



UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE AUDITORÍA
CARRERA DE INGENIERÍA EN INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

**ANÁLISIS DE LOS FACTORES CULTURALES PRESENTES EN LA
ADAPTACIÓN DE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES
PROVOCADOS POR EL COVID-19 EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA
INFORMACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN**

SEBASTIAN ANTONIO CAICA BUSTAMANTE
MARCELO ANTONIO CARREÑO SANTIS

Profesora Guía: Rosemary Ríos Orrego
Valparaíso, diciembre, 2021

AGRADECIMIENTOS

En primera instancia dar gracias a nuestras familias al brindarnos todo su apoyo incondicional durante la etapa universitaria, principalmente, en el desarrollo de nuestro proyecto de tesis el cual es un proceso relevante para nuestro crecimiento profesional, marcando un hito importante en nuestras vidas que no podríamos haberlo alcanzado sin el soporte entregado por ellos.

A nuestros amigos por su apoyo emocional al escuchar y entender la importante etapa universitaria en nuestra vida.

Finalmente, agradecer al cuerpo docente, en especial a nuestra profesora guía, Rosemary Ríos, y también a la profesora del ramo, María Angelica Piñones, por su gran disposición y apoyo entregado a lo largo de este proceso.

¡Muchas gracias a todos!

(Sebastián Caica Bustamante & Marcelo Carreño Santis)

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	7
ABSTRACT	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPÍTULO I: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN LA ADAPTACIÓN DE LOS TRABAJADORES FRENTE A CRISIS.	12
1.1 CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12
1.2 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	13
1.3 DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
1.4 CRISIS Y COMO AFECTAN EN LAS ORGANIZACIONES.....	16
1.5 ADAPTACIÓN DE LOS TRABAJADORES FRENTE A CRISIS	19
1.6 DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CULTURALES INCIDENTES EN LA ADAPTACIÓN DE LOS TRABAJADORES	21
CAPÍTULO II: GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.	23
2.1 CONCEPTO DE GESTIÓN DEL CAMBIO	23
2.2 GESTIÓN DEL CAMBIO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	25
2.3 INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN CHILE	26
2.3.1 CONTEXTO HISTÓRICO	26
2.3.2 ÁREA COMERCIAL.....	27
2.4 CAMBIOS ORGANIZACIONALES PROVOCADOS POR LA CRISIS SANITARIA EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN CHILE	28
2.4.1 CONSECUENCIAS EN CIFRAS DE LOS EFECTOS DE LA CRISIS SANITARIA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ	29
2.4.2 MEDIDAS ORGANIZACIONALES PARA ENFRENTAR LOS EFECTOS DE LA CRISIS SANITARIA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ	30
CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN	32
3.1. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN.....	32
3.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	32

3.3. ENFOQUE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	33
3.4. TRABAJO DE CAMPO.....	34
3.4.1. MUESTRA	34
3.4.2. TECNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	35
3.5. ANÁLISIS DE DATOS.....	35
3.6. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	37
CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS	39
4.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS ENCUESTADOS	39
4.2 NIVEL DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR COLABORADORES.....	41
4.3 NIVEL DE ADAPTACIÓN PERCIBIDO POR LOS COLABORADORES	42
4.4 RELACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE ADAPTACIÓN CON FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	45
4.4.1 FACTOR VALORES CON PERCEPCIÓN DE ADAPTACIÓN.....	46
4.4.2 FACTOR CREENCIAS CON PERCEPCIÓN DE ADAPTACIÓN.....	48
4.4.3 FACTOR CLIMA CON PERCEPCIÓN DE ADAPTACIÓN	49
4.4.4 FACTOR DE NORMAS CON PERCEPCIÓN DE ADAPTACIÓN.....	50
4.4.5 FACTOR DE SÍMBOLOS CON PERCEPCIÓN DE ADAPTACIÓN.....	51
4.4.6 FACTOR DE FILOSOFÍA CON PERCEPCIÓN DE ADAPTACIÓN	52
CAPITULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	54
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS.....	59
ANEXOS	64
REFERENCIAS.....	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Categorización de la herramienta de recopilación de datos.....	36
Tabla 2: Perfil de validadores	37
Tabla 3: Estadística descriptiva de sexo y años de antigüedad.....	39
Tabla 4: Tabla de Frecuencia años de antigüedad.....	40
Tabla 5: Tabla de frecuencia por Sexo.....	40
Tabla 6: Estadística descriptiva de Cambios Organizacionales.....	41
Tabla 7: Estadística descriptiva sobre percepción de adaptación según sexo.....	43
Tabla 8: Estadística descriptiva de percepción de adaptación por años de antigüedad....	44
Tabla 9: Percepción de adaptación a los tipos de cambios según el sexo.....	44
Tabla 10: Correlación de los factores culturales con percepción de adaptación.....	45
Tabla 11: Correlación de los factores culturales según la percepción de adaptación a los tipos de cambios organizacionales.....	45
Tabla 12: Percepción de adaptación según factor de Valores.....	46
Tabla 13: Percepción de adaptación según componentes del factor Valores.....	47
Tabla 14: Percepción de adaptación según factor de Creencias.....	48
Tabla 15: Percepción de adaptación según componentes del factor Creencias.....	48
Tabla 16: Percepción de adaptación según factor Clima.....	49
Tabla 17: Percepción de adaptación según componentes del factor Clima.....	49
Tabla 18: Percepción de adaptación según factor de Normas.....	50
Tabla 19: Percepción de adaptación según componentes del factor Normas.....	50
Tabla 20: Percepción de adaptación según factor Símbolos.....	51
Tabla 21: Percepción de adaptación según componentes del factor Símbolos.....	52
Tabla 22: Percepción de adaptación según factor Filosofía.....	52
Tabla 23: Percepción de adaptación según componentes del factor Filosofía.....	53

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Años de antigüedad por sexo.....	40
Gráfico 2. Cambios Organizacionales por Sexo	42
Gráfico 3. Percepción de adaptación según Sexo	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Esquema de las tres dimensiones de la cultura organizacional	16
Figura 2: Esquema de fuerzas internas y externas.....	24
Figura 3: Ventas a público del mercado livianos y medianos 2021.....	29

RESUMEN

La crisis sanitaria provocó que las empresas debieran romper con su paradigma, debiendo realizar cambios organizacionales para poder seguir en funcionamiento. Uno de los afectados fue el sector automotriz en donde los cambios que se realizaron en términos de digitalización significaron un avance de 10 años. Sin embargo, la adaptación de los colaboradores a los cambios aplicados se vio sujeta a factores internos como lo es la cultura organizacional, la cual se puede convertir en una carga y provocar que sea más difícil enfrentar los cambios.

La presente investigación tiene por objetivo analizar los factores culturales que estuvieron presentes en la adaptación de los cambios provocados por la crisis sanitaria. Para la recopilación de información se aplicaron encuestas a trabajadores del área comercial de distintas automotoras de la ciudad de Valparaíso. Obteniéndose como resultado aquellos factores culturales que influyeron en el nivel de adaptación, de donde se pudo concluir que el más influyente fue el factor filosofía que, ante una mayor presencia de este, mayor fue la percepción de adaptación de los colaboradores.

Palabras claves: Cultura organizacional, factores culturales, adaptación, sector automotriz, crisis sanitaria.

ABSTRACT

The current sanitary emergency provoked organizational changes concerning the paradigm with which the companies used to work with to keep functioning. One of the affected areas was the automotive industry, where the changes made in terms of digitalization resulted in a ten-years advance. Nonetheless, the impact that the adaptation had on the workers was influenced by inner factors, such as the organizational culture, which may be a burden since it can challenge the adjustment process when facing changes.

This investigation will aim to analyze the cultural factors that took part in the adaptation process provoked by the organizational changes as a result of the sanitary emergency. The data utilized in this research is based on the interviews workers coming from different automotive industries in Valparaiso gave. The results indicate that one of the most relevant cultural factors that influenced the way in which workers react to changes is philosophy, for the more present it was, the better the adaptation process was.

Key words: Organizational culture, cultural factors, adaptation, automotive industry, sanitary emergency.

INTRODUCCIÓN

Desde fines del 2019, el mundo viene enfrentando la aparición de un nuevo virus, llamado COVID 19, el cual ha impactado el sector empresarial, llevando a que un 86% de las empresas chilenas visualicen que cambiará el modo en que operan los aspectos centrales del negocio¹ (CEEN, 2020), sin embargo, el 74,9% de las firmas no cuentan con la agilidad que demandan estos escenarios cambiantes (Maulén, 2020).

De la misma manera, este virus que llevó a una pandemia mundial (Organización Mundial de la Salud, 2020), provocó que los países tomaran medidas para combatir la expansión del antígeno, algunas de ellas fueron el cierre de fronteras, restricción del movimiento de la población, cuarentenas totales o parciales, declaración de estados de alarma o emergencia (Ramírez, 2020), entre otras, lo que impactó directamente en las economías, llevando a Chile a tener una disminución anual del 5,8% del Producto Interno Bruto (Banco Central de Chile, 2021) y aumentar la tasa de desempleo a un 10,7%, lo que significó una variación positiva de 3,5 puntos con respecto al año 2019 (Instituto Nacional de Estadísticas, 2021).

Junto a lo anterior, las restricciones sociales y los problemas de provisión de insumos, nacionales e importados, generaron la suspensión, total o parcial, de las actividades productivas (CEPAL, 2020) provocando que entre abril y mayo un 37,5% de las empresas redujeran su personal y que un 44% presenten estados financieros críticos y con efectos negativos (CNC, 2020).

Estos cambios influyeron en una reducción de los ingresos en los consumidores, que acompañado de la incertidumbre causó una caída en el consumo y un cambio en los patrones de este, afectando mayormente el segmento de bienes de consumo duradero² (CEPAL, 2020).

Uno de los bienes que hace referencia el párrafo anterior son los automóviles, pertenecientes a la industria automotriz, la cual enfrentó durante el mes de marzo una caída en sus ventas de 36,5% comparado con el mismo mes del año anterior y una disminución acumulada a marzo del 19,4% (ANAC, 2020) para finalizar el año con una baja en sus ventas de un 30.6% comparado con el 2019 (ANAC, 2021b). No obstante, a mediados del

¹ Tales como el proceso de negocio, mercado objetivo, ofertas, estrategias, infraestructura, estructuras organizacionales, estrategias comerciales, políticas de la empresa, entre otras (CEEN, 2020).

² Tales como automóviles, muebles, electrodomésticos, viviendas, prendas y calzado, entre otros (CEPAL, 2020).

año 2020, la industria presentó un incremento en su demanda, pasando de 8.906 en abril a 36.243 ventas en octubre (ANAC, 2021a), representando un aumento del 306,95%.

Sin embargo, la industria automotriz ya se encontraba afectada a raíz del estallido social iniciado el 18 de octubre del 2019 en Chile, que, en ese mes, provocó una disminución significativa de las ventas de un 24,5% con respecto al mismo mes del año anterior (Anac, 2019a), lo cual se replicó en los meses siguientes ya que, en noviembre se presentó una disminución de un 27,6 % y un 11,1% en diciembre(Anac, 2019b). Lo anterior sucedió, principalmente a la incapacidad que tuvieron las concesionarias de abrir con normalidad (Gutiérrez, 2019).

En base a los datos expuestos en los párrafos anteriores, es que las empresas han modificado su estrategia y la forma de llegar al consumidor, en donde destacan principalmente las relacionadas con el cambio tecnológico, como la digitalización, y la transformación en la manera de trabajar, principalmente, por la aplicación del teletrabajo (Weller Jürgen, 2020).

Por su parte, la industria automotriz en Chile también ha implementado nuevas formas de trabajo como la muestra del vehículo sanitizado a domicilio por medio de grúas, la entrega del producto en el hogar o lugar de trabajo, atención por medios digitales al público (La Cuarta, 2020), realización de los tramites de compra y venta de manera 100% online (Autobook Chile, 2020a), entre otros, lo que significaría un salto de 10 años hacia el futuro en términos de digitalización según aseguran los expertos.

Sin embargo, todos los cambios y medidas implementadas en las empresas para enfrentar el covid-19 demandó nuevas habilidades (Aguerrevere et al., 2020), lo cual ha resultado un desafío, como en el teletrabajo, donde un 72% de 650 profesionales que participaron en la encuesta de Mandomedia (2020) que medía el clima laboral y el teletrabajo, declara que su empresa no estaba preparada para enfrentar el trabajo a distancia. Un factor incidente en este proceso de adaptación es la cultura organizacional, que, ante los rápidos cambios del entorno organizacional, podría convertirse en una carga y provocar que sea más difícil responder a los cambios (Robbins, 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior y que la cultura organizacional son la suposiciones y creencias básicas compartidas por miembros de un grupo u organización (Schein, 1985 como se citó en Louffat & Jauregui, 2019), es que toma relevancia conocer la incidencia de este frente a los cambios derivados de la crisis sanitaria, teniendo en cuenta que la cultura muestra a los empleados el cómo se hacen las cosas (Robbins, 2009). Sin embargo, en base a lo expuesto en los puntos anteriores, la forma de hacer las cosas en las empresas

ha cambiado pudiendo resultar un desafío y una limitante para enfrentar los nuevos escenarios.

Por otro lado, en la literatura se encuentran tipos de culturas organizacionales, la cual difieren en la magnitud de intensidad que se presentan en donde estas se distinguen en culturas débiles y fuertes (Robbins, 2009), en las empresa que se exponen del primer tipo han podido implementar rápidamente prácticas de trabajos desde el hogar mientras que aquellas que presentan culturas débiles han tenido que luchar con la productividad y la motivación de los empleados (Mora, 2020).

Es por lo anterior el interés del estudio de aquellos factores culturales³ que influyeron en el proceso de cambio y adaptación de los empleados, planteándose la siguiente pregunta de investigación: **¿Cuáles fueron los factores culturales que estuvieron presentes en el proceso de adaptación de los empleados frente a los cambios implementados dentro de las empresas en respuesta a la crisis sanitaria provocada por el COVID-19, evaluado desde la perspectiva del trabajador?**

Este estudio estará enfocado en la industria automotriz de la región de Valparaíso, Chile, específicamente en el área comercial, ya que los cambios producidos en la industria representaron un avance que se esperaba que llegara en los próximos 10 años, además del gran impacto en las ventas y formas de trabajo que provocó el covid-19.

Para dar respuesta a la pregunta de investigación se buscará analizar los factores de la cultura organizacional que estuvieron presentes en la adaptación de los trabajadores a los cambios organizacionales provocados por el covid-19 dentro del área comercial de la línea de vehículos livianos del sector automotriz a modo de dar respuesta a la pregunta de investigación. Para lo anterior, se describirá en base a la literatura la cultura organizacional y sus factores, la industria automotriz y el área comercial de esta, por otro lado, identificar aquellos cambios organizacionales que se implementaron dentro de la industria a raíz de la crisis sanitaria y así relacionar los factores culturales junto con la capacidad de adaptación de los trabajadores frente al cambio y de esta manera identificar aquellos factores culturales presentes en una mejor o peor adaptación de los colaboradores.

A raíz de la pregunta de investigación y el propósito de esta investigación es que este informe se encuentra estructurado en primer lugar con el Capítulo I referente a la cultura organizacional y su comportamiento en la adaptación de los trabajadores frente a crisis, en

³ Los factores de la cultura organizacional son aquellos aspectos o manifestaciones culturales fundamentales, cuya evaluación los convierte en imprescindibles para analizar, interpretar e identificar la cultura organizacional de una empresa. (Louffat & Jauregui, 2019)

segundo lugar, el Capítulo II de gestión del cambio en la industria automotriz, ambos capítulos anteriores componen el marco teórico de la investigación. Posteriormente, en el Capítulo III la descripción de la metodología de investigación el cual hablará sobre el propósito y como se llevará a cabo la metodología del proyecto. Luego en el capítulo IV tratará sobre los resultados obtenidos en base al instrumento de recolección de datos para el análisis respectivo con los objetivos de la investigación, para posteriormente continuar con el capítulo V de discusión de los resultados comparando el marco teórico y los resultados obtenidos para finalmente culminar con las conclusiones en donde se pretende mostrar los principales hallazgos y proponer aquellos factores de la cultura organizacional que podrían permitir una mejor adaptación de los empleados ante cambios organizacionales producto de una crisis.

CAPÍTULO I: LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA EN LA ADAPTACIÓN DE LOS TRABAJADORES FRENTE A CRISIS.

Es importante el rol que juega la cultura organizacional en la adaptación de los empleados en los nuevos escenarios que afectan a las organizaciones por las crisis. Es por lo anterior que a continuación se presentarán seis apartados que buscan responder al enunciado de este capítulo: (1) Definición de la cultura organizacional (2) Tipos de cultura organizacionales, (3) Dimensiones de la cultura organizacional (4) Crisis y como afectan en las organizaciones, (5) Adaptación de los trabajadores frente a crisis y (6) Definición de los factores culturales incidentes en la adaptación de los trabajadores.

1.1 CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

A lo largo de las décadas se ha prestado especial atención a los aspectos de cultura como herramienta de gestión empresarial para poder tener eficacia en la organización (Díaz, 2020). Para poder ver la significancia que tiene la cultura organizacional sobre la adaptación de los trabajadores es imprescindible saber qué se entiende por cultura organizacional. Para Robbins (2009), este concepto se refiere a un sistema compartido por los miembros de la organización que la distingue de las demás, según Schein (1988) este concepto se basa en un modelo de presunciones básicas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna. Por otro lado, tenemos una perspectiva más detallada en donde tratan la cultura organizacional como un sistema de interinfluencias, normas, valores, el modo de actuar y reaccionar, el lenguaje, las formas de comunicación, el estilo de comportamiento, la historia compartida por los miembros de la organización y la propia interacción con el entorno (Otero, 1994). Sin embargo, dada la complejidad de este concepto, a lo largo de los años se ha ido modificando e incluyendo más elementos de distintas perspectivas. Cruz (2001) dice que la cultura organizacional es una forma que se comparte por sus miembros que constan de un sistema de valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida y su interacción con el entorno.

Las definiciones expuestas tienen ciertos elementos que son común entre ellas, como las normas, los valores, la forma en que se comportan los individuos, la comunicación, entre otras. Por esta razón es que la cultura organizacional, en grandes rasgos, nace desde las

creencias, valores y paradigmas intrínsecas de las personas y cómo influyen de base en las interacciones y comportamientos que tienen en el día a día en la organización. La esencia de la cultura organizacional radica en las interrelaciones dentro de un grupo llamada integración interna y también las relaciones de los individuos desde los diferentes grupos como la adaptación externa (Zaldivar González, s.f).

Un elemento que menciona Schein (1988) es la historia compartida por los miembros, es decir, cómo se inculca la historia de la organización desde un comienzo y qué comportamientos va tomando en el tiempo. El comportamiento de los individuos toma en cuenta la comunicación entre los trabajadores, el modo de actuar, la forma de la toma de decisiones. Así mismo en cómo se toman las decisiones, estas se ven reflejadas con respecto al rol que juega el liderazgo en su vínculo con la cultura organizacional. En este sentido expresa que la cultura es creada y/o gerenciada por los líderes y como estas se van interrelacionando en el tiempo con las creencias y valores de cada individuo.

Como ya se ha hablado de la cultura organizacional y su complejidad como concepto, se puede decir que cada cultura organizacional construye una identidad propia de la organización que la distingue de otras, por lo tanto, es interesante saber qué tipos de culturas organizacionales existen según la literatura.

1.2 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Las culturas de los países son distintas unas de las otras, incluso dentro de un país se pueden encontrar diferentes culturas dependiendo de la región, esto también sucede en las organizaciones. Sin embargo, estas pueden tener aspectos comunes y ser agrupadas en distintos tipos. Según el modelo propuesto por Cameron & Quinn (1999, como se citó en Salazar, 2008) basado en el Competing Values Framework para crear lo que denominan Instrumento para para valorización de la cultura organizacional se distinguen en 4 tipos de culturas; Clan, Adhocracia, Jerarquizada y Mercado (Vivanco & Zesaty, 2012).

Las características de los tipos de culturas propuestos por el modelo se definen de la siguiente manera (Cameron & Quinn, 1999, como se citó en Salazar, 2008):

Cultura Clan: La organización es un lugar amistoso para trabajar y las personas comparten mucho entre sí. Esta cultura se maneja como una familia, es unida por la lealtad o la tradición, además su compromiso de sus colaboradores es alto.

Cultura Adhocracia: Son aquellas organizaciones altamente sensibles a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI. Los colaboradores ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu

emprendedor y ambiente creativo. Los líderes y miembros de la organización tienden a ser creativos, innovadores y toman riesgos aceptados

Cultura Jerarquizada: Son organizaciones en donde se refleja un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos rigen y dice a las personas qué actividades realizar a diario. El interés de los líderes es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y políticas juegan un rol dominante.

Cultura Mercado: La organización se orienta a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien. Los miembros son competitivos y orientados a los resultados u objetivos. En tanto a los líderes, son exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización.

Las culturas mencionadas anteriormente se diferencian de una u otra forma de las demás, ya sea por una cultura jerarquizada en donde su eje fundamental es la estructuración y los procedimientos formalizados como la cultura Clan en donde es mucho más flexible dado que su comportamiento es como una familia.

Por otro lado, existen ciertas culturas que se manifiestan de manera fuerte dentro de las organizaciones y otras que no se ve con claridad que cultura se tiene. Según Bujan (2018), se presentan dos magnitudes de culturas; **las fuertes y las débiles**. Por una parte, las fuertes se definen respecto al grado de intensidad con el que manifiestan las creencias, valores y el grado de cohesión cultural. Por otra parte, tenemos la cultura débil en donde existe poca intensidad, una gran diversidad de valores en los grupos de trabajo y su identidad de cultura es poco clara. Un claro ejemplo (Buján, 2018) es la iglesia evangélica en donde existe una creencia y unos valores marcados e intensos en donde uno aprecia en el mismo minuto que entra a una organización como ésta. Así mismo es como ocurre en las organizaciones culturalmente fuertes, estos cuatro tipos de culturas mencionados en algunas se reflejan con más intensidad que otras.

Como ya se ha visto en el capítulo sobre la cultura organizacional en qué consiste su concepto, qué tipos de culturas organizacionales existen según los autores mencionados y en qué intensidad se manifiestan. Otro elemento de la cultura organizacional radica en las dimensiones internas en que se centra este concepto para poder consolidar la identidad cultural en que se refleja la organización.

1.3 DIMENSIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Como se ha mencionado anteriormente la cultura organizacional se puede manifestar como una herramienta estratégica de gestión empresarial e incluso como una ventaja competitiva. Es importante conocer las tres dimensiones de la cultura organizacional que menciona Mariano Gentilin (2017) y valorar la relevancia que desde la dirección de las empresas se concede a cada una de ellas.

Para los responsables del departamento de dirección de personas, el desafío es favorecer un modelo de cultura que fortalezca los vínculos de los empleados con la organización, al tiempo que permite alcanzar los objetivos organizacionales. Desde esa perspectiva los empleados se transforman en los protagonistas gracias a la comprensión de las tres dimensiones de la cultura. La particularidad de las tres dimensiones a diferencia de otros planteamientos teóricos como el de Schein, es que en cada una de las etapas o dimensiones se entremezclan aspectos latentes y manifiestos (Díaz, 2020).

En estudios de cultura organizacional se ha concluido desde la práctica profesional como desde el análisis y la teoría académica que es posible afirmar una triple dimensión en la cultura interna: a) La gestión y comunicación de la identidad corporativa, b) Las condiciones laborales específicas del puesto de trabajo, c) El recorrido profesional de cada empleado/a dentro de la corporación y se describen de la siguiente manera (Díaz, 2020):

a) La gestión y comunicación de la identidad corporativa refiere al sentido de pertenencia a la empresa, es decir con el grado en el que los empleados se reconocen o proyectan en sus valores corporativos. Abarcan aspectos como el conocimiento de la misión, visión y valores. Así, como lo afirma Gentilin (2017) “justamente es una expresión formal de lo que la gerencia (líderes y grupos dominantes) desea que sea la cultura de la organización” (p.187).

b) Las condiciones laborales específicas del puesto de trabajo hacen referencia a las características externas de las oficinas o lugares de trabajo (talleres, fábricas, naves industriales, etc.), son fundamentales en la valoración de este. Aspectos como la diversidad del equipo de trabajo en términos de sexo, edad, formación, procedencia u otros condicionantes derivados de la variedad en el equipo integran también esta dimensión

c) El recorrido profesional de cada empleado es el conjunto de acciones que tienen una vez que comienza a formar parte de la organización. Comprenden aspectos diversos que comienzan en los procesos de bienvenida de nuevos trabajadores/as a la empresa,

continúan por las opciones de formarse dentro de esta y culminan en el modo en el que el líder ejerce su autoridad sobre el resto de los miembros que componen el equipo.

En la figura 1 se representa el esquema de las 3 dimensiones de la cultura organizacional para una mejor comprensibilidad de dichas dimensiones.

Figura 1: Esquema de las tres dimensiones de la cultura organizacional



Fuente: Díaz, P. (2020). [Figura 1]. Tomado de La triple dimensión de la cultura organizacional, un estudio aplicado a empresas de moda españolas.

Estas tres dimensiones llevan a la práctica la cultura, donde sucede la convivencia y el devenir de las personas, ya sean los dueños, empleados o colaboradores, en otras palabras, es el día a día de una empresa (Díaz, 2020).

Esto quiere decir que tanto en la creación o expresión de la identidad organizacional, se compone de creencias profundas creadas a lo largo del tiempo tanto por los líderes, como por el resto del personal que pertenece a la empresa y que se ven expresados en las tres dimensiones.

1.4 CRISIS Y COMO AFECTAN EN LAS ORGANIZACIONES

Hoy en día las organizaciones se desenvuelven en un entorno volátil, incierto, complejo y ambiguo (en adelante VICA) (ITInsecurity, 2015); en este escenario, la amenaza de crisis se hace cada vez más latente (Hernandez, 2005). La crisis sanitaria, que ha afectado a todo el mundo desde fines del 2019, ha cobrado relevancia por su nivel de impacto. A continuación, se expondrá dentro de los siguientes apartados qué se entiende por concepto de crisis y cómo afectan a las organizaciones.

Se entiende el concepto de crisis como avisos de un cambio, que puede estar asociado con algún comportamiento extremo; una crisis es concebida como el estímulo que genera cierta clase de comportamientos (Charles F. Hermann, 1963 como se citó Hernandez, 2005). Se puede decir que el concepto apunta a comportamientos externos de la organización y, como se referenciaba en el apartado anterior que hablaba del comportamiento de los individuos, una crisis afectaría principalmente a la cultura de la organización.

Otra definición a este concepto según Miller & Iscoe (1963, citado en Hernandez, 2005) hace referencia a la experiencia de una situación crítica donde un grupo de respuestas son inadecuadas para la resolución del problema. Según el autor mencionado habla sobre la crisis en donde las organizaciones no están aptas para poder enfrentar su problema por lo tanto deben tomar ciertas decisiones.

Desde otra perspectiva, la palabra crisis refiere a dos conceptos, peligro y oportunidad (Peter Russell, 1991 como se citó Hernandez, 2005). Es interesante lo mencionado por dicho autor debido a que algunas organizaciones pueden ver la crisis como una opción de peligro u oportunidad el cual pueden tomar la decisión de poder adaptarse y generar nuevos cambios positivos para la organización.

Cada crisis es única y tiene su particularidad, sin embargo, algunas tienen elementos comunes en donde se pueden clasificar según su tipo y naturaleza. Según García se catalogan de la siguiente manera (García 1999 citado en Hernandez, 2005);

Las crisis de origen externos se clasifican en primer lugar como **catástrofes naturales** en donde afectan principalmente el funcionamiento de una empresa; pueden destruir plantas, mercaderías e incluso terminar con la vida de los trabajadores. Principalmente son ocasionadas por catástrofes naturales como terremotos, aluviones, sequía entre otros. Como segundo lugar, tenemos las **catástrofes naturales provocadas por el hombre** en donde se encuentran los incendios, la contaminación ambiental, deforestación entre otras. En tercer lugar, **el sabotaje, terrorismo y los conflictos armados** son acciones de las personas que afectan no solo a las organizaciones si no a la sociedad en general. Como cuarto, tenemos los **actos y hechos de la organización** que corresponden a las decisiones de personas y/o organizaciones externas a la organización y que generan cambios en su entorno. Un ejemplo son las decisiones y/o acuerdos de políticos. Como último tipo de crisis tenemos las **decisiones y actos dentro de la organización** donde son causas internas, entre las que se cuentan desde en el proceso productivo hasta una decisión importante errada.

Por otro lado, los tipos de crisis tienen cierto tipo de magnitud en el impacto de las organizaciones en donde se clasifican en 3 tipos según García (García, 1999 citado en Hernández, 2005);

Crisis superficiales: Son los más frecuentes, no se les da mucha importancia y los hechos son atendidos y resueltos antes de que pasen a un nivel con más gravedad.

Crisis medias: Con frecuencia son provenientes de crisis superficiales en donde no se atienden y resuelven a tiempo. Son más complejas y puede traer consecuencias negativas en la organización.

Crisis profundas: Su magnitud produce graves daños, con efectos intensos y prolongados hasta llegar a la destrucción de la organización. Sus recursos son insuficientes para poder afrontar la crisis.

Si bien ya se ha hablado del concepto de crisis, los tipos y magnitudes en las organizaciones es de suma relevancia saber cuáles son las consecuencias y el impacto en las empresas a causa de una crisis que, para efectos de este trabajo de investigación, se entenderá por crisis como una situación crítica donde los grupos son afectados y sus respuestas son inadecuadas para la resolución del problema. Cada crisis tiene una identidad única y por parte de los afectados se pueden ver desde un punto de vista de peligro u oportunidad.

Los efectos de las crisis en las organizaciones tienden a ser a corto y/o largo plazo, estas se pueden evaluar desde 3 perspectivas como lo menciona Hernández (Hernández, 2005):

Desde la **perspectiva psicológica** el comportamiento de los individuos se presenta en tres premisas cognitivas: (1) Las crisis presentan problemas inciertos y complejos, (2) La gente ve limitada su capacidad de retener información durante la crisis y como última, (3) las crisis pueden quedar fuera de control porque las decisiones tomadas son de forma equivocada dada la incertidumbre.

Desde la **perspectiva sociopolítica** la organización generalmente va a experimentar una crisis siguiendo al evento que la desencadena de las repercusiones de la crisis, muchas veces con la necesidad de cambiar su cultura organizacional. Esta perspectiva sostiene que el manejo de la crisis no será exitoso sin una reorganización del liderazgo y la cultura.

Y por último desde la **perspectiva Tecnológico-Estructural** donde la tecnología no es solo como un elemento clave que ofrece eficiencia en producción, sino también como un factor con gran potencialidad para generar crisis. La crisis puede estar dada por la estructura de la organización, la cual puede ser afectada profundamente por una crisis.

Respecto a García y a los tipos de crisis existentes según su naturaleza es imprescindible mencionar la crisis sanitaria por covid-19 que es el eje de nuestro tema de investigación, encaja con las características de un tipo de crisis externa y sobre su magnitud, que fue de tipo profunda dado que afectó en todo el mundo e incluso cerrando fábricas y empresas por baja de recursos y clientes para poder mantener activa su organización. También de acuerdo con las tres perspectivas mencionadas, en la psicológica se puede decir que está más ligada a los trabajadores en donde existe una incertidumbre y la reacción de los trabajadores es atemorizar y no saber el quehacer para poder salir y/o adaptarse a la crisis. En cuanto a la perspectiva sociopolítica está ligada a la reestructuración de la organización para poder enfrentar la crisis en donde se encuentra el propósito de nuestra investigación que es analizar los factores culturales que permiten una mejor adaptación ante las crisis. Por otro lado, en la perspectiva tecnológica-estructural se relaciona entre la interrelación entre la estructura de la organización y la tecnología disponible para poder dar paso al enfrentamiento a la crisis (Hernandez, 2005).

Teniendo en cuenta lo mencionado en este apartado, es relevante entender cómo las organizaciones enfrentan estos tipos crisis, en especial para entender cómo los trabajadores se adaptan frente a este tipo de eventos, para entender aquello se dispone del siguiente apartado.

1.5 ADAPTACIÓN DE LOS TRABAJADORES FRENTE A CRISIS

En la actualidad, las organizaciones deben adaptarse con gran rapidez y agilidad a un entorno cambiante, que las obliga a buscar maneras de sobrevivir, atendiendo a las exigencias de velocidad y de complejidad del cambio (Murillo et al., 2017).

Cuando una organización enfrenta una crisis, se encuentra en un escenario de incertidumbre, por ende, se deben realizar cambios dentro de la organización. En este apartado se hablará sobre la adaptación de los trabajadores frente a crisis por lo tanto es imprescindible hablar sobre el cambio que se produce en la organización.

El cambio organizacional plantea que “las organizaciones deciden cambiar cuando la forma en que se están dirigiendo hacia sus objetivos, no genera el resultado deseado, y por tanto se deben tomar decisiones contemplando una visión a futuro” (Porret, 2007 como se citó en Murillo et al., 2017, p.93). Según el autor, las organizaciones deben producir un cambio cuando no se están generando resultados deseados, lo cual puede suceder cuando se encuentra frente a una crisis como lo es la genera por el covid-19.

Cabe destacar que para que la organización pueda enfrentar los cambios y así mismo poder adaptarse, los trabajadores también deben estar dispuestos para acceder a su adaptación. Como lo afirma Goñi (1999, como se citó en Murillo et al., 2017) quien menciona que el cambio sólo se produce cuando las personas de la organización en su conjunto adquieren sentido de pertenencia por la organización y se desplazan en una misma dirección hacia los objetivos futuros.

Cuando la organización decida aceptar el cambio organizacional, no solo afectará a la estructuración de la empresa si no en todas las personas que se encuentran en ella. Soto (2001, como se citó en Murillo et al., 2017, p.96) plantea sobre “la necesidad de generar un cambio que permita cambiar la mentalidad de los ejecutivos y las personas, de tal manera que desarrollen la capacidad de cambiar con los elementos de cambio necesarios y de decidir su rumbo autónomamente”. Así mismo, Hellriegel y Slocum (2009, como se citó en Murillo et al., 2017), argumentan que existe un conjunto de supuestos diferentes respecto al propósito del cambio organizacional, en donde se clasifican en dos enfoques:

Enfoque económico: El objetivo de este enfoque es crear incentivos financieros para que los empleados modifiquen su comportamiento.

Enfoque del desarrollo organizacional: El objetivo es desarrollar las competencias de los empleados, de tal forma que éstos puedan resolver problemas, identificándose y comprometiéndose, en términos emocionales, para un mejor desempeño en la organización.

Mencionados los enfoques, es imprescindible mencionar que, independiente de si es económico o de desarrollo organizacional, se debe tener en consideración algunas creencias fundamentales de la organización a la hora de tomar la decisión de cambio, estas son cinco que, según Armenakis et al., (2007 como se citó en Murillo et al., 2017), son:

Discrepancia: Los empleados deben saber que existe una necesidad real de cambiar. Es decir, establecer una diferencia entre lo que está pasando actualmente en la organización y lo que se desea.

Adecuación: Es la identificación de atributos o características únicas de una situación organizacional.

Eficacia: Se define como la capacidad percibida para implementar las iniciativas de cambio.

Apoyo principal: Postula que las sensaciones individuales a través de las relaciones interpersonales de trabajo apoyan su existencia en toda la organización.

Valencia: Se relaciona con la motivación y la atracción que pueda tener el receptor frente al cambio, asociado con la percepción sobre los resultados que se presenten por el cambio en sí mismo.

Son importantes las creencias mencionadas para las organizaciones y deben estar presente a la hora de tomar la decisión de generar un cambio organizacional, aunque esta sea por necesidad, como lo es en este caso a una crisis sanitaria por covid-19, debido a que esta obligó a generar cambios para poder seguir en funcionamiento y así mismo lograr los objetivos de la empresa.

Contextualizando con la literatura sobre la adaptación organizacional y cómo esta se ve afectada por parte de los trabajadores en su influencia en su cultura es imprescindible definir qué factores culturales componen la cultura organizacional e inciden la adaptación a consecuencia por los cambios organizacionales provocados por una crisis, en este caso, una crisis sanitaria.

1.6 DEFINICIÓN DE LOS FACTORES CULTURALES INCIDENTES EN LA ADAPTACIÓN DE LOS TRABAJADORES

Dentro de los apartados de este capítulo se expusieron desde las perspectivas de diversos autores el concepto de cultura organizacional, los tipos y sus dimensiones, en base a ellas es que se plantea, para efectos de esta investigación, que la cultura organizacional es un sistema de significado compartido por los miembros de la organización basada en interinfluencias, normas, valores, el modo de actuar y reaccionar, el lenguaje, las formas de comunicación, el estilo de comportamiento, la historia compartida por los miembros de la organización y la propia interacción con el entorno, que en su conjunto establecen los parámetros de comportamiento de los involucrados sobre el quehacer diario.

Por otro lado, la cultura organizacional está compuesta por factores, que son aquellos aspectos o manifestaciones culturales fundamentales, cuya evaluación los convierte en imprescindibles para analizar, interpretar e identificar la cultura organizacional de una empresa (Louffat & Jauregui, 2019).

Así mismo, la compañía Priewaterhouse menciona en su libro *The paradox Principles* (1996 como se citó en Olmos & Socha, 2006), en donde la cultura es definida por factores como el conjunto de valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofías típicos de cada organización en donde se describen de la siguiente forma (Olmos & Socha, 2006):

- Los **Valores** en donde se entiende como el conjunto de principios o cualidades consideradas por los integrantes de una organización como por ejemplo la innovación.

- Las **Creencias** definidas como las hipótesis o consideraciones que se tienen del modelo del negocio en la organización las cuales pueden ser verdaderas o falsas.

- El **Clima** refiere a la atmósfera o los sentimientos dentro del ambiente organizacional que se hace visible en la parte física del lugar, por ejemplo, en cómo trabajan los empleados.

- Las **Normas** hacen referencia a los estándares o reglas que envuelven la organización incluyendo la manera de cómo deben comportarse los trabajadores

- Los **Símbolos** definidos como el conjunto de íconos, rituales y tradiciones esenciales para la empresa como, por ejemplo, las ceremonias esenciales de la organización.

- La **Filosofía** entendido como las políticas establecidas e ideologías que guían las acciones organizacionales.

Los factores antes mencionados serán aquellos objetos de estudio para la presente investigación. Sin embargo, si bien la cultura organizacional es un factor relevante en los cambios organizacionales, es necesario conocer la incidencia de la gestión del cambio dentro de la industria y su relación con el tema hablado en este capítulo. Para ello se dispuso la siguiente sección que complementará lo expuesto anteriormente.

CAPÍTULO II: GESTIÓN DEL CAMBIO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ.

Como se ha hablado en el capítulo I sobre la cultura organizacional de las empresas y cómo afectan las crisis en estas, es relevante mencionar cómo impacta la gestión del cambio donde los procesos se llevan de manera acelerada dado el entorno VICA provocado por el covid-19. En el presente apartado se hablará sobre la relación entre la gestión del cambio en la industria automotriz y las medidas adoptadas por la industria frente a la crisis del covid-19. A continuación, se presentarán cuatro apartados: (1) Concepto de gestión del cambio, (2) gestión del cambio y la cultura organizacional, (3) industria automotriz en Chile, y (4) medidas organizacionales para enfrentar los efectos de la crisis sanitaria en el sector automotriz.

2.1 CONCEPTO DE GESTIÓN DEL CAMBIO

Emprender un cambio no es fácil, primeramente, porque no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos, y aunque estén dispuestas, es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento (Molina, s.f.).

La gestión del cambio implica un proceso planificado que permite alcanzar y consolidar, a través de distintas etapas, la visión de lo que queremos que llegue a ser la situación inicial (Del Río y Terol, 2006 como se citó en Mengíbar et al., 2007).

El psicólogo Lewin menciona, que todas las conductas observadas en las organizaciones son producto de dos tipos de fuerzas; las que luchan por mantenerse y las que se esfuerzan por conseguir el cambio (Mengíbar et al., 2007). Así mismo, Lewin propone una teoría clásica de la forma de instrumentar un cambio basado en 3 etapas el cual se presentan en descongelar, desplazar y recongelar. Estas según Mengíbar (2007) se definen cómo;

Descongelar: Es la primera etapa del cambio y puede caracterizarse como una fase de derretimiento del sistema y creación de motivaciones o disposición para el cambio. El objetivo es que surja motivación para crear cierta clase de cambio.

Desplazar: Es la segunda fase en donde significa desplazarse a un nuevo nivel de conducta, es decir, el cambio real se produce en esta fase,

Recongelar: Es la fase final del cambio, en la que se integran y estabilizan nuevos cambios.

De esta manera, el cambio es un fenómeno simple en el cual participan dos conceptos claves, como primera instancia se tiene la situación inicial de la que quiere salir la organización y una situación objetivo en el cual es donde se quiere llegar alcanzar para poder obtener una ventaja y/o un mejor desempeño.

Los cambios organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro de más provecho. En este proceso de transformación en un principio, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras que tratan de oponerse como lo es la resistencia al cambio (Molina, s.f.). Cuando una organización plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas internas y externas a la organización.

Las fuerzas internas surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural.

Las fuerzas externas son las fuerzas que provienen de afuera de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno, son muestras de esta fuerza: los decretos gubernamentales, normas de calidad, entre otras.

Para una mejor comprensión se puede ilustrar en la figura 2 en donde se aprecian los elementos influyentes tanto en la fuerza interna como externa.

Figura 2: Esquema de fuerzas internas y externas



Fuente: Molina, (s.f.). [Figura 2]. Adaptado de *La gestión del cambio y la cultura organizacional dentro del proyecto de optimización empresarial en etapa*

Como se mencionaban ambas fuerzas, la interna centra su atención en el comportamiento organizacional por lo cual se vería afectada la cultura de la empresa por lo que en el siguiente apartado se vera la relación entre la gestión del cambio y la cultura organizacional, en como fluctúan estas a la hora de ocurrir un cambio dentro de la organización.

2.2 GESTIÓN DEL CAMBIO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Resulta complejo determinar la velocidad del cambio, pues éste depende, entre otros elementos, de la cultura organizacional, el nivel de cambio deseado, el compromiso de la alta dirección y la cantidad de personas involucradas y afectadas por el cambio en la organización (Sandoval, 2014 como citó en Rueda et al., 2018).

Evidentemente, no todos los cambios se desarrollan de la misma manera ni al mismo ritmo, ya que dependen de circunstancias inherentes a la cultura organizacional, como son el estilo de dirección y la amplitud del cambio propuesto (Rueda et al., 2018).

Como se mencionó en el apartado anterior, en la gestión del cambio, la etapa de recongelar busca estabilizar a la organización en un nuevo equilibrio casi estacionario, con el fin de garantizar que los nuevos comportamientos estén a salvo de que vuelvan a cómo eran antes. Para que esto ocurra requiere cambios en la cultura organizacional que permitan que los nuevos comportamientos sean congruentes con la conducta de los miembros de la organización (Burnes, 2004 como se citó en Rueda et al., 2018). Sin embargo, es de importancia que las organizaciones cuenten con modelos formales, como parte de su estrategia, que les permitan enfrentar un cambio inesperado o planeado (Rueda et al., 2018).

Las organizaciones comprenden la gestión del cambio como un proceso estratégico que depende en la permanencia de su mercado, en el cual se ve afectado por la cultura organizacional y los directivos de empresa. Es por ello, que los directivos juegan un papel importante para comunicar y facilitar la toma de decisiones para poder lograr el cambio de manera eficaz.

Cabe mencionar que es de suma importancia para las organizaciones generar una cultura organizacional que fomente creatividad y la innovación en sus colaboradores, además contar con estructuras flexibles que permitan aprovechar estos disparadores del cambio. Sin embargo, cada organización tiene su propia cultura por lo cual no todas son flexibles y por ende no todas se adecuan de la misma manera en el cambio, dado que

algunas son más burocráticas y su cultura es más rígida y por consecuencia tienen resistencia al cambio.

En muchos procesos de transformación, se evitan los aspectos que entrelazan el cambio, como la cultura organizacional debido a que se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro de un proceso de cambio, se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho que: si no hay una visión compartida, nunca se generara suficiente energía y significado que movilice a la organización y a su recurso humanos en el proceso de cambio (Molina, s.f.).

Como lo afirma Carvajal et al., (2020) el líder tiene una gran influencia y responsabilidad en la implementación de cualquier proceso de cambio organizacional.

Mencionado la gestión del cambio y su relación con la cultura organizacional es importante señalar que existen ciertas culturas que se adecuan mejor al cambio organizacional de forma más eficiente y otras que no, donde se imparte una resistencia al cambio. En este cambio organizacional para una adaptación frente a crisis es donde inciden ciertos factores valores, creencias, clima, normas, símbolos y filosofías que es donde se busca analizar en este proyecto de investigación en la industria automotriz.

En el siguiente apartado se hablará sobre la industria automotriz, debido a sus altos cambios abruptos que tuvieron producto de una crisis para poder seguir con su funcionamiento y el logro de sus objetivos organizacionales.

2.3 INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN CHILE

En este apartado se hablará sobre la industria automotriz en Chile para contextualizar específicamente los cambios organizacionales adoptados por esta industria a raíz de la crisis sanitaria provocada por el covid-19.

2.3.1 CONTEXTO HISTÓRICO

En poco más de 100 años de existencia la industria automotriz ha alcanzado un grado de tal importancia social y económica y tan sobresaliente en el ámbito de la economía mundial (Muñoz, 1993).

El comienzo del siglo XX es reconocido por todos los movimientos de industrialización que se presentaron en las grandes ciudades. Por lo tanto, para esta época, el uso de automóvil era cada vez mayor. La expansión de la industria automotriz ha ido en aumento exponencial así mismo como el proceso de venta creció de forma significativa durante los

años. La industria en su comienzo tenía como objetivo producir y vender vehículos que cumplieran solo su función, que era ayudar a desplazarse con mayor comodidad y rapidez.

Sin embargo, con los avances tecnológicos cada vez más acelerados, estamos en una época moderna en cuanto a la industria automotriz, su historia y evolución son cada vez mayores (Esquire, 2020). Los nuevos automóviles se ensamblan con un enfoque tecnológico pensando en el futuro. Las nuevas tecnologías como lo son los vehículos eléctricos están ayudando al planeta en la lucha de la combustión interna, además, de sistemas de seguridad más eficientes y mayor potencia. Sin duda, la historia y evolución de la industria automotriz se ha visto influenciada por el contexto, las etapas y el desarrollo de la humanidad (Esquire, 2020).

Como se ha mencionado en el apartado anterior, el crecimiento de esta industria fue significativa por lo cual existen ciertos sectores dentro de la industria en donde se encuentran a grandes escalas las compañías fabricantes, las cuales son ensambladoras de los automóviles, las empresas importadoras y comercializadoras, y por último las compañías que se dedican a reparación de vehículos. Cada organización del sector automotriz tiene una estructura organizacional distinta dado que tienen distintos objetivos que cumplir.

En el siguiente apartado se hablará sobre las estructuras organizacionales de esta industria con el fin de describir la forma en que se estructuran y en especial a las compañías importadoras y comercializadoras que es el sector donde esta Investigación busca analizar.

Cabe destacar que para efectos de investigación nuestro enfoque será en el área comercial por la razón que es donde más cambios organizacionales han surgido, precisamente en como cambio en la forma en que llegan al cliente ya que no es la misma como los años anteriores.

2.3.2 ÁREA COMERCIAL

El área comercial en la industria automotriz en particular se refiere a realizan todas las acciones relacionadas a la venta de vehículos (Fonseca, 2018). En pocas palabras tiene que ver con el grupo de personas que se dedican ya sean ejecutivos de terreno o telefónico a vender automóviles a través de su convencimiento con el cliente.

Esta área a lo largo de los años desde su contexto histórico ha ido evolucionando debido a (Rebollero, 2013):

- Un mayor número de competidores.
- Un portafolio de productos que se ha incrementado exponencialmente.

- Multiplicación y complejidad del perfil de clientes.
- Un nivel de información en el mercado, gracias a las nuevas tecnologías, sin precedentes.

Sin embargo, actualmente dada la crisis sanitaria por covid-19 la industria automotriz ha sido afectada por lo cual ha tenido que adaptarse dada las medidas para disminuir el contagio por lo que han cambiado su forma de llegar al cliente. Los cambios organizacionales que tuvieron las empresas importadoras y comercializadoras presentaron un cambio radical dado que el área comercial de la industria automotriz siempre se ha volcado en la atención y venta presencial a los consumidores.

2.4 CAMBIOS ORGANIZACIONALES PROVOCADOS POR LA CRISIS SANITARIA EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN CHILE

Si bien la industria ya venía afectada desde el estallido social, los principales cambios en términos organizacionales se dieron en respuesta a la crisis sanitaria provocada por el covid-19 ya que, este impactó en la sociedad obligando a las empresas a responder rápidamente a la crisis y priorizar la continuidad del negocio (Editor Banco de Noticias, 2020e). Además, para prevenir la propagación del virus, desde el gobierno se establecieron una serie de medidas que limitaban el funcionamiento de las compañías, en donde principalmente se estableció el Plan Paso a Paso, que es una estrategia gradual para enfrentar la pandemia según la situación sanitaria de cada zona y dependiendo del escenario en que se encuentre imponen restricciones y obligaciones específicas (Gob.cl, n.d.). A su vez, desde algunos ministerios propusieron algunos protocolos como: protocolo de limpieza y desinfección de ambientes covid-19 y de manejo en prevención ante el covid-19 en el Sector Comercio, los cuales fueron la base para la creación de un protocolo para el rubro automotor que certifica que los locales de ventas cuentan con las medidas sanitarias, este fue impulsado por la Asociación Nacional Automotriz de Chile (ANAC) y la Cámara Nacional de Comercio Automotor de Chile A.G. (CAVEM) (Editor Banco de Noticias, 2020f).

Además, como se expuso en un principio, el teletrabajo fue una de las medidas que fue mayormente utilizada y en marzo del 2020 se promulgó la Ley 21.220 la cual busca regular el trabajo a distancia y el teletrabajo (*Ley-21220, Modifica El Código Del Trabajo En Materia de Trabajo a Distancia*, 2020), por lo que aquellas instituciones que implementaron esta modalidad debieron adecuarse a la nueva normativa.

Nombrado las condiciones anteriores y la limitante intrínseca del escenario pandémico, el sector automotriz chileno tuvo repercusiones que se expresaron diversas cifras que se exponen en el siguiente apartado.

2.4.1 CONSECUENCIAS EN CIFRAS DE LOS EFECTOS DE LA CRISIS SANITARIA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ

La crisis sanitaria, impactó fuertemente dentro de la industria automotriz, provocando una disminución en la producción mundial de vehículos de 77.62 millones de unidades menos con respecto al año 2019, representando una variación negativa del 16%, retrocediendo a los niveles del 2010 (CAVEM, 2021b), mientras que a nivel nacional las ventas del 2020 cayeron un 30,6% en relación al año anterior (ANAC, 2021b).

Sin embargo, dentro del año 2020, las ventas de vehículos presentaron un aumento a partir desde el mes de abril (Figura 3) hasta el mes de octubre, esta reactivación se debió al avance en el plan paso a paso, el levantamiento de la economía y el retiro del 10%, donde incluso, en el cuarto trimestre del año, los autos usados presentaron un aumento del 28% comparado con el mismo periodo del año 2019 (Editor Banco de Noticias, 2021).

Junto con lo anterior, es que en una encuesta realizada a 1.000 personas que realizaron cotizaciones de vehículos en el mes de julio del 2020 en un portal de compra y ventas, un 58% de ellos estaba pensando en usar el 10% de su AFP para financiar total o parcialmente el vehículo (Editor Banco de Noticias, 2020g).

Figura 3: Ventas a público del mercado livianos y medianos 2021



Fuente: ANAC (2021). *Ventas a público del mercado livianos y medianos*. [Figura 1].

Tomado de *Informe del Mercado Automotor abril 2021*

La crisis generó que las personas adquieran vehículos debido a la mayor seguridad y disminución del riesgo de contagio, llevando a que los automóviles usados tuvieran un alza en marzo del 2020 del 6,5% con respecto al mismo periodo del 2019, incluso, esto generó una disminución en los tiempos de ventas, mientras en el 2019 tomaba 20 días transar un automóvil, un año después, en el mismo periodo el tiempo se redujo a 10 días (Editor Banco de Noticias, 2020d). Para los dos primeros meses del 2021, estos vehículos presentaron un aumento con respecto a enero y febrero del 2020, caso contrario sucedió con las ventas de los automóviles 0 kilómetros que presentaron una disminución del 13,4% (CAVEM, 2021c).

2.4.2 MEDIDAS ORGANIZACIONALES PARA ENFRENTAR LOS EFECTOS DE LA CRISIS SANITARIA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ

El sector automotriz se ha visto afectado por la pandemia, generando cierres de fábricas, interrupciones de la cadena de suministro, colapso de la demanda, provocando una depreciación del sector, haciendo necesario la reconversión de la industria, para avanzar hacia mayor innovación y digitalización de procesos (CAVEM, 2021c).

En Chile las empresas no tardaron en tomar medidas para enfrentar el escenario de crisis, un estudio de la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) señaló que un 81,3% de las empresas implementó el teletrabajo a partir de la aparición del covid-19 (Olivares, 2020).

Puntualmente en la industria, algunos concesionarios están implementando el pago sin contacto, el cual es preferido por el 82% de los consumidores (CAVEM, 2021a), de esta forma se facilita la compra remota, muchas automotoras asociadas a Chileautos están aceptando depósitos o pagos vía telefónica (Editor Banco de Noticias, 2020c), con estas prácticas, el riesgo de fraude y piratería puede aumentar por lo que centrarse en la seguridad y maximizar la protección de los datos es un punto clave (CAVEM, 2021a). Actualmente, los tramites de compra y venta se pueden realizar de manera 100% online (Autobook Chile, 2020a).

Caso de lo anterior es la empresa de autos Seat la cual ofrece una experiencia dinámica, fácil e integral que permitirá reservar y/o comprar con o sin financiamiento todos los modelos de SEAT -todo a través de WebPay Plus-, para luego cerrar los detalles de la transacción directamente con el concesionario que más le acomoda. Inclusive, para poder ver alternativas de entregas a domicilio, acorde a la oferta del mismo (Editor Banco de Noticias, 2020b).

Otra practica que se ha utilizado para disminuir los riesgos de contagios y facilitar las compras remotas son los video tour en donde el vendedor, por medio de una video llamada hace un recorrido del vehículo para que los clientes puedan ver los detalles del auto (Editor Banco de Noticias, 2020c)

Las grandes marcas no se han quedado atrás, por medio de las nuevas tecnologías ofrecen a sus clientes nuevas plataformas interactivas, como lo es en el caso de BMW y Volvo Cars Chile, que lanzaron sus nuevas plataformas que le permiten al cliente recorrer la sucursal y conocer los detalles y características de los modelos de autos, Chevrolet, al igual que los anteriores, creó su showroom 100% online y el cliente, al finalizar la experiencia, puede optar a la comprar del vehículo y es derivado al concesionario disponible para atender sus dudas (Editor Banco de Noticias, 2020a, 2020h, 2020i).

Para la Automotora Berrios, la pandemia provocó que su proceso de digitalización haya avanzado en 2 años con respecto a su planificación, ello le significó realizar capacitaciones de vendedores multicanal, nueva página web, fortalecimiento de sus plataformas digitales, cambios en sus estrategias comerciales, entre otros (Editor Banco de Noticias, 2020j).

Es por todo lo anterior, que a raíz de la pandemia las empresas han debido modificar gran parte de sus estrategias, modelos de negocios, canales de comunicación, estructuras organizacionales, políticas empresariales, infraestructura, etc. para poder seguir realizando su negocio, sin embargo, todos estos cambios ponen a prueba la capacidad de adaptación de las empresas y sus colaboradores, siendo relevante la cultura organizacional en este proceso, ya que como se expuso en los apartados anteriores, esta puede resultar en una carga y limitante en el cambio, por lo que, independiente de las medidas y estrategias tomadas por la organización, si es que la cultura no está preparada para enfrentar estos cambios, los esfuerzos podrían ser en vano.

Sin embargo, basado en la teoría expuesta y los cambios vistos dentro de las empresas, se podría creer que las empresas que representan su cultura organizacional con elementos como: capacitaciones constantes, sentido innovación en sus trabajadores, comunicación con jefaturas más informales, menos burocrática y compromiso del trabajador con el bienestar de la compañía, podrían presentar mayor capacidad de adaptación a los cambios organizacionales. Pero, para poder asegurar lo anterior, es necesario la realización de una investigación, y con ello, establecer la forma en que se desarrollará este proceso, por lo que se dispone el siguiente capítulo que define la metodología de investigación del proyecto.

CAPITULO III: METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del estudio, se dispuso del presente capítulo que contiene la metodología y diseño de la investigación, estableciendo los objetivos de este, la población de estudio y la forma de recopilación, análisis y validación de datos.

Además, los siguientes apartados se encuentran orientados para dar respuesta a la problemática provocada por la crisis sanitaria, la cual obligó a las organizaciones a implementar cambios en su estrategia de forma acelerada para poder seguir en el negocio. Sin embargo, todo cambio que se realiza dentro de una organización se ve sujeto a la adaptabilidad que puedan tener los colaboradores frente a las nuevas prácticas. Es aquí donde la cultura organizacional toma un papel importante, ya que como se expuso anteriormente, esta podría convertirse en una carga para la compañía e impedir una buena respuesta a los cambios.

3.1. PROPÓSITO DE LA INVESTIGACIÓN

Teniendo en cuenta la problemática, este estudio pretende relacionar los factores culturales de las organizaciones del rubro automotriz de la ciudad de Valparaíso, con el nivel de adaptación que tuvieron los trabajadores frente a los cambios provocados por la crisis sanitaria, de esta manera destacar aquellos factores que estuvieron presentes en el proceso de adaptación del personal. Ello permitirá generar información relevante para las organizaciones y la dirección al momento de querer generar cambios, de manera que tengan presente los factores culturales y la posible incidencia que pueda generar sobre la adaptación de los colaboradores.

Dicho lo anterior, es que se planteó para el presente estudio la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles fueron los factores culturales que estuvieron presentes en el proceso de adaptación de los empleados frente a los cambios implementados dentro de las empresas en respuesta a la crisis sanitaria provocada por el covid-19, evaluado desde la perspectiva del trabajador?

3.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Basados en la problemática que desea abarcar el presente estudio y la pregunta de investigación mencionada, es que se estableció el siguiente objetivo general para poder dar respuesta al tema investigado:

Analizar los factores de la cultura organizacional que estuvieron presentes en la adaptación de los trabajadores a los cambios organizacionales provocados por el covid-19 dentro del área comercial de la línea de vehículos livianos del sector automotriz desde la perspectiva del trabajador.

Sin embargo, para poder cumplir con el objetivo antes nombrado, se establecieron los siguientes cinco objetivos específicos que permitirán llevar cabo la investigación:

1. Describir la industria y el rol del área comercial dentro de las organizaciones automotrices.

2. Identificar los cambios organizacionales que se han implementado en las empresas de la industria automotriz tras la llegada del covid-19.

3. Relacionar los factores culturales de las empresas con la percepción de adaptación de los colaboradores frente a los cambios provocados por el covid-19.

4. Analizar en base a los factores de la cultura organizacional la capacidad de adaptación percibida por los trabajadores.

5. Proponer aquellos factores de la cultura organizacional que podrían permitir una mejor adaptación de los empleados ante los cambios organizacionales.

3.3. ENFOQUE Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la investigación se utilizó una metodología cualitativa la cual permitió explorar y comprender el significado grupal de las experiencias humanas de un fenómeno determinado en un contexto específico (Hernández et al., 2014) , para este caso, la crisis sanitaria provocada por el covid-19. La razón de este enfoque es principalmente porque permite evaluar un hecho puntual (fenómeno) como lo es la adaptación de los trabajadores ante los cambios provocados por el covid-19.

Dicho lo anterior, al querer obtener la perspectiva de los trabajadores lleva a un diseño fenomenológico lo cual busca explorar, describir y comprender lo que los individuos tienen en común, en este caso, los factores culturales de acuerdo con sus experiencias en un determinado fenómeno (Hernández et al., 2014).

Al realizar un diseño fenomenológico se pueden encontrar dos enfoques que, para la presente investigación, constara sobre la Fenomenología empírica la cual según Wilson (2007, como se citó en Hernández et al., 2014) se enfoca menos en la interpretación del investigador y más en describir las experiencias de los participantes.

Sin embargo, en general el diseño fenomenológico para Creswell (2013, citado de Hernández et al., 2014) los procedimientos básicos están compuestos por 6 fases las cuales consisten en:

Fase 1: Determinar y definir el problema o fenómeno a estudiar.

Fase 2: Recopilar los datos sobre las experiencias de diversos participantes con respecto al mismo

Fase 3: Analizar los comportamientos y narrativas personales para tener un panorama general de las experiencias.

Fase 4: Identificar las unidades de significado y generar categorías, temas y patrones, detectando citas o unidades clave.

Fase 5: Elaborar una descripción genérica de las experiencias y su estructura (condiciones en las cuales ocurrieron, las situaciones que las rodean y el contexto).

Fase 6: Desarrollar una narrativa que combina las descripciones y la estructura a fin de transmitir la esencia de la experiencia en cuanto al fenómeno estudiado (categorías y elementos comunes)(Hernández et al., 2014).

3.4. TRABAJO DE CAMPO

Para el desarrollo de la investigación fue necesario definir la muestra en estudio, como también, las herramientas que se utilizarán para la recopilación de datos. Por lo anterior, es que dentro de los apartados siguientes se establecen ambos puntos mencionados.

3.4.1. MUESTRA

La muestra es, según Hernández, Sampieri y Baptista (2014) el proceso cualitativo, grupo de personas, eventos, suceso, comunidades, etc., sobre el cual se recolectaron los datos que, para efectos de esta investigación, corresponde a los trabajadores del área comercial de las automotoras de la ciudad de Valparaíso, Chile.

Sin embargo, para el cálculo de una muestra ideal, es necesario conocer el número total de trabajadores del área comercial de las automotoras de Valparaíso lo cual es desconocido para el caso esta investigación. No obstante, según los autores mencionados anteriormente, el tamaño mínimo de una muestra en un estudio fenomenológico debe ser mayor a diez. La muestra final alcanzó a 31 trabajadores del área comercial de 16 automotoras de la ciudad de Valparaíso.

La muestra para la presente investigación es del tipo homogénea que busca seleccionar unidades con un mismo perfil o características. Donde su propósito es centrarse en el tema a investigar o resaltar situaciones, procesos o episodios en un grupo social (Hernández et al., 2014).

3.4.2. TECNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos para el presente estudio se realizó por medio de encuestas, de tal manera que se adaptaran a la singularidad de cada individuo en estudio (Trejo Martínez, 2012). Así mismo, este tipo de recolección tiene las ventajas de ser un diseño sencillo y rápido retorno de la recolección de datos según Cresswell (2009). Además, se pueden aplicar ya sea de manera presencial o virtual, autoadministrada, guiada o telefónicamente (Hernández et al., 2014), lo que entregó mayor versatilidad a la hora de la su aplicación.

Las posibles respuestas a la preguntas de la encuesta estaban categorizadas en base al escalamiento de Likert, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios, ante los cuales se pide la reacción de los participantes (Hernández et al., 2014). Es decir, se presenta cada afirmación y se solicita al sujeto que responda en base a su juicio, eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala. En donde en cada punto se le asignó un valor numérico obteniendo una puntuación respecto de la afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones (Hernández et al., 2014).

Para esto, en el cuestionario se presentaron cinco alternativas con distintas respuestas. Como, por ejemplo, frente a una afirmación, el encuestado debió expresar su grado compatibilidad en los siguientes grados; “Muy de acuerdo” como valor 5, “De acuerdo” como valor 4, “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” lo cual es el término medio y se le asigna como valor 3, “En desacuerdo” toma valor 2 y “Muy en desacuerdo” toma como valor 1. Referente al instrumento que se utilizó en la presente investigación para poder recopilar los datos puede ver en el Anexo 1.

3.5. ANÁLISIS DE DATOS

Aplicada la encuesta y recopilados los datos, se siguió una serie de pasos que permitieron analizar e interpretar las respuestas de los encuestados, para ello se inició con el traspaso de la información obtenida a una base datos en el programa SPSS. Donde se

categorizó la información en base a las categorías y subcategorías de la encuesta (Véase Tabla 1).

Posteriormente, los datos obtenidos fueron tratados de tal forma para obtener, en primer lugar, la profundidad de los cambios organizacionales según la percepción del trabajador. En segundo lugar, el nivel de adaptación de los trabajadores frente a los cambios experimentado por la organización.

Para obtener los valores antes nombrados se le asignó a cada subcategoría una misma ponderación, al igual que con las dimensiones. En aquellas dimensiones que haya más de una pregunta, la ponderación será dividida según el número de preguntas, tal como se muestra en la Tabla 1, donde los valores entre paréntesis representan las respectivas ponderaciones por pregunta.

Para la tercera categoría, cada subcategoría se evalúa de manera independiente ya que cada una representa un factor de la cultura organizacional, por lo que los resultados obtenidos son sumados según la subcategoría pudiendo tener un resultado mayor o igual a 3 o menor o igual a 15, según el puntaje obtenido es que se obtiene su respectiva interpretación (Véase Anexo 2).

Tabla 1: Categorización de la herramienta de recopilación de datos

Categoría	Subcategoría	Dimensión	N.º de preguntas
Cambios organizacionales	Modelo de negocios (33, 3̄%)	Captación y comunicación con clientes (11, 1̄%)	2 (5, 5̄% c/u)
		Muestra de productos (11, 1̄%)	1 (11, 1̄%)
		Entregas de productos (11, 1̄%)	1 (11, 1̄%)
	Digitalización (33, 3̄%)	Digitalización de procesos (16, 6̄%)	2 (8, 3̄% c/u)
		Nuevas tecnologías (16, 6̄%)	1 (16, 6̄%)
	Actividades laborales (33, 3̄%)	Jornada laboral (8, 3̄%)	3 (2, 7̄% c/u)
		Teletrabajo (8, 3̄%)	1 (8, 3̄%)
		Comunicación (8, 3̄%)	1 (8, 3̄%)
		Carga laboral (8, 3̄%)	1 (8, 3̄%)

Percepción adaptación al cambio	Adaptación de los colaboradores (100%)	Modelo de negocio (25%)	1 (25%)
		Digitalización (25%)	1 (25%)
		Actividades laborales (25%)	1 (25%)
		Rendimiento (25%)	1 (25%)
Cultura organizacional	Valores		3
	Creencias		3
	Clima		3
	Normas		3
	Símbolos		3
	Filosofía		3

Fuente: Elaboración propia

Una vez tratados los datos, fueron sometidos a análisis para poder obtener las relaciones existentes entre los factores culturales con la adaptación que tuvieron los trabajadores.

3.6. VALIDACIÓN Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Previo a la aplicación del instrumento de recopilación de datos se debió realizar la validación de este, para ello se solicitó, por medio de correo electrónico el día 26 de agosto del presente año, a 4 expertos de distintas áreas relacionadas con la investigación y la temática de estudio, éstas se ven descritas en la siguiente Tabla 2.

Tabla 2: Perfil de validadores

Experto	Gestión de personas	Gestión organizacional	Administración	Metodología de investigación
A	X			X
B		X	X	X
C		X	X	
D	X	X		

Fuente: Elaboración propia

Dentro del correo se adjuntó el instrumento para validar la encuesta, este contaba con un breve resumen, objetivos generales y específicos y la pregunta de investigación, como también se le explicaba cuál era propósito que tenía la encuesta y qué buscaba captar.

La encuesta cuenta con 4 secciones, la primera trata de información general del encuestado e instrucciones, mientras que las siguientes seguían la estructura expuesta en el punto anterior en la Tabla 1 donde cada categoría representaba una sección. Sin embargo, a los validadores se les solicitó la validación solamente de las secciones segunda y tercera ya que, por un lado, la primera no era relevante para la investigación y la cuarta sección fue obtenida desde una plataforma virtual y se encontraba validada por seis expertos, la cual fue desarrollada por María Olmos & Katerine Socha (2006) de la Universidad de La Sabana, Colombia.

La validación constaba de evaluar cada pregunta en los aspectos de *congruencia* que, veía si las preguntas se encontraban alineadas con los objetivos de la investigación; *claridad* donde se observaba si la pregunta contaba con una redacción que permitiera ser entendible para los encuestados; y, por último, en *sesgo* que evaluaba si es que la pregunta incitaba a alguna respuesta. Además, se agregó un espacio en donde el validador podía agregar sus comentarios si es que lo deseaba.

Tanto los criterios de congruencia y claridad fueron evaluados por los validadores por medio de una escala de Likert de 1 a 5, donde 1 significaba que la pregunta presentaba problemas de congruencia/claridad, mientras que 5 correspondía a que no presentaba. Para el caso del sesgo, el validador debió expresar un “Si”, si es que presentaba sesgo o un “No” en caso de no presentar.

De lo anterior se obtuvo en promedio para sección II de 4,17 en claridad y 4,21 en congruencia, mientras que para la sección III se obtuvo 4,06 en ambos parámetros. Sin embargo, se evaluó de manera particular cada pregunta, observando los respectivos comentarios cuando existían lo cual llevó a mantener las preguntas de la forma que estaban sin realizar mayores cambios ya que, además las preguntas no presentaban problemas de sesgo.

Además, una vez validado el instrumento, este fue aplicado a una persona en particular, trabajadora del área de ventas en una empresa de retail a modo de calcular el tiempo promedio de respuesta y qué tan comprensible era. De lo anterior se pudo concluir que el tiempo de respuesta del instrumento era inferior a los 9 minutos y la encuestada manifestó que era de fácil comprensión.

CAPITULO IV: ANÁLISIS DE RESULTADOS

El instrumento de recopilación de datos, en este caso encuestas, fueron aplicadas presencialmente de manera exitosa a 31 personas diferentes del área comercial del rubro automotriz específicamente en distintas sucursales de vehículos livianos de la ciudad de Valparaíso. Sin embargo, para efectos de la presente investigación es pertinente que las personas encuestadas hayan estado durante el momento en que comenzó la crisis sanitaria para poder visualizar los cambios organizacionales y percepción de adaptación (en adelante PA) por parte de los colaboradores. Es por la anterior, que ocurrió un caso particular de una persona encuestada que no cumplía con lo mencionado anteriormente ya que, su incorporación a la empresa había sido después de la llegada del covid-19, por lo que se tomó la decisión de no incorporar esta encuesta en la base de datos quedando con un total de 30 encuestas que fueron posteriormente analizadas

4.1 ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LOS ENCUESTADOS

En base a los resultados obtenidos de las encuestas se observó que de los 30 encuestados, en promedio, tenían una antigüedad dentro de la organización de 11,7 años, a su vez, se identificó que los valores que más se repetían correspondían a 2 y 4 años de trayectoria en la empresa. Sin embargo, si bien el promedio de años en la organización es de 11,7, el 50% de los trabajadores tienen una trayectoria menor a 7,5 años. Lo anterior indica que la antigüedad de los trabajadores, en años, presentan una distribución asimétrica (Véase Tabla 3). Además, la moda en términos del sexo de los encuestados fue 1, lo que quiere decir que más de la mitad de los encuestados correspondían a hombres.

Tabla 3: Estadística descriptiva de sexo y años de antigüedad

Estadísticos		
	Sexo	Años
N	30	30
Media		11,73
Mediana		7,50
Moda	1	2 ^a
a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.		

Fuente: Elaboración propia

Además de lo anterior, en la Tabla 4 se muestra que, de los encuestados, un 66,7% presenta una antigüedad entre 1 y 10 años, mientras que un 16,7% cuenta con entre 11 y

20 años, la frecuencia de este disminuye mientras mayor tiempo en la organización, ya que en el último intervalo de 40 o más, solo se cuenta con una persona (3,3%). Esto complementa el punto anterior que hacía referencia hacia la asimetría que se cuenta en los datos de antigüedad.

Tabla 4: Tabla de Frecuencia años de antigüedad

Frecuencia de la antigüedad, en rangos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	1-10	20	66,7	66,7	66,7
	11-20	5	16,7	16,7	83,3
	21-30	2	6,7	6,7	90,0
	31-40	2	6,7	6,7	96,7
	>40	1	3,3	3,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, respecto al sexo de los encuestados, se observó que un 76,7% correspondían a hombres y un 23,3% a mujeres, correspondiente a 23 y 7 personas, respectivamente (Véase Tabla 5).

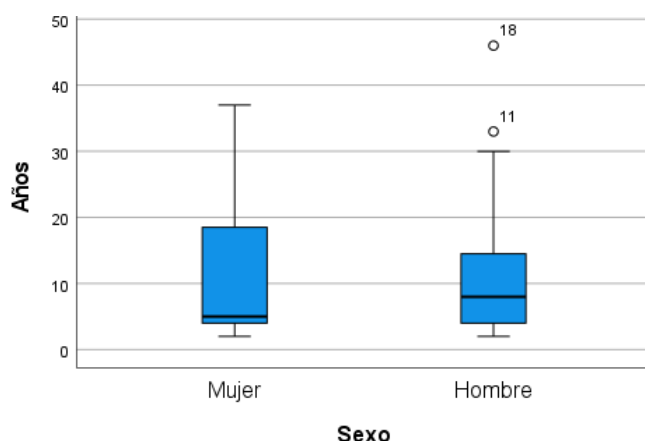
Tabla 5: Tabla de frecuencia por Sexo

Sexo					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mujer	7	23,3	23,3	23,3
	Hombre	23	76,7	76,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Por otra parte, los años según el sexo se ven representados en el Gráfico 1, donde se puede mostrar que el 50% de las mujeres presentan menor años de antigüedad que el 50% de los hombres, contando con una mayor distribución en los datos. Sin embargo, para el caso de los hombres se muestran dos datos escapados de personas que contaban con 33 y 46 años, mientras que el máximo en las mujeres fue de 37 años de trayectoria en la organización.

Gráfico 1. Años de antigüedad por sexo



Fuente: Elaboración propia

4.2 NIVEL DE CAMBIO ORGANIZACIONAL PERCIBIDO POR COLABORADORES

La presente sección busca complementar y cuantificar aquellos cambios organizacionales descritos en el Capítulo II, que a su vez pretende responder al objetivo específico número 2 el cual busca identificar los cambios organizacionales que se implementaron dentro de las organizaciones a raíz de la crisis sanitaria.

De los datos obtenidos, se observó que el cambio organizacional fue de gran intensidad ya que, los trabajadores percibieron, en promedio, un cambio que puntuó 4,27 en una escala de 1 a 5, donde 1 corresponde a que no ocurrieron cambios organizacionales y 5 donde si hubo (Véase Tabla 6).

De lo anterior, los mayores cambios se dieron en términos de digitalización que puntuó 4,47, seguido por aquellos referentes al modelo de negocio de la organización que obtuvo 4,35 y, por último, con respecto a las actividades laborales se identificó un cambio de 3,98 (Véase Tabla 6).

Tabla 6: Estadística descriptiva de Cambios Organizacionales

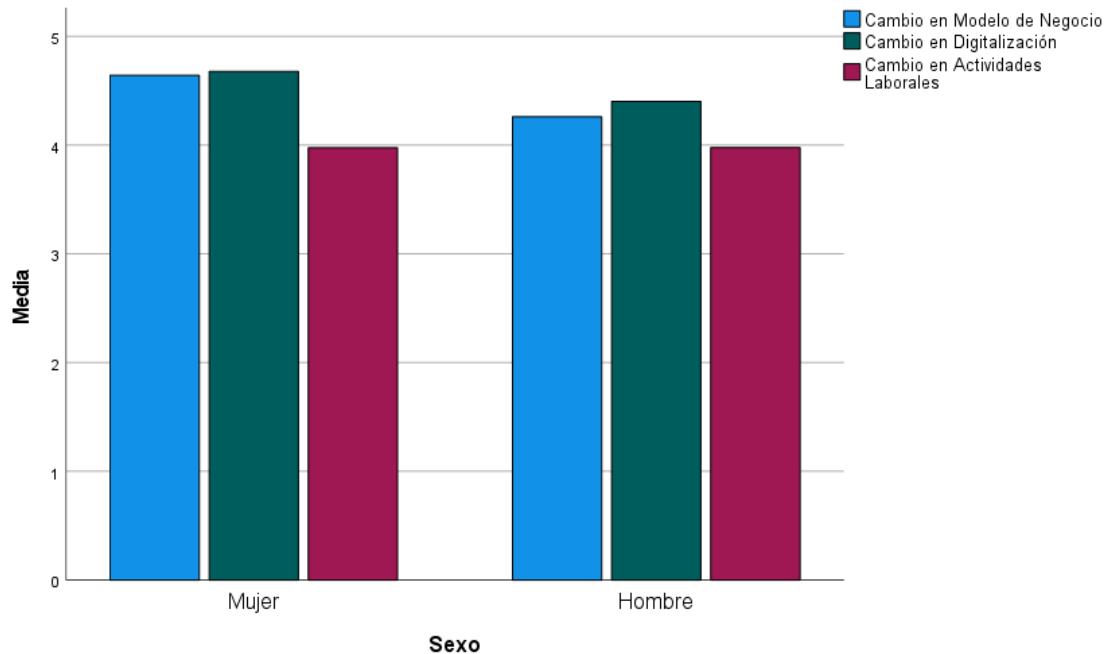
Sexo		Cambio en Modelo de Negocio	Cambio en Digitalización	Cambio en Actividades Laborales	Cambio Organizacional
Mujer	Media	4,643	4,679	3,976	4,433
	N	7	7	7	7
	Desv. Desviación	,4349	,5537	,4296	,3838
Hombre	Media	4,261	4,402	3,978	4,214
	N	23	23	23	23
	Desv. Desviación	,6089	,6295	,4468	,4448
Total	Media	4,350	4,467	3,978	4,265
	N	30	30	30	30
	Desv. Desviación	,5894	,6149	,4355	,4352

Fuente: Elaboración propia

Estos cambios también presentaron diferencias en sus puntuaciones con relación al sexo de los encuestados ya que, las mujeres, en promedio, percibieron cambios organizacionales (a nivel general) más fuertes, puntuando 4,43 frente a 4,21 de los hombres

(Véase Tabla 6). Misma situación sucede a nivel de los cambios en modelo de negocio y digitalización, donde se presenta un promedio mayor en las mujeres, mientras que aquellos cambios referentes a las actividades laborales no muestran mayor diferencia entre los sexos, tal como se muestra en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Cambios Organizacionales por Sexo



Fuente: Elaboración propia

A nivel general, se pudo descubrir que los niveles de cambios organizacionales experimentados por los colaboradores fueron, en promedio, de gran magnitud, obteniéndose una media de 4,27. Además, se pudo evidenciar que esos cambios se dieron principalmente en materia de digitalización con una puntuación de 4,47. Por otro lado, las mujeres fueron más perceptivas a estos cambios en relación con los hombres ya que, obtuvieron un 4,43 frente al 4,21 de los hombres.

Dicho lo anterior, es relevante identificar el nivel de adaptación que tuvieron los colaboradores a estos cambios que resultaron ser de gran magnitud. Es por lo anterior, que dentro del siguiente apartado se analizará el nivel de adaptación percibido por los colaboradores a los cambios organizacionales.

4.3 NIVEL DE ADAPTACIÓN PERCIBIDO POR LOS COLABORADORES

Siguiendo la línea de la investigación, para poder responder al objetivo general es necesario identificar cual fue el nivel de adaptación que tuvieron los colaboradores con respecto a los cambios organizacionales mencionados en el punto anterior. Es por lo

anterior que, basados en los datos obtenidos en la tercera sección del instrumento de recopilación de datos, se buscará cuantificar los niveles de adaptación de los encuestados.

Dicho lo anterior, se pudo identificar que, a nivel general se mostró por parte de los colaboradores un alto nivel de adaptación, alcanzando una cifra de 4,16, en una escala de 1 a 5 donde 1 fue una baja adaptación y 5 una alta adaptación (Véase Tabla 7).

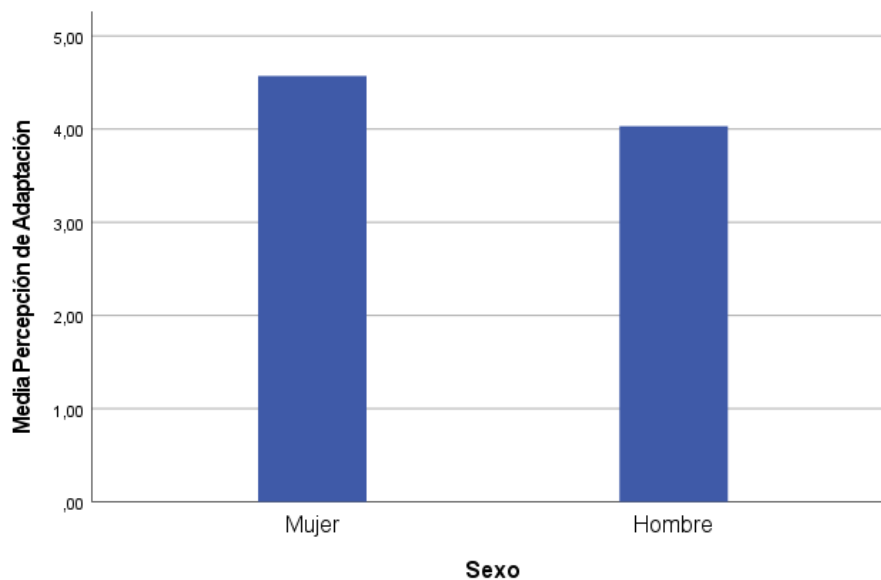
Tabla 7: Estadística descriptiva sobre percepción de adaptación según sexo

Percepción de Adaptación según sexo			
Sexo	Media	N	Desv. Desviación
Mujer	4,5714	7	,42608
Hombre	4,0326	23	,78445
Total	4,1583	30	,74707

Fuente: Elaboración propia

Además, se pudo percibir una diferencia entre las percepciones de adaptación según el sexo del encuestado ya que, las mujeres obtuvieron un nivel del 4,57, frente a un 4,03 puntuado por los hombres, es decir, que, las mujeres presentaron mayor capacidad de adaptación ante los cambios organizacionales que los hombres (Véase Gráfico 3).

Gráfico 3. Percepción de adaptación según Sexo



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, como se muestra en la Tabla 8 la percepción de adaptación de los colaboradores no presenta un patrón lineal con respecto a la antigüedad del trabajador en la organización ya que, cuando los trabajadores presentaron entre 1 y 10 años de antigüedad tuvieron una adaptación de 4,11, el cual aumenta a un 4,5 en los rangos de 11

a 20 y de 21 a 30, para ya en rango 31 a 40 comienza a disminuir a 4,25 y 2,5 para aquellos con una trayectoria mayor a 40 años.

Tabla 8: Estadística descriptiva de percepción de adaptación por años de antigüedad

Percepción de Adaptación			
Años (Agrupada)	Media	N	Desv. Desviación
1-10	4,1125	20	,73661
11-20	4,5000	5	,70711
21-30	4,5000	2	,35355
31-40	4,2500	2	,35355
>40	2,5000	1	.
Total	4,1583	30	,74707

Fuente: Elaboración propia

De manera segmentada, hubo una mejor percepción de adaptación a los cambios de digitalización con una puntuación de 4,33, donde las mujeres presentaron un mayor valor con 4,57 frente a los 4,26 de los hombres, mientras que frente a los cambios en el modelo de negocio tuvieron, en general, un menor valor, 4,20, donde se presentó una mayor diferencia entre ambos sexos ya que, las mujeres percibieron una mayor adaptación con 4,71, incluso mayor con respecto a la digitalización, frente a los 4,04 de los hombres. Por otro lado, con respecto a las actividades laborales, en general, hubo una PA de 4,10, con 4,57 y 3,96 en las mujeres y los hombres, respectivamente (Véase Tabla 9).

Tabla 9: Percepción de adaptación a los tipos de cambios según el sexo

Percepción de adaptación a los tipos de cambios según el sexo				
Sexo		Modelo de negocio	Digitalización	Actividades laborales
Mujer	Media	4,71	4,57	4,57
	N	7	7	7
	Desv. Desviación	,488	,535	,535
Hombre	Media	4,04	4,26	3,96
	N	23	23	23
	Desv. Desviación	,767	,752	1,022
Total	Media	4,20	4,33	4,10
	N	30	30	30
	Desv. Desviación	,761	,711	,960

Fuente: Elaboración propia

Es por lo expuesto en la presente sección, se pudo descubrir que, a nivel general, existió una gran percepción de adaptación a los cambios organizacionales, siendo las mujeres quienes presentaron un mayor puntaje de 4,57 frente a un 4,06 de los hombres. Sin embargo, para la presente investigación es relevante analizar si los factores culturales se relacionan con respecto a los niveles de adaptación percibido por los colaboradores. Por lo anterior, es que se expone en el siguiente apartado la relación entre los niveles de adaptación con la intensidad en que se presentan los factores culturales.

4.4 RELACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DE ADAPTACIÓN CON FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Para responder al tercer objetivo específico, que pretende relaciona los factores culturales con los niveles de adaptación percibidos por los colaboradores, es que se dispone de la presente sección donde se pudo obtener los siguientes resultados.

De los resultados obtenidos, se pudo determinar las relaciones entre las variables nombradas anteriormente, los cuales se ven resumidos dentro de la Tabla 10 la cual muestra la Correlación de Pearson de las variables antes mencionada.

Tabla 10: Correlación de los factores culturales con percepción de adaptación

Correlaciones							
		Factor Valores	Factor Creencias	Factor Clima	Factor Normas	Factor Símbolos	Factor Filosofía
Percepción de Adaptación	Correlación de Pearson	,223	-,071	,321	,250	,229	,514
	N	30	30	30	30	30	30

Fuente: Elaboración propia

De la tabla mencionada anteriormente, se puede mostrar que para los factores de Valores, Clima, Normas, Símbolos y Filosofía existe una correlación directa, es decir, que a mayor presencia del factor mayor es, en promedio, el nivel de adaptación percibido por los trabajadores, mientras que en el factor Creencias, se muestra una correlación negativa, pero de baja intensidad, es decir, que, a mayor presencia del factor, en promedio, el nivel de adaptación percibido por los trabajadores disminuye.

Tabla 11: Correlación de los factores culturales según la percepción de adaptación a los tipos de cambios organizacionales

Correlaciones

	Factor Valores	Factor Creencias	Factor Clima	Factor Normas	Factor Símbolos	Factor Filosofía
Modelo de negocio	,089	,071	,378	,468	,107	,497
Digitalización	,318	,064	,438	,358	,503	,562
Actividades laborales	,153	-,113	,225	,053	,149	,394
N	30	30	30	30	30	30

Fuente: Elaboración propia

De manera específica, la Tabla 11 permite visualizar que el factor valores influye con mayor magnitud a la percepción de adaptación a los cambios de digitalización experimentados por los colaboradores. Con respecto al factor creencias se muestra que este influye en muy baja intensidad a la PA, donde incluso resulta perjudicial en la adaptación a las actividades laborales cuando el factor se presenta con mayor intensidad.

El factor clima influye, en general, a la percepción de adaptación de manera positiva, teniendo un mayor impacto en aquellos referentes a los cambios de digitalización. Por otro lado, el factor Normas muestra una relación muy baja con respecto a la adaptación a los cambios en actividades laborales, influyendo en mayor magnitud a aquellos referentes al modelo de negocio.

Con respecto al factor símbolos se puede decir que su mayor influencia es con respecto a la percepción de adaptación a los cambios digitales mostrando una relación de 0,503, mismo caso sucede con el factor filosofía el cual presenta un valor de 0,562.

Dicho lo anterior y siguiendo con los objetivos específicos planteados, es que a continuación se analizará, en base a los factores culturales, la capacidad de adaptación percibida por los colaboradores de las organizaciones. Para ello se dispone de los siguientes apartados que, de manera específica, evalúa cada factor cultural y su incidencia en la percepción de adaptación.

4.4.1 FACTOR VALORES CON PERCEPCIÓN DE ADAPTACIÓN

Respecto con la incidencia del factor cultural de Valores en la percepción de adaptación de los colaboradores, se muestra, en la Tabla 12, que a un nivel “Alta” del factor, las empresas obtienen un promedio del nivel de adaptación de 4,2, mientras que en organizaciones donde el factor se presentaba en “Media” intensidad, su nivel de adaptación fue de un 3,7 aproximado.

Tabla 12: Percepción de adaptación según factor de Valores

Percepción de Adaptación

Factor Valores	Media	N	Desv. Desviación
Media	3,6667	3	1,04083
Alta	4,2130	27	,71288
Total	4,1583	30	,74707

Fuente: Elaboración propia

De manera más detallada, se muestra que cuando la organización valora de manera muy alta (intensidad 5) la innovación (componente del factor Valores) los trabajadores presentaron, en promedio, una percepción de adaptación de 4,25 mientras que el mayor valor se presentó cuando la empresa valora de manera moderada (intensidad 3) el componente puntuando un 4,31. Sin embargo, en general las empresas valoran de manera alta (intensidad 4) la innovación, entregándoles una PA de 4,16. Por otro lado, las organizaciones que se enfocan, de manera moderada, más en el resultado que en el proceso, obtuvieron una PA muy alta, alcanzando el valor 5 pero este solo fue captado por 3 colaboradores frente a una moda de 18 que puntuó que 4,09 cuando el componente se presentaba muy alto. Finalmente, cuando la empresa se promueve el trabajo en equipo de manera muy alta, la PA es de 4,36, siendo el valor más alto dentro de su sección (Véase Tabla 13).

Tabla 13: Percepción de adaptación según componentes del factor Valores

Percepción de adaptación según factor Valores						
Intensidad	Valoración de la innovación		Trabajo en equipo		Enfoque más en resultado que en el proceso	
	Media	N	Media	N	Media	N
1					3,75	1
2	3,25	2	4,25	2		
3	4,31	8	3,67	6	5	3
4	4,16	14	4,23	13	4,03	8
5	4,25	6	4,36	9	4,09	18

Fuente: Elaboración propia

Por lo anterior, se pudo descubrir que, en general, el factor cultural valores a una mayor intensidad permitió a los colaboradores una mayor percepción de adaptación. Mientras que, a nivel de sus componentes, tanto la valoración de la innovación como el enfoque más en el resultado más que en proceso, presentaron una mejor PA cuando se valoran de manera moderada en la organización, a diferencia del trabajo en equipo que presentó un mejor resultado cuando se promovía de manera alta.

4.4.2 FACTOR CREENCIAS CON PERCEPCIÓN DE ADAPTACIÓN

Por otro lado, la incidencia del factor cultural de Creencias con la percepción de adaptación de los colaboradores ocurre lo contrario con respecto al caso anterior, dado que cuando se presenta un nivel en el factor de “Media” se obtiene una puntuación de 4,2. En cambio, cuando la empresa presenta un nivel “Alto” el valor en tan tabla es de 4,1 (Véase Tabla 14).

Tabla 14: Percepción de adaptación según factor de Creencias

Percepción de Adaptación			
Factor Creencias	Media	N	Desv. Desviación
Media	4,2143	14	,65675
Alta	4,1094	16	,83650
Total	4,1583	30	,74707

Fuente: Elaboración propia

En particular, en las organizaciones que se cree que no es necesario contar con influencias internas para entrar a la empresa los colaboradores percibieron una mayor adaptación alcanzando un valor de 4,88. Por otro lado, si los trabajadores sienten que su salario es adecuado con respecto a las labores realizadas obtuvieron una percepción de adaptación de 4,29, mientras que la PA más baja se da cuando los colaboradores sienten que su salario es bajo y no es el adecuado. Además, en términos generales, se obtiene una PA mayor a 4 en el tercer componente, es decir, que si los trabajadores creen o no que la empresa les entrega las herramientas necesarias para cumplir con el trabajo la PA será alta. Sin embargo, el mayor valor se da cuando se percibe el componente en una intensidad moderada (Véase Tabla 15).

Tabla 15: Percepción de adaptación según componentes del factor Creencias

Percepción de adaptación según factor Creencias						
Intensidad	Para ingresar a la organización es necesario contar con influencias internas		Salario adecuado		La organización entrega herramientas para cumplir con el trabajo	
	Media	N	Media	N	Media	N
1	4,88	3	4	1		
2	4,32	11	3,62	2	4	3
3	3,86	9	4,25	10	4,31	4
4	4,1	7	4,1	10	4,11	14
5			4,29	7	4,22	9

Fuente: Elaboración propia

Según lo expuesto anteriormente, se pudo evidenciar que el factor creencias no resultó tan relevante con respecto a la percepción de adaptación ya que, independiente de la intensidad con la que se presentó el factor, el nivel de adaptación no presentó mayores diferencias. Sin embargo, a nivel de sus componentes, destacó que, cuando en la organización no existía la creencia de que se debía contar con influencias internas para poder ingresar a la organización se obtuvo una mayor PA.

4.4.3 FACTOR CLIMA CON PERCEPCIÓN DE ADAPTACIÓN

Con respecto en la incidencia del factor cultural Clima con la percepción de adaptación de los colaboradores se observó un promedio en el nivel de adaptación cuando el factor se presenta de forma “Alta” de 4,3 y de 3,8 en el nivel “Medio” (Véase Tabla 16).

Tabla 16: Percepción de adaptación según factor Clima

Percepción de Adaptación			
Factor Clima	Media	N	Desv. Desviación
Media	3,8250	10	,73645
Alta	4,3250	20	,71221
Total	4,1583	30	,74707

Fuente: Elaboración propia

En general, cuando los trabajadores perciben, de manera alta o muy alta, que el ambiente de la compañía les permite aprender y progresar como persona se obtuvo una percepción de adaptación, en promedio, de 4,3, mientras que cuando el componente se percibe de manera muy baja, el PA alcanza una puntuación de 3,25. Por otro lado, si los colaboradores perciben un clima de muy alta cooperación, se obtiene una PA de 4,59, el cual disminuye cuando el trabajador aprecia una muy baja cooperación, alcanzando una PA de 3,75. Con respecto a la autonomía en las tomas de decisiones que tiene el trabajador, mientras mayor sea, se tiende a tener una mejor percepción de adaptación (Véase Tabla 17).

Tabla 17: Percepción de adaptación según componentes del factor Clima

Percepción de adaptación según factor Clima						
Intensidad	La empresa permite aprender y progresar como persona		Ambiente de cooperación dentro de la empresa		Autonomía en la toma de decisiones	
	Media	N	Media	N	Media	N
1	3,25	2	3,75	1	4,25	1
2	4,13	2	4,00	1	3,92	3
3	3,60	5	4,04	7	4,06	8

4	4,39	11	4,00	13	4,10	10
5	4,38	10	4,59	8	4,41	8

Fuente: Elaboración propia

De lo expuesto anteriormente, se pudo identificar que el factor cultural clima a una mayor intensidad, mejor fue la percepción de adaptación de los colaboradores. Mientras que, a nivel de sus componentes se descubrió que cuando existe un clima que permite al trabajador aprender y progresar como persona, un ambiente de cooperación y donde se entrega una mayor autonomía en la toma de decisiones, la percepción de adaptación fue mayor.

4.4.4 FACTOR DE NORMAS CON PERCEPCIÓN DE ADAPTACIÓN

En relación con la incidencia del factor cultural de Normas con la percepción de adaptación de los colaboradores se pudo observar que ante una intensidad “Alta” del factor se observa una PA de 4,3, mientras que ante un nivel “Medio” se obtiene un valor de 3,8 (Véase Tabla 18).

Tabla 18: Percepción de adaptación según factor de Normas

Percepción de Adaptación			
Factor Normas	Media	N	Desv. Desviación
Media	3,7917	6	,91401
Alta	4,2500	24	,69156
Total	4,1583	30	,74707

Fuente: Elaboración propia

Según las opiniones de los encuestados, existe una alta o muy alta normativa con respecto a los horarios de entrada y salida, lo cual entrega una PA de 4,03 y 4,2, respectivamente. En relación con los códigos de vestimenta, cuando más estricta sea la compañía en este componente, se tiende a una mayor percepción de adaptación, alcanzando 4,34 cuando se presenta en una intensidad muy alta y 3,08 cuando es baja. Por otro lado, se muestra que, si la empresa incurre o no en sanciones ante una falta la PA es, en promedio, mayor que 4, obteniendo se un mejor valor cuando en la empresa se presenta este componente de manera muy baja o moderada, entregando una puntuación de 4,25 (Véase Tabla 19).

Tabla 19: Percepción de adaptación según componentes del factor Normas

Percepción de adaptación según factor Normas

Intensidad	Horarios de entrada y salida definidos		Existencia de normas en la presentación personal		Se utilizan sanciones cuando se comete una falta	
	Media	N	Media	N	Media	N
1					4,25	6
2			3,08	3	4,09	8
3			4,20	5	4,25	6
4	4,03	8	4,17	6	4,13	6
5	4,20	22	4,34	16	4,06	4

Fuente: Elaboración propia

A nivel general, se pudo descubrir que el factor cultural normas a una mayor intensidad permitió tener una mejor percepción de adaptación a los colaboradores. Mientras que, a nivel de sus componentes, la existencia de altas normativas en términos de horarios de entrada y salida y presentación personal permitió un mejor resultado en la PA:

4.4.5 FACTOR DE SÍMBOLOS CON PERCEPCIÓN DE ADAPTACIÓN

Respecto con la incidencia del factor cultural de Símbolos con la percepción de adaptación de los colaboradores se pudo observar que cuando la intensidad del factor es “Alta” el promedio de la PA es de 4,2, seguido de 4,3 y 3,3 para las intensidades “Media” y “Baja”, respectivamente (Véase Tabla 20).

Tabla 20: Percepción de adaptación según factor Símbolos

Percepción de Adaptación			
Factor Símbolos	Media	N	Desv. Desviación
Baja	3,2500	3	,90139
Media	4,3333	12	,67700
Alta	4,2000	15	,68920
Total	4,1583	30	,74707

Fuente: Elaboración propia

Con respecto al primer componente, se muestra que la mayor percepción de adaptación ocurre cuando se presenta en una intensidad muy alta el componente, es decir, que las organizaciones donde se celebran las fechas especiales, la PA es mayor. Por otro lado, se puede decir que la mayoría de los trabajadores opinan que cuando no se incurre en incentivos para premiar las buenas labores y esto produjo una PA de 3,95, mientras que el mayor valor se da cuando el componente se presenta de manera moderada, entregando un valor de 4,69. Con respecto al último componente, cuando el colaborador reconoce y entiende de mejor manera las celebraciones, el logo y colores que representan a la empresa se tiende a obtener una mayor percepción de adaptación ya que ante una baja intensidad

del componente se obtiene un PA de 2,5 y alcanzando un 4,35 cuando se obtiene una intensidad muy alta (Véase Tabla 21).

Tabla 21: Percepción de adaptación según componentes del factor Símbolos

Percepción de adaptación según factor Símbolos						
Intensidad	Celebración de fechas especiales		Se utilizan incentivos para premiar buenas labores		Se reconoce y entienden el significado de los símbolos de la organización	
	Media	N	Media	N	Media	N
1	4,20	5	3,95	10	2,50	1
2	3,33	3	4,41	8	3,75	3
3	4,35	5	4,69	4	4,00	2
4	3,86	7	3,70	5	4,19	9
5	4,50	10	4,25	3	4,35	15

Fuente: Elaboración propia

Dicho lo anterior, se identificó que, el factor cultural símbolos, presentó una mejor percepción de adaptación cuando este se presentaba en una intensidad media en relación con los niveles altos y bajos. Sin embargo, el nivel mayor presentó una mejor PA que el nivel más bajo. Mientras que, a nivel de sus componentes, cuando en la organización se reconocen y se entienden el significado de los símbolos de la organización se obtuvo una mejor percepción de adaptación, lo mismo ocurrió cuando en la empresa se realizaban las celebraciones de fechas especiales de la compañía y los trabajadores.

4.4.6 FACTOR DE FILOSOFÍA CON PERCEPCIÓN DE ADAPTACIÓN

Finalmente, respecto con la incidencia del factor cultural de Filosofía con la percepción de adaptación de los colaboradores se puede decir que a entre más alto se presentaba este factor en las empresas se ve una mejor PA por parte de los trabajadores ya que, la puntuación promedio obtenida cuando el factor se presenta de manera “Alta” es de 4,3. Por otro lado, mientras que en otras organizaciones donde el factor se presentaba en media intensidad, su nivel de adaptación fue de un 3,8 la cual es una diferencia considerablemente menor. Por otra parte, con una intensidad baja el nivel de PA fue inferior respecto a los otros, con un resultado de un 2,5 (Véase Tabla 22) lo cual es considerablemente menor respecto a las otras dos intensidades.

Tabla 22: Percepción de adaptación según factor Filosofía

Percepción de Adaptación			
Factor Filosofía	Media	N	Desv. Desviación
Baja	2,5000	1	.

Media	3,8125	8	,74102
Alta	4,3690	21	,62058
Total	4,1583	30	,74707

Fuente: Elaboración propia

Según la opinión de los encuestados, se muestra una mejor percepción de adaptación a medida que el trabajador siente que su trabajo se coherente con la visión y misión de la empresa, ya que cuando esto se percibe de manera baja, la PA es de 2,75 mientras que cuando es muy alta se tiene un valor de 4,37. Por otro lado, cuando en la empresa se prioriza, en mayor medida, el reclutamiento interno cuando existe un cargo vacante los trabajadores percibieron una PA de 4,63, frente a los 3,38 y 3 cuando se presenta en intensidades muy baja y baja, respectivamente. Finalmente, cuando el trabajador siente que la empresa le interesa su desarrollo profesional como familiar la percepción de adaptación aumenta a medida que es más intenso, ya que cuando ese se presenta en forma muy baja la PA alcanza un valor de 3,25, frente a los 4,61 de cuando es muy alta (Véase Tabla 23).

Tabla 23: Percepción de adaptación según componentes del factor Filosofía

Percepción de adaptación según factor Filosofía						
Intensidad	Trabajo coherente con la visión/ misión de la empresa		Se prioriza el reclutamiento interno antes del externo		A la empresa le interesa el desarrollo tanto profesional como familiar	
	Media	N	Media	N	Media	N
1			3,38	2	3,25	2
2	2,75	2	3,00	2	3,80	5
3	4,13	2	4,36	7	4,05	5
4	4,14	11	4,13	13	4,04	7
5	4,37	15	4,63	6	4,61	11

Fuente: Elaboración propia

En general, el factor cultural filosofía presentó una mejor percepción de adaptación cuando este se presentaba a una mayor intensidad. Mientras que, a nivel de sus componentes, todos presentaron una mejor PA cuando se presentaba en una mayor intensidad, es decir, cuando los trabajadores percibían que su trabaja era coherente con la misión y visión de la compañía, cuando en la organización se prioriza el reclutamiento interno antes que el externo y cuando el trabajador percibe que a la organización le interés el desarrollo tanto profesional como familiar de sus colaboradores.

Finalmente, la presente sección pudo evidenciar que los factores de valores, clima, normas, símbolos y filosofías tienen una relación positiva con la percepción de adaptación de los colaboradores, siendo este último el más relevantes, mientras que las creencias por su baja influencia, se dice que no presenta una relación con respecto a la PA.

CAPITULO V: DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo con los resultados obtenidos en el capítulo anterior, a través del análisis e interpretación de los factores culturales presentes en las organizaciones, la percepción de adaptación ante los cambios organizacionales que tuvieron los colaboradores del área comercial en el sector automotriz y la intensidad con que se presentaron los cambios organizacionales se puede dar pie a responder a los objetivos y pregunta de investigación.

En primera instancia en base a un análisis descriptivo general del total de los trabajadores encuestados del área comercial de distintas automotoras de la ciudad de Valparaíso se puede decir que, un 76,67% (23) personas fueron hombres y un 23,33% (7) mujeres de los cuales un 66,7% presentaba una antigüedad en la organización de fluctuaba entre 1 y 10 años.

Por otro lado, en los capítulos anteriores referente al marco teórico se mencionaron diversos cambios organizacionales que habían sido provocados por el covid-19, ya sea en los ámbitos de modelo de negocio, digitalización y actividades laborales. Esta situación fue confirmada por medio del análisis el cual muestra que, en promedio, los encuestados percibieron un cambio organizacional de un 4,27, queriendo decir que las personas estaban muy de acuerdo con los cambios expuestos en las secciones anteriores frente a la situación sanitaria. Así mismo, se pudo identificar a nivel general cual de estos tuvo una mayor y menor alteración, donde principalmente radica un mayor cambio en digitalización con 4,47, lo cual se alinea con lo expuesto en capítulos anteriores, que, antes las restricciones de movilidad y el distanciamiento social provocado por la crisis sanitaria, se debió implementar mayores tecnologías que aceleraron el proceso de digitalización (Autobook Chile, 2020b). Por otro lado, con respecto a los cambios en el modelo de negocio se obtuvo un valor de 4,35 lo cual implicaba que estaban muy de acuerdo. Respecto a las actividades laborales apuntaron que, si tuvo cambios, pero según la opinión de los trabajadores estaban medianamente de acuerdo ya que, se obtuvo un promedio de 3,98. Adicionalmente, con relación a los cambios y al sexo de los encuestados se pudo obtener que las mujeres percibieron un mayor cambio en el ámbito de digitalización puntuando con un 4,68, implicando un mayor promedio que los hombres 4,4 y del total de los encuestados. Sin embargo, la mayor brecha se dio en aquellos cambios del modelo de negocio donde se obtuvieron valores de 4,64 y 4,26 en las mujeres y hombres, respectivamente.

Siguiendo con lo anterior, en relación con el nivel de adaptación de los colaboradores ante los cambios, se pudo observar que a nivel general los trabajadores demostraron un alto nivel de adaptación dado la puntuación promedio de un 4,16 refiriéndose en una escala

donde 1 fue un bajo nivel adaptación y 5 un alto, lo cual es positivo, dado que en la teoría respecto a la gestión del cambio, emprender e innovar no es un camino fácil porque no todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos (Molina, s.f.) y aún más cuando los cambios suceden de forma abrupta. Adicionalmente, respecto a la adaptación segmentando por sexo, se puede inferir que, las mujeres tuvieron una mayor adaptación, obteniendo una puntuación promedio de un 4,57 frente a un 4,03 de los hombres e incluso superando el nivel general de adaptación del total de los encuestados. De manera específica, las mujeres tuvieron una menor PA a los cambios en el modelo de negocio con un valor de 4,71 frente a una 4,04 de los hombres. Por otro lado, las mujeres tuvieron una puntuación de PA a los cambios de digitalización y actividades laborales de 4,57, mientras que los hombres obtuvieron los valores de 4,26 y 3,96, respectivamente. Lo anterior, muestra que, si bien las mujeres percibieron mayores cambios organizacionales, mostraron una superioridad en la percepción de adaptación frente a los hombres, en sus distintas categorías.

Dicho lo anterior, respecto al proceso de transformación que se dieron en las organizaciones, como ocurrió en el sector automotriz, Molina (s.f.) menciona que existen fuerzas internas y externas que deben quebrar con el equilibrio para generar un cambio, sin embargo, hay otras que tratan de oponerse, como lo es la resistencia al cambio. Cuando una organización plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas internas y externas a la organización. La interna, centra su atención en el comportamiento organizacional por lo cual se vería afectada la cultura de la empresa. De esta manera, se pudo observar, en base a las opiniones de los encuestados, que por parte del factor *Valores*, al presentarse con una intensidad alta, las empresas obtienen un promedio del nivel de adaptación de 4,2. Mientras que en organizaciones donde el factor se presentaba en media intensidad, su nivel de adaptación fue, en promedio, de un 3,7. Este factor muestra una correlación positiva de 0,22, lo cual indica que el factor cuenta con relación directa con la percepción de adaptación. Sin embargo, los valores influyen en una mayor intensidad a la PA de los cambios de digitalización ya que se muestra correlación de 0,32, valor que disminuye a 0,15 a los relacionados con las actividades laborales mientras que resulta casi una relación nula (0,08) con aquellos cambios relacionados con el modelo de negocio. Además, se pudo evidenciar que de manera particular existió una mayor PA cuando se presentó en la compañía una cultura con mediana valoración de la innovación, obteniendo una PA de 4,31. Sin embargo, cuando existía una alta o muy alta valoración, se presentó un PA de 4,16 y 4,25,

respectivamente. Por otro lado, cuando en la empresa se valora de manera muy alta el trabajo en equipo en donde se obtuvo su mejor PA con 4,36. Finalmente, se pudo observar, que cuando en la organización se mantiene una cultura donde se enfoca tanto en el proceso realizado como en el resultado obtenido, se obtuvo una percepción de adaptación la puntuación máxima de 5.

Por otro lado, la incidencia del factor cultural de *Creencias* con la percepción de adaptación de los colaboradores ocurre el caso contrario, dado que cuando se presenta un nivel de media intensidad se obtiene una puntuación de 4,2. En cambio, cuando se presenta un nivel alto, el valor es de 4,1 lo cual refleja una ligera disminución esto se debe a que existe una correlación negativa de -0,07. Sin embargo, esta relación resulta ser casi insignificante para el comportamiento de la percepción de adaptación de los colaboradores. Este factor, al mirarlo de manera detallada se muestra que impacta de manera negativa únicamente en la adaptación a los cambios en las actividades, mostrando una correlación de -0,11, mientras que para aquellos cambios digitalización y modelo de negocio se mostró una relación positiva pero de muy baja intensidad siendo prácticamente nula, esto quiere decir que si bien el factor no influye en la adaptación a los cambios en el modelo de negocio y digitalización, si resulta ser perjudicial cuando se presenta en mayor intensidad a los cambios relacionados con las actividades laborales. Además, de manera particular se pudo observar que cuando en la organización existe una cultura donde se cree que los empleados para ingresar a la compañía no necesitaron tener algún tipo de influencia interna se presentó una mejor percepción de adaptación con un puntaje de 4,88, por otro lado, cuando los colaboradores sentían que su salario era adecuado con respecto a las labores realizadas se observó un 4,29 de PA. Por último, se mostró que cuando la organización entrega o no las herramientas necesarias para el cumplimiento del trabajo de los trabajadores, independiente de la respuesta, se mostró en todas las categorías una percepción de adaptación mayor que 4.

Con respecto a la incidencia del factor cultural *Clima*, se observó un promedio en el nivel de adaptación de 4,3 cuando se presenta en una intensidad alta y de 3,8 en el nivel medio. Implicando una correlación positiva (0,38) que muestra que, a mayor intensidad, en general, aumentará la percepción de adaptación de los trabajadores. Por otro lado, este permitió una mejor percepción de adaptación a los cambios de digitalización con una correlación de 0,44 y 0,22 en los cambios en las actividades laborales. De manera particular se observó que cuando se tenía un clima donde se le permite al empleado aprender y progresar como persona, un ambiente de cooperación entre las personas y mayor

autonomía en la toma de decisiones de los colaboradores, se obtuvieron mejores resultados en la percepción de adaptación.

Con relación a la incidencia del factor cultural de *Normas* en la percepción de adaptación de los colaboradores se pudo observar que ante una intensidad alta del factor se observa una PA de 4,3, mientras que ante un nivel medio se obtiene un valor de 3,8 aproximadamente. Como se puede evidenciar, a mayor incidencia de este factor, mayor nivel de adaptación se obtuvo ante los cambios, esto se refleja en la correlación de 0,25. De manera específica, el factor resultó tener una relación casi nula (0,05) con respecto a la adaptación de los cambios en las actividades laborales, mientras que con los relacionado con el modelo de negocio se obtuvo una relación de 0,47 y 0,36 en términos de digitalización. Además de manera particular, se vio que las empresas de los encuestados mantienen alta o muy alta normativa en los horarios de entrada y salida, lo cual significó una adaptación de 4,03 y 4,20, respectivamente. Por otro lado, se evidenció una relación directa entre la presencia de normas que regulan la presentación personal de los empleados y la percepción de adaptación. Por último, según las opiniones recibidas, la percepción de adaptación se comportó de manera homogénea ante las variaciones del tercer componente, el cual hace referencia a cuando las organizaciones utilizan sanciones ante una falta. Lo anterior quiere decir que, independiente de si la empresa aplica o no sanciones, la PA resultó ser alta sin importar la intensidad con la que se presenta el componente.

Respecto en la incidencia del factor cultural de *Símbolos* con la percepción de adaptación de los colaboradores se pudo observar que los encuestados indicaron que cuando la intensidad del factor es alta el promedio de la PA es de 4,2, seguido de 4,3 y 3,3 para las intensidades media y baja, respectivamente. Como se puede evidenciar, a mayor incidencia de este factor, se tiende a obtener un mayor nivel de adaptación. Sin embargo, en la intensidad media, se muestra un valor mayor a cuando se muestra de forma alta, pero basado en la relación de las variables, se muestra una correlación positiva de 0,23, lo que demuestra la tendencia de que, a mayor intensidad, mejor es la percepción de adaptación. De manera específica, se muestra que el factor muestra una mayor relación con respecto a los cambios de digitalización, donde se obtuvo una correlación de 0,50, frente a los 0,15 y 0,11 de las actividades laborales y modelos de negocio, respectivamente. Además, se mostró una relación directa de cuando los trabajadores reconocen y entienden el significado de los símbolos de la organización lo que llevó a una mejor PA.

Con respecto en la incidencia del factor cultural de *Filosofía* con la percepción de adaptación de los colaboradores se presentaron 3 niveles de intensidad, los cuales al observarlos, se obtuvo como resultado que entre más alto se presentaba este factor en las empresas se ve una mejor percepción de adaptación por parte de los trabajadores ya que, la puntuación promedio obtenida cuando se presenta en una alta intensidad es de 4,4 frente a los 3,8 y 2,5 cuando se presentaban intensidades medias y bajas, respectivamente. En este sentido, se puede evidenciar que, a mayor incidencia de este factor, mayor nivel de adaptación se obtuvo ante los cambios, esto se ve demostrado en el nivel de correlación donde se obtuvo un 0,51 de relación. De manera más detallada, este factor influyó presentó una mayor relación con la adaptación a los cambios de digitalización donde se obtuvo una correlación de 0,56, un 0,50 y 0,39 con aquellos relacionados al modelo de negocio y actividades laborales, respectivamente. Además, en términos particulares se descubrió que existe una relación directa entre la percepción de adaptación y todos los componentes del factor, los cuales son que el colaborador siente que su trabajo es coherente con la misión y visión de la compañía, la empresa prioriza el reclutamiento interno ante la existencia de un cargo bacante y que el trabajador siente que la empresa se encuentra preocupada tanto por su desarrollo profesional como familiar.

Finalmente, basados en los resultados obtenidos, es que se da respuesta a la pregunta de investigación - ¿Cuáles fueron los factores culturales que estuvieron presentes en el proceso de adaptación de los empleados frente a los cambios implementados dentro de las empresas en respuesta a la crisis sanitaria provocada por el covid-19, evaluado desde la perspectiva del trabajador? - se puede decir que, según las opiniones de los empleados del área comercial, el factor que principalmente ayudó a una mejor adaptación es el de Filosofía teniendo una correlación directa de 0,51 en la percepción de adaptación de los colaboradores (Véase tabla 10), no obstante, los factores de Valores, Normas, Símbolos y Clima tuvieron influencia positiva pero su correlación hacia la PA fue baja lo cual se encuentra en un rango de un 22% a un 32%, el restante quizás se debe a otros factores que no fueron considerados en la investigación. Por otro lado, respecto al factor Creencias tuvo una correlación negativa la cual significa que tiene una relación inversa a la adaptación, queriendo decir que, a mayor intensidad que se presente, menor nivel de adaptación. Sin embargo, la correlación es muy baja la que puntuó un, 0,07 aproximadamente en valor absoluto lo que tiende a ser casi nula la cual se puede concluir que este factor cultural fue irrelevante a la hora de adaptarse a los cambios organizacionales.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

En base a los resultados anteriores es que se dispone del presente capítulo para expresar los principales hallazgos y conclusiones con respecto a la percepción de adaptación de los colaboradores del área comercial de empresas automotrices de Valparaíso frente a los cambios organizacionales provocados por la crisis sanitaria causada por el covid-19.

Es prudente destacar que la industria automotriz ya se encontraba afectada a raíz del estallido social en 2019 en Chile, que, en ese mes, provocó una disminución significativa de las ventas de un 24,5% con respecto al mismo mes del año anterior (Anac, 2019a), lo cual se replicó en los meses siguientes ya que, en noviembre se presentó una disminución de un 27,6 % y un 11,1% en diciembre (Anac, 2019b). Así mismo, en 2020 la llegada del covid-19 siguió repercutiendo efectos negativos en la industria, la cual se vio enfrentada durante el mes de marzo a una caída en sus ventas de 36,5% comparado con el mismo mes del año anterior y una disminución acumulada a marzo del 19,4% (ANAC, 2020).

En base a lo anterior, las empresas del rubro debieron modificar su estrategia y la forma de llegar al consumidor para poder seguir en funcionamiento donde se migró, principalmente, a aquellas relacionadas con el cambio tecnológico y digitalización. Esto llevó a implementar nuevas formas de trabajo, sobre todo en el área comercial, destacándose cambios en la entrega del vehículo llevándolos a domicilio por medio de grúas, la entrega del producto en el hogar o lugar de trabajo, atención por medios digitales al público, etc.

Teniendo en cuenta lo anterior, las organizaciones al realizar cambios dentro de ella, no solo afectara a la estructura de la empresa, sino también en todas las personas que participan en ella, es aquí donde ingresa un factor relevante en el proceso de adaptación al cambio, el cual es la cultura organizacional, que, ante los rápidos cambios del entorno organizacional, esta podría convertirse en una carga y provocar que sea más difícil responder a los cambios (Robbins, 2009).

Es por lo anterior que, al realizar el presente estudio sobre la incidencia de la Cultura Organizacional ante las transformaciones experimentadas en la industria automotriz, ya que al momento de romper un paradigma de años y generar cambios, la cultura organizacional juega un rol fundamental ante una posible resistencia al cambio por parte de los colaboradores incidente en su nivel de adaptación. Para esto, se ha desglosado la cultura organizacional en factores, los cuales son Valores, Creencias, Clima, Normas, Símbolos y Filosofía.

Es por lo anterior que se planteó la siguiente pregunta de investigación ¿Cuáles fueron los factores culturales que estuvieron presentes en el proceso de adaptación de los empleados frente a los cambios implementados dentro de las empresas en respuesta a la crisis sanitaria provocada por el covid-19, evaluado desde la perspectiva del trabajador? El cual, para dar respuesta, se aplicó una encuesta a distintas personas del área comercial de diferentes automotoras de Valparaíso con el fin de obtener y relacionar su percepción de adaptación ante los cambios organizacionales provocados por la crisis sanitaria a través de la incidencia de los factores culturales.

Es por los datos recopilados y su respectivo análisis que permitió reunir la información necesaria para decir que todos los encuestados estaban muy de acuerdo con haber percibido cambios organizacionales, en lo cual se evidenció que las mujeres tuvieron una mayor percepción de los cambios, pero a su vez un mejor nivel de adaptación. Por otro lado, también se pudo descubrir que, si bien los seis factores culturales influyeron para la adaptación, el factor con más relevancia fue el de Filosofía el cual tuvo una correlación directa de 0,51 queriendo decir que, a mayor presencia de este factor en las organizaciones, mayor nivel de adaptación era percibido por los colaboradores. Así mismo, se pudo evidenciar que las organizaciones que generen que sus empleados sientan que su trabajo es coherente con la visión y misión de la empresa, como también que sientan que la organización toma en cuenta el desarrollo tanto profesional como familiar de sus empleados y aquellas que priorizan el reclutamiento interno antes que el externo tuvieron una mejor percepción de adaptación de los trabajadores ante los cambios organizacionales experimentados.

Por otro lado, el factor de Creencias fue el factor que tuvo menos relevancia en la adaptación de los colaboradores del área comercial e incluso llegar a ser de una correlación negativa y muy baja, cercana al -0,07 siendo un valor casi insignificante. Sin embargo, este factor demostró una mayor correlación en específico con la percepción de adaptación a los cambios de las actividades laborales, alcanzando un valor de -0,11, lo cual demuestra que el factor creencias resultó perjudicial cuando se presenta mayor intensidad. Además, se pudo identificar que cuando en la organización, sus trabajadores creen que para ingresar a la empresa es necesario contar con recomendaciones o bien con influencias internas la percepción de adaptación de los trabajadores disminuyó.

Con respecto a los otros factores, los Valores, Clima, Normas y Símbolos, resultaron tener una influencia positiva en la percepción de adaptación de los colaboradores, pero en una menor intensidad en comparación al factor de Filosofía. El primero, mostró tener su

mayor influencia en la percepción de adaptación a los cambios de digitalización, al igual que el factor Clima y Símbolos. Con respecto al tercero, este presentó una mayor correlación con la adaptación a los cambios en el modelo de negocio.

En base a los resultados obtenidos es que se propondrán una serie de factores y prácticas que, al aplicarse y potenciarse, se podría obtener una cultura organizacional preparada para enfrentar futuras crisis que impliquen un cambio de gran magnitud en el funcionamiento y paradigma de la organización. Sin embargo, se debe contemplar que las culturas organizacionales son distintas en cada organización y estas suelen ser producto de las interacciones de mucho tiempo por lo que no se pueden cambiar drásticamente en cortos periodos de tiempos. Uno de los factores que se propone potenciar es el de Filosofía y para ello se deben implementar ciertas prácticas que permitan transmitir a los trabajadores la importancia y relación que tiene su trabajo con la misión y visión de su empresa. Para esto, sería importante que los supervisores, ya sea el fundador, jefes de áreas, entre otros, cumplan rol de liderazgo y guía que permita transmitir y comunicar la visión de la empresa de manera sencilla a través de parábolas, cuentos, frases, en otras palabras, que mencionen historias que hablen de la misión y visión de la empresa (Rizo, 2014) para que de esta forma el trabajador perciba la importancia de su papel dentro del desempeño dentro de la organización. Otra práctica por implementar sería al momento de iniciar un proceso de contratación de personal, en donde se debería priorizar el reclutamiento interno antes del externo a fin de que los empleados puedan ejercer una carrera dentro de la organización impactando en su motivación y sientan una proyección dentro de la empresa. Siguiendo con lo anterior, otra práctica que se propone para poder potenciar dicho factor es que las organizaciones debiesen interesarse tanto en el desarrollo profesional como familiar del trabajador, esto a través del directivo o la persona que ejerza liderazgo permita conocer los objetivos e intereses laborales del empleado a fin de lograr acuerdos para que beneficie el desarrollo profesional como familiar y así mismo identifique ciertos recursos que puedan aportar al trabajador a alcanzar sus objetivos de proyectos de vida, cómo por ejemplo, becas o ayudas económicas para estudios de los hijos de los colaboradores.

Por otro lado, si bien el factor Valores no presentó mayor influencia en la adaptación de los colaboradores, existen prácticas que, si demostraron impactar de manera positiva en la percepción de adaptación, uno de ellos es promover el trabajo en equipo, esto a través de pedir opiniones entre los empleados en casos cruciales cómo para la resolución de problemas o atender de manera específica a cierto cliente, también incentivar la comunicación generando reuniones colaborativas a fin de que se sientan parte del equipo

y puedan expresarse en todo ámbito. Así mismo, se debe enfatizar en los trabajadores que el resultado tiene la misma relevancia que el proceso realizado para alcanzarlo, esto a través de charlas mensuales o semestrales para inculcar y guiar a los empleados que las actividades que realizan son tan importantes como el resultado.

Otra practica que resulta relevante potenciar en las organizaciones es que, en el factor de Creencias, se debe transmitir que los postulantes a un cargo vacante (para el reclutamiento externo) no necesitan contar con influencias internas ya que las posibilidades de los postulantes no dependen de recomendaciones de personas que ya pertenecen a la organización. Esta práctica se puede ejercer al momento del reclutamiento, recibiendo todas las solicitudes de postulantes, dejando expuesto por el reclutador que, cada vez que se realice este proceso, mencionar que todos tienen las mismas posibilidades de entrar a la organización a fin de promover la creencia de que todos los trabajadores cuentan con las mismas posibilidades cuando se generan nuevas oportunidades.

Por otro lado, otros elementos que se deberían potenciar a través de distintas prácticas es el que lleva el factor Clima, para ello, las empresas deben promover el aprendizaje de sus colaboradores y permitirles progresar profesionalmente a través del ofrecimiento de distintas capacitaciones para perfeccionar sus habilidades. Como también el generar un ambiente de cooperación entre las personas a través de los directivos, jefes de areta, etc. a fin de que transmita el objetivo que tienen en común y promueva relaciones de confianza en el equipo de trabajo. Así mismo, entregar mayor autonomía a los trabajadores en la toma de decisiones en diversas tareas como por ejemplo en ciertas decisiones respecto a cómo llevar sus clientes o también cómo llevar a cabo sus metas mensuales o semestrales.

Siguiendo con lo anterior, una práctica relacionada con Normas que mostró impactar de manera positiva en la percepción de adaptación de los colaboradores fue la presencia de normas relacionadas con la presentación personal de los trabajadores, por lo que se propone establecer políticas respecto a la indumentaria de los empleados que vaya acorde a la imagen de la organización a fin de poder impactar en una mejor adaptación de los colabores.

Una última propuesta es que las organizaciones transmitan a los trabajadores aquellos símbolos de la organización como lo son las celebraciones practicadas, el logo de compañía y los colores representativos de la empresa deben ser reconocidos y entendidos por los colaboradores a través de celebraciones o rituales que sean propios de la

organización ya que, de esta forma se podría alcanzar una mayor percepción de adaptación.

Teniendo en cuenta las principales iniciativas que podrían permitir a la compañía una mejor adaptación, para que una empresa considere y aplique lo mencionado, es necesario realizar, previamente, un análisis de la organización que permita identificar la intensidad con la que se presentan los factores dentro de la empresa, para de esta forma evidenciar aquellos factores que deben ser potenciados.

Una vez realizado el análisis de la organización y encontrado aquellos factores que deben ser tratados, es necesario evaluar de qué forma se expresan los componentes e identificar aquellos puntos que deben ser intervenidos para lograr llegar a obtener un valor óptimo que permita tener una mejor percepción de adaptación.

Para llegar al valor objetivo se debería generar un plan de acción que permita el potenciamiento de los componentes, esto dependerá de las capacidades de la organización para poder lograr el valor objetivo y del componente mismo, ya que dependiendo de esto es qué acciones y tareas son más viables para la compañía.

Una vez aplicado el plan de acción es que es necesario un nuevo análisis de la compañía para ver si las acciones aplicadas tuvieron el resultado esperado, de lo contrario se deberá recrear el plan inicial que permita corregir los cambios generados.

Finalmente, ya habiendo demostrado que el sector automotriz se vio afectado tras la llegada con covid-19, debiendo generar grandes cambios organizacionales que obligaron a los colaboradores a tener que romper con el paradigma y adaptarse a una nueva realidad. Lo anterior, resulto en una gran capacidad de adaptación de los trabajadores de las automotoras donde los factores culturales demostraron tener un rol importante al momento de enfrentar los cambios generados. Es por lo anterior, que se espera que esta investigación sea base para futuras investigaciones en donde se valore la influencia de los factores de la cultura organizacional en el proceso de cambio pudiendo aplicarse este estudio en distintos sectores e industrias, como también, evaluar la percepción de adaptación de los trabajadores desde otra mirada de la cultura organizacional ya que los factores culturales son solo una forma de plasmar y analizar la cultura de una compañía.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta sobre la percepción de adaptación de los colaboradores del área comercial de la industria automotriz.

Investigación de percepciones sobre la adaptación ante los cambios organizacionales

Folio: _____

Fecha: ____/____/____

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su percepción sobre la adaptación ante los cambios organizacionales provocados por el COVID-19.

El cuestionario cuenta con cuatro secciones. Por favor lea las instrucciones al inicio de cada sección y conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales y anónimas, estas serán reunidas y analizadas con fines académico. Muchas gracias.

SECCIÓN I: INFORMACIÓN GENERAL

Por favor conteste el cuestionario según su criterio, para dar respuesta, Marque con una X la alternativa que más se parece a lo que usted piensa.

1. Sexo

Hombre

Mujer

2. ¿Cuántos años lleva de trayectoria en la organización?

Años	Meses

1

SECCIÓN II: CAMBIOS ORGANIZACIONALES

En esta sección se buscará obtener información sobre los cambios organizacionales implementados dentro de la organización a la cual usted presta servicios tras la llegada del COVID-19. Por favor conteste el cuestionario según su criterio, para dar respuesta; Marque con una X la alternativa con la que más se identifica.

+

Cuestionario	Grado de Acuerdo				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Tras la llegada del COVID-19, en mi organización se han visto modificados o cambiado...					
... los canales o vías de captación de clientes.					
... las formas o canales de comunicación con el cliente.					
... los canales o vías de presentación de los vehículos a los clientes.					
... las forma de entregar el vehículo al cliente.					
... los procesos de ventas, realizándose de manera digital.					
... las formas en que se realizan los pagos de los vehículos, llevándose por medio de plataformas digitales.					
... las herramientas tecnológicas, implementándose nuevas plataformas y tecnologías para poder atender al cliente. (ejemplo: Showroom, realidad aumentada).					
... las horas de trabajo en la jornada laboral.					
... la cantidad de días de trabajo en la semana.					
... los horarios de trabajo (entrada y salida).					
... el lugar de trabajo, implementándose el trabajo remoto, teletrabajo o home office.					
... los canales de comunicación con mi supervisor, colegas y equipos de trabajo.					
... las tareas diarias, implicando un aumento en la carga laboral.					

2

SECCIÓN III: PERCEPCIÓN DE ADAPTACIÓN

Las preguntas que aparecen a continuación pretenden medir el grado de adaptación que usted tuvo frente a los cambios organizacionales implementados dentro de la organización a la cual presta servicios. Para responder las preguntas, marque con una X la alternativa con la que más se identifica.

Cuestionario	Grado de Acuerdo				
	Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
Me adapté de buena forma o no me resultó difícil adaptarme a...					
... los cambios relacionados con el modelo de negocio, entendiéndose estos como la forma de captar y comunicarse con el cliente, los canales o vías de presentación de los productos y las formas de entregas de los vehículos.					
... los cambios relacionados con la digitalización de procesos e implementación de nuevas tecnologías dentro del trabajo diario.					
... los cambios relacionados con las actividades laborales, como los cambios en las jornadas de laborales, implementación de teletrabajo, canales de comunicación con el equipo de trabajo y variaciones en la carga laboral.					
... los cambios implementados por mi organización para enfrentar el contexto pandémico, donde mantuve mi rendimiento laboral.					

SECCIÓN VI: FACTORES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, encontrará una serie de enunciados. Lea cada una de ellas cuidadosamente y conteste con una X de acuerdo con la escala.

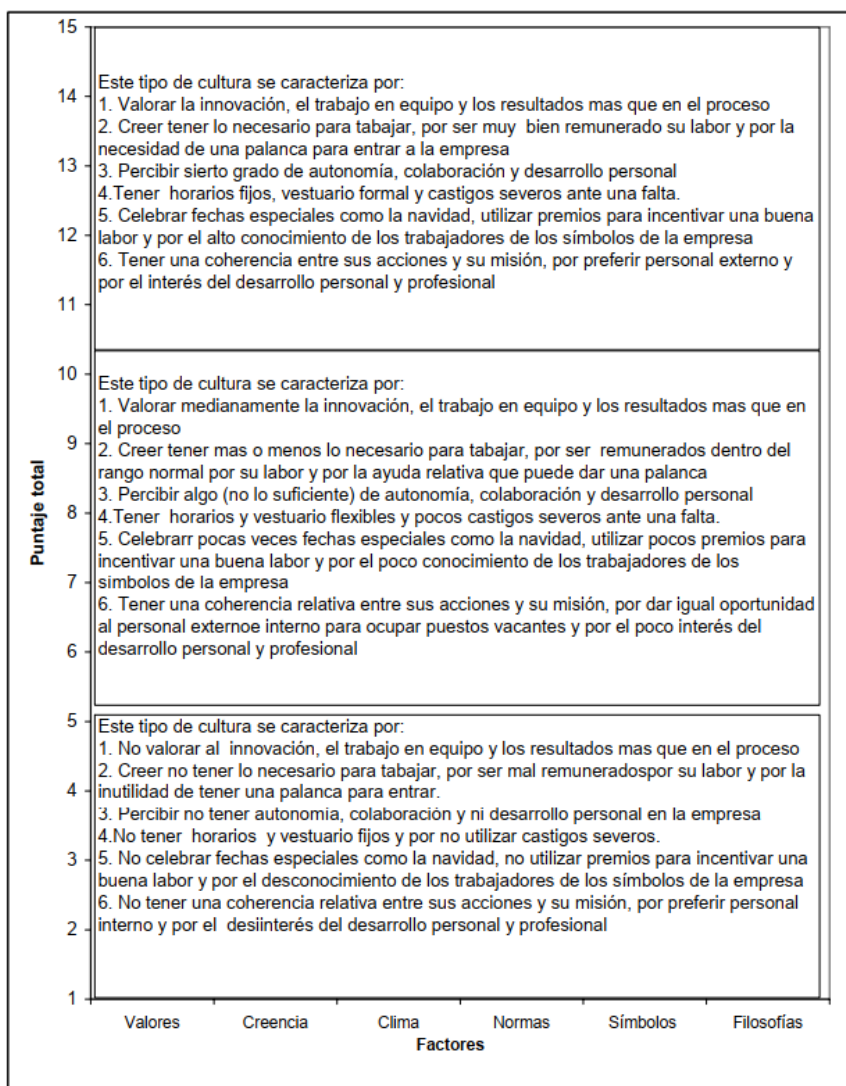


Cuestionario	Grado de frecuencia				
	Nunca	Ocasionalmente	Algunas veces	Frecuentemente	Siempre
1. ¿En la empresa en la cual trabaja se fomenta la innovación?					
2. ¿En la empresa donde usted labora se promueve el trabajo en equipo?					
3. ¿Para la empresa que usted trabaja lo más importante es el cumplimiento de metas?					
4. ¿Cree usted que para ingresar a la empresa es necesaria una recomendación o influencia interna?					
5. ¿Cree usted que el salario que recibe por su labor en la empresa es el adecuado?					
6. ¿Cree usted que se le suministran las herramientas necesarias para cumplir adecuadamente con su trabajo?					
7. ¿Percibe usted que la empresa le permite aprender y progresar como persona?					
8. ¿Percibe usted un ambiente de cooperación dentro de la empresa?					
9. ¿Percibe tener autonomía para tomar decisiones relacionadas con su trabajo?					
10. ¿Existe claridad frente a los horarios de entrada y salida de su empresa?					
11. ¿En la empresa hay normas respecto de la presentación personal de los trabajadores?					
12. ¿La empresa utiliza sanciones ante una falta?					
13. ¿La empresa celebra fechas especiales como el día del a secretaria, navidad, entre otros?					
14. ¿La empresa recurre a utilizar incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros para premiar las nuevas labores?					
15. ¿Los trabajadores reconocen y entienden el significado de las ceremonias, el logo y los colores representativos de la empresa?					
16. ¿Su trabajo es coherente con la misión/visión de la empresa?					
17. ¿Al haber una vacante, la empresa toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo que las personas externas?					
18. ¿A la empresa le interesa tanto su desarrollo profesional como familiar?					

¡MUCHAS GRACIAS!



Anexo 2. Hoja de perfil de respuestas



Fuente: (Olmos & Socha, 2006). Tomado de *Diseño y validación mediante jueces expertos del instrumento para evaluar cultura organizacional*.

REFERENCIAS

- Aguerrevere, G., Amaral, N., Bentata, C., & Rucci, G. (2020). *Desarrollo de habilidades para el mercado laboral en el contexto de la COVID-19*.
- Anac. (2019a, October). *Informe mercado Automotor*. <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2019/11/10-ANAC-Mercado-Automotor-October-2019.pdf>
- Anac. (2019b, November). *Informe del mercado Automotor*. <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2019/12/11-ANAC-Mercado-Automotor-Noviembre-2019.pdf>
- ANAC. (2020). *Informe del Mercado Automotor - Marzo 2020*. <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2020/04/03-ANAC-Mercado-Automotor-Marzo-2020.pdf>
- ANAC. (2021a). *CONFERENCIA DE PRENSA ANAC 2021*.
- ANAC. (2021b). *Informe del Mercado Automotor - Diciembre 2020*. <https://www.anac.cl/wp-content/uploads/2021/02/12-ANAC-Mercado-Automotor-Diciembre-2020-VF.pdf>
- Autobook Chile. (2020a, June 5). *Autobook Chile | La Pandemia traerá consigo la digitalización de la Industria Automotriz*. <https://www.autobook.cl/noticia/la-pandemia-traera-consigo-la-digitalizacion-de-la-industria-automotriz>
- Autobook Chile. (2020b, June 5). *Autobook Chile | La Pandemia traerá consigo la digitalización de la Industria Automotriz*. <https://www.autobook.cl/noticia/la-pandemia-traera-consigo-la-digitalizacion-de-la-industria-automotriz>
- Banco Central de Chile. (2021, March 31). *Banco Central publicó Informe de Política Monetaria (IPoM) de marzo de 2021 - Banco Central de Chile*. <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-marzo-2021>
- Ley-21220, Modifica el Código del Trabajo en Materia de Trabajo a Distancia*, (2020) (testimony of BCN). <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1143741>
- Buján, A. (2018, September 10). *Cultura Fuerte versus cultura debil*. <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/cultura-organizacion/cultura-fuerte-debil.htm>
- Carvajal, I., Peña, M., & Peña, K. (2020). Liderazgo transformacional en la gestión del cambio en la cadena de restaurante Taco bell. *Seminario de Profundización En Organizacional*, 53(9), 1689–1699.
- CAVEM. (2021a, March 15). *Tres tendencias que impulsan el éxito de los concesionarios de automóviles en la pandemia*. Cámara Nacional de Comercio Automotriz de Chile. <https://www.cavem.cl/noticias/tres-tendencias-que-impulsan-el-xito-de-los-concesionarios-de-automviles-en-la-pandemia>

- CAVEM. (2021b, March 31). La producción mundial de vehículos cayó un 16% en 2020. *Cámara Nacional de Comercio Automotriz de Chile*. <https://www.cavem.cl/noticias/la-produccion-mundial-de-vehiculos-cay-un-16-en-2020>
- CAVEM. (2021c, April 30). *La tecnología digital acelera la transformación de la industria automotriz*. Cámara Nacional de Comercio Automotriz de Chile. <https://www.cavem.cl/noticias/la-tecnologia-digital-acelera-la-transformacion-de-la-industria-automotriz>
- CEEN. (2020). *PERCEPCIÓN ECONÓMICA EMPRESARIAL DE MEDIANO PLAZO*. <https://ceen.udd.cl/files/2020/10/Informe-ICE-MP-2020.pdf>
- CEPAL. (2020). *Informe Especial COVID-19 No 4: las empresas frente a la COVID-19: emergencia y reactivación*. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45734/S2000438_es.pdf
- CNC. (2020). *Resultados Cuarta Encuesta Empresa ante COVID-19*.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design*.
- Díaz-Soloaga, P. (2020). La triple dimensión de la cultura organizacional, un estudio aplicado a empresas de moda españolas. *Prisma Social: Revista de Investigación Social, ISSN-e 1989-3469, N.º. 29, 2020 (Ejemplar Dedicado a: La Cultura de Las Organizaciones En La Era de La Digitalización), Págs. 80-97, 29, 80-97*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7470990>
- Editor Banco de Noticias. (2020a, April 3). *CHEVROLET LANZA SHOWROOM 100% ONLINE PARA SUS CLIENTES | PressLatam 2.0*. PRESS LATAM. <https://presslatam.cl/2020/04/chevrolet-lanza-showroom-100-online-para-sus-clientes/>
- Editor Banco de Noticias. (2020b, April 21). *SEAT LANZA SU NUEVO SITIO DE E-COMMERCE | PressLatam 2.0*. PRESS LATAM. <https://presslatam.cl/2020/04/seat-lanza-su-nuevo-sitio-de-e-commerce/>
- Editor Banco de Noticias. (2020c, May 6). *CHILEAUTOS LANZA MODALIDAD PARA COMPRAR AUTOS DESDE CASA | PressLatam 2.0*. PRESS LATAM. <https://presslatam.cl/2020/05/chileautos-lanza-modalidad-para-comprar-autos-desde-casa/>
- Editor Banco de Noticias. (2020d, May 25). *ARRIBO DE COVID 19 AL PAÍS PROVOCA ALZA EN LA DEMANDA DE AUTOS USADOS | PressLatam 2.0*. PRESS LATAM. <https://presslatam.cl/2020/05/arribo-de-covid-19-al-pais-provoca-alza-en-la-demanda-de-autos-usados/>

- Editor Banco de Noticias. (2020e, July 3). *3 ESTRATEGIAS PARA INCURSIONAR EN COMERCIO ELECTRÓNICO* | *PressLatam 2.0*. PRESS LATAM. <https://presslatam.cl/2020/07/3-estrategias-para-incursionar-en-comercio-electronico/>
- Editor Banco de Noticias. (2020f, July 30). *SECTOR AUTOMOTOR CHILENO LANZA PROTOCOLO ‘CONCESIONARIO PROTEGIDO CONTRA EL COVID’* | *PressLatam 2.0*. PRESS LATAM. <https://presslatam.cl/2020/07/sector-automotor-chileno-lanza-protocolo-concesionario-prottegido-contra-el-covid/>
- Editor Banco de Noticias. (2020g, July 31). *58% DE VISITANTES DE CHILEAUTOS USARÍAN EL 10% DE LA AFP PARA COMPRARSE UN AUTO* | *PressLatam 2.0*. PRESS LATAM. <https://presslatam.cl/2020/07/58-de-visitantes-de-chileautos-usarian-el-10-de-la-afp-para-comprarse-un-auto/>
- Editor Banco de Noticias. (2020h, August 6). *BMW CHILE LANZA SU PORTAL E-COMMERCE DE AUTOS Y MOTOS* | *PressLatam 2.0*. PRESS LATAM. <https://presslatam.cl/2020/10/bmw-chile-lanza-su-portal-e-commerce-de-autos-y-motos/>
- Editor Banco de Noticias. (2020i, August 7). *NUEVA SALA DE VENTAS VIRTUAL SE SUMA A LA EXPERIENCIA ONLINE DE VOLVO CARS CHILE* | *PressLatam 2.0*. PRESS LATAM. <https://presslatam.cl/2020/08/nueva-sala-de-ventas-virtual-se-suma-a-la-experiencia-online-de-volvo-cars-chile/>
- Editor Banco de Noticias. (2020j, November 19). *AUTOMOTORA BERRÍOS: “LA TRASFORMACIÓN DIGITAL DEL MERCADO AUTOMOTOR SE ADELANTÓ”* | *PressLatam 2.0*. PRESS LATAM. <https://presslatam.cl/2020/11/automotora-berrios-la-trasformacion-digital-del-mercado-automotor-se-adelanto/>
- Editor Banco de Noticias. (2021, February 9). *AUTOMOTORAS QUEBRARON STOCK POR EXCESO DE DEMANDA DURANTE EL PERÍODO DE CUARENTENA EN 2020* | *PressLatam 2.0*. PRESS LATAM. <https://presslatam.cl/2021/02/automotoras-quebraron-stock-por-exceso-de-demanda-durante-el-periodo-de-cuarentena-en-2020/>
- Esquire. (2020, January 2). *Historia y evolución industria automotriz ha presentado a través de tiempo*. <https://www.esquirelat.com/lifestyle/historia-y-evolucion-industria-automotriz-ha-presentado-a-traves-de-tiempo/>
- Fonseca, F. (2018). CASO DE NEGOCIO: IMPLEMENTACIÓN DE CANAL ECOMMERCE PARA VENTA DE VEHÍCULOS DEL SEGMENTO PREMIUM EN EMPRESA AUTOMOTRIZ. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699.

- Gentilin, M. (2017). Las tres dimensiones de la cultura organizacional. *Investigación Cualitativa En Ciencias Sociales*, 3(May), 186–190.
- Gob.cl. (n.d.). *Paso a Paso*. Retrieved May 9, 2021, from <https://www.gob.cl/coronavirus/pasoapaso/>
- Gutiérrez, P. (2019, November 20). *A un mes del estallido social: Ventas de autos y motos registran importante descenso* | *Emol.com*. <https://www.emol.com/noticias/Autos/2019/11/20/967745/Mercado-de-autos-y-motos.html>
- Hernandez, A. (2005). *Crisis en organizaciones: Revision Bibliografica y Estudio de Caso*.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. del pilar. (2014). Metodología de la investigación. In *Proceedings on 2018 International Conference on Advances in Computing and Communication Engineering, ICACCE 2018*. McGraw Hill. <https://doi.org/10.1109/ICACCE.2018.8441753>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2021). *SEPARATA TÉCNICA ANUAL*. <https://www.itinsecurity.com>
- ITInsecurity. (2015, May 2). *IT-Insecurity: Entorno VICA. La incertidumbre y los bloqueos de un CISO*. <https://insecurityit.blogspot.com/2015/05/entorno-vica-la-incertidumbre-y-los.html>
- Jesús Salvador Vivanco Florido, R. F. Z. (2012). Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes. *XVII Congreso Internacional de Contaduría Administración e Informática*, 20.
- La Cuarta. (2020, May 6). *Automotoras se las ingenian mostrando el auto en la casa del cliente*. <https://www.lacuarta.com/deportes/noticia/automotoras-se-las-ingenian-mostrando-auto-la-casa-del-cliente/492694/>
- Louffat, E., & Jauregui, K. (2019). *Cultura y clima organizacional: fundamentos e instrumentos*. Pearson Educacion. <https://elibro.net/es/lc/uvalparaiso/titulos/136619>
- Mandomedio. (2020, June 19). *Estudio Mandomedio revela qué opinan los trabajadores sobre el teletrabajo y el clima laboral en sus empresas durante esta crisis*. <https://mandomedio.com/blog/clima-laboral-estudio-mandomedio-del-teletrabajo/>
- Maulén, C. (2020, August). *Future Index: Índice de Adaptabilidad al Futuro*. https://unegocios.uchile.cl/wp-content/uploads/2020/09/FutureIndex_v1.4-1.pdf
- Mengíbar, M., Del rio, S., & Terol, F. (2007). *Gestión del cambio*. 501–518.
- Molina, S. (n.d.). *LA GESTIÓN DEL CAMBIO Y CULTURA*. 1–38.
- Mora, À. (2020, July 16). *La cultura organizacional en medio del COVID-19*. Human Performance. <https://www.hpsconsultores.com/la-cultura-organizacional-en-medio->

del-covid-19/?pdf=42275

- Muñoz, R. (1993). La industria de automoción: su evolución e incidencia social y económica. *La Industria de Automoción: Su Evolución e Incidencia Social y Económica*, 3, 289–318. <https://doi.org/10.5209/CESE.11944>
- Murillo, G., Hernán, C., & García, M. (2017). *Cambio institucional y organizacional perspectivas teoricas para el analisis*.
- Olivares, G. (2020). *Estudio de las condiciones de trabajo, normativa vigente y aspectos científico técnicos relevantes del teletrabajo*. www.suseso.cl.
- Olmos, M., & Socha, K. (2006). *DISEÑO Y VALIDACIÓN MEDIANTE JUECES EXPERTOS DEL INSTRUMENTO PARA EVALUAR CULTURA ORGANIZACIONAL*.
- Organización Mundial de la Salud. (2020, June 29). *Cronología de la respuesta de la OMS a la COVID-19*. <https://www.who.int/es/news/item/29-06-2020-covidtimeline>
- Ramírez, F. (2020, March 13). *Las estrategias de los países para combatir la expansión del coronavirus - Universidad de Chile*. Prensa U. de Chile. <https://www.uchile.cl/noticias/161890/las-estrategias-para-combatir-la-expansion-del-coronavirus-en-el-mundo>
- Rebollero, A. (2013, September 26). *Simplifiquemos el Proceso Comercial en el Sector Automotriz - Overlap, Consultores en Marketing y Formación*. <https://www.overlap.net/blog/inoverlap/simplifiquemos-el-proceso-comercial-en-el-sector-automotriz/>
- Rizo, M. (2014, March 7). *Cómo debe un líder comunicar la visión • Forbes México*. <https://www.forbes.com.mx/como-debe-un-lider-comunicar-la-vision/>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional* (pp. 1–7).
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., & Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista Espacios*, 1992, 1–6. <https://drive.google.com/drive/folders/1fzswzb2EjEeSGZml1W9CBXbflRuKEU2A>
- Salazar, A. (2008). Estudio De La Cultura Organizacional, Según Cameron Y Quinn: Caso De Una Empresa Del Sector Asegurador Venezolano. *Universidad Católica Andrés Bello*, 95. <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR5070.pdf>
- Trejo Martínez, F. (2012). Fenomenología como método de investigación: Una opción para el profesional de enfermería. *Revista de Enfermería Neurológica*, 11(2), 98–101. <https://doi.org/10.37976/enfermeria.v11i2.138>
- Weller Jürgen. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. www.cepal.org/apps

Zaldivar González, Y. (2016). La Cultura Organizacional y el Liderazgo en una Empresa Orientada a la Excelencia. *Alternativas Cubanas En Psicología.*, 4(10), 38–56.
<https://www.acupsi.org/index/download.html?id=articulos/04-cultura-organizacional-yzaldivar.pdf>