2.- ¿Medidas de seguridad son aplicadas en la empresa?	<input type="checkbox"/> Limitación de desplazamientos <input type="checkbox"/> Toma de temperatura al acceder a la empresa. <input type="checkbox"/> Desinfección de manos <input type="checkbox"/> Buena higiene respiratoria en el local.	Observación directa o inspección visual.	Empresa

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
						<input type="checkbox"/> Equipos de protección <input type="checkbox"/> Evitan compartir espacios Cerrados, congestionados, o contactos cercanos.		
Pandemia COVID19	Es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS).	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas Operativas	3.- ¿Qué medidas operativas fueron aplicadas frente a la Pandemia COVID-19?	<input type="checkbox"/> Registro de personas con enfermedades crónicas <input type="checkbox"/> Reuniones esenciales. <input type="checkbox"/> Constante capacitación <input type="checkbox"/> sensibilización sobre aspectos de la pandemia <input type="checkbox"/> Distanciamiento social <input type="checkbox"/> Distribución de espacios <input type="checkbox"/> canales alternativos en atención al cliente <input type="checkbox"/> Uso obligatorio de mascarilla al ingresar a la empresa. <input type="checkbox"/> Protocolo de prevención del COVID-19	Encuesta	Colaboradores

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Pandemia COVID19	Es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS).	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas de Operativas	3.- ¿Medidas operativas son aplicadas en la empresa?	<input type="checkbox"/> Distribución de espacios <input type="checkbox"/> Canales alternativos en atención al cliente- <input type="checkbox"/> Protocolo de prevención del COVID-19	Encuesta	Cliente
Pandemia COVID19	Es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS).	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas Operativas	3.- ¿Medidas operativas son aplicadas en la empresa?	Abierto	Entrevista	Gerente
Pandemia COVID19	Es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS).	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas Operativas	3.- ¿Medidas operativas son aplicadas en la empresa?	<input type="checkbox"/> Registro de personas con enfermedades crónicas <input type="checkbox"/> Constante capacitación	Observación directa o inspección visual.	Empresa

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
						<input type="checkbox"/> Distribución de espacios <input type="checkbox"/> Protocolo de prevención del COVID-19		
Pandemia COVID19	Es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS).	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas Estructurales	4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado a raíz de la Pandemia?	<input type="checkbox"/> Habilitación de lavamanos <input type="checkbox"/> condiciones adecuadas para ingerir alimentos <input type="checkbox"/> Instalación de vitrales en las áreas de atención al cliente <input type="checkbox"/> Espacios ventilados <input type="checkbox"/> distanciamiento social <input type="checkbox"/> Dispensadores de alcohol y jabón <input type="checkbox"/> Nuevas normas, reglas y políticas.	Encuesta	Colaboradores
Pandemia COVID19	Es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS).	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas Estructurales	4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado a raíz de la Pandemia?	<input type="checkbox"/> Habilitación de lavamanos <input type="checkbox"/> Instalación de vitrales <input type="checkbox"/> Espacios ventilados <input type="checkbox"/> distanciamiento social	Encuesta	Cliente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
						___ Dispensadores de alcohol y jabón ___ Nuevas normas, reglas y políticas.		
Pandemia COVID19	Es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS).	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas Estructurales	4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado a raíz de la Pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente
Pandemia COVID19	Es un grupo de virus que causan enfermedades que van desde el resfriado común hasta enfermedades más graves como neumonía, síndrome respiratorio de Oriente Medio (MERS) y síndrome respiratorio agudo grave (SARS).	El COVID19 en las empresas	Clasificación de las medidas	Medidas Estructurales	4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado a raíz de la Pandemia?	___Habilitación de lavamanos ___condiciones adecuadas para ingerir alimentos ___Instalación de vitrales ___Espacios ventilados ___distanciamiento social ___Dispensadores de alcohol y jabón ___Nuevas normas, reglas y políticas.	Observación directa o inspección visual.	Empresa
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al	Elementos	Elementos visibles	Elementos simbólicos	5.- Han cambiado algunos elementos simbólicos a raíz de la pandemia?	___ Logotipos ___ Imágenes visuales ___ Historias ___ Metáforas ___ Lemas	Encuesta	Colaboradores

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas							
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Elementos	Elementos visibles	Elementos simbólicos	5.- Han cambiado algunos elementos simbólicos de a raíz de la pandemia?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Logotipos</li> <li>Imágenes visuales</li> <li>Historias</li> <li>Metáforas</li> <li>Lemas</li> </ul>	Encuesta	Cliente
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Elementos	Elementos visibles	Elementos simbólicos	5.- Han cambiado algunos elementos simbólicos de la cultura a raíz de la pandemia?	Abierta	Abierta	Gerente



VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Elementos	Elementos visibles	Elementos simbólicos	5.- Han cambiado algunos elementos simbólicos a raíz de la pandemia?	<input type="checkbox"/> Logotipos <input type="checkbox"/> Imágenes visuales <input type="checkbox"/> Historias <input type="checkbox"/> Metáforas <input type="checkbox"/> Lemas	Observación Directa	La Empresa
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Elementos	Elementos visibles	Elementos estructurales	6.- Han cambiado algunos elementos estructurales a raíz de la pandemia?	<input type="checkbox"/> Toma de Decisiones <input type="checkbox"/> Normas <input type="checkbox"/> Políticas <input type="checkbox"/> Estrategias <input type="checkbox"/> Procedimientos <input type="checkbox"/> Tramo de control	Encuesta	Colaboradores
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen,	Elementos	Elementos visibles	Elementos estructurales	6.- Han cambiado algunos elementos estructurales de a raíz de la pandemia?	<input type="checkbox"/> Normas <input type="checkbox"/> Políticas <input type="checkbox"/> Procedimientos	Encuesta	Cliente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas							
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Elementos	Elementos visibles	Elementos estructurales	6.- Han cambiado algunos elementos estructurales a raíz de la pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Elementos	Elementos visibles	Elementos estructurales	5.- ¿Han cambiado algunos elementos estructurales a raíz de la pandemia?	<input type="checkbox"/> Normas <input type="checkbox"/> Políticas <input type="checkbox"/> Estrategias <input type="checkbox"/> Procedimientos <input type="checkbox"/> Tramo de control (organigrama)	Observación directa	La empresa
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y	Elementos	Elementos visibles	Elementos Materiales	7.- ¿Ha habido cambios en los siguientes elementos materiales, a raíz de la Pandemia?	<input type="checkbox"/> Instalaciones <input type="checkbox"/> Mobiliario, <input type="checkbox"/> Equipo	Encuesta	Colaboradores

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas					<input type="checkbox"/> Otros recursos físicos.		
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Elementos	Elementos visibles	Elementos Materiales	7.- ¿Han habido cambios en los siguientes elementos materiales, a raíz de la Pandemia	<input type="checkbox"/> Instalaciones <input type="checkbox"/> Mobiliario, <input type="checkbox"/> Equipo <input type="checkbox"/> Otros recursos físicos.	Encuesta	Clientes
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Elementos	Elementos visibles	Elementos Materiales	7.- ¿Han habido cambios en los siguientes elementos materiales, a raíz de la Pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Elementos	Elementos visibles	Elementos Materiales	6.- ¿Han habido cambios en los siguientes elementos materiales, a raíz de la Pandemia?	<input type="checkbox"/> Instalaciones <input type="checkbox"/> Mobiliario, <input type="checkbox"/> Equipo <input type="checkbox"/> Otros recursos físicos.	Observación directa	La empresa
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Elementos	Elementos visibles	Elementos conductuales	8.- ¿Se manifestaron cambios en los siguientes elementos conductuales del personal de a raíz de la Pandemia Covid-19?	<input type="checkbox"/> Comportamiento humano <input type="checkbox"/> Sistemas de motivación <input type="checkbox"/> Sistema de comunicación <input type="checkbox"/> Liderazgo <input type="checkbox"/> Toma de decisiones	Encuesta	Colaboradores
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen,	Elementos	Elementos visibles	Elementos conductuales	8.- Señale cambios en los que elementos conductuales observó a raíz de la Pandemia Covid-19?	<input type="checkbox"/> Comportamiento humano <input type="checkbox"/> Sistemas de motivación <input type="checkbox"/> Sistema de comunicación <input type="checkbox"/> Liderazgo	Observación	Empresa

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas							
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Elementos	Elementos visibles	Elementos conductuales	8.- ¿Se manifestaron cambios en los elementos conductuales del personal a raíz de la Pandemia Covid-19 ¿	Abierto	Entrevista	Gerente
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Elementos	Elementos visibles	Elementos conductuales	7.- ¿Se manifestaron cambios en los siguientes elementos conductuales del personal a raíz de la Pandemia Covid-19.	<input type="checkbox"/> Comportamiento humano <input type="checkbox"/> Sistemas de motivación <input type="checkbox"/> Sistema de comunicación <input type="checkbox"/> Liderazgo	Observación directa	Empresa
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y	Elementos	Elementos invisibles	Inconsciente Organizacional	8.- ¿Qué sentimientos fueron percibidos por los investigadores	<input type="checkbox"/> temores, <input type="checkbox"/> valores, <input type="checkbox"/> creencias,	Observación directa	Empresa

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas				durante se abordó a los encuestados?	__ actitudes, __ suposiciones		
Cultura organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Regularidad en los comportamientos observados	Lenguaje común	9.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a manejar el mismo lenguaje?	__ Si __ No	Encuesta	Colaboradores
Cultura organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Regularidad en los comportamientos observados	Lenguaje común	9.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a manejar el mismo lenguaje?	Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas.	Características	Regularidad en los comportamientos observados	Terminologías propias (características de la cultura)	10.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a métodos de trabajo?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Encuesta	Colaboradores
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Regularidad en los comportamientos observados	Terminologías propias	10.- ¿Se dieron cambios en la interacción del personal, en cuanto a métodos de trabajo?	Abierta	Entrevista	Gerente
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen,	Características	Regularidad en los comportamientos observados	Rituales de conducta	11.- ¿Se dejaron de practicar algunos rituales a raíz la Pandemia?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Encuesta	Colaboradores

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas							
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Regularidad en los comportamientos observados	Rituales de conducta	11.- ¿Se dejaron de practicar algunos rituales a raíz la Pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Normas	Patrones de comportamiento	12.- ¿qué nuevas normas se implementaron 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	Colaboradores
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y	Características	Normas	Patrones de comportamiento	9.- ¿qué nuevas normas se implementaron 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	Encuesta	Cliente



VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas							
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Normas	Patrones de comportamiento	12.- ¿qué nuevas normas se implementaron a raíz de la pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Valores predominantes	Calidad del producto	13.- ¿Hubieron cambios en la calidad del producto, a raíz de la pandemia?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Encuesta	Colaboradores

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Valores predominantes	Calidad del producto	10.- ¿Hubieron cambios en la calidad del producto, a raíz de la pandemia?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Encuesta	Cliente
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Valores predominantes	Calidad del producto	13.-¿Hubieron cambios en la calidad del producto, a raíz de la pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen,	Características	Valores predominantes	Bajo ausentismo	14.- Incremento el ausentismo del personal, a raíz de la pandemia?	<input type="checkbox"/> Si <input type="checkbox"/> No	Encuesta	Colaboradores

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas							
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Valores predominantes	Bajo ausentismo	14.- Incremento el ausentismo del personal, a raíz de la pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Valores predominantes	Alta eficiencia	15.- Cambiaron los niveles de eficiencia, a raíz de la Pandemia?	Si No	Encuesta	Colaboradores
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y	Características	Valores predominantes (calidad del producto,	Alta eficiencia	15.- Cambiaron los niveles de eficiencia, a raíz de la Pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas		ausentismo, alta calidad)					
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Valores predominantes	Filosofía	16.- ¿Qué cambios se presentaron en la filosofía 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
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Valores predominantes	Filosofía	16- ¿Se generaron cambios en la filosofía de a raíz de la pandemia?	-Abierta	Entrevista	Gerente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Valores predominantes	Reglas	17.- ¿Se dieron nuevos lineamientos para el comportamiento del personal, a raíz de la pandemia?	<input type="checkbox"/> Roles de trabajo. <input type="checkbox"/> Trabajar desde casa. <input type="checkbox"/> Suspensión temporal de labores. <input type="checkbox"/> Reducción de jornada laboral.	Encuesta	Colaboradores
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Valores predominantes	Reglas	17.- ¿Se dieron nuevos lineamientos para el comportamiento del personal, a raíz de la pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen,	Características	Valores predominantes	Clima organizacional	18.- ¿Cómo valora la caracterización del clima organizacional, a raíz de la Pandemia?	-----Alto -----Bajo <input type="checkbox"/> Emoción y orgullo <input type="checkbox"/> Euforia y Entusiasmo <input type="checkbox"/> Calidez y Reciprocidad <input type="checkbox"/> Clima org neutro	Encuesta	Colaboradores

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
	retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas					<input type="checkbox"/> Frialdad y distanciamiento <input type="checkbox"/> Pesimismo <input type="checkbox"/> Rebeldía y Agresividad <input type="checkbox"/> Depresión y Desconfianza		
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Valores predominantes	Clima organizacional	18.- ¿Cómo valora la caracterización del clima organizacional, a raíz de la Pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Valores predominantes	Clima organizacional	10.- ¿Cómo percibe el clima organizacional a raíz de la Pandemia?	-----Alto -----Bajo <input type="checkbox"/> Emoción y orgullo <input type="checkbox"/> Euforia y Entusiasmo <input type="checkbox"/> Calidez y Reciprocidad <input type="checkbox"/> Clima org neutro <input type="checkbox"/> Frialdad y distanciamiento <input type="checkbox"/> Pesimismo	Observación directa	La Empresa

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
						<input type="checkbox"/> Rebeldía y Agresividad <input type="checkbox"/> Depresión y Desconfianza		
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Dimensiones	Características claves de la cultura	19.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional a raíz de la Pandemia?	<input type="checkbox"/> Innovación y aceptación del riesgo. <input type="checkbox"/> Atención al detalle. <input type="checkbox"/> Orientación a los resultados <input type="checkbox"/> Orientación a la gente. <input type="checkbox"/> Orientación a los equipos. <input type="checkbox"/> Agresividad. <input type="checkbox"/> Estabilidad.	Encuesta	Colaboradores
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Dimensiones	Características claves de la cultura	11.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional a raíz de la Pandemia?	<input type="checkbox"/> Innovación y aceptación del riesgo. <input type="checkbox"/> Atención al detalle. <input type="checkbox"/> Orientación a los resultados <input type="checkbox"/> Orientación a la gente. <input type="checkbox"/> Orientación a los equipos. <input type="checkbox"/> Agresividad. <input type="checkbox"/> Estabilidad.	Encuesta	Cliente

VARIABLE	CONCEPTO	DIMENSION	SUB VARIABLE	INDICADOR	PREGUNTA	ESCALA	INSTRUMENTO	DIRIGIDO A
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Dimensiones	Características claves de la cultura	19.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional a raíz de la Pandemia?	Abierta	Entrevista	Gerente
Cultura Organizacional	Es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los miembros tienen en común; ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización. Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir con las metas	Características	Dimensiones	Características claves de la cultura	11.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional a raíz de la Pandemia?	<input type="checkbox"/> Innovación y aceptación del riesgo. <input type="checkbox"/> Atención al detalle. <input type="checkbox"/> Orientación a los resultados <input type="checkbox"/> Orientación a la gente. <input type="checkbox"/> Orientación a los equipos. <input type="checkbox"/> Agresividad. <input type="checkbox"/> Estabilidad.	Observación Directa	La Empresa



## Diseño metodológico

### A) Paradigma

Kuhn (1962) afirma que un 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 su 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)

En base a lo anterior, se puede decir que el paradigma es un pilar necesario y muy importante en una investigación porque facilita los medios para generar motivación extra para investigar a fondo una problemática y descubrir realidades en los hechos, determinada mediante una perspectiva. El paradigma encierra un sistema de creencias en la realidad, brinda una mejor visión del entorno así mismo el lugar que ocupa el individuo dentro de este, con ello la investigación pasa a ser algo más aplicativo involucrando así un enfoque real.

#### ➤ Paradigma Positivista

El “paradigma positivista se califica de cuantitativo, empírico-analítico, racionalista, sistemático gerencial y científico tecnológico”. Por tanto, el paradigma positivista sustentará a la investigación que tenga como objetivo comprobar una hipótesis por medios estadísticos o determinar los parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica. (Ramos, 2015)

Según el aporte anterior, el paradigma positivista es aquel que busca explicar, controlar y predecir los fenómenos de una investigación, como al mismo tiempo, verificar la teoría y esta debe someterse al experimento. Se interesa por la verificación del conocimiento por medio de predicciones, en ese sentido consiste en plantear un conjunto de hipótesis sobre un tipo de fenómeno, para, después de ello, someterlo a examen y constatación del mismo. Por ello, su

importancia radica en que permite al investigador tener una base sólida donde recaen sus conocimientos y así poder revelar las características fundamentales del objeto de estudio y las relaciones esenciales.

B) Por su enfoque

➤ Enfoque cualitativo

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

En base a lo anterior, se puede decir que el enfoque cualitativo es aquel que define preguntas de investigación y a su vez, amplía el marco de interpretación, utiliza datos que no requiere de cantidades o características numéricas como entrevistas, historias de vida, y descripción de rutinas, trabaja detalles mediante la observación. Este enfoque ofrece un mejor análisis de datos, los escenarios, personas o grupos no se consideran como variables, sino como un todo, y con ello, se desarrolla una mejor visión de una problemática existente

Parte de la información a recolectar se basó en la descripción e interpretación de experiencias vividas por parte de los colaboradores de la cooperativa, mostrando un panorama real de lo que genero la Pandemia COVID 19 acorde con sus puntos de vista y emociones, generando datos no cuantificables.

➤ Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo es un conjunto de procesos secuenciales y probatorios. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar” o eludir pasos. El orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna fase. Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones este enfoque utiliza la recolección de datos para probar hipótesis. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Siguiendo lo antes mencionado, el enfoque cuantitativo se caracteriza por elogiar la lógica empírica deductiva mediante la recolección, uso y análisis de datos estadísticos sobre variables que pretenden dar una explicación de una realidad social, vista de una manera objetiva y externa, con el análisis matemático o numérico mediante encuestas, cuestionarios, etc. Este método se centra en mediciones objetivas y análisis de datos mediante el uso de técnicas informáticas para manipular dichos datos estadísticos existentes. Se propone dar explicaciones a los fenómenos, en el cual trata de detectar irregularidades y relaciones entre los elementos.

Una vez recolectada la información se procedió a tabular la información utilizando graficas en la herramienta Excel, de forma que permitiera graficar la tendencia de los datos numéricos obtenidos, cada una de las gráficas fueron estudiadas mediante un análisis porcentual y descriptivo que nos ayudó a conocer la información obtenida durante el proceso de la investigación.

C) Por su Alcance o nivel de profundidad

➤ Nivel Explicativo

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. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Según el aporte anterior, este nivel no solo persigue acercarse a describir un problema, sino que intenta encontrar las causas del mismo. Se explica las correlaciones entre las variables, el proceso de la investigación de acuerdo con la problemática que se está abordando, se establecen supuestos teóricos que se permitan verificar empíricamente o de forma directa o indirecta. El objetivo de esto es ampliar el conocimiento ya existente sobre algo de que se sabe poco o nada, por ello se centra en los detalles, permitiendo conocer más a fondo un fenómeno.

#### D) Por su aplicación en el tiempo

##### ➤ De corte transversal

Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como “tomar una fotografía” de algo que sucede. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

En base a lo anterior, la investigación transversal es un tipo de investigación observacional que centra su esfuerzo en analizar datos de variables sobre una determinada muestra de población que se recopila en un periodo de tiempo. Se encarga de recopilar información en un mejor tiempo y ayuda a desarrollar la toma de decisiones en un nivel satisfactorio. Este elemento aplica en este estudio ya que se aplican los mismos instrumentos a la misma muestra y en un periodo determinado, en este caso en el periodo 2022.

## E) Por su Diseño

### ➤ No Experimental

Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que 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 analizarlos. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Según el aporte anterior, en la investigación no experimental se observan los fenómenos o acontecimientos tal y como se dan en su contexto o situación natural, sin intervenir o manipular el objeto estudiado, para después, o, por consiguiente, analizarlos. Se aplica porque las variables no se manipulan, sino que se explica los efectos que tuvo la Pandemia COVID-19 en la cultura organizacional de la Cooperativa Integral de Productores Agroecológicos R.L “CIPAE R.L”.

## F) Población

Una vez que se ha definido cuál será la unidad de muestreo/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 (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Lo antes mencionado, conlleva a que la población es el conjunto de personas u objetos que se está considerando para un estudio estadístico, y de los cuales se desea conocer algo en una investigación. Puede estar constituido por personas, animales, registros médicos, nacimientos, muestras de laboratorio, accidentes de tránsito entre otros.

La población sujeta de estudio para esta investigación, está conformada por 65 colaboradores y 25 clientes. Solamente tomando en cuenta al personal permanente.

#### G) Muestra

Hasta este momento hemos visto que se debe definir cuál será la unidad de muestreo/análisis y cuáles son las características de la población. En este inciso comentaremos sobre la muestra, o mejor dicho, los tipos de muestra, con la finalidad de poder elegir la más conveniente para un estudio. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

En ese mismo sentido, se puede decir que la muestra es una parte de la población que reúnen ciertas características para el estudio y que será sujeta de estudio para la investigación.

Se seleccionó una muestra no probabilística por conveniencia la que está representada de la siguiente manera:

15 colaboradores:

- 2 personas de catación
- 5 administrativos
- 3 responsables de bodega
- 5 operarios

15 clientes

Para una Muestra total= 30 personas

#### H) Métodos de muestreo

##### ➤ No Probabilísticos

Las muestras no probabilísticas, también llamadas muestras dirigidas, suponen un procedimiento de selección orientado por las características de la

investigación, más que por un criterio estadístico de generalización. Se utilizan en diversas investigaciones cuantitativas y cualitativas. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

Según el aporte anterior, el muestreo no probabilístico es la técnica en la que el investigador recoge las muestras en un proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados. Selecciona varias muestras basadas en la opción más óptima o juicio subjetivo sin caer a la selección al azar y este se utiliza para no extraer el muestreo aleatorio y cuando es muy difícil obtener la muestra por métodos de muestreo probabilísticos, lo que permite ahorrar tiempo y costos, es un método menos estricto y depende en gran medida de la experiencia que tengan los dirigentes de la investigación.

➤ Por conveniencia

Estas muestras están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso. 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. (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista Lucio, 2014)

En base a lo anterior, el muestreo por conveniencia es una técnica de muestreo no probabilístico y no aleatorio, que es utilizada para crear muestras adecuadas a la facilidad de acceso y disponibilidad de las personas de formar parte de la muestra, en un intervalo de tiempo establecido o limitado u otra especificación en particular. Este permite ahorrar los costos en la recopilación de los datos para la investigación, y la información necesaria para obtener un estudio en un menor tiempo.

## ➤ Criterios de selección

Posterior a definir la población de estudio, el investigador debe especificar los criterios que deben cumplir los participantes. Los criterios que especifican las características que la población debe tener se denominan criterios de elegibilidad o criterios de selección. (Villasis keever, Arias Gomez, & Miranda Novales, 2016)

En sentido, los criterios de selección son los que facilitan la información que se busca para la muestra de la investigación. Puede estar relacionado a características de las personas como edad, sexo, presencia de enfermedades, conductas inapropiadas, falta de compromiso en la participación de un estudio o actividad grupal, entre otros.

Los criterios de selección de la muestra de colaboradores:

- Los más antiguos que estuvieron laborando en tiempo de pandemia
- Sean hombres y mujeres
- Que estén dispuestos a colaborar
- Que se encuentren en la empresa durante el periodo en que se aplican los instrumentos

Los criterios de selección de la muestra de clientes:

- Los más fieles con la empresa, que estuvieron en tiempo de pandemia
- Sean hombres y mujeres
- Que estén dispuestos a colaborar
- Que se encuentren en la empresa durante el periodo en que se aplican los instrumentos

Teniendo como factor de alta relevancia la capacidad de respuesta y disponibilidad inmediata de estos mismos en la empresa, para la participación en dicha actividad, la muestra fue reducida a 15 colaboradores, y 15 clientes.



## l) Métodos de investigación

### ➤ 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. (Torres Bernal, 2010).

El aporte anterior, conlleva a decir que el método científico es el método de investigación que se usa para la creación de conocimiento en las ciencias, en lo cual, para ser llamado científico debe basarse en lo empírico, que debe ser medible y estar sujeto a principios de pruebas de razonamiento. Este se aplica cuando se define un método de investigación en este caso para realizar el seminario se fueron haciendo por etapas en orden lógico.

### ➤ Método 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. (Torres Bernal, 2010).

Según lo antes mencionado, el método teórico es aquel que permite revelar las relaciones esenciales del objeto de investigación no observables directamente, para posibilitar la interpretación conceptual de los datos empíricos encontrados. El método teórico permite pasar del conocimiento de información empírica a la descripción, permite explicar las causas de los problemas de una investigación, y descubre las cualidades y relaciones en el objeto de estudio que no se pueden percibir por los sentidos.

➤ 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. (Torres Bernal, 2010).

En sentido, se puede decir que el método deductivo es el que determina las características de una realidad particular que se estudia como parte de extraer una conclusión con base en una premisa, o en ese mismo sentido, una serie o conjunto de proposiciones que se pueden asumir como verdaderas. Es una estrategia de razonamiento empleada para deducir conclusiones de los efectos de la Pandemia COVID 19 en la Cooperativa Integral de Productores Agroecológicos R.L “CIPAE R.L”

➤ 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. (Torres Bernal, 2010)

Según lo antes mencionado, el método inductivo es una forma de razonamiento en las que las premisas apoyan la conclusión, y es la observación dirigida de muchos casos particulares, este analiza individuos y hechos. Pone en práctica el pensamiento o razonamiento en el momento en que se diseñan los instrumentos de tal forma que se evalúa la información al momento de obtenerla de las diferentes fuentes.

➤ Sintético

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

Según el aporte anterior, el método sintético es una forma de razonamiento científico que se fundamenta por un objetivo primordial el cual es resumir los aspectos más importantes de un proceso y así, con ello, hacer un resumen de lo analizado. Este busca sintetizar aquellas normas implementadas y que cambiaron la cultura de la Cooperativa Integral de Productores Agroecológicos R.L “CIPAE R.L”.

➤ 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. (Torres Bernal, 2010)

En base a lo antes mencionado, el método analítico es un método de investigación que se puede basar en lo que la experimentación, es el método de investigación que consiste en la descomposición de lo general a lo específico, de un todo a partes o elementos para poder observar las causas, naturaleza, y efectos, con el fin de estudiar un fenómeno problema, hecho u objeto. Se aplica cuando se descomponen las variables en sub e indicadores para poder medir las variables de investigación y dar respuesta a los objetivos de investigación.

J) Técnicas de Investigación

➤ 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. (Torres Bernal, 2010).

Conforme a lo anterior, se puede decir que la encuesta es un procedimiento que se encuentra sumergida en la investigación descriptiva, en la que el investigador llega a recopilar datos mediante un cuestionario previamente diseñado, en el cual no altera ni modifica el fenómeno o hecho de estudio y se presenta dichos resultados de la misma, en modo de grafica o tabla o escrito. En este estudio se aplicó encuesta a colaboradores (ver anexo 2), y encuesta a los clientes (ver anexo 3).

#### ➤ Entrevistas

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. (Torres Bernal, 2010)

En base a lo anterior, se puede decir que las entrevistas es una técnica de recolección de datos muy utilizado en la investigación cualitativa. Se lleva a cabo mediante formulaciones de preguntas para con la finalidad de obtener determinada información y se puede definir como una conversación que propone un determinado fin distinto al simple hecho de una conversación. En este estudio se aplicó una entrevista al gerente de la Cooperativa Integral de Productores Agroecológicos R.L “CIPAE R.L” (ver anexo 4).

#### ➤ 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. (Torres Bernal, 2010).

Según el aporte anterior, conlleva a decir que la observación directa es la técnica en la que el investigador se encuentra en el lugar en el que se desarrolla el hecho, sin provocar su intervención en el, ni alterar el ambiente debido a que

si pasa algo de lo anterior, los datos obtenidos no serían válidos. En ese sentido, también es la inspección y estudio esencialmente descriptivo realizado por el investigador mediante el empleo de sus propios sentidos, y se suele recurrir a este método cuando se necesita observar algunos elementos de la empresa y así corroborar información proveniente de los otros instrumentos aplicados. Se necesita observar algunos elementos de la empresa y así corroborar información proveniente de los otros instrumentos aplicados. (Ver anexo 5)

#### 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. (Torres Bernal, 2010).

Atendiendo al aporte anterior, se puede definir que el procesamiento de información es el proceso que sigue un investigador que incluye desde la etapa de recolección de datos, hasta la presentación de los mismos en forma resumida. Es la técnica en que se agrupan y estructuran los datos individuales con el fin de responder a la problemática que se investiga. Comenzó con una recopilación de datos sobre los aspectos de la pandemia que generaron un mayor impacto en la cultura de la Cooperativa, de forma que se agruparon por una secuencia de respuestas atendidas a los instrumentos de recopilación de información (encuesta, entrevista y guía de observación directa). Posteriormente se procedió a separar por partes para establecer las tendencias y porcentajes de respuestas obtenidas, para luego realizar un análisis de los elementos de estudio y establecer una postura sobre los resultados obtenidos



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

***Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa  
(FAREM-Matagalpa)***

**Anexo No.2: 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 protocolo de investigación para optar al 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

**Pandemia COVID 19---Clasificación de las medidas**

**Medidas sanitarias**

1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementan a lo interno y en atención cliente?

MEDIDAS SANITARIAS	SE APLICARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
Uso de mascarilla		
Lavado de manos		
Distanciamiento mínimo de 1 metros.		
Limpieza y desinfección de áreas		
Quédate en casa		
Inmunización contra COVID19		

## Medidas de Seguridad

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

MEDIDAS DE SEGURIDAD	SE APLICARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
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		
Evitan compartir espacios Cerrados, congestionados, o contactos cercanos.		

## Medidas Operativas

3.- ¿Qué medidas operativas son aplicadas frente a la Pandemia COVID19?

MEDIDAS OPERATIVAS	SE APLICARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
Registro de personas con enfermedades crónicas		
Reuniones esenciales.		
Constante capacitación		
Sensibilización sobre aspectos de la pandemia		
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		

## Medidas Estructurales

4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado a raíz de la Pandemia?

MEDIDAS ESTRUCTURALES	SE APLICARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
Habilitación de lavamanos		
Adaptar Vestidores		
condiciones adecuadas para ingerir alimentos		
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		

## Cultura Organizacional---Elementos

### Elementos visibles---Elementos simbólicos

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

ELEMENTOS SIMBOLICOS	CAMBIARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
Ritos		
Logotipos		
Imágenes visuales		
Historias		
Metáforas		
Lemas		
Acciones		
No acciones		



### Elementos estructurales

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

ELEMENTOS ESTRUCTURALES	CAMBIARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
Toma de Decisiones		
Normas		
Políticas		
Estrategias		
Procedimientos		
Tramo de control		

### Elementos Materiales

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

ELEMENTOS MATERIALES	CAMBIARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
Instalaciones		
Mobiliario		
Equipo		
Otros recursos físicos		

### Elementos conductuales

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

ELEMENTOS CONDUCTUALES	CAMBIARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
Comportamiento humano		
Sistemas de motivación		

Sistema de comunicación		
Liderazgo		
Toma de decisiones		

**Características---Valores predominantes**

**Calidad del producto**

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

Si

No

**Bajo ausentismo**

10.- Incremento el ausentismo del personal, a raíz de la pandemia?

Si

No

**Alta eficiencia**

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

Si

No

**Filosofía**

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

FILOSOFIA	CAMBIARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
Visión		
Misión		
Principios		
Políticas		
Procesos		
Reglamentos		

## Reglas

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

NUEVOS LINEAMIENTOS	SE IMPLEMENTARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
Rolles de trabajo.		
Trabajar desde casa		
Suspensión temporal de labores		
Reducción de jornada laboral		

## Regularidad en los comportamientos observados

### Lenguaje común

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

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

### Terminologías propias

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

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

### Rituales de conducta

16.- ¿Se dejaron de practicar algunos rituales a raíz la Pandemia?

\_\_\_ Si

\_\_\_ No

### Normas---Patrones de comportamiento

17.- ¿qué nuevas normas se implementaron a raíz de la pandemia?

NUEVAS NORMAS	SE IMPLEMENTARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
Normas sanitarias		

Normas de seguridad		
Normas operativas		
Normas estructurales		
Protocolo de bioseguridad		

### Dimensiones---Características claves de la cultura

#### Clima organizacional

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

CLIMA ORGANIZACIONAL	PERCEPCION	
	ALTO	BAJO
Emoción y orgullo		
Euforia y Entusiasmo		
Calidez y Reciprocidad		
Clima org neutro		
Frialdad y distanciamiento		
Pesimismo		
Rebeldía y Agresividad		
Depresión y Desconfianza		

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

ENFOQUE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	SE APLICA EN LA EMPRESA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Innovación y aceptación del riesgo			
Atención al detalle			
Orientación a los resultados			
Orientación a la gente			

Orientación a los equipos			
Agresividad			
Estabilidad			



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

***Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa  
(FAREM-Matagalpa)***

**Anexo No.3: Encuesta al cliente**

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 protocolo de investigación para optar al 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

Pandemia COVID19---Clasificación de las medidas

Medidas sanitarias

1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementan en durante la Pandemia COVID19?

MEDIDAS SANITARIAS	SE APLICARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
Uso de mascarilla		
Lavado de manos		
Distanciamiento mínimo de 1 metros.		
Limpieza y desinfección de áreas		
Quédate en casa		
Inmunización contra COVID19		

## Medidas de Seguridad

2.- ¿Qué medidas de seguridad vio reflejadas durante la Pandemia COVID19?

MEDIDAS DE SEGURIDAD	SE APLICARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
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		
Evitan compartir espacios Cerrados, congestionados, o contactos cercanos.		

## Medidas de Operativas

3.- ¿Medidas operativas son aplicadas?

MEDIDAS OPERATIVAS	SE APLICARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
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		

## Medidas Estructurales

4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado a raíz de la Pandemia?

MEDIDAS ESTRUCTURALES	SE APLICARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
Habilitación de lavamanos		
Adaptar Vestidores		
condiciones adecuadas para ingerir alimentos		
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		

## Cultura Organizacional Elementos

Elementos visibles Elementos simbólicos

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

ELEMENTOS SIMBOLICOS	CAMBIARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
Ritos		
Logotipos		
Imágenes visuales		
Historias		
Metáforas		
Lemas		
Acciones		
No acciones		



### Elementos estructurales

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

ELEMENTOS ESTRUCTURALES	CAMBIARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
Toma de Decisiones		
Normas		
Políticas		
Estrategias		
Procedimientos		
Tramo de control		

### Elementos Materiales

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

ELEMENTOS MATERIALES	CAMBIARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
Instalaciones		
Mobiliario		
Equipo		
Otros recursos físicos		

### Elementos conductuales

8.- Señale cambios en los elementos conductuales observó a raíz de la Pandemia COVID-19

ELEMENTOS CONDUCTUALES	CAMBIARON EN LA EMPRESA	
	SI	NO
Comportamiento humano		
Sistemas de motivación		
Sistema de comunicación		
Liderazgo		
Toma de decisiones		

Características---Valores predominantes

Calidad del producto

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

\_\_\_Si

\_\_\_No

Dimensiones---Características claves de la cultura

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

ENFOQUE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	SE APLICA EN LA EMPRESA	
	SI	NO
Innovación y aceptación del riesgo		
Atención al detalle		
Orientación a los resultados		
Orientación a la gente		
Orientación a los equipos		
Agresividad		
Estabilidad		



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
NICARAGUA,  
MANAGUA  
UNAN - MANAGUA

## *Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa (FAREM-Matagalpa)*

### Anexo No.4: Entrevista al gerente

Estimado gerente, 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 protocolo de investigación para optar al 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

Pandemia COVID19---Clasificación de las medidas

Medidas sanitarias

1.- ¿Qué medidas sanitarias se implementan durante la Pandemia COVID19?

Medidas de Seguridad

2. ¿Qué medidas de seguridad se implementan durante la Pandemia COVID19?

Medidas Operativas

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

Medidas Estructurales

4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado a raíz de la Pandemia?

Cultura Organizacional---Elementos

Elementos visibles---Elementos simbólicos

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

Elementos estructurales

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

Elementos Materiales

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

Elementos conductuales

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

Cultura organizacional

Características---Regularidad en los comportamientos observados

Lenguaje común

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

Terminologías propias

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

Rituales de conducta

11.- ¿Se dejaron de practicar algunos a raíz la Pandemia?

Normas---Patrones de comportamiento

12.- ¿qué nuevas normas se implementaron de la pandemia?

Valores predominantes---Calidad del producto

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

Bajo ausentismo

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

Alta eficiencia

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

Filosofía

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

Reglas

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

Clima organizacional

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

Cultura Organizacional---Características

Dimensiones---Características claves de la cultura

19.- ¿Cómo se caracterizó el enfoque de la cultura organizacional?



***Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa  
(FAREM-Matagalpa)***

Anexo No.5: Observación directa

**Pandemia COVID19 Clasificación de las medidas**

**Medidas sanitarias**

1.- ¿Medidas sanitarias aplicadas?

MEDIDAS SANITARIAS	SE APLICARON EN LA EMPRESA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Uso de mascarilla			
Lavado de manos			
Distanciamiento mínimo de 1 metros.			
Limpieza y desinfección de áreas			
Quédate en casa			
Inmunización contra COVID19			

**Medidas de Seguridad**

2.- ¿Medidas de seguridad son aplicadas?

MEDIDAS DE SEGURIDAD	SE APLICARON EN LA EMPRESA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
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			
Evitan compartir espacios Cerrados, congestionados, o contactos cercanos.			

### Medidas Operativas

3.- ¿Medidas operativas son aplicadas?

MEDIDAS OPERATIVAS	SE APLICARON EN LA EMPRESA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Registro de personas con enfermedades crónicas			
Reuniones esenciales.			
Constante capacitación			
Sensibilización sobre aspectos de la pandemia			
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			

### Medidas Estructurales

4.- ¿Qué medidas estructurales se han tomado en raíz de la Pandemia?

MEDIDAS ESTRUCTURALES	SE APLICARON EN LA EMPRESA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Habilitación de lavamanos			
Adaptar Vestidores			
condiciones adecuadas para ingerir alimentos			
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			

### Cultura Organizacional---Elementos

#### Elementos visibles---Elementos simbólicos

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

ELEMENTOS SIMBOLICOS	CAMBIARON EN LA EMPRESA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Ritos			
Logotipos			
Imágenes visuales			
Historias			
Metáforas			
Lemas			
Acciones			
No acciones			

### Elementos estructurales

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

ELEMENTOS ESTRUCTURALES	CAMBIARON EN LA EMPRESA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Toma de Decisiones			
Normas			
Políticas			
Estrategias			
Procedimientos			
Tramo de control			

### Elementos Materiales

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

ELEMENTOS MATERIALES	CAMBIARON EN LA EMPRESA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Instalaciones			
Mobiliario			
Equipo			
Otros recursos físicos			



Elementos conductuales

8.- ¿Qué sentimientos fueron percibidos por los investigadores durante se abordó a los encuestados?

SENTIMIENTOS PERCIBIDOS	FUERON PERCIBIDOS EN LA EMPRESA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Temores			
Valores			
Creencias			
Actitudes			
Suposiciones			

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

ELEMENTOS CONDUCTUALES	CAMBIARON EN LA EMPRESA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Comportamiento humano			
Sistemas de motivación			
Sistema de comunicación			
Liderazgo			
Toma de decisiones			

## Características---Valores predominantes

### Clima organizacional

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

CLIMA ORGANIZACIONAL	PERCEPCION		OBSERVACIONES
	ALTO	BAJO	
Emoción y orgullo			
Euforia y Entusiasmo			
Calidez y Reciprocidad			
Clima org neutro			
Frialdad y distanciamiento			
Pesimismo			
Rebeldía y Agresividad			
Depresión y Desconfianza			

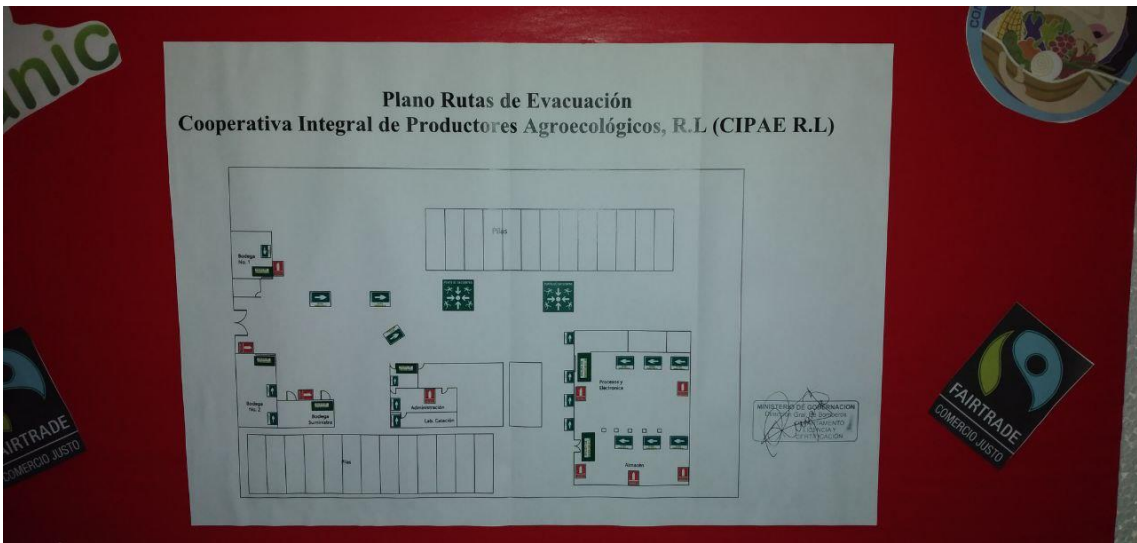
### Dimensiones

#### Características claves de la cultura

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

ENFOQUE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	SE APLICA EN LA EMPRESA		OBSERVACIONES
	SI	NO	
Innovación y aceptación del riesgo			
Atención al detalle			
Orientación a los resultados			
Orientación a la gente			
Orientación a los equipos			
Agresividad			
Estabilidad			







**POR SU SEGURIDAD Y LA NUESTRA  
ES OBLIGATORIO  
EL USO DE MASCARILLA**



# MEDIDAS ANTES DE ENTRAR



UST  
Y

Proceso de secado durante la temporada



Clientes durante el proceso de catación





## Laboratorio y equipos





## Certificados de la cooperativa CIPAE R.L

