

# UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL

FACULTAD REGIONAL SANTA CRUZ

TECNICATURA UNIVERSITARIA EN ADMINISTRACIÓN

---

ALUMNO: SEBASTIÁN NICOLÁS MORAL

AÑO: 2023



## 1.

### **1.1 Tema:**

El cambio organizacional experimentado por los empleados del Sector de Mercaderías de Arterra S.A. con motivo de la pandemia Covid-19.

### **1.2 Resumen:**

El presente trabajo tiene como objeto analizar el cambio organizacional experimentado por los empleados del Sector de Mercaderías de Arterra S.A., una empresa que opera una extensa red de producción, procesamiento y comercialización de productos agrícolas destinados a la exportación. Cambio que fue necesario implementarse con la mayor rapidez por la propagación mundial de la pandemia covid-19, que ha tenido un impacto significativo en las organizaciones a nivel mundial.

El trabajo se enfoca a describir el cambio organizacional afrontado por los empleados de la administración del sector mercaderías de la ciudad de Bahía Blanca, que implica modificaciones en varios aspectos de la empresa, incluyendo la estructura, los procesos y las tecnologías, entre otros. Estas adaptaciones fueron necesarias para que la empresa pueda ajustarse a un nuevo entorno.

Se trata de un cambio organizacional emergente, que requirió la implementación de acciones y estrategias para adaptarse a las circunstancias cambiantes. Los empleados desempeñan un papel fundamental en este proceso al contribuir de manera activa en la implementación de las nuevas medidas.

## **Abstract:**

This paper aims to analyze the organizational change experienced by employees in the Goods Sector of Arterra S.A., a company that operates an extensive network for the production, processing, and marketing of agricultural products destined for export. The change became necessary due to the rapid spread of the global COVID-19 pandemic, which has had a significant impact on organizations worldwide.

The study focuses on describing the organizational change faced by employees in the Goods Sector of the administrative division in the city of Bahía Blanca. This change involves modifications in various aspects of the company, including its structure, processes, and technologies, among others. These adaptations were essential for the company to adjust to a new environment.

It represents an emergent organizational change that required the implementation of actions and strategies to adapt to changing circumstances. Employees play a crucial role in this process by actively contributing to the implementation of new measures.

## 2.

### **2.1 Definición del problema:**

¿Qué efectos tiene cambio organizacional en los empleados del Sector de Mercaderías de Arterra S.A. con motivo de la pandemia Covid-19?

### **2.2 Breve descripción:**

El problema que se aborda en este estudio consiste en describir los efectos del cambio organizacional experimentado por los empleados del Sector de Mercaderías de Arterra S.A. a raíz de la pandemia covid-19. Este cambio ha implicado diversas transformaciones, tales como la transición al trabajo remoto, la redefinición de roles y responsabilidades, la adaptación a un nuevo entorno físico de trabajo, y la incorporación de nuevas tecnologías y plataformas de comunicación.

El objetivo principal es determinar y medir el grado de estos cambios y cómo han afectado a los empleados en términos de adaptación, así como en la manera en que desempeñan sus labores y en su relación con sus colegas y líderes. Además, se busca evaluar el bienestar de los empleados del Sector de Mercaderías en este nuevo entorno laboral.

### 3.

#### **3.1 Objetivo General:**

Identificar los efectos del cambio organizacional en los empleados del Sector de Mercaderías de Arterra S.A. con motivo de la pandemia Covid-19.

#### **3.2 Objetivos específicos:**

- Analizar la adaptación de los empleados del Sector de Mercaderías de Arterra SA al cambio organizacional ocasionado por la pandemia Covid-19.
- Identificar los desafíos y dificultades experimentados por los empleados del Sector de Mercaderías durante el proceso del cambio.
- Analizar el impacto del cambio tecnológico en las habilidades y competencias requeridas por los empleados del Sector de Mercaderías.
- Analizar los cambios en el ambiente físico.
- Evaluar el grado de capacitación y preparación brindado los empleados del Sector de Mercaderías para utilizar las nuevas tecnologías.

#### **3.3 Hipótesis:**

Los efectos del cambio organizacional que experimentan los empleados del Sector de Mercaderías de Arterra S.A. con motivo de la pandemia Covid-19 son, el cambio de estructura, el cambio de las personas, el cambio en el ambiente físico y el cambio tecnológico.

Tema	Problema	Obj. Gral	Hipótesis	Variable/s	Def. Concept	Def Operac	Dimensiones	Indicadores
El cambio organizacional experimentado por los empleados del Sector de Mercaderías de Arterra S.A. con motivo de la pandemia Covid-19	¿Qué efectos tiene cambio organizacional en los empleados del Sector de Mercaderías de Arterra S.A. con motivo de la pandemia Covid-19?	Identificar los efectos del cambio organizacional en los empleados del Sector de Mercaderías de Arterra S.A. con motivo de la pandemia Covid-19	Los efectos del cambio organizacional que experimentan los empleados del Sector de Mercaderías de Arterra S.A. con motivo de la pandemia Covid-19 son, el cambio de estructura, el cambio de las personas, el cambio en el ambiente físico y el cambio tecnológico.	Cambio organizacional	El cambio organizacional se refiere a la modificación de los patrones de comportamiento, las actitudes y las estructuras organizativas en respuesta a las presiones internas o externas. (Kurt Lewin)	Encuesta a los empleados del Sector de Mercaderías de Arterra S.A.	<p>Cambio de estructura</p> <p>Cambio de las personas</p> <p>Cambio del ambiente físico</p> <p>Cambio tecnológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- División de tareas</li> <li>- Coordinación de tareas</li> <li>- Responsabilidades departamentales</li> <li>- Nivel de descentralización de los procesos</li> <li>- Nivel de comunicación organizacional</li> <li>- Percepción de los empleados del Sector de Mercaderías sobre la confianza y apoyo brindado por los líderes.</li> <li>- Liderazgo y rol de los gerentes.</li> <li>- Colaboración y trabajo en equipo.</li> <li>- Cambio de ubicación.</li> <li>- Cambio del espacio de trabajo.</li> <li>- Mobiliario ergonómico</li> <li>- Nivel de iluminación ambiental</li> <li>- Nivel de ruido ambiental</li> <li>- Nuevas herramientas tecnológicas.</li> <li>- Habilidades y competencias digitales para afrontar el cambio.</li> <li>- Capacitación para adaptarse a nuevas plataformas</li> <li>- Nivel de adaptabilidad al trabajo remoto.</li> </ul>

Plan de obtención de datos	
Población	La población se compone de los empleados del Sector de Mercaderías del sector mercaderías de la empresa Arterra S.A. El total de empleados del Sector de Mercaderías del sector mercaderías es de 19 personas.
Fuentes	Las fuentes son el personal de Arterra S.A. (Población)
Localización de las fuentes	La localización de las fuentes se encuentra en las oficinas de Arterra S.A., localidad de Bahía Blanca, Provincia de Buenos Aires (Rep. Argentina)
Instrumento de recolección de datos	Considero que el instrumento que mejor se adapta para la recolección de datos del problema e hipótesis planteada, es un cuestionario autoadministrado de preguntas cerradas (asincrónico)
Características	

## 5.

### 5.1 Marco Teórico

El presente informe aborda el tema del cambio organizacional y como la pandemia global de Covid-19 ha tenido un impacto imprevisible en las organizaciones a nivel mundial. Este estudio se centra en los efectos y la adaptación al cambio en la empresa Arterra S.A.

El cambio ha existido siempre como una necesidad personal, social y grupal. Por lo tanto, las organizaciones como sistemas abiertos y complejos deben adaptarse continuamente a este, demostrando una elevada capacidad de respuesta. En un entorno de constante cambio, la preparación para adaptarse de una organización es crucial. Chiavenato (2009) afirma que "el proceso de cambio consta de varias etapas: reconocer el problema, diagnosticar debidamente su causa, aplicar determinada estrategia y evaluar el cambio" (p. 450). La gestión empresarial eficiente facilita la implementación de procesos de cambio exitosos para las partes involucradas en un período relativamente corto.

Una organización opera en un sistema abierto en constante interacción con su entorno, lo que obliga a responder a situaciones externas que pueden modificar significativamente su estructura y naturaleza. Las respuestas implican cambios que pueden afectar el ambiente físico de trabajo, la estructura, la tecnología y las habilidades de los empleados

De acuerdo con Levy (1986) el cambio se refiere a las variaciones en la estructura organizativa que experimentan las empresas, las cuales se manifiestan en un comportamiento organizativo renovado. En este contexto, el cambio organizacional se define como la adaptación de las organizaciones a las transformaciones que experimentan en su entorno, tanto interno como externo, y que pueden generar modificaciones en su estructura, tecnología y en las personas involucradas. Estos cambios impactan a los equipos de trabajo y a la organización en su conjunto, influyendo en la cultura individual, grupal y organizacional.

El cambio organizacional se manifiesta a través de alteraciones tanto en la estructura como en el comportamiento de una organización. Este proceso comienza cuando surgen fuerzas que generan la necesidad de realizar transformaciones en una o varias unidades de la organización, ya sea por factores internos o externos. Los cambios pueden abarcar modificaciones en la conducta de los empleados, la estructura y la tecnología de la

organización, permitiendo que se adapte a nuevas condiciones ambientales (Álvarez et al., 2017).

Para que los cambios sean exitosos, Ospina (2013) afirma que es esencial la participación activa de todos los miembros de la organización y una gestión eficiente. La actitud de los directivos es crucial para mantener el equilibrio en los grupos y facilitar la adaptación de los empleados. La comunicación abierta y efectiva en todos los niveles de la organización desempeña un papel fundamental en este proceso.

Ciertos valores son fundamentales para el cambio organizacional, como la delegación de autoridad, la receptividad para permitir que otras personas implementen sus ideas, y la disposición para ceder y confiar en los subordinados en la toma de decisiones, en un intento de aumentar la eficiencia interpersonal y laboral. Los cambios organizacionales deben centrarse en el individuo y en los valores que lo impulsen hacia la nueva cultura. Se requieren individuos que puedan aprender rápidamente, trabajar de manera colaborativa y líderes que confíen en sus subordinados para tomar decisiones (Sánchez, 2007).

El cambio organizacional basado en las personas se fundamenta en valores como el potencial humano, la flexibilidad, la proactividad, la cooperación, la colaboración y la confianza. La implementación exitosa de los cambios requiere la participación activa de todos los involucrados, desde la dirección hasta los niveles intermedios y operativos de la organización. Esto incluye la preparación de las personas para la adopción de nuevos conocimientos, ya que las fuerzas externas pueden requerir una rápida adaptación de la estructura organizacional.

Robbins (1998), explica que los cambios organizacionales pueden manifestarse en diversas categorías, tal como se indica en la tabla 1. Estas incluyen cambios en la estructura que implican modificar variables estructurales como la especialización en el trabajo, la departamentalización y la cadena de mando; cambios en la tecnología que se refieren a la introducción de nuevas herramientas, métodos o automatización; cambios en el ambiente físico<sup>1</sup> que pueden influir en el desempeño y la satisfacción de los empleados, abarcando aspectos como la distribución de los espacios de trabajo y las condiciones físicas; cambio en las personas sobre la disposición de estas para aprender y adaptarse a nuevas formas de trabajo y conocimientos.

Tabla 1. Dimensiones de cambio y variables

Dimensión	Variables en las que pueden presentarse cambios
Estructura	Especialización en el trabajo Departamentalización Cadena de mando
Tecnología	Herramientas Métodos Automatización
Ambiente físico	Condiciones físicas Distribución de los espacios de trabajo
Personas	Disposición para aprender Disposición para adaptarse

Fuente: adaptado de Robbins (1998).

El desarrollo organizacional enfatiza el cambio cultural como base para el cambio en la organización, buscando transformar la mentalidad de las personas para revitalizar la organización, Chiavenato (2009) afirma que “el desarrollo organizacional engloba un conjunto de acciones de cambio planeado con base en valores humanísticos y democráticos, que pretende mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de las personas” (p. 435). Esto incluye la construcción y el empoderamiento de equipos en la toma de decisiones, creando una administración participativa donde se otorga poder y autoridad a las personas, lo que las hace sentir responsables del cambio.

En conclusión, y alineado a lo que indica Rueda (2018), el cambio organizacional es un fenómeno complejo que implica adaptación constante a las transformaciones en el entorno interno y externo de una organización. La participación de los miembros de la organización, la gestión eficiente, la comunicación abierta y efectiva, así como la adaptabilidad a nuevas tecnologías y valores son esenciales para el éxito en este proceso.

---

<sup>1</sup> La Organización Mundial de la Salud, define como ambiente físico del trabajo “La parte de los recursos del espacio de trabajo que puede detectarse mediante monitoreos humanos o electrónicos e incluyen la estructura, aire, maquinaria, equipo, productos, químicos, materiales y procesos que se realizan o están presentes en el espacio de trabajo, y que pueden afectar la seguridad física o mental, la salud y el bienestar de los trabajadores” (OMS, 2010, p.95).

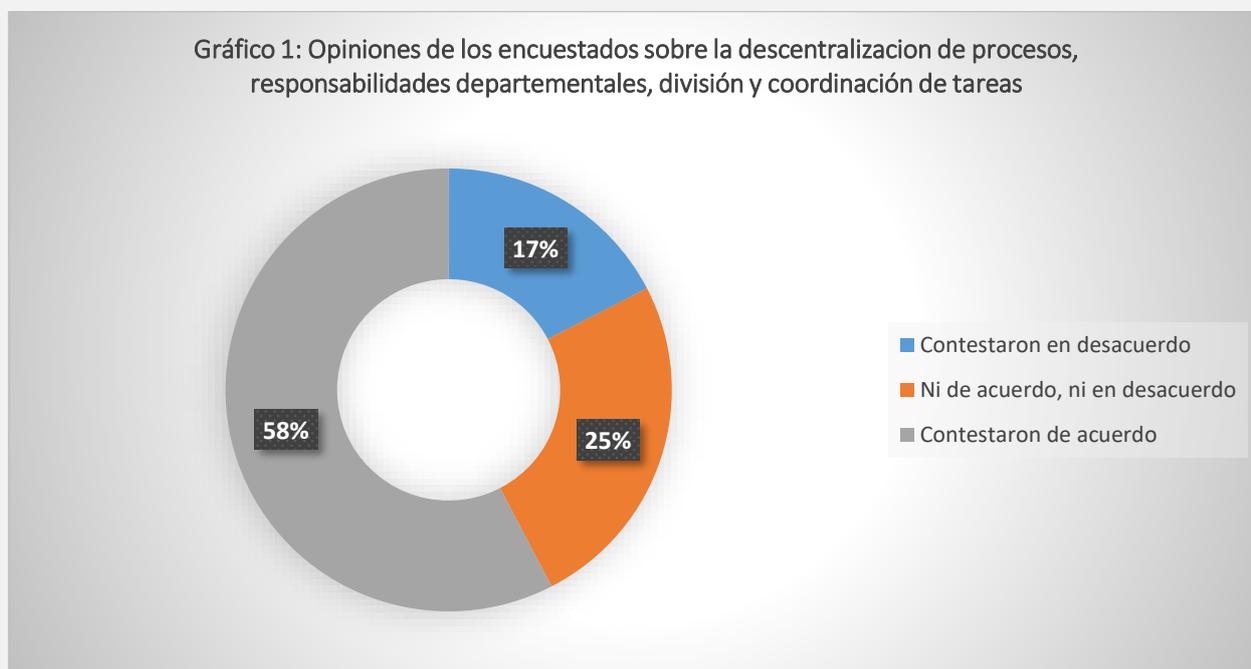
## 6.

### **6.1 y 6.2 Desarrollo metodológico e Instrumento de recolección**

El desarrollo de la investigación es de tipo descriptivo y se verá facilitado mediante el acceso a la información, el cual se obtendrá mediante la colaboración de los empleados del Sector de Mercaderías de Arterra S.A. Para ello, se les brindará una explicación clara sobre el propósito del estudio, solicitando su colaboración para recopilar datos relevantes. Para llevar a cabo esta recolección de datos, se empleará un cuestionario autoadministrado (apéndices I y II) que consta de preguntas cerradas. Este instrumento me permitirá obtener respuestas específicas que serán fundamentales abordar las interrogantes planteadas en el estudio.

### **6.3 Resultados de la aplicación de los instrumentos y explicación**

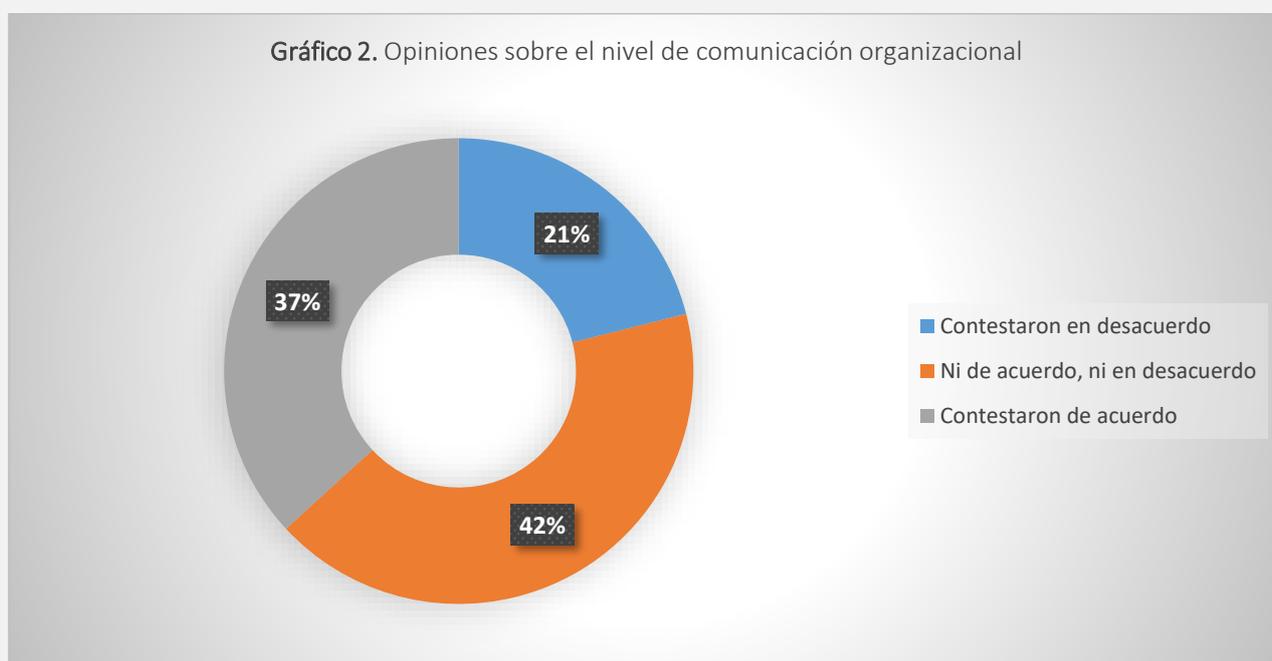
El análisis sobre las respuestas de la encuesta acerca de los cambios estructurales realizados desde el inicio el inicio de la pandemia Covid-19 hasta el día de hoy, indica que la empresa ha experimentado cambios sustanciales en su estructura y funcionamiento. La presencia de una nueva coordinación y división de tareas, y una descentralización de procesos señalan un cambio organizacional integral (gráfico 1).



Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, en lo que respecta al nivel de comunicación organizacional, se han manifestado opiniones diversas como puede observarse en el gráfico 2. En este sentido,

es importante que la empresa trabaje en mejorar la claridad y efectividad de la comunicación, especialmente durante estos períodos de cambio, ya que una comunicación inadecuada puede generar confusión y ansiedad entre los empleados del Sector de Mercaderías, disminuyendo la productividad o alejándola de los objetivos organizacionales.

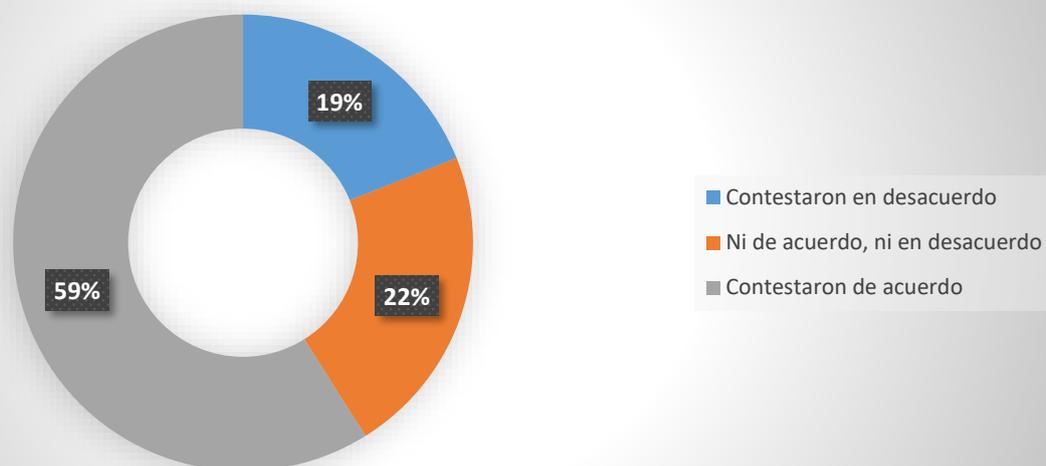


Fuente: elaboración propia.

Los efectos sobre el cambio en las personas señalan una actitud positiva por parte de los empleados del Sector de Mercaderías de la organización hacia el cambio organizacional.

Los resultados de la encuesta evidencian en el gráfico 3 una percepción general de que los cambios realizados fueron necesarios y acertados dentro de este contexto. Además, se observa que esta situación propició que los miembros del sector pudieran trabajar de manera más autónoma, asumiendo en muchas ocasiones nuevos desafíos, y ser protagonistas del cambio en forma activa, dinámica y activa.

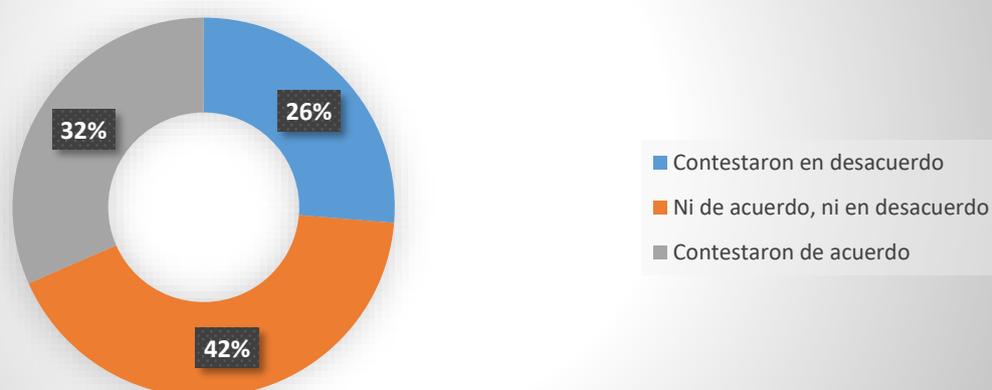
Gráfico 3. Percepción de los empleados en relación a los cambios realizados



Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, en cuanto a las respuestas sobre si los líderes involucran o consultan a sus subordinados en la toma de decisiones, no se obtiene un consenso uniforme. Dada la importancia de la comunicación en todo proceso de cambio, de mantenerse esta tendencia, podría tener un impacto negativo en el futuro (gráfico 4).

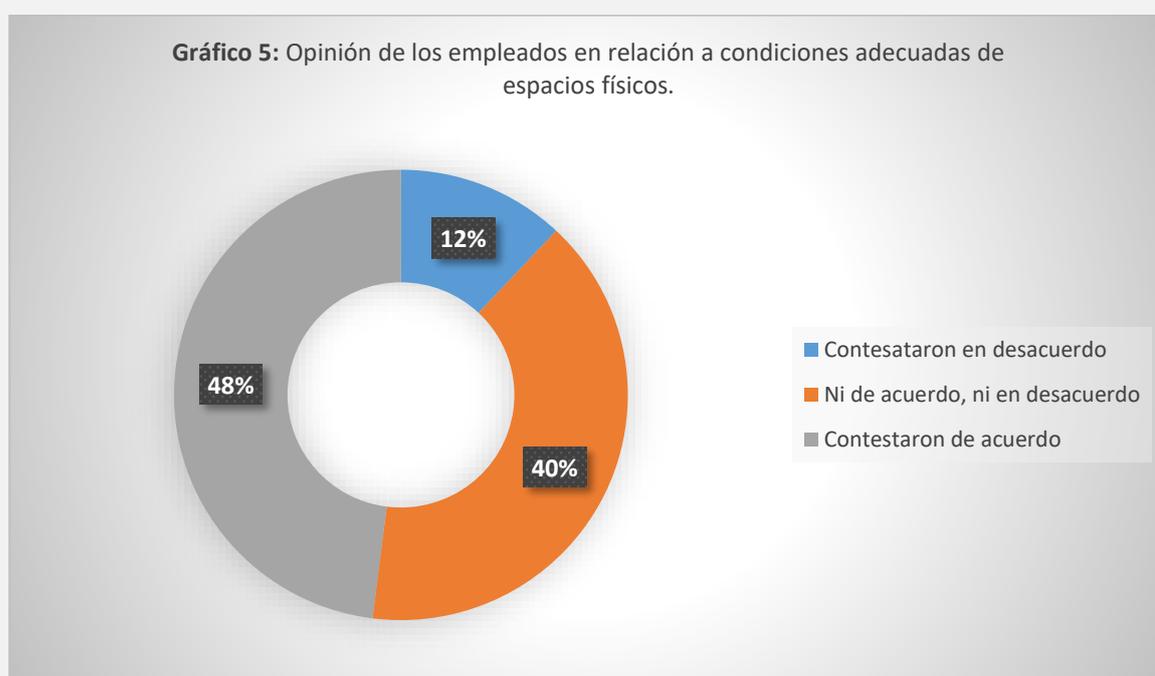
Gráfico 4. Consideración de los empleados sobre su grado de participación en la toma de decisiones



Fuente: elaboración propia.

Los efectos que tuvieron el cambio en el ambiente físico revelan una perspectiva diversa en lo que respecta a cómo se percibe la importancia del ambiente de trabajo. Por un lado, los encuestados valoran la importancia de las condiciones físicas y consideran que los espacios físicos son adecuados. Por otro lado, se observa que los encuestados del Sector de Mercaderías no consideran relevante la influencia del ambiente físico en el desempeño laboral.

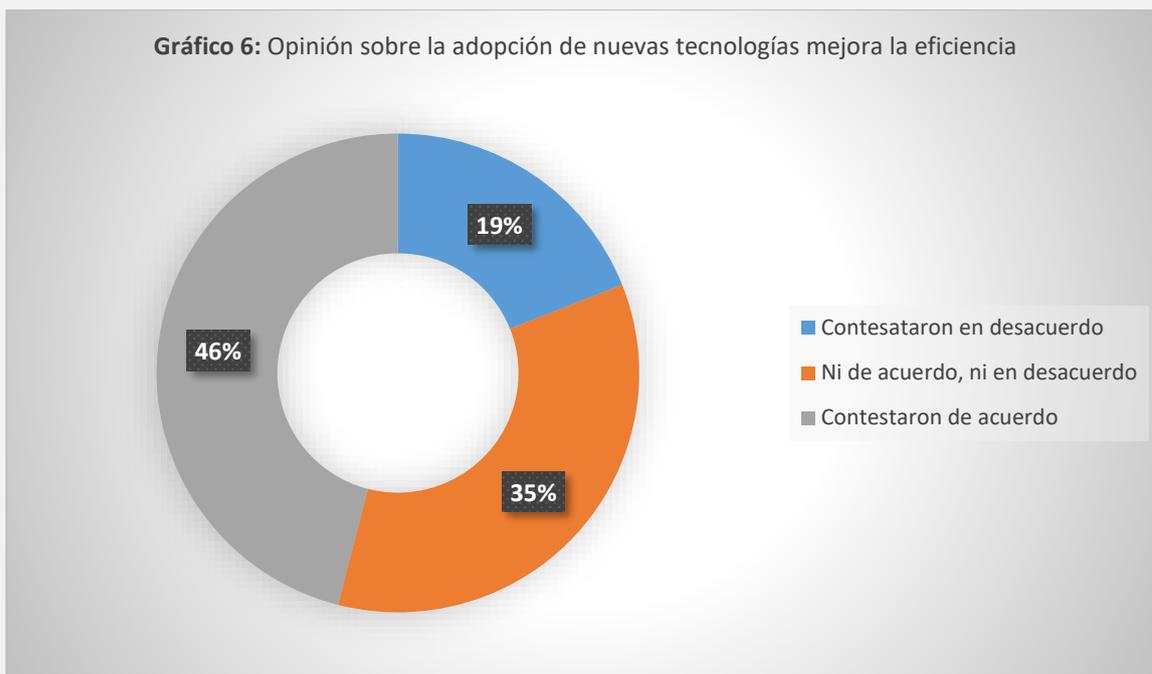
El hecho de que los colaboradores no consideren el ambiente físico como un factor relevante en el desempeño, podría deberse a una falta de conciencia o de información sobre cómo el entorno puede afectar positiva o negativamente el rendimiento, siendo crucial fortalecer estos aspectos. (gráfico 5)



Fuente: elaboración propia.

El análisis de los resultados sobre el cambio en la tecnología resalta la relación existente de la implementación de las nuevas herramientas tecnológicas con la capacitación recibida por los empleados. La adopción nuevas tecnologías mejora la eficiencia operativa y proporciona a los miembros del sector las herramientas necesarias para adaptarse a nuevas formas de trabajo. Siendo sumamente importante la preparación de los colaboradores para la aceptación y el éxito en el uso de las nuevas tecnologías (Gráfico 6).

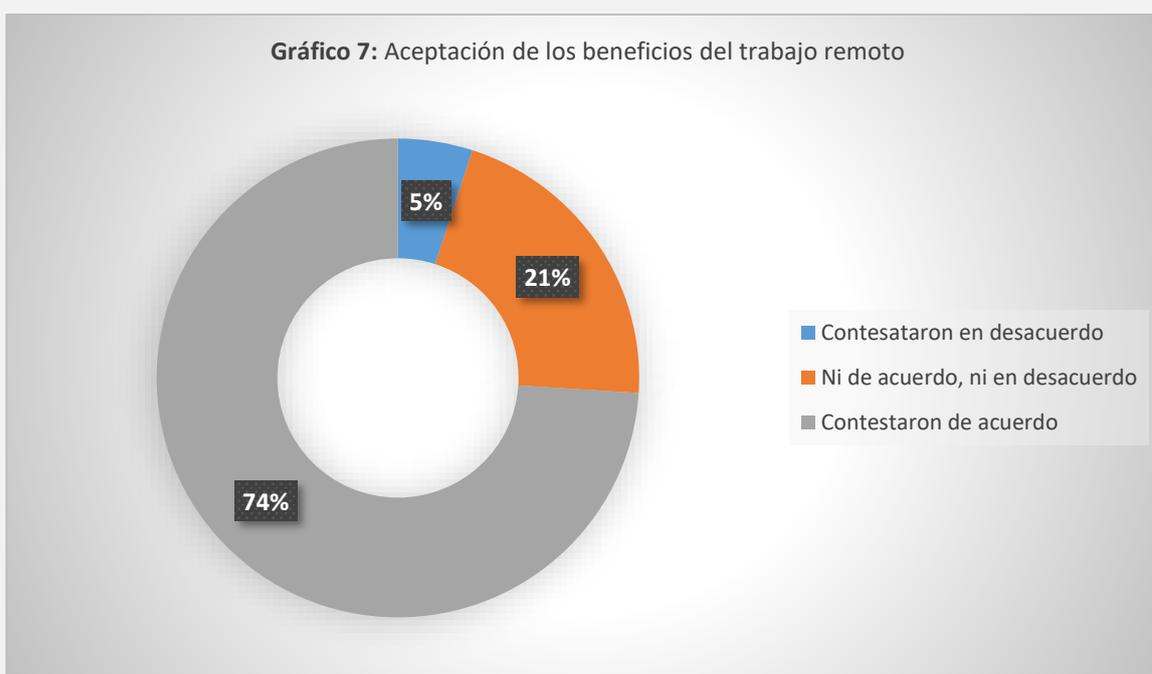
**Gráfico 6:** Opinión sobre la adopción de nuevas tecnologías mejora la eficiencia



Fuente: elaboración propia.

También se destaca la satisfacción en la relación flexibilidad y equilibrio vida laboral-personal producto de la posibilidad de trabajar varios días de la semana en forma remota, esto indica que las adaptaciones organizativas que comenzaron con la pandemia Covid-19 se mantuvieron, contribuyendo positivamente al bienestar de los encuestados del Sector de Mercaderías (Gráfico 7).

**Gráfico 7:** Aceptación de los beneficios del trabajo remoto



Fuente: elaboración propia.

## 7.

### **7.1 Conclusiones:**

Los efectos del cambio organizacional que fueron abordados han conducido a una adaptación significativa en la operatoria de la empresa desde el inicio de la pandemia Covid-19. Aunque la valoración de estos cambios puede variar entre los encuestados, se destaca una percepción en general positiva por parte de los empleados del Sector de Mercaderías y la manera en la que se relacionan con los cambios sugiere que la implementación y transición están ocurriendo de una manera exitosa en términos de aceptación y participación.

El análisis sobre los cambios de estructura y de las personas es positiva, aunque hay que destacar la necesidad de mejorar la comunicación interna, elemento clave en los procesos de cambio exitosos.

Los hallazgos sobre el cambio en el ambiente físico hay presente una divergencia en la percepción de la importancia en el desempeño laboral.

Por último, los análisis sobre los cambios en la tecnología muestran una conexión directa entre la implementación de estas herramientas y la capacidad recibida, fundamental para mejorar la eficiencia.

La hipótesis se confirma a partir de los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores del Sector de Mercaderías de Arterra S.A. donde se observan los efectos del cambio organizacional que ha generado transformaciones sustanciales en diversos aspectos de la organización derivados de la pandemia Covid-19.

## **Bibliografía**

- Álvarez, A., Córdova, T., & Lascano, M. (2017). Estructura, cultura y cambio organizacional cultura – cambio –forma – fuerza. *Revista Científica Hermes*, 18, 304-324. <https://doi.org/10.21710/RCH.V18I0.343>.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. Mc Graw-Hill.
- Fuentes Diaz, A. E. (2012), *La Cultura Organizacional: Factor clave del éxito en las empresas del siglo XXI*, Cartagena de Indias D.T., Cuba: Universidad de Cartagena, Facultad de Ciencias Económicas.
- Maldonado, J. A. (2019). *El cambio organizacional*. Honduras: Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH), Trabajo de investigación.
- Noussan Lettry R. L., Echegaray, R. (s/f). *Cambio organizacional desde la innovación y complejidad*. Trabajo de investigación.
- Ospina, D. (2013). Algunos aportes de la gestión humana al desarrollo de la estrategia y competitividad de la organización. *Pensamiento Americano*, 4. <https://doi.org/10.21803/PENAMER.4.7.73>.
- Perez-Vallejo L. M., Vilariño-Corella, C.M. y Ronda-Pupo, G. A. (2016). *El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia*, Holguín, Cuba: Universidad de Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial.
- Robbins, S. P. (1998). *Comportamiento Organizacional*. Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Rueda, I., Acosta, B., Cueva, F., y Idrobo, P. (2018). El cambio organizacional y su gestión estratégica. *Revista espacios*, 39(44).
- Sánchez, C. (2007). *El individuo: singularidad cultural y desarrollo social. Una mirada desde la arqueología*. Maguaré, 7. <https://doi.org/10.15446/MAG.V0N21.10401>.
- Universidad Nacional de la Plata, Facultad de Periodismo y Comunicación Social (s/f). *Cultura Organizacional*. Trabajo de investigación.

## Apéndice I - Encuesta

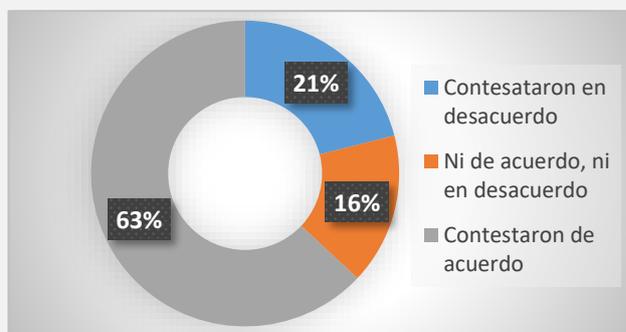
1. ¿La división de tareas implementada en su sector fue equitativa entre sus pares?  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Ni en desacuerdo, ni de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
2. ¿Los líderes desempeñan un papel fundamental en la coordinación de las tareas del sector?  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Ni en desacuerdo, ni de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
3. ¿Existe rendición de cuentas orientada por responsabilidades y funciones?  <input type="checkbox"/> No hay rendición de cuentas <input type="checkbox"/> La rendición de cuentas es escasa <input type="checkbox"/> La rendición de cuentas está bien establecida <input type="checkbox"/> La rendición de cuentas está perfectamente establecida
4. ¿Los coordinadores fomentan a sus subordinados a tomar decisiones y emprender acciones sin solicitar autorización previa?  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Ni en desacuerdo, ni de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
5. ¿La descentralización de procesos motivó a los empleados a asumir nuevas responsabilidades y desafíos?  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Ni en desacuerdo, ni de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
6. ¿La comunicación de los coordinadores es clara y efectiva?  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Ni en desacuerdo, ni de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
7. ¿La comunicación y vínculo con mis compañeros es efectiva, fluida y agradable?  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Ni en desacuerdo, ni de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
8. ¿Los líderes involucran y consultan a sus subordinados en la toma de decisiones?  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Ni en desacuerdo, ni de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
9. ¿Los líderes alientan a los empleados y son receptivos a sus inquietudes?  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Ni en desacuerdo, ni de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
10. ¿Los líderes estimulan y motivan a los empleados a asumir nuevos desafíos?  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Ni en desacuerdo, ni de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo
11. ¿Los líderes hacen hincapié en la importancia del trabajo en equipo y lo fomentan?  <input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo <input type="checkbox"/> En desacuerdo <input type="checkbox"/> Ni en desacuerdo, ni de acuerdo <input type="checkbox"/> De acuerdo <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo

<p>12. ¿Se trabaja en conjunto y debaten ideas para alcanzar los objetivos del sector?</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo   <input type="checkbox"/> En desacuerdo   <input type="checkbox"/> Ni en desacuerdo, ni de acuerdo   <input type="checkbox"/> De acuerdo   <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo</p>
<p>13. ¿Me siento cómodo trabajando en equipo con mis compañeros?</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo   <input type="checkbox"/> En desacuerdo   <input type="checkbox"/> Ni en desacuerdo, ni de acuerdo   <input type="checkbox"/> De acuerdo   <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo</p>
<p>14. ¿Califica las condiciones físicas de tu lugar de trabajo en términos de comodidad y ergonómica?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy malas   <input type="checkbox"/> Malas   <input type="checkbox"/> Aceptables   <input type="checkbox"/> Buenas   <input type="checkbox"/> Muy buenas</p>
<p>15. ¿La distribución actual de los espacios de trabajo en Arterra es adecuada para tu desempeño laboral?</p> <p><input type="checkbox"/> Muy Inadecuada   <input type="checkbox"/> Inadecuada   <input type="checkbox"/> Neutral   <input type="checkbox"/> Adecuada   <input type="checkbox"/> Excelente</p>
<p>16. ¿Recibes información o capacitación sobre seguridad física y bienestar en tu entorno de trabajo?</p> <p><input type="checkbox"/> No recibo información/capacitación   <input type="checkbox"/> información/capacitación insuficiente   <input type="checkbox"/> Recibo información/capacitación en forma regular</p>
<p>17. ¿Es importante la influencia del ambiente físico en tu desempeño laboral y en tu salud?</p> <p><input type="checkbox"/> Totalmente en desacuerdo   <input type="checkbox"/> En desacuerdo   <input type="checkbox"/> Ni en desacuerdo, ni de acuerdo   <input type="checkbox"/> De acuerdo   <input type="checkbox"/> Totalmente de acuerdo</p>
<p>18. ¿La empresa ha implementado nuevas tecnologías y/o herramientas?</p> <p><input type="checkbox"/> No se implementaron nuevas tecnologías ni herramientas   <input type="checkbox"/> Se implementaron algunas tecnologías/herramientas   <input type="checkbox"/> Se implementaron las herramientas y tecnología necesaria</p>
<p>19. ¿Has recibido capacitación para adaptarte a las herramientas tecnológicas implementadas?</p> <p><input type="checkbox"/> No recibí capacitación   <input type="checkbox"/> Recibí poca capacitación   <input type="checkbox"/> Recibí adecuada capacitación</p>
<p>20. ¿Se realizaron capacitaciones para el desarrollo de habilidades de los empleados?</p> <p><input type="checkbox"/> No se realizaron capacitaciones   <input type="checkbox"/> Se realizaron capacitaciones insuficientes   <input type="checkbox"/> Se realizaron capacitaciones en forma regular</p>
<p>21. ¿Es satisfactoria la relación en cuanto a flexibilidad y equilibrio vida laboral-personal trabajando en forma remota?</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Totalmente insatisfactoria   <input type="checkbox"/> insatisfactoria   <input type="checkbox"/> Ni insatisfactoria, ni satisfactoria   <input type="checkbox"/> Satisfactoria   <input type="checkbox"/> Totalmente satisfactoria</p>

## Apéndice II – Tabulaciones y gráficos

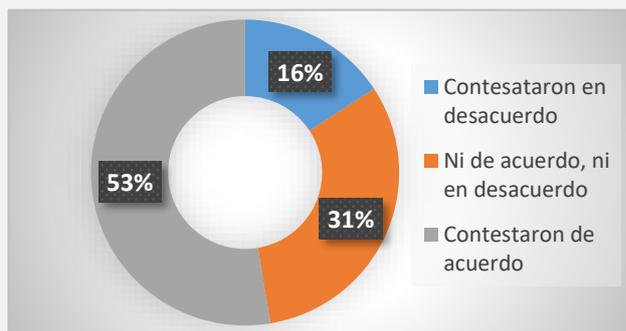
### **Pregunta 1:** ¿La división de tareas implementada en su sector fue equitativa entre sus pares?

Se puede ver que los empleados perciben que los coordinadores promueven la autonomía y toma de decisiones sin requerir autorización previa. Esto es muy importante en el ámbito del cambio organizacional ya que autores como Stephen Robbins menciona la delegación de responsabilidades como un elemento fundamental. En cuanto a aquellos empleados que no lo ven de esta forma sin dudas hace falta tratar de ver los motivos para mejorar.



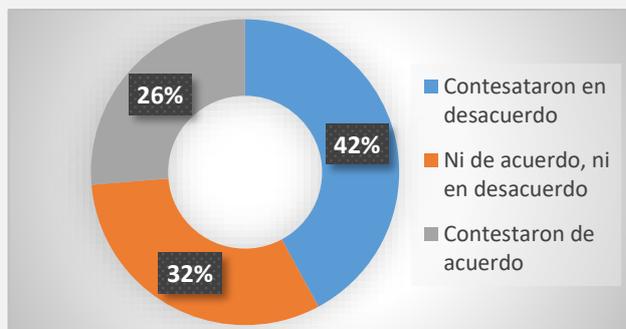
### **Pregunta 2:** ¿Los líderes desempeñan un papel fundamental en la coordinación de las tareas del sector?

Los empleados en su mayoría perciben que los líderes desempeñan un papel importante en la coordinación de tareas del sector. No obstante, tienen la tarea de fortalecer su liderazgo, lo cual es fundamental para la eficiencia en la ejecución de las actividades, esto podemos determinarlo, teniendo en cuenta los empleados que contestaron no estar de acuerdo e incluso de manera neutral, ya que no perciben a los líderes ejecutando en forma efectiva su rol.



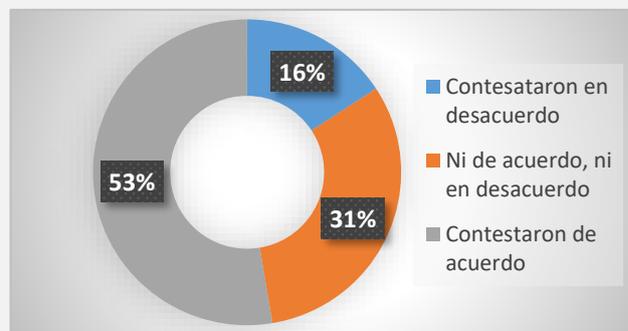
### **Pregunta 3:** ¿Existe rendición de cuentas orientada por responsabilidades y funciones?

Los resultados a esta pregunta están indicando que en su mayoría los empleados no perciben que hay una rendición de cuentas orientadas a responsabilidades y funciones en la organización. Es cierto que si bien todos los empleados son parte de un mismo sector de la empresa, tienen tareas distintas. Este indicador debería revisarse para porque en el futuro podría afectar la estructura.



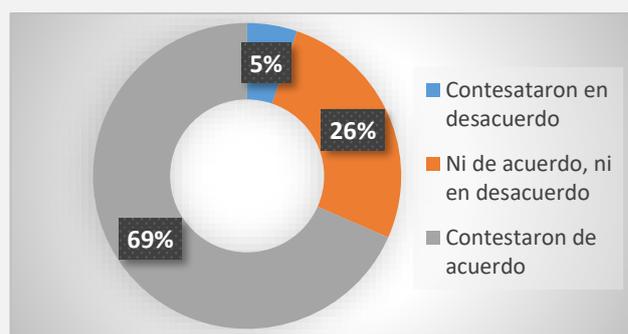
**Pregunta 4:** ¿Los coordinadores fomentan a sus subordinados a tomar decisiones y emprender acciones sin solicitar autorización previa?

Se puede ver que los empleados perciben que los coordinadores promueven la autonomía y toma de decisiones sin requerir autorización previa. Esto es muy importante en el ámbito del cambio organizacional ya que autores como Stephen Robbins menciona la delegación de responsabilidades como un elemento fundamental. En cuanto a aquellos empleados que no lo ven de esta forma sin dudas hace falta tratar de ver los motivos para mejorar.



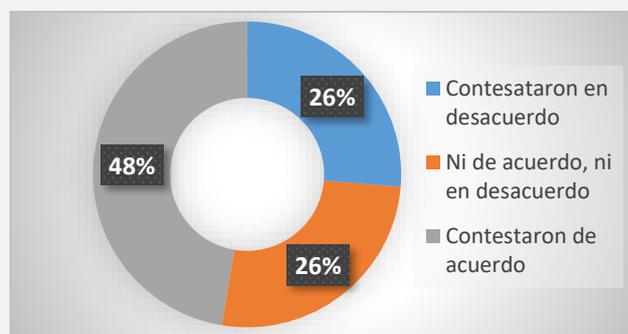
**Pregunta 5:** ¿La descentralización de procesos motivó a los empleados a asumir nuevas responsabilidades y desafíos?

Los resultados a esta pregunta muestran que la mayoría que los empleados consideran que la descentralización, producto del cambio, conllevó a tener que asumir nuevas o mayores responsabilidades en este proceso. Este indicador es muy importante para la estructura de la organización, la delegación de autoridad y la toma de decisiones



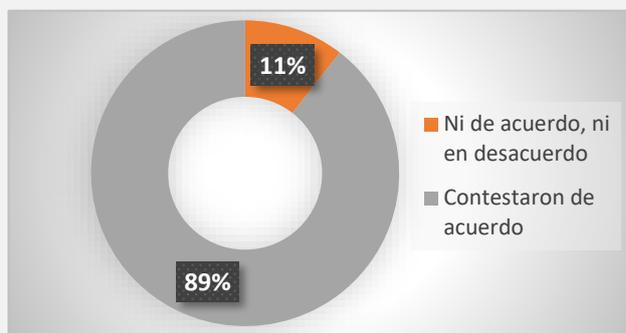
**Pregunta 6:** ¿La comunicación de los líderes es clara y efectiva?

Se evidencia en el grafico que gran parte de los empleados respondieron positivamente esta pregunta evidenciando una base sólida en la comunicación interna de la empresa, fomentando de esta forma la colaboración y trabajo en equipo eficiente.



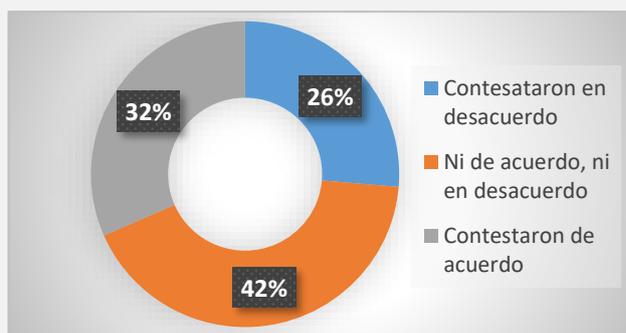
**Pregunta 7:** ¿La comunicación y vínculo con mis compañeros es efectiva, fluida y agradable?

Los resultados que muestran el gráfico son sumamente positivos, se puede intuir que el vínculo entre los compañeros es muy bueno y como mencionan autores como Chiavenato y Robbins, una comunicación efectiva, fluida y agradable promueve la colaboración, la cohesión, y la eficiencia en el lugar del trabajo, elementos claves en la gestión del cambio y la mejora del desempeño organizacional.



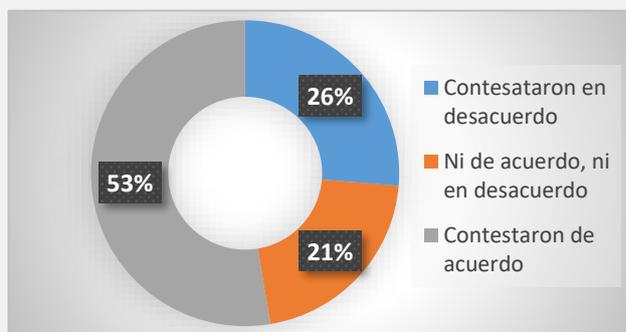
**Pregunta 8:** ¿Los líderes involucran y consultan a sus subordinados en la toma de decisiones?

Si bien es una pregunta directa, la mayoría de los consultados contestó de forma neutral. El resultado muestra que los líderes deberían trabajar más en consultar y lograr que sus subordinados expresen sus opiniones, participándolos en la toma de decisiones. Sin dudas es algo a mejorar dada la importancia que debe darle a empresa la integración de los empleados para participar y dar opiniones sobre los procesos, y lograr de esta manera un compromiso mayor del empleado.



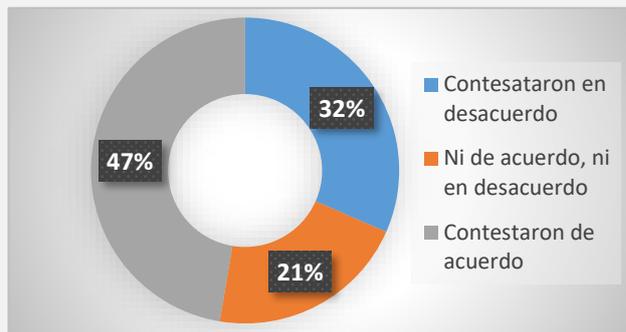
**Pregunta 9:** ¿Los líderes alientan a los empleados y son receptivos a sus inquietudes?

El grafico nos muestra que los lideres son receptivos a las inquietudes de sus subordinados, esto es muy importante para que el empleado se sienta valorado, motivado, además de ser una señal positiva para una cultura organizativa saludable, elemento fundamental para el éxito en la implementación de cambios.



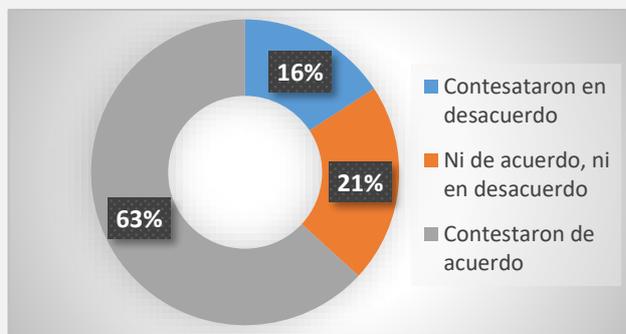
**Pregunta 10:** ¿Los líderes estimulan y motivan a los empleados a asumir nuevos desafíos?

El gráfico muestra que la mayoría de los empleados consideran que los líderes estimulan y motivan a asumir nuevos desafíos, este es un indicador positivo ya que significa que es un liderazgo donde se reconoce el esfuerzo y se valora el trabajo de los empleados, haciendo que estos se sientan motivados para afrontar los cambios.



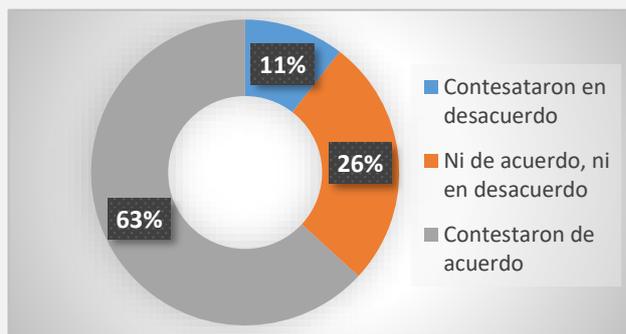
**Pregunta 11:** ¿Los líderes hacen hincapié en la importancia del trabajo en equipo y lo fomentan?

El trabajo en equipo sin dudas promueve la colaboración y la capacidad de enfrentar los distintos desafíos de la mejor forma, por ello es sumamente positivo que la mayoría de los empleados encuestados perciban que se trabaja de este modo.



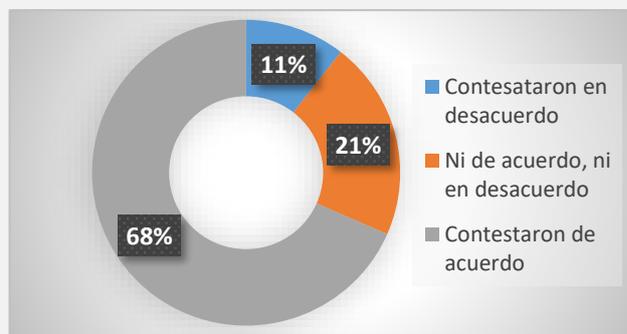
**Pregunta 12:** ¿Se trabaja en conjunto y debaten ideas para alcanzar los objetivos del sector?

Los encuestados consideran que se trabaja en conjunto para alcanzar los objetivos, esta tendencia está en concordancia con la pregunta anterior sobre la importancia del trabajo en equipo en la gestión del cambio organizacional para contribuir al éxito de la empresa.



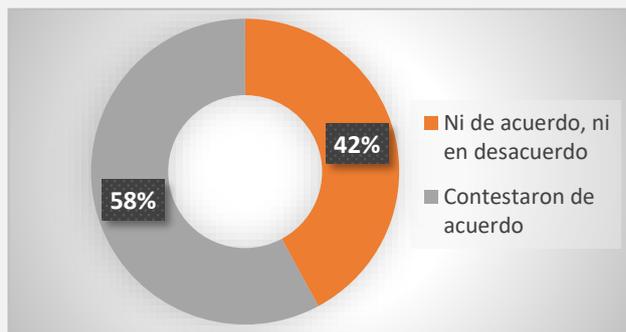
**Pregunta 13:** ¿Me siento cómodo trabajando en equipo con mis compañeros?

La pregunta hace referencia a la percepción de los empleados, y podemos destacar que la mayoría de las respuestas positivas hacen referencia a la satisfacción laboral, es decir, los encuestados se sienten a gusto trabajando en un ambiente colaborativo.



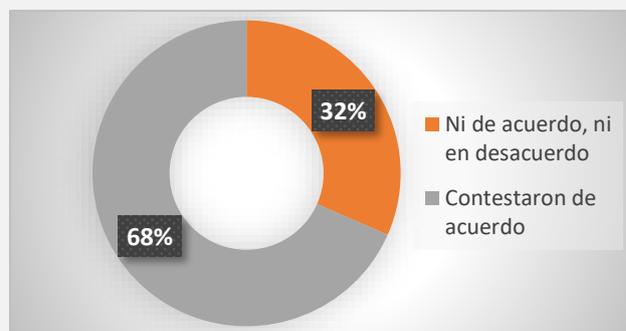
**Pregunta 14:** ¿Califica las condiciones físicas de tu lugar de trabajo en términos de comodidad y ergonómica?

Existe una relación directa entre las condiciones físicas del trabajo y el modo en que los empleados desempeñan sus labores. También se comprobó que las organizaciones que le brindan condiciones físicas cómodas tienen un impacto positivo al reducir el estrés. En el gráfico se puede apreciar que la mayoría de los empleados coinciden que la empresa le otorga mucha importancia a este indicador.



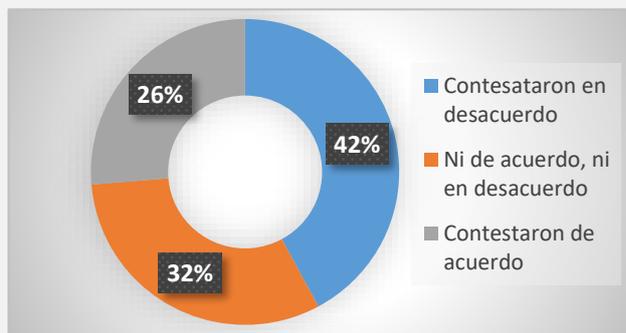
**Pregunta 15:** ¿La distribución actual de los espacios de trabajo en Arterra es adecuada para tu desempeño laboral?

El espacio de trabajo puede afectar el desempeño laboral de los empleados, es por eso que la empresa debe tener en cuenta este hecho para propiciar un lugar adecuado para que las personas realicen sus tareas. En el gráfico se puede apreciar que los encuestados coinciden que se respeta y hay una distribución positiva para la realización del trabajo diario.



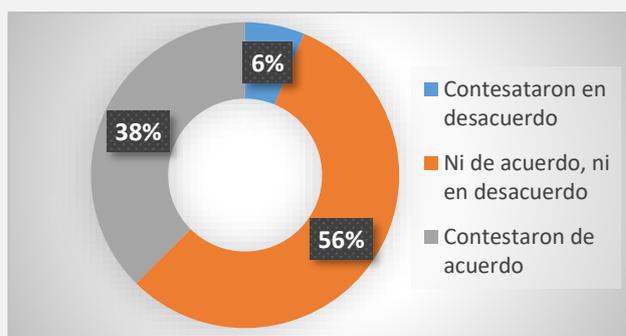
**Pregunta 16:** ¿Recibes información o capacitación sobre seguridad física y bienestar en tu entorno de trabajo?

Idalberto Chiavenato menciona que la seguridad física y el bienestar son un derecho de los empleados y las empresas tienen que un entorno de trabajo seguro a sus empleados. El hecho que las respuestas son muy variadas me indica que la capacitación o la información brindada por la empresa no es suficiente. Para mejorar los resultados, la empresa debería informar y comunicar en forma efectiva como acceder a las capacitaciones, o brindarlas en forma integral para todo el personal.



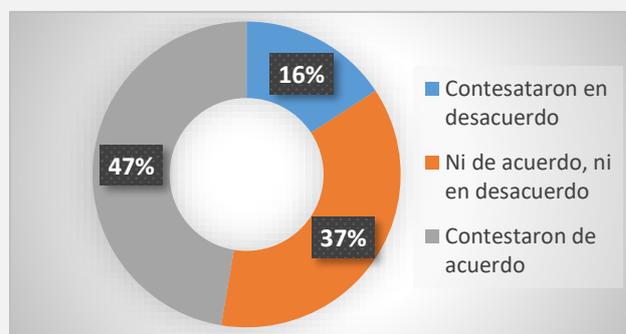
**Pregunta 17:** ¿Es importante la influencia del ambiente físico en tu desempeño laboral y en tu salud?

Si bien la mayoría de los empleados no considera que el ambiente físico influye en el desempeño laboral, está comprobado que la distribución de los espacios y otros factores relacionados si lo hacen, así como también promueve la satisfacción y bienestar de los trabajadores.



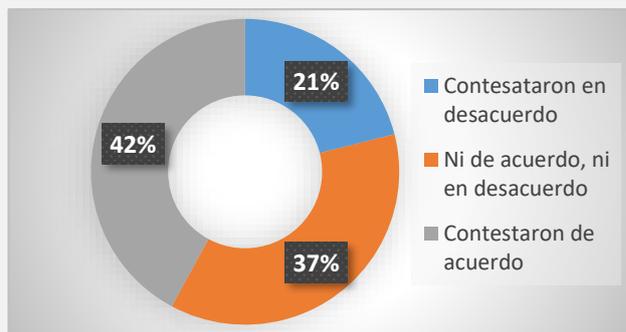
**Pregunta 18:** ¿La empresa ha implementado nuevas tecnológicas y/o herramientas?

El gráfico muestra que la mayoría de los encuestados comenzaron a utilizar a partir de la pandemia nuevas herramientas tecnológicas para vincularse internamente, así como también con clientes externos. Las organizaciones deben adaptarse a las innovaciones tecnológicas para seguir siendo competitivas.



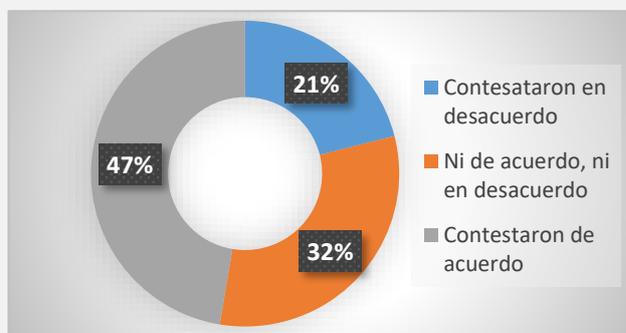
**Pregunta 19:** ¿Has recibido capacitación para adaptarte a las herramientas tecnológicas implementadas?

Las herramientas tecnológicas son instrumentos de trabajo y de ahí la necesidad capacitar al personal para que pueda seguir el ritmo del desarrollo tecnológico. Según estos resultados, la empresa debería brindar capacitaciones para todos aquellos que la necesiten y estimular a todos los empleados para que continúen actualizándose en esta área.



**Pregunta 20:** ¿Se realizaron capacitaciones para el desarrollo de habilidades de los empleados?

Los resultados de esta pregunta están en concordancia con la pregunta anterior. La capacitación y el desarrollo de habilidades son muy importantes en la gestión del cambio y en el desempeño de los empleados. La empresa debería evaluar y mejorar el programa de capacitación y desarrollo de habilidades.



**Pregunta 21:** ¿Es satisfactoria la relación en cuanto a flexibilidad y equilibrio vida laboral-personal trabajando en forma remota?

El gráfico muestra que la gran mayoría de los empleados siente satisfacción con la relación entre la flexibilidad laboral y el equilibrio entre la vida laboral-personal, esto es muy importante para el nuevo contexto del cambio organizacional que vivencian las empresas y la satisfacción de los empleados.

