



**CULTURA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE COVID-19 PRINCIPALES
DESAFÍOS, CASO DE ESTUDIO EN 4 EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE
SEVILLA, VALLE DEL CAUCA, AÑO 2020**

SEBASTIÁN GARCÍA BELTRÁN
VALENTINA ARANZAZU ENRÍQUEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA
2020

CULTURA ORGANIZACIONAL EN TIEMPOS DE COVID-19 PRINCIPALES
DESAFÍOS, CASO DE ESTUDIO EN 4 EMPRESAS DEL MUNICIPIO DE
SEVILLA, VALLE DEL CAUCA, AÑO 2020.

SEBASTIÁN GARCÍA BELTRÁN
VALENTINA ARANZAZU ENRÍQUEZ

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título en:
Administrador de empresas

Asesor:
Huberney Londoño Hernández
Magister en Administración

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CAICEDONIA VALLE DEL CAUCA
2020

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos
por la Universidad del Valle para optar al
Título en Administrador de Empresas

Firma Presidente Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Caicedonia, Valle del Cauca; 28 de Septiembre 2021.

Dedicatoria

A mis Padres y abuelos por ser un apoyo incondicional en este proceso de formación, siendo ellos un apoyo emocional todo el tiempo, y brindarnos la oportunidad de cumplir con este proceso profesional, quienes dieron gran parte de sus vidas en vernos crecer y me enseñaron a ser participe en la sociedad.

Familia y amigos que siempre estuvieron en los buenos y malos momentos brindando apoyo con sus palabras para seguir adelante con mi sueño.

Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a nuestro asesor Huberney Londoño por ser el profesor que nos guió y apoyo en este proceso tan importante para la vida profesional, brindado su conocimiento.

Así mismo agradecer a la Universidad del Valle sede Caicedonia por ser la institución que nos brindó un poco más de 5 años de conocimiento y formarnos como administradores de empresa, además por ofrecer las herramientas y los recursos para dicha formación.

Tabla de Contenido

	Pág.
Lista de figura	9
Lista de tablas.....	11
Introducción	13
Capítulo I: Descripción del problema.....	15
1.1 Descripción del problema	15
1.1. Formulación del problema	17
1.1.1 Sistematización del problema.....	18
1.2 Justificación del problema.....	18
1.3 Objetivos	21
1.3.1 Objetivo general.....	21
1.3.2 Objetivos específicos.....	21
Capitulo II: Marco referencial	22
2.1 Marco teórico/conceptual	22
2.1.1 Estudios recientes sobre cultura organizacional	22
2.1.2 Cultura organizacional	23
2.1.3 Cambio organizacional	26
2.2 Antecedentes	34
2.2.1 Modelo y metodología para medir la cultura organizacional	37
2.2.2 Modelo Competing Values Framework (Camero & Quinn).....	39
Capitulo III: Diseño Metodológico	41
3.1 Tipo de estudio.....	41
3.2 Método o métodos de investigación	41
3.2.1 Método inductivo.....	41
3.2.2 Método deductivo	42
3.3 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información.....	42
3.3.1 Primarias.....	42
3.3.2 Secundarios	42

	Pág.
3.4 Procedimiento y análisis de datos	42
3.4.1 Posibles fuentes de error.....	42
3.5 Población y muestra	43
3.5.1 Población	43
3.5.2 Muestra.....	43
Capítulo IV: Caracterización general de las empresas del municipio de Sevilla Valle del Cauca.....	44
4.1 Contexto del municipio de Sevilla Valle del Cauca	44
4.1.1 Reseña histórica.....	44
4.1.2 Localización	45
4.1.3 Contexto Demográfico.....	46
4.1.4 Contexto Económico.....	49
4.1.5 Contexto Cultural.....	51
4.2 Caracterización de empresas del municipio de Sevilla Valle del Cauca...51	
4.2.1 Empresas con matrícula mercantil	59
4.2.2 Empleo.....	60
4.2.3 Unidades empresariales.....	63
4.2.4 Tipo de propiedad.....	67
4.2.5 Grupo NIIF y actividad comercial desarrollada	68
4.2.6 Representación empresarial por género	70
4.2.7 Antigüedad de las empresas.....	71
Capítulo V: Análisis de literatura cultura organizacional, cambio e innovación en la pandemia COVID-19.....	73
5.1 Cultura organizacional y su relación con el cambio y la innovación	75
5.1.1 Cultura organizacional y cambio	79
5.1.2 Cultura organizacional e innovación	83
5.2 Desafíos de la cultura organizacional derivada de pandemia Covid-19 ...87	
Capítulo VI: Cultura organizacional en el tejido empresarial de Sevilla	99
6.1 Cultura organizacional modelo Cameron y Quinn.....	99
6.2 Cultura organizacional modelo Denison	108

	Pág.
Capítulo VII: Retos de la cultura organizacional de Sevilla frente a los 4 sectores	118
Conclusiones	126
Recomendaciones.....	129
Referencia bibliográfica.....	132
Anexos.....	143
Anexo A: Cuestionario cultura organizacional modelo Cameron y Quinn	143
Anexo B: Cuestionario cultura organizacional modelo Denison, trabajadores	145
Anexo C: Cuestionario situación de pandemia y post pandemia Covid-19 ..	148

Lista de figura

	Pág.
Figura 1. Fases de evolución de la organización.....	29
Figura 2. Modelo Lineal.....	32
Figura 3. Modelo de Impulso.....	33
Figura 4. Proceso de la innovación (Modelo London Business School)	33
Figura 5. Modelo Denison para la cultura organizacional Fuente: Basado en el modelo de Denison (1990)	38
Figura 6. Modelo Cameron & Quinn	40
Figura 7. Mapa urbano de Sevilla Valle del Cauca.....	46
Figura 8. Estructura de la población por sexo grupo de edad	47
Figura 9. Pertenencia étnica Fuente: Obtenido de Dane censo general (Salud, 2018).....	48
Figura 10. Nivel educativo población de Sevilla, Valle	48
Figura 11. Establecimiento según actividad económica.....	50
Figura 12. Establecimientos según escala de personal por actividad económica	50
Figura 13. Número de empresas en Sevilla en los últimos 4 años.....	53
Figura 14. Clasificación de empresas por categoría.....	55
Figura 15. Número de empleados por actividad económica	57
Figura 16. Total, de activos por actividad económica.....	57
Figura 17. Total, de empresas por actividad económica	58
Figura 18. Número de matrículas mercantiles en los últimos 4 años	59
Figura 19. Empleos registrados en los últimos 4 años en Cámara y Comercio de Sevilla	61
Figura 20. Empleos por actividad económica	62
Figura 21. Total, de empresas en el año 2020 por actividad económica	66
Figura 22. Representación empresarial por género	70

	Pág.
Figura 23. Elementos claves de la cultura organizacional.....	74
Figura 24. Componentes de los subsistemas de la cultura organizacional.....	77
Figura 25. Transformación digital.....	85
Figura 26.Trabajador y cultura organizacional.....	89
Figura 27. Desafíos a afrontar en las organizacionales.....	93
Figura 28. Cambios obligados derivados de la pandemia.....	95
Figura 29. Cinco consejos para la adaptación y cambio	96
Figura 30. Transformación digital.....	97
Figura 31. Promedio de respuestas cuestionario Cameron y Quinn	104
Figura 32: Situación de pandemia y post pandemia COVID-19, Gerentes	107
Figura 33. Ponderación cuestionario Denison	112
Figura 34. Situación de pandemia y post pandemia Covid-19, empleados	114

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Literatura sobre cultura organizacional, cambio e innovación y pandemia Covid-19	22
Tabla 2. Interpretaciones de la Cultura Organizacional.....	25
Tabla 3. Enfoque y atributos de los niveles culturales.....	26
Tabla 4. Interpretaciones sobre Innovación	31
Tabla 5. Número de empresas en los últimos 4 años.....	52
Tabla 6. Clasificación de empresas por categoría.....	54
Tabla 7. Clasificación de empresas por número de empleados y activos.....	56
Tabla 8. Empresas con matrícula mercantil nuevos	59
Tabla 9. Empleos registrados en los últimos 4 años en Cámara y Comercio de Sevilla	60
Tabla 10. Empleos registrados ante la Cámara de Comercio de Sevilla	62
Tabla 11. Total, de empresas por actividad 2019 y 2020	64
Tabla 12. Tipo de propiedad empresas con matrícula mercantil renovada 2020	67
Tabla 13. Clasificación grupo NIIF	68
Tabla 14. Representación empresarial por género.....	70
Tabla 15. Antigüedad de las empresas.....	71
Tabla 16. Algunos aportes al estudio entre cultura organizacional y cambio.....	80
Tabla 17. Efectos económicos del Covid-19 e innovación	84
Tabla 18. Factores que favorecen la innovación	86
Tabla 19. Aportes teóricos cultura e innovación	86
Tabla 20. Empresas participantes (tipificación)	100
Tabla 21. Promedio Cultura organizacional Modelo Cameron y Quinn	100
Tabla 22. Respuestas promedio cuestionario de Cameron y Quinn	102
Tabla 23. Promedio de respuestas cuestionario Cameron y Quinn	103

	Pág.
Tabla 24. Estadísticos descriptivos de las variables.....	104
Tabla 25. Situación de pandemia y post pandemia COVID-19, Gerentes	106
Tabla 26. Mínimo, máximo, media y desviación estándar dimensiones modelo Denison.....	109
Tabla 27. Promedio cuestionario Denison	110
Tabla 28. Porcentaje cuestionario Denison	110
Tabla 29. Situación de pandemia y post pandemia Covid-19, trabajador	113
Tabla 30. Población participante y sectores económicos (Denison)	108
Tabla 31. Retos de la cultura organizacional gerentes.....	118
Tabla 32. Retos de la cultura organizacional trabajadores.....	121

Introducción

La cultura organizacional en las empresas permite que se trabaje bajo el enfoque de calidad, permitiendo eficiencia, eficacia y efectividad en el desempeño de cualquier labor, protegiéndose los recursos y la optimización de los procesos. En cual, el capital humano goza de los beneficios de su trabajo, permitiendo esbozar toda su capacidad en el cumplimiento de sus funciones.

En un ambiente de trabajo armonizando, con roles definidos y claros, trabajo en equipo, comunicación asertiva, y sobre las bonificaciones o incentivos potencian al trabajador para que sea un miembro activo de la organización, así prevenir futuras fallas, errores o accidentes graves que puede materializarse en enfermedad, lesiones, daños estructurales, pérdida de equipos y retraso en los procesos.

Trabajar en grupo de manera coordinada y eficiente es la mejor solución con el deseo de cumplir las metas (objetivos), plasmar objetivos claros y a corto plazo reduce el sesgo del fracaso, y sobre todo los altos costos en la administración, como de las pérdidas injustificadas de recursos en materia primas, equipos, herramientas, financieros y trabajadores.

Por lo cual, es fundamental la creación de estrategias para optimizar los ambientes de trabajo, en su enfoque de cultura o clima laboral que ataque directamente las relaciones toxicas entre los trabajadores, avivando su interés por trabajar, siendo partícipes del proceso colectivo e individual en su empresa y a la vez poseer métodos de defensa eficaces que repelan las crisis o conflictos de convivencia, donde, si no se lleva una vigilancia adecuada puede ser desencadenantes de accidentes en el trabajo o efecto como enfermedad laboral, resultante en el padecimiento como el Estrés Laboral o Síndrome de Burnout (agotamiento).

Por lo tanto, trabajar en condiciones laborales denigrantes contribuye negativamente a generar enfermedad o que ocurra un accidente de trabajo por la exposición prolongada e inherente al riesgo, donde, estar expuesto a situaciones estresantes posibilita padecer trastornos psicológicos y fisiológicos como es la pérdida del sueño, ansiedad, depresión, problemas cardíacos, etc., en lo cual, en un padecimiento prolongado se materializa en una enfermedad grave, e incluso puede llevar a la muerte por suicidio, debido a episodios graves de ansiedad, que no ha tenido el adecuado control y tratamiento, incluso, lleva a la incapacidad parcial o total, aumentando paulatinamente los índices de ausentismo laboral por enfermedad.

El presente documento está dividido en siete capítulos, iniciándose por el capítulo 1 sobre el planteamiento del problema, pregunta, justificación y objetivos; en el capítulo 2 se muestra el marco teórico, conceptual y antecedentes; el capítulo 3 muestra el diseño metodológico utilizado para el desarrollo del documento, las técnicas, instrumentos y población objeto de estudio. El capítulo 4 hace referencia a la caracterización general de las empresas del municipio de Sevilla Valle; el capítulo 5 deriva al análisis de la literatura sobre cultura organizacional, retos, desafíos e innovación de las empresas en tiempos de Covid-19. En el capítulo 6 se muestra la realidad de la cultura organizacional de 4 empresas objeto de estudio; y en el capítulo 7 se define los retos de la cultura organizacional, plan de acción para las empresas evaluadas en el capítulo anterior.

Consecuentemente, se muestra las conclusiones, recomendaciones, bibliografía y anexos que son la parte final del documento.

Capítulo I: Descripción del problema

1.1 Descripción del problema

El virus del Covid-19 posiblemente se originó en Wuhan (China), con alto rango de contagio, infectando rápidamente a toda la población mundial, ocasionando efectos nefastos en la economía a nivel mundial, debido al alto contagio y muertes. Obligando a las personas y organizaciones a implementar nuevos comportamientos y de ver el modelo de gestión empresarial tradicional, incluso, cambiando las formas de vida y de ejecución laboral. (Vera, 2020)

De esta manera, la declaración de pandemia ante la evolución del COVID-19, ha hecho que el año 2020 tenga una acelerada transición entre modelos de organización socioeconómica y cultural (Vera, 2020). De esta forma se han tenido que adaptar a una nueva normalidad de trabajo como lo es el teletrabajo, debido a las medidas de distanciamiento y más el uso de medio digitales, posibilitando el trabajo virtual, digitalizando la oferta y demanda, en el uso de nuevos canales de comercio (Noguera, 2020). El mundo del trabajo se ve profundamente afectado por la pandemia mundial del virus, es un riesgo comercial (OIT, 2020), así como un amplificador de las tendencias y vulnerabilidad existentes. (Hariharan, 2020)

Para Crompton (2020) el brote del Covid-19 está cambiando radicalmente cuántas empresas operan y esto podría afectar a la economía mundial de tres maneras principales: afectando directamente a la producción, creando trastornos en la cadena de suministro y en el mercado, y por su impacto económico en las empresas y los mercados financieros (Deloitte, 2020). Desde los modelos de equilibrio planteados en un principio por Walras (2008) es evidente que en el sistema existen dos grandes jugadores: los hogares y las empresas. (Serna, 2020)

Por otra parte, las MiPymes tienen un papel fundamental para la expansión económica del país, debido a la cantidad y apertura, convirtiéndose así en promotores de la generación de empleo, siendo objeto de una obligada disminución en sus operaciones, entran en un proceso que podríamos denominar “ajuste de caja” (Serna, 2020, p. 2), ante la necesidad y urgencia de orientaciones ajustadas al contexto laboral para evitar posibles contagios en la población trabajadora. (Gómez, 2020)

Además los efectos de la infección viral, al igual que sucede en la gran mayoría de países, supone un importante problema epidemiológico que limita la toma de decisiones en su conjunto (Gómez, 2020), ante este problema se puede afirmar que el Covid-19 tendrá repercusiones en el campo laboral, ocasionando despidos masivos de personal (Ministerio de Hacienda y Crédito Público, 2020).

Así mismo, la situación de las organizaciones suelen ser diferentes aunque se muevan en un mismo contexto sociocultural (Gairín, 2000), y es el conjunto social quien tiene las llaves del éxito o fracaso, en el territorio de la supervivencia organizacional (de Ocampo, 2007), teniendo en cuenta que los líderes empresariales creen que el Covid-19 marcará una nueva normalidad. Y en el centro del cambio está la remodelación de la cultura corporativa: las creencias y los comportamientos que influyen en la forma en que interactúan los empleados y la gerencia de una empresa. (Crumpton, 2020)

De esta manera, la pandemia del coronavirus afectará la oferta a través de la suspensión del comercio internacional y la interrupción de las cadenas de valor, mientras que la demanda se verá deteriorada por la reducción de la actividad económica mundial producto de las medidas de aislamiento de gran parte de la población. (Mejía, 2020)

Esto provoca, la reducción del consumo de los hogares, un menor ingreso nacional (por la disminución en actividades turísticas, de transporte, financieras e industriales) y un aumento del gasto público. (Morón, 2020)

Debido a la situación, el aislamiento preventivo implicaría una reducción en el número actual de empleados desde 520,5 mil trabajadores en el caso de aislar solo a mayores de 70 años hasta 13,3 millones en un escenario de confinamiento del 60% de ocupados; las pérdidas económicas varían entre \$4,6 billones y \$59 billones por mes de acuerdo con los escenarios de aislamiento considerados, cifras que representan entre 0,5% y 6,1% del PIB nacional; la rama económica más afectada por las pérdidas es los servicios, donde se destacan alojamiento y servicios de comida, servicios inmobiliarios, servicios administrativos, actividades profesionales y técnicas, construcción y comercio; Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca registran el mayor aporte a la pérdida total a través de los distintos escenarios considerados, y los departamentos más vulnerables al aislamiento son Antioquia, Boyacá, San Andrés, Santander y Valle del Cauca. (Morón, 2020)

Finalmente, Sevilla se ve afectada por las circunstancias de las acciones de control y mitigación de la pandemia por la Covid-19 (Interior, 2020), donde, las empresas del sector comercio se han visto en necesidad de transformarse acorde al entorno o desaparecer del mercado. Pero no basta con ser ingenioso a la hora de tener cambios de productividad, eficiencia, tecnología o innovación sin que la empresa al mismo tiempo cree nuevas capacidades, cultura que den soporte a una ventaja competitiva a corto y largo plazo. (Mejía, 2006)

1.1. Formulación del problema

¿Cómo es la cultura organizacional de las 4 empresas del municipio de Sevilla Valle del Cauca objeto de estudio y cuáles son sus desafíos para enfrentar los efectos generados por la pandemia Covid-19?

1.1.1 Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las características generales de las empresas del municipio de Sevilla Valle del Cauca?
- ¿Que se ha escrito actualmente acerca de los temas relacionados entre cultura organizacional, cambio, innovación y la pandemia Covid-19?
- ¿Cómo aplicar un modelo de caracterización de la cultura organizacional a las empresas del municipio de Sevilla Valle del Cauca que permite identificar su estado actual?
- ¿Cuáles son los aspectos de la cultura organizacional de las empresas de Sevilla Valle del Cauca que pueden impulsar y/o limitar los cambios en los productos, procesos, organización y marketing en el marco de la pandemia y post pandemia Covid-19?

1.2 Justificación del problema

La gestión del cambio se conoce como la metamorfosis de múltiples peculiaridades, desde la variación de aspectos significativos que generan que el nuevo estado de elementos sea un poco diferente al antiguo, es decir entre más tiempo va pasando, el cambio es constante y se da todo el tiempo. (French, 1996)

De igual manera, las empresas no son exentas de este fenómeno, a consecuencia de la actual crisis económica, social y de salud por la Covid-19 se genera una necesidad de cambio y se empieza por la redefinición del direccionamiento estratégico, dando como resultado un cambio estructural en la organización, los procesos y trasciende en afectar los valores, las creencias, los hábitos, es decir, la cultura de la empresa (González y Hernández, 2007). Desde el interés de la cultura organizacional, este impacta en la empresa desde el rendimiento hasta la comunicación. La cultura bien planteada y realizada lleva al éxito y garantía de la salud plena general de la empresa, trabajadores y clientes.

Con base en lo anteriormente planteado, el desarrollo de la presente investigación se genera con la necesidad de identificar la realidad de la cultura organizacional de las empresas en el municipio de Sevilla, y finalidad de proponer acciones que ayuden a aumentar las fortalezas, disminuir debilidades, aprovechando todas las oportunidades de crecimiento y neutralizando todas las amenazas generadas por la pandemia Covid-19, permitiendo que mejore sus procesos de trabajo, servicio al cliente y optimización de los ambientes laborales. Por lo tanto, estas acciones van dirigidas a responder los retos de la cultura organizacional de las empresas objeto de estudio frente a la Covid-19, siendo más competitiva, con mayor representación y estabilidad en el mercado.

De acuerdo con la importancia de la cultura organizacional se definen 7 razones las cuales son: Precisar la identificación interna y externa de la empresa, concernir los valores, convirtiendo a los empleados a ser mejores personas, contribuyendo al óptimo funcionamiento de la empresa, trabajando en equipo, mostrando mayor rendimiento y bienestar en los trabajadores. Donde hablan de cómo la cultura define a la organización y la relación e importancia que debe de tener cada miembro de la organización generando un ambiente apto, además, la cultura debe de tener una sinergia con las acciones de la empresa, y también considerando un cambio para beneficio o adaptaciones que debe estar abierto a realizar la organización en cualquier situación. (Empresariales, 2019)

Por otra parte, la pandemia de la Covid-19 ha implicado un cambio obligatorio de los paradigmas en los sujetos de la empresa, teniendo una forma diferente de ver y comprender esta, pasando de un modelo empresarial tradicional, ha uno digital, utilizando las TIC como herramienta de trabajo y atención al usuario. Pues una ejecución continua y su evaluación permite una nueva cultura organizacional, cambiando la manera de cómo trabajar, implicando necesariamente un cambio en la concepción como el trabajador ve y refleja su trabajo al cliente, siendo más eficiente en su desempeño. (Vesga, 2013)

De esta manera, la cultura se desarrolla siendo un determinante del desempeño, ya que genera efecto en los resultados, eficiencia, salud del colaborador, entusiasmo, compromiso y flexibilización laboral, donde el desempeño de la organización depende del ambiente que se esté dando dentro de la empresa. Además, la cultura en la empresa refleja su mentalidad e imagen interna, siendo expresada a través de normas, creencias y procedimientos, fundando un buen desempeño de las obligaciones y tareas. (Díaz et al., 2015)

En resumen, el presente trabajo favorece el desarrollo profesional y académico mediante la generación de espacios para la práctica, investigación y desarrollo de soluciones propositivas para las empresas, que ayudan desde un momento académico al interés del crecimiento, posicionamiento y gestión estratégica.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Identificar la cultura organizacional en tiempos de Covid-19 principales desafíos, caso de estudio en 4 empresas del municipio de Sevilla, Valle del Cauca, año 2020.

1.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar una caracterización general de las empresas del municipio de Sevilla Valle del Cauca.
- Realizar un análisis de la literatura en los temas cultura organizacional, cambio, innovación y su relación con la pandemia COVID-19.
- Realizar una caracterización de la cultura organizacional actual de 4 empresas del municipio de Sevilla Valle del Cauca.
- Identificar los desafíos de la cultura organizacional actual de las empresas de Sevilla Valle del Cauca en la situación de pandemia y post pandemia COVID-19.

Capítulo II: Marco referencial

2.1 Marco teórico/conceptual

2.1.1 Estudios recientes sobre cultura organizacional

Las organizaciones en la actualidad han cambiado su conducta o actitudes, por la nueva normalidad que surgió con la pandemia Covid-19, se observa que al momento de indagar sobre cultura organizacional, cambio e innovación y pandemia Covid-19 en las diferentes fuentes de información a la cuales se tiene acceso (Libros, internet, bases de datos), es poca la información encontrada sobre los temas relacionados con la pandemia Covid-19, pues las instituciones del gobierno de Sevilla y Caicedonia Valle del Cauca e instituciones educativas como la Universidad del Valle sede Caicedonia (UVC) no se han encontrado trabajos.

Tomando fuentes de información externa, se encuentran estudios, libros e informes de revistas internacionales, donde, se encontró un cambio referente a información sobre el tema tratado, se hallaron 13 libros hablando del cambio que surge, esta nueva normalidad que se da a nivel mundial para todos los sectores de la economía y también en las empresas, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Literatura sobre cultura organizacional, cambio e innovación y pandemia Covid-19

Cita	Estudio
Álvarez et al. (2017)	Estructura, cultura y cambio organizacional. Cultura - Cambio – Forma- Fuerza.
Garay (2009)	La cultura organizacional. Un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración.
Eberhardt y Giacoman (2020)	Fomentar y mantener el crecimiento al centrarse en la cultura de la empresa

Fuente: Elaboración propia con datos de los estudios consultados, 2020

Tabla 1-1. (Continuación: Estudios sobre cultura organizacional)

Cita	Estudio
Jiménez (2012)	Gestión del Cambio Organizacional
Entre et al. (2007)	Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional
Gutiérrez (2010)	Prospectiva, cambio y cultura organizacional: primeras aproximaciones.
Amorós (2007)	Comportamiento organizacional en busca del desarrollo de Ventajas Competitivas.
Lobo (2010)	La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa.
Santana (2013)	Gestión de culturas Innovadoras. ¿Cómo desarrollar una cultura organizacional que favorezca la innovación?
Acosta (2015)	La innovación empresarial y la cultura organizacional.
Villarroel (2020)	Psicología y Covid-19 un análisis desde los procesos psicológicos básicos.
Gutiérrez y Bonilla (2020)	Covid-19: la necesidad de un cambio de paradigma económico y social.
Díaz y Ledesma (2020)	Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis períodos de confinamiento social.

Fuente: Elaboración propia con datos de los estudios consultados, 2020

2.1.2 Cultura organizacional

Según Schein (1988), citado por Pedraza et al. (2015), la cultura es la esencia del alma de las organizaciones, que parte de un deseo profundo como las presunciones básicas y creencias, lo que permite a la persona expresarse y

experimentar sucesos, dando respuesta a las necesidades internas y externas de la empresa.

Dicho esto, la imagen y modelo desarrollado por las personas que sirve para resolver problemas, adaptarse, enseñanza de nuevo conocimiento a los miembros, su manera de percibir, pensar y sentir los problemas se entiende como la verdadera esencial de la cultura organizacional. (Pedraza et al, 2015,)

En 1988, Schein, citado por Pedraza et al. (2015) conceptualiza la cultura organizacional como un elemento compuesto por tres niveles de cultura, donde, no son independientes y estacionados, relacionando y conformando las creencias y presunciones básicas de las personas que componen la empresa.

Estos niveles según Pedraza et al., son:

Nivel 1: Producciones: este se da por el entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio, la tecnología del grupo, el lenguaje escrito y hablado y la conducta de sus miembros. Nivel 2: Valores: los que reflejan de manera en que deben relacionarse los miembros del grupo, ejercer poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad. Nivel 3: Presunciones subyacentes básicas: Da una solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y que a la larga es estable (2015, p. 24).

De esta manera, se puede analizar la cultura organizacional de una empresa a partir de estos niveles básicos que giran y representan la empresa, aunque generalmente no se conozca cómo interpretar, pero si se entiende los supuestos básicos, comprendiendo fácilmente las necesidades y deseos. (Pedraza et al., 2015)

El concepto de cultura organizacional ha tenido varias interpretaciones en el transcurso de la historia, a lo cual, en la tabla 2, se muestra las definiciones más representativas para la presente investigación.

Tabla 2. Interpretaciones de la Cultura Organizacional

Autor	Interpretación
Tohidi y Jabbari (2012)	Las creencias del fundador para una cultura organizacional son los cimientos, pero unido a los nuevos conocimientos adquiridos de la experiencia con el mundo real (Schein, 2004).
Denison (1990)	La fuerza de la cultura es descrita por cuatro rasgos principales (participación, consistencia, adaptabilidad y misión) (Denison, 1990)
Abdul R. et al., (2004)	La cultura organizacional dependía de la situación y no se podía ver como algo preestablecido o fijo (Goffee y Jones, 1998).
Salazar E. et al., (2009)	La cultura organizacional ha pasado a ser la base del funcionamiento organizacional y una fuente invisible de energía. La cultura se desarrolla en cualquier comunidad de individuos que interactúan y se relacionan al percibir objetivos, intereses, creencias, valores, rutinas y necesidades compartidas (Rodríguez, 2009).
Coulter (2018)	La cultura organizacional se compone de varios elementos como: valores, principios, tradiciones y formas de ejecutar las tareas, influyendo en la manera cómo actúan las personas que componen la empresa. A lo cual, estos elementos han evolucionado con el tiempo y determinando el curso de la organización (Robbins y Coulter, 2018).

Fuente: Elaboración propia basado en los estudios mencionados, 2020

De igual forma se amplía el concepto de cultura organizacional, tomando el tema de las dimensiones culturales donde se evidencia los valores, creencias y cultura en la organización.

Dimensiones culturales: La evaluación de la cultura se puede enfocar desde muchas dimensiones, por ejemplo, el grado de colaboración en comparación con el de aislamiento entre las personas y los departamentos, la importancia del control y dónde se concentra. (Daft, 2010)

Partiendo de la propuesta de Daft (2010) existen dos dimensiones específicas de la cultura: 1) el grado al cual el entorno competitivo requiere flexibilidad o estabilidad y 2) el grado al cual el enfoque estratégico y la fortaleza de la organización son internos o externos.

Entorno a estas dimensiones, la cultura podría ser entendida en cuatro categorías: cultura de adaptabilidad, cultura de misión, cultura de clan y cultura burocrática (Denison, 1990); las cuales, se detallan en la tabla 3.

Tabla 3. Enfoque y atributos de los niveles culturales

Categorías	Enfoque	Atributos clave
Cultura de Adaptabilidad	Estrategia enfocada al entorno	Innovación, creatividad, propensión al riesgo.
Cultura de misión	Visión clara del propósito organizacional (misión)	Profesionalismo, agresividad, cumplimiento de metas.
Cultura de Clan	Necesidades de los empleados para su alto desempeño, organización.	Responsabilidad, propiedad, compromiso y satisfacción de los empleados.
Cultura burocrática	Aspectos interno y consistencia para un entorno estable. Metódico para hacer negocios.	Integración, alto nivel de eficiencia.

Fuente: Adaptación de teoría y diseño organizacional de Daft (2010)

2.1.3 Cambio organizacional

El cambio no parte del lineamiento organizativo, tecnológico o de gestión, al contrario, parte también del componente de cultura y comportamiento.

Para definir el cambio es necesario resaltar algunos conceptos de autores como:

French y Bell (1996) “El cambio significa que el nuevo estado de las cosas es diferente al antiguo estado de las cosas”; Faria Mello (1995) “es la transformación de un estado, condición. Así, el cambio es una metamorfosis de características, una alteración de dimensiones más o menos significativas; Stepen y Coulter (2000) “el cambio es una reforma en las personas, estructura o tecnología”(Jiménez, 2012, p. 15).

Por lo tanto, el cambio es una variable que influye sobre la eficiencia y la estabilidad de la organización, esto ha sido estudiado desde la perspectiva de Schumpeter (1934) con enfoques ligados al comportamiento de las personas que intervienen en las empresas por Schein (1988). (González & Hernández, 2007)

Para la excelencia en el cambio es necesario el desarrollo organizacional logrando una mayor eficiencia de esta, es una condición indispensable para generar una competencia. Se busca lograr un cambio planeado en la organización teniendo en cuenta las necesidades, exigencias (nuevas normalidades) o demandas de esta misma. (de Ocampo et al., 2007)

Puesto que el desafío que ahora se enfrenta es diferente. La economía globalizada está dando origen a riesgos, pero también a oportunidades para todos, y obliga a las empresas a llevar a cabo mejoras importantes no sólo para competir y prosperar, sino también simplemente para sobrevivir. (Kotter, 1997)

De esta manera, el modelo de tres etapas es un enfoque genérico y simple; proporciona una idea clara de lo que representa el cambio al tratar con personas; es una guía para hacer que los colaboradores cambien. Un directivo puede establecer nuevos procesos y reasignar tareas, pero el cambio sólo será eficaz si las personas involucradas se comprometen con este.

El modelo de Lewin, en consecuencia, es apropiado para organizaciones basadas en estructuras jerárquicas de arriba-abajo, con estilos de gestión

directivos y de control, con administraciones semiformales, con unidades pequeñas y con plazos de cambio amplios. (Páez et al., 2016)

El Modelo de Kurt Lewin: Define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable. El cual es producto de dos tipos de fuerzas, las que ayudan a que se efectúe el cambio, fuerzas impulsoras y las que impiden que el cambio se produzca, fuerzas restrictivas que desean mantener el mismo estado de la organización. Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logran según Lewin un equilibrio cuasi estacionario. Para modificarlo se puede incrementar las fuerzas que propician el cambio o disminuir la que lo impiden o cambiar ambas tácticas. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado

- Descongelamiento: Implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su actual nivel de comportamiento.
- Cambio o movimiento: Consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, conductas y actitudes.
- Re congelamiento: Se estabiliza a la organización en un nuevo estado de equilibrio donde se acude a la cultura, las normas, políticas y estructura organizacional (Modelo de Kurt Lewin, 1948, Universidad Santo Tomas.)

El modelo de Greiner se basa en cuatro factores fundamentales que son:

- Edad de la empresa. Con el tiempo y su historia de aprendizaje se va institucionalizando la forma de cómo administrar la empresa, innovando en las prácticas corporativas y gerenciales, facilitando el desarrollo de las tareas y crecimiento de la empresa.

- **Tamaño de la organización.** Este factor se calcula en función con el total de empleados y sus ventas, mientras exista mayor personal y las ventas sean en proporción, nace nueva jerarquía, donde las rutinas y las decisiones se estandarizan en un protocolo.
- **Fases de evolución.** Se componen de periodos en los cuales se planifican u ocurren cambios, que parten de momentos de tranquilidad (mejora continua) o de crisis, donde, en los momentos se calma se estructura un trabajo para mejorar paulatinamente con los errores y oportunidades percibidas, y desde las situaciones de crisis que obliga en el momento a un cambio oportuno para dar respuesta a la contingencia, que debe ser de ahora en su ejecución. (Werr y Greiner, 2008) (Ver figura 1)

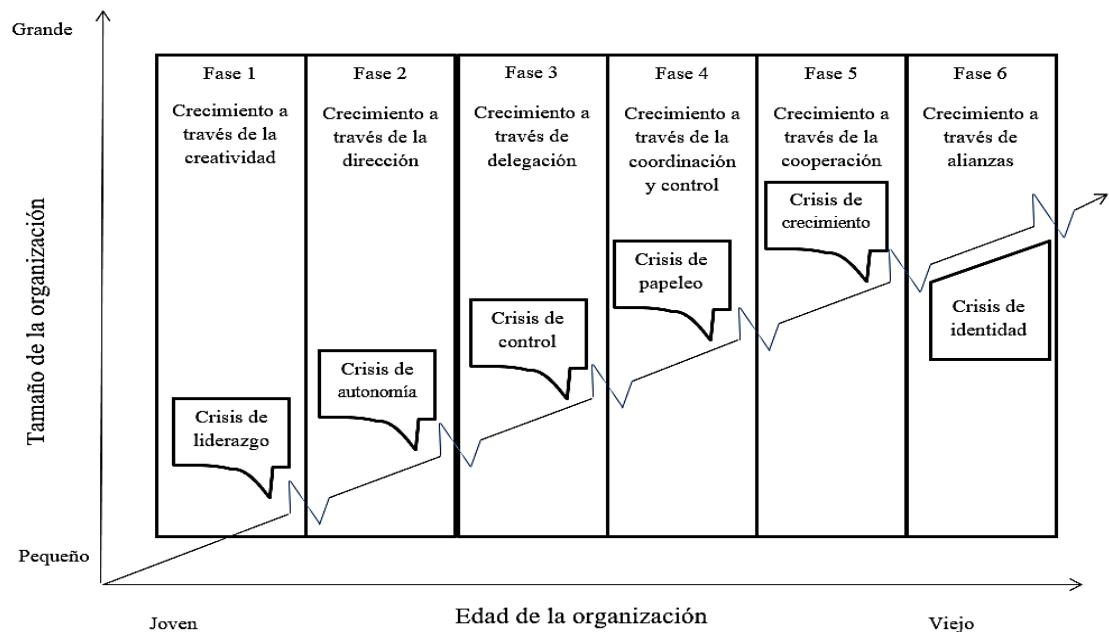


Figura 1. Fases de evolución de la organización

Fuente: Elaboración propia basado en Werr y Greiner (2008)

- Tasa de crecimiento de la organización. Se tiene en cuenta el contexto de la organización, su marco de competidores y respectivo mercado. Donde, se tiene en cuenta el progreso con un buen ambiente de oferta y demanda. (Ruiz, 2018)

2.1.4 Innovación Empresarial

En primera aproximación, la innovación es sinónimo de cambio. La empresa innovadora es la que cambia, evoluciona, hace cosas nuevas, ofrece nuevos productos y adopta, o pone a punto nuevos procesos de fabricación. Hoy la empresa está obligada a ser innovadora si quiere sobrevivir, sino innova, pronto será alcanzada por los competidores. (Scorsa, 1997)

Así mismo, la innovación es esencial al concepto de empresa sostenible, donde toda organización fundamenta la continuidad en un proceso de mantenimiento y crecimiento hacia el deseo de una venta competitiva diferencial. La innovación orientada a la satisfacción del cliente, desarrollo de nuevos productos, la captación de nuevos mercados, satisfacción de nuevas necesidades o incluso nuevas estrategias innovadoras para situaciones complejas son los elementos que ayudan al crecimiento y expansión de la empresa. (Acosta, 2015)

La innovación es el proceso mediante el cual una organización utiliza sus habilidades y recursos para desarrollar nuevos y mejores bienes y servicios o nuevos sistemas de producción y operación con el fin de responder las necesidades de los clientes (Burgelman y Maidique, 1988). La organización creadora de conocimientos es la cual la innovación se realiza en todo el organigrama de la empresa, es decir, en todos los niveles y áreas, de esta manera la cultura organizacional desempeña un papel importante a la hora de innovar.

Según Valera (2010), citado por Acosta (2015) la productividad debe ser la medida de todas las acciones económicas, por esto la innovación es un elemento que permite sostenibilidad y es el pilar para la ventaja competitiva en la empresa.

En la siguiente tabla (4) se amplía los conceptos de innovación de forma sintética y con los conceptos relevantes.

Tabla 4. Interpretaciones sobre Innovación

Autor	Interpretación
Gee (1981)	Innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente.
Pavon y Goodman (1981)	Es el conjunto de actividades inscritas en un determinado período de tiempo y lugar que conducen a la introducción con éxito en el mercado, por primera vez, de una idea en forma de nuevos o mejores productos, servicios o técnicas de gestión y organización.
Suárez (2008)	La innovación es el rompimiento en tiempo y espacio de un proceso, producto o servicio, que se presenta con una nueva cualidad incremental o radical y que es aceptado por el cliente. Su impacto puede ser económico, social o ambiental.
Pervaiz K, Shepherd D, Ramos G. y Claudia (2012)	La innovación esta inherente en la sociedad como una característica importante en el surgimiento de nuevas ideas, que siempre apunta a un éxito esperado, tanto a nivel nacional o internacional para la empresa.
Varela (2016)	La innovación empresarial da cuenta de que las pymes han entrado en la generación de conocimientos innovadores para crear productos de calidad y asegurar su competitividad.

Fuente: Elaboración propia, 2020

Modelo Lineal

Este modelo aplica a pequeñas empresas, donde los recursos para investigación básica o aplicada generalmente son nulos (Álvarez et al., 2010). Se empieza con la descripción del proceso innovador. El proceso empieza con la investigación básica, pasa por la investigación aplicada y el desarrollo tecnológico y acaba con el marketing y el lanzamiento al mercado de la novedad (ver figura 2). No siempre se realiza la investigación básica, aprovechan resultados de investigaciones aplicadas ya existentes, o sólo se está haciendo la fase del diseño y lanzamiento del producto a partir de un replanteamiento de la forma. (López et al., 2009)

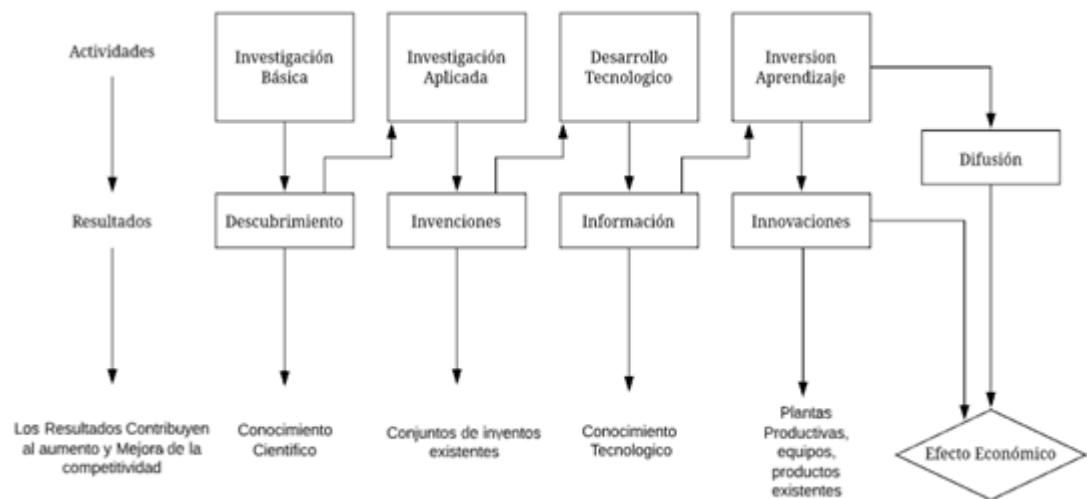


Figura 2. Modelo Lineal

Fuente: Elaboración propia Basado en Álvarez et al. (2010)

Modelo de Impulso o Empuje de la Tecnología

Como se muestra en la siguiente figura (3), su principal característica es su linealidad, que supone un escalonamiento progresivo, secuencial y ordenado desde el descubrimiento científico (fuente de la innovación), hasta la investigación aplicada, el desarrollo tecnológico, la fabricación y el lanzamiento al mercado de la novedad. (Rothwell, 1994)

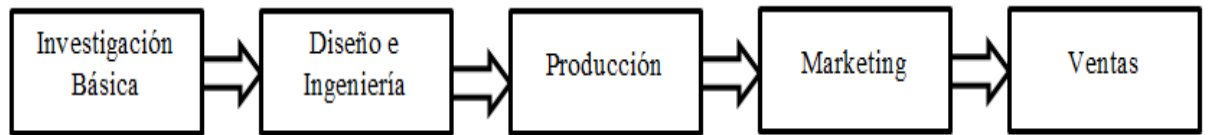


Figura 3. Modelo de Impulso

Fuente: Rothwell (1994)

Modelo de la London Business School

Este modelo fue propuesto por los investigadores Chiesa, Coughlan y Voss, en el año 1996, basándose que la aceptación en el mercado de una innovación está íntimamente relacionada con las buenas prácticas en cuatro etapas o procesos modulares, que se puede ver en la siguiente figura (4).

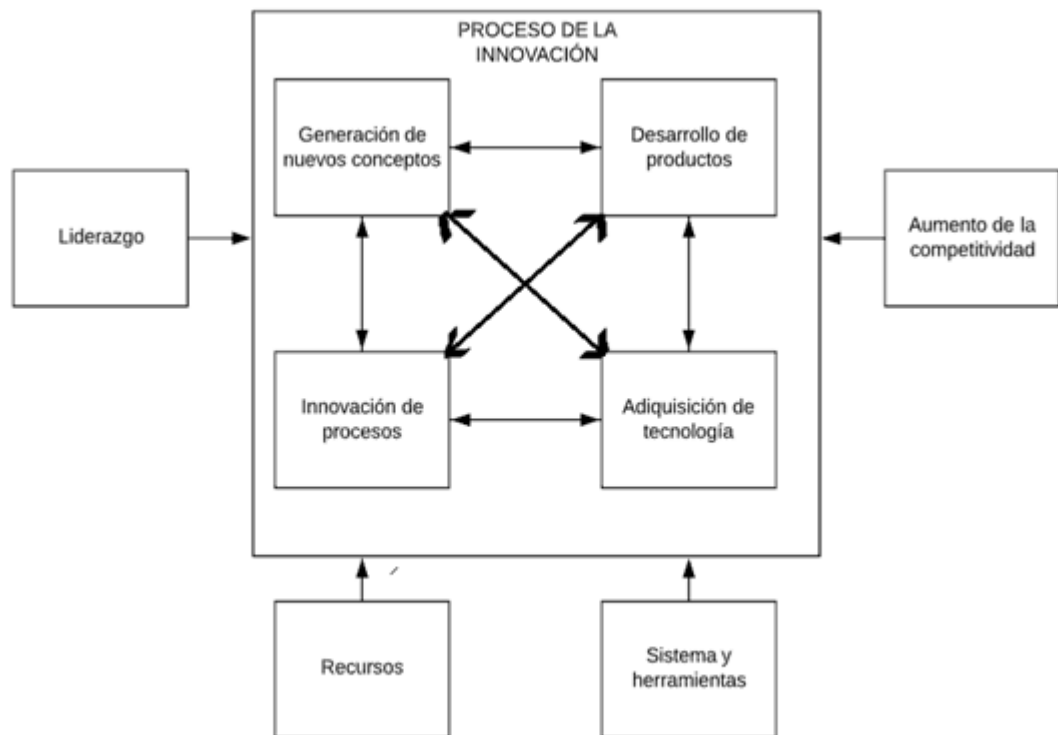


Figura 4. Proceso de la innovación (Modelo London Business School)

Fuente: Elaboración propia basada Barreto Ferreira & Petit Torres (2017)

De su trabajo de investigación, los profesores Chiesa, Coughlan y Voss (1996) desarrollaron un modelo sistémico de gestión de la innovación que expone las tareas clave en lo que hoy se pueden considerar como las competencias organizativas necesarias para gestionar la innovación de forma eficiente :

- Generación de nuevos conceptos
- Desarrollo de nuevos productos o servicios
- Innovación en los procesos y la adquisición de tecnología.

Estas etapas necesitan cumplir con tres condiciones: talentos humanos y financieros, uso de los sistemas y las herramientas adecuadas y el apoyo de la gerencia de la organización. (Barreto y Petit, 2017)

2.2 Antecedentes

En este apartado, se muestra la información relacionada con aspectos de la cultura organizacional frente a la pandemia Covid-19 caso de estudio de 4 empresas del municipio de Sevilla Valle del Cauca.

Por consiguiente, se tuvo en cuenta el libro titulado “MiPymes en América Latina un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento”, donde, se resalta el análisis de las dinámicas de las microempresas, pequeñas y medianas empresas en América Latina y como ha sido la evolución de las políticas del fomento para el desarrollo empresarial (Dini et al., 2018). En lo cual, resaltan que los avances realizados por los gobiernos y las empresas no son suficientes para enfrentar los desafíos, siendo más representativo en países con un leve crecimiento económico. Es decir, necesita una profunda transformación de los modelos productivos y de consumo, afianzado a la revolución tecnológica, esbozando la necesidad del cambio de enfoque y en las modalidades de trabajo, favoreciendo la protección de los derechos del trabajador y el interés empresarial.

De igual forma, se toma el artículo “Retorno al trabajo y la COVID-19”, realizado por Gómez (2020), resaltando que las técnicas de actuación para proteger a los trabajadores del virus de la Covid-19 y de las directrices para las empresas en Ecuador, garantizan la protección de la salud plena y el desarrollo eficiente de las operaciones; en lo cual, su énfasis de análisis, resalta mucho la utilidad de los protocolos para controlar la Covid-19 y la seguridad sanitaria, partiendo de una vigilancia epidemiológica para el fortalecimiento de los procesos operativos y administrativos de las empresas.

En el contexto Nacional se tomó el trabajo “Efectos en el empleo en las micro y pequeñas empresas generados por la emergencia del COVID-19: caso Colombia”, realizado por Serna et al. (2020) quienes elaboraron un índice de riesgo de la pérdida de empleo, tomando como aspectos de análisis el tipo de actividad económica, condición contractual, lugar de trabajo, posición ocupacional e informalidad. En sus resultados se destaca que el 25% de la población ocupada se encuentra en riesgo de perder el empleo por la situación de emergencia sanitaria, social, económica y ambiental de la Covid-19, además, identificaron que los sectores mayormente afectados se encuentra el sector transporte y comunicaciones, actividades de inmobiliaria, construcción y comercio, aunque, los resultados varía en grandes ciudades, siendo afectado el peso laboral y la estabilidad empresarial.

En la investigación “Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá”, realizado por Roldán y Bray (2012) y en el artículo “Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas” realizado por Trujillo et al. (2011) se refleja que los resultados son contrarios al planteamiento trazado, donde, no se refleja grandes diferencias entre los perfiles de la cultura corporativa, aunque, si existe algunas variables como la innovación y cambio, en lo cual, muy pocas están en la capacidad de afrontar situaciones de riesgo y se encuentra en notable desventaja con otras empresas del mismo sector.

En trabajos investigativos como “Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué” realizado por González y Hernández (2007), “Cultura organizacional y rendimiento de las MiPymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali Colombia”, realizado por Albarracín y de Lema en el año 2011), “Cambio y generación de capacidad competitivas, un estudio en las empresas mediana y grandes de confecciones del eje cafetero”, realizado por Mejía et al. (2006), y el trabajo “Diagnóstico de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la empresa Quintero Leather S.A.S utilización del modelo Denison” de Montero 2018), y el libro “La innovación empresarial y la cultura organizacional” de Guzmán (2015).

Se menciona en sus resultados, la falta de adaptación de las empresas a nuevas formas de hacer empresa, utilizando las TIC como mecanismo de trabajo eficiente, incluso, destacan que la cultura favorable tiene una relación directa con el desempeño laboral, aunque, falta un poco de trabajo en áreas de la cultura organizacional como capacitación, solución de conflictos, sistema de recompensas, etc., donde, la productiva deriva mucho del buen manejo del personal, protección de los derechos, seguridad y estabilidad laboral, como el servicio eficiente dado al cliente por parte de la empresa.

Los aportes dados por los referentes citados antes mencionadas enseñan como la pandemia por la Covid-19 ha generado situaciones más difíciles a las que ha tenido que enfrentar la humanidad. Esto ha frenado el ritmo industrializado, contaminante y de las organizaciones. Es un escenario donde las empresas y empresarios tienen el objetivo de predecir, partiendo de los aprendizajes del caos mundial al que se enfrentan actualmente. Siendo, necesario el replanteamiento de la gestión estratégica en como trabajar y atender al usuario desde la virtualidad, aprovechando las tecnologías de la información y comunicación (TIC) para hacer empresa.

2.2.1 Modelo y metodología para medir la cultura organizacional

Modelos de cultura organizacional

El diagnóstico de la cultura organizacional dio inicio en la década de los 80 's, generando un gran interés por parte de empresarios por poner en práctica nuevos modelos con el fin de mejorar la efectividad en las organizaciones.

Como lo afirma Hernández et al. (2010), citado por Augusto y Navarro (2017) “para determinar las dimensiones más importantes de la cultura organizacional es fundamental utilizar un armazón o modelo teórico subyacente, que pueda reducir y enfocar la búsqueda de dimensiones culturales claves” (p. 9).

Modelo Denison:

Para Denison (1984) existen cuatro elementos que componen a la cultura organizacional, pero estos a su vez se dividen en factores, sin embargo, para este autor estos cuatro elementos son suficientes para evaluar los cimientos de una empresa e incluso predecir su futuro. Estos atributos del Modelo de Denison (misión, adaptabilidad, participación y consistencia) miden los comportamientos guiados por estas creencias y suposiciones que crean la cultura de una organización, y están organizados por distintos colores y están diseñados para ayudarle a responder las preguntas clave acerca de su organización.

- La misión se refiere al sentido claro de propósito o dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos.
- La adaptabilidad que permite a la organización responder a los cambios del entorno y responder a las nuevas exigencias de los clientes.
- La consistencia que considera que el comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores centrales.

- El involucramiento donde el empoderamiento de la gente, la construcción personal alrededor de los equipos y el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización.

El propósito de los conceptos antes definidos es construir un modelo a nivel organizacional que elabore los factores culturales que impiden distinguir a las organizaciones efectivas y eficaces (Denison, 1990). La encuesta original de Denison está en idioma inglés, para ello Bonavia (2009) hace una adaptación al español mediante un análisis factorial confirmatorio, solo menciona que el ítem 19 pudiera ser reformulado para mejorar los resultados y aunque el hecho de haberla aplicado únicamente a una muestra de personas dedicadas a la investigación pudiera influir en los resultados. En el cual, muestra suficiente apoyo teórico que avala su utilización (adaptación al castellano y estructura factorial de Denison, 2009)

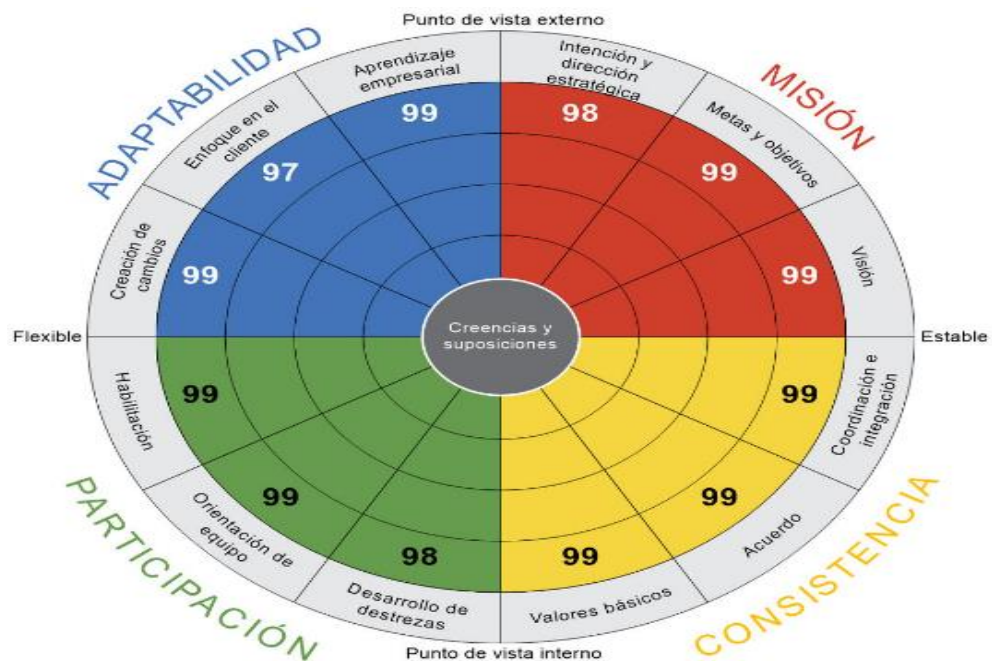


Figura 5. Modelo Denison para la cultura organizacional

Fuente: Basado en el modelo de Denison (1990)

En la figura 5, el modelo Denison muestra sus cuatros atributos (misión, adaptabilidad, participación y consistencia) y miden los comportamientos guiados por estas creencias y suposiciones que crean la cultura de una organización, estos atributos están organizados por distintos colores y están diseñados para ayudar a responder las preguntas clave acerca de su organización. La misión se enfoca en todo lo relacionado con proveer dirección, propósito y un modelo de desarrollo, la adaptabilidad está relacionado con la identificación de patrones y tendencias en el mercado, la participación genera compromiso, sentido de pertenencia y estimula la responsabilidad y la consistencia se enfoca en la instalación de sistemas, estructuras y procesos (Minar, 2020)

Por otro lado, al momento de aplicar el instrumento Cancino (2019) encontró una consistencia interna aceptable, la que mejoró considerablemente al eliminar la mayoría de los ítems de redacción negativa, al observar la estructura factorial se encontró que esta correspondía con la teoría que le dio origen. Concluyó que los ítems de redacción negativa del instrumento de Denison causan dificultades en las personas que los responden o por lo menos así parece suceder en individuos pertenecientes a instituciones educativas. (Paola y Roa, 2009)

2.2.2 Modelo Competing Values Framework (Cameron & Quinn)

Según Cameron y Quinn (1999) el modelo es creado para obtener un alto grado de coherencia con todos los esquemas, conocidos y aceptados por la empresa, en relación como pieza, los valores, suposiciones, comunicación y la forma de procesar datos en los miembros de la empresa, además, se parte en el desarrollo de investigaciones nuevas o previas para evaluar indicadores esenciales en la efectividad operativa y administrativa (Cameron et al., 2008). Generalmente, el modelo planteado por los autores se utiliza para el diagnóstico de la cultura organizacional, partiendo de pilares fundamentales como el clan, Jerárquica, Adhocracia y Mercado.

Donde, se muestra los competentes predominantes y su flexibilidad para afrontar desafíos, todo orientado a obtener mejores resultados y garantizar la estabilidad y control en relación con los cambios planificados o de emergencia. (Laurence, 2004)

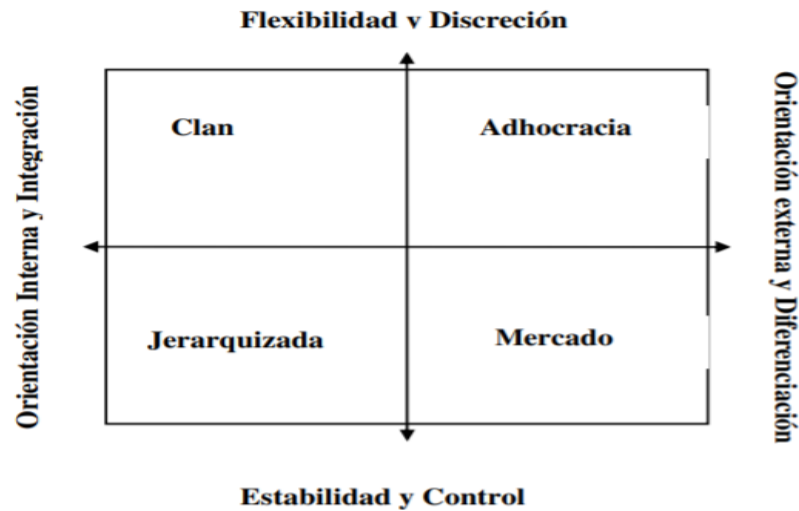


Figura 6. Modelo Cameron & Quinn

Fuente: Basado en el modelo de Cameron & Quinn (1999)

En la figura 6, se puede evidenciar que cada uno de los principales tipos de cultura dominante, se encuentran patrones o características comunes que rodean a cada una de ellas. La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a enfocarse hacia cambios en el entorno; al contrario, la orientación externa y diferenciación corresponde a las organizaciones que se centran en factores externos que inciden en la modificación y adaptación de la cultura. La estabilidad y control hace que los miembros de la organización estén inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido; y la flexibilidad y discreción se da en organizaciones en las cuales los miembros son capaces de variar el comportamiento, de acuerdo con las circunstancias que se pueda originar en algún instante en el entorno, en este caso es la organización misma la que promueve este tipo de comportamiento. (Laurence, 2004)

Capítulo III: Diseño Metodológico

3.1 Tipo de estudio

La presente investigación “cultura organizacional en tiempos de Covid-19 principales desafíos, caso de estudio en 4 empresas del municipio de Sevilla, Valle del Cauca, año 2020” es de tipo descriptivo, debido a que se puntualiza sobre características del tema de estudio como cultura organizacional, retos y desafíos generados de la pandemia por la Covid-19, además, se identifica detalles o patrones de la cultura organizacional con mayor prevalencia en las empresas objeto de estudio.

Por ende, mediante la utilización de instrumentos mixtos de preguntas y análisis de datos cuantificables, se recopila información confiable y se conoce la realidad de las empresas en dimensiones como liderazgo, seguridad, control, nivel de mando, etc., que son áreas significativas de la cultura organizacional, elementos fundamentales para ser estudiados y guía de partida de acciones propositivas de mejora

3.2 Método o métodos de investigación

Las técnicas de investigación que se aplicarán son de tipo inductivo y deductivo.

3.2.1 Método inductivo

Para realizar la investigación, se aplica el método inductivo porque se indaga sobre las empresas afectadas por el Covid-19, logrando identificar y establecer los cambios en las culturas organizacionales, de esta manera se recolecta información necesaria para identificar aspectos de la cultura organizacional frente a la pandemia Covid-19 caso de estudio 4 empresas del municipio de Sevilla Valle del Cauca, mejorando la base teórica para dar explicación a las nuevas oportunidades.

3.2.2 Método deductivo

De acuerdo con la aplicación del método inductivo, y con la información obtenida se comienza a realizar deducciones, y a partir de esta, establecer las conclusiones pertinentes al tema investigado sobre el caso de las 4 empresas en el municipio.

3.3 Fuentes, técnicas e instrumentos de recolección de información

Para la investigación se tiene en cuenta las siguientes fuentes:

3.3.1 Primarias

- Entrevista a las empresas de los casos a investigar (directivos y colaboradores) en el municipio.
- Encuesta aplicada a la población (gerentes y empleados) de las empresas.

3.3.2 Secundarios

- Documentos: Bases de datos bibliográficas, Google scholar, cámara de comercio de Sevilla Valle y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.
- Textos: Fuentes bibliográficas, documentos online, estudios investigativos de diferentes universidades.

3.4 Procedimiento y análisis de datos

Para la obtención de datos necesarios para el desarrollo del presente trabajo se realizó un recorrido al municipio de Sevilla, donde se conoce la situación actual que están viviendo las empresas afectadas por la pandemia.

De igual manera, la sistematización de las encuestas realizadas con programas estadísticos que permita tener una información más ordenada.

3.4.1 Posibles fuentes de error

Durante la recolección de la información y su proceso técnico se maneja un margen de error, este debido a la metodología aplicada y fuentes consultadas:

- Datos no actualizados u obsoletos.
- Error en el muestreo aleatorio.
- Falta de conocimiento previos sobre el tema tratado.
- Error en el análisis de datos y cuantificación de rangos.
- Error en la medición.

3.5 Población y muestra

3.5.1 Población

La población para este estudio sobre los aspectos de la cultura organizacional frente a la pandemia Covid-19 se encuentra constituida por los empleados y directivos de las 4 empresas a estudiar en el municipio de Sevilla Valle del Cauca.

3.5.2 Muestra

La muestra es por conveniencia, manejándose técnicas no probabilístico y no aleatoria, donde, se visita a empresas al azar, teniendo en cuenta la facilidad de acceso, deseo en la participación de la empresa y la disponibilidad de las personas.

Las cuatro empresas son seleccionadas por el tipo de actividad económica desempeñada, de mayor reconocimiento y posicionamiento en el municipio de Sevilla en actividades productivas como industria, comercio, turismo y agricultura. Además, que su población total de trabajadores sea superior a 10 colaboradores, mediante contratación directa o indirecta.

Capítulo IV: Caracterización general de las empresas del municipio de Sevilla Valle del Cauca

4.1 Contexto del municipio de Sevilla Valle del Cauca

Se realiza una caracterización territorial, demográfica, económica, cultural y social al municipio de Sevilla Valle donde se va a realizar la investigación respectiva de trabajo sobre los aspectos de la cultura organizacional frente a la pandemia COVID-19 caso de estudio de 4 empresas del municipio antes mencionado.

4.1.1 Reseña histórica

El municipio de Sevilla, Valle del Cauca fue fundado el 3 de mayo de 1903, por don Heraclio Uribe Uribe, el cual, de inmediato empezó a destacarse no solo en el concierto departamental, sino nacional, como un conglomerado próspero hasta llegar a ocupar unos de los primeros lugares en la producción cafetera colombiana y en consecuencia se erige como uno de los municipios de mayor importancia en el Valle por la agroindustria cafetera. (Cámara de comercio, 2018)

En 1903 el asentamiento fue fundado oficialmente como San Luis por parte de colonos antioqueños y caldenses, con la imagen al frente de Don Heraclio Uribe Uribe. En 1904 fue creado como corregimiento dentro del municipio de Bugalagrande y diez años después es erigido en municipio por la Asamblea Departamental de Valle del Cauca. (Cámara de comercio, 2018)

Fue fungido, por los colonos, como fundador, de Sevilla, Don Heraclio Uribe Uribe, acompañado por: Don Zenón Joaquín García González, Emiliano García Osorio, Francisco Heladio Hoyos Gómez, Eliseo Muñoz Valencia, Jesús Antonio Carmona y Francisco Alvarado; quienes fueron unos de los primeros pobladores junto con sus respectivas familias. (Alcaldía, 2019)

4.1.2 Localización

Sevilla está ubicado al nororiente del departamento del Valle del Cauca a 156.2 km., y 150 minutos de la Ciudad de Cali y el tipo de transporte desde el municipio a la ciudad capital del departamento es terrestre, también, a 80 minutos y a 40.8 km de la capital eje cafetero Armenia. De igual manera Sevilla cuenta con una amplia accesibilidad geográfica pues tiene comunicación con la vía panamericana lo cual le permite una sencilla conexión con los municipios del Valle del cauca, limitando al norte con los municipios de Zarzal a 48.6 km (Departamento del Valle del Cauca) y la Tebaida a 38.3 km (Departamento del Quindío). (ver figura 7)

Al Sur, el municipio linda con Tuluá (57.7 km) y Bugalagrande (38.5 km); al Oriente con Caicedonia a 19.8 km (Departamento del Valle del Cauca), Roncesvalles 44.5 km (Departamento del Tolima) y Génova 32.5 km (Departamento del Quindío), y con los departamentos de Risaralda, Quindío, Tolima y a través de ellos con el resto del país. (Salud, 2018)

Sevilla Valle del Cauca tiene una extensión urbana de 3.96 Km² (2.17%) y una extensión rural de 583.54 Km² Ha (97.67%). Tiene una amplia variación de alturas en el territorio municipal (1000-3800 m.s.n.m.) que define la existencia de todas las unidades climáticas, desde Cálido (alturas inferiores de 1.000 m.s.n.m.) Hasta el Páramo (alturas mayores de 3.200 m.s.n.m.), pasando por Muy Frío (entre 3.200 y 3.000 m.s.n.m.), Frío (3.000 y 2.000 m.s.n.m.) Y Medio (2.000 – 1.000 m.s.n.m.). (Salud, 2018)

Por su ubicación geográfica, el territorio municipal está configurado por diversos tipos de relieve, entre los que figuran depósitos aluviales, relieves colindados y montañosos, hasta peri glaciares y glaciares heredados que indican condiciones climáticas diferentes a los actuales.

La cabecera municipal se encuentra sobre un altiplano cruzado por la quebrada San José y rodeado por montañas de laderas asimétricas e irregulares. (Salud, 2018).

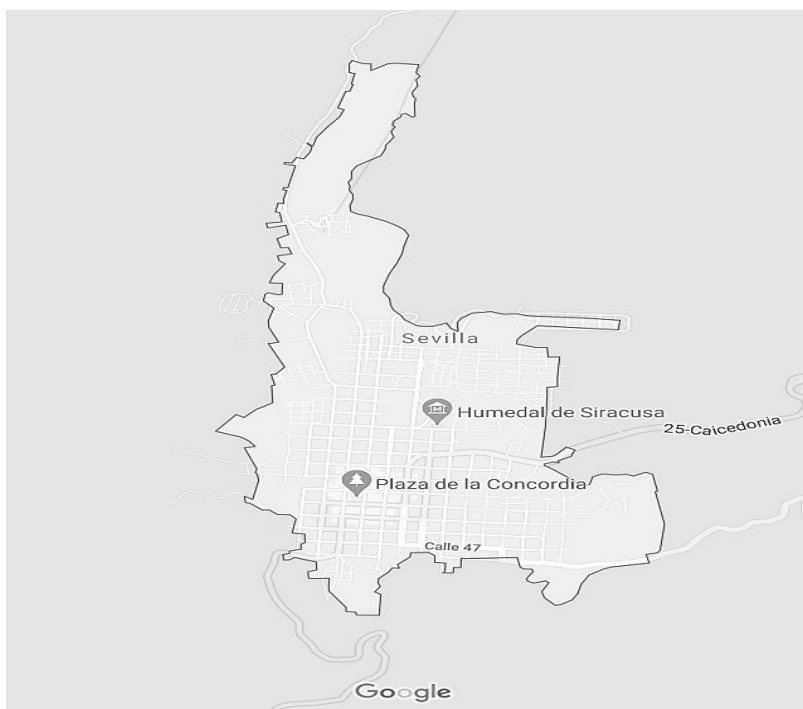


Figura 7. Mapa urbano de Sevilla Valle del Cauca

Fuente: Obtenido de Google.Maps.com, 2020

4.1.3 Contexto Demográfico

De acuerdo con las proyecciones del DANE, la población total del Municipio de Sevilla para el año 2020 es de 41.153 habitantes, de los cuales 20.371 son hombres (49.5%) y 20.782 (50.5%) son mujeres. En comparación con 2005, se proyecta un decremento de la población de 3.629 habitantes que corresponde al 8.2% de la población reportada en 2018 (44.311 habitantes), como se puede observar en la siguiente figura (8) (Salud, 2018).

Estructura de la población por sexo y grupos de edad

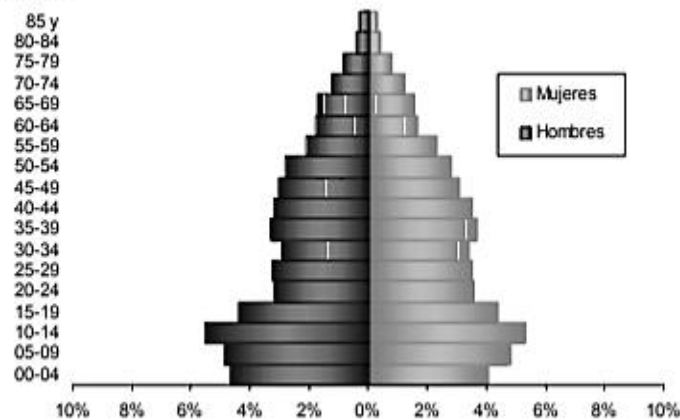


Figura 8. Estructura de la población por sexo grupo de edad

Fuente: Obtenido de Dane censo general (Salud, 2018)

De acuerdo con el Censo DANE 2005 con proyección al 2018, Sevilla cuenta con un total de 11.348 viviendas, de las cuales 8.862 se ubican en la zona urbana y 2.486 en el área rural. El promedio total de personas por hogar es de 3,6 y para la cabecera municipal es de 3.5, mientras que para el área rural es de 4.3. Este promedio mayor de las zonas rurales puede evidenciarse como una desventaja para las personas de dichas áreas, por las implicaciones que puede llegar a tener las condiciones de las viviendas, el acceso a los servicios básicos y los servicios sociales o las oportunidades de trabajo que por lo general son poco propicias en las zonas adyacentes de los centros urbanos (Salud, 2018).

La principal etnia del Municipio de Sevilla es la mestiza la cual se encuentra agrupada en la denominación ninguno de los anteriores, seguido por afrodescendiente con 0.5% que comparada con el Departamento del Valle del Cauca (24,4%) está muy por debajo del promedio. En su orden sigue la población indígena con 0,3%, que comparada con el Departamento (0,5%) está igualmente por debajo del promedio. Esto indica que en el municipio existe población pluriétnica como se observa en la siguiente figura (9) (Salud, 2018).

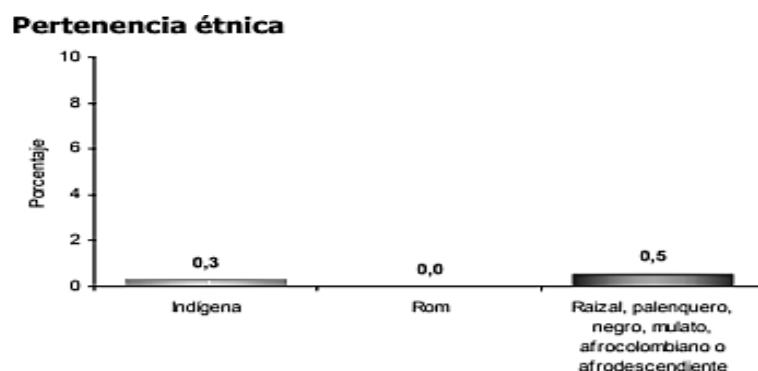


Figura 9. Pertenencia étnica

Fuente: Obtenido de Dane censo general (Salud, 2018)

De acuerdo con el censo del Dane en el nivel educativo el 41,0% de la población de 3 a 5 años asiste a un establecimiento educativo formal; el 91,2% de la población de 6 a 10 años y el 74,7% de la población de 11 a 17 años. Siendo este el 46,6% de la población residente en Sevilla, ha alcanzado el nivel básico primaria y el 31,2% secundaria; el 2,4% ha alcanzado el nivel profesional y el 0,5% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 13,3%. (ver figura 10)

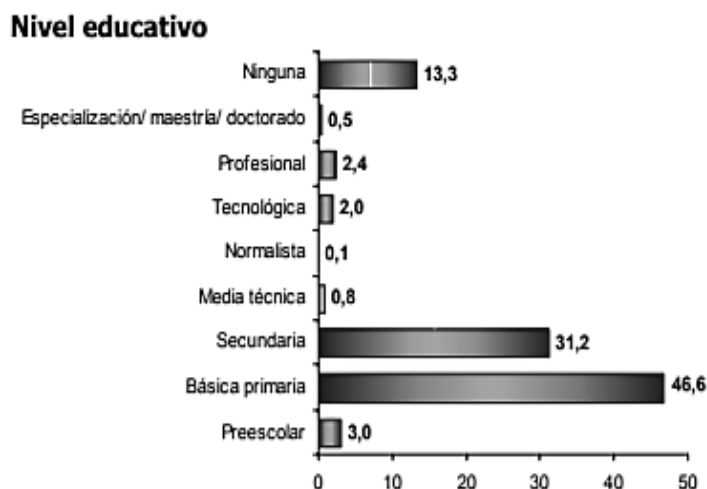


Figura 10. Nivel educativo población de Sevilla, Valle

Fuente: Obtenido de Dane censo general (Salud, 2018)

4.1.4 Contexto Económico

Su productividad y principal economía se centra en las actividades de agricultura, ganadería, comercio, minería, explotación forestal e industria (menor escala). La llamada Capital Cafetera de Colombia, Sevilla dedica más de 15.000 hectáreas al cultivo del café, son importantes también, el plátano, la yuca, la caña de azúcar, el maíz, el frijol, la papa y cebada (Tiempo, 1995). El Municipio se caracteriza por su vocación agropecuaria; la economía local está fundamentada en la producción y la comercialización de productos y subproductos agrícolas, pecuarios y extractivos del bosque. La zonificación del suelo rural según el uso, cuenta con una cobertura vegetal de 58.360.5 Ha. , distribuidas así: 41.59% pasto natural, 21.53% café –plátano, 15.42% bosque natural, 9.6% vegetación de páramo, 4.81% rastrojo, 3.83% bosque plantado, 1.41% café, 1% bosque de guadua, 0.13% maíz, 0.09% soya, 0.05% frutales, 0.05% hortalizas y 0.05% plátano; una cobertura hídrica de 2.022,14 Kilómetros que corresponden en su mayoría a los cuencas de los ríos Bugalagrande, Barragán, Pijao y La Paila (Salud, 2018).

La existencia de diversos pisos térmicos ha permitido contar con gran cantidad de cultivos que van desde los 1.100 msnm hasta zonas de páramo. A lo anterior, se suma la abundancia de fuentes hídricas que atraviesan la región, en especial a Sevilla, donde nacen importantes ríos como La Vieja, Bugalagrande y Barragán. En el caso del municipio de Sevilla, los principales cultivos transitorios presentes en sus suelos son el tomate, la habichuela y el maíz y, con referencia a cultivos permanentes, se encuentra banano, cítricos y plátano (Cámara de comercio, 2018). Según el módulo económico del municipio de Sevilla Valle los establecimientos según su actividad el 7,2% de los establecimientos se dedican a la industria; el 59,5% a comercio; el 31,6% a servicios y el 1,8% a otra actividad, estos datos se muestran de manera resumida en la siguiente figura (11).

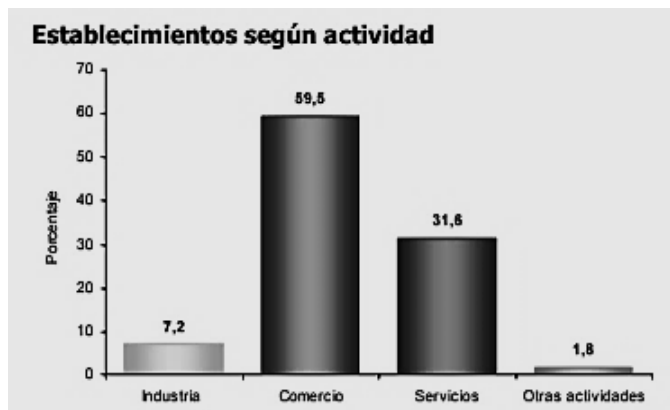


Figura 11. Establecimiento según actividad económica

Fuente: Obtenido de Dane censo general (Salud, 2018)

Para el caso de los establecimientos según escala de personal por actividad económica, en los establecimientos con mayor número (0 a 10 empleos) el Comercio (62,1%) es la actividad más frecuente y en el grupo de 10 a 50 personas la actividad principal es Servicios (55,0 %). (ver figura 12)

Establecimientos según escala de personal por actividad económica

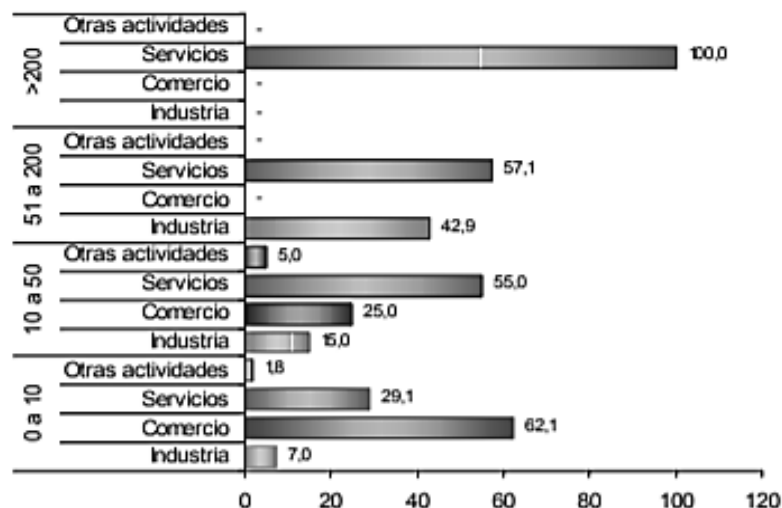


Figura 12. Establecimientos según escala de personal por actividad económica

Fuente: Obtenido de Dane censo general (Salud, 2018)

4.1.5 Contexto Cultural

Se realizan varios eventos durante el año, los cuales son: Semana Santa, Fiestas Aniversarias, Festival Bandola, Fiestas campesinas en veredas, Blues en el Balcón y Concurso Nacional de música de Carrilera (Sevilla, 2019). Actualmente los siguientes municipios se encuentran en un proyecto muy valioso para el departamento, "Sevilla y Calima (Darién), en unos años, serán conocidos como pueblos mágicos del Valle del Cauca", según afirmación de la gobernadora del Valle Clara Luz Roldan, confirmando la planificación y ejecución del proyecto con el fin de fortalecer el tejido turístico del departamento (Noticias NVC, 2020). Igualmente, a los municipios mencionados anteriormente, se sumarian Roldanillo y Ginebra, siendo proclamados como pueblos mágicos en el año 2019, que se originó con la iniciativa y la cooperación interinstitucional entre México y el Valle del Cauca, permitiendo adaptar la metodología del programa "Pueblos Mágicos México" al programa "Pueblos Mágicos del Valle del Cauca" con el fin de potenciar los atractivos turísticos. (NVC, 2020)

La ejecución del proyecto permitirá que se transforme a los municipios, con el interés de ser un centro turístico, donde, el proceso se acompaña con capacitación a los guías turísticos, mediante cursos ofertados por el Sena Valle, incluso, se proyecta convenio con la Universidad San Buenaventura para la formación de especialistas en turismo, a lo cual, Sevilla y Calima con sus paisajes y climas variados se convertirán en lugares de paz, armonía y belleza natural, mostrando la diversidad de la fauna y flora a propios y visitantes, así mismo de gozar del esplendor del lago Calima, siendo próximos a ser pueblos mágicos del Valle. (NVC, 2020)

4.2 Caracterización de empresas del municipio de Sevilla Valle del Cauca

En el siguiente trabajo se presentan y analizan algunos rasgos importantes del tejido empresarial del municipio de Sevilla Valle.

Tomando como referencia las bases de datos de la Cámara de Comercio del territorio de los pasados cuatro años (2016-2020). En el año 2016 el tejido empresarial está conformado por 1899 empresas, número que creció en un 5.75% con relación al 2015 en empresas del año anterior (ver tabla 5). Además, en la región se crearon 53 nuevas empresas, 24,72% más que en el año 2015 (Cámara de Comercio, 2016). En el año 2017 el tejido empresarial está conformado por 1992 empresas, número que creció en un 4.81% con relación al tejido empresarial del 2016 (Cámara de Comercio, 2017). Para el año 2018, de los 281 nuevos registros mercantiles se analiza que las microempresas, representan el mayor tamaño de empresas creadas con un 99% (Cámara de Comercio, 2018). En el informe empresarial registrado para el año 2019 se encuentra que el tejido empresarial está conformado por 2208 empresas vigentes, indica un aumento de 9.4% respecto al año 2018. Dentro del tejido empresarial las microempresas representan el porcentaje más alto de un 97,96% (Cámara de Comercio, 2019).

Tabla 5. Número de empresas en los últimos 4 años

Año	Tamaño	Cantidad	Porcentaje	Total
2016	Grande	2	0,11%	1899
	Mediana	9	0,47%	
	Pequeña	43	2,26%	
	Microempresa	1845	97,16%	
2017	Mediana	6	0,30%	1992
	Pequeña	23	1,15%	
	Microempresa	1963	98,54%	
2018	Mediana	3	0,15%	
	Pequeña	38	1,90%	
	Microempresa	1959	97,95%	
2019	Grande	0	0,00%	2101
	Mediana	6	0,27%	
	Pequeña	39	1,77%	2208
	Microempresa	2163	97,96%	

Fuente: Elaboración propia basado en los informes de gestión de cada año de la cámara de comercio, 2020

Es de resaltar que las microempresas han tenido un crecimiento considerable en los últimos años, pasando de 1853 en el año 2016 a 2163 para el 2019, como se puede ver en la figura 13, además, las grandes empresas no muestran evolución y funcionamiento en el municipio, siendo constituidas 2 en el año 2016 y ninguna para los años posteriores.

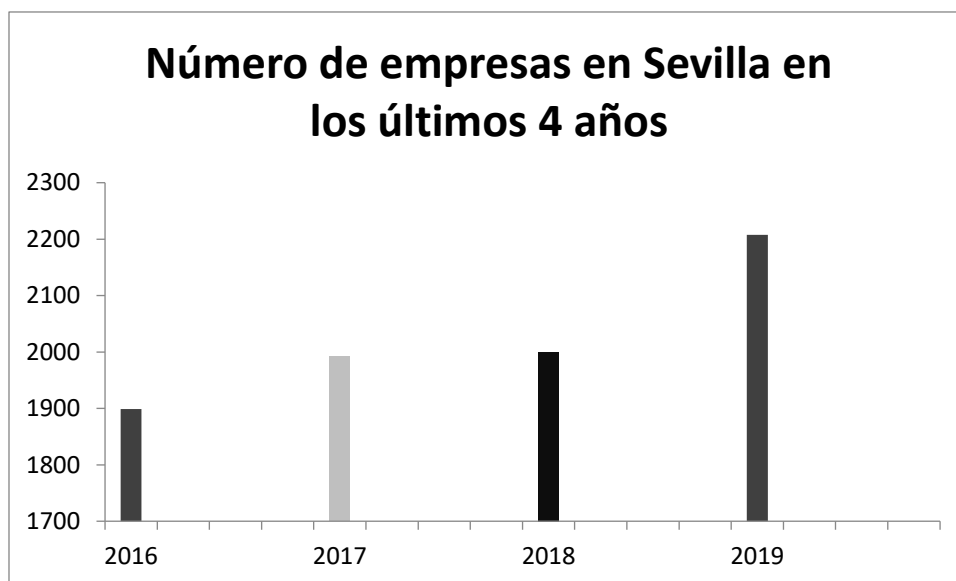


Figura 13. Número de empresas en Sevilla en los últimos 4 años

Fuente: Elaboración propia basado en los informes de gestión de cada año de la cámara de comercio.

La constitución de empresas tiene una proyección positiva a futuro, aumentando cada año desde el 2016 al 2019, aunque, en el año 2020, la actividad comercial se enfrenta a crisis debido a la pandemia, reduciendo las ventas y obligando al cambio en la forma de vender y atender al cliente, pasando de un sistema más tradicional y presencial a uno apoyado los recursos de las tecnologías y la información, sirviendo de estrategias para no estancar las ventas y mantener puestos de trabajo.

En el año 2016 el tejido empresarial dividido por persona natural y jurídica tiene el mayor número de personas registradas que son 1.799 (ver tabla 6), donde el 94,7% lo ocupa las personas naturales y el 5,3% restante lo ocupan las personas jurídicas.

Tabla 6. Clasificación de empresas por categoría

Tejido empresarial Sevilla				
Años	Categoría	Numero	Porcentaje	Total
2016	Persona Natural	1703	94,70%	1799
	Persona Jurídica	96	5,30%	
2017	Persona Natural	1684	92,80%	1815
	Persona Jurídica	131	7,20%	
2018	Persona Natural	1020	93,50%	1091
	Persona Jurídica	71	6,50%	
2019	Persona Natural	100	93,00%	1183
	Persona Jurídica	83	7,00%	
2020	Persona Natural	708	93,40%	758
	Persona Jurídica	50	6,60%	

Fuente: Elaboración propia basado en los informes de gestión de cada año de la cámara de comercio, 2020

En el año 2017 se nota un pequeño aumento de personas registradas las cuales dan un total de 1815, donde, el 92,8% son personas naturales y el 7,2% personas jurídicas, teniendo un aumento en las personas jurídicas a comparación del tejido empresarial del año 2016. Para el año 2018 se evidencia una gran disminución de registros (-724) de acuerdo al año anterior (2017), se presenta un 93,5% en las personas naturales y 6,5% para las personas jurídicas.

En el informe empresarial para el año 2019 hubo un aumento en los registros (92) a comparación del año 2018, ya que para las personas naturales tuvo un 93% y las personas jurídicas 7%.

En el año 2020, se observa una disminución considerable de unidades comerciales, en el cual, para las empresas de personal natural se registró 708 y 50 para persona jurídica, estos datos se resaltan en la siguiente figura (14).

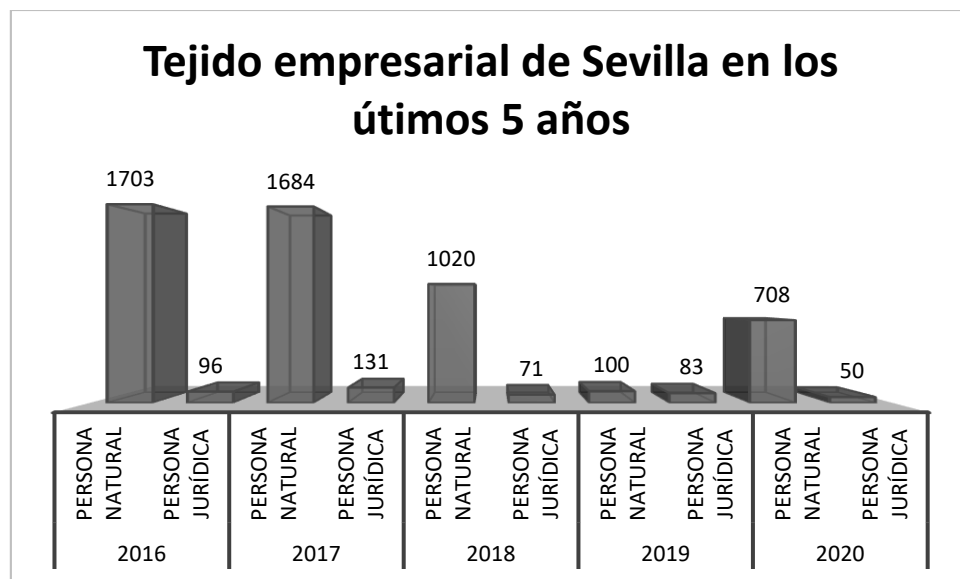


Figura 14. Clasificación de empresas por categoría

Fuente: Elaboración propia basado en los informes de gestión de cada año de la cámara de comercio, 2020

En el municipio de Sevilla se constituyen más empresas con el título de persona natural, siendo representadas mayoritariamente por las pequeñas empresas que son tiendas, almacenes de comercio y personas legalizan ante la cámara de comercio la venta de sus servicios o productos al por menor.

Datos CIIU: Tomando como referencia el CIIU, es una clasificación de actividades económicas por procesos productivos que clasifica unidades estadísticas con base en su actividad económica principal. Su propósito es ofrecer un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar para la reunión, análisis y presentación de estadísticas de acuerdo con esas actividades (DANE, 2020). Para el tejido empresarial de Sevilla Valle del Cauca, se abarca las actividades de los años 2016, 2017, 2018, 2019 y hasta marzo del 2020, dando un total de 2.186 número de empresas, 2.101 empleados y activos por \$61.465.209.497,00.

Tabla 7. Clasificación de empresas por número de empleados y activos

Sección	No. de empresas	No. de empleados	Activos	Porcentaje
A	56	50	\$ 11.468.420.474,00	19%
C	189	295	\$ 19.969.990.540,00	32%
E	7	12	\$ 485.967.463,00	1%
F	18	30	\$ 87.804.363,00	0%
G	1155	900	\$ 17.566.895.325,00	29%
H	37	36	\$ 309.865.086,00	1%
I	299	335	\$ 8.958.118.708,00	15%
J	48	20	\$ 69.510.000,00	0%
K	13	62	\$ 6.280.000,00	0%
L	8	0	\$ 305.730.000,00	0%
M	60	114	\$ 831.444.756,00	1%
N	63	42	\$ 923.256.032,00	2%
O	1	0	\$ 8.269.000,00	0%
P	7	12	\$ 14.713.750,00	0%
Q	17	73	\$ 20.750.000,00	0%
R	50	46	\$ 228.404.000,00	0%
S	158	74	\$ 209.790.000,00	0%
Total	2186	2101	\$ 61.465.209.497,00	100%

Fuente: Elaboración propia basado en el CIIU, 2020

En la tabla 7, se evidencia que (C) la industria de manufactura tiene la mayor participación en las actividades económicas del municipio, siendo esta el 32% de sus activos (\$19.969.990.540,00); Seguido del (G) comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas con un 29% de sus activos (\$17.566.895.325,00), la sección (A) con un 19% (\$11.468.420.474,00) e (I) con un 15% (\$8.959.119.708,00) muestran los últimos porcentajes representativos a comparación de las secciones restantes que se representan en un rango del 0% al 2%. (ver figura 16)



Figura 15. Número de empleados por actividad económica

Fuente: Elaboración propia basado en el CIU, 2020

En relación con la generación de puestos de trabajo por actividad económica, en la figura 15, se muestra que la actividad (G) comercio al por mayor y al por menor, representa 900 puestos de trabajo; la actividad (I) Alojamiento y servicios de comida, generan 335 puestos de trabajo y la actividad (C) industria de manufactura genera 295 empleos. Se resalta que estas tres actividades comerciales garantizan el 73% de los empleos generados en el municipio, favoreciendo el crecimiento social, personal y económico en Sevilla.

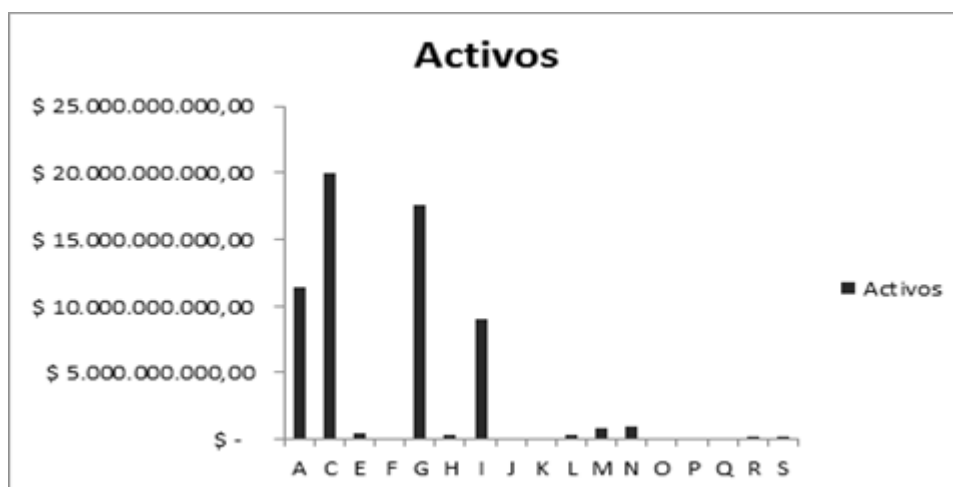


Figura 16. Total, de activos por actividad económica

Fuente: Elaboración propia basado en el CIU, 2020

Con base en la figura 16, la actividad comercial que posee más activos es la (C) industria de manufactura con \$ 19.969.990.540,00 equivalente al 32% del total, seguida de la actividad (G) comercio al por mayor y al por menor con \$ 17.566.895.325,00 representando el 29%, la (A) Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con \$ 11.468.420.474,00 siendo el 19% y la actividad (I) Alojamiento y servicios de comida con \$ 8.958.118.708,00 equivalente al 15%.



Figura 17. Total, de empresas por actividad económica

Fuente: Elaboración propia basado en el CIIU, 2020

Según la Clasificación industrial internacional uniforme de todas las actividades económicas, en la figura 17 se muestra que la actividad comercial con mayor participación en la economía del municipio es el (G) comercio al por mayor y al por menor con 1155 empresas (53%), seguida de la actividad de (I) Alojamiento y servicios de comida con 299 (14%), la actividad de (C) industria de manufactura con 189 (9%), y (S) Otras actividades de servicios con 158 (7%).

Solo 4 actividades comerciales representan el 82% de las empresas constituidas en Sevilla, Valle del Cauca, generando empleo y movimiento comercial, favoreciendo al crecimiento económico de las pequeñas y medianas empresas.

4.2.1 Empresas con matrícula mercantil

Se muestra que el número de matrículas mercantiles en los últimos años no ha tenido variación, tanto que para la vigencia 2020 permaneció igual a la vigencia 2018, como se puede ver en la siguiente tabla (8).

Tabla 8. Empresas con matrícula mercantil nuevos

Matricula mercantil		
Año	No. Matrículas mercantiles	Porcentajes
2016	143	17%
2017	169	20%
2018	132	16%
2019	156	19%
2020	235	28%
Total	835	100%

Fuente: Elaboración propia basado en los informes de gestión de cada año de la cámara de comercio, 2020

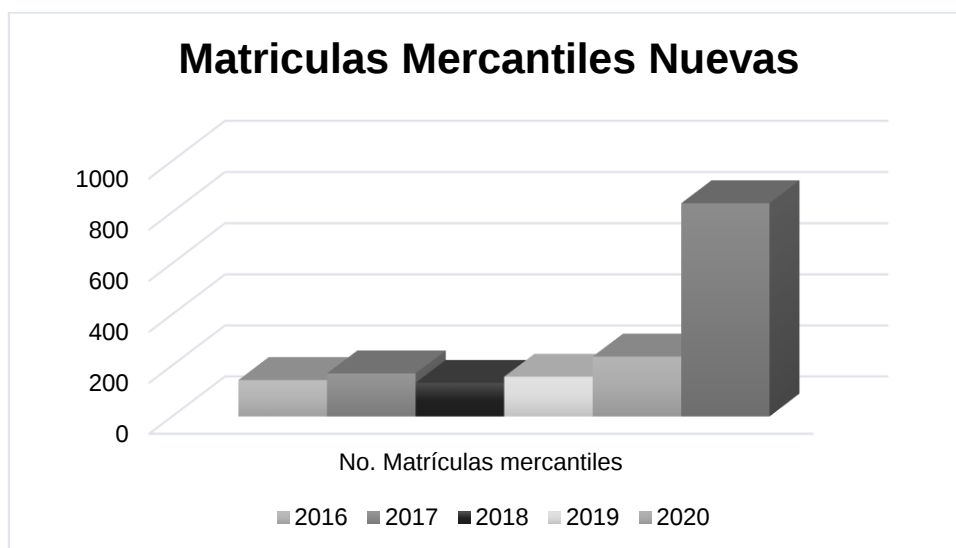


Figura 18. Número de matrículas mercantiles en los últimos 4 años

Fuente: Elaboración propia basado en los informes de gestión de cada año de la cámara de comercio, 2020

En la figura 18, se muestra que el número de matrículas mercantiles no ha tenido un aumento representativo, manteniéndose casi igual en los últimos cuatro años, registrándose 270 matrículas para el año 2016, 282 para el 2017, 281 para el 2018 y 281 para el 2019, debido a circunstancias de pandemia, generada por la Covid-19, y el cese de toda actividad comercial por emergencias social, ambiental y económica en el primer semestre del año 2020 se espera reducción considerable en el registro mercantil para nuevas empresas en el año en curso.

4.2.2 Empleo

En cuanto al número de trabajadores durante los diferentes semestres se evidencia sostenibilidad en la oferta laboral, para el primer semestre del 2018 se evidenció el porcentaje más alto, con un 85,3% se mantuvo el número de trabajadores en las empresas y por su contraparte el porcentaje más bajo es del primer semestre del año 2017 con un 75.2%, datos que se pueden ver en la tabla 9, con título empleo - resultados del semestre evaluado.

Tabla 9. Empleos registrados en los últimos 4 años en Cámara y Comercio de Sevilla

Registro de empresas de empleados			
Semestre	Aumentó	Disminuyó	Se mantuvo igual
I S. 2019	1,90%	16,90%	81,30%
II S. 2018	6,10%	15,80%	78,20%
I S. 2018	3,50%	11,30%	85,30%
II S. 2017	9,30%	13,30%	77,30%
I S. 2017	6,80%	18,00%	75,20%
II S. 2016	11,00%	12,30%	76,80%

Fuente: Elaboración propia basado en los informes de gestión de cada año de la cámara de comercio, 2020

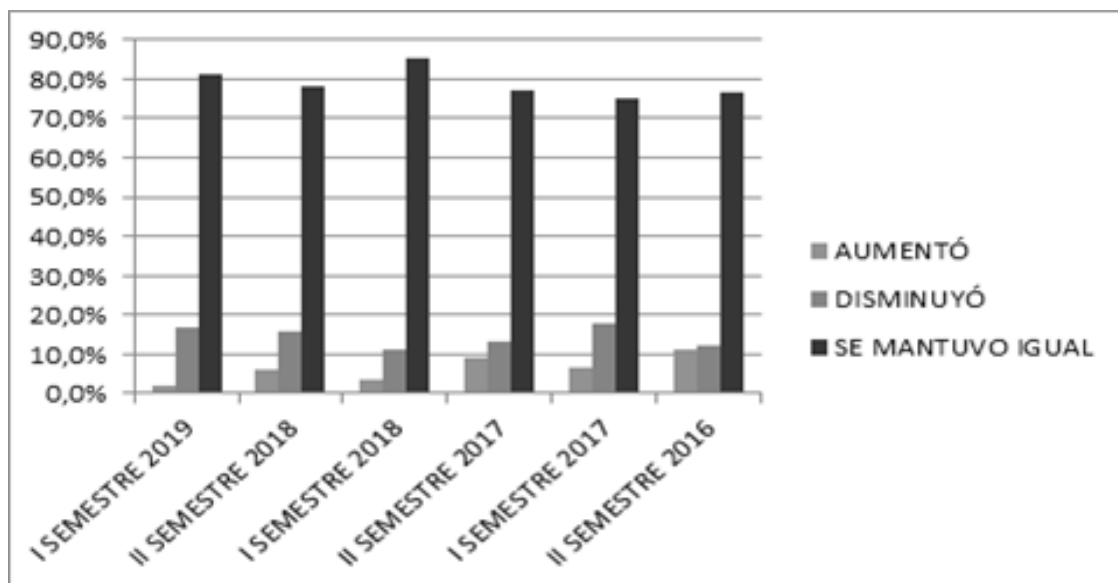


Figura 19: Empleos registrados en los últimos 4 años en Cámara y Comercio de Sevilla

Fuente: Elaboración propia basado en los informes de gestión de cada año de la cámara de comercio, 2020

En la tabla 19, se puede observar que, en el primer semestre del año 2017, la oferta de empleo disminuyó un 18%, y en contraste en el primer semestre del año anterior tuvo un aumento del 11%, siendo el incremento más representativo en los últimos cuatro años.

De los empleados reportados por las empresas vigentes ante la cámara de comercio en su actualización de matrícula mercantil en los últimos 4 años, muestra un aumento representativo en el último año; a continuación, se muestra el total de empleos registrados por año, partiendo del 2016 hasta el 2019.

Es de resaltar que la actividad económica de comercio al por mayor y al por menor (G) es la que más genera empleo en el municipio de Sevilla, representando el 39% de la oferta laboral de todas las actividades comerciales desarrolladas en los últimos cuatro años, esta información se puede observar en la siguiente tabla (10).

Tabla 10. Empleos registrados ante la Cámara de Comercio de Sevilla

CIIU	2016	2017	2018	2019	Total	%
A	8	0	0	5	13	2%
C	13	17	12	26	68	12%
E	0	0	0	0	0	0%
F	6	0	0	0	6	1%
G	71	39	30	78	218	39%
H	0	1	0	1	2	0%
I	10	20	0	49	79	14%
J	1	2	0	12	15	3%
K	0	0	0	0	0	0%
L	0	0	0	0	0	0%
M	2	0	58	16	76	14%
N	1	0	2	4	7	1%
P	2	0	0	4	6	1%
Q	0	0	4	28	32	6%
R	0	0	0	12	12	2%
S	5	4	0	14	23	4%
Total	119	83	106	249	557	

Fuente: Elaboración propia basado en los informes de gestión de cada año de la cámara de comercio, 2020

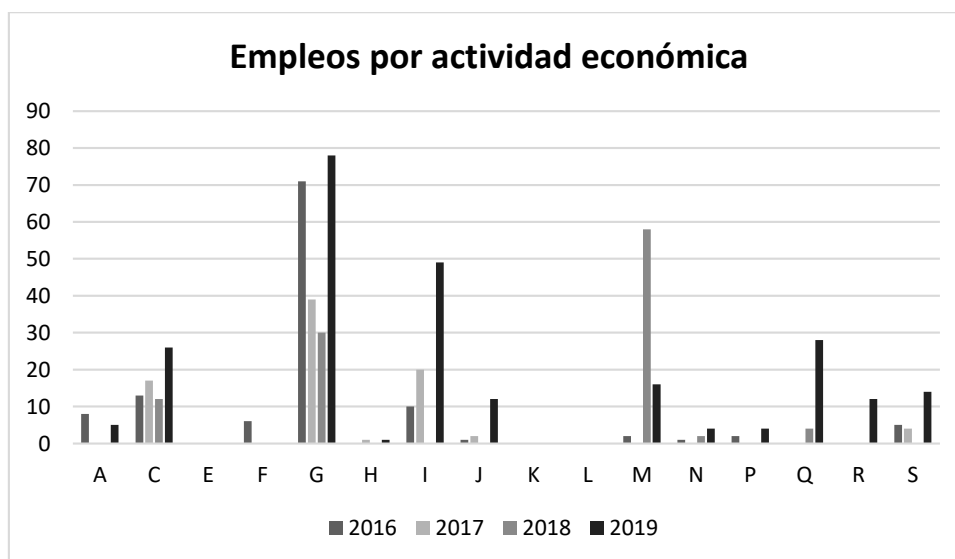


Figura 20. Empleos por actividad económica

Fuente: Elaboración propia basado en los informes de gestión de cada año de la cámara de comercio, 2020

Se evidencia en la figura 20, que en el año 2019 el registro de empleos ante la Cámara de Comercio de Sevilla aumento en más de un 100% en relación con el año inmediatamente anterior, registrándose 249 empleos; siendo la actividad de (G) comercio al por mayor y al por menor la que genera mayor empleo con 78 empleados registrados.

En relación con la oferta de empleo registrada en el periodo de 2016 al 2019, la actividad comercial de (I) Alojamiento y servicios de comida refiere 79 empleos, equivalente al 14% del total; la actividad (M) Actividades profesionales, científicas y técnicas registra 76 empleos (14%) y la (C) Industria manufacturera 68 empleos, siendo el 12%.

4.2.3 Unidades empresariales

La situación de pandemia ha obligado a las empresas a enfrentar grandes cambios, como es el pensamiento del trabajo tradicional y el uso de la tecnología para llegar y ofrecer el producto a nuevos clientes, estos cambios se generan por las condiciones internas y externas, reflejándose una competencia más aguda por satisfacer al cliente y suplir todas sus necesidades, así mismo, la innovación tecnológica, el cambio económico (crisis económica) y la globalización, han hecho que se piense en un servicio al cliente más virtual y menos presencial, apoyándose en el pago sin efectivo y haciendo uso de las nuevas formas de pago como es la transacción de dinero mediante uso de códigos QR.

Por ende, las empresas se enfrentan a un proceso de planeación estratégica como el cambio de visión y la representación de su imagen empresarial, siendo transformadora, cambiante, responsable con la sociedad, líder en métodos de higiene y sobre todo en el cuidado del capital humano, como herramienta de crecimiento.

El número de unidades empresarial para el año 2019 y 2020 se muestra en la siguiente tabla (11), resaltándose el crecimiento empresarial en el municipio.

Tabla 11. Total, de empresas por actividad 2019 y 2020

		Actividad	# unidades empresariales Sevilla 2019	# unidades empresariales Sevilla 2020	#	%
Primario	A	Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	41	43	2	4,9%
	B	Explotación de minas y canteras	0	0	0	0%
	C	Industrias manufactureras	99	110	11	11,1%
Secundario	D	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0	0	0	0%
	E	Distribución de agua; evacuación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambiental.	4	4	0	0%
	F	Construcción	10	14	4	40,0%
	G	Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.	637	677	40	6,3%
Terciario	H	Transporte y almacenamiento	16	16	0	0%
	I	Alojamiento y servicios de comida	163	184	21	12,9%
	J	Información y comunicaciones	25	26	1	4%
	K	Actividades financieras y de seguros	3	3	0	0%
	L	Actividades inmobiliarias	6	7	7	16,7%

Fuente: Registros Cámara de comercio, 2020

Tabla 11-1. (Continuación)

		# unidades empresariales Sevilla 2019	# unidades empresariales Sevilla 2020	#	%
Terciario	M Actividades profesionales, científicas y técnicas	40	44	4	10%
	N Actividades de servicios administrativos y de apoyo	28	37	9	32,1%
	O Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	1	1	0	0%
	P Educación	4	6	2	50%
	Q Actividades de atención de salud humana y de asistencia social	10	10	0	0%
	R Actividades artísticas de entretenimiento y recreación	24	36	12	50%
	S Otras actividades de servicios	72	80	8	11,1%
	Total, general	1183	1298	- 66	-6%
		Aumento #	115		
		Crecimiento%	10%		

Fuente: Registros Cámara de comercio, 2020

Al primer semestre del año 2020, se observa que se han afectado, de manera negativa, más que otros por la pandemia del Covid-19, los cuales son; La (A) Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca con una reducción de 27 empresas pasando de 41 a 14 empresas en un año haciendo esto un cambio del 0.02% a la disminución global de empresas en el municipio, siendo este el más grande que se vio en el año.

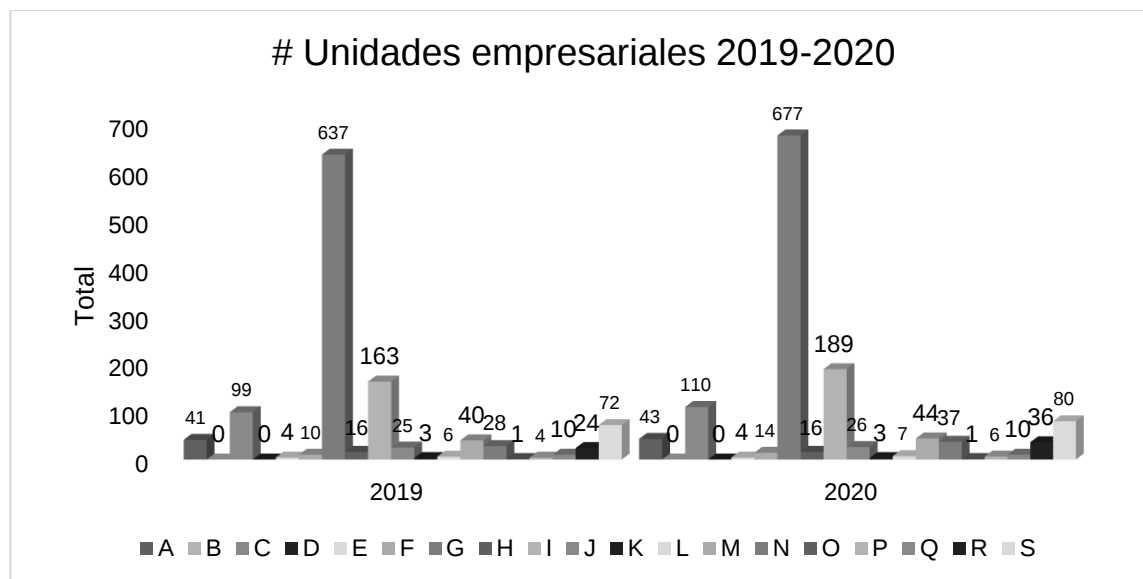


Figura 21. Total, de empresas en el año 2020 por actividad económica

Fuente: Elaboración propia basado con los datos de la cámara de comercio, 2020

En la figura 21, se observa que las actividades afectadas por la crisis social, ambiental y económica por la Covid-19 son La “C” industrias manufactureras y La “G” comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas, disminuyendo en su número de empresas 20 y 23 en su respectivo orden dado así un cambio de 99 a 79 y 637 a 614, cada una dando un 0.02% a la disminución del porcentaje global de las empresas del municipio.

Claro está que las otras actividades se han visto afectadas, algunas sí han tenido un pequeño aumento, como la “K” actividades financieras y la “Q” actividades de artísticas de entretenimiento y recreación, con un aumento en 9 y 8 empresas respectivamente. Aunque así algunas aumenten, es claro, que la disminución durante pandemia fue una situación inminente, dado que a comparación del año pasado “2019” que el número total de empresas registradas fue 1183, las del año “2020” fueron 1117, una reducción de 66 empresas, un 5.6% menos empresas.

En relación con lo anteriormente mencionado, las empresas tuvieron que formular y elaborar planes estratégicos en la organización empresarial, tomando decisiones con alto riesgo de fracaso, y es así, desde la delgada línea entre el éxito y el fracaso, varias empresas lograron crecer un poco y posicionarse en el mercado como referentes, siendo innovadores, exploratorios en nuevas alternativas, capaces de afrontar una situación con las herramientas a la mano, y haciendo uso de lo tecnológico cuando el contacto personal no fue posible, además, se logra un cambio en la forma de ver empresa y en el pensamiento del trabajador, que se transforma en socio estratégico más para el logro de objetivos y alcance de metas.

4.2.4 Tipo de propiedad

Con base en los establecimientos que actualizaron su matrícula mercantil en el año 2020, se observa que el 99,73% de las empresas en el municipio de Sevilla están conformados por un propietario único, mientras el 0,27% son empresas constituidas por socios de hecho y copropietarios. En la siguiente tabla (12) se muestra el número de empresas y el tipo de propiedad en su constitución:

Tabla 12. Tipo de propiedad empresas con matrícula mercantil renovada 2020

Tipo de propiedad empresas con matrícula mercantil renovada 2020		
Tipo	# Empresas	%
Propietario Único	1099	99,73%
Copropietario	1	0,09%
Socios de hecho	2	0,18%
Total	1102	

Fuente: Elaboración propia basado con los datos de la cámara de comercio, 2020

En relación con la actividad comercial desempeñada, la actividad de (G) Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas, de las 614 empresas, 2 son conformadas por sociedad de hecho.

Las empresas que se dedica a (R) Actividades artísticas de entretenimiento y recreación, solo una (1) está conformada como copropietario de las 32 registradas en este tipo de actividad.

4.2.5 Grupo NIIF y actividad comercial desarrollada

En relación con la clasificación por *Grupo NIIF*, según los criterios de la DIAN, las empresas colombianas se dividen en tres grupos de acuerdo con su capacidad operativa, cantidad de trabajadores en su nómina y valor de sus activos. A continuación, se resumen los datos y clasificación del grupo NIIF para las empresas en Sevilla en el año 2020.

Tabla 13. Clasificación grupo NIIF

GRUPO-NIIF (Empresas 2020)				
3.- GRUPO II	4.- GRUPO III - MICROEMPRESAS	5.- RESOLUCIÓN 414/2014	Sin datos	Total
10	818	1	288	1117
0,89%	73,10%	0,09%	25,74%	100%

Fuente: Elaboración propia basado con los datos de la cámara de comercio, 2020

En la Tabla 13, se muestra que la mayoría de las empresas en el municipio de Sevilla, están clasificadas en el grupo III, catalogada como microempresas, representando el 73,10% de todas las empresas registradas y con matrícula mercantil actualizada en el 2020. Se encuentra 10 empresas clasificada en el grupo II, siendo mediana y gran empresa, y solo una se encuentra figurada en la Resolución 412 de 2014. Es de resaltar que 288 empresas no tienen definido el criterio de *Grupo NIIF*, en la base de datos empresarial suministrada por la Cámara de Comercio de Sevilla.

Las empresas clasificadas en el grupo II, son aquellas que no cotizan en la bolsa y no son de interés público, donde, sus activos totales se encuentran entre 500 y 30000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV).

Las empresas clasificadas en el grupo III, son pequeñas empresas con representación de persona natural o jurídica que no son minoristas, no pertenecientes al régimen simplificado y sus ingresos brutos totales máximo son de 3500 SMMLV, además, son compañías conformadas por microempresas, tienen activos de 500 SMMLV y una planta trabajadora de máximo dos personas.

Las empresas que se acogen a la Resolución 414 de 2014, son aquellas que no cotizan en el mercado de valores, no captan y administran ahorro del público y aquellas que se encuentran clasificadas como tales por el Comité Interinstitucional de la Comisión de Estadísticas de Finanzas públicas según los criterios establecidos en el Manual de Estadísticas de las Finanzas Públicas.

En el municipio de Sevilla se encuentra una gran pluralidad en el desarrollo comercial, donde, se puede encontrar empresas que se dedican a la actividad financiera como bancos y cooperativas de ahorro y crédito, de igual forma, se encuentra empresas que se dedican a prestar servicios en transporte; entre las actividades comerciales más notorias se destaca: Apoyo diagnóstico y terapéutico, consultoría técnica, ferretería, contabilidad, elaboración de documentos, comercio al por menor de productos farmacéuticos, cosméticos y artículos de tocador, fisioterapia, actividades de fotografía, impresión, juegos de azar y apuestas, operadores turísticos, servicios de comidas, parapente, práctica médica, radio difusión sonora, telecomunicaciones, servicios de apuestas y servicios financieros, actividades recreativas y de esparcimiento y actividades de agencia de viajes, veterinarias, peluquería, agropecuaria, alojamiento en hoteles, moteles, alquiler de lavadoras, asadero y restaurante, aserrado de madera, barbería y sala de belleza, billares y consumo de licor, cacharrería, papelería, cafetería, panadería, comercio al por menor de artículos nuevos y de segunda, venta e instalación de sistemas de seguridad electrónica control de acceso alarmas y domótica, venta y consumo de licor, venta y distribución de gas domiciliario, gasolinera, compraventas de café, trilladoras, etc.

4.2.6 Representación empresarial por género

La participación de las mujeres en actividades laborales y de representación empresarial ha aumentado en los últimos años, donde, la mujer cumple un rol de madre y trabajadora, liderando empresas y empleados a la par con las labores de la casa, como se puede ver en tabla 14, es así, como el punto de equilibrio entre la equidad e igualdad de género se ve persuadida entre los imaginarios culturales y prejuicios arraigados en la sociedad.

Tabla 14. Representación empresarial por género

Género	Subtotal	%
Femenino	567	51%
Masculino	551	49%
Total	1117	

Fuente: Elaboración propia basado con los datos de la cámara de comercio, 2020

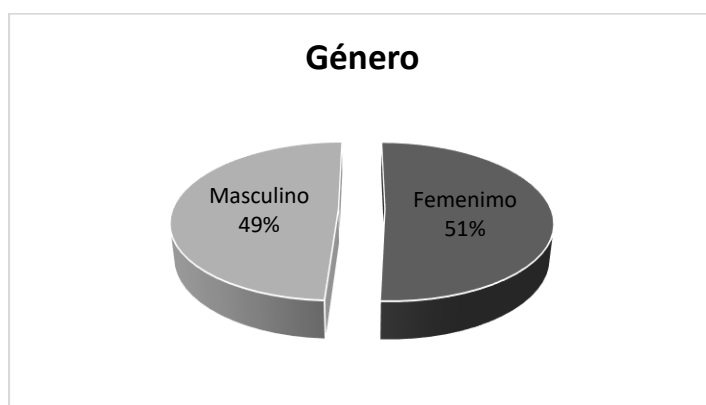


Figura 22: Representación empresarial por género

Fuente: Elaboración propia basado con los datos de la cámara de comercio, 2020

En la figura 22, se muestra que la representación de las mujeres en el tejido empresarial es del 51% para el municipio de Sevilla, equivalente 557 mujeres que lideran empresas y están a cargo de personal, cumpliendo con el rol del gerente y administradoras, contribuyendo al crecimiento económico de la región; en contraste, el 49% son hombres, quienes representan la empresa ante el registro mercantil en la cámara de comercio de Sevilla.

4.2.7 Antigüedad de las empresas

A través de los años son muy pocas empresas que han logrado posicionarse en el mercado y de garantizar su estadía en el tejido empresarial del municipio.

Tabla 15. Antigüedad de las empresas

No.	Año de Matricula	#. Empresas	%	No.	Año de Matricula	#. Empresas	%
1	1978	40	4%	22	2000	18	2%
2	1979	12	1%	23	2001	25	2%
3	1980	5	0,4%	24	2002	20	2%
4	1981	6	1%	25	2003	61	5%
5	1983	1	0,1%	26	2004	31	3%
6	1984	4	0,4%	27	2005	12	1%
7	1985	4	0,4%	28	2006	14	1%
8	1986	5	0,4%	29	2007	19	2%
9	1987	5	0,4%	30	2008	25	2%
10	1988	2	0,2%	31	2009	40	4%
11	1989	5	0,4%	32	2010	28	3%
12	1990	1	0,1%	33	2011	29	3%
13	1991	2	0,2%	34	2012	36	3%
14	1992	11	1%	35	2013	68	6%
15	1993	11	1%	36	2014	43	4%
16	1994	3	0,3%	37	2015	44	4%
17	1995	11	1%	38	2016	49	4%
18	1996	12	1%	39	2017	66	6%
19	1997	12	1%	40	2018	73	7%
20	1998	10	1%	41	2019	104	9%
21	1999	13	1%	42	2020	218	12%
Total				1199		100%	

Fuente: Elaboración propia basado con los datos de la cámara de comercio, 2020

En la tabla 15, se puede denotar que las empresas con registro mercantil nuevo y actualizado al año 2020, el 4% de empresas lleva en el mercado empresarial cerca de 42 años, gozando de reconocimiento y posicionamiento en el municipio, además, el 16% de las empresas actualmente fueron fundadas en las últimas tres décadas del siglo XIX.

Desde el inicio del nuevo milenio, hasta el año 2020, el 84% ha renovado su matrícula mercantil o se ha gestionado un nuevo registro. En el transcurso de los primeros 9 meses del año 2020 se han realizado 136 nuevos registros de matrícula mercantil ante la Cámara de Comercio de Sevilla. En los últimos 4 años, se han fundado aproximadamente 428 empresas, representando el 7% de las empresas activas.

En el curso de la historia de Sevilla, la población en general y su tejido empresarial ha pasado por situaciones de recepción económica, problemáticas sociales y conflictos políticos, sin embargo, ninguna de esas situaciones anteriores ha ocasionado un impacto tan profundo y negativo en las empresas y su estabilidad en el mercado como la pandemia por el Covid-19, a lo cual, para dar respuesta y estableciendo acciones de contingencia a la emergencia social, económica y ambiental, con el fin de garantizar la vida de las personas se tomó la decisión de cerrar todas las puertas de la mayoría de las empresas en el primer semestre del año 2020, ocasionado una cascada de pérdidas financieras y de despidos por la incapacidad de garantizar su participación en las actividades comerciales, aumentando la situación de incertidumbre y crisis social, dejando en el limbo a muchos que se sostenían del diario de sus ventas y trabajo.

Por una parte, se salvó a muchas personas y se evitó un contagio masivo que afectaría la capacidad de respuesta y atención de pacientes en hospitales y clínicas a nivel nacional, al contrario, se reflejó efectos en la economía y en las empresas, provocando incluso el cierre de algunas y de la incapacidad operativa para atender la necesidad de demanda digital.

A continuación, se presenta el capítulo de análisis de teoría y de algunos referentes conceptuales en relación con el cambio y la necesidad de innovación en el marco de la pandemia por el Covid-19.

Capítulo V: Análisis de literatura cultura organizacional, cambio e innovación en la pandemia COVID-19

En el presente apartado se reflexiona sobre el concepto de cultura organizacional y sus características, realizado desde varios aportes teóricos, siendo algunos autores representativos como Robbins Stephen, Chiavenato, Ruiz y Naranjo, Porter, Schein, Reichers y Schneiner, Casares y González, enfatizando su relación con la administración empresarial y la comunicación interna desde la orientación epistemológica, ética, académica, y la praxis con el cambio e innovación generada en la empresa en relación con la pandemia del virus Sars Covid-19, que ha afectado al mundo entero, en el campo económico, empresarial y social.

Además, se revisa la profunda relación entre la empresa, empleados y las estrategias de ajuste, cambio e innovación en momentos de crisis. El presente capítulo se ha elaborado con base en la revisión y análisis bibliográfico desde una perspectiva explicativa, relacionando la cultura organizacional y el objetivo de adaptación a los nuevos cambios y necesidades administrativas y operativas en el siglo XXI.

Para abordar este escrito es necesario plantear el concepto de “cultura organizacional”, y este es definido por Gómez y Prowesk (2011) como la “relación dinámica entre creencias, conductas, valores y pensamientos que se generan en las empresas en el transcurso del trabajo diario” (p. 2), permitiendo evolucionar, satisfaciendo las necesidades básicas del trabajador, mediante el fomento de la relación social y normativo, donde, los miembros de la misma, desarrollan su identidad y se posibilita la comunicación para el trabajo cooperante, con una meta en común, que es trabajar eficientemente y generar mayor productividad en la empresa.

Igualmente, Bejarano y Siu (2017) relaciona la cultura organizacional desde la psicología organizacional, desde las variables psicológicas del trabajador, como es la satisfacción, el deseo y motivación en contribuir a la consecución de metas en común. Así mismo, Gómez y Prowesk (2011), expresa que la cultura se comprende desde el compromiso y acuerdo con los valores y normas que se establecen en las empresas, teniendo una relación estrecha con el desempeño organizacional. A continuación, se presentan en la figura 23 los elementos claves de la cultura organizacional expuestos por los autores anteriormente mencionados.

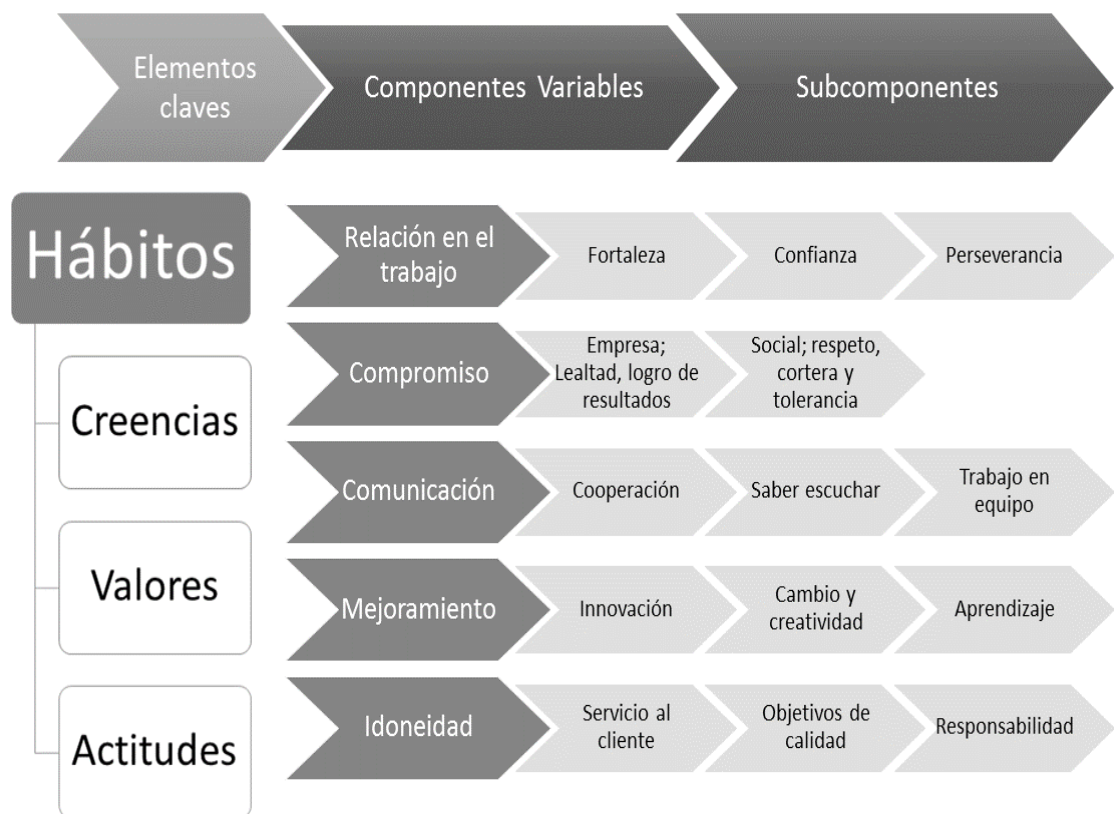


Figura 23. Elementos claves de la cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia, 2020

Los autores refieren que los elementos claves de la cultura organizacional parten de los hábitos, creencias, valores y actitudes que se dan en la empresa, y que se componen de variables como los tipos de relaciones en el trabajo, el nivel del compromiso del trabajador, el sistema de comunicación, la capacidad y los mecanismos de mejoramiento continuo. En tal sentido, la cultura organizacional se compone de elementos como los hábitos, las creencias que tiene los trabajadores, valores instituciones, y actitudes del trabajador frente a su labor y cómo ve la empresa desde propio juicio, expresando la identidad de la organización.

La cultura organizacional se estructura a partir de las personas de la organización, desde sus hábitos y creencias positivas, determinando la manera como las personas se enlazan entre sí, manejando un clima laboral optimo y ameno, donde, cada uno se motiva y se siente a gusto en el área de trabajo y con los compañeros; por ende, desde la administración gerencial, líderes y trabajadores en general se propone normas, acuerdos y reglas de comportamiento, aprendiendo y transmitiendo saberes mediante la interacción entre sí, fomentando la productividad, siendo el reflejo del óptimo trabajo de los empleados.

A continuación, se revisa y analiza componentes de la cultura organizacional y su correlación con el cambio y la necesidad de innovación.

5.1 Cultura organizacional y su relación con el cambio y la innovación

La cultura organizacional se compone por varios subsistemas complejos que se relaciona con las actividades de la empresa y el personal, su tipo de trabajo, mando, motivación, reglamentación y la sistematización operativa, articulado al contexto de la empresa y a su interés fundamental de objeto social. (Díaz y Ledesma, 2020) (ver figura 24)

En complemento, Gregorio, Milena, y Yohana (2003), Pérez y Rodríguez (2007), y Leonardo (2007), exponen que en un entorno tan cambiante como en el siglo XXI, la cultura organizacional paso del mando absoluto del jefe y la productividad como finalidad, al pensamiento de saberes y entender el cómo trabaja el empleado, sus motivos, intereses y factores inherentes que trascienden positivamente o negativamente en el progreso del mismo, de igual manera, como poco a poco las empresas cambian y se adaptan a la innovación tecnológica que apoya al proceso productivo, seleccionando varios instrumentos para evaluar, implantar y mejorar aspectos de la cultura organizacional, como estrategia para optimizar procesos, mejorar rentabilidad, perfeccionar las capacidades y aptitudes del trabajador en el cumplimiento de su deber y consecución de metas institucionales.

Un aspecto fundamental es la *reflexión desde la acción*, es decir, aprender en la marcha, modificando y mejorando los elementos que se identifican deficientes o negativos, que si vincula el pensamiento del cambio como una corriente para la resolución de problemas. (Garay, 2009)

Por lo tanto, gestión del cambio y la innovación busca dar respuesta a cada uno de los elementos característicos en la cultura organizacional y resolver las diversas situaciones de riesgo, conflictos y baja motivación ocasionadas por las diferencias en percepciones, opiniones y pensamientos en el área de trabajo que no han encontrado un punto de equilibrio, y es así como se debe corregir en y fundamentar un trabajo articulado para reducir las creencias y valores no compartidos, interés, finalidades y prioridades individuales de los miembros, percepciones distintas derivadas del contexto, análisis subjetivo de las formas de ser y pensar de la persona, conceptos previos, interpretación individual (sesgos), metodología de evaluación, emociones y concepciones, en lo cual, se articula un ambiente de trabajo en equipo, capacitación, inducción en procesos, resolución de conflictos e interés misional y metas. (Pérez y Rodríguez, 2007)

La figura 24 muestra los componentes de los subsistemas de la cultura organizacional.

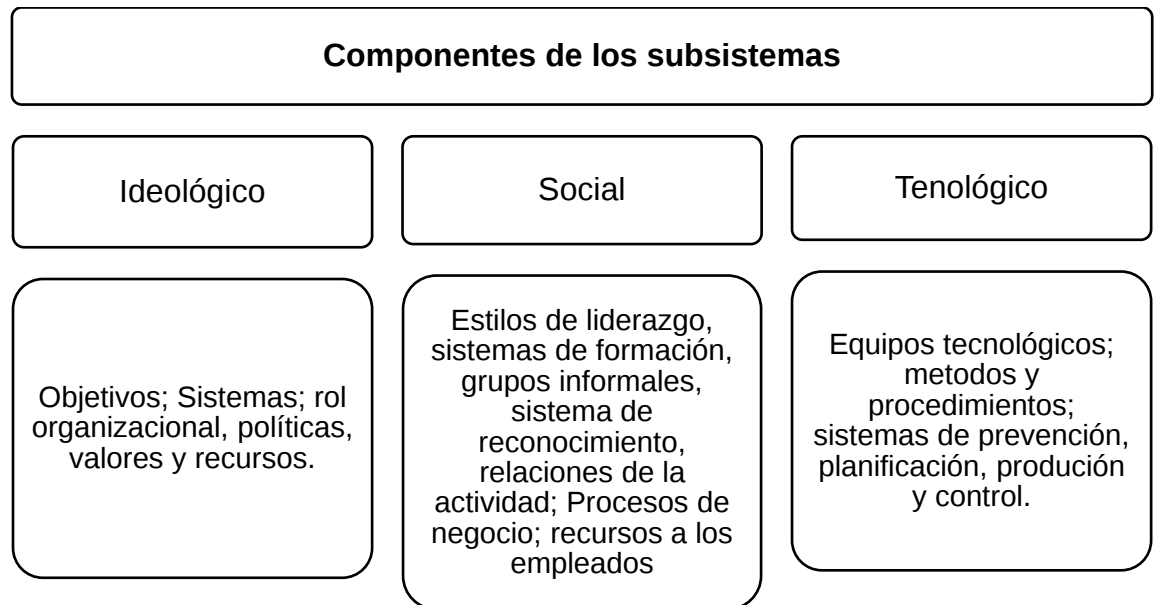


Figura 24. Componentes de los subsistemas de la cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia, 2020

La cultura organizacional se compone de tres subsistemas básicos, que parte del elemento ideológico, social y tecnológico, los cuales, se entrelazan con los valores, políticas, recurso, objetivos, estilos de liderazgo, mecanismos de reconocimiento, valorización del trabajo, dotación de herramientas acorde al trabajador y de los equipos que garanticen el adecuado desarrollo de las tareas, sirviendo de componentes articulados a la empresa, facilitando el proceso de cambio y expresando su imagen competitiva y de eficiencia al cliente. (Diaz y Ledesma, 2020)

Es decir, las organizaciones desde la administración gerencial plantean el cambio como un proceso de mejora continua, siendo un proceso sistemático, continuo y dinámico, facilitando evaluar y corregir errores cada tiempo terminando, siendo lo más común cada año.

Por ende, la cultura organizacional toma un papel fundamental para convertirse en un recurso potencial, siendo un activo estratégico, centrado a orientar y transformar las ideas básicas del trabajador y transformarlas o alinearlas a los deseos de alcanzar metas (misión) y lograr objetivos (visión) de la empresa, que se enfoca a los lineamientos de trabajo, respeto, equidad y que se identifique como trabajador necesario para la consecución de metas, y que su trabajo individual se vincula a uno grupal, y es este último es el que le da valor y eficiencia a la empresa en la finalidad productividad y rentabilidad. (Garay, 2009)

Por ende, Volpato, Gomes y Yadomi (2020) y Avella (2020) formulan que se debe acoplar y entender las múltiples creencias, reflejando beneficios en planteamiento de valores centrales que se comparten, se refuerza el vínculo entre el personal y se establece una guía de comportamiento y de desempeño, existiendo mayor relación en como ejecutar acciones y resolver problemas, donde, se aplica menos el reglamento y normas para ejercer control, y el compromiso está a un nivel más alto, y existe mayor identidad institucional, entendimiento de estrategias, deseos y metas de trabajo.

En relación con lo anteriormente planteado, la cultura organizacional utiliza como “elemento mediador entre el ambiente y las situaciones internas” (Amaya, 2016, p. 24), y el dinamismo de las relaciones interpersonales, convirtiéndose como rasgo característico de los miembros y de la empresa, siendo vista por su contexto externo por cómo se desarrolla internamente, y esto permite un aprendizaje continuo, para el diseño de proceso y canales informativos (comunicación) en la mejora de la identidad propia en la empresa. De igual forma, Méndez (2004) afirma que:

La manera como las personas actúan y asumen su papel son el producto en la sistematización y relación de los valores, sus creencias, ideologías, articuladas a la imagen y objetivos de la empresa, conformando su sistema cultural, siendo diferente de las demás organizaciones (p. 4).

Es por esto, que en la identificación de la cultura propia de cada empresa se definen los rasgos propios y colectivos, ideologías (pensamientos individuales y colectivos), valores (juicios y prejuicios), creencias, costumbres de las personas, historias de las personas y la empresa, mitos, ritos (ceremonias para iniciar o ejecutar su labor), símbolos (representaciones) y lenguajes, siendo aspectos arraigados y característicos de cada comunidad, y desde la empresa, se vincula la noción de equidad, respeto y protección de las diferencias sociales, étnicas, culturales y políticas, enmarcando una política empresarial humana, con enfoque de protección de derechos y encontrando un punto medio, en el cual, las personas puedan trabajar en un ambiente ameno, seguro y saludable, alejado de prejuicios y comentarios negativos que deterioran la identidad de la persona y sociedad.

5.1.1 Cultura organizacional y cambio

La cultura organizacional y el cambio, tiene una relación estrecha entre la empresa, la organización y la persona con sus pares dentro de la misma, donde, factores personales y de empresa inciden en como los trabajadores piensan y actúan, facilitando el incorporar la noción de la empresa a todas las personas involucradas en la empresa y el deseo por cambiar, mejorando su desempeño, funciones y cómo actúan.

Es así, como los trabajadores que están siendo motivados, satisfechos en sus necesidades básicas con relación a las características del medio y de los componentes de cómo ven la empresa, se sienten y actúan diferente, proyectando mayor compromiso y responsabilidad con los objetivos, metas y planes de la empresa. Por lo tanto, el trabajador se adapta al medio y su puesto de trabajo que garantiza su seguridad, en lo cual, se fortalecen todos los procesos de aprendizaje individual y colectivo, en la planificación de un plan y programa de capacitación periódico, mediante una estructura colaborativa y de relaciones organizativas.

Todo con énfasis al cambio de mentalidad y la reconstrucción colectiva hacia escenarios innovadores en el contexto, para mejorar su capacidad y aptitud en la atención al cliente. En la tabla 16, se presentan algunos artículos citados, con sus respectivos autores, sirviendo de análisis entre la cultura organizacional y el cambio.

Tabla 16. Algunos aportes al estudio entre cultura organizacional y cambio

Autor	Aporte
Martí (2020)	El desarrollo tecnológico ha favorecido la transformación a la sociedad digital, permitiendo laborar en la virtualidad con el manejo de diferentes fuentes de información, facilitando el proceso de guardar información y disponiendo de ella, facilitando procesos.
Marrero (2020), Rodríguez et al (2020)	La organización adapta cambios en su estructura de mando, facilitando proceso y eliminando aquellos innecesarios o se pueden unir.
Salas (2016)	La cultura organizacional relaciona el aspecto de sentimiento de orgullo y motivación en el trabajador, siendo este más dinámico y eficiente.
Lemus y Sainz (2020)	Para el cambio se debe fortalecer los procesos de aprendizaje individual y colectivos, afianzo una estructura colaborativa y organizativa, hacia escenarios innovadores.
Díaz y Ledezma (2020)	La empresa se debe adaptar a nuevas estrategias de comercio electrónico y venta en el uso masivo de las redes sociales (oficiales de la empresa y colaboradores).

Fuente: Elaboración propia, 2020

Consecuentemente, en el artículo realizado por Alvarado, 2019, expone que se debe facilitar el trabajo colaborativo y cooperativo entre todos los niveles, sin importar jerarquía o profesión, conformando una fuerza laboral, articulada al compromiso y la meta por alcanzar productividad en la empresa, incluso, reconstruyendo el tejido organizacional, con énfasis en motivar, generando empatía y relaciones interpersonales más estables, dinámicas, con la finalidad de establecer un trabajo mediante la comunicación asertiva y el uso de canales eficientes para transmitir información, definiendo responsabilidades y compromisos.

La emergencia social, económica y ambiental actualmente (Covid-19), ha puesto en riesgo inminente muchas empresas y personas en general, además, ha sido causal de cierre definitivos de algunas, despedido máximo de personal y reducción en las ventas, y es así, como las empresas en el marco de innovar se han articulado al uso de las redes sociales, y el gobierno ha establecido un trabajo articulado para la exploración de alternativas y el diseño de tecnologías, las cuales serán usadas por las personas y las empresas que deben cambiar la manera de vender y estar en presencia en el mercado, pasando de uno físico a otro totalmente virtual, además, las industrias y emprendimiento culturales se han visto mayormente afectadas por acciones de gobierno con el fin de prevenir y controlar el contagio de la Covid-19 (Llerena y Sánchez, 2020). (ver tabla 17)

Dado que la crisis económica y social está generando mayor desempleo y suspensión de la actividad productiva interna, además, concluyen en su estudio, que las empresas recurren a diferentes estrategias institucionales y empresariales alineadas en el “uso de plataformas y redes sociales para el comercio electrónico”, haciendo uso de las redes de la empresa y los trabajadores para la venta, asumiendo un papel responsable y de compromiso con el cliente, enfatizado a un mecanismo alternativo de “intercambio comercial” con el cliente (Díaz y Ledesma, 2020).

Es así, los gastos para hacer negocio se disminuyeron y se redujeron otros de producción para enfatizar el teletrabajo, y la producción tecnológica y responsable con ayuda de los conocimientos disponibles.

En complemento, Serrano, Tiuzo y Martínez (2019), Ruíz, Martínez, Núñez, y Palma (2020) y Pérez (2017), coinciden que, a razón de la crisis económica, las personas se han visto obligados al cambio de como ver la empresa, atender al cliente y como producir.

Realizando descubrimiento e innovación continua en las maneras de atender al cliente, estableciendo planes de acción empresariales que delinean el nuevo rumbo de la empresa, y se plantea la estrategia de venta virtual.

Además, Lemus y Saiz (2020) y Rodríguez et al (2020) exponen que la pandemia ha impuesto que se formalice un cambio en la forma de gestión, en el planteamiento de estrategias y técnica de trabajo, reflejado en identificar fortalezas que implica el compromiso de la organización por motivar a los trabajadores para el alcance de metas, orientando a la consecución de resultados específicos, con objetivos medibles y claros.

Entonces, Marreroa (2020) expone que la pandemia por la Covid-19 ha generado el planteamiento de una contención que se ha visto debilitada por la falta de capital y de distribución adecuada, precisando al planteamiento al ajuste de la “arquitectura organizacional”, resolviendo la demanda del eterno, manifestado en la reestructuración de estrategias, organigrama, jornada de trabajo, planta operativa, “revisión y eficiencia de procesos” (p. 15), rediseño de las estrategias de coordinación e integración con el cliente, y replanteando la forma de como captar el dinero del cliente y su forma de vender.

Por lo tanto, Marreroa, concluye que:

Las exigencias de la pandemia y la forma de ver la empresa y su manera de vender, ha planteado al reto de una nueva arquitectura organizacional, garantizando condiciones de trabajo optimas, con equipos y herramientas eficientes, y donde, todos, se plantean un compromiso de alcanzar metas, para un negocio estable y productivo (2020, p. 23).

Así mismo, Pinzón (2020) en su artículo “Colombia impacto económico, social y político de la Covid-19”, expone que las estrategias establecidas por el gobierno nacional en el momento del auge de los contagios no fueron eficientes.

Al contrario, fueron de interés político, afectando considerablemente la productividad del país, aunque, planteo préstamos a empresarios de pequeñas y medianas empresas, pocos se beneficiaron, y los microempresarios se encontraron en desventaja con aquellos que tienen acceso a créditos y vida comercial activa optima.

Por consiguiente, la pandemia ha causado múltiples efectos negativos en las empresas, y estas, por la situación de crisis, se han visto obligadas a establecer un cambio representativo en sus sistema de operación, atención al cliente y ventas, y referente a esto, en el estudio “cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las Pymes durante crisis periodos de confinamiento social”, realizado por Díaz y Ledesma, en el año 2020, expresan que la situación de crisis económica procedente de la pandemia por la Covid-19 ha generado efectos indirectos sobre la demanda y oferta, y resaltado además la falta de apoyo por parte del gobierno de manera eficiente, muchas empresas han recurrido a cierres temporales o definidos por las medidas de confinamiento y de recepción.

Sin embargo, Aparicio, Sánchez y Torres (2020) infieren que las empresas en la pandemia han sido más resilientes, y algunas han visto la dificultad como una nueva oportunidad de emprender, en lo cual, se plantean el cambio de venta presencial al virtual, haciendo uso de los recursos tecnológicos como elemento vital para el comercio, marcando un reto en la forma de trabajo y garantía de rentabilidad, mediante se tenga mayor compromiso y un trabajo integrado entre gerencia y colaboradores.

5.1.2 Cultura organizacional e innovación

La innovación es un proceso estratégico que busca mejorar aspectos como sistema de operación, atención al cliente, mejoran la práctica y los servicios, describiendo un camino de cambio a situaciones de riesgo, amenazas o el deseo por cambiar, implicando el esboce de nuevas de ideas.

Por lo cual, se puede articular a la imagen de la empresa, en mejorar el desempeño de los empleados, facilitar las tareas y reducir los errores humanos, buscando mayor productividad, aplicando nuevos modos de atender al cliente, planteando el trabajo virtual y la venta digital. Por lo tanto, Pacheco y Casallas (2019) y Montoya (2020) infieren que la transformación digital va encaminada a generar nuevos conocimientos, mejorar y simplificar procesos, llevando a la optimización práctica de la empresa, como se puede observar en la tabla 17.

A lo cual, se modula elementos como la *autogestión*, formación continua, planificación objetiva de recursos, cambio en la infraestructura y el uso de nueva tecnología, como el manejo de plataformas y la innovación en la manera de atender y acercarse al cliente, la forma de comprar y vender, todo a un mundo virtual. (Pacheco y Casallas, 2019)

Tabla 17. Efectos económicos del Covid-19 e innovación

Efectos del Covid-19 en las empresas	Innovación
• Reducción de empleos • Escases de productos y sobre costos (precios más altos) • Baja rentabilidad (reducción de ventas), y los ingresos son menores a los costos y gastos generales • Cierre de empresas	• Mejora en los procesos internos (uso de tecnologías) • Mejoramiento continuo para liderar el potencial creativo • Teletrabajo • Uso de canales digitales • Las empresas buscan generar valor y crear una cultura proactiva.

Fuente: Elaboración propia, 2020

En complemento, Moro (2020), expone que:

El gerente y líderes de procesos deben de realizar acciones para el fomento de la flexibilización en sus áreas de trabajo, permitiendo y generando la discusión estratégica en relación con las recomendaciones para mejorar el desempeño laboral y su ejecución operativa, intercambiando ideas, información y planes estratégicos. (párr. 13)

La figura 25, detalla el camino hacia el proceso de la transformación digital y de la adaptación a la tecnología, para atender y vender de manera virtual.



Figura 25. Transformación digital

Fuente: Elaboración propia, 2020

El nuevo reto de las empresas es adaptarse a la tecnología, transformado su proceso de trabajo tradicional a uno digital, buscando siempre adaptarse a los modelos de negocios actuales, innovando en sus procesos, desarrollando estrategias para atender al cliente de una forma digital, garantizando la eficiencia en el servicio, el reclamo o canje, motivando a los trabajadores a utilizar los recursos tecnológicos para el desarrollo de tareas y el trabajo en casa, esta información se muestra en la tabla 18.

Así mismo, revisando y ajustando resultados periódicamente en función de logros para objetivos definidos, estando atentos a las amenazas, riesgos, oportunidades y deficiencias, analizando objetivamente estas características para plantear un trabajo que se incorporen a los procesos, ambientes de la organización y personal. En la tabla 19 se muestra aportes teóricos sobre cultura e innovación.

Según Pesantez y Maldonado (2020) en la creación de nuevas modalidades de negocio, en el transcurso de la pandemia, se acoge una nueva realidad, siendo más creativos y resilientes, adaptando todo a las nuevas necesidades del mundo y sobre todo al cliente, adecuando, lo formalizado por décadas a un aspecto tecnológico, facilitando la compra y acceso a las personas.

Tabla 18. Factores que favorecen la innovación

Factor	Elementos
Liderazgo	• Formulación y desarrollo de líderes
Estructura práctica	• Creatividad • Orientación al mercado • Compromiso desde la gerencia • Gestión de proyectos
Sistema de evaluación	• Revisión de indicadores
Direccionamiento estratégico	• Revisión de información y diseño de estrategias

Fuente: Elaboración propia, 2020

De igual forma Melo (2020), Gómez y Herrera (2014), Camio (2014) y Punina, (2016) expresa que el recurso tecnológico y de comunicación facilitan que todo sea más fácil, simplificando procesos y optimizando recursos en pro de garantizar mayor rentabilidad y reducir costos, donde, la televisión, radio, redes sociales y plataformas se convierten en estrategias de mercadeo y venta.

Tabla 19. Aportes teóricos cultura e innovación

Autor(es)	Elementos claves	Aporte
Ruiz y Naranjo (2012) Roldán y Bray (2012), y Orihuela (2020)	Liderazgo, motivación y control	La cultura organizacional vincula varios aspectos internos como es el estilo de mando gerencial, su forma de ejecutar control y emerger un sistema de vigilancia.
Báez (2020)	Valores, creencias y pensamientos	En las pymes la cultura organizacional se desarrolla partiendo de valores institucionales que se comparte a los colaboradores, haciendo que las tomen como propias y respeten el interés misional de la misma.

Fuente: Elaboración propia, 2020

En complemento, Orihuela (2020) expresa que el proceso de innovación se imparte desde los niveles de mayor mando, el compromiso laboral, sistema de procesos, capacitación, documentación en protocolos de trabajo, percepción, ayudando a plantear un trabajo dinámico y correlacionado con el sentido de pertenencia por su empresa y la actividad que desempeña, conjugándose compromisos organizacionales, buscando siempre un punto de equilibrio, garantizando un adecuado trabajo, eficiencia y rentabilidad, siempre interviniendo elementos negativos y aspectos contrarios que afecten el ambiente de trabajo, resolviendo problemas e interviniendo para lograr el cambio cultural y potenciando el buen servicio y la innovación.

Además, la Organización Internacional del Trabajo (2019) enuncia que la cultura organizacional integra elementos de como las personas actúan y piensan de su trabajo en la empresa, compartiendo y acatando el significado de las normas y valores institucionales, partiendo de actitudes y creencias, estableciendo metas para la consecución de logros, en el que, el uso de las tecnologías, estructura, política, procedimientos y recursos financieros facilita la ejecución de actividades, teniendo mayor control y correcciones de errores.

Así mismo, Báez (2020), infiere que la cultura articula los valores, respecto y método de control del mando superior, donde, el trabajador cumple con las normas propuestas, partiendo del elemento central, la identidad de la empresa, que se configura a las creencias y pensamientos del trabajador, forjando un ambiente de trabajo ameno, equitativo y respetuoso de las diferencias socioculturales, políticas, étnicas y personales.

5.2 Desafíos de la cultura organizacional derivada de pandemia Covid-19

La cultura organizacional ha cobrado mayor relevancia en las últimas décadas, siendo un pilar para entender el comportamiento organizativo, explicando esquemas y diferencias en actitudes, creencias y valores.

A lo cual, la cultura organizacional se enfrenta a múltiples desafíos debido a la crisis social, política y económica derivada de la pandemia por la Covid-19, implicando que se utilice nuevas estrategias de venta y servicio al cliente, siendo más virtual, con atención a distancia, sin olvidar el adecuado trato y respeto al cliente, atendiendo sus necesidades y preferencias en relación con el servicio o producto; por lo tanto, a continuación se presenta en la gráfica los desafíos a los que la empresa debe hacer frente, para seguir en el marcha y situarse competitivamente en el mercado.

La empresa y su cultura organizacional, desde el nivel gerencial debe establecer nuevos modelos de mando, siendo más integrales hacia los mandos medios y trabajadores en general, facilitando procedimientos y protocolos de trabajo sencillos y claros, capacitando continuamente, perfeccionando la aptitud del trabajador y su perfil competitivo.

Es así, como es necesario, el diseño de un sistema de mando integral, con reglas comunicadas con anticipación, informando del interés de la empresa y de su técnica procedimental, procesos y estructura organizacional como es de apropiar la misión, visión, valores, principios, compromiso organizacional y la proyección de servicio a la comunidad.

Por ende, en la figura 26, se muestra que la gerencia debe trabajar por transformas la percepción y creencias del trabajador en relación con la empresa, sus intereses y la actividad que desempeña, y sobre todo de asegurar la cooperación de los trabajadores para la toma de decisiones, transformación de procesos y optimización de actividades, aunque se debe manejar una línea intermedia, en un equilibrio de deseos y oportunidades de ambas partes, dejando que los trabajadores se integren a la empresa y la empresa se vincule a las necesidades del trabajador.

En complemento, se busca que los trabajadores sean más eficientes, manejando una imagen de eficacia y eficiencia al cliente, donde, este, manifiesta lo observado y contribuye al crecimiento de la reputación positiva y el posicionamiento en sociedad, siendo líderes en el ejercicio de su actividad, pioneros en proceso innovadores en la prestación de servicios y garantía de productos con las superiores características del mercado.



Figura 26: Trabajador y cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia, 2020

Las empresas al motivar al trabajador no solo garantizan la eficiencia de su actividad, además, sirve de pilar en la creación de un ambiente laboral responsable y seguro, con énfasis en la persona y no en el recurso económico, a lo cual, el trabajador percibe que se le tiene en cuenta y que puede progresar en la empresa, mejorando su perfil competitivo y subiendo de eslabón en la jerarquía de mando.

Además, los trabajadores siguen siendo un activo importante para la empresa, y sin la mano de obra óptima, ninguna actividad comercial tiene futuro, por lo cual, es fundamental garantizar un ambiente de trabajo ameno, de equipos y herramientas adaptadas a la persona, identificando las necesidades de ajuste, evaluación y control del riesgo inminente en el área de trabajo, fomentado un medio de trabajo garante de derechos en seguridad y protección de su integridad, hacia la búsqueda del máximo estado de bienestar físico, social y psicológico, donde, un trabajador sano y satisfecho con su trabajo es más productivo, reflejado en buenas relaciones interpersonales, solución de conflictos y en dinamismo por mejorar su desempeño, teniendo en meta un interés de autocontrol, siguiendo las reglas y ayuda a conseguir el beneficio de la empresa, que es prestar un excelente servicio y vender la mejor imagen corporativa.

Hay que destacar, en la noción de empresa y representación de cultura, el pilar fundamental es el trabajador, en el cual, se le imparte e instruye en los lineamientos de la empresa, en sus componentes misionales, estratégicos, operativos y de planes de acción, para que se apropie y establezca un trabajo articulado con la organización, plasmando el mismo deseo y alma, logrando metas a mediano y largo plazo, que en garantía de un trabajador motivado y satisfecho en sus necesidades básicas como crecimiento personal y profesional se optimiza el desempeño de las actividades y se obtiene mayor beneficio operativo (mayor rentabilidad).

Así mismo, se refleja al cliente una imagen positiva, donde la empresa se ve que cumple con todos los lineamientos de calidad, seguridad y protección de los derechos en el campo laboral, siendo reconocido por su excelente labor, posicionamiento y estabilidad en el mercado en el tiempo.

Igualmente, garantizar el pleno de bienestar del trabajador y de su protección a los diferentes riesgos inherentes a su puesto de trabajo protege de futuras pérdidas humanas, estructurales y económicas, además se reduce los índices de accidentes de trabajo y de enfermedades de origen laboral.

Además, en la sociedad, una empresa con muchos accidentes y daños en su planta física es sinónimo de incapacidad e ineficiencia en la ejecución de su actividad comercial, siendo poco congruentes con garantizar un buen servicio o producto a su cliente.

La cultura organizacional es un aspecto que se debe evaluar periódicamente, innovando en sus procesos y la sistematización de las actividades, por lo tanto, mediante un trabajo dinámico, coordinado y de evaluación continua se resuelven errores, estableciendo mejores controles para los problemas percibidos y necesidades identificadas, haciendo uso de las ventajas competitivas y oportunidades de crecimiento.

Las empresas tiene que tomar el riesgo y situarse en acciones para mejorar sus espacios de trabajo, garantizar la armonía y seguridad en el medio laboral, facilitando un mecanismo de comunicación eficiente entre todos los niveles de mando, apoyar al trabajador a cumplir sus metas y mejorar su perfil competitivo, a lo cual, se le debe plantear metas y objetivos claros dentro de la organización, siempre en el interés por garantizar el máximo estado de bienestar físico, psicológico y social de su personal.

Por ende, se plantea la adaptación a las nuevas tecnologías y los cambios generados por las nociones sociales y culturales, aprendiendo de los errores y plasmando un trabajo continuo para mejorar el desarrollo de tareas, generando mayor confianza y fidelización del cliente.

Por consiguiente, Martínez y Bañón (2020), Balza y Ramírez (2020) y Gutiérrez (2020) expresan que los efectos directos e indirecto de la Covid-19, han llevado a varios cambios en los procesos de innovación, donde, el gobierno ha tomado medidas para dar respuesta a la crisis global, reduciendo los efectos sobre las actividades económicas y el desarrollo de país, resaltándose, que en momentos de crisis, nace nuevos emprendedores que innovan en la forma de hacer empresa, vender y operar eficientemente, en lo cual, la digitalización y el recurso tecnológico juega un papel fundamental en la empresa, haciendo frente a los retos y oportunidades.

Hay que destacar, las plataformas y programas, facilitan guardar información, comunicar, vender, organizar trabajo, realizar conferencias y asesorías, permitiendo la comunicación sincrónica y direccional entre personas, desde lugares muy lejanos.

Por lo tanto, Patiño (2020), Mattioni y Granovsky (2020), Talamante, Bustamante y Zarate (2020) y Siade (2020) expresan que uno de los principales retos en pandemia se deriva del cambio organizacional del trabajo, facilitando las relaciones entre todos los niveles, permitiendo y garantizando canales de comunicación, además de responder a la seguridad y salud del trabajador como es el planteamiento de acciones para la prevención y control del riesgo, con énfasis en la planificación de dotación y capacitación permanente, con interés en el manejo de protocolos de bioseguridad y uso de elementos de protección personal, haciendo sentir seguros al personal y al cliente, obteniendo un impacto positivo en la finanzas y el talento humano.

Adicionalmente, en la figura 27 se detallan algunos desafíos que las empresas deben asumir, aunque algunas prefieren reducir la planta de personal o flexibilizar la jornada laboral.



Figura 27. Desafíos para afrontar en las organizacionales

Fuente: Elaboración propia, 2020

En contraste, Jiménez (2012) plantea un aspecto diferente a Martines y Bañol, manifestando que la situación de crisis ha generado más perdidas que oportunidades de crecimiento, donde, el crecimiento de la economía es muy baja, siendo menor las empresas formales y se genera mayor auto empleo y emprendimientos no formales con la intención de generar empleo y favorecer la recuperación económica.

Consecuentemente, Martí (2020) expone que desde el contexto digital se organiza un modelo de liderazgo, disponiendo de un elemento crucial que garantice comunicación y control de actividades, facilitando transmisión de datos en todas áreas y niveles de la empresa; inclusive, a la necesidad de contrarrestar el efecto de la reducción en ventas, todos se han visto obligados al rediseño de procedimientos y metodologías de trabajo, aumentando la carga laboral en algunas áreas, imprescindibles a reducir costos de producción y aumentar las ganancias periódicas.

También, se denota el interés por el personal, de verlo como un elemento fundamental para la empresa, y buscando satisfacer sus necesidades básicas en el trabajo, como dotar de herramientas y equipos que se adapten a sus características, destacándose el uso de las tecnologías para facilitar procesos y permitir la comunicación entre el interior y exterior de la empresa.

Además, Cabrera y Fernández (2020) y Núñez, Henao y Fajardo (2020) expresan el principal reto actualmente es el cambio en la organización de trabajo, como se ve, aplica y se ejerce control, implementando estrategias para garantizar el máximo estado de bienestar al trabajador y de avivar mayor rentabilidad operativa y financiera, partiendo de la premisa de cuidar la salud de los colaboradores.

En complemento, se deben plantear estrategias enfocadas a la protección (bioseguridad) individual y colectiva, observándose un impacto positivo en las finanzas y el talento humano a corto y largo plazo.

Como se ha dicho anteriormente, todos los cambios derivados de la pandemia se relacionan con garantizar la participación, reducir costos, permitir el teletrabajo, flexibilidad laboral y el uso de las redes de comunicación y de ventas, propiciando tomar mejores decisiones, optimizando procesos, aprovechando recursos, con el fin de afrontar “situaciones de riesgo”, animando la capacidad para la dirección y la capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes del mundo, estando en pandemia o no. (López, 2020)

En la figura 28, se muestra los cambios obligados derivados de la pandemia de la Covid-19, los cuales, han tenido que realizar las empresas.

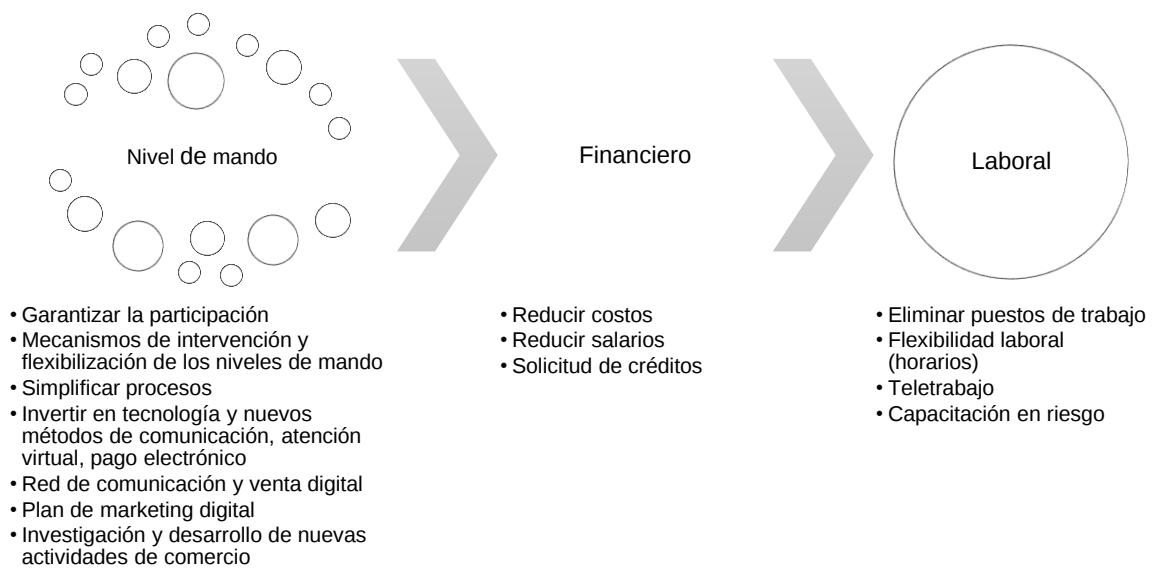


Figura 28: Cambios obligados derivados de la pandemia
Fuente: Elaboración propia, 2021

En complemento a lo anterior, algunas empresas se han visto obligados a reducir su planta de personal y el pago del salario, con la finalidad de que los costos de administración y pago de materia prima no superen sus ingresos por ventas, obteniendo a veces ganancias en un 0%; incluso, algunos trabajadores les toca tomar responsabilidades y funciones de otros cargos y áreas, en lo cual, la empresa simplifica procesos y facilita que personas se involucren en tomar decisiones y operar en otras áreas que inicialmente no fueron contratados.

Un aspecto importante de innovación en la forma de hacer empresa es el cambio al trabajo y atención virtual de clientes, donde, se facilita múltiples mecanismos para la comunicación entre cliente y empresa, como es el uso de correo electrónicos, páginas web, apps móviles, además, las muy utilizadas y útiles redes sociales. Incluso, las empresas han invertido en un plan de marketing digital para atraer nuevos clientes, fidelizar a los antiguos, permitiendo reconocimiento, posicionamiento y estabilidad en el mercado, que es competitivo y brutal en sus estrategias.

Por ejemplo, Carranza (2020) establece cinco concejos para gerentes en tiempos del coronavirus, los cuales se presentan en la figura 29.

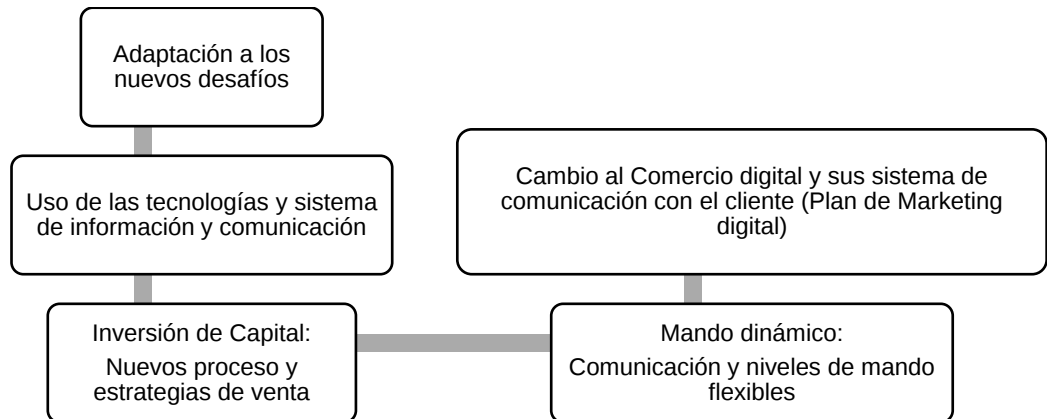


Figura 29. Cinco concejos para la adaptación y cambio

Fuente: Elaboración propia, 2021

De igual forma, Carranza (2020) hace énfasis que aquellos con nivel de mando y líderes de procesos deben de adaptarse a los nuevos desafíos de generar y administrar empresa, buscando las formas más sencillas para situarse en el cambio del entorno siendo más competitivos, con servicios representativos y el uso de las tecnologías, que es la nueva inversión en los procesos de venta y comercialización, siendo más necesitada en los años futuros y en relación a la tendencia que se encuentra en auge del comercio digital.

Así mismo, se debe pensar a largo plazo, planificando riesgos y oportunidades de crecimiento, anticipándose a todos los aspectos intrínsecos (salud optima, social, culturalidad, economía y progreso) mediante un plan de contingencia, actuando acorde a la situación y su necesidad de intervención, facilitando canales de comunicación, siendo flexibles y con un control de mando dinámico, siendo más relevantes a las necesidades de la comunidad y sus gustos. De igual forma, para adaptarse a los desafíos se involucra un aspecto de prevención, consistiendo en evaluar riesgos, identificar peligros y de prever eventos futuros favorables y negativos para la empresa, este proceso de gestión.

Se establece a partir de un diagnóstico organizacional, análisis de la tendencia de consumo (estudio de mercado), identificación de riesgos administrativos y laborales, planificación y respuesta de emergencias (contingencia y acción a los acontecimientos catastróficos: salud pública, orden público y economía).

Es así, como lo acontecido con la emergencia social y sanitaria, toda empresa necesita cambiar la percepción del mundo y siempre establecer un proceso de mejora continua, desarrollando y evaluando lo sucedido.

Actualmente, las empresas se enfrentan al desafío de la transformación digital a cabo de la pandemia y post pandemia, aunque se debe de resaltar que la necesidad de innovación hacia el uso de las tecnologías, ha cobrado mayor uso en los últimos años, transformándose a un proceso más digital, acercando a las personas a múltiples servicios y productos, aunque, por la emergencia social, ambiental y económica, esta tendencia aumento de manera obligatoria, en lo cual, se enmarco el distanciamiento social y el uso del internet para permitir las ventas en tiempos difíciles. En la figura 30, se muestra las tareas de transformación digital que deben asumir las empresas.

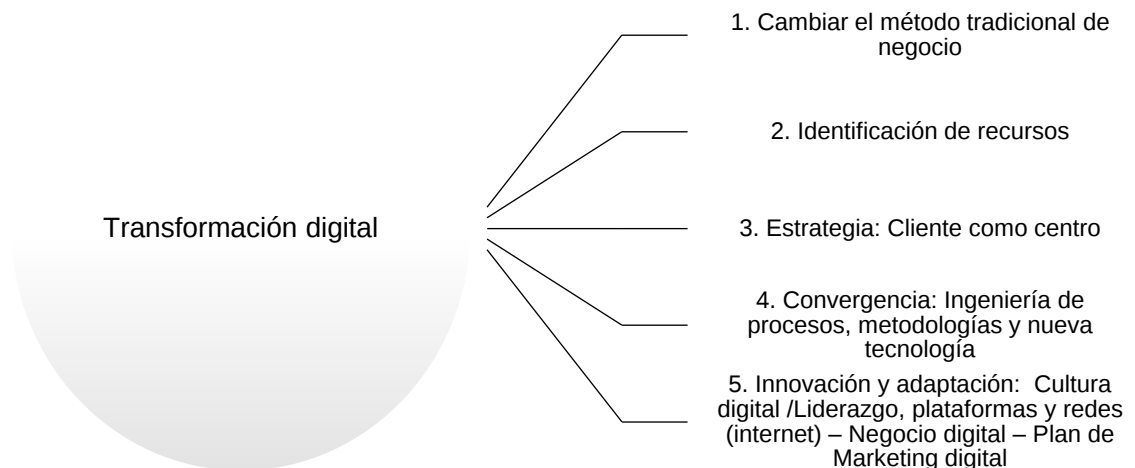


Figura 30. Transformación digital
Fuente: Elaboración propia, 2021

En síntesis, la transformación digital se enmarca inicialmente en entender que se debe cambiar la forma de hacer negocio, innovando en conceptos y percepciones, facilitando el camino para trabajar con las nuevas tendencias de trabajo y comercio, eliminando el pensamiento que la tecnología y las redes sociales no son eficientes.

Consecuentemente, la convergencia infiere en cambiar procesos, metodologías y adquirir nuevos equipos tecnológicos si es necesarios, plasmado a fomentar una cultura digital y de liderazgo, teniendo un negocio físico como digital, en el cual, el cliente puede conocer, compartir, opinar y comprar, todo en un proceso en línea, sintiendo satisfecho, comunicando una imagen empresarial de eficiencia, responsabilidad y calidad.

Capítulo VI: Cultura organizacional en el tejido empresarial de Sevilla

En este apartado se presentan los resultados de las encuestas realizadas a algunas empresas de Sevilla, de las cuales, se aplicaron cinco a los gerentes de empresas como Café Bar Balcón de la Concordia, Cafisevilla, Hotel Sevilla, Cooperativa de Caficultores de Sevilla y Fabrica de Velas y Velones Santa Lucía, quienes desarrollan actividades comerciales en comercio, turismo, agricultura e industria; además, se aplicó instrumento a 44 trabajadores de las empresas anteriormente mencionada, quienes respondieron la encuesta de la cultura organizacional modelo Denison.

Las dos encuestas se dispusieron de tal forma que se aplicaron mediante formulario de Google, siendo virtual. Este proceso se realizó en los meses de febrero y marzo del año 2021.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta cultura organizacional modelo Cameron y Quinn para gerentes, y encuesta cultura organizacional modelo Denison para trabajadores; resaltándose las respuestas más relevantes y con mayor ponderación en promedio de respuestas.

6.1 Cultura organizacional modelo Cameron y Quinn

En la encuesta de cultura organizacional según modelo de Cameron y Quinn participaron los 5 gerentes de empresas como Café Bar Balcón de la Concordia, Cafisevilla, Hotel Sevilla, Cooperativa de Caficultores de Sevilla y Fabrica de Velas y Velones Santa Lucía, pertenecientes a la actividad económica de comercio, agricultura, turismo e industria.

En la tabla 20 se muestra las empresas participantes y el total de gerentes que respondieron el cuestionario de cultura organizacional.

Tabla 20. Empresas participantes (tipificación)

Empresa	Actividad económica	Gerentes	Número de empleados
Café Bar Balcón de la Concordia	Comercio	1	15
Cooperativa de Caficultores de Sevilla / Cafisevilla	Agricultura	2	27
Hotel Sevilla	Turismo	1	6
Fábrica de Velas y Velones Santa Lucía	Industria	1	8
Total	4	5	56

Fuente: Elaboración propia, 2020

La empresa con mayor número de empleados es la Cooperativa de Caficultores con 24 empleados, seguido de Café Bar de la Concordia y la Fábrica de vela con 15 y 8 empleados respectivamente.

Tabla 21. Promedio Cultura organizacional Modelo Cameron y Quinn

No.	Sector económico	Nombre de la empresa	Gerentes
1	Comercio	Café bar balcón de la concordia	1
2	Agricultura	Cooperativa de caficultores de Sevilla / Cafisevilla	2
3	Turismo	Hotel Sevilla	1
4	Industria	Fábrica de velas y velones santa lucía	1

No.	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquía	Promedio global
1	3,5	4,2	4,2	4,2	Clan 4,3
2	4,8	4,3	4,8	4,8	Adhocrática 4,0
3	3,8	3,3	3,0	3,8	Mercado 4,0
4	5,0	4,2	4,2	4,7	Jerarquía 4,4

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tomando los resultados del cuestionario cultura organizacional modelo de Cameron y Quinn, resumidos en la tabla 21, los cinco generantes o representante legal de empresas del sector comercio, turismo, agricultura e industria, respondieron de forma favorable, en lo cual, la mínima calificación es de 3,0 y la máxima de 5,0.

En complemento, en todas las empresas en relación con sus respuestas, estos infieren que su estructura de mando, nivel de jerarquización, procedimientos y normas, está bien desarrolladas, denotando un compromiso desde la gerencia con la finalidad de orientar al buen trabajo y compromiso de sus colaboradores.

Donde, el global acorde a las dimensiones de la cultura organizacional evaluado, el criterio Clan, obtuvo una puntuación promedio de 4,3, siendo este el segundo puntaje mayor evaluado en el modelo favoreciendo el trabajo en equipo, participación, empoderamiento, preocupación por las ideas. Donde la empresa es como una familia.

Para la dimensión jerarquía, tiene una calificación promedio de 4,4; siendo el mejor factor evaluado por los gerentes de las empresas participantes, siendo el enfoque ha aspectos internos, consistencia para un entorno estable y metódico para hacer negocios. Sus atributos clave son la integración y alto nivel de eficiencia.

Continuando así, la dimensión de adhocrática obtuvo en su calificación promedio 4,0 puntos; donde, el aspecto de liderazgo se permite desde la cooperación, coordinación, educación e innovación, favoreciendo que los colaboradores participen en las acciones importantes, y efectúen acciones para el crecimiento operativo y administrativo de la empresa.

La dimensión mercado obtuvo 4,0 en su valorización promedio, denotando mayor compromiso de los altos mandos con las tareas, orientado a resultados, siendo muy competitiva y enfocado a conseguir los objetivos.

En contraste, la empresa Hotel Sevilla del sector turismo fue la que menor valoro cada una de las preguntas del cuestionario, que puede estar orientado por la baja considerable de la ocupación y de los usuarios participantes en las actividades desarrolladas turísticas promovidas de la empresa, que se deben a dos aspectos, al menor flujo de turistas y al cumplimiento obligatorio de los protocolos de

bioseguridad que se fundamenta en la capacidad máxima de ocupación del 30%, contribuyendo a prevenir y controlar el contagio por la Covid-19.

La siguiente tabla 22, refleja la valorización de cada pregunta del cuestionario por parte de los gerentes.

Tabla 22. Respuestas promedio cuestionario de Cameron y Quinn

A1	A2	A3	A4	B1	B2	B3	B4	C1	C2	C3	C4	D1	D2	D3	D4	E1	E2	E3	E4	F1	F2	F3	F4
3	5	3	4	4	5	5	5	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	5	5	4	4	5	3
5	4	5	4	5	5	4	5	4	4	4	5	5	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	4
3	3	2	5	3	4	3	4	4	3	3	2	4	3	3	4	4	4	3	4	5	3	4	4
5	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	3	4	3
3,8	3,7	3,5	4,5	4,2	4,7	4	4,7	4,2	3,7	3,7	4	4,2	3,7	3,5	4,5	4	4,2	4,5	4,7	4,7	3,7	4,5	3,5

Fuente: Elaboración propia, 2020.

En la tabla 22, se observa que las preguntas mejor valoradas son B2 (La gerencia permite que garantice un ambiente de trabajo dinámico, liderazgo e innovación, facilitando la creatividad.) y B4 (Se define procedimientos, metas, objetivos, y una estructura organizacional formal), seguido de E4 (Estabilidad y permanencia en el cargo, sistema es eficiente, existe un buen desempeño laboral), F1 (Ambiente laboral agradable y el grupo de trabajo se considera una familia) con 4,7 puntos en promedio, D4 (El respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía), A4 (existen procedimientos y normas previamente establecidas) y F3 (Reconocimiento en la comunidad por la calidad en el servicio y excelencia en la atención) con 4,5 puntos promedio.

El decir, la gerencia se preocupa por garantizar un buen servicio al cliente, siempre inspirado al compromiso, innovación y el cambio continuo de las actividades desarrolladas, aprendiendo de los errores y del éxito de los temas (experiencia).

Las preguntas con menor valorización es D2 (el compromiso con la innovación y el cambio continuo) y F4 (en la eficiencia, la buena programación de la producción y los bajos costes son aspectos críticos) con valorización promedio de 3,5 puntos, reflejando que en el aspecto de identificación de riesgos y procesos críticos no se desarrollan de manera preventiva, siempre aprendiendo sobre la marcha e intentándose adaptar a las necesidades y cambios, incluso, con el peligro de reducir ingresos, perder clientes, además, los procesos no son muy eficientes en el momento que se intenta gestionar la solución al problema.

En la tabla 23, se muestra que el promedio general del cuestionario es de 4,1 puntos, expresándose en términos cualitativos estar de acuerdo con las preguntas planteadas y al trabajo continuo para motivar, flexibilizar, facilitar la participación del trabajador, con metas, objetivos, procesos y procedimientos bien definidos, logrando las metas propuestas, y siendo reconocidos por labor y el esfuerzo por contribuir en el municipio en el campo laboral, social, cultural, turístico y político.

Tabla 23. Promedio de respuestas cuestionario Cameron y Quinn

Pilares	Café bar balcón de la concordia	Cooperativa de caficultores de Sevilla / Cafisevilla	Hotel Sevilla	Fábrica de velas y velones santa lucía	Sumas
Clan	3,5	4,835	3,83	5,0	17,17
Adhocrática	4,17	4,335	3,33	4,2	16,04
Mercado	4,17	4,75	3,0	4,2	16,12
Jerarquía	4,17	4,75	3,83	4,7	17,50
Promedio	4,00	4,67	3,50	4,53	

Fuente: Elaboración propia, 2020.

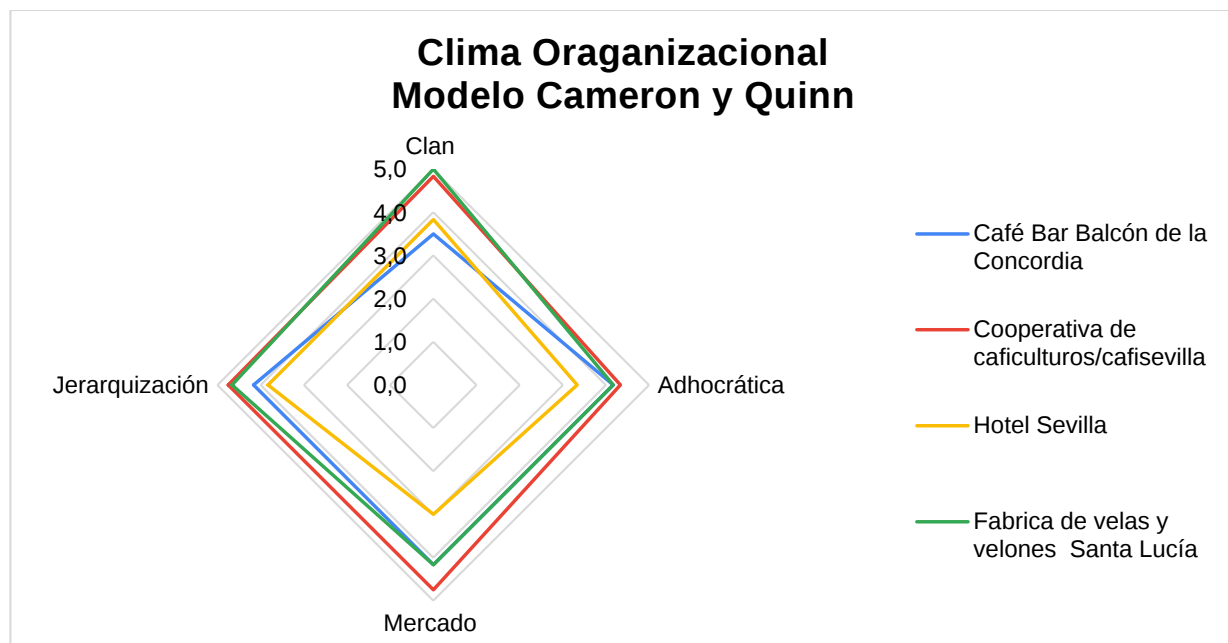


Figura 31. Promedio de respuestas cuestionario Cameron y Quinn

Fuente: Elaboración propia, 2020

En la figura 31, se detalla que la empresa que obtuvo mejor valorización en sus dimensiones de la cultura organizacional según modelo de Cameron y Quinn es la Cooperativa de caficultores de Sevilla con 4,767 puntos y Fábrica de Velas y Velones Santa Lucía con 4,53.

De igual forma, la dimensión jerarquía y clan, reflejan mayor calificación en promedio con las demás, estando entre 17,17 y 17,50 puntos, y la dimensión con mejor valorización es la de Jerarquía con 17,50 puntos.

Tabla 24. Estadísticos descriptivos de las variables

Factor	Media	Desviación estándar
A. Integración	3,8	0,5
B. liderazgo empresarial	4,4	0,3
C. Estilo de dirección	3,9	0,3

D. Valores	3,9	0,5
E. Énfasis estratégico.	4,4	0,3
F. Éxito	4,1	0,6

Fuente: Elaboración propia, 2020.

Teniendo en cuenta la tabla 24, la valorización promedio de todos los factores del cuestionario cultura organizacional es de 4,1 y de la desviación estándar en promedio es de 0,4; resaltándose que los factores como Liderazgo empresarial y énfasis estratégicos tienen la mayor valorización con una media de 4,4 puntos y desviación estándar de 0,3.

El factor integración, tiene la valorización menor a todas los demás, con 3,8 puntos y desviación estándar de 0,5; además, el factor Éxito tiene la desviación estándar mayor en promedio que los demás con 0,6 puntos.

Se resalta que todos los factores obtuvieron una valorización favorable, obteniendo mayor cumplimiento al aspecto de orientación interna e integración, con énfasis en la estabilidad y control, necesitando un poco más de esfuerzo para el componente de orientación externa y diferenciación.

Por ende, los gerentes manifiestan que la empresa se considera un grupo familiar, apoyándose mutuamente, permitiendo que crezca el espíritu de liderazgo y crecimiento personal y profesional, siempre motivando a lograr metas, trabajar eficientemente y satisfacer las necesidades del cliente, con atención humanizada y respetuoso, siempre garantes al buen servicio, denotando calidad y compromiso de todos los mandos con su trabajo, responsabilidad y cumplimiento de funciones.

Los gerentes promueven el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores en su cargo desempeñado, capacitando y orientado a la atención al cliente, respetando su integridad, pensamientos y percepciones.

Tabla 25. Situación de pandemia y post pandemia COVID-19, Gerentes

Ítem	Factor	Respuesta	Valor	%
1	¿Qué aspectos considera los más preocupante frente a los efectos causados por el Covid-19?	Económico	2	40%
		Salud	2	40%
		Social	1	20%
2	¿De qué manera se ha visto afectada la empresa por la pandemia de la Covid-19 en relación con sus ventas?	Disminuyo	3	60%
		Se mantuvo igual	1	20%
		Aumento	1	20%
3	¿En qué porcentaje (%) considera que disminuyeron las ventas?	Más del 70%	1	20%
		No disminuyo	2	40%
		Entre 21% y 50%	2	40%

Fuente: Elaboración propia, 2020

Tabla 25-1. (Continuación)

4	Por efectos de la pandemia del Covid-19 la población trabajadora:	No se han generado despidos	5	100%
5	¿Qué estrategia considera la más importante para mitigar y controlar el contagio por el Covid-19?	Aumentar los controles al ingreso, durante y salida de la jornada de trabajo.	5	100%
6	Su percepción de futuro es:	Optimista	3	60%
		Neutral	2	40%
7	De los siguientes: ¿Cuál cree usted que le facilita en mayor medida la recuperación de la empresa?	Innovación y diseño de estrategias con apoyo de asesores especializados.	3	60%
		Beneficios económicos expedidos por el gobierno (Disminución de impuestos)	1	20%
		Acceso con mayor facilidad a créditos bancarios.	1	20%

Fuente: Elaboración propia, 2020

La tabla 25, que hace referencia a la relación de pandemia y post pandemia por la Covid-19, muestra que el 100% de los gerentes que respondieron la encuesta, afirman que, en la situación de emergencia sanitaria, social y económica, como

de aislamiento preventivo, no se han generado despidos por esta situación, además, expresan que se deben aumentar los controles de ingreso y salida del personal.

Es así, que consideran que los factores más preocupantes afectados por la pandemia son el económico (40%), salud (40%) y social (20%).

Además, anuncian que, necesitan mayor apoyo del gobierno nacional para acceder a créditos de libre inversión, cartera y para gastos operativos (20%), igual de innovar, creando estrategias de apoyo, mejoramiento continuo mediante el apoyo de asesores especializados (60%), incluso de recibir beneficios económicos expedidos por el gobierno para la disminución de impuestos y otros gastos generados por el estado (20%)

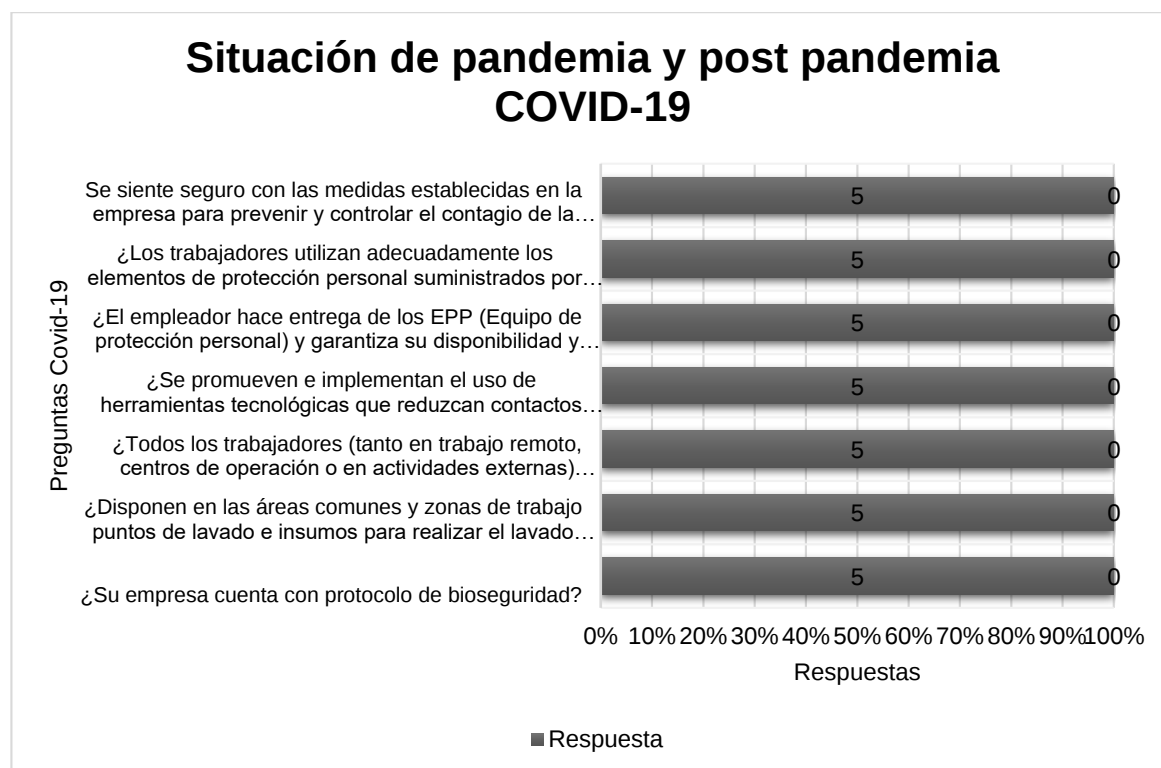


Figura 32. Situación de pandemia y post pandemia COVID-19, Gerentes

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Teniendo en cuenta las respuestas dadas por los gerentes en relación con la situación de la pandemia y las medidas de control establecidas para evitar el contagio por la Covid-19; la figura 32 muestra que el 100% de ellos, manifiestan sentirse seguros con las medidas establecidas por la empresa, al igual, que tienen el protocolo de bioseguridad, cumplen con lo establecido en la normatividad aplicable y desarrollan todas las acciones para capacitar, control el contagio y contener la situación cuando se diagnostique un caso positivo con Covid-19 en alguno de sus trabajadores.

De igual forma, el 100% infiere que se cumple con la dotación requerida y los trabajadores hacen uso adecuado de los mismos, garantizando la protección de sus trabajadores y de sus clientes.

6.2 Cultura organizacional modelo Denison

Se muestra la población participante, quienes respondieron el cuestionario cultura organizacional modelo Denison (Ver la tabla 26)

Tabla 26. Población participante y sectores económicos (Denison)

Empresa	Actividad económica	Gerentes	Número de empleados
Café Bar Balcón de la Concordia	Comercio	1	15
Cooperativa de Caficultores de Sevilla / Cafisevilla	Agricultura	2	18
Hotel Sevilla	Turismo	1	6
Fábrica de Velas y Velones Santa Lucía	Industria	1	6
Total	4	5	44

Fuente: Elaboración propia, 2021

Del global de trabajadores que respondieron el cuestionario cultura organizacional modelo Denison, 15 son de Café Bar Balcón, 18 a la Cooperativa de Caficultores, 6 al Hotel Sevilla y 6 a la Fábrica de Velas y Velones Santa Lucía.

El cuestionario de Cultura organizacional según modelo Denison se aplicó a 44 trabajadores de las cinco empresas anteriormente descritas, en el cual, se evalúa aspectos como el empoderamiento, trabajo en equipo, dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos, visión y misión, etc., además, se complementa con una breve encuesta en relación con la situación actual de la pandemia por la Covid-19, identificando aspectos de la cultura organizacional que pudieran afectar el trabajo, rendimiento, motivación del trabajador con base a su trabajo, cargo, responsabilidades y funciones.

En tabla 27 y 28 y figura 33 se presenta de manera resumida y detallada las respuestas dadas por los trabajadores.

Tabla 27. Mínimo, máximo, media y desviación estándar dimensiones modelo Denison

Dimensión	No.	Menor	Mayor	Media	Moda	DE
Implicaciones	44	2,7	4,9	4,0	4,4	0,53
Consistencia	44	2,7	4,9	3,8	4,5	0,61
Adaptabilidad	44	2,9	4,5	3,9	4,4	0,52
Misión	44	2,4	4,9	3,8	4,0	0,55
Subescala						
Empoderamiento	44	3,0	5,0	3,9	4,0	0,59
Trabajo en equipo	44	2,6	5,0	4,0	4,6	0,66
Desarrollo de capacidades	44	1,8	4,6	3,8	4,6	0,69
Valores centrales	44	2,4	5,0	4,0	4,8	0,75
Acuerdo	44	2,4	4,6	3,7	4,4	0,96
Coordinación e Integración	44	2,8	5,0	3,8	4,4	0,56
Orientación al cambio	44	2,8	4,8	3,9	4,8	0,68
Orientación al cliente	44	3,0	4,4	3,8	4,0	0,41
Aprendizaje organizativo	44	2,6	5,0	3,9	4,4	0,60
Dirección y propósitos estratégicos	44	2,0	4,8	3,7	4,2	0,61
Metas y objetivos	44	2,4	5,0	3,7	4,8	0,76
Visión	44	2,8	5,0	3,5	3,2	0,55

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 28. Promedio cuestionario Denison

Dirección y propósitos estratégicos	Metas y objetivos	Visión	Misión	Coordinación e integración	Acuerdo	Valores centrales	Consistencia
3,8	4,2	3,5	3,8	3,9	3,8	4,1	3,9

Desarrollo de capacidades	Trabajo en equipo	Empoderamiento	Implicación	Orientación al cambio	Orientación al cliente	Aprendizaje organizativo	Adaptabilidad
4,0	4,2	4,0	4,0	4,1	3,8	4,0	3,9

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 29. Porcentaje cuestionario Denison

Misión	Consistencia	Implicación	Adaptabilidad	TOTAL	Misión	Consistencia	Implicación	Adaptabilidad
3,8	3,9	4,0	3,9	15,8	24,37%	24,97%	25,63%	25,03%

Fuente: Elaboración propia, 2021

En la tabla 29, se puede observar que la ponderación promedio de la valorización de las 4 dimensiones es óptima, partiendo de la apreciación cualitativa medianamente de acuerdo, y la apreciación cuantitativa va desde 3,84 hasta 4,04 (estando en un rango medianamente de acuerdo); por consiguiente, la dimensión de Misión obtuvo un valor promedio de 3,84, implicación 4,04, adaptabilidad de 3,95 puntos, y de 3,94 para la dimensión de Consistencia.

Es decir, la dimensión de misión tiene la valorización menor en promedio de los demás, la cual, se compone de dirección y propósitos estratégicos, metas y objetivos y visión, denotando una percepción no favorable de estos componentes que se puede inferir a la falta de propósitos y direcciones estratégica de la organización.

En contraste, los subcomponentes mejor valorados son metas y objetivos, valores centrales y trabajo en equipo.

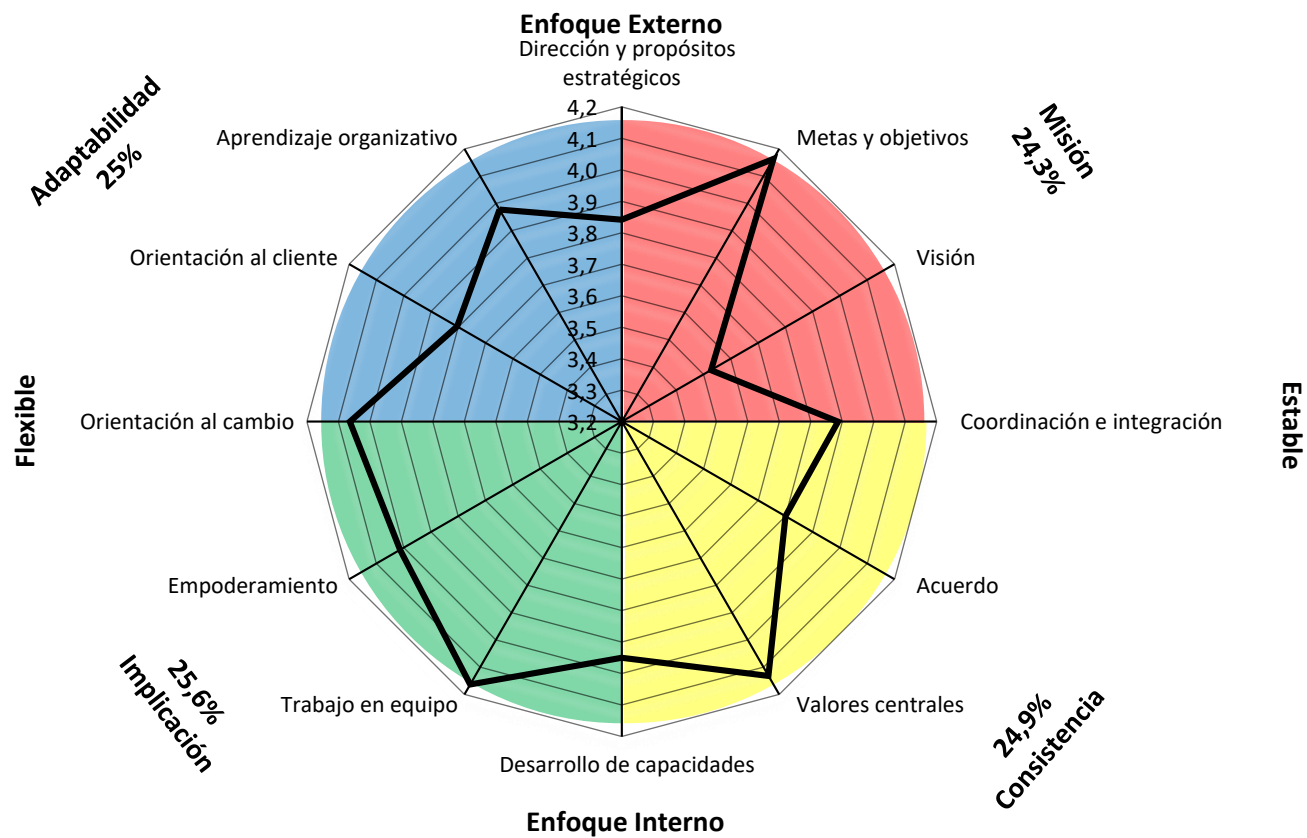


Figura 33. Ponderación cuestionario Denison
Fuente: Elaboración propia, 2021

En la figura 33, se puede observar que el porcentaje para la dimensión de misión es de 24,37%, para consistencia es de 24,97%. Implicación del 25,63% y del 25,3% para la dimensión adaptabilidad; esto denota, mayor lineamiento en el enfoque flexible siendo orientado al cambio, trabajo de equipo y empoderamiento; las organizaciones en estos rasgos tienen una adaptación rápida al entorno.

El cuestionario de Cultura organizacional modelo Denison obtuvo una óptima valorización, con una moda en su valorización de 4,0 a 4,5 en las cuatro dimensiones; al igual, los componentes de subescala obtuvieron promedio favorable partiendo de 3,2 a 4,8, esto refleja la percepción favorable de los empleados en relación con el trabajo en equipo, acuerdo, aprendizaje, metas, objetivos.

Tabla 30. Situación de pandemia y post pandemia Covid-19, trabajador

No.	Factor	Variable	Valor	%
1	¿Qué aspectos considera los más preocupante frente a los efectos causados por el Covid-19?	Económico	28	64%
		Salud	10	23%
		Social	6	14%
	¿De qué manera se ha visto afectada la empresa por la pandemia de la Covid-19 en relación con sus ventas?	Aumento	5	11%
		Disminuyo	26	59%
		Se mantuvo igual	11	25%
3	¿En qué porcentaje (%) considera que disminuyeron las ventas?	Entre 5% y 20%	1	2%
		Entre 21% y 50%	6	14%
		Más del 70%	20	45%
		No disminuyo	17	39%
4	Por efectos de la pandemia del Covid-19 la población trabajadora:	Algunos fueron despedidos	7	16%
		No se han generado despidos	37	84%
5	¿Qué estrategia considera la más importante para mitigar y controlar el contagio por el Covid-19?	Aumentar los controles al ingreso, durante y salida de la jornada de trabajo.	42	95%
		Flexibilidad laboral	2	5%
6	Su percepción de futuro es:	Neutral	12	27%
		Optimista	32	73%
		Beneficios económicos expedidos por el gobierno (Disminución de impuestos)	8	18%
7	De los siguientes: ¿Cuál cree usted que le facilita en mayor medida la recuperación de la empresa?	Capacitación, seminarios y diplomados.	2	5%
		Innovación y diseño de estrategias con apoyo de asesores especializados.	32	73%
		Vitrina comercial digital y directorio electrónico.	2	5%

Fuente: Elaboración propia, 2021

En la tabla 30, se puede observar que los trabajadores tienen múltiples percepciones de la pandemia y sus efectos en la estabilidad laboral, operación y administración de empresas, en lo cual, el 24% expresa que el efecto directo de la pandemia se refleja directamente en el componente económico, seguido en la salud (23%) y social (14%).

De igual manera, el 45% de los trabajadores expresan que la disminución de las ventas fue mayor del 70%, aunque, el 84% infiere que no se han dado despidos.

El 73% de los trabajadores participantes, tienen una percepción optimista del futuro, y que los efectos de la pandemia no van a generar mayores cambios, aunque, si se genera un cuidado especial para con las enfermedades respiratorias agudas, para lo cual, el 27% tiene una percepción neutral de su futuro y de la pandemia.

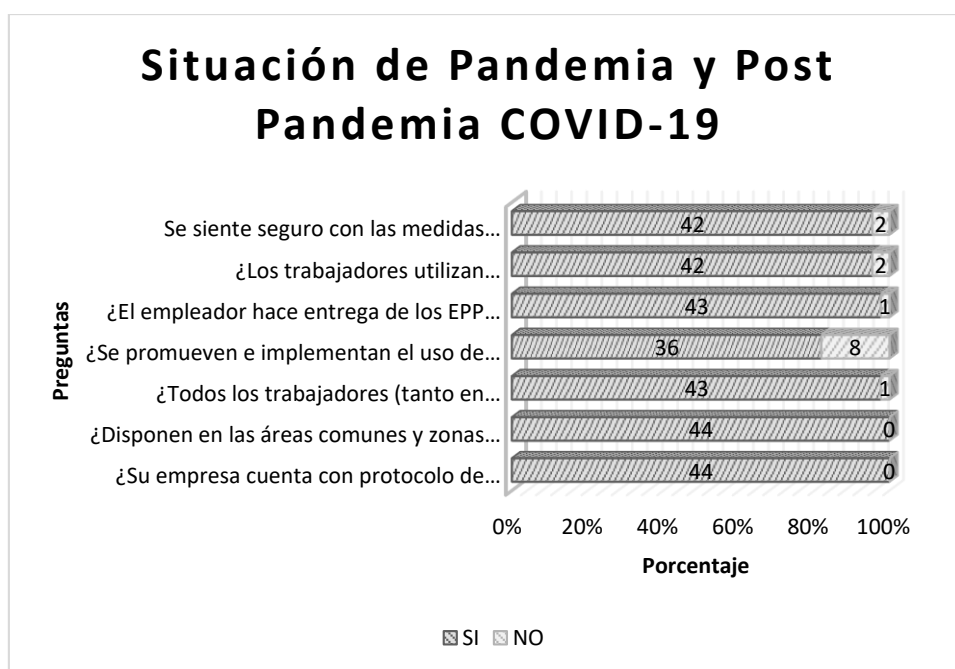


Figura 34. Situación de pandemia y post pandemia Covid-19, empleados

Fuente: Elaboración propia, 2021

En la figura 34, esta muestra que el 95% de los trabajadores se sienten seguros con las medidas de prevención y control del contagio por la Covid-19 establecidas en la empresa, a lo cual, el 98% infiere que el empleador los dota de los elementos de protección personal, mientras el 2% expresa que su empleador no lo hace. En complemento, el 100% enuncia que la empresa cuenta con protocolo de bioseguridad y que ellos utilizan adecuadamente los elementos de protección personal.

Se puede relacionar la pregunta de dotación de elementos de protección personal y de uso adecuado de los mismos, que un pequeño grupo de trabajadores compren sus propios elementos de seguridad y bioseguridad, debido a un acuerdo entre ambas partes, o al tipo de contratación.

Además, el 86% (36 trabajadores) expresan que la empresa ha utilizado múltiples alternativas tecnológicas, de innovación, flexibilidad laboral y otras medidas que han favorecido continuar en su trabajo y al desarrollo misional de la empresa, mientras el 14% (8 trabajadores) señalan que no se promueven e implementan el uso de herramientas tecnológicas para reducir el contacto personal dentro de la empresa y evitar el intercambio físico de documentos de trabajo.

Los resultados obtenidos de los cuestionarios aplicados muestran que la cultura organizacional de las empresas objeto de estudio se encuentra en un nivel óptimo, necesitando trabajo de mejoramiento continuo en los componentes como acuerdo, coordinación e integración, y consistencia, los cuales, tiene una valorización promedio menor a los demás, donde, su media aritmética es de 3,0, aunque, referente a los efectos de la pandemia, esta no ha provocado mayor impacto en las mismas en el campo laboral, siendo despedidos por la reducción en ventas y atención a usuarios.

Continuando así, es necesario que las empresas motiven el trabajo en equipo, permitiendo que progrese el componente de liderazgo y al desarrollo profesional

y personal, siempre capacitando al personal en cuáles son sus funciones, responsabilidades, metas y objetivos de la empresa, estructura organizacional y niveles de mando.

Las empresas tiene un reto crucial que es adaptarse a las nuevas exigencias comerciales y el uso de las tecnologías para la venta, y de igual forma para el trabajo diario, incluso, hacer trazabilidad con el trabajo en casa, disminuyendo paulatinamente el contacto físico con el usuario, aunque no es una opción de respuesta en contingencia para prevenir y controlar el contagio por el Covid-19; no obstante, algunos empleadores y trabajadores se pueden negar a cambiar su forma de trabajo tradicional a lo nuevo del siglo XXI, por lo que es elemental, capacitar, socializar y crear percepción favorable en el uso del recurso tecnológico, de comunicación y transmisión de información.

Teniendo en cuenta los resultados del cuestionario cultura organizacional según modelo diagnóstico de Cameron & Quinn y Denison, las empresas pueden establecer un plan de mejora de sus condiciones laborales, organizacional, operativa y administrativa, vinculando el aspecto de socialización, motivación, empatía laboral, con la finalidad de optimizar procesos, mejorar el desarrollo de tareas y permutación en la percepción del trabajador en cuanto a la empresa, siendo comprometido y dirigente con sus funciones y responsabilidades, ejerciendo su labor con eficiencia y eficacia, donde, el cliente se siente satisfecho y este comunica la mejor imagen corporativa de la empresa, logrando mayor conocimiento y posicionamiento en el municipio de Sevilla.

De igual forma, con la realización de estos planes de mejoramiento se logra mantener niveles óptimos de las dimensiones de la cultura organizacional, y es fundamental mantener estos rangos positivos a futuro; y se identifica que los rangos promedios en cada una de las dimensiones pueden aumentar y estar un

nivel medio mayor o mayor, siempre y cuando los gerentes motiven y realicen estrategias que favorezcan el crecimiento organizacional, operativo y de seguridad.

Es decir, gerentes y trabajadores en general tienen una visión optimista del futuro, a lo cual, las circunstancias de pandemia y post pandemia se ha convertido en una oportunidad de cambio y de innovación, enmarcado en el compromiso social, responsabilidad y liderazgo empresarial en el sector, por ende, se espera que las condiciones mejoren, las tendencias de compra aumenten, garantizando mayor demanda laboral y pago salarial acorde a lo estipulado en la ley.

En complemento a lo anterior, es vital, el trabajar con las redes sociales, no solo llegando a más personas y mercados, si no, conocer sus gustos e ideas que tiene de la empresa, comunicando aspectos positivos de la misma en la población en general, combinando voz a voz como método tradicional al desarrollo de las redes para representar la buena imagen corporativa de la empresa, lograr reconocimiento, posicionamiento y estabilidad operativa.

Los componentes de la cultura organizacional con menor valorización no representa un riesgo significativo o de exigencia de intervención inmediata, sin embargo, requiere un trabajo coordinado y de planificación, estructurando acciones de mejora continua que ayude a fortalecer las oportunidades y reducir las amenazas, hasta tal nivel, que su efecto en la Cultura organizacional sea muy mínimo y solucione adecuadamente con la resiliencia del trabajador, su motivación y deseo por crecer en la empresa, siendo siempre motivado por el empleador, quien le brindara los espacios y herramientas para el cumplimiento eficiente de su labor.

Capítulo VII: Retos de la cultura organizacional de Sevilla frente a los 4 sectores

Con base en el diagnóstico de la cultura organizacional y análisis de literatura, se resalta que las empresas objeto de estudio, tomando los promedios valorativos en las dimensiones de la cultura organizacional según modelo de Cameron & Quinn y Denison, esta, se encuentra en niveles aceptables, siendo optimista en la percepción de gerentes y trabajadores en general, quienes participaron voluntariamente en el estudio. Por lo tanto, en la tabla 31 se muestra acciones propositivas de mejora para superar los retos de las empresas en cuanto a la cultura organizacional en tiempo y post pandemia, permitiendo así, que sea mayormente competitivos y preocupados por su talento humano.

Tabla 26. Retos de la cultura organizacional (gerentes)

Factores de Intervención		Prioridad			Retos	Acciones
Dimensión	Variable	Alta	Media	Baja		
Clan	Características dominantes:					
	Relación en el ambiente de trabajo, considerado el grupo de trabajo como una familia, unificado, siendo agradable.		X		Favorecer las relaciones interpersonales y el vínculo entre todos los niveles de mando de la empresa.	• Diseñar procesos de comunicación interna y externa. • Facilitar canales digitales para recibir recomendaciones y sugerencias. • Programas encuentros digitales para retroalimentación de tareas en el trabajo. • Diseño de proceso de participación y representación, motivando a que trabajadores lideren las ideas de sus compañeros, dando, colaboración a los niveles intermedios.
Adhocrática	Rendimiento y unión de la organización:					
	La empresa se caracteriza por tener un buen ambiente de trabajo, dinámico, emprendedor, innovador y creativo.	X			Permitir que los trabajadores se vinculen a los procesos estratégicos, cambio e innovación en la empresa.	• Diseñar plan estratégico para que trabajadores participen en la toma de decisiones cruciales para optimizar procesos, mejorar la imagen corporativa y posicionamiento en el mercado. • Diseño de plan de trabajo dinámico y en equipo, favoreciendo la descentralización.

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 31-1. (Continuación)

Factores de Intervención		Prioridad			Retos	Acciones
Dimensión	Variable	Alta	Media	Baja		
Mercado	El lugar de trabajo está orientado a resultados, con la finalidad de superar la competencia. Caracterizado por el enfoque en el cliente y obtener información oportuna de estos.	X			Motivar el liderazgo organizacional y administración de recursos humanos.	- Capacitar y sensibilizar al trabajador en el buen trato con el cliente, atendiendo su necesidad de manera rápida y oportuna, siempre utilizando un lenguaje inclusivo y respetuoso. - Diseño de plan de resultados mes a mes. - Diseño de un procedimiento de evaluación de competencias y servicio al cliente.
	Énfasis estratégicos y criterios de éxito:				Revisar y evaluar la estructura organizacional.	- Diagnostico organizacional de la empresa. - Reestructuración o diseño del mapa de nivel de mando.
Jerarquía	El aspecto optimo es que la empresa lleva la formalización y la estructuración de los procedimientos, metas, objetivos, reglamentos, etc.		X		Identificar la estructura documental y gestión de documentos.	- Diseño de manual de funciones - Diseño de un proceso de la gestión documental, aplicar de manera voluntaria a los requerimientos normativos como ISO 9001 de 2015, la cual, hace énfasis en Calidad y el buen funcionamiento administrativo.
					Aplicar técnica y metodología de preferencia para el diseño de documentos y evaluación de competencias.	- Diseñar sistemas de gestión, como Calidad, medio ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo. - Socialización y capacitación en la estructura de mando, obligaciones, metas y resultados.

Fuente: Elaboración propia, 2021

Toda empresa que desee competir en el mercado global debe de aplicar una estrategia estructurada para lograr la excelencia operativa aplicada por todos los actores involucrados, mediante un proceso definido de valor agregado, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los clientes y por ende conseguir el posicionamiento de la marca y proteger la imagen global de la misma.

Es fundamental que las empresas tengan conocimiento y aplicación en un sistema de gestión que esté vinculado con los procesos de una organización, buscando implementar un procedimiento de control y formulación para identificar el desempeño de los objetivos, misión, visión, estrategias, para dar el cumplimiento de metas definidas que vayan encaminadas en la satisfacción de las exigencias de los clientes.

En la tabla 32, se muestran las acciones para superar los retos de la cultura organizacional según encuesta de Cultura organizacional modelo Denison.

Tabla 27. Retos de la cultura organizacional (trabajadores)

Factores de Intervención		Prioridad			Retos	Acciones
Dimensión	Variable	Alta	Media	Baja		
Implicación (desarrollo de proyectos) - participación	Empoderamiento:					
	Los empleados conocen su nivel de autoridad, autonomía y responsabilidad para dirigir su propio trabajo, en lo cual, la gerencia les da la confianza para proponer iniciativas.	X			Permitir tomar decisiones y entender que los trabajadores hagan el seguimiento de su propio desempeño.	• Diseñar o actualizar manual de funciones y responsabilidades. • Plan de auditoría y auto control. • Diseño o actualización del organigrama y mapa de procesos.
	Trabajo en equipo:					• Facilitar la integración entre áreas.
	Busca la colaboración en equipo, solucionado problemas y con la mentalidad de lograr metas y objetivos.	X			Todos los departamentos que conforman la organización deben trabajar de manera coordinada.	• Sistematización de procesos. • Articulación de tareas en forma lineal. • Diseño de un plan de metas referente a la atención a los usuarios.
	Desarrollo de capacidades:					• Diseño o actualización del programa de capacitación y entrenamiento.
	Capacitación constante y dinámica, con la finalidad en desarrollar competencias, para perfeccionar habilidades.	X			Desarrollar las competencias y habilidades	• Capacitación en liderazgo, desempeño y atención a usuarios. • Matriz de temarios y cronograma.

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Tabla 32-1. (Continuación)

Dimensión	Factores de Intervención		Prioridad		Retos	Acciones
	Variable	Alta	Media	Baja		
Consistencia (importancia e interés por la empresa)	Valores centrales:					• Diseño de reglamento de trabajo.
	Refiere a las normas comportamentales, para tomar decisiones acordes a los pilares reglamentarios y comportarse acorde a ellas.		X		Definir reglamento de trabajo y manuales de convivencia	• Diseño de manual de convivencia y comité laboral, para seguimiento a casos graves de acoso. • Capacitación en normas de convivencia, equidad de género y diversidad cultural. • Diseño de formatos para el reporte e investigación de casos de acoso laboral.
	Acuerdo:					• Se conecta con el aspecto anterior, el comité de convivencia revisa los casos y permite su trabajo como mediador para la solución de conflictos.
	Capacidad de dialogo para solucionar problemas, disponiendo de mecanismos para reconciliar las diferencias. Coordinación e Integración:		X		Definir canales y mecanismos para el dialogo y solución de problemas.	
	Todas las áreas están interrelacionadas y las personas trabajen acorde a las metas de la empresa, incluso, vinculando la relación con el cliente y proveedor.		X		Buscar conciliación con gerencia para la flexibilización laboral	• Evitar al máximo el tecnicismo y la aplicación literal de los procesos, en algunos casos, se necesita una articulación informal para garantizar rapidez y mejores resultados. • Capacitación en teletrabajo.

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 32-2. (Continuación)

Dimensión	Factores de Intervención		Prioridad			Retos (objetivo)	Acciones
	Variable	Alta	Media	Baja			
Adaptabilidad (nivel alto de compromiso para el buen funcionamiento de la empresa)	Orientación al cambio:					• Diseño de procedimiento de trabajo, funciones y tareas.	
	Conciencia abierta para lograr modificar conductas y procedimientos (exigencias de los clientes, competidores), lo cual, implica revisar todas las acciones para establecer un proceso de mejora, sobre todo educando en nuevas metodologías de trabajo.	X			Identificar el cambio como una posibilidad para generar nuevos aprendizajes.	• Diseño de plan de revisión y auditoria • Diseño de plan de mejoramiento continuo. • Capacitación al trabajador sobre los procesos de auditoría y acciones de mejora continua.	
	Orientación al cliente:					• Diseñar canales de comunicación digital entre empresa y cliente (buzón virtual de reclamos).	
	Se busca comprender y satisfacer las necesidades y dar solución a ellas, realizando esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y desarrollar una relación a largo plazo.	X			Afianzar las tecnologías para acercar al cliente a la empresa, respondiendo a sus necesidades y expectativas.	• Transformación al proceso de atención al cliente (compra y venta). • Capacitación al trabajador sobre el uso de los recursos TIC para la atención al cliente.	
	Aprendizaje organizativo					• Diseño de plan de seguimiento, control y mejora de tareas y procesos, liderado por representantes de los trabajadores y gerencia.	
	Aprendizaje de las oportunidades y ventajas, transformándolas para convertirlas en estrategias de innovación y crecimiento (conocimiento y desarrollo de capacidades).	X			Establecer actividades en el cual se analicen problemas comunes, postulando soluciones integrales.	• Organización y capacitación de comité de liderazgo y desarrollo empresarial. • Formación de los trabajadores en el análisis interno, externo y gestión estratégica.	

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 32-3: (Continuación)

Dimensión	Factores de Intervención		Prioridad			Retos (objetivo)	Acciones
	Variable	Alta	Media	Baja			
Misión (logro de los objetivos y el buen funcionamiento de la empresa.	Dirección y propósitos estratégicos:						Organizar grupo de trabajo quien identifique oportunidades, para ser aprovechadas y amenazas para ser minimizadas.
	Es el conjunto de estrategias priorizadas que se deben diseñar para lograr la misión y visión de la empresa, donde, los empleados pueden contribuir al desarrollo de la organización.	X			Diseñar plan estratégico.	- Capacitación en aspectos organizacionales - Capacitación en riesgos y medidas preventivas y de promoción.	
	Metas y objetivos:				Socializar y sensibilizar a los trabajadores referente a la estructura organizacional y operativa de la empresa.	- Diseño de un plan de socialización de políticas. - Diseño proceso de inducción y reinducción en el cargo, conociendo los riesgos y oportunidades de crecimiento laboral.	
	Los objetivos de las áreas deben estar alineados a la estrategia global, estableciendo objetivos específicos a corto y mediano plazo, en lo cual, el trabajador conoce sus funciones y responsabilidades para el logro de la misión.	X				- Socialización de estrategias y planes de acción. - Articular al trabajador en los procesos de toma de decisiones y participación en la ejecución de planes estratégicos.	
	Visión:						
	La razón de ser a un futuro de la empresa, donde, los colaboradores establecen acciones y toman decisiones a acorde a la ruta, sirviendo de modo inspirador y guía en la iniciativa colaborativa.	X			Permitir que los trabajadores tomen decisiones estratégicas y de alto grado de responsabilidad.	- Diseño de una ruta para la comunicación del trabajador en aspectos de cumplimiento de metas. - Diseño de procedimiento para la presentación de informes mensuales.	

Fuente: Elaboración propia, 2021

En general las acciones planteadas son enfocadas al aspecto de seguimiento, prevención y gestión documental, logrando así, en una futura valorización, mejor promedios en los criterios cuantitativos y cualitativos en su calificación.

Es fundamental de igual manera que se elaboren diagnósticos organizacionales, para saber y descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los inconvenientes y aprovechar las oportunidades, generando tácticas que regulen los factores negativos para ser más eficientes en el desarrollo de las tareas.

De igual forma, es de gran prioridad evaluar aspectos de la cultura organizacional, para que una empresa tenga éxito, donde, los trabajadores cumplen un papel fundamental y su salud se debe de garantizar, ya que se debe de contar con una fuerza de trabajo saludable, los cuales deben estar motivados y satisfechos, para que contribuyan con la productividad y el desarrollo de las empresas.

Por lo tanto, es necesario que las empresas promuevan el trabajo sano y seguro, con buenos ambientes de trabajo, exaltando el bienestar físico, mental y social.

Es así, que el cuidado del bienestar total del trabajador es una actividad multidisciplinaria dirigida a proteger y promover la salud de los trabajadores, mediante la prevención y el control de enfermedades, accidentes y la eliminación de los factores y condiciones que ponen en peligro la salud y seguridad en el trabajo, así misma procura generar ambientes sanos de trabajo, promoviendo el bienestar físico, mental y social de todos los trabajadores.

Otro factor importante para el crecimiento de la empresa se atribuye a una estructura organizacional, que sirva de marco, capaz de contener e integrar todos los órganos, las personas, las tareas, las relaciones, los recursos, en lo cual, su estructura funciona como el esqueleto de la organización y ofrece el esquema que permite coordinar todos los elementos vitales para su funcionamiento.

Conclusiones

Con base en el análisis de resultados y de la teoría consultada en cultura organizacional, retos y desafíos del tejido empresarial sevillano, se concluye lo siguiente:

- Los efectos de la pandemia son múltiples a nivel mundial, ha generado un receso económico, pérdida de empleos, cierre temporales y definitivos de algunas empresas, sin embargo, ha obligado al planteamiento de nuevas opciones comerciales digitales, lo que genero nuevas empresas que se apoyan con el uso de las redes sociales y a las tecnologías de comunicación e información, reflejando que en los momentos más oscuros siempre sobresale una luz de esperanza para muchos.
- A pesar de la crisis sanitaria y económica a nivel mundial, en el municipio de Sevilla se resalta el registro de 235 nuevas empresas en el año 2020, cifra mayor en los últimos 4 años, demostrando el interés por sobresalir y responder a la nueva normalidad que obliga la pandemia por la Covid-19.
- Además, las actividades comerciales que generan mayor empleo en el municipio según reportes de las empresas ante la Cámara de Comercio de Sevilla son G (Comercio al por mayor y al por menor) con registro de 78 empleos, seguido de I (industrias manufactureras), Q (actividades de atención de salud humana y de asistencia social) y C (alojamiento y servicios de comida) con 29, 20 y 26 empleados registrados respetivamente.
- En relación con la caracterización general de las empresas del municipio de Sevilla Valle del Cauca, se identificó con base en los reportes estadísticos de la Cámara de Comercio de Sevilla, que en el municipio al año 2020, existen 1.298 unidades empresariales, en lo cual, la actividad que genera mayor empleo es (G) comercio al por mayor y al por menor, garantizando casi 900 puestos de trabajo al año.

- Teniendo en cuenta, la literatura en los temas cultura organizacional, cambio, innovación y su relación con la pandemia COVID-19, muchos autores en sus investigaciones y artículos reflexivos infieren que las empresas para adaptarse y cambiar en tiempos de pandemia es fundamental mejorar los procesos internos (uso de tecnologías), motivar el liderazgo de los colaboradores potenciando la creatividad, acatar recomendaciones de cuidado y auto cuidado, promover el teletrabajo, y en lo posible, uso de canales digitales para atender las necesidades de los clientes.
- De esta manera, los resultados obtenidos del cuestionario cultura organizacional modelo Cameron & Quinn aplicados a los 4 gerentes de las empresas objeto de estudio, las dimensiones obtuvieron en su promedio un criterio de calificación óptima, en lo cual, los aspectos como clan, adhocracia, mercado y jerarquía muestran un intervalo de 4,1 hasta 4,4 puntos, reflejando una percepción favorable de la cultura organizacional por parte de los empleadores. Además, los subcomponentes con mejor valorización es el liderazgo empresarial con 4,4 puntos (media aritmética), seguido de énfasis estratégico con igual media aritmética y éxito con 4,1 puntos.
- De igual forma, los resultados del cuestionario de cultura organizacional según el modelo Denison aplicado a los trabajadores, este refleja que tienen una percepción favorable de su empresa con relación a la cultura organizacional y dimensiones como: implicaciones, consistencia, adaptabilidad y misión, con una calificación promedio y moda de 4,0 a 4,5 puntos; al igual los subcomponentes reflejan sus lineamientos con una valorización en media aritmética que se encuentra entre 3,5 y 4.0 puntos, con una apreciación menor del componente de desarrollo de capacidades (1,8 puntos: en desacuerdo).

- Realizado el diagnóstico de la cultura organizacional, utilizando los modelos de Cameron & Quinn y Denison, se identificó que en su valorización promedio, las dimensiones de la cultura organizacional se encuentra en niveles favorables, requiriendo un esfuerzo por mantener estos niveles y mejorar continuamente con base en un trabajo estratégico.
- Un aspecto importante para los empleadores y empleados es motivar al deseo del cambio, referente a la diversidad de comunicación y venta, siendo representativo para las nuevas generaciones la compra de productos o servicios y la forma de pago 100% en línea.
- Por lo tanto, es crucial que las empresas adopten sistemas y modelos tecnológicos de la información para optimizar proceso, facilitar el desarrollo de tareas y promover el teletrabajo en estos momentos de aislamiento preventivo obligatorio, que es una acción de respuesta para mitigar los estragos de la pandemia por la Covid-19, con afectación internacional.
- Los desafíos de la empresa en pandemia y post pandemia radican en adaptarse a las nuevas tendencias de comercio, pasando de un proceso tradicional presencial, a uno digital, acercando a las personas y posibilitando la compra en línea, con garantía de seguridad y confianza.
- Con base en la pregunta principal ¿Cómo es la cultura organizacional de las empresas del municipio de Sevilla Valle del Cauca y cuáles son sus desafíos para enfrentar los efectos generados por la pandemia Covid-19? Se puede inferir que el cultura organizacional de las empresas objeto de estudio y a las cuales se les aplico los cuestionarios se encuentra en un nivel óptimo, esto, acorde a las respuestas dadas por los participantes, gerencia y trabajadores en general, a lo cual, se han adaptado y gestionado al trabajo dinámico, flexible y con apoyo de las TIC para responder a las nuevas demandas de compra, venta y negocio que oblige

a establecerse con relación a la pandemia y las acciones propuestas para mitigar el contagio de la Covid-19.

- En complemento, según pregunta de sistematización ¿Cuáles son los aspectos de la cultura organizacional de las empresas de Sevilla Valle del Cauca que pueden impulsar y/o limitar los cambios en los productos, procesos, organización y marketing en el marco de la pandemia y post pandemia Covid-19? Se concluye que los aspectos como liderazgo, participación, integración, estilos de mando, valores y énfasis estratégicos son cruciales para las empresas y así promover el buen servicio.

Recomendaciones

El presente trabajo académico contribuyo al crecimiento, fortalecimiento de las capacidades de análisis, síntesis de teorías y antecedentes investigativos, por lo cual, se invita a la realización de las siguientes recomendaciones:

- a) Evaluar el impacto de estrategias para la mitigación de los efectos del Covid-19, como es la innovación y renovación tecnológica para responder a las nuevas formalidades de venta y compra.
- b) Capacitar al talento humano con énfasis en la identificación de situaciones que puedan afectar su salud física, social y mental.
- c) Promover la participación de los empleados en el diseño de estrategias de la empresa, teniendo como partida su conocimiento de las necesidades del cliente y discernimientos de la empresa.
- d) Seguimiento a las necesidades de los trabajadores y del empleador por parte de la administración del gobierno, apoyando cuando estas se

encuentren en un inminente riesgo de cierre de la organización o despido máximo de empleados por la reducción considerable de sus ventas.

- e) Trabajar de forma transversal con otras disciplinas como el estudio de mercado, análisis estratégico organizacional y plan de marketing, ayudando a disminuir las debilidades, aumentar las fortalezas, aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas, siempre con el enfoque del mundo cambiante, que se está adaptando a nuevas formas de comercio.
- f) Realizar estudio organizacional, operativo y financiero de las empresas del sector, identificando que riesgos tiene a un futuro por situación de pandemia, emergencia ambiental, política o social, fortaleciendo su capacidad de respuesta y contingencia a nuevas amenazas no previstas con anterioridad a la pandemia por la Covid-19.
- g) Se recomienda continuar con procesos de investigación con la misma línea metodológica aplicada en el presente trabajo, que puedan favorecer el posicionamiento, reconocimiento de la cultura organizacional, importancia de evaluar y mejorar sus componentes en las empresas.
- h) Presentar las recomendaciones o acciones de respuesta a los retos de la cultura organizacional en el tejido empresarial a la Alcaldía municipal tanto como a la Cámara de Comercio, desarrollando políticas y estrategias locales para fortalecer la economía, desarrollo empresarial y laboral.
- i) Buscar apoyo en la Alcaldía y Cámara de Comercio para implementar las acciones en las pequeñas, medianas y grandes empresas del municipio respecto a la cultura organizacional, retos y desafíos de mejora para ser más competitivos garantizando un servicio eficiente al cliente.
- j) Se recomienda que las acciones enunciadas en el presente trabajo se puedan incorporar en el plan de desarrollo municipal en futuras conversaciones de impulso comercial.

- k) Promover el liderazgo y trabajo en equipo, siguiendo ciertas reglas que ayuden a mejorar la convivencia y respeto entre compañeros de trabajo.

Referencia bibliográfica

- Abdul R., Z., Sambasivan, M., & Abdul Rahman, A. (2004). La influencia de la cultura organizacional en la toma de decisiones para el cambio. *Leadership & Organization (Development Journal)*, Vol. 25 (2), 161–179. Doi: 10.1108/01437730410521831
- Acosta G., J. A. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. *3C Empresa, Investigación y Pensamiento Crítico*, Vol. 4(3), 160–174. Doi: 10.17993/3comp.2015.040323.160-174
- Ahmed, P. K., Shepherd, C. D., Garza, L. R., & Garza, C. R. (2012). *Administración de la Innovación*. México D.F.: Pearson (Always Learning).
- Albarracín, J. G., & de Lema, G. P. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las MiPymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*, Vol. 24 (42), 125–145.
- Albrieu, R. (2008). Introducción a los Modelos de Equilibrio General Walrasiano. Buenos Aires. Área Económica, Centro de estudios de Estado y Sociedad, Universidad de Buenos Aires.
- Alto Impacto (4 de diciembre de 2019). El impacto de la cultura en los resultados: Denison. Recuperado de <http://Altoimpacto.Com/Denison-Consulting#:~:Text=El%20Modelo%20de%20Cultura%20Organizacional%20de%20Denison&Text=Estos%20cuatro%20atributos%20del%20Modelo,La%20cultura%20de%20una%20organizaci%C3%B3n>.
- Alvarado, M. G. (2019). La comunicación interna: una herramienta estratégica para la gestión del trabajo de las personas en la nueva organización. *Dialnet*, Vol. 2 (5), 36-48.
- Álvarez, T. V., Córdova, D. P., & Lascano, E. C. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional, cultura – cambio – forma – fuerza. *Revista Científica Hermes*, Vol. 1 (18), 304-324.
- Amaya, J. C. (2016). *Artículo de revisión sobre cultura organizacional: definición, características, funciones y efectos*. (Trabajo de grado). Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario, Bogotá D.C.
- Amorós, E. (2007.). *Comportamiento organizacional: en busca del desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Escuela de Economía.
- Aparicio, C. G., Sánchez, B. P., & Torres, M. D. (2020). Las empresas ante el covid-19. *Revista De Investigación En Gestión Industrial, Ambiental, Seguridad Y Salud En El Trabajo*, Vol. 1 (7), 12-24.

- Augusto, V., & Navarro, G. (2017). Desarrollo de un modelo de diagnóstico de cultura organizacional. *Perspectivas*, Vol. 1 (39), 75-102.
- Avella, M. E. (2020). Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombiana: Reflexiones sobre la utilización del modelo Denison. *Cuaderno de Administración*, Vol. 23 (40), 163-190.
- Báez, E. A. (2020). Valores personales de los empresarios, cultura organizacional y clústers: impacto en la innovación de las pymes en Paraguay. *Dialnet*, Vol. 2 (3), 32-81.
- Balza, A. R., & Ramírez, J. G. (2020). ¿Cambio o Mutación? Reflexiones acerca de las prácticas y procesos educativos universitarios a partir del confinamiento por la pandemia global Covid-19. *Revista Científica de la Universidad de Belgrano*, Vol. 3 (2), 27-37.
- Bejarano, M. A., & Siu, D. R. (2017). La cultura organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *Innova Research Journal*, Vol. 2 (3), 110-115.
- Bingham, R. S. (05 de junio de 2020). Marsh: El impacto del coronavirus Covid-19 en los negocios. Recuperado de <https://www.marsh.com/co/insights/research/coronavirus-impacto-negocios.html>
- Cabrera, N., & Fernández, M. F. (noviembre de 2020). X Jornadas sobre Enseñanza del Derecho, Facultad de Derecho, Universidad de Buenos Aires Memorias de ponencias, noviembre 2020. (Ponencia 16 de septiembre y 16 de octubre). Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires.
- Camio, M. I. (2014). El rol de los aspectos emocionales en la gestión de la cultura innovadora. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas*, Vol. 22 (2), 9-28.
- Carranza, G. (2020). Empresas y líderes ante la pandemia, cinco consejos para gerentes en tiempos del coronavirus en Carranza, G., Desafío: Covid-19. *Ideas Llyc*, Vol. 2 (1), 59 – 68.
- Castañón, L. d., & Bolaños, G. R. (2010). Innovación y Estrategia: dos conceptos aparentemente contradictorios. *Revista Electrónica Nova Scientia*, Vol. 3 (1), 118 - 142.
- Cartago, N. N. (2020). El valle tendrá 2 nuevos pueblos mágicos. Cartago: NVC. Obtenido de <https://noticiasnvc.com/el-valle-tendra-2-nuevos-pueblos-magicos>
- Chiesa, V., Coughlan, P., & Voss, C. A. (1996). Desarrollo de una auditoría de innovación técnica. Diario de Producto Gestión de la Innovación: una publicación internacional de la Asociación. *Desarrollo y Gestión de Productos*, Vol. 13 (2), 105-136.

- Coulter, M., & Robbins, S. P. (2010). *Administración*. 10ª ed. México: Pearson Educación.
- Crumpton, C. (2020). *Cómo el COVID-19 está transformando la cultura corporativa*. New York: Business Journal.
- Cruz, P. A. & Calderón, G. H. (2006). Cambio y generación de capacidades competitivas. Un estudio en las empresas medianas y grandes de confecciones del eje cafetero. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, Vol. 10 (57), 27-43
- Dane. (19 de noviembre de 2020). CIIU. Bogotá: Consulta de actividades económicas Dane. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/sistema-estadistico-nacional-sen/normas-y-estandares/nomenclaturas-y-clasificaciones/clasificaciones/clasificacion-industrial-internacional-uniforme-de-todas-las-actividades-economicas-ciiu>
- Daft, R. L. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. 10ª ed. México: Cengage Learning.
- De Ocampo, L. S., Fajardo, F. A., & Suaza, A. L. (2007). Cambio de cultura organizacional para empresas que requieren evolucionar hacia la competitividad. *Scientia et Technica*, Vol. 15 (35), 327-332
- Deloitte.com (22 de julio de 2020). Informe: El impacto económico de COVID-19 (nuevo coronavirus); COVID-19 podría afectar a la economía mundial de tres maneras principales. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/ec/es/pages/strategy/articles/el-impacto-economico-de-covid-19--nuevo-coronavirus-.html#>
- Denison, D. R. (1984). Bringing corporate culture to the bottom line. *Elsevier Organizational Dynamics*, Vol. 13 (2), 5-22.
- Denison, D. R. (1990). *Cultura corporativa y efectividad organizacional*, por D. R. Denison. Nueva York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Denison Consulting. (28 de noviembre de 2020). Autoimpactó: La Cultura Impacta en los Resultados. Recuperado de <http://www.altoimpacto.com/denison-consulting/#DOCS>
- Díaz, L. L., García, E. I., & Guillen, K. A. (2015). El impacto de la cultura organizacional en el desempeño laboral: el caso de Panificadora Mexicana S.A. de C.V. *Revista Raites*, Vol. 1 (1), 10-30.
- Díaz, R. R., & Ledesma, K. N. (2020). Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las pymes durante crisis periodos de confinamiento social. *Revista internacional multidisciplinaria CIID*, Vol. 1, 28-41.

- Dini, M., & Stumpo, G. (2018). MiPymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento. Santiago: Documentos de Proyectos y Cepal.
- Dubickisa, M., & Sarkanea, E. G. (2015). Perspectives on Innovation and Technology Transfer. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 213, 965 – 970.
- Eberhardt, D., & Giacomani, A. (21 de abril de 2020). Organizaciones y personas: Estimule y sostenga el crecimiento centrándose en la cultura de la empresa. Recuperado de <https://www.strategy-business.com/article/Spark-and-sustain-growth-by-focusing-on-company-culture?qko=401b0>
- Entre, R., Hacia, A., Cambio, E. L., & Organizacional, Y. C. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: director.
- Empresariales, U. P. (2019). 7 razones Por Las Que La Cultura Organizacional Es Importante. México: Universidad Panamericana. Obtenido De <https://Blog.Up.Edu.Mx/7-Razones-Por-Las-Que-La-Cultura-Organizacional-Es-Importante>
- Ferreira, J. R., & Torres, E. E. (2017). Modelos explicativos del proceso de innovación tecnológica en las organizaciones. *Revista Venezolana de Gerencia*, Vol. 22 (79), 01-26.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1996). *Desarrollo organizacional: Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización desarrollo organizacional aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*. 5ª ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana
- Gairín, S. J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. *Educación*, Vol. 27 (1), 31-85.
- Garay, R. R. (2009). La cultura organizacional un potencial activo estratégico desde la perspectiva de la administración. *Invenio*, Vol. 12 (22), 67-92.
- Gee, S. (1981). *Transferencia de tecnología, Innovación y Competitividad Internacional*. New York: Wiley & Sons, Incorporated, John.
- Gómez, A. R. (2020). Retorno al trabajo y la COVID-19. *CienciaAmérica*, Vol. 9 (2), 1-5.
- Gómez, D. M., & Prowes, K. S. (2011). Características de la cultura organizacional y comunicación interna en una comercializadora de lácteos de Cali. *Pensamiento Psicológico*, Vol. 9 (17), 57-68.
- Gómez, J. M., & Herrera, T. J. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, Vol. 10 (1), 96-115.

- González, J. V., & Hernández, G. C. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Innovar*, Vol. 17 (29), 49-69.
- González, R. R., & Ledesma, K. N. (2020). *Cultura organizacional y sustentabilidad empresarial en las pymes durante crisis periodos de confinamiento social*. México: CIID Journal.
- Gov.co (01 de enero de 2018). Alcaldía de Sevilla: Secretaría Municipal de Salud Área Vigilancia en Salud Pública. Recuperado de www.sevilla-valle.gov.co/municipio/nuestro-municipio
- Gregorio, C. H., Milena, M. G., & Yohana, T. N. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, Vol. 16 (25), 109-137.
- Gutiérrez, K. (2010). Prospectiva, cambio y cultura organizacional: primeras aproximaciones. *Sapiens. Revista Universitaria de Investigación*, Vol. 11 (1), 61-78.
- Gutiérrez, M. E. (2020). Estrategias creativas e innovadoras para transmitir la cultura en momentos de covid-19. Caso casa Ibargüen y centro cultural municipal en el centro histórico de la ciudad de Guatemala. *Avance*, Vol. 17 (2), 83-101
- Guzmán, J. A. (2015). La innovación empresarial y la cultura organizacional. *3C Empresa*, Vol. 4 (3), 160-174. Doi: <http://dx.doi.org/10.17993/3cemp.2015.040323.160-174>
- Hariharan, R. S. (05 de junio de 2020). El impacto del coronavirus covid-19 en los negocios. Colombia. Recuperado de <https://www.marsh.com.co/insights/research/coronavirus-impacto-negocios.html>
- Impacto, A. (2019). Denison: alto impacto. Obtenido De <http://altoimpacto.com/denison-consulting#:~:Text=El%20Modelo%20de%20Cultura%20Organizacional%20de%20Denison&Text=Estos%20cuatro%20atributos%20del%20Modelo,La%20cultura%20de%20una%20organizaci%C3%B3n>
- Instituto Belisario Domínguez, S. D. (1 de mayo de 2020). Innovación gubernamental: experiencias derivadas de la atención de la pandemia del covid-19. (documento en línea). Dirección general de investigación estratégica. Recuperado de <http://www.ibd.senado.gob.mx/>
- Issu. (1 de marzo de 2017). Cámara de Comercio de Sevilla: Informe de gestión Sevilla 2017. Recuperado de https://issuu.com/camaradecomerciosevilla/docs/informe_de_gestion_2017

- Jiménez, A. I. (2012). Emprender en tipos de crisis: emprendimiento innovador como base de. VIII congreso virtual emprendimiento, pymes y gestión del conocimiento. *Small Business International Review*, Vol. 2 (4), 53-66.
- Jiménez, C. N. (04 de septiembre de 2012). Ideas: Gestión del cambio organizacional. Recuperado de <https://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2012i2012-094.html>
- Kotter, J. P. (2006). *El Líder del Cambio: La transformación de las organizaciones*. México: Mcgraw Hill.
- Lobo, J. A. (2010). La cultura organizacional innovadora desde una perspectiva valorativa. *Visión Gerencial*, Vol. 2 (1), 219-239.
- Lemus, K. C., & Saiz, V. I. (2020). Estrategias organizacionales y sistema de trabajo en tiempos de la COVID-19: experiencias desde un centro de estudios cubano. *Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, Vol. 9 (1), 13-23
- Leonardo, C. D. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Ciencia en su PC*, Vol. 2 (5), 87-95.
- Llerena, L. R., & Sánchez, N. C. (2020). *Emergencia, gestión, vulnerabilidad y respuestas frente al impacto de la pandemia COVID-19 en el Perú*. (Trabajo de grado). Universidad Nacional, San Agustín.
- López, M. P. (2020). *Desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia covid-19 en una empresa del sector manufacturero*. (Trabajo de grado). Universidad Eafit, Medellín.
- López, O. B., & Guerra, S. (2009). Evolución de los modelos de la gestión de innovación. *Innovaciones de Negocios*, Vol. 5 (2), 251-264.
- Marcelino, J. A., Rezende, A., & Miyaji, M. (2020). Impacto del Covid-19 en micro y péquelas empresas de Paraná, Brasil. *Boletim e Conjuntura Boca*, V. 2 (5), 101-113.
- Marreroa, J. F. (2020). Efectos del Covid-19 en los mecanismos de coordinación e integración de la arquitectura organizacional en las empresas. *Ciencia, Economía y Negocios*, Vol. 4 (2) 26-37.
- Martí, N. J. (2020). Sociedad digital: gestión organizacional tras el covid-19. *Revista venezolana de gerencia*, Vol. 25 (90), 394-401
- Martínez, C. N., & Bañón, A. R. (2020). Emprendimiento en épocas de crisis: un análisis exploratorio de los efectos de la covid-19. *Small Business International Review*, Vol. 4 (2), 53-66.

- Marreroa, J. F. (2020). Efectos del covid-19 en los mecanismos de coordinación e integración de la arquitectura organizacional en las empresas. *Ciencia, economía y negocios*, Vol. 4 (2), 613-778.
- Mattioni, M., & Granovsky, P. (2020). Cambios tecnológicos: interrogantes y desafíos del trabajo docente universitario virtualizado en Argentina. *Creative Commons*, Vol. 6 (10), 35 - 43. Doi: 10.24215/24690090e019
- Mejía, L., Delgado, M. E., Lara, D., Suárez, H., Díaz, S., & Gutiérrez, D. (2020). Choque dual y posibles efectos sobre la economía colombiana. Fedesarrollo, Centro de investigación de desarrollo y social, Colombia.
- Mella, R. P., Betancourt, L., Valero, B. J. & Brito, A. T. (2009) *El desafío de la innovación*. Ciudad de la Habana: Editorial Universitaria.
- Melo, G. E. (2020). Tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) como factor determinante del éxito competitivo en la micro, pequeña y mediana empresa (MiPymes). *Dialnet*, Vol. 7 (1), 56-66.
- Minar, J. A. (21 de enero de 2020). El liderazgo y la cultura. El corazón del modelo EFQM 2020. Revista Redex y Qualitas.
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público. (2020). Decreto 682: Exención IVA al comercio.
- Montealegre, J. V. & Calderón, G. H. (2007). Relaciones entre actitud hacia el cambio y cultura organizacional: Estudio de caso en medianas y grandes empresas de confecciones de Ibagué. *Innovar (Revista de Ciencias Administrativas y Sociales)*, Vol. 17 (29), 49-69
- Montoya, M. S. (2020). Transformación digital e innovación educativa en Latinoamérica en el marco del covid-19. *Campus virtuales*, Vol. 9 (2), 123-139.
- Moro, V. C. (2020). La cultura organizacional y su impacto en el rendimiento de los equipos de trabajo: el papel mediador del clima y la reflexividad. *Dialnet*, Vol. 1 (5), 7 - 16.
- Morón, J. B., Marín, D. R., Valbuena, G. J., Aponte, L. A., Haddad, E. A., Araújo, I. F., & Perobelli, F. S. (2020). Impacto económico regional del Covid-19 en Colombia: un análisis insumo - producto. (*Documento de Trabajo Sobre Economía Regional y Urbana*). Banco de la República (CEER), Cartagena.
- Noticias NVC. (18 de febrero de 2020). Noticias: El valle tendrá 2 nuevos pueblos mágicos. Recuperado de <https://noticiasnvc.com/el-valle-tendra-2-nuevos-pueblos-magicos>

- Núñez, M. L., Henao, A. M., & Fajardo, E. (2020). La universidad pública y la formación de talento humano ante la pandemia por la COVID-19. *Revista Espacios*, Vol. 41 (42), 165-172. Doi: 10.48082/espacios-a20v41n42p14
- OECD. (15 de diciembre de 2020). Noticias: Combatir el coronavirus (COVID-19) Contribuir a un esfuerzo global. Recuperado de <https://www.oecd.org/coronavirus/en/>
- OIT (2019). Noticias: Trabajar para un futuro más prometedor (comisión mundial sobre el futuro del trabajo, ginebra). Recuperado de <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--es/index.htm>
- OIT. (23 de septiembre de 2020). Noticias: La covid-19 y el mundo del trabajo. Mundial. Recuperado de <https://www.ilo.org/global/topics/coronavirus/lang--es/index.htm>
- Orihuela, E. M. (2020). *Cultura organizacional y satisfacción laboral del personal en tiempos del covid-19*. Centro de salud puente chao, 2020. (Tesis). Universidad de Cesar Vallejo, Trujillo.
- Pacheco, I. C., & Casallas, M. I. (2019). Teletrabajo: Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo en Colombia. *Creative commos*, Vol. 23 (1), 22-33.
- Pacheco, M. S. (2018). *Diagnóstico de la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral en la empresa Quintero Leather S.A.S utilización del modelo Denison*. (Tesis). Universidad de la Salle, Bogotá D.C.
- Páez, A. L., Santibáñez, A. L., Castillo, O. N., & González, I. A. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS: cambio organizacional y liderazgo. *Gestion y Estrategia*, Vol. 1 (49), 45-62.
- Patiño, I. M. (2020). *Desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia Covid-19 en una empresa del sector manufacturero*. (Tesis). Universidad Eafit, Madrid.
- Pavon, J., & Goodman, R. A. (1981). *La Planificación del desarrollo tecnológico: el caso español: proyecto modeltec*. Madrid: Centro para el desarrollo Tecnológico Industrial.
- Pedraza, L. A., Salazar, K. O., González, L. V., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: estudio fenomenológico. *Clío América*, Vol. 9 (17), 17-25.
- Pérez, D. M., & Rodríguez, Y. P. (2007). Hacia una nueva cultura organizacional: la cultura del conocimiento. *Acimed*, Vol. 16 (3), 01-12.
- Pérez, M. D. (2017). *Estudio preliminar sobre desarrollo organizacional y cambio planeado en una organización del sector de los servicios*. (Trabajo de grado). Universidad de La Habana, cuba.

- Pesantez, M. A., & Maldonado, J. L. (2020). La Sinergia y nuevos emprendimientos innovadores durante la Pandemia del Covid-19 en Ecuador, primer semestre de 2020, V Conferencia Internacional De Investigación Multidisciplinaria. *Innova Research Journal*, Vol. 5 (3), 201-215.
- Pinzón, É. R. (2020). Colombia impacto económico, social y político de la covid-19. *Fundación Carolina*, Vol. 2 (6), 95-162.
- Punina, Á. P. (2016). Medición de la cultura organizacional. *Ciencias Administrativas*, Vol. 4 (8), 61-73.
- Roa, T. P. (2009). *Cultura organizacional y condiciones de mejora educativa en establecimientos particulares subvencionados de la Región de Ñuble*. (Tesis). Universidad de Talca, Talca.
- Rodríguez, J. J., Rubiano, M. G., Aponte, C. F., Bustamante, M. C., Jaramillo, J. Á., González, E. Q., . . . Vélez, M. A. (2020). Aspectos de la cultura organizacional y su relación con la disposición al cambio organizacional. *Suma Psicológica*, Vol. 27 (1), 52-61.
- Rojo, M. A., & Bonilla, D. M. (2020). COVID-19: La necesidad de un cambio de paradigma económico y social. *CienciAmérica*, Vol. 9 (2), 77-88
- Roldán, I. G., & Bray, R. G. (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas.*, Vol. 20 (2), 19-41.
- Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing. Review*, Vol. 11 (1), 7-31.
- Ruíz, C. P., Martínez, C. R., Núñez, W. N., & Palma, H. G. (2020). Desarrollo integral de procesos de adaptación al cambio en pequeñas y medianas empresas. *Información Tecnológica*, Vol. 31 (5), 89-100.
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, Vol. 8 (2), 285-307.
- Salas, A. A. (2016). *Propuesta para mejorar la cultura organizacional de trabajo de la DGTIC de la SEDESOL*. (Trabajo de grado). Centro de investigación e innovación en tecnologías de la información y comunicación, México D.F.
- Salazar, A. M. (2008). *Estudio de la cultura organizacional, según Cameron Y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador Venezuela*. (Tesis). Universidad Católica Andrés Bello, Caracas.
- Salazar, J. G., Guerrero, J. C., Machado, Y. B., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20 (4), 67-75.

- Santana, T. F. (2013). *Gestión de Culturas Innovadoras. Cómo desarrollar una cultura organizacional que favorezca la innovación*. (tesis). Universidad de Chile, Santiago.
- Scorsa, P. C., & Pasola, J. V. (1997). *Tecnología e innovación en la empresa*. Santiago: Politecnico, ediciones UPC.
- Serrano, A. M., Tiuzo, S. C., & Martínez, M. S. (2019). Estrategias empresariales para una población vulnerable en Colombia. *Información tecnológica Centro internacional de investigación y desarrollo*, Vol. 30 (6), 147-156.
- Sepúlveda, L. F. (diciembre de 2004). El Modelo Competing Values Framework (CVF) y el diagnóstico de la cultura organizacional. Recuperado de <http://www2.udel.cl/~rea/REVISTA%20PDF/Rev63/art1rea63.pdf>
- Serna H. M., Barrera, A., & Castro, E. S. (noviembre 2020). Efectos en el empleo en las micro y pequeñas empresas generados por la emergencia del COVID-19: Caso Colombia. ORMET, Universidad de Manizales. Recuperado de <https://doi.org/10.2139/ssrn.3609574>
- Serrano, A. M., Tiuzo, S. C., & Martínez, M. S. (2019). Estrategias Empresariales para una Población Vulnerable en Colombia. *Información tecnológica. Centro Internacional de Investigación y Desarrollo*, Vol. 30 (6), 147-156.
- Siade, J. A. (2020). Algunos de los retos de la administración de empresas en un entorno de desarrollo sostenible y después del covid-19. *Emprendedores*, Vol. 74 (172), 73-92.
- Talamante, P. A., Bustamante, J. A., & Zarate, N. G. (2020). El emprendimiento frente a la pandemia provocada por el COVID-19. *Risf*, Vol. 34 (13), 01-18.
- Tiempo, R. E. (03 de julio de 1995). Noticia: Sevilla valle. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/mam-360197>
- Tohidi, H., & Jabbari, M. M. (2012). Liderazgo y cultura organizacional. *Procedia (Ciencias sociales y del comportamiento)*, Vol. 31 (1), 856-860.
- Trujillo, M. L., Echeverry, C. E. M., & Echeverri, G. A. I. (2011). Cultura organizacional y gestión del cambio y de conocimiento en organizaciones de Caldas. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, Vol. 1 (33), 117-139.
- UP Posgrados Empresariales (21 de mayo de 2019). Blog: 7 razones por las que la cultura organizacional es importante. Recuperado de <https://Blog.Up.Edu.Mx/7-Razones-Por-Las-Que-La-Cultura-Organizacional-Es-Importante>
- Varela, R. (2016). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. 3ª ed. Colombia: Pearson Prentice Hall

- Vera Villarroel, P. (2020). Psicología y covid-19: un análisis desde los procesos psicológicos básicos. *Cuadernos de Neuropsicología, Panamerican Journal of Neuropsychology*, Vol. 14 (1), 10–18. Doi: 7714/CNPS/14.1.201
- Vesga, J. (2013). Cultura organizacional y sistemas de gestión de la calidad: una relación clave en la gestión de las instituciones de educación superior. *Revista Guillermo de Ockham*, Vol. 11 (2), 89-100
- Volpato, A. N., Gomes, A. C., & Yadomi, S. (2020). Metáfora del escenario, Roles y actores en la escena organizacional mediatizada. *Mediaciones de la Comunicación*, Vol. 15 (2), 139-156. Doi: 10.18861/ic.2020.15.2.3017
- Werr, A., & Greiner, L. (2008). Colaboración y producción de conocimiento gerencial en investigación, consultoría y práctica gerencial. En Werr, A., & Greiner, L., *Manual de investigación en gestión colaborativa*. 5ª ed. (pp. 41-97). New York: Sage
- Wikipedia (21 de diciembre de 2020). Datos históricos: Sevilla valle del cauca. recuperado de [https://es.wikipedia.org/wiki/sevilla_\(valle_del_cauca\)](https://es.wikipedia.org/wiki/sevilla_(valle_del_cauca))
- Yilmaz, C., & Ergun, E. (2008). Cultura organizacional y efectividad de la empresa: un examen de los efectos relativos de los rasgos culturales y la hipótesis de la cultura equilibrada en una economía emergente. *Journal of World Business*, Vol. 46 (6), 290-306.

Anexos

Anexo A: Cuestionario cultura organizacional modelo Cameron y Quinn

Instrumento Cameron y Quinn					
Califique de 1 a 5 el grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes características de la empresa.					
Factor	Desacuerdo			Acuerdo	
A. Clan, la empresa se puede definir como					
A1. Una gran familia. La gente comparte mucho con los demás.	1	2	3	4	5
A2. Una entidad muy dinámica y emprendedora. La gente está dispuesta a apostar por sus ideas y asumir riesgos	1	2	3	4	5
A3. Una entidad orientada a resultados. La gente es muy competitiva y enfocada fundamentalmente a conseguir los objetivos	1	2	3	4	5
A4. Una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos	1	2	3	4	5
B. En cuanto al liderazgo empresarial					
B1. Generalmente se considera que el liderazgo en la empresa ejemplifica la tutoría, la facilitación o la educación.	1	2	3	4	5
B2. El liderazgo en la empresa generalmente se considera que ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación o la toma de riesgos.	1	2	3	4	5
B3. Generalmente se considera que el liderazgo en la empresa ejemplifica un enfoque con sentido, agresivo y orientado a los resultados.	1	2	3	4	5
B4. Generalmente se considera que el liderazgo en la empresa ejemplifica la coordinación, empresa o eficiencia de funcionamiento.	1	2	3	4	5
C. El estilo de dirección de su empresa					
C1. Se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación	1	2	3	4	5
C2. Se caracteriza por promover la iniciativa del individuo, la asunción de riesgos, la innovación y la especificidad.	1	2	3	4	5

C3. Se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos	1	2	3	4	5
C4. Se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre	1	2	3	4	5
D. Los valores compartidos por el personal de su empresa son:					
D1. La lealtad, el compromiso con la empresa, la confianza mutua y el trabajo en grupo	1	2	3	4	5
D2. El compromiso con la innovación y el cambio continuo	1	2	3	4	5
D3. La agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos	1	2	3	4	5
D4. El respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento con la jerarquía	1	2	3	4	5
E. En el énfasis estratégico.					
E1. La empresa enfatiza el desarrollo humano. La alta confianza, apertura y participación persisten.	1	2	3	4	5
E2. La empresa enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos desafíos. Se valora la búsqueda de nuevas cosas y la prospección de oportunidades.	1	2	3	4	5
E3. La empresa enfatiza las acciones competitivas y el logro. Lograr los objetivos y ganar un lugar en el mercado dominante.	1	2	3	4	5
E4. La empresa enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y el buen funcionamiento son importantes	1	2	3	4	5
F. El éxito de su empresa se basa en					
F1. El trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores	1	2	3	4	5
F2. El desarrollo de productos únicos y novedosos. Ser líder en productos e innovación	1	2	3	4	5
F3. La penetración en el mercado y la cuota de mercado. Ser el número uno respecto a los competidores	1	2	3	4	5
F4. En la eficiencia. La buena programación de la producción y los bajos costes son aspectos críticos	1	2	3	4	5

Anexo B: Cuestionario cultura organizacional modelo Denison, trabajadores

Instrumento Denison					
En cada uno de los enunciados indique 1= completamente en desacuerdo hasta 5= completamente de acuerdo.					
Ítem	1	2	3	4	5
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo.	1	2	3	4	5
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información.	1	2	3	4	5
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita.	1	2	3	4	5
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo.	1	2	3	4	5
5. La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado.	1	2	3	4	5
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización.	1	2	3	4	5
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo.	1	2	3	4	5
8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección.	1	2	3	4	5
9. Los grupos y no los individuos son los principales pilares de esta organización.	1	2	3	4	5
10. El trabajo se organiza de modo cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización.	1	2	3	4	5
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.	1	2	3	4	5
12. Las capacidades del “banquillo” (los futuros líderes en el grupo) se mejoran constantemente.	1	2	3	4	5
13. Este grupo invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros.	1	2	3	4	5
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva.	1	2	3	4	5
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo.	1	2	3	4	5
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan.	1	2	3	4	5
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas.	1	2	3	4	5
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos.	1	2	3	4	5
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas.	1	2	3	4	5
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto.	1	2	3	4	5

21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen.	1	2	3	4	5
22. Este grupo tiene una cultura “fuerte”.	1	2	3	4	5
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.	1	2	3	4	5
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave.	1	2	3	4	5
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible.	1	2	3	4	5
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común.	1	2	3	4	5
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización.	1	2	3	4	5
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización.	1	2	3	4	5
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos.	1	2	3	4	5
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar.	1	2	3	4	5
32. Respondemos bien a los cambios del entorno.	1	2	3	4	5
33. Adoptamos de continuo nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	1	2	3	4	5
34. Los intentos de realizar cambios suelen encontrar resistencias.	1	2	3	4	5
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios.	1	2	3	4	5
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios.	1	2	3	4	5
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones.	1	2	3	4	5
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno.	1	2	3	4	5
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes	1	2	3	4	5
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	1	2	3	4	5
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.	1	2	3	4	5
42. Tomar riesgos e innovar son fomentados y recompensados.	1	2	3	4	5
43. Muchas ideas “se pierden por el camino”.	1	2	3	4	5
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.	1	2	3	4	5
45. Nos aseguramos que “la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda”.	1	2	3	4	5
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo.	1	2	3	4	5

47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones.	1	2	3	4	5
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo.	1	2	3	4	5
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro.	1	2	3	4	5
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara.	1	2	3	4	5
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir.	1	2	3	4	5
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas.	1	2	3	4	5
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar.	1	2	3	4	5
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.	1	2	3	4	5
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo.	1	2	3	4	5
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro.	1	2	3	4	5
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo.	1	2	3	4	5
58. El pensamiento a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo.	1	2	3	4	5
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros.	1	2	3	4	5
60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo	1	2	3	4	5

Anexo C: Cuestionario situación de pandemia y post pandemia Covid-19

Situación de pandemia y post pandemia COVID-19							
Pregunta	Variables						
	A	B	C	D	E	F	G
Sector económico al que pertenece la empresa:	Primario (Agricultura)	Secundario (Industria, comercio al por mayor y al por menor, etc.)	Terciario (Prestación de Servicios)	-	-	-	-
¿Qué aspectos considera los más preocupante frente a los efectos causados por el Covid-19?	Social	Económico	Político	Salud	Tecnológico	Ecológico	-
¿De qué manera se ha visto afectada la empresa por la pandemia de la Covid-19 en relación con sus ventas?	Disminuyo	No he vendido nada	Aumento	Se mantuvo igual	-	-	-
¿En qué porcentaje (%) considera que disminuyeron las ventas?	entre el 5% y 20%	entre 21% y 50%	entre el 51% y 70%	más del 70%	No disminuyo		
¿Por efectos de la pandemia de la Covid-19 la población trabajadora?	Todos los trabajadores fueron despedidos	Algunos fueron despedidos	No se han generado despidos	-	-	-	-
¿Qué estrategia considera la más importante para mitigar y controlar el contagio por la Covid-19?	Flexibilización Laboral	Disminuir la jornada de trabajo	Teletrabajo	Aumentar los controles al ingreso, durante y salida de la jornada de trabajo	-	-	-
Su percepción de futuro es:	Optimista	Pesimista	Neutral	-	-	-	-
De los siguientes ¿Cuál cree usted que le facilita en mayor medida la recuperación de la empresa?	Innovación y diseño de estrategias con apoyo de asesores especializados	Reformulación del negocio	Capacitación, seminarios y diplomados	Rueda de negocio	Beneficios económicos expedidos por el gobierno (Disminución de impuestos)	Acceso con mayor facilidad a créditos bancarios	Vitrina comercial digital y directorio electrónico

Protocolo de bioseguridad y medidas de prevención y control del contagio

Pregunta	Variable	
¿Su empresa cuenta con protocolo de bioseguridad?	Si	No
¿Disponen en las áreas comunes y zonas de trabajo, puntos de lavado e insumos para realizar el lavado e higiene de manos?	Si	No
¿Todos los trabajadores (tanto en trabajo remoto, centros de operación o en actividades externas) cumplen con el protocolo de lavado de manos?	Si	No
¿Se promueven e implementan el uso de herramientas tecnológicas que reduzcan contactos personales dentro de la empresa y evitar el intercambio físico de documentos de trabajo?	Si	No
¿El empleador hace entrega de los EPP y garantiza su disponibilidad y recambio?	Si	No
¿Los trabajadores utilizan adecuadamente los elementos de protección personal suministrados por el empleador?	Si	No
¿Se siente seguro con las medidas establecidas en la empresa para prevenir y controlar el contagio de la Covid-19?	Si	No