

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO  
DIRECCIÓN DE POSGRADOS Y EXTENSIÓN**

**“LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE COVID-19 Y EL  
COMPORTAMIENTO LABORAL EN LOS EMPLEADOS DEL CENTRO PARA LA  
INSERCIÓN SOCIAL DE ILOBASCO DE SEPTIEMBRE 2020 A NOVIEMBRE  
2021”.**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PARA OPTAR AL GRADO DE  
MAESTRA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**PRESENTADO POR  
CECILIA BEATRIZ ALAS VIVAS**

**ASESOR  
DRA. ANA CAROLINA PAZ NARVAEZ**

**MAYO DE 2022**

**SAN SALVADOR**

**EL SALVADOR**

**CENTRO AMÉRICA**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**INGENIERO LUIS MARIO APARICIO GUZMÁN  
RECTOR**

**MAESTRO MANUEL ERNESTO APARICIO GUZMÁN  
VICERRECTOR DE INVESTIGACIÓN E INTERNACIONALIZACIÓN**

**INGENIERO OSCAR GIOVANNI DURÁN VIZCARRA  
VICERRECTOR ACADÉMICO**

**LICENCIADA FIANA LIGIA CORPEÑO RIVERA  
VICERRECTORA ADMINISTRATIVA**

**MAESTRO JORGE ALBERTO ESCOBAR  
DECANO FACULTAD DE EDUCACIÓN**

**LICENCIADA ROXANA MARGARITA RUANO CASTILLO  
DIRECTORA DE ADMINISTRACION ACADÉMICA**

**SAN SALVADOR, MAYO DE 2022**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA DE EL SALVADOR  
DR. LUIS ALONSO APARICIO**

**MIEMBROS DEL JURADO EVALUADOR**

---

**Mtra. Karina Graciela María Grande Amaya  
Presidente**

---

**Mtro. Juan Miguel Rivas Orellana  
Primer Vocal**

---

**Mtra. Helen Armida Genovéz Quevedo  
Segundo Vocal**

---

**Dra. Ana Carolina Paz Narvaez**

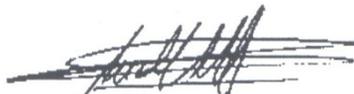
Mes: MAYO

Año: DOS MIL VEINTIDOS

En la Universidad Pedagógica de El Salvador "Dr. Luis Alonso Aparicio" (Modalidad Virtual), a las diecisiete y treinta horas del día dos de mayo del año dos mil veintidós, siendo éstos el día y la hora señalados para la defensa del trabajo de graduación titulado: "LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE COVID-19 Y EL COMPORTAMIENTO LABORAL EN LOS EMPLEADOS DEL CENTRO PARA LA INSERCIÓN SOCIAL DE ILOBASCO DE SEPTIEMBRE 2020 A NOVIEMBRE 2021", presentado por la: LICDA. CECILIA BEATRIZ ALAS VIVAS, para optar al grado de MAESTRA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO. El tribunal estando presente la interesada, después de haber deliberado sobre la defensa de su trabajo de graduación, ACUERDA: **APROBAR**



MTRA. KARINA GRACIELA MARÍA GRANDE AMAYA  
Presidente



MTRO. JUAN MIGUEL RIVAS ORELLANA  
1er. Vocal



MTRA. HELEN ARMIDA GENOVÉZ QUEVEDO  
2do. Vocal



LICDA. CECILIA BEATRIZ ALAS VIVAS  
Sustentante

## DEDICATORIA

Dedico mi esfuerzo a Dios proveedor de toda mis capacidades y bendiciones. A mis padres y hermanos quienes han sido las personas que me han brindado su apoyo, motivación y sobre todo confianza durante toda mi etapa de formación profesional. Gracias por todo el amor.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios, por iluminarme a diario, por darme la vida, las fuerzas y las oportunidades de seguir adelante con mis propósitos y anhelos. Además, la presente tesis no hubiese sido posible sin el apoyo, la confianza y la inspiración de muchas personas. Es por ello que a continuación les transmito mis agradecimientos.

A mi familia por todo el soporte brindado durante mi carrera profesional, sobre todo a mi hermano Geovany de Jesús Alas Vivas por apoyarme sin condiciones y procurar mi crecimiento personal y académico.

A Blanca Castro por proporcionarme la herramienta necesaria para continuar y terminar el proceso de la maestría.

A mi asesora de tesis, doctora Ana Carolina Paz, por impulsarme y orientarme en la construcción de mi tesis; por su apoyo y amistad, que me permitió aprender mucho más que lo estudiado en la investigación. Gracias por ser un ejemplo de empoderamiento de la mujer profesional.

A la maestra Rebeca Robles de Caprile y Lcda. Claudia Pocasangre por el acompañamiento académico y humano que me brindaron, durante todo el proceso de la maestría.

A todos los maestros y maestras del posgrado, por compartir sus conocimientos con mucho profesionalismo y entrega.

Y a la universidad Pedagógica de El Salvador “Dr. Luis Alonso Aparicio” por propiciar espacios de crecimiento profesional a la población salvadoreña.

## RESUMEN

El presente estudio analiza la cultura organizacional del Centro de Integración Social de Ilobasco ISNA y cómo se desarrolló el comportamiento laboral de los colaboradores en tiempo de pandemia COVID-19. Para ello, se utilizó la entrevista enfocada, que permitió estudiar las categorías “Cultura organizacional y comportamiento laboral, respecto a la práctica de creencias y valores de los empleados”; “Forma de comunicación institucional y la reacción de los empleados” y “Compromiso laboral con respecto a la práctica de normas, protocolos y procedimientos”. Se tomó una muestra de 18 colaboradores que laboran en el centro de Inserción Social. Para analizar los resultados se utilizó el proceso de codificación abierta, posteriormente se realizó el análisis por categoría, unidades y por pregunta, sistematizando la información de los discursos. A partir de esta información se desarrolló la codificación axial para visibilizar la relación entre las unidades de análisis y sus componentes para finalmente hacer uso de la codificación selectiva y obtener como resultado el análisis de la cultura organizacional en tiempos de covid-19 y el comportamiento laboral en los empleados del centro para la inserción social de Ilobasco y verificación de conclusiones, dando respuesta al objetivo principal.

Palabras clave: cultura organizacional, comportamiento laboral, creencias, valores, comunicación interna.

## **Abstract**

This study analyzes the organizational culture of the Social Integration Center of Ilobasco ISNA and how the work behavior of employees developed in times of the COVID-19 pandemic. For this, the focused interview was used, which allowed studying the categories "Organizational culture and work behavior, regarding the practice of beliefs and values of employees"; "Form of institutional communication and the reaction of the employees" and "Work commitment regarding the practice of norms, protocols and procedures". A sample of 18 collaborators who work in the Social Insertion Center was taken. To analyze the results, the open coding process was used, later the analysis was carried out by category, units and by question, systematizing the information of the speeches. Based on this information, axial coding was developed to make visible the relationship between the units of analysis and their components to finally make use of selective coding and obtain as a result the analysis of organizational culture in times of covid-19 and work behavior. in the employees of the center for the social insertion of Ilobasco and verification of conclusions, responding to the main objective.

keywords: Organizational culture, work behavior, beliefs, values, internal communication.

## ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>I</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>II</b>
<b>CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>- 13 -</b>
1.1. Descripción de la realidad problemática	- 13 -
1.2. Definición del Problema o Planteamiento del Estudio	- 19 -
1.3. Objetivos de la investigación	- 21 -
1.4. Finalidad e importancia / Justificación	- 22 -
1.5. Alcances y limitaciones del estudio	- 23 -
<b>CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>- 24 -</b>
2.1. Marco Histórico	- 24 -
2.2. Bases Teóricas	- 28 -
2.3. Estudios Previos (Antecedentes Teóricos)	- 34 -
2.4. Marco Conceptual	- 37 -
<b>CAPÍTULO III METODOLOGÍA</b>	<b>- 58 -</b>
3.1. Participantes	- 58 -
3.2. Técnicas e Instrumentos	- 58 -
3.3.1 Técnicas de levantamiento de información	- 59 -
3.3. Plan de Recolección, procesamiento y presentación de datos	- 62 -
3.3.1. Descripción del Método y Diseño	- 64 -
3.3.2. Tipo y nivel de Investigación	- 66 -
3.3.3. Población, Muestra y Muestreo.	- 66 -
3.3.4. Consideraciones Éticas.	- 66 -
3.4. Estrategia de análisis de datos	- 68 -
<b>CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE DATOS</b>	<b>- 71 -</b>
4.1. Descripción e interpretación de resultados	- 71 -
4.1.1 Cultura organizacional y comportamiento laboral, respecto a la práctica de creencias y valores de los empleados del Centro de integración social Ilobasco ISNA-	71

Prácticas organizacionales de los y las empleadas.	- 71 -
Creencias de las y los empleados.	- 75 -
<b>4.1.2 Forma de comunicación institucional y la reacción de los empleados.</b>	<b>- 86 -</b>
4.1.3 Compromiso laboral con respecto a la práctica de normas, protocolos y procedimientos.	- 97 -
<b>4.2 DISCUSIÓN DE DATOS</b>	<b>- 105 -</b>
4.2.1 Cultura organizacional y comportamiento laboral, respecto a la práctica de creencias y valores de los empleados del Centro de integración social Ilobasco ISNA.	106
<b>CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA</b>	<b>130</b>
<b>5.1 Conclusiones</b>	<b>130</b>
<b>5.2 Propuesta de implementación de mejoras</b>	<b>133</b>
<b>CAPITULO VI BIBLIOGRAFÍA - REFERENCIAS.</b>	<b>140</b>
<b>ANEXOS.</b>	<b>155</b>
<b>ANEXO B. Cuadros de coherencia de la investigación</b>	<b>157</b>
<b>Matrices de coherencia de la investigación</b>	<b>157</b>
<b>ANEXO C. Consentimiento informado de entrevista enfocada.</b>	<b>164</b>
<b>Anexo D. validación de contenido por jueces</b>	<b>165</b>
<b>Anexo F. Esquema de análisis de datos</b>	<b>173</b>

## PRESENTACIÓN

La presente investigación se centra en el estudio de dos temas importantes dentro del ámbito de recursos humanos: “Cultura organizacional y comportamiento laboral”. Por ser la cultura organizacional un tema amplio se trabajó con tres unidades de análisis: “Cultura organizacional y comportamiento laboral, respecto a la práctica de creencias y valores de los empleados”; “Forma de comunicación institucional y la reacción de los empleados” y “Compromiso laboral con respecto a la práctica de normas, protocolos y procedimientos”.

En este sentido, es relevante destacar dos cuestiones. Por un lado, la importancia de la investigación relacionada con dichos componentes en el estudio de la cultura organizacional y el comportamiento de los empleados del centro de integración social, ISNA. Por otra parte, el contexto en el que se realiza la investigación: pandemia COVID-19. La cual ha afectado a las empresas e instituciones a nivel mundial.

A lo largo de la literatura se puede encontrar una gran variedad de bibliografía que han aportado información acerca del concepto y los componentes de cultura organizacional, que para este estudio nos interesan.

La investigación se realiza entre la etapa tres y cuatro de la pandemia COVID-19. Al estar ante un fenómeno sin precedentes, las instituciones debieron reorganizar su quehacer institucional. Por ello, el presente trabajo pretende contribuir en el conocimiento científico de cuáles son las dificultades y retos a superar que presenta el centro de integración social.

En efecto, la presente tesis muestra un proceso sistemático de investigación que se basa en el modelo cualitativo, creyendo que es el más idóneo para analizar las incidencias, logros y problemas no resueltos, con el objetivo de realizar una propuesta para mejorar las prácticas, procesos, procedimientos y protocolos a seguir, todo con el objetivo de brindar una mejor atención.

## INTRODUCCIÓN

Desde principios del siglo XX se evidencia un interés creciente por parte de las y los investigadores en comprender cómo los individuos observan, describen e interpretan lo que sucede en el ámbito laboral. La cultura y el comportamiento laboral, representan dos de los pilares fundamentales utilizados para describir y analizar el fenómeno organizacional (Schein, 2000). Actualmente, se hace necesario seguir estudiando estos dos pilares por los desafíos que surgieron en las instituciones a partir de la pandemia COVID- 19.

Respondiendo a los desafíos planteados anteriormente, esta tesis tiene como objetivo analizar la cultura organizacional del Centro de Integración Social (CIS) de Ilobasco, a cargo del ISNA, y cómo se desarrolló el comportamiento laboral de los colaboradores en tiempo de pandemia COVID-19.

Entre las limitantes del estudio están las implicaciones de la pandemia COVID-19, ya que, constantemente se realizaban cambios de horarios y turnos laborales, lo que llevó a la decisión que la investigación se desarrollara solo en el área de orientación y equipo técnico de la institución. No obstante, se logró recabar la información necesaria y pertinente para cumplir los objetivos planteados.

El trabajo que se presenta se estructura en seis capítulos. En el Capítulo I se describe la realidad problemática, la institución, se define el problema del estudio, los objetivos de la investigación, la justificación del estudio, alcances y limitaciones del estudio. En el Capítulo II se realiza una revisión de la literatura sobre la cultura organizacional, fundamentando el marco histórico, bases y antecedentes teóricas y marco conceptual. En el Capítulo III se presenta la metodología del estudio, siendo esta cualitativa de corte fenomenológico. En el Capítulo IV se presentan los resultados de los hallazgos y los análisis realizados a través de la discusión. En el Capítulo V se reflejan las conclusiones y la propuesta de mejora, que suponen un aporte al desarrollo de esta línea de investigación.

## **CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

La pandemia por COVID-19 ha supuesto un acontecimiento sin precedentes por su magnitud de afectación a toda la sociedad, a todas las actividades, a todas las instituciones y desde un punto de vista objetivo ha afectado a todo el mundo, provocando que el quehacer laboral diera un giro impensable (Alzaga, 2020). Para la mayoría de responsables de las instituciones, el COVID-19 marca un punto de antes y después, sobre todo de la cultura organizacional, es decir las creencias y los comportamientos, formas de comunicación y procesos que influyen en cómo interactúan los miembros de una organización.

Además, el COVID- 19 ha causado que el trabajo remoto aumente a nivel mundial, por ello, es importante que los líderes mantengan unido al equipo por medio de una comunicación efectiva, para contribuir a alcanzar los objetivos institucionales, y además garantizar el bienestar de los colaboradores y los usuarios.

Para lograr los objetivos en este momento de crisis, sucedieron cambios rápidos y urgentes al interior de las organizaciones en relación con la implementación de protocolos sanitarios, inversión en insumos de protección individual, medidas de distanciamiento social, modalidades de trabajo a distancia, jornadas de trabajo flexibles, reducción de los equipos de trabajos, entre otros (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2020).

Todo lo anterior implicó que se modificara la dinámica de trabajo, las costumbres, normas y formas de hacer el trabajo de muchas organizaciones, incluyendo a aquellas que debieron mantener el contacto presencial; además de las conductas, hábitos, comportamientos, y la movilización de los empleados a los lugares de trabajo ante la imposibilidad de realizar sus labores de manera remota.

Este último, fue el caso de los Centros de Inserción Social (CIS) del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia, ISNA.

Estos Centros funcionan para resguardar jóvenes y adolescentes que han tenido conflictos con la ley y procuran su inserción social, a través de la ejecución de programas y la prestación de servicios, con equipos técnicos y personal multidisciplinario. Las funciones de estos equipos están reflejadas en el manual de descripción de puestos del ISNA.

La particularidad de estos Centros, de tipo carcelario, es que no son espacios de trabajo homologables a las dinámicas de organizaciones del medio libre o externo, pues se caracterizan por tener sociológicamente sus propias estructuras y dinámicas, roles, funciones y mecanismos administrativos, que los vuelven instituciones complejas, marcadas por el control constante que derivan en un espacio proclive a la violencia y a la vulnerabilidad social, comparable a otras experiencias en la región (Sanhueza & Pérez, 2019).

En esa misma línea, Van Zyl Smit (2005; en Sanhueza y Pérez 2019), señala que este tipo de organizaciones son espacios complejos compuestos por al menos tres variables: (a) infraestructura adecuada al tipo de población; (b) las características de los jóvenes en conflicto con la ley; y (c) las características de los colaboradores y su cultura organizacional.

Esta última variable, la cultura organizacional, se vuelve de sumo interés para investigar en el Centro de Inserción Social de Ilobasco ISNA, especialmente en el contexto de las adaptaciones realizadas por esta institución para enfrentar la pandemia por COVID-19. Se trata, entonces, de indagar las costumbres, creencias y formas de hacer el trabajo en la institución.

Por tanto, es importante analizar la incidencia que tienen las prácticas de valores, creencias, y las formas de comunicación interna en el comportamiento de los colaboradores del Centro para la Inserción Social de Ilobasco durante la pandemia de COVID-19. Con lo anterior, se espera identificar fortalezas o posibles

debilidades en el comportamiento de los empleados, lo que puede servirle de insumo a la institución para realizar los ajustes necesarios.

La importancia de esto, radica en todos los beneficiarios directos e indirectos de este estudio, como los adolescentes que cumplen una pena judicial dentro del Centro de Inserción, las familias de ellos y ellas, e incluso la comunidad. Esto parte del hecho que, si la comunicación interna es efectiva y si existe compromiso laboral de parte de los colaboradores, esto puede contribuir positivamente a la inserción social de los adolescentes y jóvenes, además de prevenir la reincidencia delincinencial.

La cultura organizacional puede entenderse como las prácticas, creencias y valores que van creando y formando identidad, compromiso y sentido de pertenencia en los miembros de la organización. Al correr el tiempo dentro de la institución los colaboradores adquieren experiencias que comparten entre sí, creando valores, principios y formas de comportamiento, es decir, manifestaciones culturales que pasan a ser parte del colectivo al que pertenecen (Punina, 2016). Dependiendo de su fuerza, la cultura de una organización puede ejercer influencia sobre las actitudes y comportamientos de los miembros y, se convierte en aquello que distingue a una organización de otras (Robbins y Judge, 2009).

De ahí radica la importancia de tener claro los elementos de la cultura organizacional: procedimientos, normas, protocolos, comportamientos, que se van forjando y son productos de experiencias pasadas funcionales, que siguen dando sentido al presente, promoviendo la estabilidad y el orden (Alvarez, 2006).

Así mismo, la cultura organizacional es uno de los componentes que más influyen en el éxito de las instituciones. Por ello, en los últimos años se ha convertido en un aspecto importante de investigación; estamos en un mundo que cambia constantemente, por ello, la cultura de las instituciones debe cambiar. La cultura organizacional ha resultado ser un factor clave, no solo para la gestión de recursos humanos, sino también para cambios positivos que direccionen a cumplir los objetivos establecidos por la institución (Durive, 2007). La importancia de

instaurar objetivos es que marcan la línea a seguir para lograr las metas establecidas

Aunado a esto, es importante mencionar que la cultura organizacional es un tema de interés para la mayoría de las instituciones, aunque se dificulta encontrar la manera de abordarlo por ser un concepto abstracto. Sin embargo, la cultura organizacional siempre está presente en las instituciones y es necesario estudiarla (Encalada, 2016). Esto se comprueba en los diferentes estudios que han realizado a lo largo de la historia, los cuales se mencionan a continuación.

### **Antecedentes**

Estudios realizados a inicios de los años ochenta mencionan que las diferencias entre las empresas norteamericanas y las japonesas despertó el interés por el tema de cultura organizacional. Japón llevaba la delantera en eficacia y funcionalidad de sus servicios y productos. El éxito en sus empresas se les atribuyó a las características de su cultura, lo que motivó a muchos investigadores a estudiarla como un elemento estratégico el desempeño de las instituciones (Garay, 2009). A partir de estos primeros estudios se incrementó el interés por investigar la cultura organizacional y comprender de una forma más idónea y funcional el comportamiento en las organizaciones y poder intervenir exitosamente sobre la misma.

Por otra parte, las investigaciones realizadas por Aguilar et al. (2018) destacan que es importante estudiar y conocer cuáles son los elementos que abonan éxito a la cultura organizacional de una institución, generando mayor desempeño laboral en los empleados y también cuales son los elementos que se necesitan fortalecer con el fin de realizar ajustes de mejora en la organización.

Todo lo señalado anteriormente indica la importancia que tiene la cultura de la organización, ya que sirve de base para comprender cómo los miembros perciben la organización a la que pertenecen, la manera en que ahí se hacen las cosas y la forma en como ellos deben comportarse (Robbins y Judge, 2009).

El tema de cultura organizacional es amplio y contiene muchos elementos, por lo cual, para efectos de esta investigación se retomarán los siguientes elementos de la cultura organizacional: comunicación interna, valores, creencias, normas, protocolos y compromiso laboral. Se retoman estos elementos porque el tema de este estudio se enfoca en la necesidad de la institución por definir los estándares esperados de conducta de cada colaborador para poder incidir en los usuarios.

La persistente combinación de factores sociales, económicos y familiares que sociedades con bajos niveles de bienestar como las latinoamericanas, caracterizadas por la pobreza, marginación, discriminación y la desigualdad, predisponen a adolescentes y jóvenes a involucrarse en actos delictivos (Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia, 2008). En el caso de El Salvador, a esto se suma la creciente expansión que las pandillas han tenido desde que se firmaron los acuerdos de paz.

Lo anterior ha llevado a la creación y puesta en marcha de toda una estructura estatal que atienda el fenómeno a través de leyes, instituciones, programas y demás instancias no gubernamentales. A principios de los años 90, se creó en el país el Instituto Salvadoreño de Protección al Menor ISPM, que en el 2002 pasó a llamarse Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la adolescencia ISNA y cuya misión, en parte, procura la inserción social de adolescentes y jóvenes con responsabilidad penal juvenil (Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia, 2021).

Para tal propósito, la institución cuenta con una división de Inserción Social y un departamento que administra cuatro Centros de Integración Social pertenecientes al Sistema de Protección integral, estos son: (1) Ilopango, para señoritas de diferentes pandillas y maras; (2) El Espino, para integrantes de la Pandilla 18; (3) Tonacatepeque, para integrantes de la Mara Salvatrucha; e (4) Ilobasco, para civiles o que no pertenecen a ninguna pandilla o mara. En estos centros, se trabaja articuladamente con otras instituciones públicas a través de

equipos de profesionales y personal multidisciplinario como psicólogos, orientadores, maestros, custodios, etc. (Muñoz et al., 2010).

En específico, el Centro de Integración Social de Ilobasco tiene una trayectoria de 26 años de funcionamiento y atiende a una población total de 104 jóvenes y adolescentes, quienes están a cargo de un equipo técnico de funcionarios y funcionarias del ISNA y de otras instituciones compuesto. Este equipo está conformado por 54 personas, quienes ocupan cargos de trabajadores sociales, psicólogos, custodios, instructores, maestros y orientadores. Estos últimos son quienes están más tiempo en contacto con los jóvenes internos y trabajan en jornadas de 24 horas.

Trabajar en cualquiera de estos centros de internamiento, supone muchas dificultades. Existen registros que dan cuenta de las condiciones y situaciones que han venido enfrentando las y los funcionarios, a saber, riñas y motines que han derivado en asesinatos de adolescentes y jóvenes al interior de los centros, intervenciones militares, asesinato del director y una Psicóloga en 2005, el homicidio de un orientador y un instructor de oficio en 2007; bajas remuneraciones en comparación con equipos técnicos que trabajan en Juzgados de Menores, falta de personal para cubrir con la demanda de servicios, infraestructura deficiente y deteriorada, recursos y maquinaria escasos o en mal estado, entre otras (Corte Suprema de Justicia, 2008).

Lo anterior permite afirmar que en los Centros de Integración Social las condiciones laborales se asemejan a las del ámbito carcelario, influyendo de manera negativa en todos los aspectos de la vida de estas personas. Por otro lado, los centros de integración son instituciones aisladas del entorno social, lo cual probablemente genera alteraciones emocionales, cognitivas y comportamentales de quienes laboran en estos, debido a los conflictos y tensión a los que se encuentran expuestos (Pérez Peña & Montes Cogollo, 2016).

En ese contexto, El Centro de Integración Social de Ilobasco y su equipo técnico enfrentan un enorme desafío. Por un lado, deben procurar las condiciones

suficientes que garanticen la eficacia de la sanción penal socioeducativa que lleve a la reinserción social de los jóvenes y adolescentes con responsabilidad penal juvenil. Por el otro, deben procurar que su cultura organizacional, en tanto una de las variables que propicia el funcionamiento de la institución, esté acorde con la misión, visión, valores y objetivos de la organización.

Por lo tanto, la cultura organizacional del Centro de Integración Social de Ilobasco es un aspecto clave en tanto los elementos que la componen. Es importante que los valores, las normas, reglas, costumbres, conductas y comportamientos que se encuentren acordes con la estrategia de la institución, traduciéndose en impactos sobre los resultados y las metas esperadas.

## **1.2. Definición del Problema o Planteamiento del Estudio**

Como se mencionó anteriormente, la pandemia ocasionada por el COVID-19 ha demostrado ser uno de los mayores desafíos de la historia. Debido a esto, todas las empresas se ven en la necesidad de encontrar nuevas estrategias para continuar con su trabajo ante esta crisis.

La cultura organizacional puede convertirse en un aspecto muy abstracto y amplio, compuesto de todos los elementos formales e informales que conforman la personalidad de una organización, y cuyo impacto es difícil de medir (Robbins y Judge, 2009). Por consiguiente, la presente investigación se delimitará a analizar algunos elementos de la cultura organizacional. Estos elementos inciden, de manera positiva o negativa en los comportamientos, las actitudes, el compromiso y el desempeño de los colaboradores; si la incidencia es positiva se alcanzarán los objetivos de la institución.

Por tanto, en este estudio se plantea indagar respecto a algunos elementos de la cultura organizacional del Centro para la Inserción Social de Ilobasco y si la pandemia de COVID-19 ha cambiado el comportamiento laboral de los colaboradores y su compromiso durante la pandemia.

### **Pregunta de investigación**

¿Cómo ha sido el comportamiento de los colaboradores respecto a la cultura organizacional en tiempos de Covid-19?

### **1.3. Objetivos de la investigación**

#### **1.4.1 Objetivo General**

Analizar la cultura organizacional del Centro de Integración Social de Ilobasco, ISNA y cómo se desarrolló el comportamiento laboral de los colaboradores en tiempo de pandemia COVID-19.

Es importante conocer, analizar y comprender el funcionamiento del CIS Ilobasco, con respecto a aquellos elementos que describen su cultura organizacional, porque el contexto actual, trae cambios constantes. El ISNA debe anticiparse al conflicto; la crisis y los efectos de los nuevos escenarios, pero a su vez, identificar las oportunidades que se presentan, por eso interesa conocer la cultura organizacional de la institución y el comportamiento laboral para poder aportar una visión científica de cómo se está desarrollando el comportamiento laboral.

#### **1.4.2 Objetivos específicos**

1.4.2.1 Describir la cultura organizacional y comportamiento laboral, respecto a práctica de creencias y valores institucionales de los empleados del Centro de Integración Social de Ilobasco, ISNA en tiempo de pandemia COVID-19.

Para dar un aporte a la institución es importante conocer y describir su cultura organizacional para poder visualizar si los empleados la han internalizado respecto a la práctica de creencias y valores.

1.4.2.2 Identificar la forma de comunicación institucional y la reacción de los empleados del Centro de Integración Social de Ilobasco, ISNA en tiempo de pandemia COVID-19.

La forma como se comunica el mensaje en una institución es primordial, porque busca el logro de los objetivos de la institución. Identificar la forma de

comunicación del ISNA ayudará a verificar si los procesos y procedimientos de comunicación son los adecuados o necesita hacer reajustes.

1.4.2.3 Explicar el compromiso laboral con respecto a la práctica de normas, protocolos y procedimientos institucionales de los empleados del Centro de Integración Social de Ilobasco, ISNA en tiempo de pandemia COVID-19.

El empleado que tenga compromiso con la Institución practicará normas, protocolos y procedimientos a conciencia, es decir no necesitará que se le exija, ya que ha internalizado la cultura organizacional y trabaja por lograr los objetivos institucionales. Al explicarlo se hará una radiografía para poder aportar sugerencias objetivas.

#### **1.4. Finalidad e importancia / Justificación**

En el área organizacional es imprescindible desarrollar la cultura organizacional, es decir, cómo la cultura determina el desarrollo de las actividades en los empleados (Aguilar Torres, Mejía Martínez, & Solano Galindo, 2018). Teniendo en cuenta lo anterior, la investigación en el CIS es necesaria porque el comportamiento laboral de las y los empleados del CIS Ilobasco influye en los usuarios, quienes esperan un servicio que conlleve a cumplir con la misión, visión y objetivos del ISNA.

Por eso, esta investigación se desarrolla con el fin de aportar a la labor que realizan en beneficio de la niñez y adolescencia, ya que, si los empleados trabajan por los objetivos institucionales se estará garantizando el cumplimiento de los derechos de estos. Además, a partir de los resultados se podrá sugerir cambios estratégicos en la cultura organizacional del ISNA y brindará una aproximación al análisis de las conductas y comportamientos que surgen en los colaboradores, los que podrían estar facilitando o dificultando el funcionamiento de la organización durante la pandemia actual. El CIS enfrenta el desafío de continuar con los elementos de la práctica de valores, creencias, normas, comunicación interna y que los comportamientos de sus colaboradores se encuadren en el marco de una

cultura organizacional sólida y favorable para funcionar eficazmente, sobre todo en el contexto de la pandemia por COVID-19.

Por consiguiente, el análisis de los elementos a estudiar de la cultura organizacional de la institución ISNA, específicamente del Centro de Integración Social de Ilobasco será un aporte a nivel administrativo y social, pues a través de esta investigación brindará insumos para el fortalecimiento y mejora de la institución.

## **1.5. Alcances y limitaciones del estudio**

### **Alcances**

De acuerdo al alcance y naturaleza de la investigación los resultados deben permitir obtener información precisa sobre la cultura organizacional y como se desarrolla en el comportamiento laboral en tiempo de COVID-19, sobre algunos elementos de la cultura organizacional de tipo psicológico (práctica de valores, creencias, culturales), conductuales e identitarios, y las formas de comunicación interna. El alcance será local, ya que se trata de un estudio de caso específico del Centro de Integración Social de Ilobasco, ISNA en tiempo de pandemia COVID-19.

### **Limitaciones**

Una de las limitantes de la investigación es el propio contexto temporal y sanitario en el que se desarrolla, que justifica su realización, pero también la dificulta. La pandemia por COVID-19 ha supuesto que constantemente se cambian los horarios y turnos de labores. Por ello, la investigación de campo solo se realizó en el área de orientación y equipo técnico de la institución. Otro aspecto por considerar son los cambios organizacionales que se estaban realizando dentro del Centro de Integración Social de Ilobasco ISNA en tiempo de pandemia COVID-19, ya que los nuevos lineamientos no habían sido socializados al momento del recabar los datos.

## **CAPÍTULO II FUNDAMENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Marco Histórico**

La expansión del uso del término cultura organizacional en el ámbito empresarial ha ido generando ambigüedades. Por tanto, es necesario conceptualizarlo adecuadamente y exponer sus características constitutivas.

El tema de cultura organizacional ha tomado mucha importancia en el ámbito gerencial. Investigadores del rubro aseguran que su estudio se ha convertido en uno de los dominios más importantes de la investigación organizacional (Gómez & Rodríguez, 2013).

El concepto de cultura organizacional deriva del concepto de cultura, entendiéndose que la cultura determina el fundamento de la interacción humana, la cual afecta positiva o negativamente el comportamiento de todas las áreas de la institución. Los sistemas culturales organizacionales pueden, por un lado, ser considerados efectos de la interacción y, por otro lado, influencias condicionantes de la interacción futura (Troncoso, 2014). De ahí la importancia de conocer la cultura organizacional de la institución a la que se pertenece, pues, conociendo el modelo, el colaborador será capaz de desarrollarse de mejor manera en la institución (Guitérrez, 2002).

Para conocer los orígenes de cultura organizacional se iniciará diciendo que Erazo (2019), expresó que el origen del concepto de cultura organizacional se ubica en Alemania durante la segunda mitad del siglo XIX, aproximadamente en el año 1880. Surgiendo la necesidad de inferir sobre la cultura organizacional, con el objetivo que, a partir del estudio, se pudiera incidir para lograr éxito institucional y poder aumentar la productividad.

A comienzos del año 1970 es cuando el uso del término “cultura de la organización” se proyecta en el ámbito de la sociología industrial. Las causas de esta aparición, son múltiples, tales como la crisis económica, los movimientos sociales que exigen un posicionamiento crítico ante el capitalismo y la ética empresarial ultraliberal y calvinista (Pascale y Athos, 1981; en Guitérrez, 2002).

Llevando secuencia cronológica, Álvarez (2006), menciona que el concepto de cultura aplicado a la organización se fue gestando desde el aporte de la escuela de las relaciones humanas, cuando a partir de los experimentos desarrollados por Elton Mayo en el año de 1927, se empiezan a reconocer los aspectos subjetivos e informales de la realidad organizacional. Estos estudios concluyeron que las condiciones sociopsicológicas del ambiente laboral podían tener mucha más importancia que las condiciones físicas.

Como consecuencia del experimento de Hawthorne, por primera vez se evidenció en las ciencias empresariales que además de las dimensiones cuantitativas Taylorianas, hay otras dimensiones cualitativas que pueden influir claramente en la capacidad de trabajo del sujeto. Estas dimensiones tienen que ver con la cultura organizacional (Guitérrez, 2002).

Posteriormente, Schwartz y Davis (1981, en Cújar et al., 2013) afirman que la cultura organizacional es un patrón de las creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que, poderosamente, forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización. La fuerza laboral está compuesta por personas muy diversas, con distintos niveles de educación, cultura, conocimientos y habilidades por eso es importante que las empresas tengan una cultura organizacional fuerte para que pueda internalizarse en la conducta de los colaboradores.

Lo anterior muestra que la noción de cultura se desarrolló inicialmente como un concepto antropológico, pero a partir de los años ochenta se amplió a la psicología organizacional, específicamente en el trabajo que realizó Tom Peters y Robert Waterman. Fue en este momento donde diversos autores empezaron a

hablar de cultura organizacional y de la importancia de esta. Todos los autores coinciden en que la cultura organizacional es una serie de características compartidas entre un grupo de personas, y que la serie de características compartidas entre un grupo de colaboradores puede influir sobre los resultados de la actividad de la institución (Fierro, 2013).

A pesar de que algunos autores coinciden en definir el término cultura organizacional, este ha venido evolucionando y es importante mencionar que los teóricos organizacionales han usado dicho vocablo en una diversidad de formas, y esto se deriva de las diferentes maneras de concebir tanto la organización como la cultura. Las definiciones están guiadas por diferentes símbolos y buscan diferentes fines, cada símbolo a su vez da lugar a particulares intereses (Smircich, 1983; en Alvarez, 2006).

Además, se encuentran infinidad de escritos que se refieren al fenómeno de la cultura al interior de las organizaciones. Esto puede llevar a pensar que existe una amplitud conceptual en relación con la cultura organizacional, sin embargo, luego de años de debate cultural hay una riqueza literaria sobre cultura organizacional, caracterizada por diversas visiones teóricas que compiten entre sí con relación al concepto de cultura, su importancia, su significado y su dinámica (Gómez & Rodríguez, 2013).

El concepto de cultura organizacional se fue generando a partir de los diversos aportes de la escuela de las Relaciones Humanas de la Administración, comenzando con una serie de experimentos en los cuales se trataba de investigar cómo afectan los factores ambientales y las condiciones físicas al desarrollo del trabajo. Estos estudios fueron realizados en la fábrica Hawthorne de Western Electric, por un grupo de investigadores (Cújar et al., 2013). Quienes llegaron a la conclusión que los colaboradores pondrían más empeño en el trabajo si piensan que la gerencia se interesa por su bienestar y los supervisores les prestan atención especial. Este fenómeno recibió después el nombre de efecto de Hawthorne.

A pesar que el término cultura organizacional puede haber sido empleado por algunos autores en años anteriores a la década de los ochenta, es en ésta cuando toma fuerza, especialmente a partir de los trabajos de Ouchi publicados en 1982, quien escribió Teoría Z (Calderón et al., 2003). Esta teoría es fundada en la creencia que la persona, es decir los colaboradores, es lo más importante para la vida y quehacer de la institución.

Posteriormente, en 1983, Schein define la cultura organizacional como el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo ha creado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo, como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas (Cújar et al., 2013). Es importante mencionar que esta definición es la más difundida y aceptada en los estudios de cultura organizacional y Schein la utiliza para escritos posteriores en relación con el tema.

Una década después, los resultados de más investigaciones demostraron que los diferentes tipos de culturas estaban asociados significativamente con diferentes criterios de resultados de acuerdo con las características de la cultura. Sin embargo, los efectos encontrados fueron pequeños. A partir de estos resultados, los investigadores pusieron de manifiesto la necesidad de realizar investigaciones empíricas (Melián, 2017).

Al revisar el desarrollo del concepto de cultura organizacional se refleja la necesidad e importancia que en las organizaciones e instituciones se pueda crear y mantener una cultura organizacional; y al aplicarla en la institución se puedan definir las estrategias, estructuras y valores de la organización, generando conductas positivas, tanto individuales como colectivas, y reflejándose directamente en el logro de los objetivos.

Al respecto, Barnard Drucker expresó muchas ideas que están directamente relacionadas con el concepto de cultura organizacional. Además,

afirma que tiene que existir cierta relación entre el buen funcionamiento de la organización y la vivencia, por parte de sus miembros, de algunos valores que den sentido a la sujeción de sus fines personales al fin común de la organización (Guitérrez, 2002).

En el siglo XXI la cultura organizacional va cambiando por los avances tecnológicos, la globalización, la competitividad y otros. Recientemente El COVID-19 ha cambiado dramáticamente la forma de operar e interactuar en el día a día en la mayoría de las organizaciones, lo cual probablemente esté cambiando sus culturas. Las medidas sanitarias para evitar la propagación del COVID-19 afectan intensamente a las instituciones como al comportamiento laboral. La magnitud del efecto dependerá, en buena parte, de los mecanismos que se utilicen para mitigar el impacto (Weller, 2020).

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1 Modelos teóricos de la cultura organizacional**

La cultura organizacional, surge de la interacción entre los colaboradores y los líderes y se consolida cuando comparten un conjunto de elementos interactivos esenciales para lograr alcanzar los objetivos de esta y que, además, brindan cohesión e identidad común, es decir, una forma de ser y actuar que se transmite a los nuevos miembros (Baztán, 2002). El concepto de cultura fue usado por varios investigadores en el pasado como claras alusiones a los fenómenos propios de lo que llamamos cultura organizacional.

Por su parte, Robbins y Judge (2017), señalan que la cultura organizacional constituye un sistema de significado compartido por los miembros. También, añaden que la cultura organizacional sirve como facilitadora de la generación de compromiso colectivo y funciona como mecanismo que da sentido y control, además de guiar las actitudes y comportamientos de sus miembros.

Dadas las implicaciones que tiene la cultura organizacional, con respecto a las funciones que cumple y el alcance dentro de las organizaciones, conviene revisar los modelos teóricos pertinentes. Estos han desarrollado sus propios conceptos y explicaciones, que puede permitirle a una organización tener conocimiento del tipo de cultura que predomina, y de esta forma contribuir a capitalizar el aprendizaje y el conocimiento de su personal en la búsqueda de lograr los objetivos estratégicos (Cepeda, 2015).

Los modelos teóricos de la cultura organizacional permiten, entre otras cosas, tener distintas perspectivas de abordar la cultura y entender los elementos o categorías que la describen. Entre los modelos más reconocidos se encuentran el de Denison (1997) Schein (2010); Cameron y Quinn (2011) y el modelo de O'Reilly, Caldwell y Chadman (en Cepeda, 2015). Estos modelos varían según el énfasis y las características principales que sus autores señalan, como se explica a continuación.

### **Modelo de Daniel R. Denison**

El modelo desarrollado por Denison se basa en una correlación entre la cultura organizacional y las mediciones del desempeño de primera línea, es decir, crecimiento en las ventas, calidad, innovación y satisfacción de empleados. Dicho modelo fue desarrollado a partir de una serie de investigaciones que examinaron el impacto de la cultura organizacional en el desempeño y llevaron a la identificación de cuatro características que lo impactan: involucramiento, consistencia, adaptabilidad y misión (Gómez & Rodríguez, 2013).

Además, este modelo permite estudiar las relaciones entre cultura y un conjunto de variables representativas del desempeño organizacional. Las dimensiones o elementos de la cultura en este modelo son el involucramiento, consistencia, adaptabilidad, misión, flexibilidad, estabilidad y enfoques externo e interno (Arias, 2017).

La idea central planteada por Denison es la “hipótesis de la cultura fuerte”. Esta sostiene que, a fin de lograr incrementar significativamente el desempeño, la cultura necesita ser tanto fuerte como distintiva. A partir de esto, Denison elabora un modelo que es presentado en un perfil circular. Según este, el perfil se divide horizontalmente para distinguir entre un foco interno y un foco externo, y verticalmente para distinguir entre una organización flexible y una estable. Para ello muestra las cuatro características y al interior de cada una, tres índices que proveen la representación gráfica de la cultura. Cada característica representa una idea central sobre los determinantes del desempeño y efectividad organizacional (Gómez & Rodríguez, 2013).

### **Modelo de Schein**

Este autor argumenta que la cultura debe ser vista como el conjunto de experiencias importantes y significativas tanto internas y externas que los individuos en una empresa han experimentado, implementando estrategias para adaptarse a la organización. Producto de esto se ha generado una vivencia común que los rodea y un lugar que ocupan dentro de la organización (Cepeda, 2015).

Este modelo analiza la cultura organizacional desde una perspectiva profunda e integral. Fundamentalmente, se basa las presunciones (creencias) de relación con el ambiente externo, manejo de relaciones internas, de la realidad y la verdad. Así mismo, se basa en presunciones acerca de la naturaleza del tiempo y del espacio, así como, presunciones acerca de la naturaleza humana, de su actividad y relaciones (Arias, 2017).

En otras palabras, este modelo propone niveles de cultura, siendo el nivel superior el más visible de la cultura organizacional. Además, propone las producciones culturales del grupo social como instalaciones, tecnología utilizada, el lenguaje utilizado, la indumentaria y los sistemas formales establecidos por la dirección como objetivos, estrategias, políticas, estructuras y procedimientos (Garay, 2009).

En esa misma línea Peiró (1990; en Aguirre, 2002), establece que los 3 niveles de la cultura organización dividen en: (1) un nivel observable, que se refiere a los productos de la cultura, entre los que se encuentran elementos como el lenguaje, sanciones, normas, costumbres, símbolos, prácticas laborales, clima, espacios físicos, mobiliario, etc.; (2) un nivel valorativo y apreciativo, que comprende

valores, ideologías, filosofía, actitudes, expectativas, predisposiciones, perspectivas, conocimiento, prioridades, significados, entre otros, y permite justificar y analizar los elementos del nivel anterior; y (3) un nivel fundante, compuesto por creencia y supuestos básicos, referido a creencias y presunciones que operan inconscientemente y son compartidas por los miembros.

También, para Schein, la cultura se manifiesta primariamente en: (1) lo que se evalúa y se puede controlar en la organización; (2) los cambios que ocurren en la institución como respuesta a las alteraciones en el medio ambiente; (3) en lo que se muestra y enseña a los nuevos empleados; (4) en el sistema de recompensas y castigo que se utiliza en la institución; y, (5) en los criterios para la contratación, promoción y retiro de las personas (Gómez & Rodríguez, 2013).

Es importante recalcar que el trabajo de Schein es una propuesta clínica resultante de una fuerte influencia de la psicología, la psicoterapia psicoanalítica, la teoría de las relaciones humanas y la antropología estructural. En este sentido, plantea que la cultura organizacional cubre todas las áreas de la vida en grupo y comprende muchos niveles de realidad, que van desde la cultura material de la organización hasta los valores, supuestos subyacentes, inconscientes y compartidos por los miembros de la organización (Gómez & Rodríguez, 2013).

En conclusión, este modelo se refiere a presunciones básicas, descubiertas o desarrolladas, por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros o colaboradores como el modo correcto de

percibir, pensar, sentir y resolver esos problemas. Es decir, enseñarles la cultura organizacional de la institución.

### **Modelo de Hofstefe, Hofstefe y Minkov**

Este modelo permite observar cómo influyen los valores básicos de cada país en el comportamiento organizacional y los rasgos fundamentales de la cultura organizacional. Además, menciona que son parte de la dimensión social el poder, el individualismo y el colectivismo en la sociedad; masculinidad y feminidad. La evitación de la incertidumbre y la indulgencia versus la moderación (Arias, 2017).

En un principio, el modelo fue creado para el estudio de culturas nacionales y luego se adaptó para investigar la cultura en el contexto organizacional. A través de varias investigaciones realizadas en múltiples países sobre la gestión y la sociología de las organizaciones, Hofstede (2012) agrupó las prácticas que conforman la cultura de una organización en 6 dimensiones: (1) Orientación al proceso vs orientación a los resultados, que indica que las culturas orientadas al proceso están sometidas a rutinas de carácter técnico y burocrático, mientras que las que están orientadas a resultados se preocupan por la obtención de resultados; (2) Orientación al trabajo vs orientación al empleado, ya que las culturas orientadas al trabajo solo se enfocan en el desempeño laboral de sus colaboradores, mientras que las orientadas al empleado se responsabilizan por el bienestar de este; (3) Profesionalidad vs la cultura parroquial, en que la primera se da cuando los miembros, normalmente con un alto nivel de formación, se identifican en primer lugar con su profesión, en cambio, la parroquial los miembros encuentran su identidad en la organización para la que trabaja; (4) Sistemas abiertos frente a sistemas cerrados, que se refiere al estilo común de comunicación interna y externa, incluyendo el grado de facilidad con que se admiten trabajadores externos o de nuevas incorporaciones; (5) Control laxo frente a control estricto, que se trata del grado de formalidad y puntualidad que existe en la organización; y (6) Normativo frente a pragmático, que se refiere al modo

predominante, ya sea flexible o rígido, que caracterice la relación de la cultura con el entorno, en particular con los clientes externos.

El modelo cultural de Geert Hofstede ayuda a entender distintas culturas y, en consecuencia, el comportamiento de los involucrados en una organización. A partir de esto, dicho modelo permite desarrollar una estrategia de gestión multicultural.

### **Modelo de Cameron y Quinn**

Este modelo permite diagnosticar y caracterizar la cultura organizacional dominante y su vinculación con el desempeño de la organización. Además, admite el análisis de los roles que desempeñan los líderes en esas culturas. De acuerdo con este modelo, las clases o tipos de cultura organizacional son: clan Ad-hoc, Jerarquizada y de Mercado (Arias, 2017).

Este modelo denominado Modelo de los Valores en Competencia (MVC), establece dos dimensiones para encuadrar un conjunto de indicadores de efectividad organizacional. La primera dimensión compara la estrategia de orientación interna, integración y unidad contra orientación externa, diferenciación y rivalidad; mientras que la segunda aborda la flexibilidad discreción y dinamismo contra la estabilidad, orden y control (García et al., 2012).

Al relacionar y contraponer ambas dimensiones en un eje de plano cartesiano, resultan cuadrantes que representan cuatro tipologías de cultura organizacional. En primer lugar, la Cultura de clan, que posee la orientación de tipo interna y control flexible, se asemeja a una organización familiar, caracterizándose por tener valores y objetivos compartidos, cohesión, participación, desarrollo de los individuos, sentido de grupo, funcionamiento mediante trabajo en equipo, normas de lealtad y consenso. Luego, la Cultura jerárquica tiene una orientación de tipo interna y control estable y se caracteriza por ser estructurada y formalizada, con énfasis en las reglas. Las metas son el

largo plazo, la estabilidad y el desempeño eficiente basado en operaciones precisas y el bajo costo. Por otro lado, la Cultura de mercado muestra orientación externa y control estable. Su funcionamiento es igual al de un mercado, pues sus valores centrales son la competitividad y la productividad. Aquí, el énfasis está dirigido hacia los resultados y hacia ganar, por lo que constantemente preocupan el éxito y la reputación corporativa. Finalmente, la Cultura adhocrática posee orientación externa y control flexible. Esta vuelve al espacio de trabajo un lugar dinámico, que da lugar a la innovación y creatividad. Se valora que los líderes tomen riesgos y busquen nuevas formas de realizar el trabajo. El éxito se entiende como la generación de productos y de servicios innovadores y únicos (Vargas et al., 2012).

Como se observa, cada modelo de cultura organizacional presenta atributos diferentes. Sin embargo, es en esas diferencias donde cobra importancia la influencia de la cultura organizacional en el comportamiento de los colaboradores, ya que el tipo de cultura que predomina en una organización puede predecir si será flexible ante los cambios del entorno o si la organización está predominantemente orientada a la estabilidad y control. Esto presenta una gran importancia en el contexto de la pandemia por COVID-19.

Las instituciones deben de contar con una cultura organizacional que les permita enfrentar los retos y adaptarse a los cambios de su entorno para lograr los objetivos organizacionales. Por tal motivo es importante que las corporaciones e instituciones tengan conocimiento del tipo de cultura y/o características que predominan, permitiéndoles de esta forma capitalizar el aprendizaje y el conocimiento de su personal en la búsqueda de la mejora del desempeño organizacional.

### **2.3. Estudios Previos (Antecedentes Teóricos)**

Para las instituciones es muy importante desarrollar una cultura organizacional funcional debido a que esta contribuye, en gran medida, a la integración de sus colaboradores y a buscar el éxito de los servicios que brindan. Por ello, existen diferentes estudios que revelan la importancia de la cultura organizacional como factor clave para la eficacia de la organización y el proceso de cambio. A continuación, se mencionan algunos.

En primer lugar, en la investigación de Kotter y Heskett se concluye que la cultura tiene un fuerte y creciente efecto en el desempeño de las organizaciones y en el ejercicio económico de la organización a largo plazo. Además, ciertas culturas permiten la adaptación a cambios y la mejora del desempeño de la organización, mientras que otras no lo permiten (Chiavenato, 2009).

Por otra parte, Garay (2009), en su estudio realizado en Argentina en el año 2009, concluyó que la cultura organizacional es un método que tienen las organizaciones y que puede ser considerado como recurso que puede convertirse en un activo estratégico para el éxito de las empresas. La cultura organizacional logra crear una identidad propia para la empresa, la cual permitirá a los empleados trabajar en una estrategia alineada con los valores de la organización, fortaleciendo la integración y sentido de pertenencia.

En otro estudio de interés, que se realizó en una venta de lubricantes y baterías para carro la Calzada S.A. de Retalhuleu en Guatemala en el año 2013, se concluyó que la cultura organizacional que se trasmite dentro de la organización no permite a los colaboradores sentirse parte de ella, no se sienten identificados y con ello no logran llegar a las metas y al mismo tiempo tienen poca participación en la resolución de problemas dentro de la organización (Angel, 2013).

Por otra parte, Falcones (2014), en su estudio realizado en la empresa Nestlé de Ecuador en el año 2014, estableció que los supuestos básicos que el grupo de colaboradores han aprendido están muy naturalizados en la unidad de negocios. En este sentido, se ha logrado que a través de la cultura organizacional

los empleados posean un sentido de pertenencia muy fortalecido con la unidad de negocios y la empresa. A lo largo de su historia, Nestlé ha puesto de manifiesto su envidiable capacidad para adaptarse a entornos en constante evolución, sin desviarse de sus convicciones y valores fundamentales, tan importantes para asegurar el éxito a largo plazo.

Por otro lado, en una investigación realizada en de la Empresa de Parques Urbanos y Espacios Públicos de la Provincia del Guayas, Ecuador en el año 2016 se determinó que actualmente la innovación se encuentra bien fundamentada dentro de las instituciones y que para la gran mayoría de colaboradores es el motor que impulsa sus actividades y su enfoque a lograr los objetivos, por lo que la cultura organizacional se debe fortalecer en la comunicación entre directivos y empleados en general para un mejor resultado (Robles et al., 2016).

En Lima, Perú en el año 2017, se estableció la existencia de una relación significativa entre la cultura organizacional y del desempeño laboral de los trabajadores. Encontrando correlación entre los valores y desempeño laboral; entre creencias y desempeño laboral; entre normas y el desempeño laboral (De la Torre y Bustamante, 2017).

Los resultados de estas investigaciones muestran que el estudio de la cultura organizacional puede ser ubicado en el origen de las Ciencias Sociales. Entender esta contribución es muy importante porque muchas de las disyuntivas y debates que se dan en torno a la cultura organizacional reflejan las diferencias entre la tradición histórica y la investigación social (Pérez et al., 2009).

## **2.4. Marco Conceptual**

### **2.4.1 La cultura organizacional en tiempos de COVID-19 y el comportamiento laboral en los empleados del Centro de Integración Social de Ilobasco**

#### **2.4.1.1 Cultura organizacional y comportamiento laboral, respecto a la práctica de creencias y valores de los empleados.**

La aparición de la pandemia COVID-19 vino a imponer desafíos a la cultura organizacional de todas las instituciones y organizaciones. En este contexto, el ISNA estableció cambios en la forma de realizar su trabajo por lo que decretó, como disposición de prevención, cuarentena en el centro de integración de Ilobasco, a fin de prevenir el riesgo de contagios por el ingreso y salida constante de empleados (ISNA, 2020).

En general, debido a la pandemia las instituciones se han visto enfrentadas a múltiples desafíos. Esta ha llevado a que, de forma abrupta, se tengan que efectuar acciones que validadas o no, han afectado la cultura organizacional. Bajo esta lógica, se presupone que este fenómeno no puede pasar desapercibido en el ámbito académico específicamente en el área de recursos humanos, donde convergen finalmente todos los aspectos relacionados con la vida del ser humano en las organizaciones y su cultura (López, 2020). A partir de esto se describe el objeto de estudio de la investigación, esto es, la cultura organizacional.

#### **Cultura organizacional**

Para los fines del presente trabajo, el enfoque estará dirigido en la siguiente definición: cultura organizacional se entenderá como el conjunto de prácticas, creencias, comunicación y valores que forman identidad, compromiso y sentido de pertenencia en los colaboradores de la institución (Punina, 2016). Este sentido de pertenencia se relaciona, ante todo, con el sentimiento de formar parte de algo,

con sentirse identificado con los valores de la institución para la que se trabaja y con el equipo del que se es parte.

Vinculado al concepto de cultura organizacional se encuentran las funciones que esta debe efectuar dentro de una institución: (1) crear diferencias entre una organización y las demás, (2) transferir sentido de identidad a los colaboradores de la organización, (3) generar compromiso en los empleados, (4) ayudar a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de lo que deben decir y hacer los empleados y (5) dar sentido y guiar las actitudes y comportamiento de los colaboradores (Robbins & Judge, 2009). Pero la cultura organizacional no solo se ocupa de guiar el comportamiento de los empleados, indicándoles cómo actuar frente a situaciones diversas, también es un factor imprescindible de integración que logra que todos los trabajadores se sientan parte de la institución. Es así como las funciones de la cultura organizacional dan la pauta para el comportamiento cotidiano de los colaboradores de una institución

La cultura organizacional también es considerada como un ligado de normas que orientan el comportamiento de los miembros de esta hacia la consecución de los objetivos. Cada organización posee sus propias normas y creencias, es decir, posee su propia cultura que refleja la mentalidad que predomina en ella (Díaz, Campos y Martínez, 2015).

Estas normas y creencias establecen la identidad propia de cada organización, lo que permite diferenciarla de las demás. Por lo tanto, la cultura organizacional se verá expresada en cada una de las actividades que realizan los colaboradores de la organización, así como en el comportamiento laboral (Terán y Lorenzo, 2011). Desarrollar la cultura organizacional de la empresa es indispensable para aprovechar al máximo el talento humano con el que cuenta y esta puede ser utilizada como un elemento estratégico en la visión institucional.

Por otra parte, aunque cada institución tiene su propia cultura, en una organización pueden funcionar de manera simultánea una cultura general, la dominante, y diversas subculturas dentro de la unidad mayor llamada institución u

organización. Es decir, podemos hablar de una cultura directiva, y diversas culturas basadas en la proximidad geográfica, en experiencias compartidas, entre otras (Molina et al., 2016).

A pesar de que cada organización tiene su cultura organizacional, los elementos que deben contener esta se consideran generales: (1) el comportamiento diario, es decir, la forma en que los colaboradores interactúan, el lenguaje y gestos que utilizan, los rituales y los procedimientos comunes; (2) las normas con relación a los grupos y forma de comportarse, refiriéndose a los recesos, la hora de comer, los días para vestir informal; (3) los valores organizacionales; (4) las reglas del juego, es decir, lo que un nuevo trabajador debe aprender para salir bien librado y ser aceptado como miembro del grupo; (5) el clima organizacional; y (6) la forma en que interactúan entre sí (Chiavenato, 2009).

Todo colaborador busca identificarse con la cultura organizacional de su empresa, por eso, cada organización debe tomar en cuenta los elementos de la cultura organizacional mencionados anteriormente y estos elementos deben comunicar los valores, creencias, hábitos, normas y costumbres que rigen a la organización (Ramos et al., 2017).

Pero estos elementos de la cultura organizacional no surgen de forma espontánea en las organizaciones. Cuando las personas que trabajan juntas tienen que afrontar al mismo tiempo una situación problemática y concebir una solución, establecen los cimientos de la cultura de la organización. Esta dinámica de problema-solución conlleva una definición cooperativa del problema y el reconocimiento compartido de que la solución propuesta funciona; a partir de ahí va construyéndose la cultura organizacional (Franklin y Krieger, 2011).

Sin embargo, varios elementos de la cultura organizacional no son visibles, pero se concretan en las manifestaciones en las organizaciones a través de procedimientos, comunicación, información, ritos, conductas, hábitos, comportamientos, forma de expresión oral, gestual, escrita, así como formas de

vestir, entre otros (Terán y Lorenzo, 2011). A partir de esto, es necesario conocer cada elemento por el que está constituido la cultura organizacional.

### **Creencias Organizacionales**

Las creencias organizacionales son una guía de la conducta humana en sintonía con las necesidades del quehacer institucional, delimitando y orientando las acciones operativas y sociales dentro de la organización, como normas, formas de hacer las cosas y otros (Raineri, 1998). Además, las creencias son suposiciones acerca de cómo es la organización y como deberían ser, es decir señalan los modos de actuar de los empleados. La importancia de estas radica en que si los empleados creen en lo que la organización tiene como fin ellos van a dirigirse hacia esa vía (Groninga, 2020).

Las creencias permiten que los empleados identifiquen, evalúen, asignen importancia y adecuen su comportamiento para alcanzar los objetivos organizacionales (Raineri, 1998). En la medida que se conozcan las creencias que existen tras determinados comportamientos, se puede explicar en muchos casos los motivos por los cuales los empleados se comportan de determinada manera.

### **Valores organizacionales**

Entender el carácter y el impacto de los valores organizacionales puede servir a la dirección de cualquier empresa a identificar los orígenes de situaciones concretas y proceder a recomendar acciones que permitan conservarlas o mejorarlas a fin de garantizar la eficiencia. Los valores organizacionales son de gran importancia en las empresas porque muestran las formas de actuación en el trabajo para alcanzar los objetivos trazados (Velásques et al., 2012). En específico, los valores organizacionales son aseveraciones acerca si un comportamiento de los colaboradores está bien o mal dentro de una organización (Rodríguez, 2012). Es decir, son los cimientos sobre los cuales se rige el comportamiento de los empleados de una organización.

Al ser compartidos, estos valores influyen en el desempeño del personal, ya que proporcionan una base estable sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la institución, y motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar colectivo (Ansa, 2009). Además, el objetivo organizacional establece la imagen o la situación en la que la organización pretende o desea estar en un futuro. Esta imagen que se desea alcanzar puede abarcar las distintas áreas que componen o sean de interés para la corporación en cuestión.

En otras palabras, los valores establecen las formas de pensar y actuar que se creen correctas y sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos. Cuando estos valores son aceptados y compartidos por los miembros de las instituciones, se van convirtiendo en creencias y presunciones básicas, que conforman el pensamiento colectivo del grupo social y estos se van internalizando para naturalizarse posteriormente. Los valores organizacionales, proporcionan dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento dentro de la institución (Velasquez et al., 2012).

En un contexto laboral, los valores influyen en lo que piensa una persona respecto a las interacciones sociales, la importancia del trabajo y otros aspectos de la organización. Por tanto, para que exista un criterio unificado que comparta y fortalezca la cultura organizacional, los valores deben ser claros, compartidos y aceptados por todos los colaboradores y niveles de la organización (Ansa, 2009). Los valores organizacionales compartidos motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de la institución a la que pertenecen.

Dado lo anterior, puede afirmarse que en una organización se puede hablar de la existencia de una cultura común en el momento en que los valores son compartidos por un gran número de sus miembros, lo que permite a estos actuar de manera uniforme, además de realizarse como institución. Esta realización al interior de la empresa abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, ya que es vista como una institución exitosa.

En específico, es importante mencionar los valores que deben practicar por los servidores públicos del Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y la Adolescencia: a) solidaridad: comprometidos con todas las instituciones del Estado con el objeto que todas las niñas, niños y adolescentes de El Salvador puedan ejercer sus derechos y gozar de una vida digna. b) responsabilidad: realizan el trabajo con el compromiso de alinear las decisiones institucionales al marco nacional e internacional de los derechos humanos. c) transparencia: garantes del derecho de acceso a la información sobre todas las acciones relevantes de la institución. d) integridad: actuando con honestidad y anteponiendo el interés superior de la niñez en todas las acciones institucionales. e) igualdad: se procura distribuir los recursos materiales y presupuestarios de forma equitativa, con base en el principio de prioridad absoluta y Justicia social y f) compromiso: Cumplir con nuestras funciones de promoción, protección y atención a las niñas, niños y adolescentes amenazados o víctimas de violaciones a sus derechos humanos; así como la reinserción social de adolescentes y jóvenes con responsabilidad penal juvenil (ISNA, 2008).

#### **2.4.1.2 Forma de comunicación institucional y la reacción de los empleados**

##### **Comunicación organizacional**

La comunicación institucional es mucho más que un simple intercambio de [datos](#), ya que también contempla el establecimiento de las dinámicas de cooperación, de coordinación y de avance conjunto hacia los objetivos, es decir, sirve en gran medida para la gestión de la organización y la integración de sus distintos elementos, teniendo así un impacto en la productividad y la calidad.

Además, la comunicación es la identidad y personalidad corporativa en la cultura, que configuran su imagen global. Desde el punto de vista comunicativo, ninguno de estos puntos se puede aislar; y, al desarrollarse de manera

inadecuada, las otras se resienten y la comunicación y la imagen de esa organización correrá graves riesgos. La consideración de la comunicación como un ente global, supone la concepción cultural de la misma como valor central en la definición y cimentación de la personalidad, identidad e imagen de toda organización (Peyró, 2008).

Con base a lo anterior se hace necesario conocer el concepto de comunicación organizacional, el que se define como el envío de mensajes a través de canales, en los que se busca comunicar objetivos, metas, noticias, evaluaciones y logros de la organización. Pero esto no implica enviar información por enviarla, sino expresarla con la finalidad de crear conocimiento sobre la organización en sus colaboradores, y para lograr tomar las decisiones adecuadas. Por lo tanto, la comunicación organizacional es un sistema que permite fortalecer y reanimar las acciones individuales y colectivas con el objetivo de integrar esfuerzos y fortalecer el desarrollo de la institución (Ramos et al., 2017).

Toda organización funciona teniendo como base procesos de comunicación. La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus miembros estén debidamente comunicados en redes. Las redes de comunicación son los métodos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente (Chiavenato, 2009).

La comunicación de las organizaciones se divide en interna y externa. Se entiende como comunicación interna a la comunicación entre las instancias que conforman la organización (departamentos, coordinaciones, etc.) y la externa la que media entre la organización y el mundo. Dado el alcance de este estudio, se priorizará la comunicación interna.

### **Formas de transferir la información dentro de la Institución (comunicación interna)**

La comunicación interna es aquella que busca el logro de los objetivos de la organización a través de mensajes que provengan de manera eficiente, de relaciones gratas entre sus miembros, un ambiente laboral agradable, entre otras cosas (Ramos et al., 2017).

La comunicación interna también se entiende como las acciones o actividades que consolidan la imagen corporativa de la organización entre sus empleados y asegura una buena política de comunicación interna. Además de mantener informados a los colaboradores, la comunicación interna mejora la coordinación, eficacia y motivación; mejora el trabajo en equipo; evita la divulgación de rumores; agiliza el trabajo y fomenta el sentimiento de pertenencia hacia la organización (Henaó, 2010).

Para que se produzca el sentido de pertenencia, en la comunicación interna se deben involucrar a todos los agentes que componen la organización: altos dirigentes, superiores intermedios, y en general a todos los empleados de esta, ya que se trata de generar y establecer los canales de comunicación necesarios para interconectar a todos los colaboradores de la empresa. Los mensajes deben circular por toda la compañía y llegar a aquellas personas que necesiten de esa información (Gutiérrez, 2015).

Esto supone que una apropiada comunicación interna que comunique un hecho al exterior debe ser transferido antes o en simultáneo a todo el equipo interno. Esta es una manera de involucrar a cada uno de los colaboradores, motivarlos y hacerles sentir parte de la organización (Berceruelo, 2016). La comunicación interna en las organizaciones debe fomentar el equilibrio emocional en sus empleados por medio de la motivación, el compañerismo, la solidaridad y el compromiso, lo cual debe complementarse con una excelente gestión de grupo que facilite el crecimiento personal y colectivo generando un rendimiento constante y regular que permita la obtención de los resultados propuestos y el sentido de pertenencia.

La comunicación interna como forma de relación entre personas que comparten un mismo entorno laboral y cultural cuenta con tres actores: las personas, la empresa y el entorno. Ningún plan de comunicación interna puede ser efectivo si no contempla la interrelación propia y especial de estos factores que se dan en forma única y particular en cada organización. Esto explica porque la cultura organizacional utiliza la forma de comunicarse como una forma de identificar a los miembros de una organización: al aprender el lenguaje de la empresa, el colaborador confirma la aceptación de la cultura organizacional y ayuda a preservarla. Por consiguiente, las organizaciones desarrollan términos singulares que constituyen formas de expresión y comunicación de la cultura organizacional (Chiavenato, 2009).

Estos términos singulares que los colaboradores utilizan para interactuar a través de la comunicación también generan cultura organizacional. Sus relatos y expresiones, simples, formales, informales y normativas orientadas al entendimiento van generando una cultura organizacional común para todos los integrantes y componentes de la empresa (Fincowsky y Krieger, 2011).

Para entender apropiadamente la comunicación organizacional, es necesario definir el concepto de comunicación, sus elementos y formas para comprender como se desarrolla este proceso en las organizaciones. Comunicación es la forma de transferir información o significados de una persona a otra. Es la forma de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. Las organizaciones no pueden existir ni desarrollarse sin comunicación; este es el elemento que integra y coordina todas sus partes (Chiavenato, 2009). No obstante, las organizaciones deben contar con normas que guíen la comunicación organizacional.

En este sentido, las normas de comunicación juegan un papel importante, porque contribuyen a determinar la forma de interrelacionarse en la organización. Las normas sustentan la interacción y la comunicación de la mayoría de los colaboradores y los grupos. Dichas normas establecen cómo se resuelven los

conflictos entre empleados y cómo son las relaciones dentro y fuera de la organización (Fincowsky & Krieger, 2011).

Puede que los mensajes que se transmiten en una organización sean inadecuados, imprecisos y discordantes, produciendo conflictos y deteriorando en gran medida el funcionamiento de la empresa si no existen una política de comunicación definida (Peiró y Bresó, 2012). Una mala comunicación puede dañar la productividad como consecuencia de resentimientos o frustraciones generadas por el estrés o el trato recibido entre los miembros internos.

Al contar con una comunicación definida dentro de las organizaciones, se debe tener en cuenta que esta se divide en comunicación formal e informal. La comunicación formal transita a través de la estructura de alto rango de la organización y se asocia con las directrices de la administración. Estas se encuadran en normas, políticas y filosofía de la empresa; y se divulga comúnmente a través de canales formales que la institución ha establecido, de los cuales queda un registro (Henaó, 2010). Además, se encuentra perfectamente determinada y representada en el organigrama de la organización. Dentro de la comunicación formal se puede realizar una división interna diferenciando comunicación descendente, horizontal y ascendente (Gutiérrez, 2015).

Las comunicaciones descendentes son los mensajes enviados de la directiva a los subordinados. Las comunicaciones ascendentes fluyen de los niveles más bajos a los más altos de la jerarquía organizacional. Finalmente, las comunicaciones horizontales son el intercambio lateral de mensajes entre colegas o compañeros (Chiavenato, 2009)

Por otro lado, la comunicación informal es aquella que se genera en las interacciones cotidianas de las personas. Esta brota con rapidez dentro de la organización y no está unida a la confirmación de datos y refleja la cultura organizacional (Henaó, 2010). La organización debe tener la habilidad suficiente para identificar y recibir dicha comunicación, además de establecer mecanismos para que sea aceptada. Por ejemplo, las actividades que potencian la

comunicación informal de la dirección con los trabajadores son de interés para facilitar esa comunicación (Peiró & Bresó, 2012).

La comunicación informal surge de las relaciones sociales entre los colaboradores que integran la organización, dando respuesta a la necesidad de comunicación que tienen las personas que forman parte de la empresa (Gutiérrez, 2015). Además, la comunicación informal se suele utilizar para la comunicación a nivel personal, aunque también se da en el ámbito laboral y dentro del lugar de trabajo. Por lo general, se realiza cara a cara o a través de una llamada telefónica o mensaje.

Los colaboradores con frecuencia quieren y necesitan comunicar diversos mensajes a la organización. Estos mensajes pueden ser sugerencias, críticas, quejas, aportaciones para mejorar, información relevante, resultados de aprendizaje en el entorno de la empresa, peticiones y solicitudes (Peiró y Bresó, 2012). Es importante tener claro qué queremos decir y cómo queremos decirlo, y de qué forma se trasfiere mejor el mensaje teniendo presente que existe una diferencia entre lo que se recibe y lo que se percibe, evitando así la propagación de rumores.

Los rumores son un canal más de comunicación interna. Estos se definen como una afirmación generalizada y compartida de colaborador a colaborador que se identifica por no ser verificable, partir de una fuente indefinida y de una situación de incertidumbre (Gutiérrez, 2015). Por lo general, los rumores surgen por falta de transparencia o de información clara, algo que puede solucionarse implementando una comunicación directa, fluida y eficaz dentro de la institución.

Sin embargo, cuando la comunicación interna no es proporcionada, cabe la posibilidad de que los rumores aumenten, lo que sería disfuncional para la organización, y deberán ser intervenidos por los responsables de la comunicación desde la organización y por la dirección, cuando puedan tener efectos perjudiciales para la propia organización y el clima de esta (Peiró y Bresó, 2012).

Al respecto, Ritter (2000), citado por (Henao, 2010) menciona que existe una clara diferencia entre el rumor y el chisme. El rumor hace referencia a hechos que ocurren al interior de una sociedad, mientras que el chisme da cuenta de la intimidad de personas que se encuentran ausentes. Además, afirma que la información del rumor no se puede verificar oficialmente. El rumor aparece cuando los canales oficiales no ofrecen suficiente información y la comunicación interna es deficiente. Por eso generalmente existe y se propaga con más facilidad y frecuencia en aquellas instituciones donde predomina el secreto y se carece de políticas informativas.

De acuerdo con Robbins y Judge (2009), los rumores tienen tres características principales: en primer lugar, no están controlados por la dirección; en segundo lugar, la mayoría de los empleados los percibe más verosímiles que los comunicados formales que emite la alta dirección; y, en tercer lugar, son utilizados para servir a los beneficios propios de las personas involucradas.

Cuando hace referencia a que nadie se hace cargo de la autenticidad de los rumores, indica que el rumor puede tener tantas variantes como transmisores que lo divulgan, lo que hace que su desarrollo sea impredecible y que oscile entre lo creíble y lo increíble; por lo cual manipula un anónimo que circula como palabra colectiva y con pocas posibilidades de corrección, ya que la información no está documentada (Henao, 2010).

Al reforzar la comunicación formal se facilitará el control de los rumores, ya que si un colaborador recibe información de primera mano por un canal oficial no buscará en su entorno las respuestas que necesitaba. Además, mantener controlados estos canales de comunicación puede permitir que la dirección de la organización se entere de conflictos o posibles situaciones de riesgo a través de sus empleados, quienes podrían avisar de emergencias a sus superiores (Gutiérrez, 2015). Al respecto, sucede la incongruencia que, mientras el rumor es uno de los aspectos menos estudiados de la comunicación corporativa, sigue siendo uno de los principales focos de preocupación para la alta dirección.

Al respecto del chisme en el ámbito organizacional, se ha argumentado que este es una acción humana fundamental que nunca será eliminada por completo del lugar de trabajo, ni de la organización en general, ya que siempre se está expuesto a canales informales fuera de la comunicación organizacional oficial (Moreno et al., 2020).

Dado lo anterior, es necesario comunicarse internamente de la organización con transparencia para evitar o por lo menos minimizar daños en la imagen externa de la empresa debido a los chismes. De lo contrario, si no hay información disponible se recurre al chisme, se incrementa la incertidumbre y se producen reacciones naturales como el resentimiento, la sospecha, las críticas y la desmotivación (Berceruelo, 2016).

Las consecuencias que trae el chisme son profundamente negativas, puede llegar a bajar la moral de la organización y provocar que las personas, en vez de hablar sobre la visión y metas de la organización teniendo una mirada en el futuro, se enfoquen en el chisme, obstaculizando la visión de éxito institucional.

Sin embargo, además de los daños que pueden generar los chismes, estos también proporcionan a los empleados información acerca de la cultura, normas y expectativas de la organización. Muchos colaboradores aprenden lo que se espera o no de ellos escuchando narraciones que sostienen otros acerca de temas como el alto rendimiento, elogios o sanciones (Moreno et al., 2020). Esto se logra a través de conversaciones entre los miembros de la organización, durante las cuales averiguan las experiencias y pensamiento de los demás, persuaden, negocian, reconfiguran sus puntos de vista y construyen interpretaciones compartidas. Sin embargo, está basado en información que recorre muchos canales intermedios y que pueden generar riesgos de fracasar en la recopilación de información confiable (Henaó, 2010).

A partir de lo anterior se puede deducir que él es un factor que contribuye a una inducción de los empleados, ya que enseña aspectos como la forma de ser o actuar en la organización, cómo hacer las cosas mejor, qué cosas evitar, y que

patrones de comportamiento seguir. Cuando hay conflictos, los trabajadores hablan sobre ellos, por lo que el chisme permite detectarlos y abordarlos en principio informalmente y muchas veces arreglarlos sin que escalen a más. (Moreno et al., 2020).

Por otro lado, es importante mencionar que el medio principal de envío de mensajes es la comunicación oral. Discursos, conversaciones, rumores informales o chismes, son formas populares de comunicación oral. Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. La principal desventaja de la comunicación oral surge siempre que un mensaje pasa a través de varias personas. Entre más grande sea este número, mayor es el potencial de distorsión (Robbins y Judge, 2009).

La comunicación escrita es utilizada por las organizaciones para establecer una imagen pública coherente con su visión, misión y objetivos. Esta pretende conformar vínculos comunicacionales entre la organización y sus destinatarios directos e indirectos (Del Giorgio y Giroto, 2012). El objetivo de toda comunicación escrita debe ser, fundamentalmente, que el mensaje llegue y sea comprendido correctamente por el destinatario y, de esta forma, se logre la respuesta más adecuada.

La comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos. Un beneficio final de todas las comunicaciones escritas proviene del proceso en sí. Por lo general se es más cuidadoso con la palabra escrita que con la hablada. Entonces, es común que las comunicaciones escritas estén bien pensadas, sean lógicas y claras. Algunas desventajas de este tipo de comunicación es que consumen tiempo, la falta de retroalimentación y, además, no se puede evidenciar si el mensaje se recibió y comprendió (Robbins & Judge, 2009).

Una ventaja de la comunicación escrita es que esta guarda constancia del mensaje transmitido, pero no admite una inmediata rectificación. Este tipo de

comunicación es mayoritariamente utilizada en las organizaciones a través de actas de reuniones, peticiones formales, reclamaciones, correos, anuncios, informes, invitaciones, contratos, entre otros (Traverso et al., 2017).

Finalmente, la comunicación no verbal incluye los movimientos corporales, las entonaciones o el énfasis que se da a las palabras, las expresiones faciales y la distancia física entre el emisor y el receptor. Las expresiones faciales, junto con las entonaciones, pueden expresar un gran rango de emociones que no se transmitirían si se leyera una transcripción de lo que se dijo (Robbins y Judge, 2009).

Dado lo anteriormente expresado, se puede afirmar que la comunicación sobrepasa la idea de un mero contacto o la sola transmisión de información, y aunque supone una interacción o una retroalimentación, su finalidad expresiva es comunicar valores y esto va más allá de la relación comunicativa entre dos personas.

### **Reacciones de los empleados ante las diferentes formas de comunicación.**

La comunicación es el medio que utiliza el ser humano para transmitir y expresar lo que se encuentra en su interior, ya sean pensamientos, ideas o sentimientos. Pero, para que la comunicación logre la efectividad y la reacción que se espera, es necesario que se apliquen algunas estrategias y formas al momento de transmitir o recibir la información. De lo contrario los efectos y reacciones serán contrarias a las esperadas (Traverso et al., 2017).

Para asegurar la interpretación adecuada del mensaje que se está emitiendo es necesario que el emisor conozca a quien se está dirigiendo, sus conocimientos y su cultura. Aun así, con el fin de que no exista deformación en los mensajes transmitidos, un mensaje debe ser transmitido con claridad para que el receptor comprenda el contenido del mensaje; el mensaje que brinde el emisor debe ser creíble.

Las reacciones de los empleados antes las diferentes formas de comunicación son los cambios de conducta o comportamiento como consecuencia de la trasmisión del mensaje (Jiménez, 2007). La fase de retroalimentación juega un papel importante en las reacciones que se esperan con el mensaje enviado para que el emisor este seguro que el mensaje fue captado. Muchas veces es necesario repetir los conceptos hasta que el receptor dé alguna señal de que fue entendido; y también es importante que la información siendo transmitida sea útil y sirva a quien va dirigida.

La retroalimentación es el signo que identifica si el mensaje logró su objetivo o no. Con la finalidad de evaluar la efectividad del mensaje en la comunicación es importante recibir una respuesta de este. Entre las distorsiones que podrían afectar la interpretación adecuada del mensaje, ocasionando que se descifre el mismo de manera diferente a la requerida, están los prejuicios, conocimientos y habilidades limitadas de percepción por parte del receptor, entre otras (Traverso et al., 2017).

Es por ello que, para lograr que la comunicación sea efectiva, se debe prestar atención a la etapa de retroalimentación. Para que la reacción sea positiva, el receptor debe comprender el mensaje y para esto, la fuente debe poseer cierta información del receptor antes de iniciar el proceso de comunicación. Sin embargo, también puede darse una retroalimentación negativa, eso puede significar que la fuente no ha conseguido los efectos del mensaje que se pretendía del receptor. De esta manera se puede provocar que la relación entre emisor y receptor se puede romper (Jimenez, 2007). En el momento en el cual recibe el mensaje, el receptor inicia un proceso mental por el cual lo decodifica y toma una actitud frente a él, ya sea de reacción o de asimilación.

Es por ello que los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una empresa. Si se cuenta con un procedimiento de comunicación que genere compañerismo, baja incertidumbre, colaboración, así como una serie de sentimientos positivos, los empleados responderán y trabajaran en armonía (Soria y Pérez, 2008).

### **2.4.1.3 Compromiso laboral con respecto a la práctica de normas, protocolos y procedimientos.**

#### **Lealtad a la institución**

Las organizaciones que son líderes en el tema de lealtad ven a sus colaboradores como activos y no como gastos, esperando que esos activos den una utilidad exitosa durante un periodo largo. Además, se espera que velen cuidadosamente por sus recursos humanos y encuentren maneras de extender su vida productiva y de aumentar su valor (García, 2005). La lealtad es la forma de compromiso que tienen los colaboradores con la institución y se manifiesta en los actos o sacrificios que los colaboradores están dispuestos a renunciar o realizar por el bien de la organización.

Es importante medir el grado de lealtad de los empleados debido a que existe una relación entre esta con la satisfacción y el rendimiento percibido, conociendo así su tipo de relación y el impacto en la empresa. Conociéndola, también se pueden mejorar las actividades realizadas por el empleado y aumentar su grado de compromiso y lealtad hacia la institución (Gomez et al., 2013).

La lealtad los empleados puede observarse a través de las buenas relaciones laborales con los jefes, con el cumplimiento de sus instrucciones y con el comportamiento que se espera de un empleado con respecto a sus principios morales (Godínez et al., 2019). La importancia de la lealtad empresarial radica en obtener el máximo rendimiento y talento de los empleados a partir de la alineación de objetivos personales y profesionales de los trabajadores con el desarrollo de la empresa.

El estudio de la lealtad puede verse desde la perspectiva de varios enfoques que intentan coincidir en una explicación sobre las motivaciones subyacentes a la lealtad de los empleados, además de observar el comportamiento que persiguen el esquema de un modelo que encuentre las

variables que definen como se logran colaboradores leales hacia la organización (Gomez et al., 2013).

Los empleados que se sienten bien con su trabajo y son leales, tienden a atribuir esta situación a ellos mismos, mencionando características o factores intrínsecos como los logros, el reconocimiento, el trabajo mismo, el grado de compromiso, las promociones y el crecimiento o desarrollo; los cuales están directamente relacionados con la satisfacción en el puesto. En cambio, cuando presentan insatisfacción, tienden a culpar factores extrínsecos, tales como las políticas y la administración de la compañía, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo (García, 2005). El malestar que muchos colaboradores experimentan, afecta a muchas empresas y a los objetivos estratégicos.

Para las empresas es muy importante fidelizar a sus colaboradores ya que ellos, son los primeros clientes en la empresa. Las empresas que se han considerado fuertemente exitosas y se han diferenciado de las demás empresas por brindar un servicio de calidad es por sus colaboradores que se mantienen fieles. En otras palabras, estas empresas han logrado que el colaborador se fidelice con la empresa y que se fije los mismos objetivos que busca la empresa (León, 2015).

Por eso es importante que las organizaciones cuenten con una estructura social bien delimitada, conformada por colaboradores que persigan el mismo objetivo de la empresa, pero que al mismo tiempo la empresa desarrolle su aporte para que al momento de alcanzar los objetivos empresariales, también esté cubriendo el alcance de los objetivos personales de los empleados. Desafortunadamente, a nivel general, en la actualidad el porcentaje de empleados leales a la organización ha disminuido grandemente, sin que los administradores consideren este factor como algo negativo para esta. Estos consideran que, cumpliendo los objetivos organizacionales por medio de la fuerza laboral, no existe trascendencia en la lealtad del trabajador (Godinez et al., 2019).

Por consiguiente, los empleados que se encuentran ubicados como colaboradores con identidad o compromiso son pocos, a ellos se les identifica claramente por el esfuerzo que les ponen a sus actividades asignadas, con lo que hacen día con día. Son personas puntuales, responsables y cumplidas con sus compromisos. Se sienten completamente realizados al término del día y alcanzan grandes niveles de satisfacción (García, 2005).

Enmarcado en la idea anterior, algunos empleados que permanecen en la institución es porque, se enorgullecen del valor que crean para los usuarios y porque están complacidos con el valor que crean para sí mismos, es decir, están más motivados y trabajan más duramente (Bejarano, 2017).

Por ello, se recomienda a las empresas incrementar los esfuerzos para retener a sus empleados y para que sean productivos y se sientan realizados. Aunque los beneficios monetarios, como aumento de salarios, bonos, entre otros, son importantes, los empleados también valoran cada vez más los beneficios no monetarios, porque las recompensas no monetarias hacen la vida del empleado mejor y más cómoda, de este modo se logra una mayor lealtad. La empresa debe ser creativa en la forma de encontrar motivaciones de este tipo, cuyo objetivo sea la retención del colaborador (León, 2015).

Algunas acciones que la empresa puede realizar para incrementar la fidelidad pueden ser: desarrollar, animar y premiar la formación de los colaboradores, , el reconocimiento público y privado de sus logros, agradecimiento de los esfuerzos extra, proveer de oportunidades para la mejora profesional, incluir a los empleados en las decisiones y en la información, crear un buen ambiente laboral, difundir acciones de comunicación interna, estas y otras acciones pueden ayudar a que los empleados quieran pertenecer por un periodo largo en la empresa (León, 2015).

Al considerar la satisfacción y la productividad para la organización como un todo, Robbins y Judge (2009) afirman que las empresas que tienen más empleados satisfechos tienden a ser más eficaces y leales que los que están

pocos satisfechos en las organizaciones a la cual pertenecen. Por eso se insiste que las empresas deben motivar y estimular constantemente y de manera creativa a los empleados para así cuidar y aumentar día a día su fidelidad. Esto debe ser hecho atendiendo a las diferentes necesidades de cada colaborador, para proveer el beneficio adecuado a través de una verdadera creación de valor. El reto consiste en la creación de experiencias innovadoras para la fidelización y retención de los empleados (León, 2015).

Las consecuencias positivas de empleados leales es que estos hablan en forma positiva de la organización, son colaboradores y van más allá de las expectativas normales de su puesto. Además, quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas (Robbins & Judge, 2009).

La identidad organizacional representa el medio por el cual los grupos de trabajo se orientan a sí mismos hacia la organización y mediante la cual los individuos adquieren su propio sentido de seguridad, lealtad e identidad como miembros (Ramos et al., 2017). En conclusión, las organizaciones deben tomar en cuenta en cuenta la importancia que representa un empleado leal a la institución, porque son ellos quienes cumplirán con los objetivos, normas, protocolos y procedimientos de la empresa para lograr el éxito y logro de la visión y misión.

### **Cumplimiento de objetivos, normas, protocolos y procedimientos**

La calidad de dirección de una institución hace referencia tanto al conjunto de políticas, como a las medidas que tienen como fundamento el logro de una estructura del recurso humano que trabajarán por cumplir los objetivos y la misión de la organización, gracias a las capacidades que tienen cada uno de sus miembros, pues son ellos los que hacen que ésta pueda ser cada vez más competitiva (Montoya y Boyero, 2016).

Para poder cumplir con protocolos y procedimientos es necesario tener claro en qué consisten. En términos generales, un protocolo es un convenio entre expertos en un determinado tema y en el cual se han clarificado las actividades a realizar ante una determinada tarea. Desde esta forma de ver las cosas, es importante protocolizarse todas las actividades que son planificadas y realizadas por los empleados (Sánchez et al., 2011).

Por otro lado, los procedimientos dentro de una organización se refieren al conjunto de especificaciones, relaciones y ordenamiento de las tareas requeridas para cumplir con las actividades asignadas, controlando las acciones que requiere la operación de la organización. Además, establece la metodología para realizar las tareas, la definición de los perfiles de los cargos necesarios a su realización, la asignación de responsabilidad y autoridad en la ejecución de las actividades y tareas (Alvarez, 2007).

Los procedimientos también son herramientas efectivas del control interno que guían de una forma práctica las políticas dentro de la organización; esto ayuda a minimizar los errores operativos y administrativos (Vergara, 2017). El esforzarse por cumplir con los procedimientos establecidos conlleva como resultado la toma de decisiones de una forma óptima dentro de la institución.

En resumen, la eficiencia y calidad del funcionario público le exigen tener una visión de conjunto de la organización como un todo y ser conocedor de los objetivos, normas, protocolos y procedimientos de la institución. Esto le ayudará a tener el conocimiento de la visión macro y micro de su rol en la compañía, dentro de su área y equipo de trabajo, para actuar con responsabilidad y cumplirlos, ya que, cuando se desconoce el objetivo final y la misión organizacional y personal, la acción del trabajador se limita sólo al cumplimiento de una tarea, sin un enfoque de trascendencia o proyección de su labor (Montoya y Boyero, 2016).

## **CAPÍTULO III METODOLOGÍA**

### **3.1. Participantes**

#### **A. Universo**

El universo de estudio se constituyó por la directora, todos los colaboradores de las áreas de orientación y equipo técnico del Centro de Integración Social Ilobasco.

#### **B. Criterios de inclusión y exclusión**

Los criterios de inclusión que se tomaron en cuenta para esta investigación son: (a) ser empleada o empleado público del Centro de Integración Social de Ilobasco ISNA, (b) tener como mínimo dos años de laborar en la institución, (c) pertenecer al equipo técnico y personal de orientación del Centro de Integración Social de Ilobasco o ser la directora institucional, (d) y ser mayor de 30 años.

Los criterios de exclusión explicitan que las y los empleados que cumplan con los siguientes criterios no pudieron participar en la selección de la muestra: (a) tener menos de dos años como empleado de la institución (b) que no pertenezcan al equipo técnico o al personal de orientación, (c) y ser menor de 30 años.

### **3.2. Técnicas e Instrumentos**

En las investigaciones de tipo cualitativo de corte fenomenológico se busca que las técnicas e instrumentos de recolección de información respondan a un encuadre particular derivado de las características del fenómeno estudiado, además de la circunstancia, persona o grupo (Casilimas, 1996). A continuación, se detallan la técnica que se utilizó para recolectar la información necesaria.

### **3.3.1 Técnicas de levantamiento de información**

#### **A. Entrevista enfocada**

La entrevista es una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos porque tiene un enorme potencial que permite acceder a la parte intelectual de los participantes, pero también a su parte vital a través de la cual descubrimos su cotidianidad y las relaciones sociales que mantienen. En este contexto, la entrevista como instrumento de investigación es suficiente para la realización del proceso investigativo (López y Pierre, 2011).

Para el proceso de esta investigación se utilizó la entrevista enfocada, donde las preguntas se fijaron de antemano, con un determinado orden y dentro de un conjunto de categorías u opciones para que la o el participante eligiese. Esta tiene la ventaja de la automatización, la cual facilita la clasificación y análisis, asimismo, presenta una alta objetividad y confiabilidad (Díaz et al., 2013).

Se desarrollaron 18 entrevistas enfocadas, 16 a hombres y a 2 mujeres. El escaso número de mujeres responde a que solo dos laboran en las áreas involucradas en el estudio. Estas entrevistas se llevaron a cabo en las instalaciones del Centro de Integración Social, en la ciudad de Ilobasco.

#### **B. Instrumento guía de entrevista enfocada**

El instrumento que se utilizó para la entrevista enfocada está compuesto por dos apartados. En el primero se encuentra la información relacionada con los objetivos, la finalidad, la duración y reafirmar el consentimiento de los y las participantes, la autorización para la grabación y las indicaciones de la realización de la ejecución de la entrevista. En el segundo apartado, se encuentran todas las preguntas estimulantes destinadas a realizarse a los y las participantes, que tienen

el objetivo de promover el desarrollo de información en forma de discurso, relacionada con las categorías sobre las que se basa el estudio. Dicho instrumento se encuentra en el **ANEXO A**.

La primera parte del segundo apartado se compone de 11 preguntas. En primer lugar, la Categoría 1, “Cultura organizacional y prácticas o comportamiento laboral, respecto a la práctica de creencias y valores de los empleados”, está conformada por las preguntas de la 1 a la 11, la cual se compone de 3 unidades de análisis, la unidad de análisis 1 “Prácticas organizacionales de los y las empleadas”, conformada por las preguntas 1 a la 4 y, y unidad de análisis 2 “Creencias de los empleados”, con las preguntas 5 a la 8; y la unidad de análisis “Valores institucionales de los empleados”, constituida por las preguntas 9 y 10.

La segunda parte de la entrevista enfocada se compone de 7 preguntas. La Categoría 2, “Forma de comunicación institucional y la reacción de los empleados” se compone de las preguntas 11 a la 17 y se compone de 2 unidades de análisis. La unidad de análisis 1, “Formas de transferir la información en la Institución”, abarca las preguntas 11 a la 14; y la unidad de análisis 2, “Reacciones de los empleados antes las diferentes formas de comunicación”, las preguntas de la 15 a la 17.

Finalmente, la categoría 3, “Compromiso laboral con respecto a la práctica de normas, protocolos y procedimientos”, está compuesta por las preguntas 18 a la 22 y posee dos unidades de análisis. La unidad de análisis 1, “Lealtad a la institución”, contiene las preguntas de la 18 a la 19; y la unidad de análisis 2 “Esforzarse por cumplir con los objetivos, normas, protocolos y procedimientos”, las preguntas de la 20 a la 22.

Para determinar su pertinencia, el guion de entrevista fue sometido a un juicio de expertos en el tema. El documento entregado posee dos partes. En la primera se expusieron los tres cuadros de coherencia correspondientes a cada objetivo, como lo muestra el **ANEXO B**. Cada cuadro consta del objetivo específico, la categoría que responde a dicho objetivo, su definición conceptual,

las unidades de análisis definidas conceptualmente junto con las preguntas y las técnicas a utilizar para recoger los discursos de los y las participantes.

En la segunda parte del documento, se adjuntaron las indicaciones y los cuadros de calificación de preguntas. Para la obtención de validez se plantearon las categorías se utilizaron los criterios planteados por Escobar y Cuervo (2008) para obtener la validez del instrumento a través de jueces en las siguientes dimensiones: (a) suficiencia, (b) claridad, (c) coherencia y (d) relevancia. Las categorías contaron con opciones de respuesta en una escala del 1 al 4. Las categorías de relevancia, claridad y coherencia son medidas de forma individual, es decir, por cada pregunta, mientras que la categoría de suficiencia se evalúa al final de cada unidad de análisis (Galicia et al., 2017).

En la dimensión de Suficiencia se indagó si las preguntas bastaban para obtener la medición de la categoría, a través de una escala del 1 al 4, en el cual 1 significa que las preguntas no son suficientes para medir la categoría; 2, que las preguntas miden algún aspecto de la categoría, pero no la categoría en su totalidad; 3, que se deben incrementar algunas preguntas para poder evaluar la categoría completamente; y 4, que las preguntas no son suficientes.

La siguiente dimensión referida por Escobar y Cuervo (2008) es la Claridad, es decir, si la pregunta es fácil de comprender, así como tenga una sintáctica y semántica adecuada. Esta también se puntúa del 1 al 4, siendo 1 que la pregunta no es clara; 2, cuando la pregunta requiere de bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de estas; 3, que la pregunta requiere de una modificación específica para que sea más clara; y 4, cuando la pregunta es clara a nivel semántico y sintáctico.

En la siguiente dimensión se midió la Coherencia de la pregunta, la cual consiste en la relación lógica que tiene la pregunta con la categoría que está midiendo, dicha categoría se puntuará del 1 al 4, siendo 1 que la pregunta no presenta relación lógica con la categoría, 2 que la relación de la pregunta con la

categoría es tangencial, se puntúa en 3 cuando se quiere indicar que la relación de la pregunta con la categoría es moderada y el 4 que hay una relación completa entre la pregunta y la categoría.

Posteriormente, la dimensión Relevancia calcula si la pregunta es relevante y debe ser incluida en el instrumento. Esta se puntúa en una escala del 1 al 4, en la que 1 significa que la pregunta puede ser eliminada y no afectaría la medición de la categoría; 2, en caso que la pregunta sea relevante pero otra pregunta puede estar incluyendo lo que esta mide; 3, que significa que la pregunta es relativamente importante; y 4, cuando la pregunta es muy importante y debe ser incluida.

Finalmente se dejó un espacio lateral para las observaciones que cada juez podría hacer respecto a cada pregunta. Estas se tomaron en cuenta para decidir en términos de redacción y relevancia.

Con los puntajes y observaciones de los jueces se modificó la pregunta 1 del instrumento porque estaba redactada de la siguiente forma: ¿Podría explicar de que han sido las capacitaciones que la institución le ha brindado? y con la propuesta quedó redactada de la siguiente manera: ¿Podría explicar de que han sido las capacitaciones que la institución le ha brindado, en los últimos dos años? además se agregaron dos preguntas, número 8 y 22 del instrumento. Posteriormente se realizó la fase de campo como la prueba piloto para hacer la evaluación final y se definió en su totalidad las preguntas de la entrevista enfocada. En la prueba piloto no se realizó ningún cambio u observación.

### **3.3. Plan de Recolección, procesamiento y presentación de datos**

Para realizar esta investigación se planteó un procedimiento de cuatro fases que abarcaron entre los meses de mayo a noviembre de 2021. Durante la fase de coordinación se establecieron los objetivos generales y específicos, así como las preguntas de investigación, las categorías *a priori* junto con sus unidades de análisis, se plantearon los cuadros de coherencia de la investigación, se determinaron las técnicas e instrumentos a implementar en la recogida de datos, y

se escogieron los criterios de inclusión y exclusión de los y las participantes de la muestra. Esta información puede observarse en los cuadros de coherencia que se observan en el **ANEXO C**.

Las preguntas realizadas que se encuentran dentro de los cuadros de coherencia estuvieron en constante revisión para determinar si eran pertinentes a las categorías de estudio establecidas. Las preguntas fueron desarrolladas por cada unidad de análisis y categorías y posteriormente fueron ordenadas en un instrumento como la guía de entrevista enfocada y guía de discusión para los grupos focales.

Una vez establecidos los instrumentos, se realizaron las validaciones por jueces; para esto se buscaron a cuatro profesionales en el ámbito de la administración de empresas y Recursos Humanos, en quienes se indagaron si las preguntas estaban formuladas correctamente, si no eran de carácter peyorativo y/o tendencioso, si estaban de acuerdo y respondían a los objetivos de la investigación, si estaban dispuestas en un orden coherente y si las indicaciones eran precisas.

Una vez incorporadas las sugerencias hechas por las autoridades de la Universidad Pedagógica que revisaron el anteproyecto de investigación, se aplicó la prueba piloto y las otras fases de campo. La prueba piloto se realizó dentro de la institución, en el centro de inserción de Tonacatepeque, seleccionando a dos colaboradores con las características planteadas. Se les explicó en qué consistía la entrevista a realizar y se leyó junto a ellos el documento de consentimiento informado para la entrevista enfocada (**ANEXO D**). Luego, se les preguntó su comprensión de este y su motivación para participar. Una vez aceptado, se les solicitaron sus firmas en el documento del consentimiento.

Posteriormente, los participantes fueron entrevistados dentro de la institución tomando en cuenta los protocolos de seguridad para la protección y prevención del COVID-19 adoptados por el ISNA: mantener una distancia de dos metros y uso de mascarilla y alcohol en gel.

Una vez sistematizados y analizados los datos obtenidos en la prueba piloto se determinó que no era necesario realizar cambios en el instrumento, pasando a la segunda fase de recolección de la información. Con ayuda y autorización de la dirección de la institución se hizo el primer acercamiento a los posibles participantes. Para ello la investigadora explicó los objetivos de la investigación y les entregó el consentimiento informado para su lectura y solventar dudas sobre la participación. Una vez se aclararon las dudas se les preguntó si deseaban participar. A quienes consintieron se les solicitó su firma, acordando también la hora y fecha para realizar las entrevistas. Estas se realizaron en un período que abarcó tres semanas.

En la tercera fase o fase de análisis se transcribieron las entrevistas y se seleccionó la información mediante el proceso de codificación abierta. Este proceso abarca el análisis de las transcripciones, la selección de la información relevante por medio de la técnica del semáforo, la separación de la información relevante, y la realización de un análisis por categoría, por unidad de análisis y por pregunta para sintetizar la información de los discursos.

A partir de esta información se desarrolló la codificación axial, en la cual se elaboraron esquemas para visibilizar la relación entre las unidades de análisis y sus componentes. Luego se utilizó la codificación selectiva para la obtención de resultados y verificación de conclusiones. Finalmente se llevó a cabo la cuarta fase o la fase de informe, donde se expusieron los resultados de manera clara y concisa para su presentación y difusión en un informe de investigación.

### **3.3.1. Descripción del Método y Diseño**

El diseño de esta investigación fue de metodología cualitativa de corte fenomenológico. El diseño en el marco de una investigación cualitativa se refiere al abordaje general que se utiliza en el proceso de investigación, siendo este más flexible y abierto, y caracterizado porque el curso de las acciones se rige por el campo, por lo que el diseño se va ajustando a las condiciones del escenario o ambiente (Lévano, 2007). Por otra parte, la metodología cualitativa se refiere en su

sentido amplio a la investigación que produce datos descriptivos, es decir, las propias palabras de las personas, habladas o escritas (Taylor & Bogdan, 2002).

El estudio también fue de corte fenomenológico. Este diseño se enfoca en las experiencias individuales de los participantes y su centro de indagación reside en las experiencias de los participantes (Lévano, 2007). A través de este enfoque es posible conocer y describir la cultura organizacional y el comportamiento laboral de los empleados del Centro de Integración Social de Ilobasco, ISNA en tiempo de pandemia COVID-19.

Además, con el enfoque fenomenológico es posible explicar el fenómeno de estudio desde los participantes. Es decir, se fundamenta en el estudio de las experiencias de vida, respecto de un suceso, desde la perspectiva del sujeto. Este enfoque asume el análisis de los aspectos más complejos de la vida humana, de aquello que se encuentra más allá de lo cuantificable (Guillen, 2019), lo que permitió abordar el fenómeno de la cultura organizacional y el comportamiento laboral, respecto a práctica de creencias y valores de los empleados.

En este estudio se abordaron tres categorías. La primera categoría fue la “Cultura y comportamiento laboral, respecto a la práctica de creencias y valores de los empleados”, la cual tiene tres unidades de análisis: “Prácticas organizacionales de los y las empleadas”; “valores organizacionales de las y los empleados” y “creencias organizacionales de los empleados”. La segunda categoría es “Forma de comunicación institucional y la reacción de los empleados”, la cual cuenta con dos unidades de análisis; “formas de transferir de información en la institución” y “reacciones de los empleados ante las diferentes formas de comunicación”. Finalmente, la tercera categoría se denominó “Compromiso laboral con respecto a la práctica de normas, protocolos y procedimientos” y contiene dos unidades de análisis: “lealtad institucional” y “esforzarse por cumplir con los objetivos, normas, protocolos y procedimientos”.

### **3.3.2. Tipo y nivel de Investigación**

La investigación fue de tipo cualitativa, descriptiva y analítica. Se realizó de tipo descriptiva por que protege, de cierto modo, la alteridad del otro, en tanto es un intento por registrar sus comportamientos e interacciones y esto va más allá de esquemas mentales que se puedan tener. Además, la descripción asegura la validez en el proceso de investigación y análisis de los datos descriptivos (Aguirre y Jaramillo, 2015).

### **3.3.3. Población, Muestra y Muestreo.**

#### **Población**

La población del estudio estuvo conformada por tres colaboradores pertenecientes al equipo técnico, 14 colaboradores del área de orientación y la directora del centro de integración social ISNA de Ilobasco, 16 participantes masculinos y dos femeninas, por tanto, se conformó por un total de 18 participantes, de los cuales se cuenta con los consentimientos informados firmados por ellos.

#### **Muestra**

No se trabajó con muestra, porque se realizó el estudio con la población completa.

#### **Reclutamiento**

En el caso de la investigación cualitativa, el reclutamiento es intencional, gradual y está sujeto a la dinámica que se deriva de los propios descubrimientos de la investigación (Casilimas, 1996). Para el presente estudio el reclutamiento fue de tipo intencional porque las y los participantes fueron de un universo específico que estaban viviendo el fenómeno estudiado, y se seleccionaron los empleados de acuerdo con los criterios de inclusión y exclusión.

### **3.3.4. Consideraciones Éticas.**

#### **A. Consideraciones éticas para la investigadora e investigación.**

Se tomaron en cuenta las consideraciones éticas planteadas en planteadas en el Código de Ética para el Ejercicio de la Profesión de Psicología en El Salvador (Junta de Vigilancia de la Profesión en Psicología [JVPP], 2021). La primera norma que se aplicó está en el *inciso b* que consiste en respetar los principios éticos y científicos de la investigación, la cual debe realizarse en función de los derechos humanos de los participantes. Esta se cumplió en la elaboración y realización cuidadosa de la guía de entrevista, asegurando que las preguntas no fueron intrusivas para los empleados, cuidando su bienestar y dignidad.

En cuanto a las consideraciones éticas sobre la construcción de la investigación, se tomó en cuenta el *inciso m* en el que se especifica que se debe dirigir la investigación de acuerdo con el protocolo propuesto y aceptado por la institución u organización que lo apoya y autoriza para realizarla (JVPP, 2021). Para su cumplimiento se siguieron los lineamientos establecidos por la universidad para el desarrollo de toda la investigación, incluyendo el formato del consentimiento informado. Este consentimiento informado contiene el objetivo o propósito principal del estudio, el procedimiento a realizar, el tiempo previsto de duración, la responsabilidad de la persona que participa, los riesgos y beneficios razonables, la responsabilidad de la investigadora, el nombre de la persona responsable de la investigación, el nombre de la directora del trabajo investigación, y exige que se obtenga la firma de todas las partes.

También se tomaron en cuenta los protocolos definidos por el Centro de Integración Social y los protocolos de seguridad para la protección y prevención del COVID-19. Para ello, antes de la realización de entrevistas o grupos focales, la dirección del centro deberá revisar el contenido la guía de entrevista o guía de discusión del grupo focal y dar su aprobación para su realización.

#### **B. Consideraciones éticas para los y las participantes**

Para los participantes, como primera norma ética a cumplir del Código de Ética para el Ejercicio de la Profesión de Psicología en El Salvador (JVPP, 2021) el inciso “e” indica que se debe informar a los sujetos de la investigación todas las características y procedimientos, y explicar otras interrogantes que puedan tener los participantes, excepto aquellas situaciones que puedan alterar los resultados. Esto se cumplió a través de la lectura del consentimiento informado a las y los empleados; (**ANEXO D** y en el **ANEXO E**). Posteriormente se procedió a explicar en qué consiste la investigación, los objetivos de la investigación y se explicó que la participación en una entrevista o en el grupo focal. Después de aclarar dudas, se les preguntará si deseaban participar después de la lectura del consentimiento y se les solicitó su firma.

La segunda norma a cumplir para la protección de los y las participantes es la del *inciso*” f “que se refiere al asegurar que el sujeto de la investigación comprende los motivos que exige retener información cuando los requerimientos metodológicos de un estudio lo justifican (JVPP, 2021). Para ello, se explicó de manera concisa porque era necesario grabar en audio la realización de la entrevista o grupo focal.

La tercera norma para la protección de los y las participantes respecta al *inciso* g, el cual manda a respetar la libre aceptación, declinación o retiro de los sujetos de la investigación (JVPP, 2021). Para su cumplimiento se realizó la lectura del asentimiento informado, en el cual se explicó que podían retirarse en el momento que lo desearan, sin consecuencias negativas para ellos y ellas.

### **3.4. Estrategia de análisis de datos**

El análisis de los datos es un proceso en continuo progreso en la investigación cualitativa. La recolección y el análisis de los datos van de la mano. A lo largo del estudio los investigadores siguen el proceso de los temas que surgen y desarrollan conceptos para dar sentido a sus hallazgos (Taylor & Bogdan, 2002).

Una vez se recabó la información se procedió a transcribir la información y luego a realizar el análisis de los datos obtenidos por medio de las tres etapas propuestas por Salinas y Cárdenas (2009). En primer lugar, se seleccionó la información de acuerdo con las preguntas desarrolladas. Posteriormente se pasó a la reducción de datos, la cual consistió en la eliminación de la información que no se relacionó con la investigación. Consecutivamente se prosiguió a la sistematización de la información, que consistió en la separación de unidades de contenido, la identificación y clasificación de elementos, y la síntesis y agrupamiento de información.

En segundo lugar, se encuentra la disposición y transformación de datos, que abarcó el análisis de los discursos de la información sistematizada, la codificación axial, la codificación selectiva y la construcción del modelo explicativo total que resuelve la pregunta de investigación a través de las estrategias de triangulación: teórica, de investigadores y técnicas.

En el primer paso de esta etapa se realizó la selección de la información mediante el proceso de la codificación abierta, en el cual se trata la información a través de cuatro procesos. En el primer proceso se desarrollaron las transcripciones completas y las fichas de observación de las entrevistas. En el segundo proceso se seleccionó la información relevante por medio de la técnica del semáforo, que consistió en leer las transcripciones y subrayar de color verde la información o discurso que respondía la pregunta realizada, de color amarillo lo que complementa esta respuesta y de color rojo la información que no aporta a la respuesta. En el tercer proceso se colocó, en una carpeta, la información subrayada en colores verde y amarillo. En el cuarto proceso se realizó un análisis por categoría, por unidad de análisis y por pregunta en el que se posicionaron las respuestas de diferentes actores en una matriz de doble entrada. En ella se buscaron los conceptos claves y los diferentes discursos que se presentaron en las respuestas, luego se ordenaron y se buscaron las frases representativas que dijeron los y las participantes dentro de las matrices para darles voz directa a los y las participantes de los discursos encontrados. Para desarrollar la discusión se

contrastaron los resultados encontrados con el marco conceptual (Salinas & Cárdenas, 2009).

En el segundo paso, se desarrolló la codificación axial a partir de los resultados de los diferentes discursos encontrados de los colaboradores. Para ello se elaboró un esquema con el fin de visibilizar la relación entre los elementos nucleares de las diferentes unidades de análisis y sus componentes, explicando cada categoría (Salinas & Cárdenas, 2009).

Para el tercer paso, la codificación selectiva que llevó a la obtención de resultados y verificación de conclusiones, se tomó como base la relación entre las categorías para explicar el objetivo de investigación, es decir, en los resultados se colocó la información encontrada en las diferentes categorías de investigación. Además, se verificó la triangulación de los datos y el haber minimizado la pérdida de información, para así enunciar las conclusiones a las que ha llegado la investigación y dar respuesta a través de un esquema general a la pregunta de investigación (Salinas & Cárdenas, 2009). Finalmente, el análisis de datos se presenta visualmente en el esquema en el **ANEXO G**.

## CAPÍTULO IV ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE DATOS

### 4.1. Descripción e interpretación de resultados

Los resultados del estudio cualitativo permitieron una aproximación técnica y científica de los elementos de la cultura organizacional del centro de integración social en Ilobasco ISNA. Los elementos que se abordaron fueron las prácticas institucionales, el quehacer laboral, la comunicación interna, creencias y el compromiso laboral que forman parte de la cultura organizacional. Estos elementos son claves para fortalecer y lograr el alcance de los objetivos de una forma más funcional. Para una mejor comprensión de los resultados a continuación, se detallan los resultados en categorías y unidades de análisis.

#### 4.1.1 Cultura organizacional y comportamiento laboral, respecto a la práctica de creencias y valores de los empleados del Centro de integración social Ilobasco ISNA

**Prácticas organizacionales de los y las empleadas.**

**Percepción de temas de las capacitaciones que la institución le ha brindado en los últimos dos años.**

*“Bueno en... en el 2019 por la pandemia no se tuvo ningún tipo de capacitación, este año 2021 creo que solo ha habido capacitaciones virtuales, yo no he participado en ninguna por mi tiempo”*

*Técnico entrevistado.*

*“Pues la verdad yo no he sido llamado a ninguna, no ninguna capacitación, o sea ya he pedido, pero no me, no me han tomado en cuenta, no sé por qué”*

*Orientador entrevistado.*

En cuanto a la percepción de temas de las capacitaciones que la institución le ha brindado en los últimos dos años, la jefatura participante expresó haber recibido dos capacitaciones, referidas a manejo de personal y habilidades gerenciales. Los demás integrantes del equipo técnico expresan haber sido convocados a capacitaciones de forma virtual, pero que no se ha obtenido impacto

esperado, ya que el procedimiento a seguir en las capacitaciones no facilita el aprendizaje idóneo. Las temáticas de algunas capacitaciones han sido protocolos, procesos, formatos de atención, drogodependencia, resolución de conflictos e intermediación comunitaria.

Los participantes orientadores, en su mayoría, manifiestan que no han tenido capacitaciones debido al contexto de la pandemia por COVID-19 y, aunque han solicitado participar en ellas, expresan que no se les ha tomado en cuenta. Otro grupo más pequeño de orientadores dicen que por lo general las capacitaciones se han desarrollado con temáticas relacionadas al trabajo con jóvenes: conflicto juvenil, derechos humanos, convivencia con jóvenes, masculinidades, otros. Las capacitaciones que ha recibido el personal de orientación siempre hacen referencia a la población interna, denominada “jóvenes en conflicto con la ley”. Refieren que al centro llegan instituciones y ONG a trabajar con los jóvenes y han hecho partícipes a los orientadores.

### **Significado para las y los participantes de los valores institucionales**

*“Pues... no los tengo muy claros le voy a ser sincero porque nunca han sido como lo, lo más primordial en enseñarle a nosotros, simplemente creo que ese tema no se toca en, en el ISNA central, ni en, ni en los centros”*

Orientador participante

*“Bueno recuerdo que cuando ingrese al centro nunca se nos ha explicado de valores, pero al cambiar este... presidente los valores los volvieron a cambiar, solo nos dijeron que los iban a cambiar, nunca mandaron nada”*

Técnico participante

La jefatura expresó que se limita a seguir la política institucional, sin expresar que significan para ella los valores institucionales. Los integrantes del equipo técnico manifestaron desconocer los valores de la institución, sin embargo, reconocen la importancia de los valores; mencionaron que los han cambiado constantemente, pero no los socializan. Refieren que los van aprendiendo en el proceso, en el trabajo del día a día y los asocian al trabajo y atención que se brinda a los usuarios.

En el área de orientación, la mayoría de los participantes mencionaron no conocer los valores de la institución. Sin embargo, están conscientes que los valores son importantes porque definen los objetivos a alcanzar, sin embargo, nunca se ha hablado del tema y asocian los valores con los objetivos o metas de la institución. Además, creen que es necesario implementarlos o dar a conocer a los empleados para desarrollarlos con los usuarios.

### **Conocimiento de las metas institucionales**

*“Las metas institucionales yo las vine a conocer como a los tres años, existía algo que se le llamaba, bueno que se le llama POA, donde como equipo técnico nosotros podíamos participar, se iba cada tres meses, lo hacían en cualquiera de los cuatro centros, en los últimos cuatro años cambio lo del POA, solo los directores son los únicos que presentan datos, al final solo ellos saben hoy los resultados”*

Técnico participante

*“Las metas institucionales, esas... nos las explicaron, en mi caso, eh, al inicio de... del contrato, estoy hablando de... aproximadamente diecinueve años..., este..., que es lo que pretendía el ISNA, que es lo que pretendían a través de la institución, pero este..., hoy luego directamente no, no, no sé en realidad si las habrán modificado, si siguen vigentes, o... ha habido algo que, que hayan hecho diferente, no tengo conocimiento”.*

Orientador participante

Con respecto al conocimiento de las metas institucionales, la jefatura participante no supo expresar como conoció estas y se limitó a decir que están relacionadas con el desarrollo de la personalidad del joven y el desarrollo de las competencias. Además, expresó que, puede deducir que las metas fueron alcanzadas al garantizarles los derechos de los jóvenes en conflicto con la ley

Los integrantes del equipo técnico expresaron que las metas las conocieron al ingresar a laborar en la institución. Sin embargo, actualmente no las conocen porque no las han socializado. Aseguraron también que, en años anteriores, los integrantes del equipo técnico podían participar de la presentación del POA (Plan Operativo Anual) cada tres meses y conocer las metas, pero que en los últimos cuatro años cambió el procedimiento y solo las jefaturas de los centros de inserción presentan datos y conocen los resultados. Por consiguiente, las metas son desconocidas por el personal.

El área de orientación, la mayoría de los participantes expresaron que no conocen las metas institucionales. Sin embargo, manifestaron que las metas se pueden observar en el día a día a través de sus labores, por medio de la convivencia, de los lineamientos de jefaturas inmediatas y a medida que pasa el tiempo de laborar en la institución. Indican que no se las mencionaron al ingresar a laborar en el centro, pero deducen las metas al poder visualizarlas en la práctica.

Otro grupo pequeño de los participantes orientadores, dijeron que conocieron las metas hace 10 o 19 años por medio de folletos, pero desconocen si están vigentes. Además, reconocen que las metas están planteadas en el POA, pero las desconocen.

### **Conocimiento de las normas institucionales**

*“Bueno cuando a mí me contrataron fui a una capacitación de dos días donde nos daban unas normas simples, pero eran institucionales, pero ya estar aquí en el centro las normas son bien diferentes a las que mi contrato dice”*

Participante técnico

*“Las normas institucionales, lamentablemente no las conocimos directamente de una, de una jefatura..., sino que las, las conocimos por nuestros medios..., a través de, de, de la práctica misma que hemos, eh, desarrollado”*

Participante orientador

Referente al conocimiento de las normas del centro de inserción social, la jefatura entrevistada mencionó que la institución nunca le ha proporcionado capacitaciones para darle a conocer las normas institucionales, pero que ha buscado documentos para obtener información sobre las normas institucionales y poder así ampararse ante las situaciones que tiene que mediar por su cargo.

Una participante del equipo técnico manifestó que en la inducción no le proporcionaron información al respecto de las normas institucionales y que las conoció a través del tiempo de laborar en el centro de inserción social. De igual forma, los hombres participantes del equipo técnico expresaron que al ser contratados no le dan información sobre las normas, sino que las conocieron en el

día a día. Un dato importante es que los participantes mencionan que sí les dieron a conocer las normas generales de la institución, sin embargo, no le mencionaron las específicas del Centro de Inserción Social, las cuales son diferentes a los otros centros del ISNA.

Referente a los participantes del área de orientación, la mayoría expresó que la institución no les ha brindado ninguna información oficial sobre las normas de la institución. Por su parte, los participantes conocen la importancia que se les dé a conocer y algunos mencionaron han conocido las normas institucionales en el día a día, a través del tiempo y la práctica. Otros la han conocido investigándolas o por un folleto que revisaron.

### **Creencias de las y los empleados.**

#### **Funciones de los y las empleadas**

*“Son muchas, pero quizás las más fuertes son administrar tanto el recurso humano como el material de la institución y velar por la protección de todos los chicos que aquí tenemos, en todo sentido”*

Jefatura participante

*“Pues mis funciones son como orientador, nosotros trabajamos cuarenta y ocho horas con ellos, estamos pendientes de su alimentación, de su comportamiento, de que ellos asistan a sus talleres, a su escuela y... notificar cualquier tipo de comportamiento ya sea positivo o negativo del joven”*

Participante orientador

Los integrantes del equipo técnico expresaron con claridad sus funciones. En el área de trabajo social, expresan que llevan seguimiento psicosocial al joven y a su familia para informar a los tribunales a través de la elaboración de informes cada tres meses sobre los avances y logro de objetivos de los jóvenes internos, verifican el progreso en la escuela y talleres y llenan los formularios en el sistema SIPI (Sistema de Información Para la Infancia).

Además, entre sus funciones destacan la atención individual y grupal, el trabajo administrativo, la atención de nuevos ingresos y atención en crisis de los

adolescentes y jóvenes. Un participante del equipo técnico expresó desempeñar funciones que no están establecidas en su contrato como coordinar el equipo técnico y asumir las funciones de la directora cuando no se encuentra en el Centro.

En cuanto a la participación de la jefatura, esta expresó que se le atribuyen varias funciones, pero las resumió en la administración del talento humano y material de la institución.

Con respecto a los orientadores, la mayoría manifestó que laboran turnos de 48 horas brindando atención directa a los jóvenes en conflicto con la ley. Para ello, supervisan que se incorporen a las actividades establecida y que cumplan con el normativo, controlando a los jóvenes dentro del marco legal. Un dato importante y que la mayoría de los participantes orientadores aseveran es que una de las funciones principales es velar por los derechos de adolescentes y jóvenes: educación, alimentación, recreación, vestuario, la atención directa a los jóvenes y el control.

También expresaron que sus funciones comienzan desde que ingresan los jóvenes al centro, proporcionándoles la inducción requerida. Otra de las funciones que cumplen es estar pendientes que ellos asistan a los talleres y la escuela. Además, indican que son el puente entre los jóvenes y el equipo técnico y velan por la integridad y necesidades médicas de los jóvenes durante las horas nocturnas. Por otro lado, declaran que deben orientar y hacerles ver a los jóvenes en conflicto con la ley sus deberes y derechos realizando pequeños abordajes. Declararon que dichas funciones las conocen a través del manual de puestos.

Por su parte, un participante orientador manifestó que tiene una función de referente de grupo, es decir, líder del grupo de orientadores. Otro orientador manifestó que en reiteradas ocasiones le han delegado el rol de director cuando este no está presente.

## **Conocimiento de los y las empleadas sobre los objetivos institucionales.**

*“Objetivos institucionales, bueno uno de los objetivos que nosotros pretendemos es la reinserción de... los jóvenes, es uno de los objetivos fuertes, que nosotros tenemos y para los que trabajamos”.*

Participante orientador

*“Garantizar, lo que le decía inicialmente, sus derechos primordiales y tratar de re orientarlos a la... hacia la libertad para la incorporación con la familia, esos prácticamente son los objetivos más grandes digamos”*

Participante jefatura

Con respecto a la explicación de los objetivos institucionales, el área de jefatura dijo que el objetivo del centro va enfocado en desarrollar habilidades y garantizar sus derechos primordiales de los jóvenes y la incorporación con la familia.

Los participantes del equipo técnico manifestaron desconocer los objetivos porque la institución no los ha socializado. Sin embargo, tratan de dar atención de calidad y humana a los jóvenes y brindarles acogimiento, procurando que el joven logre cambios significativos.

En cuanto a los participantes orientadores, aproximadamente la mitad de colaboradores orientadores expresaron que desconocen los objetivos de la institución y que no tienen claro ni definido cuales son los objetivos que la institución busca, ya que no lo comparten de forma grupal, en capacitaciones.

Además, declararon que, aunque no conocen los objetivos de manera específica, piensan que estos consisten en capacitar a los jóvenes para poder vivir en sociedad, que se les proporcione herramientas académicas y vocacionales y lograr que el joven cambie su forma de pensar para que cambie su forma de vivir. Expresaron no tener claro el objetivo institucional, pero van aprendiendo de los empleados más antiguos.

El resto de participantes orientadores dijeron que el objetivo institucional consiste en la reinserción de los jóvenes y velar por los derechos humanos de los mismos.

**Adecuaciones laborales de los y las empleadas para alcanzar los objetivos institucionales.**

*“A través de la distribución de tareas mediante las áreas, tenemos... bueno usted ya sabe las áreas de psicología, trabajo social, jurídico, tenemos el área operativa, a través de todas... del área de servicios, a través de todas esas áreas nosotros orientamos tareas y funciones para que se puedan cumplir”*

Participante jefatura

*“Si, la verdad que se hace un como programa, va, este día pues vamos a hacer esto, este día vamos a hacer lo otro, dependiendo de las necesidades que haya así se va acoplado uno al tiempo”*

Participante orientador

Con respecto a las adecuaciones de los y las empleadas para alcanzar los objetivos institucionales, los integrantes del equipo técnico manifestaron que trabajan el día a día y ajustan su trabajo para alcanzar los objetivos institucionales buscando no vulnerar los derechos humanos de los jóvenes en conflicto con la ley. Además, expresaron que priorizan y toman en cuenta las metas mensuales y trimestrales, tratando de manejar bien el tiempo y procurando no acumularse de trabajo. Por otra parte, la jefatura expresó que el mecanismo que utiliza para alcanzar los objetivos es la distribución idónea de tareas entre el personal.

Los participantes orientadores expresaron que adaptan su trabajo programando tratando de mantener la estabilidad y el control de los jóvenes. Esto lo logran escuchándolos individualmente, es decir, en un ambiente de cercanía que tome en cuenta su estado emocional. Otro grupo de orientadores expresó que trabajan el día a día cumpliendo lo que les solicitan en las 48 horas de su turno a través de la programación diaria, limitándose a cumplir con las actividades ya establecidas.

## **Adecuación de trabajo de los y las empleadas en las nuevas condiciones de pandemia para alcanzar los objetivos institucionales.**

*“Hemos estado, digamos, encuarentenados por, por varias veces con el objetivo de, de salvaguardar y estar garantizando que los jóvenes a pesar de que sus familias no los vienen a ver, pero eh, en este caso somos nosotros quienes asumimos la responsabilidad hacia ellos para garantizar la salud de ellos, su alimentación y su estadía”.*

Participante orientador

En el contexto de pandemia COVID-19, las instituciones se vieron en la necesidad de realizar cambios en sus directrices. En el caso del Centro para la Inserción Social De Ilobasco, ISNA, la participante en el cargo de jefatura manifestó que adecuó su trabajo en las nuevas condiciones de pandemia para alcanzar los objetivos institucionales, programando grupos de trabajo para disminuir el riesgo de contagio y atendiendo a los jóvenes con el margen de distancia que se requiere, siguiendo las medidas de bioseguridad.

Por su parte, los integrantes del equipo técnico expresaron que, para continuar alcanzando los objetivos de la institución en tiempo de pandemia, priorizaron la atención a los jóvenes, procurando su estabilidad emocional y salud física. Además, expresaron que modificaron actividades y funciones porque se le asignó monitorear audiencias y visitas familiares. La adecuación más significativa consistió en que estuvieron en cuarentena dentro del centro, desestabilizando la salud física y mental. También, en las cuarentenas mencionadas realizaron funciones de otras áreas.

Un porcentaje mayoritario de los participantes orientadores expresaron que no realizaron adecuaciones y trabajaron en base a las necesidades diarias, tratando de mantener las medidas de bioseguridad, organizando más a la población, evitando aglomeraciones, para proteger a la población atendida.

Además, la mayoría de orientadores también manifestaron, que para alcanzar los objetivos institucionales se sometieron a cuarentenas de forma obligatoria, ya que no les informaron el proceso que les permitiera acoplarse de

una forma efectiva al confinamiento dentro del centro. Esto tuvo como consecuencia el desgaste de la salud física y emocional de los empleados, ya que, pasaron hasta 30 días seguidos en confinamiento.

### **Conocimiento de los valores de la institución**

*“Los valores... pues... pues los valores casi no los conocemos, no los conocemos específicamente porque no han sido socializados”*

Participante técnico

*“No, no lo recuerdo, ni siquiera tengo una idea, no lo recuerdo. Bueno, la honestidad es el primero porque este lugar se presta para eso, para que los privados de libertad están esperando obtener cosas ilícitas de los empleados”*

Participante orientador

En cuanto a los valores de la institución, la jefatura menciona que estos son la ética vinculada con la transparencia en el manejo de los recursos del estado y el respeto y protección hacia los jóvenes internos.

Los participantes del equipo técnico expresan que no conocen los valores institucionales porque no han sido socializados y que nunca los han tenido claro. Sin embargo, expresaron percibir que uno de los valores de la institución es velar por la integridad de los jóvenes.

Referente a los participantes orientadores, la mayoría manifestó no conocer los valores institucionales. Sin embargo, consideran que es importante la honestidad por el tipo de trabajo y para tener solvencia moral, ya que con la población que trabajan es fácil caer en corrupción, porque varios internos esperan obtener ilícitos de los empleados. Otros valores que mencionan el respeto, empatía, integridad y tratar con igualdad. También dijeron, que los valores los van aprendiendo de los compañeros con más años laborados.

**Práctica de los y las empleadas con respecto a los valores de la institución.**

*“Sí, bueno más que todo el respeto hacia los jóvenes verdad, este... un respeto mutuo que practicamos prácticamente este, lo dejamos, este bien claro en atención a los jóvenes, el de poner límites, más que todo la responsabilidad para con el trabajo e inculcarle también a los jóvenes la... la responsabilidad, la... el, el proceso de ayuda mutua entre ellos, la solidaridad verdad, que es algo que... que si es bien, no nos ha proporcionado la institución pero es algo que uno lo... lo hace pues porque viene ya también de enseñanzas anteriores”*

Participante técnico.

*“Como se ponen en práctica, mediante el ejemplo, si yo este... eh soy un ejemplo para los jóvenes, lógicamente... los jóvenes van a ser, seguir mi patrón conductual o mi forma de actuar o mi forma de ser, así como trato yo así tienen que tratarme ellos a mí en el caso de los jóvenes, de igual manera en el caso de los compañeros, este... lo mismo se tiene que tratar con cordura y... mantener siempre respeto sobre todas las, las actividades y cosas que puedan suceder”*

Participante orientador.

Con referencia a la práctica de valores institucionales, la administración del centro expresó que practica los valores manteniendo la transparencia, informando los ingresos y egresos, brindando un trato con respeto y no permitiendo que el personal o los jóvenes transgredan los valores.

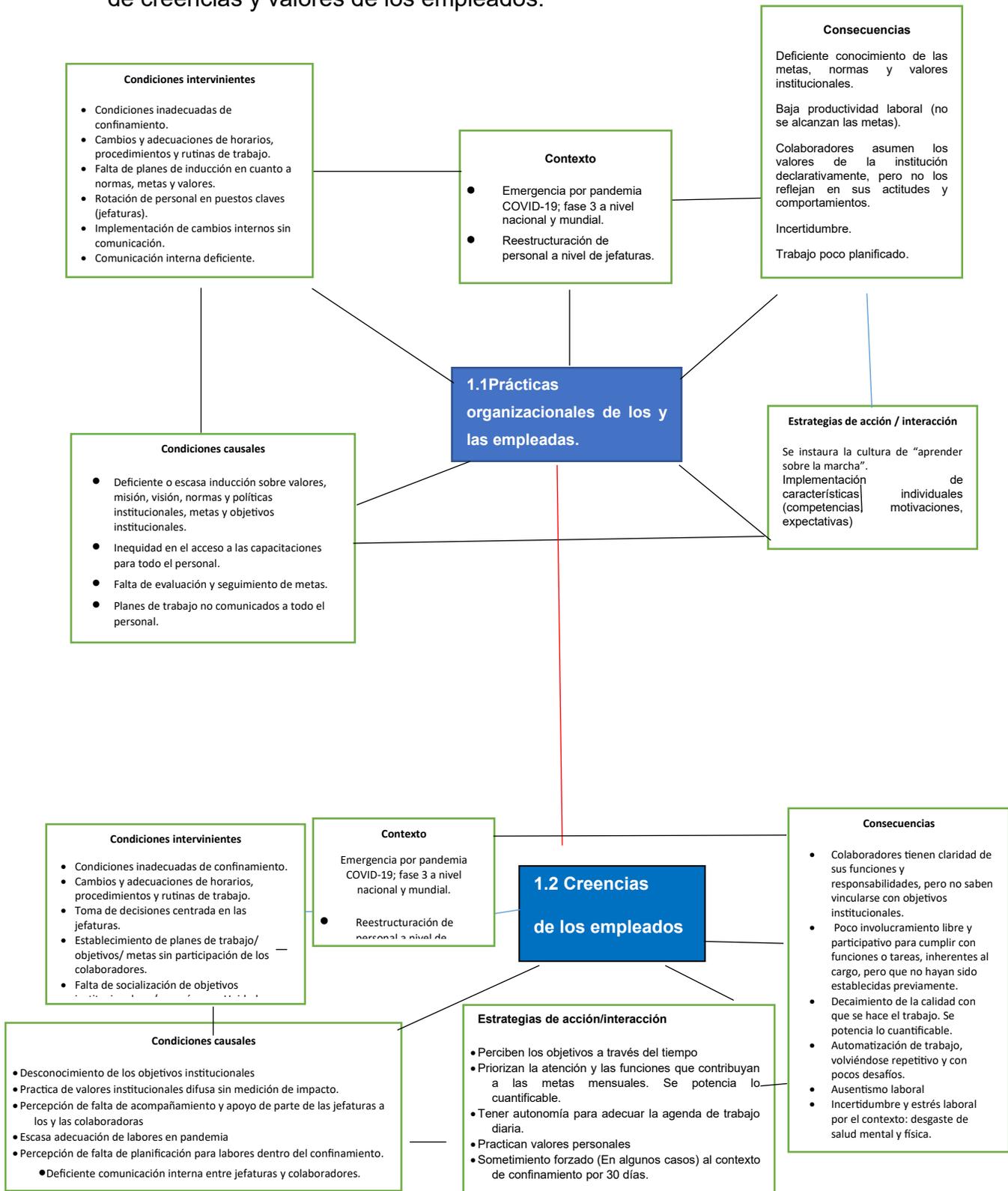
Los integrantes del equipo técnico aseveraron que practican valores institucionales respetando a los usuarios, es decir a los jóvenes en conflicto con la ley. Además, procuran ser responsables en el trabajo y practican la solidaridad, buscan la integridad, inculcan la fe y guardan confidencialidad, ya que no hay mucha información que no puede ser divulgada. Sin embargo, aclararon que dichos valores no son los de la institución, son los aprendidos en el hogar o universidad.

Con respecto a los participantes orientadores, estos manifestaron que procuran practicar los valores guardando respeto a los compañeros y jóvenes con medida de internamiento y practican la empatía. Además, indican que procuran ser honestos, porque los jóvenes siguen un patrón conductual y no pueden hablar de honestidad a los jóvenes si ellos son deshonestos.

Para facilitar el análisis visual de los principales hallazgos identificados dentro de la categoría "Cultura organizacional y comportamiento laboral", respecto a la práctica de creencias y valores de los empleados, se presenta a continuación

un esquema construido según el modelo de codificación axial de Strauss y Corbin (2002), el cual permite hacer una inferencia entre las relaciones de los distintos elementos de tipo contextual, intervinientes y causales, además de las acciones de interacción y las consecuencias observadas:

**Figura 1.** Cultura organizacional y comportamiento laboral, respecto a la Práctica de creencias y valores de los empleados.



**Fuente:** elaboración propia a partir de los resultados de las entrevistas.

Para explicar la cultura organizacional y el comportamiento laboral en el contexto de la práctica de creencias y valores de los empleados, es importante notar que el estudio se realizó en el contexto de la fase tres de la pandemia COVID-19 y en el cambio de jefaturas del departamento de inserción, lo que significó semipreñesialidad de las y los colaboradores.

En este contexto, las capacitaciones para las y los empleados del centro de inserción social de Ilobasco se redujeron durante la emergencia sanitaria por la pandemia de COVID-19, sobre todo en el área operativa de orientación, agravando el problema de desconocimiento de las metas y valores institucionales. No solo en este contexto especial las capacitaciones han sido escasas: los participantes mencionan que por lo general no se desarrolla el plan de capacitación anual. Esta insuficiencia de programas de entrenamiento o capacitación no sólo afecta a las y los colaboradores, también afecta los resultados de la institución, ya que dejan de alcanzar sus objetivos y metas de forma exitosa.

Se percibe la deficiencia de los planes de inducción en lo referido a las normas, metas y valores es resultado de una deficiente comunicación interna. Durante la pandemia se dieron cambios en la institución, como la rotación de personal y contratación de personal en las jefaturas. En este contexto se percibe que el nuevo plan de trabajo es desconocido para todo el personal, incluso para la administración, lo que lleva al desconocimiento del plan estratégico, la falta de evaluación y seguimiento de metas, ausencia de reuniones de trabajo, baja productividad laboral y que los colaboradores asuman los valores de la institución declarativamente, pero no los reflejen en sus comportamientos.

Como institución, el ISNA tiene claras sus metas y valores, ya que están plasmadas en el plan estratégico 2020-2024, sin embargo, carece de estrategias para darlas a conocer a todo su personal. No existen lineamientos estratégicos

que permitan congruencia entre la estrategia institucional planteada por la alta dirección y el quehacer del centro de integración.

Lo anterior ha llevado a que las y colaboradores implementen estrategias de acción que les ayuden a realizar sus actividades diarias, pero no a cumplir con las metas. Producto de ello que se instaura la cultura de “aprender sobre la marcha”, en la que realizan las metas en el día a día laboral e implementan características individuales (competencias, motivaciones, expectativas) para realizarlas.

Hay una relación entre los hallazgos de las prácticas organizacionales y las creencias de los y las empleadas, ya que los y las colaboradoras tienen claridad de sus funciones, pero no saben vincularse con objetivos y valores institucionales, porque los desconocen y no existe una medición de impacto.

Lo anterior se relaciona con la falta de planificación de labores dentro del confinamiento, donde fue escasa la adecuación de tareas en pandemia para seguir logrando los objetivos. Esto tuvo como consecuencia el poco involucramiento participativo para cumplir con funciones o tareas, inherentes al cargo, pero que no hayan sido establecidas previamente. Además, se percibe un descenso en la calidad del trabajo hecho, ya que al potenciar lo cuantificable se lleva a la automatización de trabajo, volviéndose repetitivo y con pocos desafíos. Esto es influido por la incertidumbre y el estrés laboral por el contexto de pandemia y todos los factores intervinientes que han llevado al desgaste de la salud mental y física.

Ante todo, lo anterior las y los colaboradores utilizan estrategias como priorizar la atención y las funciones contribuyendo al logro de metas mensuales, la autonomía para adecuar la agenda de trabajo diaria y practicar valores personales aceptados y compartidos por los miembros de la institución (como el respeto, la transparencia y otros). Estas estrategias se han convertido en creencias que han sido internalizadas con el tiempo en todos y todas las empleadas. Menciona que lo

han ido aprendiendo en el proceso, en el trabajo del día a día, asociándolos al trabajo y atención que se brinda a los usuarios.

Además, menciona que cada miembro de la institución es responsable de adecuar su trabajo para lograr los objetivos institucionales. Algunos colaboradores lo hacen distribuyendo tareas y funciones entre el personal, de acuerdo con sus capacidades y habilidades. Además, indican que adecuan el tiempo y priorizan actividades.

Hay un grupo de participantes que no utilizan ningún mecanismo de adecuación para lograr objetivos, reflejando una falta de compromiso posiblemente fruto del desconocimiento de los objetivos, lo cual lleva a consecuencias negativas que repercuten en los usuarios.

Esta repercusión posiblemente se hizo más grande con la pandemia COVID-19, ya que se tuvieron que realizar adecuaciones, como programar grupos de trabajo, implementación de protocolos sanitarios, y medidas de distanciamiento social, modalidades de trabajo a distancia, jornadas de trabajo flexibles, reducción de los equipos de trabajadores e implementación de cuarentenas en las que las y los empleados pasaban hasta 30 días en confinamiento sin contacto con su familia y en alerta laboral 24 horas, los 7 días de la semana. Las adecuaciones anteriores, lejos de lograr los objetivos institucionales, ocasionaron desgaste físico, mental y psicológico en los empleados.

#### **4.1.2 Forma de comunicación institucional y la reacción de los empleados.**

##### **Formas de comunicación de la jefatura inmediata con los y las empleadas.**

*“Bueno, eh, a partir del tema de pandemia hemos tratado de tener menos reuniones grupales, antes nos reuníamos con más frecuencia como grupo de directores, ahora solo lo hacemos virtual y a través del correo o a través de whatsapp”*

Participante jefatura

*“Lo hace de forma verbal y lo hace de forma escrita cuando son situaciones que son institucionales como acuerdos a nivel del equipo técnico”*

Participante orientador

En cuanto a las formas de comunicarse con la jefatura inmediata, la dirección del centro manifestó que antes de la pandemia estas eran de forma presencial. Actualmente, por protocolos de bioseguridad, son de forma virtual y escrita a través de correo electrónico y WhatsApp.

Los integrantes del equipo técnico dijeron que la comunicación con la jefatura es por medio de reuniones del equipo técnico de forma verbal y que esporádicamente se comunican de forma escrita por medio de memorándums. También, mencionaron que la comunicación es estrecha, sin embargo, por la saturación de trabajo, esta muchas veces se ve limitada. Recalcan que, por el tipo de trabajo, se debería dar prioridad a la comunicación de forma escrita, pero se usa más la comunicación oral.

Los participantes orientadores expresaron que la comunicación con la jefatura inmediata se da de forma directa e indirecta. Sobre la comunicación directa indican que cuando está fuera de su hora de labores le llama por teléfono y de manera indirecta indica que las indicaciones se dan por medio del coordinador de orientadores. La mayoría de los participantes orientadores también indicaron que la forma de comunicarse verbal por medio de reuniones, abordajes, dialogo y por medio de radio. Por otro lado, si la información es de riesgo se comunica de forma personal.

Por otra parte, los orientadores manifestaron que otra forma de comunicación con la jefatura es de forma escrita. Cuando se da una instrucción que modifica lo acostumbrado lo hacen por escrito a través de memorándum. Mencionaron que al brindar información por medio de memorándum se mejora la planificación de las actividades. Otra forma de comunicarse por escrito es a través de WhatsApp.

Los orientadores también mencionaron que la mayoría de información les llega desde una segunda o tercera persona, teniendo que asegurarse, investigar o preguntar si en realidad la actividad que se va a desarrollar se llevará a cabo.

### **Formas de comunicación entre empleados y empleadas.**

*“Bueno específicamente nosotros nos comunicamos oralmente, verdad, este nos reunimos para ver este... para llevar a cabo alguna solución y es lo más esencial que hacemos. Pues es raro, la comunicación escrita por lo general nosotros nos comunicamos directamente para hacer las cosas y ponernos de acuerdo”*

Participante técnico

*“La forma de comunicación en mi caso este... es directa, hablamos y... a veces de forma escrita cuando este fuera necesario, si este es necesario escribirlo y con firma y sello hay que hacerlo, si vemos que las condiciones no ameritan, entonces es hablado, verbal”*

Participante orientador

Al explorar las formas de comunicación entre empleados y empleadas, la jefatura dijo que la comunicación es en modalidad verbal, efectiva y de manera vertical y fluida, ya que siempre hay apertura para todos y todas. También existe la comunicación escrita cuando se giran instrucciones específicas.

Los participantes técnicos dijeron que la comunicación es verbal por medio de discusión de casos o por reuniones. También se da la comunicación escrita con los compañeros, pero es poca y esta se da cuando hay alguna situación que el equipo tiene que normar. Mencionaron que con el área de orientación se comunican de forma escrita por medio de informes, pero por este medio es necesario aclarar y verificar la información.

Los participantes orientadores manifestaron que el tipo de comunicación que usan entre compañeros es de forma verbal y presencial a través de reuniones y radio, para luego en la noche reunirse para informarse verbalmente lo que ha sucedido dado durante el día. Mencionan también que se reúnen para llegar a acuerdos en la forma que deben trabajar durante el turno. La mayoría de los participantes orientadores también indicaron que se comunican de forma escrita

entre los referentes de grupo de orientadores y el coordinador de orientadores por medio de documentos o memorándums, con firma y sello, donde se dan a conocer lineamientos.

Además, manifiestan que cuando hay cambio de grupo de trabajo entre orientadores se comunican de forma escrita por medio de los libros de novedades. La comunicación por medio del libro es necesaria, es decir, deben confrontar con el libro (comunicación escrita) la información verbal. Sin embargo, por experiencia también deben recalcar esa información al coordinador de orientadores “para curarse en salud”. También se comunican de forma escrita cuando existe un problema y se elabora un informe de la situación y se tiene que comunicar al equipo técnico.

### **Rumores o chismes como forma de comunicación institucional y como afecta a los y las empleadas**

*“Eso lamentablemente es cultural, acá por más que se ha tratado de erradicar siempre existe, eh, si me vio afectada en el sentido de que se generan roces entre el personal, verdad, por los mismos rumores, malos entendidos y eso es desgastante para la dirección porque dependiendo del nivel de asimilación de cada empleado siempre hay alguien que viene con la queja y eso me carga de alguna manera”*

Participante jefatura

*“Generalmente en todas las instituciones se da eso, esta no es la excepción, aquí se da, eh... afecta a todas las personas nos afecta, el hecho de que se dé una mala información, cuando hay un chisme, hay un comentario que a veces este... tiende a interpretarse de otra manera”*

Participante orientador

La dirección del centro dijo que se dan los chismes y aunque se ha intentado erradicar, siempre existe. Afectándole porque suceden roces entre el personal y es desgastante porque los empleados se quejan con ella y eso le afecta de alguna manera.

Los y las participantes del equipo técnico dijeron que los chismes o rumores se dan en toda institución y eso dificulta las buenas relaciones interpersonales. Además, mencionaron que han tratado de dialogar cuando una situación se pasa de control y pueden verse afectados. Esto es especialmente importante cuando se

dan rumores sobre la forma en que realizan su trabajo, ya que estos rumores pueden llegar hasta jefaturas y acarrear sanciones. Mencionaron también que en dicha institución se da una dinámica comunicacional errónea porque levantan rumores y hacen sentir incomodo al personal. Además, hay rumores que no se aclaran causando conflictos entre compañeros.

Todos los participantes orientadores expresaron que siempre han existido los rumores y chismes como forma de comunicación, es decir, se trasmite una falsa información, justificando que se da en todas las instituciones. Algunos manifiestan que en la institución se inventan rumores o chismes por maldad o por envidia. Incluso, mencionaron que en el ISNA central se da la versión oficial de las indicaciones y al centro de inserción llegan como rumor o comentarios.

Con respecto a la forma en que les afecta este tipo de comunicación por medio de rumores y chismes, los participantes mencionaron que les genera polémica y les afecta a todos, porque se dan chismes que tienden a interpretarse de forma perjudicial para ellos. Además, indican que se puede llegar a caer en una calumnia. A la vez, varios opinaron que es desgastante porque pueden esforzarse por trabajar bien, pero si predomina más el chisme, el trabajo queda tirado, por lo que no puede progresar y sentirse cómodo y seguro en su trabajo. También, lo anterior no les permite armonía y relaciones interpersonales sanas porque no existe confianza. Manifestaron estar claros que la información debe de ser concreta y definida, pero al enterarse de una indicación por rumores o chambres no se sabe en realidad cual es la indicación para alcanzar el objetivo de la institución.

Por otra parte, un grupo pequeño de participantes orientadores dijeron no sentirse afectados por los rumores o chismes, ya que, si no es una versión oficial la descartan, no le toman importancia o intentan llegar al fondo del chisme o rumor para aclarar bien la situación a través del dialogo. Menciona que lo hacen porque los jóvenes captan los rumores y chismes que se dan entre los empleados y empleadas, no favoreciendo los objetivos de la institución.

Un participante mencionó que la comunicación a través de rumores o chismes es divertida y normal. Además, que se da en todas las instituciones y en lo personal no le afecta.

### **Valoración de los y las empleadas con respecto a la comunicación institucional.**

*“Eh, yo la valoro regular, en el sentido de que a veces hay información que no llega a oídos de todos... de todas las áreas, tanto sería como a nivel jerárquico desde de ISNA central, muchas veces a estos centros o sea nos viene la información, pero ya bien tardada”*

Participante técnico

*“Necesita mejorar. A nivel, a nivel de ISNA, por ejemplo; falta de, de comunicación”*

Participante orientador

Con respecto a la valoración de la comunicación, el área de dirección manifestó que esta debe mejorar, porque se vuelve burocrática y los lineamientos no llegan a todos los interesados de manera y tiempo oportunos o nunca llegan, lo cual retiene los procesos. Mencionó también que durante el año se dieron muchas inconsistencias en el manejo de correos, de números telefónicos, porque se han dado cambios de jefaturas, por lo que ha provocado declive en la comunicación.

Los participantes técnicos expresaron que valoran la comunicación como regular, porque existe información que no llega a todas las áreas. Mencionan que desde el ISNA central, la información al centro de integración viene atrasada y cuando los de la oficina central solicitan alguna información, quieren que se les responda pronto y muchas veces no se cuenta con la información.

La mayoría de los orientadores que participaron en el estudio expresaron que la comunicación es mala porque no es fluida y no se busca un objetivo común. Indican que la situación ha empeorado con los años, porque ya no es confiable dejar la información ni por escrito y es necesario estar presente al momento de pasar la información a quien lo requiera. Sin embargo, mencionan que el desorden, con respecto a la comunicación institucional, comienza desde las oficinas del ISNA central porque no cuentan con lineamientos exactos para

trabajar, sino que trabajan en base a rumores y eso provoca vacíos en la comunicación institucional.

Para reafirmar lo anterior, otro grupo de orientadores comentaron que no hay comunicación, porque en ocasiones se toman decisiones que ellos desconocen. Por ejemplo, decretan sanciones y no se las dan a conocer y se corre el riesgo que la información se vuelva un rumor y no queden claras las indicaciones. Por tanto, manifiestan que la comunicación institucional debe mejorar.

Un grupo pequeño de orientadores participantes expresaron que la comunicación es buena porque cuando se ha requerido información nunca la han negado y porque llega, no en el momento preciso, quizás no de la manera más clara, pero llega.

### **Reacciones de los empleados ante las diferentes formas de comunicación**

#### **Valoración de los y las empleadas con respecto a la comunicación verbal con su jefatura inmediata.**

*“Bueno considero que debería de ser mejor, hablamos lo necesario entonces en ese sentido debe de haber mayor apertura, mayor fluidez en la información que se maneja y eso creo que debe mejorar por ambas partes”*

Participante jefatura

*“Habla de manera clara con nosotros o al menos conmigo y cuando yo la he buscado ha atendido mi... me ha dado el espacio de poder platicar con ella o también me ha dado el espacio de poder explicarle de mi viva voz una situación de la que ella tuvo conocimiento de manera tergiversada”*

Participante orientador

Con respecto a la comunicación verbal con la jefatura, la dirección del centro menciona que esta debería mejorar, ya que se comunican lo necesario, pero es necesaria mayor apertura y fluidez en la información que se maneja, tanto por parte de la jefatura como por la dirección.

La participante del equipo técnico dijo que la comunicación verbal con su jefatura es buena. En específico, trata de comunicar lo necesario, en el sentido de que solo se comunica con ella cuando hay una situación que amerite comentar, o cuando le solicitan alguna información

Con respecto a los participantes hombres del equipo técnico manifestaron que la comunicación verbal es buena, sin embargo, debe ampliarse porque casi no se tiene. También dijeron que se ha fallado algunas veces en la comunicación porque el mensaje se da por una segunda persona y el mensaje sufre cambios y por eso se han cometido errores.

La mayoría de los participantes orientadores dijeron que consideran efectiva y buena la comunicación verbal con la jefatura porque se puede conversar con ella y es accesible para dialogar diferentes temas laborales e incluso personales. También mencionaron que la comunicación es fluida, recíproca y respetuosa, aunque se podría mejorar un poco porque la jefatura pasa muy ocupada y hay que recordarle las peticiones realizadas.

Un grupo pequeño de participantes orientadores manifestaron no sentirse satisfechos porque la comunicación es sin fundamentos y visión, además que perciben que en el proceso de comunicación se excluye a algunos colaboradores, afectando y desestabilizando a los demás empleados.

### **Valoración de los y las empleadas con respecto a la comunicación escrita con su jefatura inmediata.**

*“Debe mejorar, debe mejorar, se mandan los... digamos... “Necesito esto” pero a veces nos quedamos cortos y entonces no damos mayores explicaciones, no tenemos tiempo suficiente como para conversar sobre ese tema y a veces eso genera problemas también, debe mejorar”*

Participante jefatura

*“Para mí es importante porque la información escrita nos queda para un archivo y en su momento lo tenemos como de apoyo y como una defensa en alguna situación y en cambio la verbal tiene dos momentos, nos puede servir positivo o negativo porque en su momento me pueden decir “yo no le dije nada” y en cambio en la escrita sí, como algo que... un documento donde me permite tener la base en un su momento que la necesité”*

Al estudiar la valoración de las y los empleados con respecto a la comunicación escrita, la jefatura manifestó que debe mejorar, ya que sucede que se solicita información sin dar mayores detalles y esto genera problemas.

Dos participantes del equipo técnico dijeron que prefieren la comunicación verbal a la escrita, ya que la información por medio de la comunicación escrita no se comprende bien y se dan interpretaciones diversas.

La mayoría de los participantes orientadores expresaron que la comunicación escrita es buena porque se da de forma clara, respetuosa y transparente y si existen dudas siempre se aclaran. Además, recalcaron que por el lugar de trabajo es necesaria porque necesitan dejar pruebas de los procedimientos para garantizar que el trabajo que están realizando es veraz. Recalcan también que es importante la información escrita porque queda para archivo y en su momento esa información escrita sirve de apoyo o como una defensa en alguna situación que se requiera.

### **Sentimientos hacia los rumores o chismes dentro de la institución**

*“Pues... pues al menos mi persona se siente bastante mal porque este... porque no puedo elaborar bien mi trabajo porque no puede tener una comunicación ya más asertiva con mis compañeros en base a los rumores que se dan y se han estado dando”*

Participante técnico

*“Pues fíjese que no muy bien porque eso no le permite concentrarse uno en la vida laboral, este siempre se siente como algo así como... que ¿Qué estará pasando? Cuando las cosas no están bien claras”*

Participante orientador

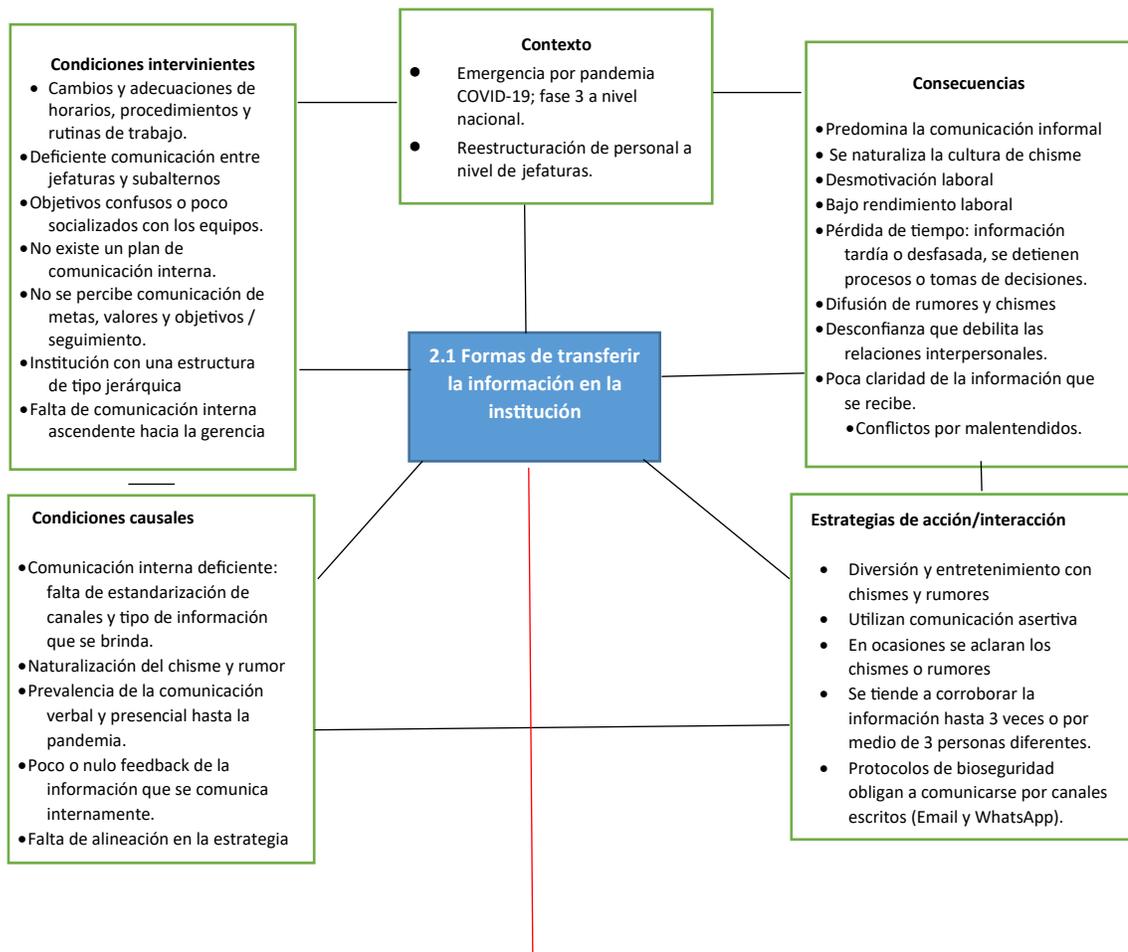
Cuando se exploró la pregunta ¿cómo se siente con los rumores o chismes dentro de la institución?, los participantes del equipo técnico dijeron que se sienten mal, ya que perciben que no pueden realizar bien el trabajo por no tener una comunicación asertiva con los compañeros dados estos rumores. También

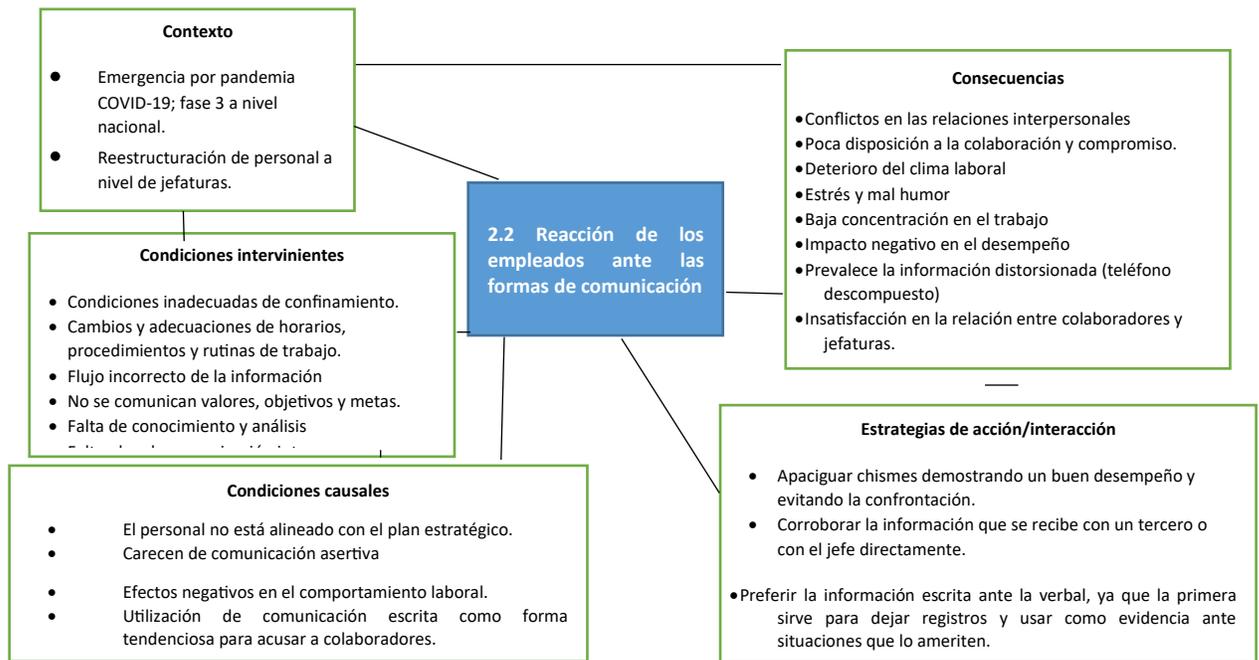
mencionan que esto les afecta emocionalmente provocando estrés, mal humor y enojo, lo que causa que el trabajo no se realice bien ya que dificulta el trabajo en equipo.

Los participantes orientadores mencionan que se sienten incómodos e inseguro cuando suceden rumores o chismes, porque no les permite concentrarse en la vida laboral. Menciona que en un trabajo la comunicación debe ser directa, fluida y eficaz ya que si se da a través de chambre se puede cometer errores.

Un grupo reducido mencionan que los rumores y chismes no les afecta y no le dan importancia, ni relevancia, lo que hacen es llegar al fondo de la situación con el objetivo de cortar el chisme. También mencionan que los chismes no les generan problema y lo toman como una broma, porque si les prestaran atención o importancia, se enfermarían. A continuación, se presenta un esquema axial para una mejor interpretación:

Figura 2. Formas de comunicación institucional y reacción de los empleados.





**Fuente:** elaboración propia a partir de los resultados de las entrevistas

En cuanto a la forma de transmitir información en el centro de inserción social de Ilobasco ISNA esta se realiza mayoritariamente de forma verbal. Sin embargo, en ocasiones se comunican de forma escrita cuando un caso es relevante y lo amerita.

Con respecto a la comunicación de forma verbal se percibe que no existe un canal adecuado para que el mensaje llegue oportunamente. También, se infiere que la comunicación institucional es deficiente entre jefaturas y subalternos, porque tienen una estructura de tipo jerárquica con objetivos confusos o poco socializados con los equipos. El plan de comunicación interna necesita actualizarse para comunicar metas, valores y objetivos.

Para reducir las consecuencias perjudiciales para la institución, actualmente predomina la comunicación informal y se ha naturalizado la cultura del chisme. Debido a ello se percibe desmotivación laboral, provocando rendimiento laboral reducido y la pérdida de tiempo deteniendo procesos.

Estas consecuencias tienen condiciones causales que intervienen en la categoría estudiada, en específico, la comunicación interna deficiente, falta de estandarización de canales y tipo de información que se brinda. Lo anterior provoca la alteración de la información debido al poco o nulo feedback que se comunica internamente. En resumen, existe una falta de alineación en la estrategia institucional.

Lo anterior tiene relación con la segunda unidad de análisis, respecto a las reacciones ante las diferentes formas de comunicación. Las y los empleados responden con conflictos de relaciones interpersonales, poca disposición a la colaboración y compromiso, deterioro del clima laboral, estrés y mal humor, baja concentración en el trabajo, insatisfacción en la relación entre colaboradores y jefaturas, provocando un impacto negativo en el desempeño, donde prevalece la información distorsionada (teléfono descompuesto).

Por otra parte, indican que la comunicación escrita se da escasamente ya que es una institución con tantas dependencias, por lo que consideran que se debería trabajar para que la información llegue a todas las dependencias o áreas. Con esto generan y establecen canales de comunicación necesarios para interconectar a todos los colaboradores de la empresa. Los mensajes deben circular por toda la compañía y llegar a aquellas personas que necesiten de esa información. Con esto evitarían que se genere un clima laboral negativo, ya que la falta de comunicación está provocando también chismes y rumores, generando polémica y desgaste.

Ante lo anterior, las y los empleados utilizan estrategias de acción/interacción, apaciguando los chismes, evitando la confrontación, corroborando la información que se recibe de un tercero o con el jefe directamente y prefiriendo la información escrita ante la verbal, ya que la primera sirve para dejar registros y usar como evidencia ante situaciones que lo ameriten.

#### **4.1.3 Compromiso laboral con respecto a la práctica de normas, protocolos y procedimientos.**

##### **Lealtad a la institución**

##### **Valoración de la relación laboral de los y las empleadas con la institución para la que trabaja.**

*“Digamos que es buena, digamos que es buena, yo procuro eh, ser muy asertiva con lo que me piden, luego lo que lo decía, afecta mucho quizás los cambios de jefatura porque a veces como que no estamos en sintonía del trabajo que hacemos entonces eh, algunos vamos jalando de un lado y el otro va por el otro lado entonces sin embargo yo trato de ajustarme y de responder a los propósitos o a los objetivos de la institución como tal, en ese sentido yo diría que estamos que con un bueno, verdad, necesitamos mejorar también”*

Participante jefatura

*“Me siento un poco satisfecho, creo que hay muchísimo más que podría sin mucho esfuerzo dar la institución a los colaboradores para que desempeñemos las funciones de manera más digna y que no va a requerir mucho esfuerzo ni gasto, siempre ha habido esa poca... ese poco interés en optimizar o mejorar o dignificar eh... las facilidades de laborar de... de muchos tipos, por ejemplo en cosas pequeñas como que no se asigna un uniforme para el área operativa desde hace unos 8 años no se asigna... no, no... no me han dado una camisa institucional o un pantalón o zapatos”*

Participante orientador

La dirección comentó que la relación laboral con la institución es buena, ya que procuran que sea asertiva con lo que le solicitan. Sin embargo, manifiesta que afecta mucho los cambios de jefatura porque percibe que no están en sintonía del trabajo que realizan, sin embargo, trata de ajustarse y responder a los objetivos de la institución.

La participante del equipo técnico dijo que la relación es buena porque nunca ha tenido problemas con la institución. Los participantes hombres del equipo técnico manifestaron que, a pesar de la mala comunicación, rumores y chambres, les gusta trabajar en la institución porque el trabajo con jóvenes es bastante reconfortante para ellos.

Los participantes orientadores dijeron que la relación con la institución no es buena porque esta podría, sin mucho esfuerzo, proporcionar condiciones más dignas sin requerir en esfuerzo o gasto. Opinan que nunca ha existido interés en

optimizar, mejorar o dignificar las condiciones laborales. Además, manifestaron que no cuentan con las garantías y prestaciones que otras instituciones o dependencias del Estado tienen. Además, afirman no tener claros los objetivos que pretende la institución.

### **Experiencia de relación laboral de las y los empleados con la jefatura inmediata**

*“Pues este, hasta cierto punto creo que... que está bien porque no he tenido este, tantas dificultades y las pocas veces que he hablado con ella personalmente han sido cosas puntuales, pero si la califico como de buena”*

Participante técnico

*“Pues, la experiencia, como ha habido diferentes tipos de jefatura pues han sido buenas. Sin embargo, como cualquier institución siempre hay pro, verdad, siempre ha habido inconvenientes, pero eso yo lo veo normal”*

Participante orientador

Con referencia a la relación laboral con las jefaturas, la dirección del centro comentó que es exclusivamente laboral y que no existe otro nivel de relación. Agregan que esta relación laboral debe mejorar, porque la jefatura desconoce mucho el trabajo de la dirección del centro y la participante desconoce mucho de los propósitos que ahora tienen el ISNA.

Los participantes del equipo técnico califican la relación laboral como buena porque no han tenido tantas dificultades. Señalaron también que en su momento fueron compañeros dentro del equipo técnico y esto ha sido contraproducente porque, a pesar de que esto los lleva a tener buena relación laboral, también existen algunas discrepancias. Sin embargo, la jefatura confía en el trabajo del equipo y eso lo perciben positivamente, ya que es indicativo que se está trabajando bien.

Los participantes orientadores, en su mayoría, dijeron que la relación laboral con la jefatura es buena, cordial y respetuosa. Tenido experiencias positivas, porque el apoyo es recíproco. Por otro lado, un número pequeño de

orientadores participantes dijeron que la relación es mala porque no existe acercamiento y comunicación.

### **Esfuerzo por cumplir con los objetivos, normas, protocolos y procedimientos.**

*“Prácticamente los mecanismos que se utiliza es programarse, programarse, organizarse para sacar las actividades en tiempo”*

Participante técnico

*“La organización dentro de, de, de... la institución debe de haber una organización adecuada, este... con funciones específicas, que es lo que se pretende hacer o que es lo que se va a hacer”*

Participante orientador

Al explorar los mecanismos que utilizan los y las empleadas para alcanzar los objetivos propuestos la jefatura mencionó que utiliza la experiencia de los y las profesionales. Indica que observa donde está el potencial de los empleados para poder incluirlo en los propósitos que tienen los objetivos. Además, se apoya en las instituciones realizando la labor de gestión para poder complementar y fortalecer el desarrollo de programas.

Los participantes del equipo técnico dijeron que para cumplir los objetivos utilizan como mecanismo la programación, adecuación del tiempo, la organización y el plan de trabajo para ir realizando las actividades e ir cumpliendo las metas. Es decir, tener todo en orden y al día.

Los participantes orientadores expresaron que para cumplir los objetivos de la institución utilizan la organización, el deporte, charlas, la responsabilidad, el respeto, la espiritualidad, el dialogo, los valores, cumplir el plan de trabajo, la comunicación, solicitar material, buenas relaciones interpersonales, entre otras.

### **Motivaciones de los y las empleadas para lograr los objetivos del centro integración social**

*“Prácticamente la motivación que como profesional puedo... puedo tener verdad, es cuando se le reconoce el trabajo, se le reconoce el trabajo, prácticamente yo valoro más el reconocimiento de mi trabajo de los usuarios, de los jóvenes, porque son a ellos los que me velo verdad, también eso sí, que cuando las jefaturas le reconocen el trabajo a uno se siente bien, pero yo me voy más que todo si me reconocen el trabajo mis usuarios, porque si ellos me lo reconocen es porque yo estoy haciendo bien las cosas”*

Participante técnico

*“Mi motivación es que tengo la oportunidad de tener una relación directa con el joven y poder enseñar un poco de manera directa, aconsejarlo o... o... con ejemplos hacerle ver, mostrarle que hay otra forma de vivir y que él puede... puede hacerlo si así lo desea. Por ayudar a los cipotes, aunque obviamente necesito una remuneración monetaria con la que suplo mis necesidades particulares del hogar en este caso el trabajo me gusta, me gusta lo que hago”*

Participante orientador

Al explorar cuales son las motivaciones de los empleados y empleadas para lograr los objetivos institucionales, la dirección del centro expresó que es velar porque los jóvenes salgan de sus situaciones judiciales. Los participantes del equipo técnico indican que sus motivaciones son el reconocimiento del trabajo realizado por parte de los usuarios y las jefaturas. También expresaron que les gusta lo que hacen y ver los frutos de su trabajo.

La mayoría de los participantes orientadores dijeron que su mayor motivación es que les gusta lo que hacen porque tienen la oportunidad de tener contacto directo con los jóvenes, ayudándoles a que cambien su situación y ver resultados en ellos. En segundo lugar, indican la motivación económica, los días de descanso y las oportunidades de desarrollo profesional. Es importante mencionar que un grupo de participantes indicó que son importantes ser motivados por las jefaturas, pero hasta el momento no lo han hecho.

### **Mecanismos o herramientas que los y las empleadas valoran que son necesarios para cumplir con los objetivos del centro de integración social**

*“Las instalaciones están demasiado viejas, no se tiene el lugar necesario para que uno pueda atender jóvenes, si, no se tiene quizás lo necesario para... para dar una terapia como tendría que ser una, una terapia, sino que todo se tiene improvisado, no se tienen herramientas actualizas para poder este evaluar jóvenes, ya son demasiado desfasadas”*

Participante técnico

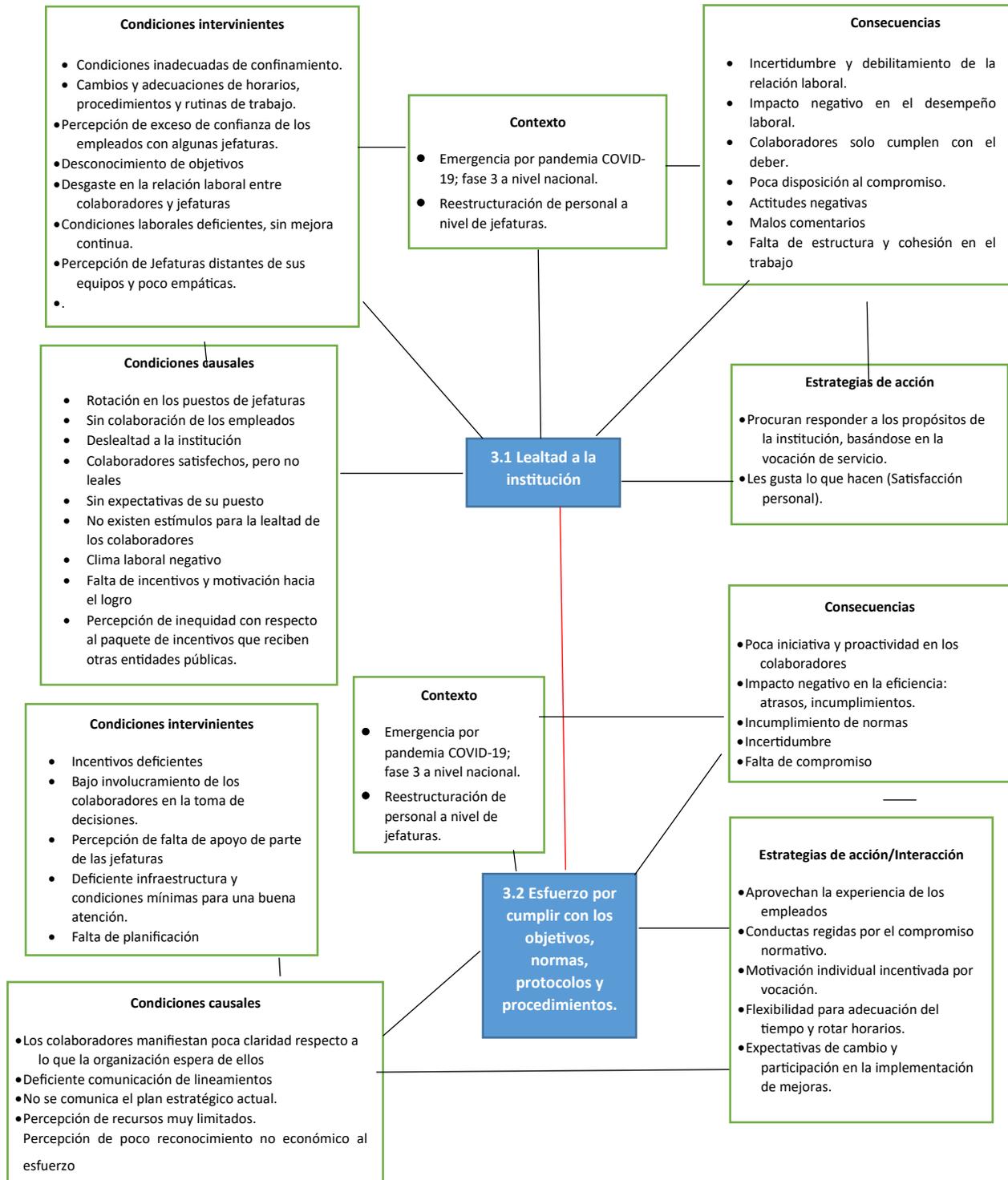
*“Sería el cuidado del personal, porque al cuidar el personal en basado en su capacitación o a su salud mental, a su, su lo que quiere que el... el, el, buen trato al empleado eso influiría que como empleado diéramos un mejor servicio a los jóvenes, no que no se esté dando, pero si mejoraría bastante”*

Participante orientador

Los participantes del equipo técnico propusieron que las herramientas para lograr los objetivos del centro son fortalecer la comunicación asertiva, al cual consideran básica para lograr el éxito de la institución, utilizar la entrevista personal, la atención grupal, contar con un espacio adecuado para las terapias psicológicas, y contar las herramientas y tecnología adecuadas.

Los participantes orientadores expresaron que las herramientas para lograr los objetivos que podrían utilizar son: el deporte, buena comunicación, tener claro los objetivos, bibliografía adecuada, mejorar la organización y ofrecer charlas orientativas. Una herramienta importante es el cuidado del personal, porque al cuidar su salud mental y al tratarlos cordialmente podrán dar un mejor servicio a los jóvenes.

Figura 3. Compromiso laboral con respecto a la práctica de normas, protocolos y procedimientos institucionales de los empleados del Centro de inserción Social de Ilobasco, ISNA en tiempo de pandemia COVID-19.



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados de las entrevistas

Para explicar el compromiso laboral con respecto a la práctica de normas, protocolos y procedimientos institucionales de los empleados del Centro de inserción Social de Ilobasco ISNA en tiempo de pandemia COVID-19, los resultados sugieren que se tiene poco conocimiento y práctica de normas, procedimientos y protocolos. Lo anterior se agrava porque las y los empleados tienen poca claridad respecto a lo que la organización espera de ellos y porque desconocen los lineamientos del plan estratégico actual.

En tiempo de pandemia se realizó la adecuación de horarios, procedimientos y rutinas de trabajo. Además, en las oficinas centrales de la institución se realizaron rotaciones en los puestos de jefaturas, provocando un desgaste en la relación laboral entre colaboradores y jefaturas, porque se percibe a las jefaturas distantes de sus equipos y poco empáticas. Esto fue agravado porque se establecieron confinamiento para todas y todos los empleados en el lugar de trabajo y sin condiciones adecuadas, lo que se percibió como un abandono a los ambientes laborales deficientes y sin mejora continua que ya se tenían.

Se percibe, además, que los colaboradores y colaboradoras sufren de un clima laboral negativo y no cuentan con una comunicación asertiva con las jefaturas, provocando deslealtad, poca colaboración; reduciendo su trabajo a lo realizado en el día a día, sin esforzarse más porque no existe expectativas. Indican que no les ofrecen estímulos para que surja lealtad en ellos, no hay motivación hacia el logro y falta estructura y cohesión en el trabajo.

Lo anterior tiene un impacto negativo en el desempeño laboral y lealtad a la institución porque los colaboradores solo cumplen con el deber y tienen poca disposición al compromiso, lo que se refleja en actitudes y comentarios negativos, y como consecuencia lleva al debilitamiento de la relación laboral. Ante todo, esto las y los colaboradores procuran responder a los propósitos de la institución, basándose en la vocación de servicio ya que les gusta lo que hacen (satisfacción personal).

La falta de lealtad tiene relación con la unidad de análisis de los mecanismos que utilizan los y las empleadas para alcanzar los objetivos propuestos por la institución, porque al no conocer los objetivos institucionales y percibir la falta de apoyo de parte de las jefaturas se produce un bajo involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones.

A lo anterior se le suma los incentivos deficientes, infraestructura y condiciones mínimas para una buena atención, debido al escaso el presupuesto institucional limita los recursos necesarios. Esto impacta en poca iniciativa y proactividad en los colaboradores y en la eficiencia: atrasos e incumplimientos de norma; incertidumbre y falta de compromiso.

Sin embargo, las y los colaboradores aprovechan la experiencia de los empleados más antiguos y se motivan de forma individual por la vocación de servicio hacia los demás. Esto a pesar de la poca claridad respecto a lo que la organización espera de ellos, ya que existe una deficiente comunicación de lineamientos y no se les comunica el plan estratégico actual.

En resumen, las motivaciones que tienen los y las empleadas para lograr los objetivos institucionales son el reconocimiento del trabajo realizado por parte de los usuarios, y ayudar a los jóvenes que cambien su situación, a pesar de las condiciones mínimas para una buena atención.

## **4.2 DISCUSIÓN DE DATOS**

Para darle una explicación general al problema de investigación resumido en esta pregunta: ¿Cómo ha sido el comportamiento de los colaboradores respecto la cultura organizacional en tiempos de Covid-19?, se hará un planteamiento general a través del siguiente esquema.

## 4.2.1 Cultura organizacional y comportamiento laboral, respecto a la práctica de creencias y valores de los empleados del Centro de integración social Ilobasco ISNA.



Fuente elaboración propia

Para explicar la cultura organizacional y comportamiento laboral respecto a la práctica de creencias y valores de los empleados del centro de integración social Ilobasco ISNA, es importante conocer el contexto en el cual se realiza el estudio para obtener información adecuada en base a hechos y poder así, enmarcar la acción organizacional sin reducirla a un simple reflejo.

El estudio se realizó en el marco de la emergencia por la pandemia COVID-19; fase 3 a nivel nacional. Sin embargo, las preguntas realizadas en la entrevista enfocada abarcan toda la pandemia, es decir desde 2020. En este sentido, al momento de la entrevista las y los empleados se encontraban en su horario "normal", pero en meses anteriores las jefaturas habían realizado cambios y adecuaciones de horarios, procedimientos y rutinas de trabajo, siendo lo más significativo el confinamiento en el lugar de trabajo, lo que implicó aislamiento y condiciones inadecuadas por las características particulares del centro de inserción social. Otro punto importante es que se realizó reestructuración del personal a nivel de jefaturas.

En este contexto, la cultura organizacional y comportamiento laboral respecto a práctica de creencias y valores es deficiente y con escasa inducción y capacitación sobre valores, objetivos, metas, normas y plan estratégico.

Las y los colaboradores desconocen hacia donde se dirigen porque existe una marcada falta de planificación de las labores, sobre todo en el confinamiento que se realizaron por grupos de trabajo. La persona indica que sufrió estrés, decaimiento, incertidumbre y un impacto en su salud mental y física, lo que repercutió en la poca preocupación por la calidad de los servicios que brindan.

Lo anterior sucedió producto de la deficiente comunicación interna, aunado a la falta de planes contingentes para el contexto de pandemia y a la implementación de cambios y rotación en las jefaturas sin comunicación a los equipos de los centros de inserción social. Esto ha creado confusión y bajo desempeño, ya que el personal no tiene dirección y planificación clara. Se ha agravado el problema de comunicación interna preexistente, se potencia la cultura

del chisme, naturalizándolo en la institución como forma de comunicación, debilitando así, la calidad de relación laboral de los equipos de trabajo. También prevalece el compromiso de tipo normativo, es decir, realizar las tareas y funciones por obligación, sin salirse de ese margen. Esto hace referencia al nulo o poco compromiso laboral de las y los colaboradores con respecto a la práctica de normas, protocolos y procedimientos.

Las características individuales como motivación personal, vocación, actitudes, expectativas, son los potenciadores del nivel de involucramiento de los colaboradores, porque no cuentan con incentivos y han estado sometidos a las disposiciones de confinamiento y aislamiento implementadas sin la consulta ni participación de los colaboradores.

Esto ha debilitado la relación laboral entre jefes y subalternos, percibiéndose abandono y falta de apoyo institucional. A los colaboradores les gusta ser tratados como personas y no como soldados. Por tal motivo, esperan que quien se encuentre al frente de la institución tome en cuenta sus ideas. También, una comunicación más constante con sus gerentes hará crecer no solo la productividad, sino las relaciones en el centro de trabajo. Para ellos es importante que quienes están a cargo de la organización, conozcan a los miembros del equipo en el terreno.

En otro orden de ideas, el análisis de los resultados de las categorías específicas está basado en el marco teórico referencial planteado en el capítulo II y responde al tipo de metodología aplicada. Se abordan primero las prácticas organizacionales de los y las empleadas.

Respecto a ello, la institución ha brindado en los últimos dos años ha habido capacitaciones a las jefaturas, referidas a manejo de personal y habilidades gerenciales. Lo anterior, tiene coincidencia con lo mencionado por Machuca y Becerril (2010) que menciona que la capacitación para jefaturas debe orientarse a analizar aspectos de administración, socialización y desarrollo gerencial.

Los integrantes del equipo técnico expresan que sí han sido convocados a capacitaciones de forma virtual, pero que no se ha obtenido impacto esperado y se necesita ahondar en los temas. Esto coincide con lo mencionado por Martin et al., (2020), que indican que el proceso de capacitación virtual no es muy aceptado por los empleados y empleadas a causa de la poca de comunicación con un facilitador en el desarrollo de los contenidos propuestos, ya que pocas veces se realiza una retroalimentación, y por la poca concentración que se puede lograr en la catedra virtual.

Los orientadores, en su mayoría, manifiestan que no han tenido capacitaciones por la pandemia COVID.19. Esto concuerda con lo expresado por la Organización Internacional del Trabajo (2020) sobre la formación profesional, es decir, las capacitaciones que buscan el desarrollo de habilidades y competencias de los y las empleadas se vio afectada al verse suspendidas las actividades presenciales, debido a protocolos para prevenir el COVID-19.

Por otro lado, las y los participantes del equipo técnico desconocen los valores de la institución. Expresaron que para un empleado los valores institucionales son importantes, sin embargo, no se los han socializado y los han cambiado constantemente. Refieren que los valores los van aprendiendo en el proceso, en el trabajo del día a día, que son lo que se asocia al trabajo y la atención que se brinda a los usuarios. Esto es congruente con lo expresado por Punina (2016) que indica que en el día a día laboral los integrantes de la institución adquieren experiencias que comparten entre sí, creando valores, principios y formas de comportamiento, es decir, manifestaciones culturales que pasan a ser parte del colectivo al que pertenecen.

En el área de orientación, la mayoría menciona no conocer los valores de la institución. Sin embargo, están conscientes que los valores son importantes porque definen los objetivos a alcanzar, aunque nunca se ha hablado del tema y asocian los valores con los objetivos o metas de la institución. Lo anterior tiene coincidencia con lo establecido por Robbins y Judge (2009) quienes indican que,

dependiendo de su fuerza, la cultura de una organización puede ejercer influencia sobre las actitudes y comportamientos de los miembros y, se convierte en aquello que distingue a una organización de otras. De ahí la importancia de tener claro los elementos de la cultura organizacional: procedimientos, valores, normas, protocolos, comportamientos, que han sido establecidos y que por tanto son productos de aprendizajes pasados exitosos que le siguen dando sentido al presente, promoviendo la estabilidad y el orden (Álvarez, 2006).

Con respecto al conocimiento de las metas institucionales, la jefatura participante no supo expresar como conoció las metas institucionales y se limitó a decir que están relacionadas con la garantía de los derechos de los jóvenes en conflicto con la ley. Esto coincide con lo dicho por el Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia (2021) que indica que la misión y metas del ISNA es velar por el cumplimiento de los derechos humanos y la inserción social de adolescentes y jóvenes con responsabilidad penal juvenil.

Los integrantes del equipo técnico expresaron que las metas las conocieron al ingresar a laborar en la institución, sin embargo, actualmente no las conocen porque no las han socializado.

El área de orientación, la mayoría de participantes expresaron que no conocen las metas institucionales y laboran por pasar el día. Sin embargo, las metas se pueden observar en este día a día a través de sus labores, por medio de la convivencia, a través de lineamientos de jefaturas inmediatas y a medida que pasa el tiempo de laborar en la institución. Lo anterior tiene coincidencia con lo establecido por Terán y Lorenzo (2011), que indican que varios elementos de la cultura organizacional no son visibles, pero se concretan y manifiestan en las organizaciones a través de procedimientos, comunicación, información, ritos, conductas, hábitos, comportamientos, forma de expresión oral, gestual, escrita, así como formas de vestir, organización, entre otros.

En cuanto al conocimiento de las normas institucionales, la participante del equipo técnico manifestó que en el proceso de inducción no le proporcionaron información al respecto de las normas institucionales y que las conoció a través

del tiempo de laborar en el centro de inserción social. De igual forma los hombres participantes del equipo técnico expresaron que al ser contratados no le dan información sobre las normas, ya que las conocieron en el día a día. Lo anterior tiene coincidencia con lo establecido por Raineri (19989) que indica que las creencias organizacionales son una guía de la conducta humana en sintonía con las necesidades del quehacer institucional, delimitando y orientando las acciones operativas y sociales dentro de la organización. Estas creencias pueden ser normas, formas de hacer las cosas en el día a día, entre otros.

Por su parte, los participantes orientadores expresaron que conocen la importancia que la institución dé a conocer las normas de la institución y han conocido las normas institucionales en el día a día, a través del tiempo y la práctica. Al respecto, Chiavenato (2009) menciona que cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias establecidos con el tiempo por las normas y actitudes que comparten los colaboradores de una institución. Es decir, se refiere al procedimiento de los significados que comparten todos los miembros de una organización y que la distinguen de las demás.

Un grupo reducido de los participantes dijo que han conocido las normas propias de la institución a través del área de talento humano. Cada organización posee sus propias normas y creencias, es decir, posee su propia cultura que refleja la mentalidad que predomina en ella. Además, la cultura organizacional también es considerada como un ligado de normas que orientan el comportamiento de los miembros de esta hacia la consecución de los objetivos (Reyna et al., 2015).

Respecto a las funciones de las y los empleados, los integrantes del equipo técnico expresaron con claridad sus funciones en el área de trabajo social implican el seguimiento psicosocial al joven y a su familia para informar a los tribunales a través de la elaboración de informes cada tres meses sobre los avances y logro de objetivos de los jóvenes internos, son responsables el progreso en escuela y talleres, deben llenar los formularios en el sistema SIPI (Sistema de Información Para la Infancia) y debe proveer atención individual y grupal. Esto coincide con lo

plasmado por ISNA (2018), que establece que las funciones del técnico psicólogo son proporcionar atención psicológica a adolescentes y sus familiares, de forma individual y grupal, garantizando que estos alcancen el óptimo desarrollo mental y emocional de acuerdo con su edad, superando al mismo tiempo la problemática por la cual fueron atendidos.

Con respecto a los orientadores, la mayoría manifestó que laboran turnos de 48 horas y brindan atención directa a los jóvenes en conflicto con la ley, es decir, supervisan que se incorporen a las actividades establecidas y que cumplan con el normativo. La mayoría de los participantes orientadores aseveran es que una de las funciones principales es velar por los derechos de adolescentes y jóvenes: educación, alimentación, recreación, vestuario, la atención directa a los jóvenes y el control. De igual forma lo menciona el ISNA (2018), al indicar que son funciones de los orientadores supervisar la toma de alimentos de la población y el descanso nocturno, vigilando que no se provoquen desórdenes o agresiones físicas y verbales entre la misma, intervenir directamente en situaciones de conflicto interno o intentos de fuga que atenten contra la integridad de la población al interior de los centros, y proporcionar inducción a los adolescentes de nuevo ingreso.

En cuanto a la participación de la jefatura, esta indicó que se le atribuyen varias funciones, pero las resumió en la administración del talento humano y material de la institución. Lo anterior es coherente con lo plasmado por el ISNA (2018) donde menciona que las funciones de la dirección del centro para la inserción social son planificar, organizar y controlar las actividades, además de administrar los recursos humanos, materiales y financieros asignados, para el buen desarrollo del proceso de inserción social de adolescentes bajo medida privativa de libertad.

Con respecto a la explicación de los objetivos institucionales, el área de jefatura indicó que el objetivo del centro va enfocado en los jóvenes, es decir, en desarrollar habilidades y garantizar sus derechos primordiales y la incorporación con la familia. Esto también responde a lo establecido por ISNA (2013)

aseverando que el programa de atención en la medida de internamiento se implementa al interior de los Centros de Inserción Social con el objetivo de brindar educación en responsabilidad a los y las adolescentes con medida privativa de libertad, garantizando así la atención integral bajo el enfoque de derechos, a través de sus nueve componentes de atención, fortaleciendo las capacidades de los y las adolescentes con el apoyo de la familia, siempre con la finalidad de lograr su inserción social y productiva.

Los participantes del equipo técnico manifestaron desconocer los objetivos porque la institución no los ha socializado. Sin embargo, tratan de dar atención de calidad y humana a los jóvenes, además, de brindarles acogimiento, procurando que el joven logre cambios significativos.

Además, los participantes orientadores declararon que, aunque no conocen los objetivos de manera específica piensan que los objetivos consisten en capacitar a los jóvenes para poder vivir en una sociedad, que se les proporcione herramientas académicas y vocacionales u lograr que el joven vaya cambiando su forma de para la inserción a la sociedad. Lo anterior coincide con lo que plantea el ISNA (2020), aclarando que uno de los objetivos institucionales es contribuir con la garantía de los derechos de adolescentes y jóvenes con responsabilidad penal juvenil.

Es importante mencionar que expresan no tener claro el objetivo institucional, pero van aprendiendo de los empleados más antiguos. Es decir, los empleados que van ingresando a la institución van observando el hacer de los empleados más antiguos y de esta forma captan que tienen que trabajar por la inserción de los jóvenes en conflicto con la ley.

Con respecto a las adecuaciones de los y las empleadas para alcanzar los objetivos institucionales, los integrantes del equipo técnico manifestaron que trabajan el día a día y ajustan su trabajo para alcanzar los objetivos institucionales respetando los derechos humanos de los jóvenes en conflicto con la ley. Además, dijeron que priorizan y toman en cuenta las metas mensuales y trimestrales y tratan de manejar bien el tiempo y procuran no acumularse de trabajo. Esto hace

referencia a lo dicho por Velásquez de Naime et al., (2012) menciona relacionado a que los valores establecen las formas de pensar y actuar que se creen correctas y sirven como punto de referencia para evaluar los comportamientos. Cuando estos valores son aceptados y compartidos por los miembros de las instituciones, se van convirtiendo en creencias y presunciones básicas, que conforman el pensamiento colectivo del grupo social y estos se van internalizando para naturalizarse posteriormente. Los valores organizacionales, proporcionan dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su comportamiento dentro de la institución.

Por otra parte, la jefatura expresó que el mecanismo que utiliza para alcanzar los objetivos es la distribución idónea de tareas del personal. Lo anterior se relaciona con lo manifestado por Montoya y Boyero (2016), que la calidad de dirección de una institución hace referencia tanto al conjunto de políticas, como a las medidas que tienen como fundamento el logro de una estructura del recurso humano que trabajarán por cumplir los objetivos y la misión de la organización, gracias a las capacidades que tienen cada uno de sus miembros, pues son ellos los que hacen que ésta pueda ser cada vez más competitiva.

En cuanto a la adecuación de trabajo de los y las empleadas en las nuevas condiciones de pandemia para alcanzar los objetivos institucionales, la participante de la jefatura manifestó que adecuó su trabajo en las nuevas condiciones para alcanzar los objetivos haciendo grupos de trabajo para disminuir el riesgo de contagio y atendiendo a los jóvenes con el margen de distancia que se requiere, es decir, siguiendo las medidas de bioseguridad. La Comisión económica para América Latina (2020) asegura que, para lograr los objetivos, sucedieron cambios rápidos y urgentes al interior de las organizaciones en relación con la implementación de protocolos sanitarios, inversión en insumos de protección individual, medidas de distanciamiento social, modalidades de trabajo a distancia y jornadas de trabajo flexibles, reducción de los equipos de trabajadores, entre otros.

Por su parte, los integrantes del equipo técnico expresaron que modificaron actividades y funciones porque se le asignó monitorear audiencias y visitas familiares. La adecuación más significativa fue que estuvieron en aislados en cuarentena dentro del centro. En estos momentos realizaron funciones de otras áreas, de acuerdo con lo decretado por el ISNA (2020) a través del protocolo de medidas sanitarias para la atención de niñas, niños y adolescentes en centros ISNA en el marco la pandemia COVID-19. En cumplimiento de este protocolo, se modificaron algunos procesos con la finalidad de prevenir al máximo el contagio y con el fin de fortalecer la atención a la niñez y adolescencia.

A pesar de ello, un porcentaje de los participantes orientadores expresaron que no realizaron adecuaciones, trabajaron en base a las necesidades diarias, tratando de mantener las medidas de bioseguridad. Lo anterior tiene coincidencia con lo decretado por el ISNA (2020), que indica que el personal que tenga bajo su responsabilidad la atención directa de la población debe estar atenta a los síntomas de COVID-19 que presente un niño o adolescente, debiendo referirlo al área médica correspondiente y deberá suministrarle la medicación indicada.

La mayoría de los orientadores también manifestaron que para alcanzar los objetivos institucionales se sometieron a cuarentenas, lo que tuvo como consecuencia la desestabilización de su salud, es decir un desgaste en la salud física y emocional, ya que pasaron hasta 30 días seguidos en cuarentena. Lo anterior confirma lo descrito por Pérez y Montes (2016) quienes dicen que en los Centros de Integración Social las condiciones laborales se asemejan a las del ámbito carcelario, que influyen de manera negativa en todos los aspectos de la vida de estas personas. Además, los centros de integración son instituciones aisladas del entorno social lo cual probablemente genera alteraciones de la psiquis de quienes laboran en estos y exponiéndose constantemente a diferentes conflictos.

En cuanto a la explicación de los valores de la institución, la jefatura menciona que los valores son la ética vinculada con la transparencia en el manejo de los recursos del Estado, y el respeto y protección hacia los jóvenes internos.

Los participantes del equipo técnico expresan que no conocen los valores institucionales porque no han sido socializados y que nunca han tenido claro los valores. Menciona que en un tiempo les pusieron rótulos con valores, pero luego los quitaron por supuestos cambios, pero no los dieron a conocer. Con respecto a lo anterior, Montoya y Boyero (2016) mencionan que la eficiencia y calidad del funcionario público le exige tener una visión de conjunto de la organización como un todo y ser conocedor de los valores, objetivos, normas y otros que le ayudará a tener el conocimiento de la visión macro y micro de su rol dentro de la institución, dentro de su área y equipo de trabajo, para actuar con responsabilidad y cumplirlos. Caso contrario, cuando se desconoce el objetivo final, los valores y la misión organizacional y personal, la acción del trabajador se limita sólo al cumplimiento de una tarea, sin un enfoque de trascendencia o proyección de su labor. En este sentido, es necesario conocer que los valores organizacionales son aseveraciones acerca si un comportamiento de los colaboradores está bien o mal dentro de una organización (Rodríguez, 2012).

La mayoría de los participantes orientadores manifestaron no conocer los valores institucionales, sin embargo, consideran que es importante la honestidad por el tipo de trabajo y para no caer en corrupción, porque varios internos esperan obtener ilícitos de los empleados. Otros valores que mencionan el respeto, empatía, integridad y tratar con igualdad. Esto coincide con lo que plantea el ISNA (2020) al mencionar que los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales se sienten más inclinados por su grado de utilidad personal y social. Los valores de la Institución son los pilares más importantes, con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de la Institución son los valores de su personal, y especialmente los de sus dirigentes. Para el ISNA, se mencionan los siguientes valores: solidaridad, responsabilidad, transparencia, integridad, igualdad y compromiso.

La administración del centro expresó que practica la transparencia y brindan un trato con respeto, sin permitir que el personal o los jóvenes transigieran los valores. Esto se relaciona con lo dicho por Velásquez et al. (2012), que expresan que los valores institucionales son de gran importancia en las instituciones porque muestran las formas de actuación en el trabajo para alcanzar los objetivos trazados.

Los integrantes del equipo técnico aseveraron que practican valores institucionales respetando a la población que atienden. Además, procuran ser responsables en el trabajo, practican la solidaridad, buscando la integridad y guardan confidencialidad. Sin embargo, aclararon que dichos valores no son los de la institución sino de enseñanzas anteriores, por ejemplo, los aprendidos en universidad y hogar. Lo anterior hace referencia a lo dicho por ANSA (2009), que indica que los valores, al ser compartidos, influyen en el desempeño del personal, ya que proporcionan una base estable que sirve de guía sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones, forman parte integral de la institución, y motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar colectivo.

Los participantes orientadores indicaron que procuran practicar los valores guardando respeto a los compañeros y jóvenes con medida de internamiento, y procuran ser honestos. Dichos valores se van reproduciendo en el día a día. Esto coincide con lo que menciona Terán y Lorenzo (2011), quienes indican que el sistema de cultura organizacional contiene un conjunto de tradiciones, costumbres, valores, principios, hábitos y actitudes que se adquieren de generación en generación entre los colaboradores de una organización y se internalizan producto de la convivencia y cotidianidad que permite la interacción con los miembros de un determinado grupo. Bajo este enfoque, la cultura se va asimilando en forma continua y sistemática. Otra parte de los orientadores participantes dijeron que los valores que practican son los personales y cristianos, inculcados por la familia y en el día a día del centro.

#### **4.2.2 Forma de comunicación institucional y la reacción de los empleados**

En cuanto a las formas de comunicar la información, la jefatura inmediata del centro manifestó que antes de la pandemia era de forma verbal y presencial. Actualmente, por protocolos de bioseguridad ahora son de forma virtual y escrita a través de correo electrónico y WhatsApp. Esto es compatible con lo dicho por Deloitte (2020) que indica que, en el mundo de la comunicación, la tecnología juega un papel muy importante y el nuevo panorama empresarial que plantea la crisis del COVID-19 hace que surja una nueva necesidad aún mayor de usar las tecnologías con el objetivo de lograr una mayor sensación de conectividad entre las partes.

Los integrantes del equipo técnico dijeron que la comunicación con la jefatura es de forma verbal por medio de reuniones y esporádicamente se comunican de forma escrita por medio de memorándums. Esto coincide con Robbins y Judge (2009) quienes dicen que la comunicación institucional se da más de forma escrita y esta incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos.

Los participantes orientadores expresaron que la comunicación con la jefatura inmediata se da de forma directa e indirecta. De forma directa cuando está fuera de su hora de labores le llama por teléfono y de manera indirecta cuando las indicaciones se dan por medio del coordinador de orientadores. Esto es compatible con lo expresado por Gutiérrez (2015), que indican que la comunicación informal surge de las relaciones sociales entre los colaboradores, dando respuesta a la necesidad de comunicación que tienen las personas que forman parte de la empresa. Esta comunicación informal se da en el centro y por lo general, se realiza cara a cara o a través de una llamada telefónica o mensaje.

Por otra parte, los orientadores manifestaron que otra forma de comunicación con la jefatura es de forma escrita. Cuando se da una instrucción

que modifica lo acostumbrado lo hace por escrito a través de memorándum. Otra forma de comunicarse por escrito es a través de chat. Un punto importante que manifestaron es que la diferencia de brindar información por medio de memorándum, las actividades se planifican de una mejor manera. Sin embargo, la comunicación escrita se da poco, y se da cuando existe una situación relevante, o cuando se informan acuerdos del equipo técnico, pero lo importante es dejar por escrito documentado todo el quehacer del centro por medio de comunicación formal. Esto tiene coincidencia con Henao (2010) diciendo que, al contar con una comunicación definida dentro de las organizaciones, se debe tener en cuenta que esta se divide en comunicación formal e informal.

Un grupo pequeño de participantes orientadores dijeron que de forma escrita casi no se da la comunicación; o que nunca se ha dado la comunicación escrita. Ante lo expresado anteriormente, Cassany (2011) dice que una organización no deja de ser un grupo de personas que laboran juntas para conseguir un objetivo único. Desde esta óptica, la comunicación escrita entre ellas resulta fundamental para la consecución eficaz esa meta, y cualquier avance o estorbo al respecto tiene incidencia directa en el proceso organizativo global, lo cual puede no estar pasando en el centro.

Un participante orientador aseguró que la comunicación es verbal, por medio de rumores. Al respecto, Gutiérrez (2015) menciona que los rumores son un canal más de comunicación interna. Al ser la forma de comunicación más común se puede generar incertidumbre. Por lo general, los rumores surgen por falta de transparencia o de información clara, algo que puede solucionarse implementando una comunicación directa, fluida y eficaz dentro de la institución.

Al explorar las formas de comunicación entre empleados y empleadas, la jefatura dijo que la comunicación es de forma verbal, a través de reuniones, y es efectiva y se da de forma vertical y fluida, ya que siempre hay apertura para todos y todas. También existe la comunicación escrita cuando se giran instrucciones específicas.

Los participantes orientadores manifestaron que el tipo de comunicación que usan entre compañeros es de forma verbal presencial a través de reuniones o por medio de radio y en la noche se reúnen para informarse verbalmente los problemas o situaciones positivas o negativas que se han dado durante el día y que también se reúnen para llegar a acuerdos de la forma que deben trabajar durante el turno. Esto hace referencia con la idea expresada por Robbins y Judge (2009) diciendo que el medio principal de envío de mensajes es la comunicación oral por medio de discursos, conversaciones, rumores informales, son formas populares de comunicación oral. Las ventajas de la comunicación oral son la velocidad y la retroalimentación. La principal desventaja de la comunicación oral surge siempre que un mensaje pasa a través de varias personas. Entre más grande sea este número, mayor es el potencial de distorsión.

La mayoría de los participantes orientadores también dijeron que se comunican entre los referentes de grupo de orientadores y el coordinador de orientadores de forma escrita por medio de documentos, libro de novedades, memorándum con firma y sello, donde se dan a conocer lineamientos. Coincidiendo con lo anterior Robbins y Judge (2009) dicen que la comunicación escrita, por lo general se es más cuidadoso con la palabra escrita que con la hablada. Entonces, es común que las comunicaciones escritas están bien pensadas, sean lógicas y claras. Algunas desventajas de este tipo de comunicación es que consumen tiempo, la falta de retroalimentación y, además, no se puede evidenciar si el mensaje se recibió y comprendió

Al explorar si se dan los rumores o chismes como forma de comunicación y el efecto negativo de esta, todos y todas las empleadas dijeron que lamentablemente “es cultural” y aunque se ha intentado erradicar, siempre existe. Con respecto a esto, Peiró y Bresó (2012) manifiestan que, cuando la comunicación interna no es proporcionada, cabe la posibilidad de que los rumores aumenten, lo que sería disfuncional para la organización, y deberán ser intervenidos por los responsables de la comunicación desde la organización y por

la dirección, cuando puedan tener efectos perjudiciales para la propia organización y el clima de esta.

Los y las participantes del equipo técnico dijeron que los chismes o rumores se dan en toda la institución y es lo que les limita a tener buenas relaciones interpersonales. Les preocupa verse afectado cuando se dan rumores sobre la forma en que realizan su trabajo porque esos rumores pueden llegar hasta jefaturas y por un rumor obtener sanciones. Incluso hay rumores que no se aclaran causando conflictos entre compañeros. Mencionaron también que en dicha institución se da una dinámica comunicacional errónea porque levantan rumores y hacen sentir incomodo al personal. Con respecto a lo anterior Moreno et al. (2020) mencionan que cuando hay conflictos, los trabajadores hablan sobre ellos y el chisme a veces permite detectarlos y abordarlos en principio informalmente y después de manera sutil arreglarlos. Esto no niega que también el chisme puede generar conflictos, incluso a veces se conocen los conflictos sin poder llegar al punto de resolverlos, solo se dan a conocer.

En cuanto a los participantes orientadores, la gran mayoría expresaron que siempre se han dado los rumores y chismes como forma de comunicación, la mayoría también afirmó que se da en todas las instituciones públicas o privadas. En el centro de inserción existe una falsa información, porque si la información viene por terceras personas, esa información viene alterada completamente. En relación con los chismes que se pueden producir en las organizaciones, es importante mencionar que es necesario comunicarse internamente con transparencia para evitar o por lo menos minimizar daños en la imagen externa de la empresa. De lo contrario si no hay información disponible se recurre al chisme, se incrementa la incertidumbre y se producen reacciones naturales como el resentimiento, la sospecha, las críticas y la desmotivación (Berceruelo, 2016).

Con respecto a la forma en que les afectan los rumores y chismes, los participantes mencionaron que generan polémica y les afecta a todos, porque suceden situaciones como mala información que tienden a interpretarse de otra manera. Lo anterior no les permite armonía y relaciones interpersonales sanas

porque no existe confianza. En este sentido, Posea (2012) señala que a pesar de que los datos transmitidos a través de chismes son veloces, en ocasiones tratan de eliminar la incertidumbre y los mensajes transmitidos pueden malinterpretarse. Pudiendo dificultar la consecución de logros, tareas, funciones, generando pérdidas, malestar y malentendidos.

Otro grupo reducido indicó que buscan herramientas ante los rumores y chismes a través de la comunicación asertiva y tratan de mantenerse al margen de los chismes, y que no favorece los objetivos de la institución. Lo anterior coincide con lo expresado por Montoya (2013) diciendo que para reducir el rumor dentro de una empresa y evitar la propagación de este, se deben crear canales sólidos y transparentes de comunicación interna, que les permitan a los empleados conocer y enterarse de la realidad de la institución.

Con respecto a la valoración de la comunicación, el área de dirección manifestó que necesita mejorar, porque la comunicación se vuelve burocrática. Con respecto a esto Gisbert Soler & García Tripijana (2014) mencionan que gran parte de los problemas internos de las organizaciones están directamente relacionados con una mala gestión de la comunicación interna, lo cual puede observarse a distintos niveles en los resultados de esta investigación.

Para reafirmar lo anterior, otro grupo de orientadores comentaron que no hay comunicación, porque en ocasiones se toman decisiones, que ellos desconocen; por ejemplo, decretan sanciones y no se las dan a conocer; y se corre el riesgo que la información se vuelva un rumor y no queden claras las indicaciones, por lo que manifiestan que la comunicación institucional debe mejorar. Esto es compatible con lo dicho por Gisbert Soler & García Tripijana (2014) quienes aseguran que los colaboradores deben contar con la información confiable, suficiente y oportuna, que les permita conocer las cosas importantes que sucedan en la empresa y desempeñar su trabajo de manera óptima.

Con respecto a las reacciones de los empleados ante las diferentes formas de comunicación, la dirección del centro menciona que debería mejorar, ya que se necesita mayor apertura, mayor fluidez en la información que se maneja, desde

ambas partes. Gisbert y García (2014) hacen referencia a lo anterior diciendo que el flujo correcto de la información es un factor importante de integración en cualquier colectivo. Las estructuras de la organización se cohesionan o se resquebrajan, según sea el grado y la intensidad que la comunicación adquiere en su interior.

Con respecto a los participantes hombres del equipo técnico manifestaron que la comunicación verbal es buena, sin embargo, debe ampliarse porque casi no se tiene. También dijeron que se ha fallado algunas veces en eso porque el mensaje se da una segunda persona y el mensaje sufre cambios y por eso se han cometido errores. Esto es coherente con lo dicho por Gisbert y García (2014), que indican que la mala comunicación es la fuente de conflictos personales más frecuentes, siendo la falta de comunicación eficaz una de las fuerzas que restringen el exitoso desempeño del grupo en una institución.

En este caso, el equipo de orientadores y la jefatura conocen el código de lenguaje que se utiliza en el centro. Esto abona que la comunicación institucional sea efectiva, como ellos lo manifestaron. Ante lo anterior es necesario mencionar lo dicho por Uribe (2009) quien asegura que la comunicación llegue al otro, para que lo involucre en el intercambio comunicativo, para que se dé el proceso de interacción entre las partes, se debe cumplir una condición: compartir un código lingüístico.

Un participante mencionó que la comunicación se da a través del líder de grupo y es con el que se comunica la jefatura, porque ese es el protocolo: la información se le brinda a él y posteriormente el líder les hace llegar la información. Esto tiene relación con lo expresado por Gisbert & García (2014), que menciona que la comunicación formal transmite mensajes de forma explícita y que esta comunicación se encuentra perfectamente definida, incluso dibujada. En el caso de esta investigación, puede observarse que la comunicación está definida y se conocen los canales por los cuales se transmite.

Al estudiar la valoración de las y los empleados con respecto a la comunicación escrita, la jefatura manifestó que debe mejorar, porque solicitan información sin dar mayores detalles o explicaciones, generando problemas. En estos casos después de realizar un sencillo análisis, se puede ver que frecuentemente no se recibió el mensaje. Puede ser que el trabajador no lo lea, porque, o tiene un texto excesivamente largo, o está redactado en un estilo farragoso que dificulta la lectura, o se emplean palabras o términos que el trabajador no entiende, y en consecuencia, acostumbra a rehuir su lectura, provocando resultados negativos (Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales de España, 1997).

Dos participantes del equipo técnico prefieren la comunicación verbal a la escrita; esto debido a que la información por medio de la comunicación escrita no se comprende bien y se dan interpretaciones diversas. Lo anterior se relaciona con lo expresado por el Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales de España (1997) diciendo que en la comunicación escrita es necesario escoger nuestras palabras con cuidado, para darnos a entender. Se tiene que escoger palabras que el receptor entienda con rapidez y facilidad y que no transmitan sugerencias que puedan tener un efecto negativo en las relaciones que mantenemos con el receptor.

Ariza Ramírez & Ariza Ramírez (2013) mencionan que la comunicación escrita se desarrolla de forma clara cuando la idea transmitida se puede recibir sin dar lugar a equívocos y es fácil de comprender, no se presta a confusiones ni interpretaciones y no deja lugar a dudas. Esto puede observarse en las opiniones de los empleados. Recalcan también que es importante la información escrita porque queda para archivo y en su momento esa información escrita sirve como de apoyo o como una defensa en alguna situación que se requiera.

Los resultados sugieren que suele pasarse por alto el estrés vinculado a factores organizacionales más estructurales, y en especial, aquellos que responden a determinados comportamientos “negativos” en el lugar de trabajo. La

exposición a situaciones específicas, tales como la difusión de rumores, crea problemas para el logro de objetivos (Arce, 2012).

Los participantes orientadores mencionan que se sienten mal, incómodos, inseguro cuando se san los rumores, porque eso no les permite concentrarse en la vida laboral. Lo anterior concuerda con Peiró y Bresó (2012), que menciona que cuando la comunicación interna no es proporcionada, cabe la posibilidad de que los rumores aumenten, lo que sería disfuncional para la organización, y deberán ser intervenidos por los responsables de la comunicación desde la organización y por la dirección, cuando puedan tener efectos perjudiciales para la propia organización.

#### **4.2.3 Compromiso laboral con respecto a la práctica de normas, protocolos y procedimientos.**

Con respecto a la relación laboral con la institución para la que trabajan, la dirección comentó que es buena, procurando ser asertiva con lo que me piden. Sin embargo, percibe que no están en sintonía del trabajo que realizan, pero ella procura ajustarse y responder a los propósitos u objetivos de la institución. Lo anterior coincide con Robbins & Judge (2009) asegurando que algunas de las consecuencias de los empleados leales es que hablan en forma positiva de la organización, son colaboradores y van más allá de las expectativas normales de su puesto. Además, quienes se encuentran satisfechos son más proclives a hacer algo más que sólo cumplir con su deber, porque desean ser recíprocos en cuanto a sus experiencias positivas. Además, adquieren identidad organizacional y buscan el cumplimiento de sus objetivos.

La participante del equipo técnico dijo que la relación es buena porque nunca ha tenido problemas con la institución. Los participantes hombres del equipo técnico manifestaron que a pesar de las dificultades que tienen: la mala comunicación, los rumores, los chambres y otros; les gusta trabajar en la institución, les gusta lo que hacen y el trabajo es bastante reconfortante. Además, con el tiempo se van adaptando al carácter de cada persona, para poder trabajar.

En este sentido, es necesario tener claro que no es lo mismo ser leal con sentirse satisfecho en una organización. La satisfacción laboral es la actitud positiva general del empleado hacia su puesto. La importancia de lo anterior radica en la idea de sostener que los empleados satisfechos son más productivos que los insatisfechos. Al respecto de esto, los investigadores que defienden valores humanistas afirman que la satisfacción es un objetivo que tiene que ser legítimo en las organizaciones (Ángel, 2013).

Los participantes orientadores dijeron que no es buena porque la institución podría proporcionar condiciones más dignas sin requerir esfuerzo o gasto. Nunca ha existido interés en optimizar, mejorar o dignificar las condiciones laborales. Además, manifestaron que no cuentan con las garantías y prestaciones que otras instituciones tienen o dependencias del estado tienen. Además, de no tener claro los objetivos que pretende la institución. Por eso se insiste que las empresas deben motivar y estimular constantemente y de manera creativa a los empleados para así cuidar y aumentar día a día su fidelidad. Y lo debe hacer, atendiendo a las diferentes necesidades de cada colaborador, para proveer el beneficio adecuado a través de una verdadera creación de valor. El reto consiste en la creación de experiencias innovadoras para la fidelización y retención de los empleados (León, 2015).

Otro grupo de participantes orientadores manifestaron que la relación laboral es buena, porque son responsables y nunca han tenido problemas.

Con referencia a la experiencia laboral de los y las empleadas, la dirección del centro comentó que es exclusivamente laboral, no existe otro nivel de relación y esta relación laboral no está bien del todo, debe mejorar porque la jefatura desconoce mucho el trabajo de la dirección del centro y la participante desconoce mucho de los propósitos que ahora tienen el ISNA. En este sentido, las normas de comunicación juegan un papel importante, porque contribuyen a determinar la forma de interrelacionarse en la organización. Las normas sustentan la interacción y la comunicación de la mayoría de los colaboradores y los grupos. Dichas normas

establecen cómo se resuelven los conflictos entre empleados y cómo son las relaciones dentro y fuera de la organización (Franklin Fincowsky & Krieger, 2011).

Los participantes del equipo técnico califican la relación laboral como buena porque no han tenido tantas dificultades y las pocas veces que han conversado con ella personalmente han sido cosas puntuales. Señalaron también que en su momento fueron compañeros dentro del equipo técnico. Y esto ha sido contraproducente porque esto los lleva a tener buena relación laboral, pero también algunas discrepancias. Sin embargo, la jefatura confía en el trabajo del equipo y esa confianza es buena, porque eso quiere decir que se está trabajando bien. Es por eso que los procesos comunicacionales se vuelven parte fundamental del éxito de una institución, si se cuenta con un procedimiento de comunicación que genere compañerismo, baja incertidumbre, colaboración, así como una serie de sentimientos positivos, los empleados responderán y trabajaran en armonía (Soria Romo & Pérez Esparza, 2008).

Los participantes orientadores, en su gran mayoría, dijeron que la relación laboral con la jefatura es buena, cordial y respetuosa han tenido experiencias positivas, porque el apoyo es recíproco, siempre que se le busca atiende al llamado, incluso les apoyo en las cuarentenas. Los empleados se ven influenciados por el rol de los líderes en las instituciones. Un líder es una persona que actúa como guía de un grupo, para que su liderazgo sea efectivo, el resto de los integrantes debe reconocer sus capacidades (Prieto, 2016).

Un número pequeño de orientadores participantes dijeron que la relación es mala porque no existe acercamiento y comunicación.

Al explorar los mecanismos que utilizan los y las empleadas para alcanzar los objetivos propuestos la jefatura mencionó que utiliza la experiencia de los y las profesionales. Observa donde está el potencial de los empleados para poder incluirlo en los propósitos que tienen los objetivos. Además, se apoya en las instituciones y realizando la labor de gestión para poder como complementar y fortalecer el desarrollo de programas. Lo anterior tiene coherencia con lo

expresado por Molina (2014) la figura del director de una institución es una figura importante para su buen funcionamiento. La labor de cualquier directivo es aunar esfuerzos de los empleados para que todos esos esfuerzos juntos consigan mejores resultados, de los que resultarían de trabajar individualmente.

Los participantes del equipo técnico dijeron que utilizan como mecanismo la programación, adecuación del tiempo, la organización y el plan de trabajo para ir realizando las actividades e ir cumpliendo las metas. Es decir, tener todo en orden y al día. Con respecto al o anterior Argoti (2016) dice que la planificación estratégica es una herramienta que cualquier director o gerente a cualquier nivel de una organización debe conocer y aplicar, debido a que hoy en día la dirección, planeación, organización y control son vitales en cuanto al éxito de las compañías.

Los participantes orientadores expresaron que utilizan la organización, el deporte, charlas, la responsabilidad, el respeto, la espiritualidad, el dialogo, los valores, cumplir el plan de trabajo, la comunicación, solicitando material según las necesidades, buenas relaciones interpersonales, otros.

Un participante dijo que, al desconocer los objetivos, no podía mencionar los mecanismos, pero se esfuerza por hacer lo mejor que puede su trabajo. Además, de obedecer las indicaciones y no tener problemas con el jefe inmediato ni con la jefatura en el ISNA. Lo anterior sucede cuando los colaboradores no conocen lo que se espera de ellos, al no conocer las metas y objetivos de la institución (Molina, 2014).

Al explorar cuales son las motivaciones de los empleados y empleadas para lograr los objetivos institucionales, la dirección del centro expresó que es ver que los jóvenes salgan de sus situaciones judiciales y cuando los jóvenes le agradecen por el trabajo realizado.

Los participantes del equipo técnico dicen que sus motivaciones son el reconocimiento del trabajo realizado por parte de los usuarios y las jefaturas. También expresaron que les gusta lo que hacen y ver los frutos de su trabajo. Es así, que los empleados que permanecen en la institución son porque se

enorgullecen del valor que crean para los usuarios y porque están complacidos con el valor que crean para sí mismos, es decir, están más motivados y trabajan más duramente (Bejarano, 2017)

La mayoría de participantes orientadores dijeron que su mayor motivación es que les gusta lo que hacen porque tienen la oportunidad de tener contacto directo con los jóvenes, ayudándoles a que cambien su situación, ver resultados en los jóvenes, es decir, que el trabajo sea exitoso. En segundo lugar, ponen la motivación económica, los días de descanso y las oportunidades de desarrollo profesional. Aunque los beneficios monetarios, como aumento de salarios, bonos, entre otros, son importantes, los empleados también valoran cada vez más los beneficios no monetarios, porque las recompensas no monetarias hacen la vida del empleado mejor y más cómoda, de este modo se logra una mayor lealtad (León, 2015).

Es importante mencionar que un grupo de participantes mencionó que es importante las motivaciones de las jefaturas porque hasta el momento no han recibido ninguna, es decir no cuentan con incentivos. Con respecto a lo anterior, algunas acciones que la institución puede realizar para incrementar la fidelidad pueden ser: desarrollar, animar y premiar la formación de los colaboradores, además de reuniones y contactos periódicos en los que se potencie la lealtad a la institución, el reconocimiento público y privado de sus logros, agradecimiento de los esfuerzos extra, flexibilidad en los horarios, proveer de oportunidades para la mejora profesional, comprensión y ayuda en los problemas personales, promoción por buen rendimiento, incluir a los empleados en las decisiones y en la información, crear un buen ambiente laboral entre compañeros, difundir acciones de comunicación interna, sorprender con viajes personales o en grupo, la creación de un programa de incentivos que premie sus logros y objetivos tanto individuales como en equipo, estas y otras acciones pueden ayudar a que los empleados quieran pertenecer por un periodo largo en la empresa (León, 2015).

Los participantes del equipo técnico propusieron que las herramientas para lograr los objetivos del centro son fortalecer la comunicación asertiva considerándolo básico para lograr el éxito de la institución, utilizar la entrevista personal, la atención grupal y contar con un espacio adecuado para las terapias psicológicas, además de contar las herramientas y tecnología adecuadas. Con respecto a fortalecer la comunicación Henao (2010) asegura que una buena comunicación interna además de mantener informados a los colaboradores, mejora la coordinación, eficacia y motivación; mejora el trabajo en equipo; evita la divulgación de rumores; agiliza el trabajo y fomenta el sentimiento de pertenencia hacia la organización.

Los participantes orientadores expresaron que las herramientas podrían ser: el deporte, buena comunicación, tener claro los objetivos, bibliografía adecuada, mejorar la organización, ofrecer charlas orientativas y un punto importante es el cuidado del personal, porque al cuidar el personal basado en su salud mental y el buen trato al empleado, influirá para dar un mejor servicio a los jóvenes. Lo anterior coincide con lo que asegura Observatorio Vasco de acoso moral (2012) el trabajo es uno de los ambientes que en mayor medida afecta la salud física y mental de las personas y, en los momentos actuales, en los que el trabajo ha sufrido y está sufriendo cambios continuos y sustanciales en las instituciones por la pandemia COVID-19, la afectación puede dar lugar a importantes problemas de salud mental. Por eso es necesario desarrollar programas funcionales de salud mental.(Strauss & Corbin, 2002).

## **CAPÍTULO V CONCLUSIONES Y PROPUESTA DE MEJORA**

### **5.1 Conclusiones**

En este capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones finales del estudio. A partir de todo lo expuesto anteriormente y con base en los hallazgos de las 18 entrevistas se pueden formular conclusiones generales sobre las

percepciones de la cultura organizacional y el comportamiento laboral en tiempo de pandemia COVID-19. La realización de las conclusiones fue hecha en base a los objetivos planteados en el primer capítulo y han estructurado a partir de los hallazgos en cada categoría y unidades de análisis estudiadas.

5.1.1 Respecto a la cultura organizacional del Centro de Integración Social de Ilobasco, ISNA y cómo se desarrolló el comportamiento laboral de los colaboradores en tiempo de pandemia COVID-19, se concluye que

Existe una deficiente o escasa inducción sobre valores, misión, visión, normas y políticas institucionales.

Se percibe escasa adecuación de labores en pandemia marcada por la falta de planificación de funciones dentro del confinamiento.

Se infiere que los equipos de trabajo están estresados, decaídos, poco preocupados por la calidad de los servicios, con incertidumbre y en general con impacto en su salud mental y física.

5.1.2 Respecto a la cultura organizacional y comportamiento laboral, respecto a práctica de creencias y valores institucionales de los empleados del Centro de Integración Social de Ilobasco, ISNA en tiempo de pandemia COVID-19. se concluye que:

El plan de inducción y capacitación no llenan las expectativas de las y los colaboradores con respecto a valores, objetivos y metas por lo que existe poca vinculación con los objetivos institucionales.

Que existe poco involucramiento libre y participativo para cumplir con funciones o tareas, inherentes al cargo, que no hayan sido establecidas previamente; se percibe decadencia de la calidad con que se hace el trabajo; automatizando el trabajo, volviéndose repetitivo y con pocos desafíos; además los colaboradores perciben desgaste de salud mental y física.

Hay deficiente alineación estratégica por lo que no hay congruencia entre la estrategia planteada por la alta dirección y las necesidades reales del centro de

integración social, Ilobasco; con la finalidad de que la institución cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y ofrezca servicios de calidad.

Hay escaso seguimiento y evaluación de los objetivos y metas. Entender el carácter y el impacto de los valores organizacionales puede servir a la dirección del ISNA para identificar los orígenes de situaciones concretas y proceder a recomendar acciones que permitan conservarlas o mejorarlas a fin de garantizar la eficiencia. Los valores organizacionales son de gran importancia en la institución porque muestran las formas de actuación en el trabajo para alcanzar los objetivos trazados por la institución.

5.1.3 Respecto la forma de comunicación institucional y la reacción de los empleados del Centro de Integración Social de Ilobasco, ISNA en tiempo de pandemia COVID-19. Se concluye que:

En el Centro de integración social se comunican por medios informales para transmitir la información.

Se percibe que hay una naturalización de la cultura del chisme. Es importante recordar, que, por lo general, los rumores surgen por falta de transparencia o de información clara, algo que puede solucionarse implementando una comunicación directa, fluida y eficaz dentro de la institución.

El personal desconoce el plan de comunicación interna, que es fundamental para mantener la cohesión entre los colaboradores de la institución, promover un buen clima y comportamiento laboral y por ende para cumplir los objetivos y metas de la institución.

Los y las empleados perciben un clima laboral autoritario y relación con jefaturas deficientes y sin empatía.

La deficiente gestión de la comunicación interna podría ser la causa de la mayoría de las dificultades que presenta la institución.

5.1.4 Respecto al compromiso laboral con respecto a la práctica de normas, protocolos y procedimientos institucionales de los empleados del Centro de Integración Social de Ilobasco, ISNA en tiempo de pandemia COVID-19. Se concluye que las y los empleados cuentan con escasos incentivos y reconocimiento de parte de la jefatura promoviendo bajo desempeño.

De forma general, se concluye que el logro de los objetivos comunes se puede alcanzar si los empleados que interactúan en las instituciones establecen una relación laboral que les permita actuar de manera armónica con las normas, valores, estilos de comunicación, liderazgo, comportamiento, creencias, lenguaje y símbolos propios de la organización. Es claro que las y los empleados no han conocido estos elementos de la cultura organizacional de manera formal, pero al abordarlos, reflejan que en lo cotidiano y a través del tiempo los han adquirido y actúan de acuerdo a ellos.

Por lo tanto, la cultura organizacional, se ve expresada en cada una de las actividades que realizan los colaboradores de la institución, así como en el comportamiento laboral, ya que las creencias institucionales son una guía de la conducta humana en sintonía con las necesidades del quehacer institucional. Los valores mencionados anteriormente son coherentes con el diario vivir en el centro de Ilobasco, ya que buscan la inserción social de jóvenes en conflicto con la ley.

Por otro lado, la cultura organizacional puede convertirse en un aspecto demasiado abstracto y amplio, pero si los colaboradores tienen una incidencia positiva de dichos elementos de la cultura organizacional, ellos van a incidir positivamente en la población que se atiende y de esta forma se alcanzarán los objetivos de la institución.

Aunque el departamento de RRHH es clave en este proceso, se necesita de mucha voluntad y de la participación de más actores con poder de decisión para implementar cambios sustanciales y planificados con una visión al presente pero también al futuro, donde las acciones o planes de intervención no sean escasas o aisladas, es decir, se requiere generar intervenciones de nivel primario,

secundario y terciario. El nivel primario para evitar la adquisición de nuevas actitudes y acciones que sigan estropeando el ser y quehacer de la institución. El nivel secundario para detectar otros elementos que podrían perjudicar el alcance de las metas y el tercer nivel comprende todas aquellas medidas dirigidas al logro de objetivos de la institución.

Finalmente, el estudio también permitió detectar algunos elementos de la cultura organizacional y que se pueden potenciar entre los colaboradores, por ejemplo, procuran responder a los propósitos de la institución, basándose en la vocación de servicio.

## **5.2 Propuesta de implementación de mejoras**

Al tener una aproximación a la cultura organizacional del centro de inserción social, es posible generar lineamientos de acción basados en los conocimientos y en los resultados obtenidos del proceso de diagnóstico. Estas recomendaciones pueden aportar a la cultura organizacional.

Las fases que se consideraron para proponer mejoras son:

1. A partir del análisis de los resultados y la sistematización de los hallazgos principales, los diferentes elementos afines con la cultura organizacional se agrupan en las categorías y unidades de análisis indagadas. Los focos de intervención se eligen por términos de prioridad y por el impacto que se espera obtener, estructurándose las categorías de intervención de la siguiente forma:

### **Gestión estratégica de fortalecimiento de la cultura organizacional**

Foco de intervención puesto en: (a) Fortalecimiento del proceso de inducción y capacitación para conocimiento de las metas, normas, objetivos y valores institucionales. (b) Propiciar la alineación estratégica de la alta gerencia con el

centro de inserción social. (c) Mejoramiento del proceso de planificación y productividad laboral, para alcanzar las metas y (d) Promover plan de prevención y atención a riesgos psicosociales.

### **Gestión estratégica de la comunicación interna**

Foco de intervención puesto en: (a) Potenciación del plan de mejora de comunicación interna; (b) Formalización de los canales de comunicación interna y (c) Fortalecimiento de clima laboral.

### **Gestión estratégica de compromiso laboral**

Foco de intervención puesto en: (a) Potenciación del sistema de retribuciones y beneficios; (b) Modernización del proceso de evaluación del desempeño y (c) Mejora de la calidad relación entre colaboradores y jefaturas.

2. Como segundo paso, se proponen acciones de intervención dentro de cada una de las categorías investigadas, considerando elementos de factibilidad como son los riesgos, mitigación de riesgos e indicadores.

### **Descripción:**

Esta propuesta se encamina a intervenir en los aspectos en los que se encontró mayor debilidad en la investigación sobre la cultura organizacional del centro de inserción social de Ilobasco ISNA, retomando los hallazgos de cada objetivo estudiado. La propuesta incluye tres ejes: 1) Gestión estratégica del fortalecimiento de la cultura organizacional; 2) Gestión estratégica de la comunicación interna; y 3) Gestión estratégica de la motivación y bienestar laboral. Cada uno de estos ejes proporciona una línea de trabajo que permitirá desarrollar planes, protocolos y acciones focalizando procesos organizacionales que se encontraron deficientes a partir de la investigación realizada.

Para cada uno de los focos de intervención se ha considerado los posibles

elementos que pongan en riesgo o dificulten su implementación, así como aquellos elementos que pueden mitigar o contrarrestar dicho riesgo y hacer factible la propuesta. Además, se establecen algunos indicadores para referenciar los cambios y el alcance que se espera a partir de la intervención.

**Justificación:**

La Cultura Organizacional es un área imprescindible para abordar el tema comportamiento laboral en tiempo de pandemia, es un medio que permite descubrir la forma de combatir la problemática o deficiencia de las instituciones, en este caso del centro de inserción social, ISNA; por lo que, después de un aproximación a la institución se propone desarrollar acciones de intervención que permita una Cultura Organizacional más definida, fortalecida y conocida por las y los colaboradores se vuelve indispensable para alcanzar los objetivos de la misma y para brindar un servicio de calidad.

Ejes Estratégicos	Objetivos estratégicos	Focos de intervención	Propuesta de implementación	Responsable	Riesgos	Mitigación de riesgos	Indicadores
<b>Gestión estratégica de fortalecimiento de la cultura organizacional</b>	Potenciar el fortalecimiento de la cultura organizacional	Fortalecimiento del proceso de inducción sobre la misión, visión, valores institucionales, así como las metas, normas, objetivos generales.	Mejorar el proceso de inducción al personal nuevo sobre las normas, metas, objetivo y valores. Establecer jornadas de socialización y feedback de todos estos elementos con todos los equipos del Centro.	Talento Humano y gerencia de inserción	Falta de espacio y tiempo dentro de las agendas de todo el personal.  Inducción con personal nuevo se omite por falta de tiempo.  Desvalorización de la importancia de este proceso por parte de la gerencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Incluir en la planificación anual las fechas con anticipación.</li> <li>✓ Existe un protocolo del proceso de inducción y capacitación que establece la importancia y los lineamientos para su aplicación.</li> </ul>	Al menos 1 jornada de inducción y feedback sobre la misión, visión y valores, metas, objetivos y normas es impartida en el año.
		Propiciar la alineación estratégica del centro de inserción social con la alta gerencia.	Plan de alineación estratégica y seguimiento de este.	Dirección ejecutiva, talento humano, gerencia de inserción y jefatura del centro	Poca alineación del Centro de inserción social, llobasco con la gerencia.  Desconocimiento del plan estratégico por parte de las jefaturas.	Existe un plan estratégico.  Potenciar la participación y el involucramiento de los jefes de equipos en el seguimiento del plan.	1 reunión cada 4 meses entre la Gerencia y los jefes para el seguimiento del plan estratégico y evaluación del cumplimiento de este en todos los niveles del Centro.
		Mejoramiento del proceso de planificación y organización del trabajo para aumentar el desempeño.	Capacitación en habilidades y competencias directivas a jefaturas en puestos claves.	Dirección ejecutiva, recursos humanos, gerencia de inserción y jefatura del centro de inserción.	Colaboradores tienen claridad de sus funciones y responsabilidades, pero no saben vincularse con objetivos institucionales.  Desconocimiento de	Colaboradores calificados profesionales y técnicos.  Plan anual de trabajo se desarrolla con la participación de los	Cada 6 meses se verifican indicadores de cumplimiento, reuniones de seguimiento al plan, ajustes e implementación de cambios si es necesario, con la

Ejes Estratégicos	Objetivos estratégicos	Focos de intervención	Propuesta de implementación	Responsable	Riesgos	Mitigación de riesgos	Indicadores
					metas. Colaboradores acomodados y con muchos años de funciones.	colaboradores y los jefes.	participación de las jefaturas claves.
		Promover plan de prevención y atención a riesgos psicosociales	Potenciar el plan de salud mental integrando intervenciones de nivel individual, grupal y organizacional.	Departamento de bienestar laboral, talento humano, gerencia de inserción y dirección del centro de inserción	Apatía de los colaboradores  Falta de interés por salud mental y poco presupuesto.	Actividades programadas por bienestar laboral son incentivadas desde la gerencia y jefaturas.  Buscar socios estratégicos con universidades para implementar programas o proyectos desde las carreras de psicología, nutrición, deportes, artes, entre otras.	Reducción del ausentismo por licencias médicas / incapacidades por enfermedad.
<b>Gestión estratégica de la comunicación interna</b>	Mejorar la comunicación interna de todos los niveles y equipos del Centro.	Potenciación del plan de mejora de comunicación interna	Difusión de plan de mejora de comunicación interna y seguimiento de su implementación.	Unidad de comunicaciones y Recursos Humanos  Jefatura inmediata con el apoyo de la gerencia.	Falta de socialización a todos los niveles.  Falta de seguimiento del funcionamiento del plan.	Elaborar una programación de socialización y difusión en todas las dependencias y niveles del ISNA  Equipo de comunicaciones revisa y monitorea cada cierto tiempo el funcionamiento adecuado del plan.	El 100% de los colaboradores conocen el plan de comunicación interna, saben los canales, los procedimientos y la finalidad de este.  Se reducen los problemas comunicacionales / trabajo más fluido/

Ejes Estratégicos	Objetivos estratégicos	Focos de intervención	Propuesta de implementación	Responsable	Riesgos	Mitigación de riesgos	Indicadores
							capacidad de respuesta y atención a requerimientos incrementa en %
		Formalización y estandarización de los canales de comunicación interna	Establecer cuáles serán los canales formales por utilizar para comunicar, así como la normativa para su implementación: horarios, tipo de información, etc.	Unidad de comunicación, recursos humanos	La información no es descentralizada.  Persiste la informalidad en la comunicación.	Colaboradores / jefes cuentan con teléfono e internet para uso agilizar la comunicación interna.  Se establece normativa para el uso correcto de los canales.	Conocimiento y uso de canales de comunicación del 90% de los colaboradores
		Fortalecimiento de clima laboral	Diagnosticar y a partir de los hallazgos implementar un plan de mejora.	Recursos humanos, bienestar laboral.	Falta de seguimiento al procedimiento de medición y evaluación de clima laboral.  Medir o evaluar clima sin implementar plan de intervención.	Existe un procedimiento oficial sobre medición y evaluación de clima laboral.  Asocio estratégico con universidades, o instituciones que puedan aportar con intervenciones en temas atinentes al clima laboral.	Se aplica la encuesta o evaluación del clima laboral una vez al año.  Mediciones de impacto de planes de mejora cada 2 años.
<b>Gestión estratégica de la motivación y el bienestar laboral</b>	Mejorar la motivación y el compromiso de los colaboradores a través del bienestar laboral.	Mejorar el sistema de remuneraciones y beneficios.	Revisar y ajustar bandas salariales y fortalecer el plan de beneficios	Dirección ejecutiva, SITRAISNA, recursos humanos, departamento de bienestar laboral.	Marco legal y Presupuesto limitado  Intervención de Sindicatos	Revisar lo que ya se ha implementado en otras organizaciones del sector público y que responda a la factibilidad de implementación del	Sistema de retribuciones mejorado (¿en qué mejora? ¿Aumenta el salario? ¿Hay nivelación salarial? Brecha salarial en comparación con otros ministerios se

Ejes Estratégicos	Objetivos estratégicos	Focos de intervención	Propuesta de implementación	Responsable	Riesgos	Mitigación de riesgos	Indicadores
						Centro. Acuerdos con sindicatos en materia de contrato colectivo. Asocios estratégicos con organizaciones o empresas para ampliar los beneficios (Becas para hijos de trabajadores, compra de lentes, seguro médico privado, por eje.)	disminuye ¿  Incrementa la cartera de beneficios e incentivos anuales por trabajador.
		Modernización del proceso de evaluación del desempeño	Diseño de un nuevo sistema de evaluación de desempeño	Recursos humanos	Falta de interés  Poca empatía hacia los colaboradores  Diseño sin valorar las diferencias de cada área del ISNA	Se cuenta con un diseño de evaluación del desempeño que sirve de base para implementar ajustes que potencien el mérito asociado a beneficios o incentivos.  Proceso de creación o ajustes se hace de forma participativa con un comité.	Una nueva pauta de evaluación de desempeño es implementada.
		Mejora de la calidad relación entre colaboradores y jefaturas	Plan de capacitación de habilidades directivas	Recursos humanos	Falta de interés.  Calidad de las capacitaciones.  Capacitación no genera impacto	Licitación adecuada de empresas capacitadoras  Incluir dentro de la licitación medición de impacto a mediano plazo	Evaluación de Relaciones laborales entre jefes y colaboradores medida en Encuesta de Clima y refleja mejoras. (** por puntajes altos o bajos, depende de

Ejes Estratégicos	Objetivos estratégicos	Focos de intervención	Propuesta de implementación	Responsable	Riesgos	Mitigación de riesgos	Indicadores
							la encuesta que se use.

## CAPITULO VI BIBLIOGRAFÍA - REFERENCIAS.

- Aguilar, N., Mejia Martinez, L. P., & Solano Galindo, L. D. (2018). *Influencia de la cultura organizacional dentro de las empresas (Tesis)*. Bogotá, Colombia: Universidad Cooperativa de Colombia. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6878/6/2018\\_influencia\\_cultura%20organizacional.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/6878/6/2018_influencia_cultura%20organizacional.pdf)
- Aguirre, J. C., & Jaramillo, L. G. (2015). El papel de la descripción en la investigación cualitativa. *Cinta Moebio*, 175-189. Obtenido de [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0717-554X2015000200006](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0717-554X2015000200006)
- Alvarez, B. Y. (2007). *Importancia de la implementación del manual de procesos y procedimientos para el logro de los objetivos de las escuelas populares del deporte pertenecientes al instituto de deportes y recreación de Medellín, Inder. Tesis*. Medellín: Universidad de antioquia. Obtenido de <http://viref.udea.edu.co/contenido/pdf/084-importancia.pdf>
- Alvarez, C. M. (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Universitas Psychologica*, 163-174. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/647/64750112.pdf>
- Alzaga, R. d. (Junio de 2020). Efectos del COVID-19 en la empresa. *Revista Académica de la facultad de Derecho de la Universidad La Salle*, 29-56.
- Angel, Z. E. (2013). *La cultura organizacional en la estabilidad laboral. Tesis*. Quetzaltenango: Universidad Rafael Landivar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2013/05/43/Calderon-Zulma.pdf>
- Ansa, M. (2009). Valores institucionales en el personal administrativo de la universidad de Zulia. *Formación Gerencial*, 257-271. Obtenido de <https://produccioncientificaluz.org/index.php/rafg/article/view/622/622>

- Arce, R. S. (2012). Factores organizacionales causantes del estrés en el trabajo y estrategias para afrontarlo. *Revista Venezolana de Gerencia*, 611-634. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29024892005.pdf>
- Arias, L. F. (2017). *La cultura organizacional y su influencia para la implantación de la dirección del conocimiento: análisis de una muestra de empresas colombianas y españolas bajo el modelo de Denison*. Alicante: universidad de Alicante. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/329104873\\_LA\\_CULTURA\\_ORGANIZACIONAL\\_Y\\_SU\\_INFLUENCIA\\_PARA\\_LA\\_IMPLANTACION\\_DE\\_LA\\_DIRECCION\\_DEL\\_CONOCIMIENTO\\_ANALISIS\\_DE\\_UNA\\_MUESTRA\\_DE\\_EMPRESAS\\_COLOMBIANAS\\_Y\\_ESPANOLAS\\_BAJO\\_EL\\_MODELO\\_DE\\_DENISON/link/5ca2232a299bf1116](https://www.researchgate.net/publication/329104873_LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_Y_SU_INFLUENCIA_PARA_LA_IMPLANTACION_DE_LA_DIRECCION_DEL_CONOCIMIENTO_ANALISIS_DE_UNA_MUESTRA_DE_EMPRESAS_COLOMBIANAS_Y_ESPANOLAS_BAJO_EL_MODELO_DE_DENISON/link/5ca2232a299bf1116)
- Banco Mundial. (17 de febrero de 2021). Cómo la COVID-19 (coronavirus) afecta a las empresas en todo el mundo. San Salvador, San Salvador, El Salvador. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/infographic/2021/02/17/how-covid-19is-affecting-companies-around-the-world>
- Barciela, C. E. (7 de agosto de 2007). Bases teórico-metodológicas para un enfoque de la gestión de la cultura organizacional en las sedes universitarias municipales. La Habana, La Habana, Cuba. Recuperado el 6 de Junio de 2021, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000800011](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000800011)
- Baztán, S. Á. (2002). Demarcación de la psicología cultural. *Revista Mal-Estar E Subjetivade*, 92-117. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/271/27120107.pdf>
- Bejarano, M. A. (2017). La Lealtad de los Clientes y su Relación con la Lealtad de los Colaboradores. *INNOVA*, 121-125. Obtenido de [file:///C:/Users/Blanca/Downloads/Dialnet-LaLealtadDeLosClientesYSuRelacionConLaLealtadDeLos-6128455%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Blanca/Downloads/Dialnet-LaLealtadDeLosClientesYSuRelacionConLaLealtadDeLos-6128455%20(2).pdf)

- Berceruelo, B. (2016). *Comunicación empresarial*. Madrid: Estudio de comunicación. Obtenido de <https://www.estudiodecomunicacion.com/wp-content/uploads/2018/01/Libro-Comunicaci%C3%B3n-Empresarial.pdf>
- Calderón Hernández, G., Murillo Galvis, S. M., & Torres Narváez, K. Y. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de administración*, 109-137. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Casilimas, C. A. (1996). *Investigación cualitativa*. Bogotá: ARFO. Obtenido de <https://docs.google.com/viewer?a=v&pid=sites&srcid=ZGVmYXVsdGRvbWFpbm9jdWFsaXRhdGI2YXVuaWNvcnR8Z3g6MWZlYTk4MWNjOGU4ODUwNw>
- Cepeda, R. I. (2015). *Modelo de cultura organizacional y alineación estratégica para una maquiladora de exportación*. Mexico: ITSON. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1024-94352007000800011&lng=es&nrm=iso](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000800011&lng=es&nrm=iso)
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Elsevier Editora. Obtenido de <https://es.scribd.com/document/389889460/Libro-Gestion-del-Talento-Humano-Chiavenato-pdf>
- Comisión económica para América Latina . (2 de julio de 2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. México: CEPAL. Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf)
- Corte Suprema de Justicia. (2008). *Situación de los Centros de Internamiento para jóvenes en conflicto con la ley penal* . San Salvador: Corte Suprema de Justicia.
- Cújar Vertel, A. D., Ramos Paternina, C. D., Hernandez Riaño, H. H., & López Pereira, J. M. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 350-355. Obtenido de [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/)

view/1720/HTML#:~:text=Sin%20embargo%2C%20el%20concepto%20de,en%20un%20tiempo%20dado".

- De la Torre Iparraguirre, L. M., & Afan Bustamante, K. T. (2017). *Cultura organizacional y la relación con el desempeño laboral en los trabajadores de la oficina de desarrollo técnico de la biblioteca nacional del Perú 2016*. (Tesis). Lima: universidad San Ignacio de Loyola. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017\\_De-la-Torre\\_Cultura-organizacional.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/2878/1/2017_De-la-Torre_Cultura-organizacional.pdf)
- Del Giorgio Solfa, F., & Giroto, L. M. (2012). La comunicación escrita en el ámbito público: una experiencia en la Provincia de Buenos Aires. *Cuaderno de H Ideas*, 1-13. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/301052269.pdf>
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández, M., & Varela Ruíz, M. (2013). La entrevista recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 162-167. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3497/349733228009.pdf>
- Duque Oliva, E. J., & Carvajal Prieto, L. A. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de negocios*, 114-123. Recuperado el 10 de Junio de 2021, de <file:///C:/Users/Blanca/Downloads/identidadorganizacional.pdf>
- Durive, L. C. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, 87-95. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/1813/181315033009.pdf>
- Encalada, M. L. (2016). La cultura organizacional: eje de acción en la gestión humana. *Universidad Tecnológica ECOTEC*, 7-24. Obtenido de [https://www.academia.edu/43161123/LA\\_CULTURA\\_ORGANIZACIONAL\\_EJE\\_DE\\_ACCI%C3%93N\\_DE\\_LA\\_GESTI%C3%93N\\_HUMANA](https://www.academia.edu/43161123/LA_CULTURA_ORGANIZACIONAL_EJE_DE_ACCI%C3%93N_DE_LA_GESTI%C3%93N_HUMANA)
- Erazo, N. U. (2019). Cultura organizacional ¿un paradigma social? *COMHUMANITAS*, 150-173. Obtenido de

file:///C:/Users/Blanca/Downloads/Dialnet-  
CulturaOrganizacionalUnParadigmaSocial-7216831.pdf

Escobar Pérez, J., & Cuervo Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en medición*, 27-36. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/302438451\\_Validez\\_de\\_contenido\\_y\\_juicio\\_de\\_expertos\\_Una\\_aproximacion\\_a\\_su\\_utilizacion](https://www.researchgate.net/publication/302438451_Validez_de_contenido_y_juicio_de_expertos_Una_aproximacion_a_su_utilizacion)

Fierro, M. G. (2013). *La cultura organizacional, variable importante para obtener ventaja competitiva. (Tesis)*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10669/GutierrezFierroMelissa2013.pdf?sequence=1>

Fondo Internacional de Emergencia de las Naciones Unidas para la Infancia. (2008). *Justicia y Derechos del Niño*. Santa fe de Bogotá: UNICEF.

Franklin Fincowsky, E. B., & Krieger, M. J. (2011). *Comportamiento Organizacional. Enfoque para América Latina*. México: Pearsón Educación. Obtenido de <https://ozkarinconsultor.files.wordpress.com/2019/02/comportamiento-organizacional.pdf>

Galicia Alarcón, L. A., Balderrama Trápaga, J. A., & Navarro, R. E. (2017). Validez de contenido por juicio de expertos: propuesta de una herramienta virtual. *Apertura*, 42-53. Obtenido de <https://transformacion-educativa.com/2do-congreso/ponencias/Eje-9/L1-144.html>

Garay, R. R. (2009). La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, 67-92. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/877/87722106.pdf>

García Vargas, M. D., Hernández Sampieri, R., Vargas Álvarez, B. E., & Cuevas Vargas, H. (2012). Diagnóstico de la cultura organizacional en universidades tecnológicas bajo el Modelo de Valores en Competencia.

*Estudios en Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad de Celaya*, 9-29. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Hector-Cuevas-Vargas/publication/282353614\\_Diagnostico\\_de\\_la\\_cultura\\_organizacional\\_en\\_universidades\\_tecnologicas\\_bajo\\_el\\_Modelo\\_de\\_Valores\\_en\\_Compentencia/links/560d7ac308ae6cf68153f578/Diagnostico-de-la-cultura-organi](https://www.researchgate.net/profile/Hector-Cuevas-Vargas/publication/282353614_Diagnostico_de_la_cultura_organizacional_en_universidades_tecnologicas_bajo_el_Modelo_de_Valores_en_Compentencia/links/560d7ac308ae6cf68153f578/Diagnostico-de-la-cultura-organi)

García, F. R. (2005). Cómo debe verse el tema de la Lealtad de las personas a sus organizaciones dentro de la era que ahora conocemos como la era de la globalización. *Revista del centro de Investigación. Universidad La Salle.*, 101-119. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/342/34202308.pdf>

Godinez López, R., Luna Correa, J., & Macias Salinas, S. (2019). La lealtad de los colaboradores en una institución educativa privada de nivel superior caso de estudio Celaya, Guanajuato, México. *Educación*, 259-270. Obtenido de [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2215-26442019000200259&lng=en&nrm=iso&tlng=es](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2215-26442019000200259&lng=en&nrm=iso&tlng=es)

Gómez Díaz , C., & Rodríguez Ortiz, J. (2013). Teorías de la cultura organizacional. *ResearchGate*, 1-26. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/216737064>

Gomez Sanchez , D., Martínez López, E. I., Recio Reyes, R. G., & López Gama, H. (2013). Lealtad, Satisfacción y Rendimiento Académico en los Estudiantes de la UASLP-UAMZM. *Sophia*, 1-17. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5163650>

Groninga, M. (20 de Febrero de 2020). *AskingLot.com*. Obtenido de AskingLot.com: <https://askinglot.com/cules-son-las-creencias-de-la-empresa>

Guerra, L. A. (2015). *La comunicación interpersonal en una empresa de servicios externos en Guatemala. Tesis*. Guatemala: Universidad de San Carlos Guatemala.

- Guillen, D. E. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Scielo*, 1-11. doi:<http://dx.doi.org/10.20511/pyr2019.v7n1.267>
- Gutiérrez, E. J. (2002). *Evaluación de la cultura en la organización de instituciones de educación social. (Tesis)*. Madrid: Universidad de León. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/39132562\\_Evaluacion\\_de\\_la\\_cultura\\_en\\_la\\_organizacion\\_de\\_instituciones\\_de\\_educacion\\_social](https://www.researchgate.net/publication/39132562_Evaluacion_de_la_cultura_en_la_organizacion_de_instituciones_de_educacion_social)
- Gutiérrez, S. K. (2015). *La comunicación interna en las organizaciones. Tesis*. Salamanca: Universidad de Salamanca. Obtenido de [https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/132427/TG\\_KoussGutierrez\\_Comunicaci%F3n.pdf;jsessionid=46A39EA8E5188CB805100FCDC2DAE26D?sequence=1](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/132427/TG_KoussGutierrez_Comunicaci%F3n.pdf;jsessionid=46A39EA8E5188CB805100FCDC2DAE26D?sequence=1)
- Hamui Sutton, A., & Varela Ruiz, M. (2013). La técnica de grupos focales. *Investigación en educación médica*, 55-60. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572013000100009](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000100009)
- Henao, P. S. (2010). *Caracterización de rumores organizacionales a partir de la postura de los jefes de área de la central hidroeléctrica de Caldas S.A. E. S. P.(Tesis)*. Medellín: Universidad San Buenaventura. Obtenido de [http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/297/1/Caracterizacion\\_Rumores\\_Organizacionales\\_Salazar\\_2010.pdf](http://bibliotecadigital.usbcali.edu.co/bitstream/10819/297/1/Caracterizacion_Rumores_Organizacionales_Salazar_2010.pdf)
- Hofstede, G. (2012). Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial. *Valores y Ética para el siglo XXI*, 413-432. Obtenido de [https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/10/Valores-y-%C3%89tica-para-el-siglo-XXI\\_BBVA.pdf](https://www.bbvaopenmind.com/wp-content/uploads/2013/10/Valores-y-%C3%89tica-para-el-siglo-XXI_BBVA.pdf) ed., pág. 647). BVVA.
- Instituto Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia [ISNA]. (19 de Marzo de 2020). Protocolo de medidas sanitarias para la atención de niños, niñas y adolescentes en centros ISNA en el marco la

pandemia COVID-19. San Salvador, San Salvador, El Salvador. Recuperado el 12 de junio de 2021, de file:///C:/Users/Blanca/Downloads/Protocolo\_de\_Medidas\_Sanitarias\_para\_la\_Atencion\_de\_NNA\_en\_el\_Marco\_de\_la\_Pandemia\_COVID-19%20(2).pdf

Instituto Salvadoreño Para el Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia. (26 de mayo de 2021). Instituciones Portal de transparencia. San Salvador, San Salvador, El Salvador. Obtenido de Instituciones Portal de transparencia: <https://www.isna.gob.sv/marco-institucional/>

ISNA. (2008). *Modelo de Gestión Institucional*. San Salvador: Gobierno de El Salvador. Obtenido de file:///C:/Users/Blanca/Downloads/Modelo\_Gesti%C3%B3n\_Institucional%20(5).pdf

ISNA. (2018). Portal de transparencia. *Modelo de gestión institucional*. San Salvador, El Salvador. doi:oogle.com/search?q=modelo+de+gestión+institucional+isna&oq=mode&aqs=chrome.0.69i59j69i57j69i60l3.8028j0j15&sourceid=chrome&ie=UTF-8

ISNA. (2020). *Protocolo de medidas sanitarias para la atención de niñas, niños y adolescentes en centros ISNA en el marco la pandemia Covid-19*. San Salvador: Gobierno de El Salvador. Obtenido de file:///C:/Users/Blanca/Downloads/Protocolo\_de\_Medidas\_Sanitarias\_para\_la\_Atencion\_de\_NNA\_en\_el\_Marco\_de\_la\_Pandemia\_COVID-19%20(3).pdf

Jimenez, A. M. (2007). *La comunicación empresarial en situaciones de crisis*. (tesis). Barcelona: Universidad Autonoma de Barcelona. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/metricas/documentos/TES/78268>

León, J. A. (2015). *Factores que influyen en un proceso de fidelización de los colaboradores de asdesarrollo*. (Tesis). RETALHULEU: Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2015/05/43/Reyes-Jesus.pdf>

- Lévano, A. C. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Dialnet*, 71-78. Obtenido de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-48272007000100009](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-48272007000100009)
- López Estrada, R. E., & Pierre Deslauriers, J. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en trabajo social. *Margen*, 1-19. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3756178>
- Lopez, M. P. (2020). Desafios que impone a la cultura organizacional la organizacion del trabajo derivada de la aparicion de la pandemia COVID 19 en una empresa del sector manufacturero. Medellin, Colombia. Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24149/Marcela\\_Pati%C3%B1oLopez\\_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24149/Marcela_Pati%C3%B1oLopez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- López, M. P. (2020). *Desafios que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia covid 19 en una empresa del factor manufacturero. (Tesis)*. Medellin: Universidad EAFIT. Obtenido de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24149/Marcela\\_Pati%C3%B1oLopez\\_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24149/Marcela_Pati%C3%B1oLopez_2020.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- López, R. G. (2019). La lealtad de los colaboradores en una institución educativa privada de nivel superior caso de estudio Celaya, Guanajuato, Mexico. . *Educación*, 1-12.
- Martínez, A. P. (2009). La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 56-64. Obtenido de [http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842009000200003](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842009000200003)
- Martínez Gómez, E. E., & Balmaceda Jiménez, I. d. (2014). *Procesos organizacionales que inciden en el comportamiento laboral, motivación, cultura y clima. Tesis*. Managua: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA .

- Melián, V. (Junio de 2017). La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad. Obtenido de <https://docplayer.es/61949583-La-cultura-organizacional-y-su-impacto-en-el-rendimiento-de-los-equipos-de-trabajo-el-papel-mediador-del-clima-y-la-reflexividad.html>
- Ministerio de Trabajo y Asuntos sociales de España. (1997). La comunicación escrita en la empresa. *Instituto Nacional de seguridad e higiene en el trabajo*, 1-7. Obtenido de [https://www.insst.es/documents/94886/327166/ntp\\_272.pdf/002f0646-9082-4f86-8922-4ed675cb87f0?version=1.0](https://www.insst.es/documents/94886/327166/ntp_272.pdf/002f0646-9082-4f86-8922-4ed675cb87f0?version=1.0)
- Molina Sabando, L., Briones Véliz, Í., & Arteaga Coello, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de las ciencias*, 498 - 510. Obtenido de <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/275/327>
- Molina, G. M. (2014). *La organización como clave del éxito empresarial (Tesis)*. Zaragoza: UNIR. Obtenido de [https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma\\_Moron\\_Molina\\_B.pdf](https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/2336/Gemma_Moron_Molina_B.pdf)
- Montoya Agudelo, C. A., & Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista científica "visión de futuro"*, 1-20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
- Moreno Cabezas, S. C., Vásques Ochoa, A. M., Gañan Moreno, A., & Orejuela Gómez, J. J. (2020). Funciones psicosociales y consecuencias del chisme en las organizaciones: el caso de un grupo de trabajadores del area de mercado en una empresa de servicios. *Pensando psicología*, 1-27. doi:<https://doi.org/10.16925/2382-3984.2020.02.02>
- Muñoz Guerrero, H. S., Ortiz González, N. P., & Ramirez Lara, C. E. (2010). *El estado de la protección integral de los menores en resguardo, en el Instituto*

*Salvadoreño para el Desarrollo Integral de la Niñez y Adolescencia ISNA, conforme a la convención sobre los derechos del niño.* San Salvador: Universidad de El Salvador. Obtenido de <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/3233/1/EL%20ESTADO%20DE%20LA%20PROTECCI%C3%93N%20INTEGRAL%20DE%20LOS%20MENORES%20EN%20RESGUARDO,%20EN%20EL%20ISNA,%20CONFORME%20A%20LA%20.pdf>

Peiró, J., & Bresó, I. (2012). La comunicación en las organizaciones: Una aproximación desde el modelo de análisis multifacético para la gestión y la intervención organizacional (modelo amigo). *Persona*, 41-70. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1471/147125259003.pdf>

Peralta Gómez , M. C., Santofimio, A. M., & Segura, V. (2007). El compromiso laboral: discursos en la organización. *Psicología desde el Caribe*, 81- 109.

Pérez Martínez, A., Naranjo Pérez, R., & Roque Doval, Y. (2009). La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de los nuevos retos. *Tecnología en marcha*, 56-64.

Pérez Peña, A. V., & Montes Cogollo, M. M. (2016). *Condiciones Laborales de los trabajadores de la carcel las Mercedes de Montería.* Tesis. Córdoba, Colombia: Universidad de Córdoba. doi:DOI <https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstream/handle/ucordoba/865/TRABAJO%20DE%20GRADO%20FINAL%20PARA%20IMPRIMIR.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Peyró, C. F. (2008). La importancia de la comunicación no verbal en la configuración de la imagen corporativa. *Revista de comunicación y tecnologías emergentes*, 1-20. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/5525/552556591004.pdf>

Pinedo González, R. (2008). *Características psicosociales, calidad de vida y necesidades de las personas que ejercen prostitución.* Universidad de Salamanca: Tesis Doctoral. Obtenido de

[https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/22536/DPEE\\_Caracteristicas%20psicosociales%20calidad%20de%20vida.pdf?sequence=1](https://gredos.usal.es/bitstream/handle/10366/22536/DPEE_Caracteristicas%20psicosociales%20calidad%20de%20vida.pdf?sequence=1)

Prieto, L. (2016). *La importancia de las relaciones laborales para la eficiencia laboral (Tesis)*. Buenos Aires: UAI.

Junta de Vigilancia de la Profesión en Psicología. (2021). *Código de Ética para el Ejercicio de la Profesión de Psicología en El Salvador*. San Salvador. <http://cssp.gob.sv/wp-content/uploads/2017/05/C%C3%93DIGO-DE-%C3%89TICA-ACTUALIZADO.pdf>

Punina, A. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, 61-73. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/5116/511653788007/511653788007.pdf>

Raineri, A. (1998). Creencia y cambio organizacional en los sectores público y privado. *Estudios Públicos*, 201-229. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/255635139\\_CREENCIAS\\_Y\\_CAMBIO\\_ORGANIZACIONAL\\_EN\\_LOS\\_SECTORES\\_PUBLICO\\_Y\\_PRIVADO](https://www.researchgate.net/publication/255635139_CREENCIAS_Y_CAMBIO_ORGANIZACIONAL_EN_LOS_SECTORES_PUBLICO_Y_PRIVADO)

Ramirez, R. B. (Septiembre de 2009). *Diagnostico del clima organizacional en una empresa de telecomunicaciones de El Salvador: punto de partida para la propuesta de un programa de motivación para el personal. Tesis*. Nuevo Cuscatlan, El Salvador: Universidad Dr. José Matías Delgado. Recuperado el 28 de Mayo de 2021, de <https://webquery.ujmd.edu.sv/siab/bvirtual/BIBLIOTECA%20VIRTUAL/TESIS/03/MPO/ADVD0001155.pdf>

Ramos Reyes, W. D., Paredes Sandoval, M., Teran Andrade, P. E., & Lema Lliguicota, L. F. (2017). *Comunicación organizacional*. Guayaquil: Grupo Compás. Obtenido de <http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Pearson educación. Obtenido de

[https://www.academia.edu/42008048/Comportamiento\\_Organizacional\\_15a\\_Edicio\\_n\\_Stephen\\_P\\_Robbins\\_and\\_Timothy\\_A\\_Judge](https://www.academia.edu/42008048/Comportamiento_Organizacional_15a_Edicio_n_Stephen_P_Robbins_and_Timothy_A_Judge)

Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson educación. Obtenido de [https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod\\_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-\\_nodrm.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf)

Robles León, P., Alabart Pino, Y., & Rodríguez Caguana, T. H. (2016). La cultura organizacional y su influencia en el comportamiento innovador de la empresa pública de parques Urbanos y espacios públicos de la provincia de Guayas. *Revista científica de comunicación*, 76-91. Obtenido de [file:///C:/Users/Blanca/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalYSuInfluenciaEnElComportami-5896224%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Blanca/Downloads/Dialnet-LaCulturaOrganizacionalYSuInfluenciaEnElComportami-5896224%20(2).pdf)

Rodriguez, L. A. (27 de febrero de 2012). La cultura organizacional. Santo Domingo, Santo Domingo, Republica Dominicana. Recuperado el 9 de junio de 2021, de <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciama Marcos/2012/02/27/la-cultura-organizacional/>

Ross, M., Crisp, B., Månsson, S.-A., & Hawkes, S. (2012). Occupational health and safety among commercial sex workers. *Scand J Work Environ Health*, 38(2), 105-119. doi:10.5271/sjweh.3184

Sánchez Ancha, Y., Gonzalez Mesa, F. J., Molina Mérida, O., & Guil García, M. (2011). *Guía para la elaboración de protocolos*. Málaga: Biblioteca Lascasas. Obtenido de <http://www.index-f.com/lascasas/documentos/lc0565.pdf>

Sanhueza, G., & Pérez, F. (2019). Explorando "el desempeño moral" en cárceles Chilenas y su potencial en la reinserción. *Revista Mexicana de ciencias políticas y Sociales*, 83-110.

Soria Romo, R., & Pérez Esparza, A. (2008). Importancia de la comunicación organizacional como factor de efectividad organizacional: el caso

comparativo de tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco. Obtenido de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/docs/62.pdf>

Suárez, G. F. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador (Tesis)*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacional.pdf>

Suárez, G. F. (2014). *Estudio descriptivo de la cultura organizacional de los colaboradores de la unidad de negocio de Supply Chain Guayaquil de Nestle Ecuador(Tesis)* . Guayaquil, Ecuador: Universidad de Guayaquil. Recuperado el 29 de Mayo de 2021, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/6287/1/Tesis%20Cultura%20organizacional.pdf>

Taylor, S. J., & Bogdan, R. (2002). *Introducción a los métodos cualitativos*. Barcelona: Paidós.

TECHEDGE. (septiembre de 2020). La cultura organizacional frente a la pandemia. Obtenido de falta

Tejada Tayabas, J. M., & Arias Galicia, F. (2005). Prácticas organizacionales y el compromiso de los trabajadores hacia la organización. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 295-309.

Tejada, C. M. (2014). *Análisis de la cultura organizacional empresarial y su mediación en las acciones formativas. Tesis*. Sevilla: Pablo de Olavide.

Terán Varela, O. E., & Lorenzo Irlanda, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral y la productividad de los trabajadores administrativos en instituciones de educación superior. *Omnia*, 96-110. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73718406007.pdf>

Traverso Holguín, P. A., Willians Flores, B. G., & Palacios Bauz, I. D. (2017). *La comunicación efectiva como elemento de éxito en los negocios*. Samborondón: ECOTEC. Obtenido de

<https://www.ecotec.edu.ec/content/uploads/investigacion/libros/comunicacion-efectiva.pdf>

Troncoso, A. M. (2014). *La Cultura Organizacional como herramienta para mantener un Clima Organizacional y un Desempeño Laboral óptimo frente a los cambios del entorno*. Obtenido de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11448/La%20CO%20como%20Herramienta%20para%20un%20Clima%20Laboral.pdf?sequence=1>

Vasquez, M. (2009). *La cultura organizacional presente en DAYCO TELECOM, C.A.: una estrategia para el fortalecimiento del estilo DAYCOHOST a travez de su liderazgo gerencial. (Tesis)*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello. Obtenido de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7656.pdf>

Velásques de Naime, Y., Rodríguez Monroy, C., & Guaita, W. (2012). Los valores organizacionales: referencia para la evaluación de la productividad. *XVI Congreso de Ingeniería de Organización* (págs. 840-846). Guayana: Vigo. Obtenido de [http://oa.upm.es/19402/1/INVE\\_MEM\\_2012\\_139916.pdf](http://oa.upm.es/19402/1/INVE_MEM_2012_139916.pdf)

Vergara, M. E. (2017). Los manuales de procedimientos como herramientas de control interno de una organización. *Universidad y sociedad*, 1-4. Obtenido de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000300038](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000300038)

Vivanco Florido, J. S., & Franco Zesaty, R. (2002). *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes*. Mexico: UNAM. Obtenido de <file:///F:/modelos%20de%20cultura.pdf>

•

## **ANEXOS.**

### **ANEXO A. Guía de entrevista enfocada.**

**Universidad Pedagógica “Dr. Luis Alonso Aparicio”**

**Maestría Gerencia del talento Humano**

**Guía de entrevista enfocada**

Buenos días/tardes. Mi nombre es Cecilia Beatriz Alas Vivas, soy egresada de la maestría de gerencia del talento humano de la universidad Pedagógica, y me encuentro realizando el trabajo de tesis el cual tiene como objetivo analizar la cultura organizacional del Centro de Integración Social de Ilobasco, ISNA y cómo afecta al comportamiento laboral en tiempo de pandemia COVID-19. Por ello, quiero realizar una entrevista la cual si usted me autoriza grabaré para poder recopilar la valiosa información que nos proporcionará.

Por favor, siéntase cómodo/a de decir lo que realmente piensa ya que no hay respuestas buenas ni malas, simplemente opiniones diferentes que nos interesan conocer.

Esta entrevista va a durar aproximadamente una hora. La información que usted nos dé será confidencial. Si alguna pregunta le incomoda puede no responderla y puede abandonar la entrevista cuando usted lo desee, pero le pedimos que trate de explicarnos todo lo que se le pregunte.

¿Le gustaría que le aclaremos algo antes de comenzar?

Sin más, comencemos a hablar acerca de su experiencia.

#### **Guía de preguntas**

1. ¿Podría explicarme de que han sido las capacitaciones que la institución le ha brindado, en los últimos dos años?
2. ¿Podría profundizar explicando como conoció los valores institucionales?
3. ¿Podría explicar cómo conoció las normas institucionales?
4. ¿Podría explicar cómo conoció las metas institucionales?
5. ¿Podría explicarme cuáles son sus funciones dentro de la institución?
6. ¿Podría explicar los objetivos institucionales?

7. ¿Podrían explicar cómo adecua su trabajo para alcanzar los objetivos institucionales?
8. ¿Podría explicar cuáles son los valores de la institución?
9. ¿Podría explicar cómo pone en práctica los valores de la institución?
10. ¿Podría explicar cuáles son las formas en que su jefe inmediato se comunica con usted?
11. ¿Podría explicar cuál es la forma de comunicación con sus compañeros?
12. ¿Podría explicar si se dan rumores o chismes como forma de comunicación dentro de la institución?
13. ¿Podría explicar cómo valora la comunicación institucional?
14. ¿Podría explicar cómo se siente respecto a la comunicación verbal con su jefe inmediato?
15. ¿Podría explicar cómo se siente respecto a la comunicación escrita con su jefe inmediato?
16. ¿Podría explicar cómo se siente con los rumores o chismes dentro de la institución?
17. ¿Explique cómo valora la relación laboral que tiene con la institución para la que trabaja?
18. ¿Explique cuál es su experiencia de relación laboral con su jefe inmediato?
19. ¿Comente que mecanismos utiliza para alcanzar los objetivos propuestos por la institución?
20. ¿Explique cuáles son sus motivaciones para lograr los objetivos del Centro de Integración Social?
21. ¿Explique cuáles son sus motivaciones para lograr los objetivos del centro integración social?

22. ¿Qué mecanismos o herramientas valora que son necesarios para cumplir con los objetivos del centro de integración social?

## ANEXO B. Cuadros de coherencia de la investigación

### Matrices de coherencia de la investigación

Objetivo	Variables o categorías	Definición conceptual de cada variable o cada categoría	Unidades de análisis Son los diferentes elementos de la definición de la variable o categoría que se buscaran para obtener información	Que preguntas si es encuesta o entrevista o acciones se harán si es otra forma de recolección de datos	Cómo se recogerán los datos Técnica de recolección	Fuente de donde o de quien se recolectará la información
<b>Objetivo específico 1</b>  <b>Describir la cultura organizacional y comportamiento laboral, respecto a la práctica de creencias y valores institucionales de los empleados del Centro de Integración Social de Ilobasco, ISNA en tiempo de pandemia COVID-19.</b>	Categoría 1, objetivo 1  Cultura organizacional y practicas o comportamient o laboral, respecto a la práctica de creencias y valores de los empleados	Cultura organizacional es el conjunto de prácticas o comportamientos, creencias y valores que forman identidad, compromiso y sentido de pertenencia en los miembros de la organización. (Punina, 2016).	<b>Unidades de análisis 1, categoría 1, objetivo 1</b>  <b>Prácticas organizacionales de los y las empleadas</b>  Las prácticas organizacionales son elementos que utiliza una organización para que los empleados conozcan sus valores, normas y metas; son instrumentos y constituyen las apreciaciones acerca del énfasis que pone la organización en sus principios, además, cumplen la función de señalar, comunicar y reforzar aquellos aspectos que la institución espera de los empleados (Tejada & Arias, 2005).	1.Podría explicarme de que han sido las capacitaciones que la institución le ha brindado en los últimos dos años  2.Podría explicar cómo conoció los valores institucionales  3.Podría explicar cómo conoció las normas institucionales  4.Podría explicar cómo conoció los metas institucionales	Entrevista enfocada	Directora  Equipo técnico  Orientadores
			<b>Unidades de análisis 2, categoría 1 objetivo 1</b>  <b>Creencias de los empleados</b>	5.Podría explicarme cuáles son sus funciones dentro de la institución		

Objetivo	Variables o categorías	Definición conceptual de cada variable o cada categoría	Unidades de análisis Son los diferentes elementos de la definición de la variable o categoría que se buscaran para obtener información	Que preguntas si es encuesta o entrevista o acciones se harán si es otra forma de recolección de datos	Cómo se recogerán los datos Técnica de recolección	Fuente de donde o de quien se recolectará la información
			<p>Es la guía de la conducta humana en sintonía con las necesidades del quehacer institucional, delimitando y orientando las acciones operativas y sociales dentro de la organización. Por ejemplo, normas, formas de hacer las cosas, otros (Raineri, 1998).</p> <p>En este sentido, las creencias permiten que los empleados identifiquen, evalúen, asignen importancia y adecuen su comportamiento para alcanzar los objetivos organizacionales (Raineri, 1998).</p>	<p>6.Podrían explicar los objetivos institucionales</p> <p>7.Podrían explicar cómo adecua su trabajo para alcanzar los objetivos institucionales.</p> <p>8.¿Podría explicar cómo adecua su trabajo en las nuevas condiciones de pandemia COVID-19 para para alcanzar los objetivos institucionales?</p>		<p>Directora</p> <p>Equipo técnico</p> <p>Orientadores</p>
			<p><b>Unidades de análisis 3, categoría 1 objetivo 1</b></p> <p><b>Valores institucionales de los empleados</b></p> <p>Se entiende por valores institucionales a los principios que determinan las formas de pensar y actuar que se consideran correctas sirviendo como punto de referencia para evaluar los</p>	<p>9.Podría explicar cuáles son los valores de la institución</p> <p>10.Podría explicar cómo pone en práctica los valores de la institución</p>	<p>Entrevista enfocada</p>	<p>Directora</p> <p>Equipo técnico</p> <p>Orientadores</p>

Objetivo	Variables o categorías	Definición conceptual de cada variable o cada categoría	<b>Unidades de análisis</b> Son los diferentes elementos de la definición de la variable o categoría que se buscaran para obtener información	<b>Que preguntas si es encuesta o entrevista o acciones se harán si es otra forma de recolección de datos</b>	<b>Cómo se recogerán los datos</b> <b>Técnica de recolección</b>	<b>Fuente de donde o de quien se recolectará la información</b>
			comportamientos en la institución (Garay, 2009)			

Objetivo	Variables o categorías	Definición conceptual de cada variable o cada categoría	Unidades de análisis Son los diferentes elementos de la definición de la variable o categoría que se buscaran para obtener información	Que preguntas si es encuesta o entrevista o acciones se harán si es otra forma de recolección de datos	Cómo se recogerán los datos Técnica de recolección	Fuente de donde o de quien se recolectará la información
<p>Objetivo específico 2</p> <p>Identificar la forma de comunicación institucional y la reacción de los empleados del Centro de Integración Social de Ilobasco, ISNA en tiempo de pandemia COVID-19.</p>	<p>Categoría 2 objetivo 2</p> <p>Forma de comunicación institucional y la reacción de los empleados</p>	<p><b>Comunicación institucional</b></p> <p>La comunicación es la forma de transferir la información o significado de una persona a otra, dentro de una institución, Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas (Chiavenato, 2007).</p>	<p><b>Indicador o Unidades de análisis 1 categoría 2 objetivo 2</b></p> <p><i>Formas de transferir la información en la Institución.</i></p> <p>La información dentro de las organizaciones se puede dar en forma verbal y no verbal, siempre y cuando se esté atento a recibir el mensaje enviado por el emisor. Esto ocurre entre empleados, uno a uno, o uno hacia varios (Guerra, 2015)</p> <p><b>Indicador o Unidades de análisis 2 categoría 2 objetivo 2</b></p> <p><i>Reacciones de los empleados ante las diferentes formas de comunicación</i></p> <p>Son los cambios de conducta o comportamiento del empleado como consecuencia de la trasmisión del</p>	<p>11.Podría explicar cuáles son las formas en que su jefe inmediato se comunica con Ud.</p> <p>12.Podría explicar cuál es la forma de comunicación con sus compañeros</p> <p>13.Podría explicar si se dan rumores o chismes como forma de comunicación dentro de la institución</p> <p>14.Podría explicar cómo valora la comunicación institucional</p>	<p>Entrevista enfocada</p>	<p>Jefatura</p> <p>Equipo técnico</p> <p>Orientadores</p>
				<p>15. Podría explicar cómo se siente respecto a la comunicación verbal con su jefe inmediato.</p>		<p>Jefatura</p> <p>Equipo técnico</p>

Objetivo	VARIABLES o categorías	Definición conceptual de cada variable o cada categoría	Unidades de análisis Son los diferentes elementos de la definición de la variable o categoría que se buscarán para obtener información	Que preguntas si es encuesta o entrevista o acciones se harán si es otra forma de recolección de datos	Cómo se recogerán los datos Técnica de recolección	Fuente de donde o de quien se recolectará la información
			mensaje (Jiménez, 2007).	16.Podría explicar cómo se siente respecto a la comunicación escrita con su jefe inmediato.  17.Podría explicar cómo se siente con los rumores o chismes dentro de la institución.		Orientadores

Objetivo	VARIABLES o categorías	Definición conceptual de cada variable o cada categoría	Indicadores Son los diferentes elementos de la definición de la variable o categoría que se buscarán para obtener información	Que preguntas si es encuesta o entrevista o acciones se harán si es otra forma de recolección de datos	Cómo se recogerán los datos Técnicas de recolección de datos	Fuente de donde o de quien se recolectará la información
Objetivo específico 3  Explicar el compromiso	Categoría 3, objetivo 3  Compromiso laboral con respecto a la práctica de normas, protocolos y	El compromiso laboral se encuentra estrechamente relacionada con la lealtad a la institución y esforzarse por	Indicador o unidad de análisis 1, Categoría 3, objetivo 3 <b>Lealtad a la institución</b> La lealtad de los	18.Explique cómo valora la relación laboral que tiene	Entrevista enfocada	Jefatura  Equipo técnico  Orientadores

<p>laboral con respecto a la práctica de normas, protocolos y procedimientos institucionales de los empleados del Centro de inserción Social de Ilobasco, ISNA en tiempo de pandemia COVID-19.</p>	<p>procedimientos.</p>	<p>cumplir con los objetivos, normas, protocolos y procedimientos (Peralta Gómez, Santofimio, &amp; Segura, 2007).</p>	<p>empleados consiste en el vínculo con los jefes y el cumplimiento de sus instrucciones y se relaciona con el comportamiento que se espera de un empleado con principios morales (Godinez López, Luna Correa, &amp; Macias Salinas, 2019).</p> <p><b>Unidad de análisis 2, categoría 3, objetivo 3</b></p> <p>Esfuerzo por cumplir con los objetivos, normas, protocolos y procedimientos.</p>	<p>con la institución para la que trabaja.</p> <p>19. Explique cuál es su experiencia de relación laboral con su jefe inmediato.</p>	
				<p>20. ¿Podría comentar que mecanismo utiliza para alcanzar los objetivos propuestos por la institución?</p>	Entrevista enfocada
				<p>21. ¿Explique cuáles son sus motivaciones para lograr los objetivos del centro integración social?</p> <p>22. ¿Qué mecanismos o herramientas valora que son necesarios para cumplir con los objetivos del centro de integración social?</p>	

## **ANEXO C. Consentimiento informado de entrevista enfocada.**

**Consentimiento informado para los colaboradores del Centro de Integración Social, Ilobasco que participaran en la realización de la entrevista enfocada.**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA**

**ESCUELA DE POSGRADOS**

### **La cultura organizacional en tiempos de COVID-19 y su influencia en el comportamiento laboral**

La presente investigación está siendo realizada por Cecilia Beatriz Alas Vivas, bajo la supervisión de la asesora doctora Ana Carolina Paz Narváez. El estudio tiene como objetivo analizar la cultura organizacional del Centro de Integración Social de Ilobasco, ISNA y cómo afecta al comportamiento laboral en tiempo de pandemia COVID-19.

Esta investigación consistirá en que usted participe en una entrevista enfocada. La participación en ella le tomará aproximadamente 45 minutos. Las preguntas a responder abordarán aspectos relacionados a capacitaciones, valores y normas institucionales. No se pedirá identificación personal (como número de DUI, número de teléfono, dirección u otros).

Las respuestas otorgadas por los y las participantes serán grabadas en un audio, con el fin de estudiarlas posteriormente. Toda la información que brinden durante este estudio se resguardará de forma anónima y confidencial. No podrá ser utilizada con otros propósitos fuera de la investigación. Solamente la investigadora y asesora podrá tener acceso a sus respuestas individuales y directas, las cuales serán eliminadas, una vez finalice la investigación, a fin de que sus respuestas individuales no puedan ser identificadas. Los resultados de la investigación se expondrán de tal manera que sus respuestas individuales no puedan ser identificadas.

La participación es voluntaria y libre. Si durante el estudio un participante no desea continuar participando por algún motivo, podrá detenerse en cualquier momento. Esto no derivará en efectos negativos para la o el colaborador, y tampoco afectará su relación con la investigadora, por lo cual la participación es totalmente voluntaria. Puede realizar cualquier consulta que tenga a la investigadora durante el estudio. Su colaboración en esta investigación es valiosa, pues las respuestas de las y los empleados nos ayudarán a comprender de mejor manera lo que sienten ellos y ellas para poder lograr los objetivos de estudio. Si tiene alguna pregunta o desea más información sobre esta investigación, puede comunicarse con *Cecilia* Beatriz Alas Vivas, al correo [cecilia.alas55837@uped.edu.sv](mailto:cecilia.alas55837@uped.edu.sv)

Si ha decidido participar, lea el siguiente párrafo y complete a continuación:

Yo \_\_\_\_\_ he leído este documento. He sido informado sobre en qué consiste la participación en esta entrevista y que mis respuestas se resguardarán de forma anónima y confidencial. Comprendo que la participación es voluntaria y que la información que se proporcione será de utilidad para este estudio únicamente. He tenido la oportunidad de clarificar todas mis preguntas e inquietudes. Tomando esto en consideración y de forma voluntaria, yo:

\_\_\_\_\_ Doy mi consentimiento informado y acepto participar en este estudio de investigación.

Firma: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

**Anexo D. validación de contenido por jueces**



**ESCUELA DE POSGRADOS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

**LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS  
DE COVID-19 Y SU INFLUENCIA EN EL  
COMPORTAMIENTO LABORAL EN LOS  
EMPLEADOS DEL CENTRO PARA LA INSERCIÓN  
SOCIAL DE ILOBASCO DE MAYO 2021 A  
NOVIEMBRE 2021**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE MAESTRIA  
EN  
GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

AUTOR: LICDA. CECILIA BEATRIZ ALAS VIVAS

ASESORA: DRA. ANA CAROLINA PAZ NARVAEZ

### **Validez de contenido por juicio de expertos**

En el presente documento encontrará la pregunta de investigación y objetivo general que orientan nuestro proyecto de tesis titulado “La cultura organizacional en tiempos de covid-19 y su influencia en el comportamiento laboral en los empleados del centro para la inserción social de Ilobasco de mayo 2021 a noviembre 2021”.

Después, presentamos las tres tablas de coherencia donde se muestran los objetivos específicos de la investigación, sus respectivas categorías y unidades de análisis, junto con los medios a través de los cuales se pretenden indagar sobre las mismas.

Posteriormente, observará la explicación del método que solicitamos que emplee para evaluar el contenido de las preguntas sugeridas para la guía de entrevista enfocada y la guía de discusión de grupo focal.

Por último, encontrará dos tablas que, respectivamente, contienen el listado de preguntas para la entrevista enfocada y el grupo focal. Ambas poseen las indicaciones para su llenado.

#### **I) Pregunta de investigación:**

¿Cómo ha sido el comportamiento de los colaboradores respecto la cultura organizacional en tiempos de Covid-19?

#### **II) Objetivo general:**

Analizar la cultura organizacional del Centro de Integración Social de Ilobasco, ISNA y cómo se desarrolló el comportamiento laboral de los colaboradores en tiempo de pandemia COVID-19.

#### **III) Objetivos específicos:**

Describir la cultura organizacional y comportamiento laboral, respecto a práctica de creencias y valores de los empleados del Centro de Integración Social de Ilobasco, ISNA en tiempo de pandemia COVID-19.

Identificar la forma de comunicación institucional y la reacción de los empleados del Centro de Integración Social de Ilobasco, ISNA en tiempo de pandemia COVID-19.

Explicar el compromiso laboral con respecto a la práctica de normas, protocolos y procedimientos institucionales de los empleados del Centro de Integración Social de Ilobasco, ISNA en tiempo de pandemia COVID-19

a) Formato de validación

Basándose en las categorías de Escobar-Pérez y Cuervo-Martínez (2008) se utiliza la siguiente plantilla para obtener la validez de contenido del instrumento. Estas son: (a) suficiencia, (b) claridad, (c) coherencia y (d) relevancia. Las categorías podrán ser evaluadas en una escala del 1 al 4 según las preguntas cumplan con los indicadores designados. A excepción de la categoría suficiencia, todas las categorías se aplican a las preguntas de forma individual. Esta categoría (suficiencia) se aplica a las preguntas en conjunto que indagan sobre un determinado objetivo específico de la investigación (Galicia et al., (2017).

Categoría	Indicadores
<p><b>Suficiencia</b></p> <p>Las preguntas seleccionadas para una dimensión bastan para indagar sobre la misma.</p>	<p>(1) El conjunto de preguntas es insuficiente para indagar sobre la dimensión</p> <p>(2) El conjunto de preguntas indaga aspectos de la dimensión, pero no abarcan su totalidad.</p> <p>(3) Las preguntas indagan la dimensión, pero es necesario agregar preguntas adicionales para su complemento.</p> <p>(4) El conjunto de preguntas son suficientes para indagar sobre la dimensión a la que pertenecen.</p>
<p><b>Claridad</b></p> <p>La pregunta es de fácil comprensión tanto a nivel sintáctico como semántico.</p>	<p>(1) La pregunta no se entiende con claridad</p> <p>(2) Es necesario modificar/reestructurar la redacción de la pregunta para que sea comprensible</p> <p>(3) Es preciso modificar palabras específicas para que la pregunta sea clara</p> <p>(4) La pregunta es clara a nivel semántico y sintáctico</p>
<p><b>Coherencia</b></p> <p>Existe una relación lógica entre la pregunta y la categoría que explora.</p>	<p>(1) La pregunta no está relacionada con la dimensión</p> <p>(2) La relación de la pregunta con la dimensión es tangencial</p> <p>(3) Hay una moderada relación entre la pregunta y la dimensión que mide</p> <p>(4) Existe una relación clara entre la pregunta y la dimensión que mide</p>
<p><b>Relevancia</b></p> <p>La inclusión de la pregunta es importante y por tanto debe</p>	<p>(1) Se puede eliminar la pregunta sin que afecte al instrumento</p> <p>(2) Hay relevancia en la pregunta, pero ya existe otro que indaga</p>

formar parte del instrumento.	sobre lo mismo de mejor manera (3) La pregunta es relativamente importante (4) La pregunta debe incluirse por su relevancia
-------------------------------	---

**b) Matrices de validación de contenido.** Para evaluar las matrices de validez de contenido se debe de tener en cuenta lo siguiente:

- En cada casilla de la columna llamada “*Preguntas*”, se encuentra la pregunta referida a cada categoría y unidad de análisis. Tomar en cuenta que aquellas preguntas que se ocupen para el grupo focal, se escribirán en plural en el instrumento final.
- Luego, deberá de establecer un puntaje (del 1 al 4) para cada pregunta seleccionada, respondiendo a las categorías de “*Claridad*”, “*Coherencia*”, “*Relevancia*” y “*Suficiencia*” y **siguiendo las instrucciones señaladas en la tabla anterior**, llamada “*Formato de validación*”.
- Una vez puntuadas las preguntas, **puede agregar las observaciones que considere necesarias** en la columna de “*Observaciones*”.

**1) Matriz de validez de contenido de la entrevista enfocada y grupo focal**

N°	Preguntas	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
	<b>Categoría: Cultura organizacional y practicas o comportamiento laboral, respecto a la práctica de creencias y valores de los empleados</b>	Puntaje	Puntaje	Puntaje	
	<b>Unidad de análisis: Prácticas organizacionales de los y las empleadas</b>				
1	¿Podría explicar de que han sido las capacitaciones que la institución le ha brindado?				
2	¿Podría explicar cómo conoció los valores institucionales?				

3	¿Podría decirme cómo conoció las normas institucionales?				
4	¿Podría explicar cómo conoció las metas institucionales?				
	<b>Suficiencia:</b> Las preguntas seleccionadas para una dimensión bastan para indagar sobre la misma				
	<b>Unidad de análisis: Creencias de los empleados</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones</b>
5	¿Me podría explicar cuáles son sus funciones dentro de la institución?				
6	¿Podría explicar los objetivos institucionales?				
7	¿Me podría explicar cómo adecua su trabajo para alcanzar los objetivos institucionales?				
	<b>Suficiencia:</b> Las preguntas seleccionadas para una dimensión bastan para indagar sobre la misma				
	<b>Unidad de análisis: Valores institucionales de los empleados</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones</b>
8	¿Me podría explicar cuáles son los valores de la institución?				
9	¿Podría explicar cómo pone en práctica los valores de la institución?				

	<b>Suficiencia:</b> Las preguntas seleccionadas para una dimensión bastan para indagar sobre la misma	
--	---	--

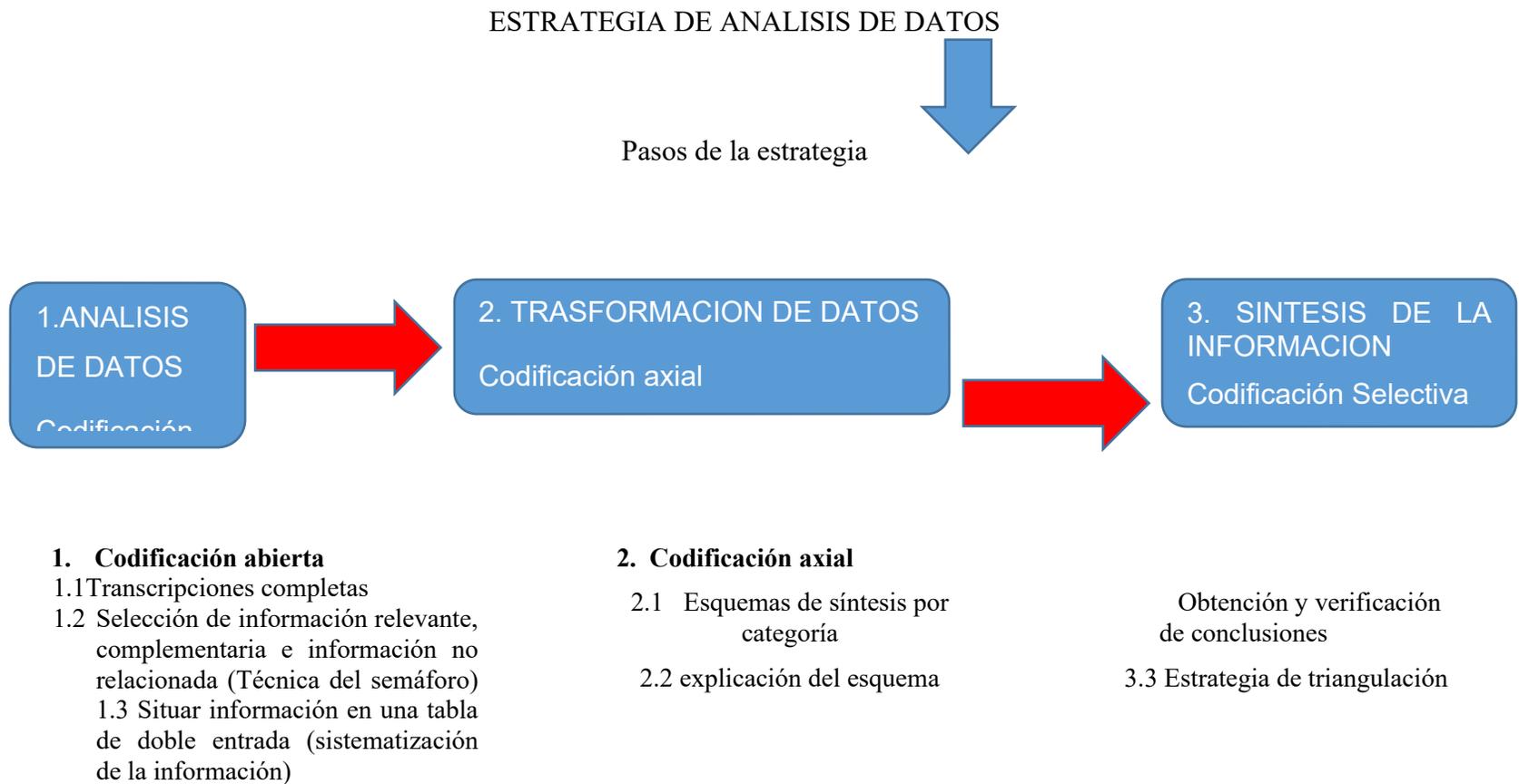
N°	Preguntas	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
	<b>Categoría: Forma de comunicación institucional y la reacción de los empleados</b>	Puntaje	Puntaje	Puntaje	
	<b>Unidad de análisis: Formas de transferir la información en la Institución.</b>				
10	¿Podría explicar cuáles son las formas en que su jefe inmediato se comunica con usted?				
11	¿Podría contar cuál es la forma de comunicación con sus compañeros?				
12	¿Podría explicar si se dan rumores o chismes como forma de comunicación dentro de la institución?				
13	¿Podría explicar cómo valora la comunicación institucional?				
	<b>Suficiencia:</b> Las preguntas seleccionadas para una dimensión bastan para indagar sobre la misma				
	<b>Unidad de análisis: Reacciones de los empleados antes las diferentes formas de comunicación</b>	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones

14	¿Podría explicar cómo se siente respecto a la comunicación verbal con su jefe inmediato?				
15	¿Podría explicar cómo se siente respecto a la comunicación escrita con su jefe inmediato?				
16	¿Podría explicar cómo se siente con los rumores o chismes dentro de la institución?				
<b>Suficiencia:</b> Las preguntas seleccionadas para una dimensión bastan para indagar sobre la misma					

N°	Preguntas	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
	<b>Categoría: Compromiso laboral con respecto a la práctica de normas, protocolos y procedimientos.</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Puntaje</b>	
	<b>Unidad de análisis: Lealtad a la institución</b>				
17	¿Explique cómo valora la relación laboral que tiene con la institución para la que trabaja?				
18	¿Explique cuál es su experiencia de relación laboral con su jefe inmediato?				
<b>Suficiencia:</b> Las preguntas seleccionadas para una dimensión bastan para indagar sobre la misma					

	<b>Unidad de análisis: Esfuerzo por cumplir con los objetivos, normas, protocolos y procedimientos</b>	<b>Claridad</b>	<b>Coherencia</b>	<b>Relevancia</b>	<b>Observaciones</b>
19	¿Podría comentar que mecanismos utiliza para alcanzar los objetivos propuestos por la institución?				
20	¿Explique cuáles son sus motivaciones para lograr los objetivos del Centro de Integración Social?				
	<b>Suficiencia: Las preguntas seleccionadas para una dimensión bastan para indagar sobre la misma</b>				

## Anexo F. Esquema de análisis de datos



1.4 Análisis por categoría, por  
unidad de análisis y por pregunta.

**1.5** Análisis de la información  
sistematizada