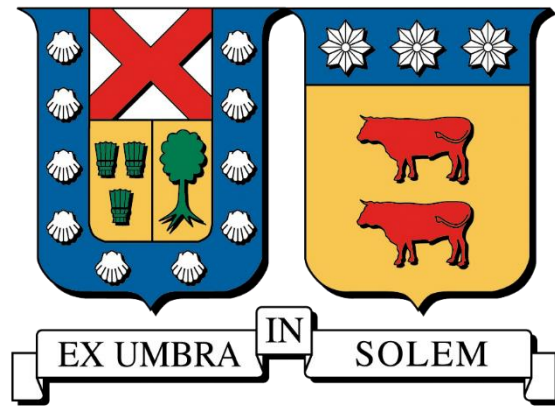




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

EFFECTOS QUE TUVO LA PANDEMIA EN LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL

CHILENA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR

VALENTINA IGNACIA MUÑOZ VÁSQUEZ

Profesor guía: Francisco de la Fuente Muñoz

Profesor Correferente: Diego Yáñez.

SANTIAGO DE CHILE, AGOSTO, 2023

AGRADECIMIENTOS

A mi mamá, por su inquebrantable apoyo, amor y aliento en cada paso que he dado.

A mis amigos de la universidad, quienes han compartido risas, desafíos y conocimientos a lo largo de este recorrido académico.

A mi pololo, por su comprensión, paciencia y constante respaldo en las etapas más intensas de este proyecto.

A mi fiel compañera de cuatro patas, mi gata Minina, cuya presencia ha sido un bálsamo en los momentos de tensión y estrés.

ÍNDICE DE CONTENIDO

1.	RESUMEN EJECUTIVO	7
2.	INTRODUCCIÓN	9
3.	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
4.	OBJETIVOS	14
4.1.	Objetivo general	14
4.2.	Objetivos Específicos	14
5.	METODOLOGÍA.....	15
5.1.	Investigación	15
5.2.	Diseño encuesta	16
5.3.	Análisis encuesta	19
5.4.	Propuesta de recomendaciones/implementación de resultados	20
5.4.1.	<i>Programas de adaptación y capacitación</i>	20
5.4.2.	<i>Mejorar el clima organizacional</i>	20
5.4.3.	<i>Estrategias de innovación y adaptación</i>	20
5.4.4.	<i>Mejora de la gestión del cambio</i>	21
5.4.5.	<i>Mejoras en la infraestructura tecnológica</i>	21
6.	INVESTIGACIÓN	22
6.1.	Antecedentes generales	22
6.2.	Métodos Cualitativos	23

6.3. Métodos Cuantitativos	23
6.4. Impacto.....	24
6.4.1. Reducción del personal	24
6.4.2. Reorganización de áreas	25
6.4.3. Implementación teletrabajo	26
6.4.4. Flexibilidad horaria	27
6.5. Cambio	28
6.5.1. Organización del trabajo	28
6.5.2. Trabajo colaborativo	29
6.5.3. Metodologías de trabajo	29
6.5.4. Herramientas de trabajo	30
6.6. Cultura organizacional	31
6.6.1. Compromiso con la calidad.....	31
6.6.2. Responsabilidad social	33
6.6.3. Trabajo en equipo y colaboración	34
6.7. Clima organizacional	35
6.7.1. Carga de trabajo	35
6.7.2. Relación con compañeros y superiores	36
6.7.3. Comunicación interna.....	37
6.7.4. Sentido de pertenencia	38

6.8. Estrategia	39
6.8.1. Adaptación a nuevos desafíos del mercado	40
6.8.2. Mejora de eficiencia y productividad	41
6.8.3. Planes de contingencia ante situaciones imprevistas.....	42
6.8.4. Inversión en tecnología	43
6.8.5. Inversión en Recursos Humanos	44
6.9. Tecnología	45
6.9.1. Plataformas de gestión de procesos	46
6.9.2. Sistemas automatizados.....	47
6.9.3. Flexibilidad para adaptarse a cambios tecnológicos.....	48
6.10. Adaptación.....	48
6.11. Capacitación	49
6.12. Estructura organizacional	51
6.13. Satisfacción, bienestar y equilibrio laboral.....	52
6.14. Innovación.....	57
7. ANÁLISIS Y RESULTADOS	59
7.1. Perfil encuestado y muestra	59
7.2. Impacto.....	60
7.3. Cambio	65
7.4. Cultura Organizacional	71

7.5.	Clima Organizacional	74
7.6.	Estrategia	77
7.7.	Tecnología	85
7.8.	Encuestas pre pandemia.	88
7.9.	Tendencias post pandemia COVID-19.	94
7.9.1.	<i>Procesos híbridos.....</i>	<i>94</i>
7.9.2.	<i>Automatización</i>	<i>95</i>
7.9.3.	<i>Conexiones Ciberseguras.....</i>	<i>95</i>
7.9.4.	<i>Sostenibilidad y responsabilidad social corporativa.....</i>	<i>96</i>
7.9.5.	<i>Cambio en la percepción de oficina y trabajo presencial</i>	<i>96</i>
7.9.6.	<i>Resiliencia empresarial</i>	<i>97</i>
8.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	99
9.	REFERENCIAS.....	103
10.	ANEXOS	111
	Anexo 1 – Base de Datos	111
	Anexo 2 – Resultados Encuesta.....	112

1. RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis se enfoca en analizar los efectos que tuvo la pandemia del Covid-19 en las organizaciones presentes en Chile y, en comprender las tendencias, dinámicas y cultura organizacional actual. Con el objetivo general de entender el impacto de la pandemia, se establecieron objetivos específicos que involucraron la investigación bibliográfica, el diseño y análisis de una encuesta y, el pronóstico de tendencias exitosas en el mercado.

Durante la pandemia, las organizaciones chilenas experimentaron cambios significativos en diversas áreas y estructuras, llevándolas a replantearse sus estrategias y formas de trabajo. La adaptabilidad y la tecnología jugaron un papel crucial para enfrentar estos desafíos cambiantes. La investigación reveló que el impacto de la pandemia fue heterogéneo, con algunas empresas viéndose afectadas negativamente y otras encontrando oportunidades para innovar y mejorar su eficiencia.

El cambio organizacional fue constante durante la crisis. Las empresas ajustaron procesos, adoptaron nuevas tecnologías y promovieron el teletrabajo para mantener la continuidad de sus operaciones. La cultura organizacional también se vio afectada, mostrando cambios en el compromiso, responsabilidad social y trabajo en equipo. La comunicación virtual presentó desafíos para la construcción de relaciones sólidas, pero también permitió una mayor flexibilidad en la gestión del tiempo y el trabajo.

La estrategia empresarial se adaptó para enfrentar los nuevos desafíos del mercado, destacando la diversificación de productos y servicios, mejoras en la eficiencia y productividad, y la implementación de planes de contingencia. La inversión en tecnología y capacitación de los empleados fue fundamental para mantener la competitividad.

La encuesta realizada proporcionó datos cualitativos y cuantitativos para comprender la dinámica organizacional cambiante y permitió descubrir estrategias efectivas aplicadas por las empresas durante la pandemia. Asimismo, se pronosticaron tendencias exitosas que se adaptaron con éxito a los cambios generados por la crisis sanitaria.

Las conclusiones sugieren que las organizaciones chilenas deben seguir adaptándose y manteniéndose actualizadas para enfrentar futuros desafíos. Se recomienda implementar programas de capacitación y adaptación, mejorar el clima organizacional, adoptar estrategias de innovación, mejorar la gestión del cambio y realizar inversiones en infraestructura tecnológica. Estas acciones permitirán a las organizaciones mantener su eficiencia, competitividad y responder de manera efectiva a cualquier crisis futura.

2. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, el ámbito empresarial y laboral ha experimentado profundos cambios impulsados por el avance tecnológico y la globalización. Sin embargo, ningún otro evento ha tenido un impacto tan significativo como la pandemia del Covid-19, que transformó drásticamente la dinámica organizacional y la cultura de trabajo en todo el mundo. En este contexto, Chile no fue la excepción, y las organizaciones presentes en el país se vieron enfrentadas a desafíos sin precedentes para adaptarse a esta nueva realidad.

El objetivo de esta investigación es analizar los efectos que tuvo la pandemia del Covid-19 en las organizaciones chilenas y comprender las tendencias y dinámicas emergentes en el entorno empresarial post pandemia. Para lograrlo, se consideraron diversas variables clave que impactaron en las empresas durante la crisis sanitaria: Impacto, Cambio, Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Estrategia y Tecnología.

El problema de investigación se enfoca en entender cómo la pandemia y la incorporación de tecnologías digitales, como el teletrabajo, han repercutido en el orden interno de las empresas chilenas. Este fenómeno ha generado una serie de desafíos y oportunidades que han obligado a las organizaciones a replantearse su enfoque sobre el trabajo, la eficiencia en el uso de la tecnología y las ventajas del trabajo remoto.

Para abordar este problema de investigación, se plantean objetivos específicos que consisten en investigar y describir el impacto que tuvo la pandemia, diseñar una encuesta para identificar las necesidades y cambios enfrentados por los gerentes en diversas empresas, analizar los resultados de la encuesta para descubrir estrategias y parámetros aplicados durante la pandemia, y finalmente, pronosticar tendencias exitosas del mercado adaptadas a los cambios generados por la crisis.

La importancia de esta investigación radica en proporcionar una visión integral y actualizada de cómo las organizaciones chilenas enfrentaron los desafíos de la pandemia y cómo han transformado sus procesos, estructuras y cultura organizacional para adaptarse a una nueva realidad laboral. Además, los hallazgos y recomendaciones resultantes de este estudio podrán ser de gran utilidad para otras empresas que busquen fortalecer su resiliencia y competitividad en un entorno en constante cambio.

A lo largo de esta tesis, se analizan los datos recopilados a través de una encuesta y se evalúa el impacto de la pandemia en diferentes aspectos de las organizaciones chilenas, como el compromiso de los empleados, la eficiencia operativa y la adopción de tecnologías digitales. Asimismo, se presentan recomendaciones y estrategias para que las empresas puedan enfrentar futuros desafíos de manera más efectiva.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En los últimos años se han producido importantes cambios en el ámbito empresarial y laboral, entre los que destaca la incorporación de tecnologías digitales como modo de trabajo, lo que ha generado una serie de repercusiones en el orden interno de las empresas, por lo que las organizaciones se han visto obligadas a replantearse la forma en la que ven el trabajo, el eficiente uso de tecnologías y las ventajas del trabajo remoto. Por ello, se estudia la transformación de la tendencia en los trabajadores chilenos post pandemia Covid-19, mediante indicadores cualitativos y cuantitativos para comprender la importancia de llevar a cabo un adecuado proceso adaptativo, comprendiendo un proceso mental y comportamental que implica dicho proceso.

Algunos de los cambios que se pueden observar durante la pandemia, se producen en áreas funcionales, en las unidades de negocio de algunos procesos específicos, como también en la totalidad de la organización, es decir, el cambio organizacional ocurre en la totalidad de la organización o en sus estructuras, considerando procesos, áreas o dimensiones (Acosta 2002). Cuando ocurren cambios en la tecnología, procesos, infraestructura y/o cultura organizacional, se producen cambios en las personas, los cuales están relacionados con la forma en que se ejecutan las tareas, el aprendizaje, modificación de hábitos, entre otros.

Durante el año 2020, cuando comenzó la pandemia, un 75% de los trabajadores evaluó el teletrabajo como algo bueno, disminuyendo a un 66% el 2021. Por otra parte, un 76% y un 61% del rango etario de 18 a 29 años y de 60 a 65 años consideraba que era una buena experiencia, sin embargo, el 2021 esta apreciación cambió a 54% y 78% respectivamente. Si bien, al principio el teletrabajo fue un sinónimo de flexibilidad, accesibilidad y productividad, con el pasar del tiempo, conllevó riesgos como el aislamiento

y la pérdida de contacto con compañeros de trabajo. A pesar de aquello, para un rango etario en específico, esta nueva forma de trabajar se volvió cada vez más interesante y cómoda (Polizzi, 2021).

Según una encuesta realizada por IDC en octubre del 2020, las organizaciones se estaban preparando para respaldar una forma de trabajo híbrida. Dicha encuesta arrojó que el 38% de los líderes empresariales anticipan que sus trabajos serán rediseñados para respaldar una fuerza laboral híbrida, implementando una arquitectura de red, plataformas en la nube, sistemas de automatización y seguridad para respaldar de mejor manera este modelo. En cuanto al panorama chileno, un estudio elaborado por Willis Towers Watson, reveló que un 49% de las 60 empresas encuestadas, mantendrá sobre el 50% de sus colaboradores en modalidad teletrabajo (Carrasco, 2021). Lo anterior da a entender la importancia de la capacitación de los colaboradores con nuevos conocimientos y herramientas, puesto que estamos en constante evolución, requiriendo nuevas habilidades y talentos para ser más eficaces y competitivos.

Actualmente muchos colaboradores continúan trabajando de forma remota o híbrida, por lo que es fundamental que las organizaciones cuenten con infraestructura de TI adecuada debido al cambio de cultura. Esta debe ser óptima, dinámica, flexible y confiable. Pese al cambio anteriormente señalado, la oficina remota debería estar igualmente conectada en comparación a la conectividad del lugar de trabajo habitual y la experiencia online debe ser igual o mejor que la presencial, pero para conseguir esto, se requiere de un estudio en la tendencia de los trabajadores y en el dinamismo de la organización.

Por otro lado, con más gente trabajando de forma remota, las organizaciones comenzaron a abrir lugares especiales o contratar planes en espacios de cowork, en lugar de

tener a sus colaboradores en oficinas corporativas. Se espera una forma de comunicación más ágil, transformando las reuniones en mails y luego los mails en chats y, las llamadas y reuniones pasarán a ser videollamadas. Se percibe una confianza y respeto distinto por cómo los colaboradores administran su tiempo, ya que gracias a un trabajo eficaz se ha logrado flexibilizar las horas de trabajo y los horarios estándar (RPOCHILE, 2020).

Probablemente, la problemática de volver a construir culturas, que por mucho tiempo estuvieron fuertemente ancladas a lo no digital, dará para años de estudio y análisis. Se habla de cambio en las empresas, pero poco se precisa sobre las dimensiones del qué, por qué y cómo ocurren los cambios (Acosta, 2002). Se espera que después de haber mirado el cambio desde estas perspectivas, se logre entender la importancia de la adaptabilidad de las empresas.

¿Qué efectos tuvo en la dinámica organizacional chilena la pandemia del Covid-19? ¿Qué significa este cambio para las organizaciones chilenas? ¿Qué es lo que cambia en las organizaciones? ¿Es una tendencia al cambio a largo plazo o corto plazo?

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo general

Analizar los efectos que tuvo la pandemia del Covid-19 en las organizaciones presentes en Chile para comprender las tendencias, dinámicas y cultura organizacional actual.

4.2. Objetivos Específicos

Investigar sobre artículos y documentos relacionados con el tema a investigar para describir el impacto que tuvo la pandemia.

Diseñar encuesta con variables significativas para identificar necesidades, cambios y problemáticas que enfrentan los gerentes de distintas empresas.

Analizar encuesta para descubrir parámetros y estrategias que se aplicaron en las empresas para adaptarse a la dinámica organización cambiante durante la pandemia.

Pronosticar tendencias del mercado que tuvieron éxito en la adaptación a los cambios generados por la pandemia.

5. METODOLOGÍA

Los métodos utilizados para el desarrollo y la obtención de resultados de esta investigación serán cualitativos y cuantitativos, pues se recolectarán datos para descubrir y refinar preguntas de investigación. Según Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2004) el enfoque cualitativo busca reconstruir la realidad, propósito de la investigación al tratar de mostrar y descubrir el impacto que tiene la pandemia en la dinámica organizacional, en cambio, el enfoque cuantitativo, según Ramos, M., Catena, A. y Trujillo, H. (2004), se centra en fenómenos observables, donde las variables se miden y no se manipulan.

El presente trabajo se desarrollará en cuatro etapas:

5.1. Investigación

Se seleccionarán artículos y documentos de años anteriores y de la época del Covid-19, escritos en español e inglés, que se relacionan con los efectos que tuvo la pandemia del Covid-19. A través de la experiencia que tuvieron las empresas, se tratará de describir el impacto que tuvo la pandemia en ellas. Se buscará explicar y analizar el impacto que ha tenido la pandemia del COVID-19 sobre las estrategias empresariales.

Esta investigación podría basarse en la teoría de la contingencia, que sostiene que la estructura y el comportamiento de las organizaciones están determinados por las circunstancias específicas en las que operan (Woodward, J., 1958) y/o en la teoría de la innovación que sugiere que las crisis pueden ser una oportunidad para innovar y mejorar (Schumpeter, J., 1942).

5.2. Diseño encuesta

La población que se analizará serán gerentes y subgerentes de empresas que están actualmente funcionando en Chile, principalmente en la Región Metropolitana, con mínimo 4 años de experiencia en dichos cargos.

Se comenzará definiendo el objetivo de la encuesta, el cual es evaluar, desde una perspectiva gerencial, la dinámica organización de las empresas chilenas después de la pandemia del COVID-19.

Luego, se diseñará la encuesta a partir de variables y subvariables relevantes al tema. En la *Tabla 1*, se muestran las variables del estudio, donde la primera columna corresponde a las variables, luego sigue su definición conceptual y operacional, esta última refiriéndose a cómo se medirá la variable y qué método se utilizará.

Tabla 1

Variables y Subvariables por estudiar a través de la encuesta. Fuente: Elaboración Propia.

Variable	Definición Conceptual	Definición Operacional	Subvariables	Resultados
Impacto	“Huella o señal que deja un acontecimiento”. (RAE, 2023)	Se mide a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.	Reducción de personal Reorganización de áreas Implementación teletrabajo Flexibilidad horaria	Identificar el impacto en la organización como resultado de la pandemia y comprender como estos han afectado a los diferentes stakeholders.
Cambio	“Convertir o mudar algo en otra	Los participantes mencionan que	Cambios en la forma de organizar el trabajo	Se identifican los cambios en la cultura y

	cosa”. (RAE, 2023)	elementos o aspectos fueron cambiados en la empresa.	Nuevas formas de colaboración y trabajo en equipo Cambios en las metodologías y herramientas de trabajo	la forma de trabajo de la organización que se han producido como resultado de la pandemia.
Cultura Organizacional	“Patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización”. (Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R., 2009)	Los participantes señalan cambios en los valores, actitudes, hábitos o tradiciones dentro de la empresa.	Compromiso con la calidad Responsabilidad social Trabajo en equipo y colaboración	Identificar valores, creencias y comportamientos compartidos por los miembros de la organización y como estos afectan a la forma en que se trabaja.
Clima Organizacional	“Conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darle	Los participantes señalan si, debido a la pandemia, el ambiente de trabajo cambió y qué fue lo que varió.	Carga de trabajo Relaciones con compañeros y superiores Comunicación interna Sentido de pertenencia	Se identifica el ambiente laboral y la percepción de los empleados sobre la organización y su lugar de trabajo.

	una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros”. (Alves, J., 2000)			
Estrategia	“Ciencia de planear y dirigir operaciones militares a gran escala de conducir tropas hacia la posición más ventajosa antes del enfrentamiento real con el enemigo”. (David, F. y David, F., 2017)	Los participantes señalan el uso de la administración estratégica en la empresa.	Adaptación a los nuevos desafíos del mercado Mejora de eficiencia y productividad Planes de contingencia antes situaciones imprevistas Planes de inversión en tecnología y recursos humanos	Se identifican objetivos, metas y acciones que la organización ha adoptado para adaptarse a la nueva realidad.
Tecnología	“Conjunto de los instrumentos y procedimientos industriales de un determinado sector o producto”. (RAE, 2023)	Los participantes mencionan el uso de plataformas que utilizaban antes y después de la pandemia.	Uso de plataformas de gestión de procesos Uso de sistemas de automatización de procesos Flexibilidad para adaptarse a cambios tecnológicos	Se identifica la capacidad para adaptarse a nuevas tecnologías y a la adopción de tecnología para mejorar eficiencia y productividad.

Para la selección de la muestra, se buscan datos de gerentes y subgerentes para realizar una base de datos, la cual permitirá hacer llegar el link y el contexto de la encuesta. Se decide enfocar la encuesta solo a este rango, ya que son quienes están conscientes de las estrategias y cambios empleados.

En cuanto a la aplicación, esta será en línea a través de Google Form, con una breve introducción e instrucción para un mayor entendimiento. Se dará un plazo de 3 semanas para responder.

Se recolectarán los datos de las experiencias de cada participante verificando la calidad de las respuestas y se descartarán respuestas ambiguas e incompletas. Una vez listo, los datos se transcribirán y se ordenarán para extraer información necesaria para abarcar y cumplir con los objetivos de la investigación.

5.3. Análisis encuesta

Luego de tener la información debidamente digitalizada, se procederá a sistematizarla y analizarla. Para esto, se realizará una transcripción y se ordenará la información de acuerdo con las categorías previamente establecidas. Se espera obtener una comprensión profunda de los datos recopilados y extraer conclusiones significativas que respondan a los objetivos de la investigación.

Se determinarán tendencias y patrones, lo que implica buscar relaciones, correlaciones o variaciones destacadas en las respuestas de los participantes. Se realizará un análisis comparativo entre las variables y subvariables para obtener una visión más completa de la dinámica organizacional post COVID-19 y se compararán las respuestas con

investigaciones anteriores. Por último, para una visualizar los resultados de manera más clara y efectiva, se elaborarán gráficos.

5.4. Propuesta de recomendaciones/implementación de resultados

Algunas recomendaciones o implementaciones basadas en los hallazgos podrían ser:

5.4.1. Programas de adaptación y capacitación

Si los resultados indican que ha habido cambios significativos en la estructura organizacional, en la forma de trabajo o en las habilidades requeridas, se podría recomendar la implementación de programas de adaptación y capacitación que incluyan nuevas tecnologías, habilidades de trabajo remoto, gestión del cambio y del tiempo, entre otras.

5.4.2. Mejorar el clima organizacional

Si el análisis revela problemas en el clima organizacional, como baja satisfacción laboral, falta de comunicación o falta de motivación, se podría proponer acciones para mejorar el clima a través de iniciativas de reconocimiento y recompensa, mejoras en la comunicación interna, fomento de la participación de los empleados en la toma de decisiones o la implementación de programas de bienestar y equilibrio laboral.

5.4.3. Estrategias de innovación y adaptación

Si la estrategia actual no está alineada con los desafíos y cambios post COVID-19, se podría proponer estrategias de innovación y adaptación. Esto podría incluir el desarrollo de nuevos productos o servicios que se ajusten a las necesidades del mercado actual, la exploración de nuevas alianzas o modelos de negocio, o la inversión en investigación y desarrollo para mantener la competitividad.

5.4.4. Mejora de la gestión del cambio

Si se destacan dificultades en la gestión del cambio, se podría recomendar la implementación de enfoques y prácticas más efectivas para gestionar los cambios organizacionales, incluyendo la comunicación clara y frecuente sobre los cambios, la participación activa de los empleados en el proceso de cambio, el establecimiento de metas y objetivos claros y, el monitoreo regular del progreso y los resultados.

5.4.5. Mejoras en la infraestructura tecnológica

Si se necesita mejorar la infraestructura tecnológica, se podría recomendar inversiones en tecnología que faciliten el trabajo remoto, la colaboración en línea, la gestión de datos o la automatización de procesos, implementando herramientas de comunicación y colaboración, actualización de sistemas informáticos, o adopción de soluciones de inteligencia artificial o análisis de datos.

Figura 1

Línea cronológica de investigación



Nota. Flowship que representa la secuencia del proceso de investigación, considerando desde inicio a fin.

6. INVESTIGACIÓN

Las organizaciones se definen como el conjunto de personas que tienen la capacidad de movilizar, integrar y orientar actividades hacia el cumplimiento de fines, cuyos resultados se observan por su efecto transformador y de agregación de valor (Arnold, 2008). Por ende, estas deben adaptarse a los constantes cambios de metas y demandas que adquieren al estar en constante movimiento. Estos cambios que eran considerados un desafío atemporal y poco común, hoy en día se han vuelto un pilar fundamental dentro de las compañías.

6.1. Antecedentes generales

Desde que apareció el Covid-19 la normalidad ha dado un giro, donde el trabajo y las reuniones ahora se hacen a través de una pantalla estando al alcance de un solo clic. Se dejaron atrás algunas prácticas tradicionales para dar paso a la nueva realidad, los espacios físicos se han ido expandiendo hasta la virtualidad y las barreras entre la casa y el trabajo se han ido desvaneciendo para formar una unidad que antes parecía inimaginables (Palermo et al, 2020).

Las organizaciones ya no volverán a ser como antes, sus estrategias empresariales, enfoques y formas de trabajar cambiaron, ya que si no se adaptan rápido corren el riesgo de cerrar sus puertas para siempre. Antes de la pandemia el uso de la tecnología significaba mayor productividad y eficiencia, sin embargo, actualmente estas herramientas se han convertido en una necesidad y estrategia de diferenciación (Lopez, 2020).

Hace unos años atrás, la modalidad de trabajo remoto era algo imposible y altamente resistida en la mayoría de los lugares de trabajo, principalmente por las dudas sobre la

productividad y compromiso de las personas con la organización, sin embargo, queda demostrada la incorporación rápida de la tecnología al quehacer diario.

Ante la presencia de la pandemia del Covid-19, se encuentra una tendencia constante al proceso de transformación y adaptación, ya que las organizaciones le están dando más importancia a los nuevos desafíos relacionados con el cambio, puesto que es la única forma de responder al ritmo que se lleva hoy en día. Para esto, es necesario analizar la cultura organizacional de forma cualitativa y cuantitativa.

6.2. Métodos Cualitativos

Según Creswell (2013), los métodos cualitativos se basan en el estudio e interpretación de fenómenos sociales y humanos desde una perspectiva holística y contextualizada. Estos métodos se centran en comprender las experiencias, perspectivas y significados atribuidos por las personas a un fenómeno en particular, a través de técnicas de recolección de datos detallados como entrevistas en profundidad, observación participante y análisis de documentos.

En el contexto de la investigación sobre la dinámica organizacional post COVID-19 en Chile, los métodos cualitativos pueden ser relevantes para explorar las percepciones y experiencias de los gerentes y subgerentes chilenos, ya que, a través de técnicas cualitativas, como entrevistas, se captura las voces y perspectivas de los actores clave en la toma de decisiones organizacionales.

6.3. Métodos Cuantitativos

Según Bryman (2016), los métodos cuantitativos se caracterizan por la recopilación sistemática de datos estructurados, utilización de instrumentos de medición estandarizados y

análisis estadístico. Estos métodos se basan en el positivismo y adoptan un enfoque deductivo, donde se formulan hipótesis y se prueban mediante la recolección y el análisis de datos numéricos.

En este caso, los métodos cuantitativos pueden ser útiles para obtener datos cuantificables sobre variables como el impacto del cambio, la cultura y el clima organizacional, la estrategia y la adopción de tecnología en las empresas presentes en Chile. Estos métodos permiten recopilar información de manera sistemática y objetiva, lo que facilita el análisis y la comparación de los resultados.

6.4. Impacto

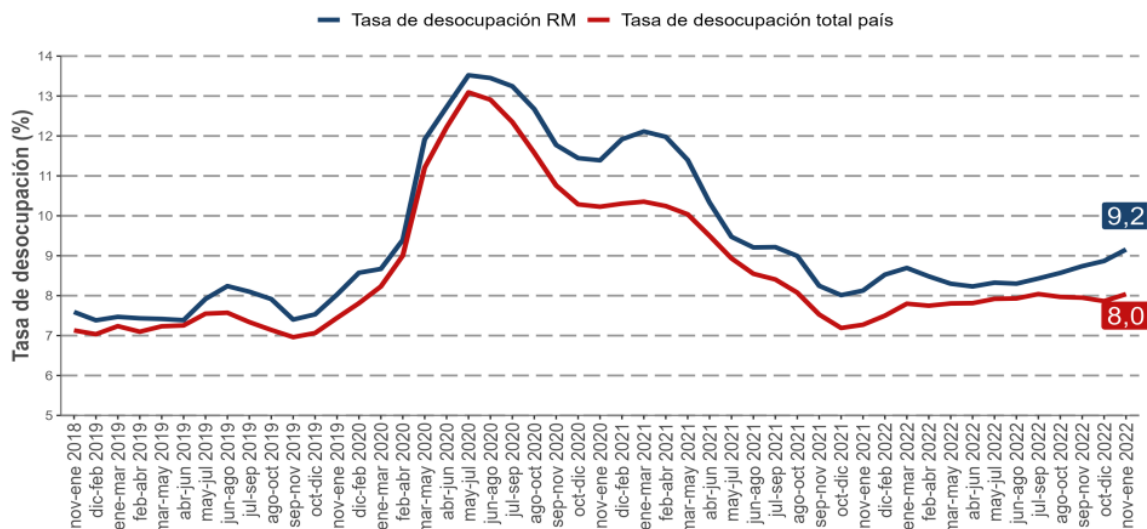
Medida en que un evento o cambio afecta a una organización y sus diversos aspectos, en este caso, el impacto se refiere a las consecuencias que la pandemia del COVID-19 ha tenido en las organizaciones chilenas, como reducción del personal, reorganización de áreas, implementación del teletrabajo, flexibilidad horaria.

6.4.1. Reducción del personal

En Chile, las cifras de desempleo aumentaron considerablemente en el año 2020 debido a las restricciones y paralización de actividades económicas relacionadas con la pandemia. Como se aprecia en la *Figura 2*, se comienza en enero del 2020 con una tasa de desocupación de 7,5% y esta comienza a aumentar llegando a su peak en mayo-junio del mismo año. Recién a mediados de enero del año 2022 la tasa de desocupación se empezó a nivelar con la que había antes de la pandemia del COVID-19.

Figura 2

Tasa de desocupación en Chile.



Nota. Evolución de la tasa de desocupación total país y región metropolitana entre el año 2018 y 2022. Fuente: INE 2023.

6.4.2. Reorganización de áreas

La forma en que se organizan las áreas en las empresas chilenas actualmente puede variar según la naturaleza y el tamaño de la organización, así como el sector en el que operan. Gracias a la pandemia del COVID-19, el funcionamiento y enfoque se han ido modificando y evolucionando:

- Recursos Humanos: adopción del trabajo remoto y políticas de flexibilidad laboral, mayor enfoque en la formación y capacitación en línea.
- Finanzas y Contabilidad: gestión de liquidez y flujos de caja en tiempos de incertidumbre, adaptación de procesos contables y financieros al trabajo remoto.

- Operaciones: reorganización de la cadena de suministro para asegurar la continuidad, implementación de medidas de seguridad y distanciamiento en la producción, aumento en el uso de tecnología y automatización de procesos.
- Ventas y Marketing: adaptación de estrategias de marketing y comunicación a canales digitales, enfoque en el comercio electrónico y las ventas en línea.
- TI: aceleración de la transformación digital y adopción de herramientas colaborativas en línea, implementación de soluciones tecnológicas para facilitar el trabajo remoto, apoyo en la mejora y expansión de la infraestructura tecnológica.

Es importante tener en cuenta que los cambios pueden variar en función de las necesidades y características específicas de cada empresa y sector.

6.4.3. Implementación teletrabajo

Durante la pandemia del COVID-19 se aplicaron diferentes estrategias que disminuyeron contagios, como la implementación del teletrabajo o modalidad híbrida. El teletrabajo o trabajo remoto consiste en trabajar desde casa o desde cualquier otro lugar fuera de la oficina, mientras que el trabajo híbrido es más flexible, ya que da la autonomía de trabajar desde la oficina o en cualquier otro lugar.

Según estadísticas, el 88% de las organizaciones ha optado por que sus empleados trabajen desde casa y un 91% de las organizaciones han llegado a acuerdos de trabajo remoto desde que empezó la pandemia (Levin, 2020).

Se prevé que el trabajo remoto podría ocasionar un mayor desequilibrio en el balance de la vida personal y el trabajo, así también como un mayor compromiso del equipo, mayor flexibilidad e incremento del uso tecnológico.

En el “Estudio de Realidad Laboral”, realizado en marzo de 2022 por la plataforma Talana, se evidenció la evolución de los sistemas de trabajo de las empresas postpandemia. Las empresas que entregaron facilidades para trabajar de forma remota aumentaron un 23% su productividad, y quienes entregaron flexibilidad horaria incrementaron en un 18%. Por otro lado, el 72% de las empresas planea mantener algún grado de trabajo remoto.

6.4.4. *Flexibilidad horaria*

Tanto las organizaciones como los empleados han llegado a acuerdos para hacer frente a la situación e intentar salvar los empleos y a la empresa. Dichos acuerdos han incluido la modificación y flexibilización de las prácticas propias de la organización y con ellos la readaptación de los procesos. En algunos casos, los trabajadores han tenido la disposición de aceptar la disminución del salario a cambio de mantener el empleo.

Existe un relativo consenso en la literatura de que el trabajo remoto tiende a extender las jornadas laborales, ya que se suele trabajar más horas que la media y sin pago adicional (Allen et al, 2015).

Por otra parte, las cuarentenas han forzado a flexibilizar prácticas, que han ido de la mano con procesos de modernización tecnológica, para agilizar procesos y mejorar la producción.

El modelo que existía prepandemia, que consistía en que las cosas solo se podían resolver dentro de un espacio corporativo, ya no tiene sentido. Hay que replantearse que espacios son fundamentales y ameritan estar conectados presencialmente. La flexibilidad del modelo permite democratizar la tecnología para generar fluidez digital entre colaboradores, y así impulsar una cultura más productiva en cualquier lugar.

6.5. Cambio

Se entiende como, la transformación que experimentan las empresas en respuesta a nuevos desafíos, condiciones y oportunidades surgidos a raíz de la pandemia del COVID-19. Bajo este contexto, el cambio no se limita a una respuesta temporal o transitoria, sino que busca establecer nuevas formas de operar y adaptarse a un entorno empresarial en constante evolución.

6.5.1. Organización del trabajo

Ha habido cambios significativos en la forma en la que las personas organizan su trabajo luego de la pandemia del COVID-19, por ejemplo, el trabajo desde casa o desde cualquier lugar distinto a la oficina se ha vuelto más común y aceptado en muchos sectores, en parte gracias a las tecnologías que han permitido que las personas realicen sus tareas de forma remota, generando mayor flexibilidad en la organización.

Se ha producido una mayor adopción y dependencia de herramientas digitales y plataformas de colaboración en línea, que permiten realizar videoconferencias y mensajería instantánea en línea en vez de reuniones presenciales, lo que se ha vuelto esencial para mantener la comunicación y colaboración.

Por otra parte, el horario se ha vuelto más flexible para adaptarse a las necesidades y responsabilidades personales de los trabajadores. Esto implica permitir horarios de trabajos ajustados, pausas más flexibles y una mayor autonomía en la gestión del tiempo.

6.5.2. Trabajo colaborativo

La colaboración efectiva evolucionó a una mayor dependencia de las herramientas digitales y plataformas de colaboración en línea, aplicando videoconferencias, chats en tiempo real, sistemas de gestión de proyectos y almacenamiento en la nube. Además, el trabajo remoto permite que los trabajadores colaboren más allá de las limitaciones físicas de la oficina, brindando la oportunidad de trabajar con personas de diferentes ubicaciones geográficas y zonas horarias, ampliando las posibilidades de colaboración.

La gestión de proyectos ha adquirido una mayor relevancia en un entorno de trabajo colaborativo virtual. Se han implementado metodologías ágiles y herramientas de seguimiento de proyectos para garantizar la coordinación, el cumplimiento de los plazos y la asignación eficiente de recursos en entornos de trabajo distribuidos.

6.5.3. Metodologías de trabajo

Muchas empresas chilenas han adoptado enfoques ágiles en su forma de trabajo, como Scrum que ayuda a los equipos a adaptarse de forma natural a las condiciones cambiantes y a los requisitos de los usuarios, con el cambio de prioridades integrado en el proceso y ciclos de publicaciones breves para que el equipo pueda aprender y mejorar constantemente; metodología de Kanban, la cual consiste en un método visual de gestión de proyectos que permite a los equipos visualizar sus flujos de trabajo y la carga de trabajo; y la metodología de Lean, que tiene por objetivo eliminar actividades que no aportan valor, para

así poder obtener un producto o servicio de mayor calidad y que mejore la experiencia de los clientes.

Las metodologías de trabajo han evolucionado hacia un enfoque más centrado en la autogestión y la autonomía de los empleados. Se ha fomentado la toma de decisiones descentralizada y la responsabilidad individual en la planificación y ejecución de tareas. Las empresas han implementado canales de comunicación abiertos, reuniones regulares y herramientas de seguimiento del progreso para mantener a todos los miembros del equipo informados y alineado.

6.5.4. Herramientas de trabajo

Los cambios en las herramientas de trabajo reflejan la necesidad de adaptarse a un entorno de trabajo remoto y colaborativo, por lo que se ha recurrido a Microsoft Teams, Zoom y Google Meet para facilitar la comunicación y la colaboración. En cuanto a la gestión de proyectos, se implementaron plataformas que permiten asignar tareas, seguir procesos y progresos, gestionar plazos, entre otros.

La migración hacia el trabajo remoto ha llevado a una mayor dependencia de herramientas de almacenamiento en la nube, como Google Drive, Dropbox y OneDrive, las cuales permiten el acceso y la compartición segura de archivos desde cualquier ubicación, facilitando el trabajo colaborativo y evitando la dependencia de almacenamiento local. Por otra parte, con el aumento del trabajo remoto, ha surgido una mayor preocupación por la ciberseguridad y la privacidad de datos. Las empresas han implementado herramientas de seguridad, como VPN (redes privadas virtuales), autenticación de dos factores y soluciones

de encriptación de datos para proteger la información confidencial y garantizar la seguridad en línea.

6.6. Cultura organizacional

Cada empresa tiene su propia cultura organizacional, es decir, cada empresa se construye por diferentes elementos como lo son la tradición, los valores que marcan el lineamiento de opiniones, acciones y las condiciones (Calderón et al., 2003). Es importante mencionar que la cultura organizacional es un sistema que distingue a una empresa de las demás. Debe fijar límites, crear sentido de pertenencia en los colaboradores para que sientan un compromiso con la empresa y así crear un lugar cómodo donde trabajar.

Es un concepto que ha adquirido relevancia para las organizaciones en el tiempo, porque se han dado cuenta que fomentar la cultura es necesario para mejorar la productividad de los colaboradores, donde sus acciones son enfocadas hacia un objetivo común, entendiendo cultura como un conjunto de valores, rituales, historias y creencias que caracterizan a un grupo de individuos.

6.6.1. *Compromiso con la calidad*

La pandemia del COVID-19 impuso nuevas realidades que se han fortalecido a través de la implementación de medidas de seguridad, el enfoque en la satisfacción del cliente, el uso de tecnología, la promoción de la mejora continua y el involucramiento de los empleados.

Las empresas chilenas han tenido que ajustar sus procesos y operaciones para cumplir con las nuevas normativas y regulaciones relacionadas con la salud y seguridad en el trabajo, así como con las medidas sanitarias implementadas para prevenir la propagación del virus.

Esto implica la implementación de protocolos de limpieza y desinfección, distanciamiento social y uso de quipos de protección personal.

El compromiso con la calidad se ha reforzado con un enfoque aún mayor en la satisfacción del cliente. Las empresas reconocen la importancia de adaptarse a las necesidades cambiantes de los clientes y brindarles una experiencia satisfactoria, incluso en un entorno de trabajo alterado por la pandemia. Se han implementado medidas para mejorar la comunicación con los clientes, ofrecer soluciones flexibles y garantizar la calidad de los productos o servicios entregados.

La adopción de tecnología y la digitalización de los procesos se han convertido en elementos clave para garantizar la calidad. El uso de sistemas de gestión de calidad, software de control de procesos y herramientas de análisis de datos ha permitido monitorear y mejorar la calidad de los productos o servicios. Además, la tecnología ha facilitado la comunicación interna y externa, mejorando la eficiencia y la calidad en la interacción con clientes y proveedores. El compromiso con la calidad implica un enfoque constante en la mejora continua. Se han fortalecido los procesos de evaluación y retroalimentación, implementando sistemas de gestión de calidad, como ISO 9001, y realizando auditorías internas para identificar áreas de mejora y tomar acciones correctivas. La capacitación y el desarrollo del personal también se han enfocado en la adquisición de habilidades y conocimientos necesarios para mantener y mejorar la calidad en el trabajo. Hoy en día se promueve la participación activa de los empleados en la identificación de problemas, generación de ideas y toma de decisiones relacionadas con la calidad.

6.6.2. Responsabilidad social

Ha adquirido una mayor relevancia y ha experimentado cambios significativos después de la pandemia del COVID-19. Se refleja mayor conciencia y compromiso con el entorno social y ambiental. Además, se ha fortalecido mediante acciones concretas para apoyar a la comunidad, proteger a los empleados, promover la sostenibilidad ambiental y respaldar a los proveedores.

Las empresas chilenas han intensificado sus esfuerzos para apoyar a la comunidad en momentos de crisis. Han realizado donaciones de suministros médicos, alimentos y otros recursos necesarios para enfrentar la emergencia sanitaria. Además, han colaborado con organizaciones sin fines de lucro y entidades gubernamentales para implementar proyectos y programas de ayuda comunitaria. Han implementado medidas de salud y seguridad laboral más rigurosas, garantizando condiciones de trabajo seguras y saludables para sus colaboradores. Han promovido el teletrabajo cuando ha sido posible y han adoptado protocolos de distanciamiento social y uso de equipos de protección personal en los lugares de trabajo.

En cuanto a la sostenibilidad ambiental, se han intensificado los esfuerzos para reducir el impacto ambiental y promover prácticas más sostenibles. Han implementado medidas de eficiencia energética, reducción de emisiones de carbono, gestión adecuada de residuos y uso responsable de los recursos naturales.

La responsabilidad social también se ha manifestado en el apoyo a proveedores y socios comerciales. Se establecieron mecanismos para asegurar el cumplimiento de los pagos y han brindado asistencia y flexibilidad en los acuerdos comerciales para ayudar a mitigar

los efectos negativos de la pandemia en las cadenas de suministro y en los negocios asociados.

6.6.3. *Trabajo en equipo y colaboración*

Se han observado nuevas dinámicas y prácticas que han influido en la forma en que se desarrolla la cultura del trabajo en equipo y la colaboración, basándose en la necesidad de adaptarse a un entorno laboral transformado por la pandemia. Autores como Edmondson, han realizado investigaciones relevantes sobre este tema.

En el contexto de la pandemia, la promoción de la confianza y la seguridad psicológica se vuelve crucial debido a la incertidumbre y el estrés asociados con la crisis sanitaria. La autora Edmondson (2019) ha destacado la importancia de construir un ambiente seguro donde los empleados se sientan cómodos compartiendo ideas, expresando preocupaciones y tomando riesgos. Además, se ha reconocido la importancia de incorporar diferentes perspectivas, experiencias y habilidades en los equipos de trabajo para fomentar la creatividad y la resolución de problemas.

La pandemia ha requerido una comunicación clara y transparente para mantener a los empleados informados sobre los cambios en las políticas, las medidas de seguridad y las estrategias de la empresa. Las tecnologías y herramientas colaborativas han sido fundamentales para facilitar esta comunicación y permitir la colaboración efectiva entre los equipos dispersos. La comunicación abierta y la retroalimentación constante son fundamentales en una cultura de trabajo en equipo y colaboración efectiva.

El liderazgo desempeña un papel crucial en el fomento de una cultura de trabajo en equipo y colaboración. Los líderes en las empresas chilenas han adoptado enfoques más

participativos y orientados al equipo, promoviendo la colaboración y brindando apoyo a los miembros del equipo.

6.7. Clima organizacional

Según Sandoval, M (2004), el clima organizacional se refiere a el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directamente en el comportamiento y desempeño de los individuos.

Luego de la crisis social, la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS, 2021) realizó un estudio con 3.277 participantes, de los cuales el 82% declara ser feliz con su vida, pero solo el 53% lo es en su trabajo. El 61% se sentía feliz antes de la pandemia, mientras que el 32% indica que cree que podría serlo a futuro en su puesto laboral. Por último, los empleados de 51 años o más, declaran en un 29% ser felices profesionalmente y un 18% menciona lo mismo entre los 18 y 35 años. Forehand y Von Gilmer (1964), indican que las características y aspectos del clima laboral son relativamente perdurables en el tiempo e influyen directamente en el comportamiento de las personas.

6.7.1. Carga de trabajo

Si la carga de trabajo es excesiva o desequilibrada, puede generar estrés y agotamiento en los empleados. La presión adicional para cumplir con las demandas laborales puede afectar negativamente el bienestar psicológico y emocional de los trabajadores, lo que a su vez puede influir en el clima laboral. Si la carga de trabajo es manejable y los empleados se sienten capacitados para hacer frente a sus responsabilidades, esto puede tener un impacto positivo en la productividad y eficiencia laboral. Un equilibrio adecuado entre la carga de

trabajo y los recursos disponibles puede promover un clima laboral favorable, donde los empleados se sientan competentes y logren cumplir con sus metas laborales. Asimismo, una carga de trabajo equilibrada y bien distribuida puede permitir a los empleados tener tiempo y energía para colaborar con sus compañeros de trabajo y brindar apoyo mutuo. Esto puede fortalecer los vínculos entre los miembros del equipo, fomentar la solidaridad y mejorar el clima laboral en términos de colaboración y trabajo en equipo.

La carga de trabajo en el contexto del COVID-19 puede estar relacionada con la necesidad de adaptarse rápidamente a nuevos entornos de trabajo y formas de operar y, la capacidad de los empleados para manejar y adaptarse a los cambios puede afectar su percepción del clima laboral. Aquellos que se sienten apoyados, capacitados y capaces de lidiar con las nuevas demandas pueden experimentar un clima laboral más favorable.

Durante estos últimos años, el COVID-19 ha presentado desafíos en términos de conciliación entre el trabajo y la vida personal, especialmente con el aumento del trabajo remoto y la falta de límites claros entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal. La carga de trabajo excesiva puede afectar negativamente el equilibrio trabajo-vida personal de los empleados, lo que a su vez puede impactar el clima laboral y su satisfacción general.

Es importante destacar que la carga de trabajo puede variar según la naturaleza de las tareas y los roles laborales en cada empresa. Además, la percepción y experiencia de la carga de trabajo pueden diferir entre los empleados.

6.7.2. *Relación con compañeros y superiores*

Durante la pandemia, muchas organizaciones chilenas adoptaron el trabajo remoto y la comunicación virtual como medida de prevención. Esto ha llevado a cambios en la forma

en que los empleados se relacionan con sus compañeros y superiores. La falta de interacción física y el mayor uso de herramientas tecnológicas pueden haber afectado la calidad y la frecuencia de la comunicación, lo que a su vez puede haber tenido un impacto en el clima organizacional.

El distanciamiento físico y el aislamiento social pueden haber generado sentimientos de falta de pertenencia y conexión entre los empleados chilenos. La falta de interacción física y la reducción de oportunidades para el apoyo social informal pueden haber influido en el clima organizacional, disminuyendo el sentido de camaradería y solidaridad.

La relación entre los empleados y sus superiores también ha experimentado cambios. Durante la pandemia, los líderes han tenido el desafío de guiar y apoyar a los empleados a distancia, lo que ha requerido nuevas habilidades de liderazgo. La efectividad de los superiores para brindar orientación, apoyo emocional y reconocimiento a los empleados puede haber influido en el clima organizacional y en la satisfacción laboral.

6.7.3. *Comunicación interna*

Como medida de prevención y adaptación a la pandemia, muchas organizaciones chilenas han adoptado plataformas de comunicación virtual y herramientas tecnológicas para facilitar la interacción entre los empleados. La comunicación cara a cara se ha visto reemplazada por reuniones virtuales, chats en línea y correos electrónicos, lo que ha modificado la forma en que los empleados se comunican entre sí y con sus superiores. La comunicación virtual puede presentar desafíos en términos de comprensión, claridad y conexión emocional. La falta de contacto físico y lenguaje corporal puede afectar la efectividad de la comunicación y la construcción de relaciones laborales sólidas. Esto puede

generar barreras en la transmisión de información, colaboración y toma de decisiones, lo que a su vez puede influir en el clima organizacional.

La comunicación interna eficaz también implica fomentar la colaboración y la participación de los empleados. Las empresas chilenas que han implementado plataformas y herramientas digitales que permiten la colaboración en línea, el intercambio de ideas y la participación en proyectos conjuntos han podido mantener un clima organizacional más dinámico y estimulante, incluso en tiempos de trabajo remoto.

6.7.4. *Sentido de pertenencia*

El sentido de pertenencia se refiere al sentimiento de conexión, identificación y compromiso que experimentan los empleados hacia la organización a la cual pertenecen. Implica sentirse parte de un grupo, compartir los valores y objetivos de la organización, y percibir un grado de reciprocidad entre los empleados y la empresa.

Las empresas que han promovido una cultura de empatía, solidaridad y apoyo han logrado fortalecer el sentido de pertenencia entre sus empleados. Esto se ha manifestado a través de acciones como el establecimiento de programas de bienestar, espacios de escucha activa y apoyo emocional, promoviendo así un clima organizacional más cohesionado y resiliente.

La adaptación a las nuevas formas de trabajo impuestas por la pandemia ha requerido que los empleados chilenos desarrollen un mayor grado de flexibilidad y capacidad de cambio. Las organizaciones que han fomentado una cultura de adaptación y aprendizaje continuo han contribuido a que los empleados se sientan parte de un entorno laboral que valora la adaptabilidad y la resiliencia, fortaleciendo así su sentido de pertenencia.

La comunicación abierta y la participación activa de los empleados en la toma de decisiones también han sido elementos clave en el fortalecimiento del sentido de pertenencia en las empresas chilenas durante la pandemia. Las organizaciones que han brindado espacios para la expresión de ideas y opiniones, así como para la colaboración y participación en la planificación y ejecución de iniciativas, han generado un mayor sentido de pertenencia y compromiso por parte de sus empleados.

6.8. Estrategia

Implica la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas. La perspectiva de la posición de los recursos incluye dos dimensiones de la estrategia empresarial (el papel y el uso de los recursos clave y las competencias básicas para mantener la ventaja competitiva); y dos dimensiones de la estrategia de innovación (explotación y exploración, y combinaciones de las mismas) (Onufrey y Bergek, 2020). Las estrategias que una empresa utilice deben estar dirigidas para el logro de la misión y visión de la empresa y sus objetivos a largo plazo.

Actualmente las empresas se enfrentan a diversos riesgos estratégicos y operacionales a causa de la situación de cambio constante en las medidas de protección consecuentes de la crisis sanitaria generada por el coronavirus. Las razones principales que han afectado al negocio empresarial han sido:

- Los retrasos o la interrupción del suministro de materias primas
- Los cambios en la demanda de los clientes
- El incremento de los costes

- La poca liquidez para asumir diversos gastos
- Las reducciones logísticas que provocan retrasos en entregas
- La falta de organización en la gestión empresarial
- Los problemas de protección de la salud y la seguridad de los empleados
- La insuficiencia de mano de obra
- Las dificultades relacionadas con el comercio de importación y exportación.
- El pánico corporativo y la salud mental del equipo
- La falta de comunicación con trabajadores deslocalizados

La pandemia del COVID-19 cambió el futuro empresarial de la mayor parte de compañías alrededor del mundo, ya que muchas han sufrido sus consecuencias y otras han estado afrontando importantes retos a lo largo de estos años. Como actores clave para la economía, deben tener clara su responsabilidad social y saber tomar las medidas para la continuidad de sus negocios, cambiando los planes de acción y estructurando una gestión de emergencias para que ningún desafío sea una total sorpresa.

6.8.1. Adaptación a nuevos desafíos del mercado

Es una medida que evalúa la capacidad de una empresa para ajustar su enfoque estratégico y operativo con el fin de hacer frente a los desafíos emergentes y cambiantes en el entorno del mercado. Implica la habilidad de una organización para identificar y anticipar los cambios en las demandas, necesidades y preferencias de los clientes, así como en las condiciones competitivas, regulatorias y tecnológicas.

Busca evaluar cómo una empresa se adapta y responde proactivamente a los cambios del mercado, con el objetivo de mantener su relevancia, competitividad y sustentabilidad a largo plazo. Implica la capacidad de la empresa para identificar oportunidades, desarrollar

estrategias innovadoras, modificar sus productos o servicios, ajustar su modelo de negocio y fortalecer su posicionamiento en el mercado en respuesta a las nuevas circunstancias.

La adaptación a nuevos desafíos del mercado puede incluir aspectos como la exploración de nuevos segmentos de mercado, el desarrollo de productos o servicios disruptivos, la adopción de tecnologías emergentes, la mejora de la experiencia del cliente, la optimización de la cadena de suministro, entre otros.

Ante la disminución de la demanda en algunos sectores, muchas empresas chilenas han diversificado sus líneas de productos o servicios. Han identificado nuevas oportunidades de negocio y adaptado su oferta para satisfacer las necesidades emergentes del mercado durante la pandemia.

6.8.2. Mejora de eficiencia y productividad

Se refiere a los esfuerzos realizados por una empresa para optimizar sus procesos internos, recursos y sistemas con el fin de lograr una mayor eficiencia en la utilización de los recursos y aumentar la productividad de sus operaciones. Esta subvariable está relacionada con la implementación de prácticas y estrategias que buscan maximizar la producción o prestación de servicios con los recursos disponibles, minimizando los desperdicios y los tiempos improductivos.

La mejora de eficiencia implica identificar y eliminar ineficiencias en los procesos de trabajo, reducir los tiempos de ciclo, mejorar la calidad y la precisión, y optimizar el uso de los recursos materiales, humanos y tecnológicos. Por otro lado, la mejora de la productividad se enfoca en aumentar la producción o los resultados obtenidos por unidad de recurso

utilizado, ya sea en términos de producción física, ventas, ingresos u otros indicadores relevantes.

Algunas estrategias utilizadas para la mejora de eficiencia y productividad pueden incluir la implementación de tecnologías avanzadas, la automatización de procesos, la reingeniería de procesos, la capacitación y desarrollo del talento humano, la gestión de la cadena de suministro, la adopción de prácticas de lean manufacturing (eliminar el desperdicio y maximizar el valor para el cliente en los procesos de producción) o lean management (eliminar el desperdicio, aumentar la eficiencia, mejorar la calidad y fomentar la participación activa de los empleados en la mejora continua), entre otras.

6.8.3. Planes de contingencia ante situaciones imprevistas

Se incluyen planes y medidas específicas en la estrategia de una organización para hacer frente a situaciones imprevistas y eventos disruptivos que puedan afectar su funcionamiento normal. Estos planes de contingencia están diseñados para anticiparse a posibles riesgos y establecer acciones y procedimientos que permitan una respuesta efectiva y rápida ante esos eventos inesperados.

Los planes de contingencia buscan minimizar el impacto de situaciones adversas y asegurar la continuidad de las operaciones de la empresa. Se realiza una evaluación exhaustiva de los posibles riesgos y amenazas que pueden surgir en el entorno empresarial, considerando factores internos y externos. Esto puede incluir eventos como desastres naturales, cambios en la demanda del mercado, interrupciones en la cadena de suministro, problemas tecnológicos, entre otros.

Se diseñan planes de acción detallados para hacer frente a cada situación imprevista. Estos planes incluyen la asignación de responsabilidades, la definición de actividades específicas a realizar, los recursos necesarios y los plazos de ejecución. También se establecen mecanismos de monitoreo y seguimiento para garantizar la implementación efectiva de los planes.

Por otro lado, se brinda capacitación y entrenamiento adecuados a los empleados para que estén preparados y sepan cómo actuar ante situaciones de contingencia. Esto puede incluir simulacros, talleres y programas de educación continua.

Es importante realizar una revisión periódica de los planes de contingencia para asegurar su efectividad y realizar las mejoras necesarias. Además, se realizan análisis de lecciones aprendidas luego de eventos disruptivos para ajustar y fortalecer los planes existentes.

6.8.4. Inversión en tecnología

Se refiere a la asignación de recursos financieros y técnicos por parte de una organización para adquirir, desarrollar o mejorar tecnologías que contribuyan a alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Esta inversión se realiza con el propósito de aprovechar las ventajas y oportunidades que ofrece la tecnología en términos de eficiencia, competitividad y transformación del negocio.

Implica la compra de equipos informáticos, dispositivos, sistemas y software especializados que permitan mejorar y agilizar las operaciones y procesos internos de la organización. Esto puede incluir, por ejemplo, la implementación de sistemas de gestión empresarial, herramientas de análisis de datos, soluciones de automatización, entre otros.

Esto puede involucrar la contratación de expertos en tecnología, la creación de laboratorios de investigación y el desarrollo de patentes o soluciones innovadoras.

Por otro lado, es fundamental destinar recursos a la capacitación y formación de los empleados en el uso de las nuevas tecnologías implementadas en la organización. Esto incluye programas de entrenamiento, cursos especializados, certificaciones y otras actividades para garantizar que el personal tenga las habilidades necesarias para aprovechar al máximo las herramientas tecnológicas.

La inversión en tecnología se considera estratégica debido a que puede generar ventajas competitivas, mejorar la eficiencia operativa, impulsar la innovación, facilitar la toma de decisiones basada en datos y fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

6.8.5. Inversión en Recursos Humanos

Consiste en destinar recursos financieros y esfuerzos para proteger y fortalecer al capital humano de la organización. Esto implica implementar estrategias y acciones específicas para adaptarse a los desafíos y cambios generados por la pandemia del COVID-19, así como para garantizar el bienestar, la seguridad y el desarrollo de los empleados.

Incluye la asignación de recursos para implementar medidas de prevención y protección, como equipos de protección personal, protocolos de higiene y limpieza, capacitación sobre medidas sanitarias y seguimiento de las directrices y regulaciones establecidas por las autoridades de salud.

Se destinan recursos para programas de capacitación y desarrollo específicos que ayuden a los empleados a adaptarse a nuevas formas de trabajo, tecnologías o cambios en los procesos debido a la pandemia del COVID-19. Esto puede incluir capacitación en trabajo

remoto, habilidades digitales y competencias relacionadas con la gestión de crisis. También es importante asignar recursos para brindar apoyo emocional y bienestar a los empleados, considerando los posibles efectos negativos del estrés y la incertidumbre generados durante este tiempo.

6.9. Tecnología

Hace referencia a la incorporación de técnicas e instrumentos para la administración de la información o informática (software), junto a la incorporación de la tecnología física de soporte correspondiente (hardware) dentro de los procesos productivos y administrativos. Este tipo de cambios se producen con el ámbito de mejorar la efectividad en la comunicación funcional.

La introducción de nuevas tecnologías en una organización puede ser enmarcada como un proceso de innovación, el cual involucra una mejora en algún aspecto particular de la compañía, que puede ser análisis de datos, comunicación, diseño, etc. Claro está, que esto debe ir de la mano de una correcta implementación en el lugar de trabajo, pues la adopción por parte de los usuarios es fundamental en el proceso (Mirvis, Sales & Hackett,1991).

En el ámbito empresarial, se reconoce el valor de la tecnología debido a los beneficios que puede aportar, como la facilitación de los procesos productivos, la optimización del tiempo y los métodos de trabajo, la reducción de costos y el aumento de la productividad, entre otros. Sin embargo, este cambio tecnológico también genera preocupación e incertidumbre entre aquellos involucrados, ya que implica la introducción de nuevos métodos y formas de trabajo desconocidos.

Además de la inversión económica en estas nuevas tecnologías, es necesario tener en cuenta que se requiere tiempo y esfuerzo para capacitar y entrenar a las personas de la organización, con el objetivo de lograr una comprensión y adaptación efectiva de las nuevas herramientas. Esto implica dedicar recursos adicionales en términos de tiempo y energía para asegurar que los empleados estén preparados y puedan aprovechar al máximo las nuevas tecnologías implementadas en la empresa.

Según Porto y Gardey (2015), las plataformas digitales son un sistema que permite llevar a cabo diferentes acciones dando la posibilidad a los usuarios de acceder a través del internet. Es decir, los usuarios de estos medios digitales pueden acceder a ellos cuando quieran y desde donde deseen, únicamente deben tener conexión a internet. El uso de plataformas digitales son una herramienta que ya se venían utilizando años atrás, sin embargo, con la pandemia del COVID-19, éstas se volvieron más populares.

6.9.1. Plataformas de gestión de procesos

Se utilizan en las empresas para administrar y optimizar los procesos internos. Estas plataformas proporcionan un conjunto de funcionalidades y características que permiten automatizar, supervisar y mejorar la ejecución de los procesos empresariales.

Las plataformas de gestión de procesos son sistemas informáticos diseñados para facilitar la coordinación y colaboración entre diferentes áreas y actores de una organización. Estas herramientas ofrecen la posibilidad de modelar y documentar los procesos, asignar tareas y responsabilidades, gestionar flujos de trabajo, realizar seguimiento y control de actividades y, generar informes y métricas para evaluar el desempeño y la eficiencia de los procesos.

En el contexto de la pandemia del COVID-19, las plataformas de gestión de procesos adquieren aún más relevancia, ya que permiten a las empresas adaptarse a los cambios y desafíos del entorno empresarial de manera ágil y eficiente. Estas plataformas facilitan la comunicación y coordinación de los equipos de trabajo, incluso en entornos de trabajo remoto, garantizando la continuidad de las operaciones y optimizando la eficiencia de los procesos empresariales.

6.9.2. *Sistemas automatizados*

Los sistemas automatizados son aquellos que utilizan tecnología para realizar tareas de forma autónoma, reduciendo la intervención humana y mejorando la eficiencia y precisión de las operaciones. Estos sistemas pueden incluir desde software y aplicaciones informáticas hasta maquinaria y equipos especializados.

La automatización de procesos mediante sistemas automatizados tiene como objetivo agilizar y optimizar la ejecución de tareas, minimizar errores y tiempos de respuesta, y aumentar la productividad en la organización. Estos sistemas pueden abarcar diversas áreas funcionales, como la producción, el inventario, la logística, el control de calidad, la atención al cliente, entre otros.

La implementación de sistemas automatizados se vuelve especialmente relevante, ya que permite a las empresas chilenas adaptarse a los desafíos del entorno empresarial, incluyendo la pandemia del COVID-19. Estos sistemas contribuyen a la eficiencia operativa, la reducción de costos y la mejora en la toma de decisiones, brindando a las organizaciones una mayor capacidad de respuesta y competitividad en el mercado.

6.9.3. *Flexibilidad para adaptarse a cambios tecnológicos*

La flexibilidad para adaptarse a cambios tecnológicos implica estar preparado y ser receptivo a las nuevas tendencias y avances tecnológicos que pueden afectar el funcionamiento y la competitividad de la organización. Esto implica estar dispuesto a adquirir y utilizar nuevas tecnologías, actualizar las existentes, así como desarrollar y mejorar las habilidades y conocimientos de los empleados en relación con las nuevas herramientas y procesos tecnológicos.

Una organización con flexibilidad para adaptarse a cambios tecnológicos se caracteriza por tener una estructura ágil y adaptable, donde se fomenta la colaboración y el aprendizaje continuo. Se promueve la adopción temprana de innovaciones tecnológicas, se realizan inversiones estratégicas en infraestructura tecnológica y se establecen procesos de evaluación y seguimiento de las tendencias tecnológicas relevantes para el sector.

En el contexto actual, donde la tecnología avanza rápidamente y la pandemia del COVID-19 ha acelerado la transformación digital en las organizaciones, aquellas empresas chilenas que sean capaces de adaptarse rápidamente a los cambios tecnológicos podrán obtener ventajas competitivas, mejorar la eficiencia operativa, la comunicación interna y externa, así como satisfacer las demandas cambiantes de los clientes.

6.10. Adaptación

La pandemia de la COVID-19 ha obligado a las empresas a adaptarse de manera rápida y eficiente a las nuevas condiciones competitivas. Diversos estudios (Duchek, 2020; Hermann, 1963; Pearson & Clair, 1998; Smart & Vertinsky, 1984; Lengnick-Hall et al., 2011) han analizado la capacidad de adaptación de las organizaciones frente a situaciones de

crisis imprevistas con consecuencias significativas. Estos estudios han identificado factores comunes como la actitud proactiva, la vigilancia continua del entorno y la capacidad de reconstrucción y reinventarse.

Sin embargo, las características únicas del impacto externo provocado por la COVID-19 hacen que los determinantes de la capacidad de adaptación sean distintos en comparación con situaciones más previsibles o menos dinámicas. En este contexto, los análisis sobre cómo afrontar con éxito la crisis se centran en conceptos difíciles de cuantificar, como la resiliencia empresarial (Garamendi, 2020), la sostenibilidad (Schaltegger, 2020) y la explotación de opciones estratégicas como la "coopetition" (Crick & Crick, 2020). Estos conceptos abordan la necesidad de desarrollar enfoques flexibles y colaborativos para superar los desafíos planteados por la pandemia y asegurar la viabilidad y el crecimiento a largo plazo de las empresas.

6.11. Capacitación

Claudio Ortiz Welsch, gerente general de Cisco Chile, señala que “Uno de los aspectos que ha salido a la luz durante la crisis sanitaria es la importancia de la capacitación de los colaboradores con nuevos conocimientos y herramientas. Estamos en un mundo en constante evolución, que requiere nuevas habilidades y talentos para ser más eficientes y competitivos. Esto hace necesario que los trabajadores tengan cierto entendimiento de temas como ciberseguridad, conectividad y la nube, por ser parte del día a día laboral, además del uso adecuado de las herramientas de colaboración necesarias para poder implementar este modelo híbrido”.

La capacitación en el contexto de empresas chilenas durante y después del COVID-19 es un aspecto crucial para asegurar la adaptación, supervivencia y crecimiento de las organizaciones en un entorno empresarial altamente desafiante y cambiante. Durante la pandemia, las empresas se vieron obligadas a enfrentar cambios significativos en sus operaciones, modelos de negocio y formas de trabajo, lo que generó la necesidad de capacitar a los empleados para afrontar estas nuevas realidades.

La capacitación se convierte en un medio para desarrollar y fortalecer las habilidades y competencias necesarias en los empleados, permitiéndoles enfrentar los retos emergentes y desempeñarse eficientemente en un entorno laboral transformado. Esto implica proporcionarles conocimientos actualizados sobre las mejores prácticas de salud y seguridad, habilidades digitales para el trabajo remoto y el uso de tecnologías emergentes, así como la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios y tomar decisiones informadas.

La capacitación continua permite a los empleados adquirir nuevas habilidades que se alineen con las demandas del mercado, explorar oportunidades de innovación y crecimiento, y fomentar una cultura de aprendizaje constante dentro de la organización. Además, la capacitación se extiende a la gestión del cambio, ayudando a los empleados a adaptarse a nuevas formas de trabajo, procesos y tecnologías, y a superar la resistencia al cambio. Se promueve el desarrollo de habilidades de liderazgo y gestión, con el objetivo de empoderar a los empleados para asumir roles más activos en la toma de decisiones estratégicas y la implementación de cambios organizativos.

6.12. Estructura organizacional

Con la mirada puesta en la supervivencia de las organizaciones y su consiguiente crecimiento, un 45% de las compañías han tenido que aplicar cambios de envergadura en su estructura organizativa. Esta es una de las principales conclusiones extraídas del último estudio elaborado por el senior partner de Paragon Partners, Antonio Núñez, y el profesor del IESE Business School, Luis Huete, en el que hacen una radiografía del impacto de la pandemia en las compañías (Gheorghiu, 2021).

Dentro de las empresas, se han observado cambios significativos en respuesta a la pandemia. Estos cambios han implicado la centralización de la toma de decisiones en un comité de crisis, un incremento en la frecuencia de los comités de dirección, el fortalecimiento de las unidades de negocio para generar ingresos y el empoderamiento de niveles jerárquicos inferiores para tomar decisiones. En contraste, se han registrado menos cambios en la eliminación de comités orientados hacia el futuro a largo plazo de la empresa, como solía hacerse en el pasado, o en la reducción de la estructura directiva mediante la eliminación de puestos de liderazgo, entre otros ajustes.

Se observó una tendencia hacia estructuras organizacionales más horizontales, donde se fomentó la colaboración, la comunicación abierta y el trabajo en equipo en todos los niveles jerárquicos. Las empresas buscaron reducir la burocracia y promover la toma de decisiones ágil y descentralizada, lo que permitió una mayor adaptabilidad y respuesta rápida a las condiciones cambiantes.

Asimismo, la tecnología desempeñó un papel crucial en la estructura organizacional durante y después del COVID-19. Las empresas adoptaron herramientas digitales y

plataformas de colaboración en línea para facilitar la comunicación y el trabajo en equipo, incluso en un entorno de trabajo remoto. Esto implicó repensar la estructura de los equipos, los flujos de trabajo y los canales de comunicación para garantizar la eficiencia y la cohesión organizacional

6.13. Satisfacción, bienestar y equilibrio laboral

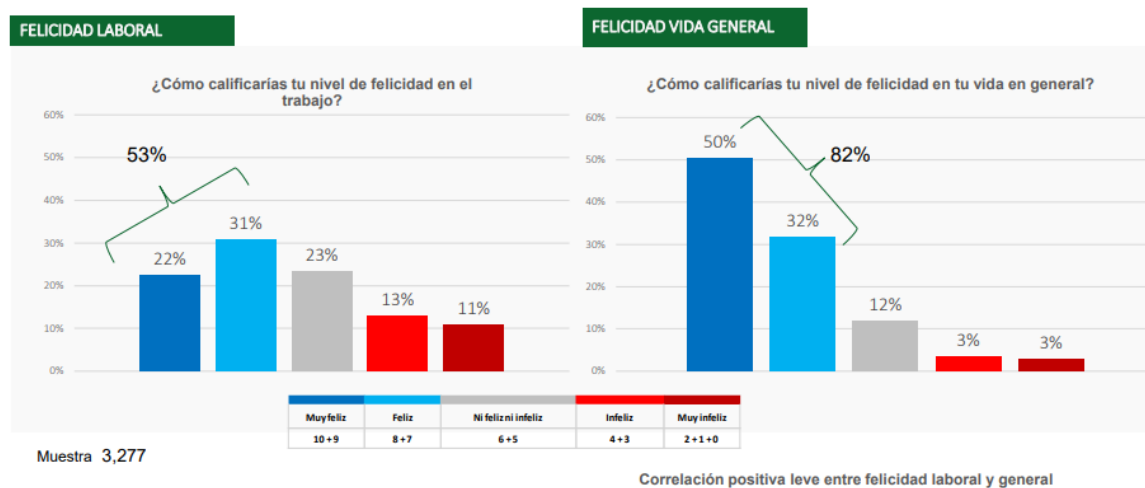
Los cambios provocados por la pandemia del COVID-19 impactaron significativamente en la satisfacción y bienestar laboral de los empleados. Para comprender dicho suceso, se mencionarán hallazgos encontrados a partir de un estudio realizado por ACHS en diciembre del 2021.

Se analizó una muestra de 3.277 participantes obtenida por medio de una interfaz online. La participación en el estudio fue voluntaria y accedieron a la encuesta a través de correo electrónico en asociación con su empleador o desde Facebook e Instagram.

INSIGHT 1: El nivel de felicidad con la vida en general es mucho mayor al nivel de felicidad laboral.

Figura 3

Felicidad laboran y felicidad general en Chile.

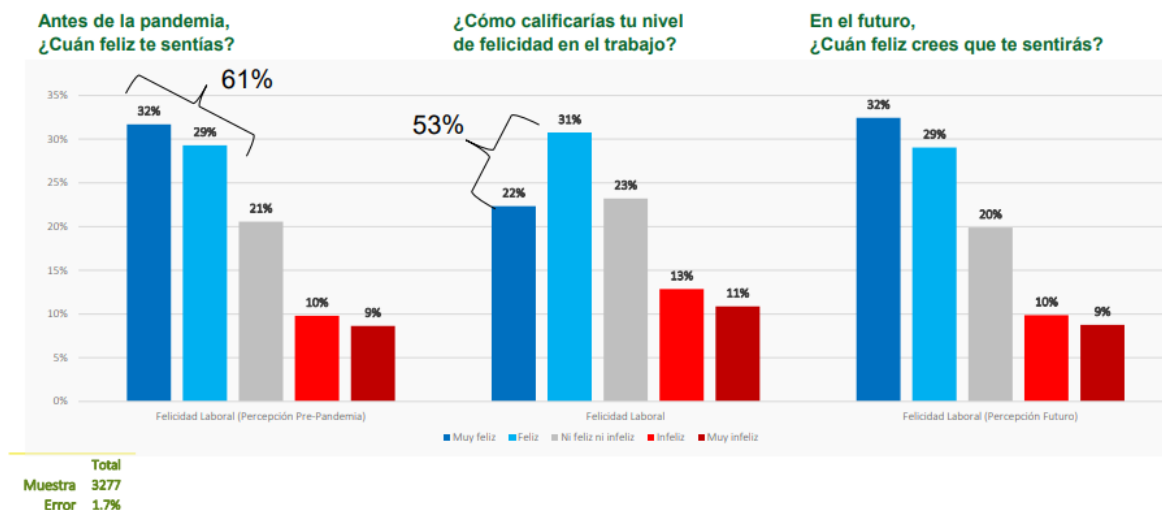


Nota. Se aprecia que durante la pandemia la felicidad laboral estaba por debajo de la felicidad general. Fuente: Estudio Bienestar y Felicidad Laboral, ACHS 2021.

INSIGHT 2: Muchos trabajadores perciben que eran más felices en su trabajo antes de la pandemia.

Figura 4

Felicidad laboral prepandemia, durante la pandemia del Covid-19 y futura.

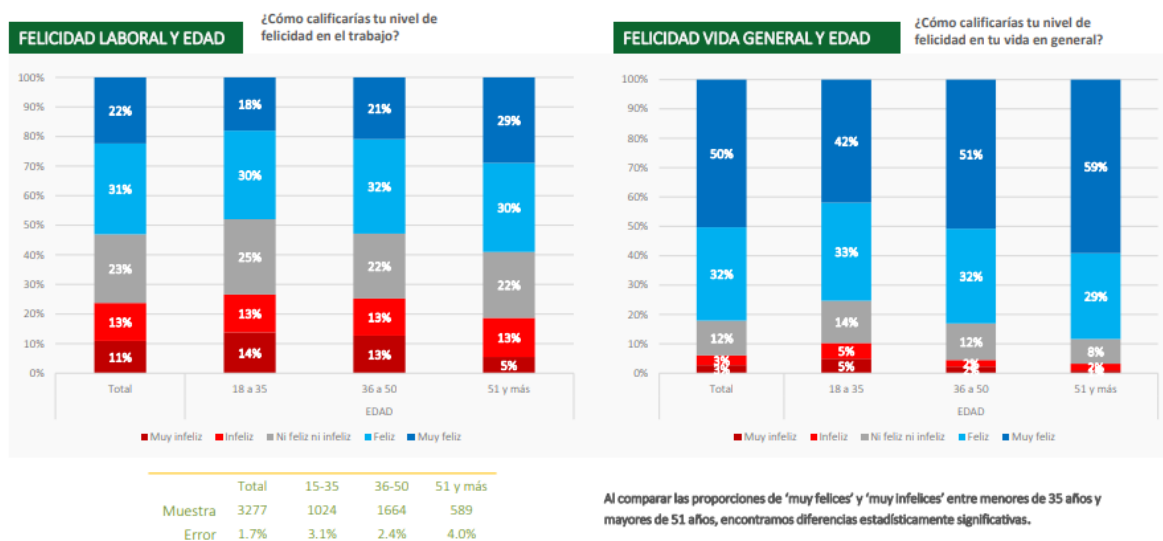


Nota. Antes de la pandemia se contaba con mayor felicidad laboral, sin embargo, se espera que esta aumente en un futuro, cuando la pandemia ya se haya acabado. Fuente: Estudio Bienestar y Felicidad Laboral, ACHS 2021.

INSIGHT 3: A medida que aumenta la edad, también aumentan los niveles de felicidad laboral y felicidad con la vida en general.

Figura 5

Relación entre edad y felicidad laboral/general.



Nota. Se observa que, durante la pandemia, mientras más edad, mayor felicidad laboral y general. Fuente: Estudio Bienestar y Felicidad Laboral, ACHS 2021.

INSIGHT 4: Las mujeres declaran sentirse menos felices y tener menos seguridad que los hombres al expresar sus ideas y opiniones.

INSIGHT 5: Relaciones positivas y hacer lo que me gusta o apasiona son lo que hace más felices a las personas en el trabajo.

Figura 6

Conceptos destacados en la felicidad.

Específicamente, ¿qué te ha hecho sentir más feliz en el trabajo?



Nota. La relación con los compañeros fue lo más destacado en felicidad durante la pandemia del Covid-19. Fuente: Estudio Bienestar y Felicidad Laboral, ACHS 2021.

Figura 7

Conceptos destacados sobre qué hace menos feliz.

¿Y qué te ha hecho sentir menos feliz en el trabajo?



Nota. El concepto más mencionado fue la mala jefatura, seguido por el conflicto entre compañeros. Esto podría indicar que el ambiente laboral es importante a pesar de estar distanciados físicamente. Fuente: Estudio Bienestar y Felicidad Laboral, ACHS 2021.

A partir de este estudio, se desprende que existe una discrepancia entre el nivel de felicidad con la vida en general y el nivel de felicidad laboral. Esto sugiere que, aunque las personas pueden sentirse satisfechas con su vida en general, pueden experimentar menos satisfacción en su trabajo. Esto resalta la importancia de abordar los factores que contribuyen a la felicidad laboral y promover un mayor equilibrio y satisfacción en el ámbito laboral.

Muchos trabajadores perciben una disminución en su felicidad laboral desde el inicio de la pandemia. Esto puede estar relacionado con los desafíos y cambios drásticos en el entorno laboral causados por la crisis sanitaria. Es fundamental que las organizaciones comprendan los factores que han contribuido a esta disminución y tomen medidas para mejorar la satisfacción laboral de sus empleados.

Existe una relación entre la edad y los niveles de felicidad laboral y felicidad con la vida en general. A medida que las personas envejecen, tienden a experimentar niveles más altos de satisfacción tanto en su trabajo como en su vida en general. Esto puede estar relacionado con factores como la estabilidad laboral, el crecimiento personal y la adquisición de experiencia a lo largo de los años.

Las relaciones positivas en el trabajo y la vocación o propósito son factores que tienen un impacto significativo en la felicidad laboral de las personas. Esto subraya la importancia de promover un entorno laboral saludable y colaborativo, así como de proporcionar a los empleados oportunidades para encontrar significado y propósito en su trabajo.

6.14. Innovación

Aunque enfrentar la presión de generar resultados en un entorno altamente incierto ha sido desafiante para los tomadores de decisiones, los períodos de confinamiento y la

reducción de actividades operativas les han brindado tiempo para reflexionar estratégicamente y analizar cómo la innovación puede contribuir al futuro sostenible de sus organizaciones.

Durante la pandemia del COVID-19, las organizaciones han experimentado principalmente con innovaciones relacionadas con su propuesta de valor, centrándose en el desarrollo de nuevos productos y servicios. En el corto plazo, se han visto obligadas a buscar opciones digitales y encontrar formas de entregar sus productos y servicios con un contacto físico mínimo y seguro. Además, han buscado establecer alianzas estratégicas y colaborar con socios en el nuevo ecosistema para lograr sus objetivos. Para lograr esta adaptación a los tiempos cambiantes, las empresas han debido mostrarse tremendamente ágiles; explotar sus capacidades dinámicas (Seetharaman, 2020); exprimir las oportunidades que les ha brindado el marketing, tales como agrupar productos, adoptar iniciativas de rebranding e, incluso, ingresar en categorías de productos completamente nuevas (Björklund et al., 2020); y aprovechar su capital social para crear y ampliar el conocimiento sobre clientes, materias primas y competidores y para obtener información barata, rápida y útil para generar innovación (Putra et al., 2020).

7. ANÁLISIS Y RESULTADOS

A continuación, se presentan los hallazgos de la encuesta de forma detallada de acuerdo con las variables y subvariables previamente definidas y emergentes. Esto, con la intención de indagar acerca de las preguntas de investigación: ¿Qué efectos tuvo en la dinámica organizacional chilena la pandemia del Covid-19? ¿Qué significa este cambio para las organizaciones chilenas? ¿Qué es lo que cambia en las organizaciones? ¿Es una tendencia al cambio a largo plazo o corto plazo?

El análisis de los datos se constituyó en dos partes, primero se recopilaban las respuestas y luego se agruparon por variable para obtener un resultado más general.

7.1. Perfil encuestado y muestra

La encuesta fue enviada a través de la red social LinkedIn a Gerentes y Subgerentes de empresas presentes en Chile. La mayoría de los encuestados se encuentra en la región Metropolitana y presentan una trayectoria de más de 4 años en dicho cargo en la misma empresa.

Si bien la encuesta fue enviada a más de 50 personas, esta fue contestada por 33 Gerentes y Subgerentes, lo que equivale a 66% de respuestas aproximadamente. Los rubros que más se repitieron fueron de Energía y Publicidad, proporcional a un porcentaje de 24,2% y 15,1%, respectivamente. Por otro lado, las áreas más repetidas fueron de Dirección, correspondiente a 21%, y Operaciones, equivalente a 12%.

De acuerdo con la cantidad de empleados que presenta cada empresa encuestada, se aprecia que el 58% corresponde a Gran Empresa, el 27% a Mediana, el 12% a Pequeña, y, por último, el 1% a Microempresa.

7.2. Impacto

Las subvariables estudiadas fueron:

- Reducción del personal

¿Ha sido necesario implementar reducciones de personal en su organización como consecuencia de la pandemia del COVID-19?

Un 66% de las empresas encuestadas niegan haber necesitado reducir el personal debido a la pandemia del COVID-19, de las cuales 33% corresponden a Grandes Empresas, 24% a Mediana, 9% a Pequeñas y ninguna a Microempresa. El rubro que más niega esta conducta es el de Energía. Por otro lado, un 33% señala que si fue necesario reducir el personal, donde el rubro más afectado fue el de Publicidad.

El resultado nos indica que la mayoría de las empresas chilenas encuestadas lograron mantener sus niveles de empleo a pesar de los desafíos económicos y operativos.

Entre las posibles explicaciones, se encuentran:

1. Estrategias de reestructuración interna, para optimizar recursos y procesos internos.
 2. Implementación de tecnología y automatización, para mantener la productividad y eficiencia sin necesidad de reducir el personal.
 3. Diversificación de actividades para encontrar oportunidades en otros mercados o sectores menos afectados por la pandemia.
 4. Resiliencia empresarial.
- Reorganización de Áreas

¿Su organización ha llevado a cabo alguna reorganización de áreas como respuesta a la pandemia del COVID-19?

¿Cómo calificaría el grado de impacto de la reorganización de áreas en su organización durante la pandemia del COVID-19?

Analizando los resultados, un 63% de las empresas indica que reorganizó las áreas después de la pandemia, mientras que un 36% las mantiene igual. Además, 30% de los Gerentes y Subgerentes perciben que la reorganización de las áreas tuvo Medio Impacto. Algunas posibles explicaciones son que se aplicó una adaptación gradual, reorganizando las áreas de forma progresiva y no de manera radical; las empresas pueden haber optado por realizar ajustes para afrontar desafíos emergentes, pero con un impacto medio para mantener la estabilidad y la continuidad operativa; algunas empresas pueden haber enfrentado limitaciones internas o externas que dificultaron la realización de una reorganización profunda.

- Implementación del Teletrabajo

¿Se ha implementado el teletrabajo o trabajo remoto en su empresa como resultado de la pandemia del COVID-19?

¿Cómo calificaría el balance entre su vida personal y el trabajo durante la implementación del teletrabajo?

¿Cree usted que el teletrabajo podría ser, o es, un aporte positivo en su empresa?

El 88% de las empresas indica que implementaron teletrabajo, mientras que el 12% restante no lo implementó debido a dos razones: ya contaban con esta modalidad o el sistema con el que trabajan no es compatible.

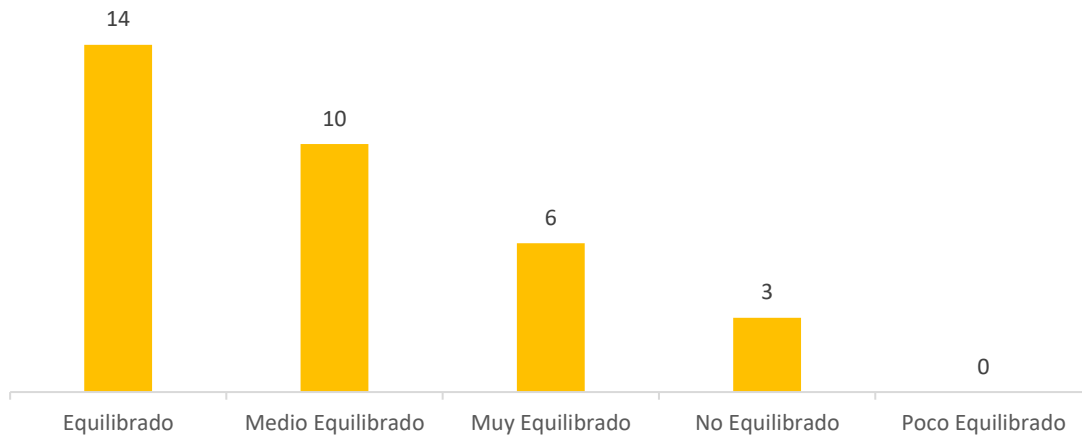
El teletrabajo se adoptó como una medida de prevención y seguridad para minimizar la propagación del virus. Las autoridades en Chile promovían y a veces exigían el teletrabajo como medida de prevención, por lo que muchas empresas pueden haberse visto obligadas a implementar esta modalidad.

Por otra parte, esta modalidad ofrece mayor flexibilidad, lo que permitió durante la pandemia que muchas empresas se pudiesen ajustar a las necesidades del momento.

Si bien, 88% de los Gerentes y Subgerentes indicaron que habían implementado teletrabajo, solo el 89% percibe que tuvo un aporte positivo a la empresa. Algunas tareas y roles pueden ser más difíciles de realizar de manera eficiente y efectiva en una modalidad de teletrabajo, además la falta de interacción cara a cara y el uso de herramientas de comunicación virtual pueden afectar la calidad y la eficiencia de la comunicación entre los miembros del equipo. Los Gerentes y Subgerentes pueden enfrentar dificultades para monitorear y supervisar el desempeño y la productividad de los colaboradores de forma directa, generando preocupaciones acerca de la eficiencia y responsabilidad de los equipos de trabajo.

Gráfico 1

Balance entre la vida personal y el trabajo durante la modalidad del teletrabajo. Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.



Durante el teletrabajo, es importante establecer límites claros entre el tiempo dedicado a trabajar y el tiempo dedicado a la vida personal. Aquellos que lograron establecer y mantener límites efectivos pueden haber experimentado un mayor equilibrio entre ambas esferas.

La percepción del equilibrio puede variar según las circunstancias y características individuales de cada Gerente y Subgerente. Factores como el tipo de tareas realizadas, la carga de trabajo, el entorno familiar, entre otros, pueden influir en dicha percepción.

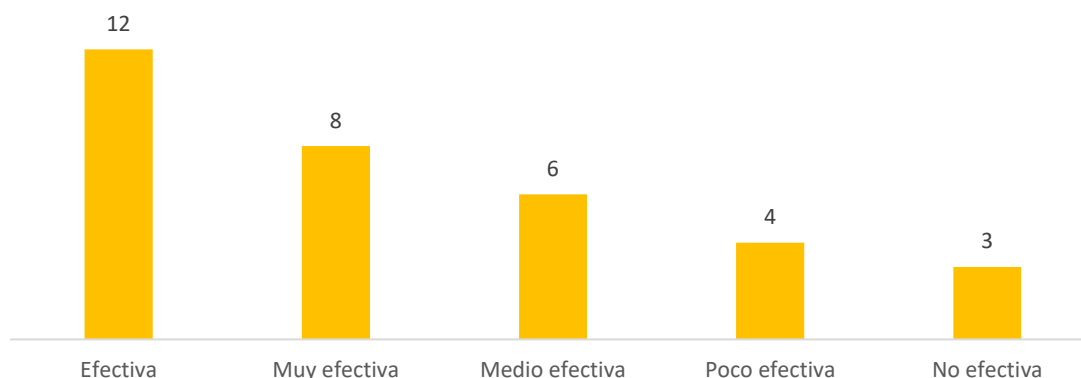
Durante la investigación de la literatura se menciona que falta establecer límites claros entre el hogar y el trabajo, sin embargo, los encuestados señalan que mantienen un equilibrio entre ambos espacios.

- Flexibilidad horaria

¿Cómo calificaría la efectividad de la flexibilidad horaria implementada en su organización para mejorar la productividad y el bienestar de los empleados durante la pandemia del COVID-19?

Gráfico 2

Observación de la efectividad de la flexibilidad horaria implementada durante la pandemia del COVID-19. Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.



Los resultados reflejan una tendencia hacia una percepción positiva de la flexibilidad horaria implementada en las empresas. Alrededor del 60% de los Gerentes y Subgerentes indican que la flexibilidad fue efectiva o muy efectiva. Esto insinúa que la implementación ha brindado beneficios significativos a nivel individual y organizacional.

La flexibilidad horaria brinda a los colaboradores mayor control sobre sus tiempos y permite equilibrar demandas laborales con responsabilidades familiares, es decir, contribuye positivamente a lograr un balance entre la vida personal y laboral. Además, aumenta la productividad y bienestar de los empleados al permitirles trabajar en los momentos en que se sienten más motivados y concentrados. De esta manera, es más probable que los colaboradores maximicen su rendimiento.

Como fue mencionado en el PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN, 38% de los líderes expresa que rediseñaría su organización para implementar una fuerza laboral híbrida, es decir, que trabaje en modalidad presencial y en teletrabajo. Con los resultados obtenidos, se confirma dicha teoría, ya que un 88% de los encuestados aplicó teletrabajo y rediseñó su organización según las necesidades del momento.

También se menciona que durante el 2020 un 75% de los encuestados consideraba el teletrabajo como algo bueno, mientras que en el 2021 este número descendió a 66%. Los resultados obtenidos en la encuesta para esta investigación indicaron que un 79% considera que el teletrabajo aporta positivamente, por ende, se aprecia una tendencia positiva hacia esta modalidad.

7.3. Cambio

Las subvariables estudiadas fueron:

- Organización del Trabajo

¿La organización del trabajo se vio obligada a cambiar de golpe para ajustarse a la pandemia?

¿Este cambio permanecerá para la “nueva normalidad”?

¿Cómo calificaría la eficiencia de las reuniones virtuales (videoconferencias) en comparación con las reuniones presenciales en su organización después de la pandemia del COVID-19?

¿Considera que la adopción de herramientas digitales y plataformas de colaboración en línea ha mejorado la comunicación y colaboración en su organización después de la pandemia del COVID-19?

El hecho de que el 79% de los encuestados indique que su empresa se vio obligada a ajustarse a la pandemia del COVID-19 de forma abrupta puede explicarse por varios factores; ante las restricciones y regulaciones impuestas por el gobierno, las empresas se vieron obligadas a adaptar sus operaciones y modelos de negocio para salvaguardar la salud de sus empleados y clientes; las empresas han tenido que responder rápidamente a cambios significativos de demanda y comportamiento del cliente, implementando nuevos servicios,

habilitando plataformas o ajustando estrategias de marketing; los desafíos y riesgos que se generaron con la pandemia han obligado a las empresas a modificar sus estructuras, procesos y estrategias, pudiendo incluir la implementación de teletrabajo, reasignación de recursos, búsqueda de nuevas fuentes de ingresos o la optimización de los procesos internos. Algunos rubros que pertenecen al 21% que indica que no se vieron obligados a cambiar de golpe son: Tecnología, Telecomunicaciones y Energía.

Aquellos que indican que permanecerán con los cambios implementados debido a la pandemia, pueden haber experimentado beneficios positivos y resultados exitosos a raíz de las adaptaciones realizadas durante la pandemia. Estos cambios podrían haber mejorado la eficiencia operativa, la productividad, la comunicación interna o la satisfacción del cliente.

La exploración de nuevas formas de trabajo, estrategias de negocios y tecnologías pueden haber revelado oportunidades y aprendizajes valiosos, como, por ejemplo, el teletrabajo, lo que queda demostrado con el Gráfico de Observación del aporte positivo que tuvo la implementación del teletrabajo. (Ver ANEXOS)

Los rubros que indicaron que no continuarían con los cambios son: Alimentación, Educación y Retail.

Gráfico 3

Eficiencias de reuniones virtuales en comparación con las reuniones presenciales. Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.



Las reuniones virtuales eliminan la necesidad de desplazarse físicamente hasta una ubicación específica, ahorrando tiempo y recursos en comparación con las reuniones presenciales. Las reuniones virtuales pueden ofrecer mayor flexibilidad en términos de horarios y disponibilidad de los participantes, lo que va de la mano con los resultados expuestos sobre la efectividad de la flexibilidad horaria.

La adopción de las reuniones virtuales ayuda a mantener un registro detallados de los acuerdos, contribuyendo a una mayor eficiencia en la gestión de la información y el seguimiento de tareas.

Aquellos que consideraron que las reuniones virtuales son más eficientes pueden estar más familiarizados y cómodos con el uso de herramientas tecnológicas.

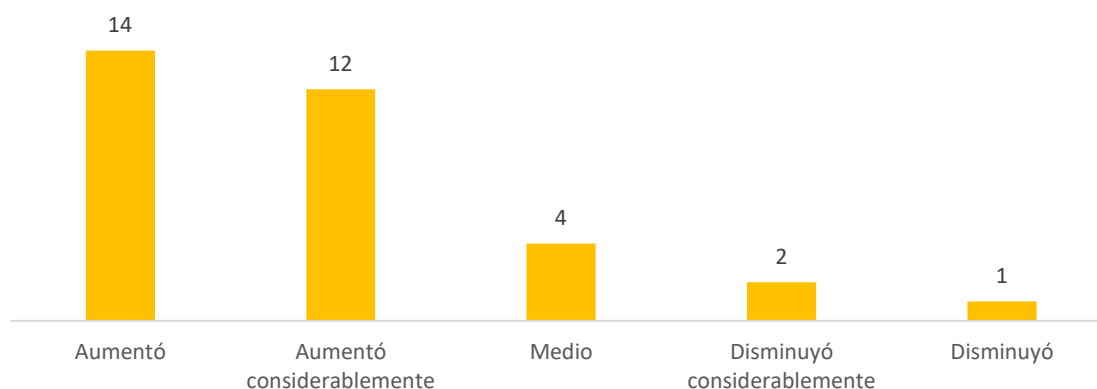
La implementación de tecnologías durante la pandemia ha permitido a las organizaciones adaptarse a nuevas formas de trabajo remoto y mantener la comunicación y colaboración entre los equipos. La adopción de tecnologías, como herramientas de videoconferencia, plataformas de colaboración en línea y software de gestión de proyectos, ha brindado beneficios tangibles en la comunicación y colaboración entre los equipos. Estas tecnologías han permitido una interacción más fluida y ágil, facilitando la comunicación en tiempo real, la compartición de información y la colaboración en proyectos conjuntos.

- Trabajo Colaborativo

¿Ha experimentado su organización una mayor dependencia de herramientas digitales y plataformas de colaboración en línea después de la pandemia del COVID-19?

Gráfico 4

Aumento o disminución en la dependencia a herramientas digitales debido a la pandemia del COVID-19. Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.



La implementación masiva del teletrabajo (Ver ANEXOS) ha generado una mayor dependencia de herramientas digitales para facilitar la comunicación, colaboración y realización de tareas en un entorno virtual. Esto puede explicar el aumento en la dependencia de herramientas digitales reportado por los encuestados.

Según se analizó anteriormente, la adopción de herramientas digitales ha demostrado ser eficiente y conveniente para realizar diversas tareas laborales, como reuniones, colaboraciones y acceso a información y recursos. Esto puede haber llevado a un aumento en la dependencia de dichas herramientas, ya que se han experimentado los beneficios y facilidades que ofrecen en comparación con los métodos tradicionales.

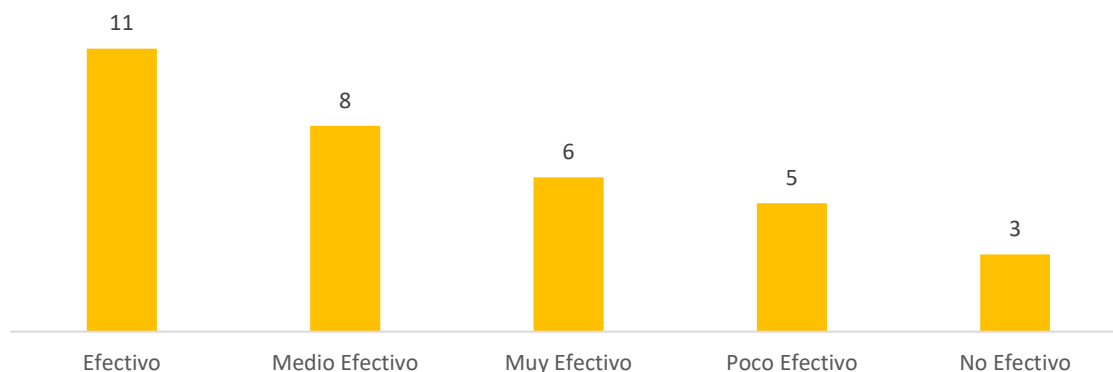
Aunque la mayoría indicó aumento en la dependencia de herramientas digitales, un pequeño grupo menciona la disminución. Esto puede deberse a dificultades de adaptación a nuevas tecnologías, falta de recursos o acceso limitado a infraestructura digital adecuada.

- Metodologías del Trabajo

¿Cómo calificaría la autogestión y la autonomía de los empleados en la planificación y ejecución de tareas en su organización después de la pandemia del COVID-19?

Gráfico 5

Eficiencia en la planificación y autonomía para la planificación y ejecución de tareas después del COVID-19. Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.



Un 33% de los encuestados indicaron que la planificación y autonomía fue efectiva, principalmente pertenecientes a Grandes Empresas. Esto puede deberse a que este tipo de empresas suelen tener estructuras más sólidas y recursos disponibles para implementar procesos de planificación más eficientes. Además, es posible que cuenten con un equipo de trabajo más especializado y capacitado, facilitando la ejecución de tareas de manera autónoma.

Por otro lado, 9% indicó que la planificación y autonomía no fue efectiva, los cuales pertenecen a Pequeña Empresa. Esto se puede deber a que están experimentando mayores

desafíos en virtud de la falta de recursos y capacidades para implementar adecuadamente la planificación y autonomía. Las empresas pequeñas suelen tener estructuras más simples y recursos limitados, lo que puede afectar la efectividad de la planificación y autonomía en general.

- Herramientas de Trabajo

¿Su organización ha implementado herramientas de comunicación en línea, como Microsoft Teams, Zoom o Google Meet, para facilitar la comunicación y colaboración en un entorno de trabajo remoto y colaborativo, debido a la pandemia?

¿Cuáles ha implementado?

¿Por qué estas plataformas digitales se comenzaron a utilizar con la pandemia y no antes de ellas?

El 88% de las organizaciones encuestadas implementaron herramientas de comunicación en línea, siendo las más utilizadas Microsoft Teams, Zoom y Google Meet. Esto sugiere que las empresas adoptaron una actitud proactiva para mantener la comunicación y colaboración. Si bien, un pequeño porcentaje indico que no aplicaron herramientas durante la pandemia, es importante tener en cuenta que algunos de ellos ya las habían implementado antes de la pandemia.

Al analizar las respuestas sobre las razones para implementar estas herramientas, se identifican diversos factores. Algunas organizaciones indicaron que ya las utilizaban, pero en menor escala. Otras respuestas mencionan la falta de capacitación e interés, lo que sugiere que algunas organizaciones podrían haber enfrentado desafíos en la adopción de esta herramienta debido a la falta de conocimiento y habilidad necesarias para utilizarlas eficazmente, destacando la importancia de brindar capacitaciones y apoyo a los empleados.

La falta de confianza y de conocimiento también se mencionaron como razones para no implementarlas. Estos factores pueden estar relacionadas con la resistencia al cambio y la falta de familiaridad con las nuevas tecnologías que existía antes de la pandemia.

Luego de analizar las 9 preguntas correspondientes a la variable cambio, se confirma, a través de la encuesta, lo mencionado en la investigación: los cambios sí varían en función de la empresa. Aunque se observa una tendencia en las respuestas, existe diferencia en estas si filtramos por rubro y/o por tipo de empresa.

7.4. Cultura Organizacional

Las subvariables estudiadas fueron:

- Compromiso con la Calidad

¿Su organización ha implementado programas de capacitación y desarrollo del personal orientados a mantener y mejorar la calidad en el trabajo durante la pandemia del COVID-19?

El análisis de las respuestas indica que un número significativo de organizaciones encuestadas, 56%, implementaron programas de capacitación y desarrollo del personal orientados a mantener y mejorar la calidad en el trabajo durante la pandemia del COVID-19. Esto sugiere un compromiso por parte de estas organizaciones en asegurar que sus empleados estén equipados con las habilidades necesarias para mantener altos estándares de calidad en sus funciones y responsabilidades laborales.

Por otro lado, es importante destacar que 42% de las organizaciones indicaron que no implementaron programas de capacitación y desarrollo del personal orientados a la calidad durante la pandemia. Esto insinúa que estas organizaciones pueden no haber considerado

prioritario o necesario enfocar recursos y esfuerzos en estos aspectos durante este período. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las respuestas pueden verse influenciadas por diversos factores, como las limitaciones presupuestarias, la disponibilidad de recursos y el enfoque estratégico de cada organización.

- Responsabilidad Social

¿Cómo ha contribuido su organización al bienestar y seguridad de sus proveedores y socios comerciales durante la pandemia del COVID-19?

En primer lugar, 21% de las respuestas, correspondientes a grandes empresas, han brindado apoyo financiero y flexibilidad en los acuerdos comerciales. Esta respuesta sugiere que estas organizaciones reconocen la importancia de apoyar a sus proveedores y socios comerciales en tiempos difíciles, ya sea mediante la asignación de recursos financieros adicionales o mediante la flexibilización de los términos y condiciones de los acuerdos comerciales.

Por otro lado, 33% de las empresas, correspondientes a grandes empresas, han establecido mecanismos para asegurar el cumplimiento de los pagos a sus proveedores y socios comerciales. Esta respuesta refleja un compromiso por parte de estas organizaciones de mantener relaciones comerciales sólidas y garantizar la continuidad de la cadena de suministro, incluso en un contexto desafiante como la pandemia del COVID-19.

En cuanto a las medianas y pequeñas empresas, equivalente a 18% de las respuestas, indicaron que sus organizaciones han proporcionado recursos y asistencia para mitigar los impactos negativos en sus proveedores y socios comerciales. Esta respuesta sugiere que estas organizaciones reconocen la importancia de apoyar a sus socios comerciales en la superación

de los desafíos derivados de la pandemia, proporcionándoles recursos adicionales y asistencia práctica.

Sin embargo, también se observa que 27% de los encuestados, pertenecientes a mediana y gran empresa, indican que sus organizaciones no han brindado un apoyo significativo a sus proveedores y socios comerciales durante la pandemia. Las razones detrás de esta falta de apoyo pueden variar y podrían incluir limitaciones financieras, falta de recursos disponibles o enfoques estratégicos diferentes por parte de estas organizaciones.

Según las respuestas, las grandes empresas han mostrado un mayor enfoque en brindar apoyo financiero y flexibilidad en los acuerdos comerciales, así como establecer mecanismos para asegurar el cumplimiento de los pagos. En contraste, las empresas de mediana y pequeña escala han mostrado una inclinación hacia proporcionar recursos y asistencia para mitigar los impactos negativos.

- Trabajo en Equipo y Colaboración

¿Cómo ha utilizado su organización las tecnologías y herramientas colaborativas para facilitar la comunicación y la colaboración entre los equipos dispersos durante la pandemia del COVID-19?

¿En qué medida los líderes de su organización han adoptado enfoques participativos y orientados al equipo para fomentar una cultura de trabajo en equipo y colaboración durante la pandemia del COVID-19?

De los encuestados, 85% indica que han utilizado de manera amplia y efectiva la tecnología y las herramientas colaborativas para facilitar la comunicación y colaboración. Dicho resultado, es coherente con los gráficos y el análisis expuesto en la variable Cambio. Asimismo, un 42% de los Gerentes y Subgerentes indica que se han adoptado enfoques

significativos para fomentar una cultura de trabajo en equipo y colaboración durante la pandemia del COVID-19.

7.5. Clima Organizacional

Las subvariables estudiadas fueron:

- Carga de Trabajo

¿Cómo ha impactado la carga de trabajo en el clima laboral de su organización durante la pandemia del COVID-19?

En términos de conciliación entre el trabajo y la vida personal, ¿considera que la carga de trabajo en su organización ha afectado negativamente el equilibrio entre ambos aspectos?

Más de la mitad de los encuestados (61%) señala que la carga de trabajo ha impactado de forma positiva al clima laboral durante la pandemia, coherente con el 64% que indica que la carga de trabajo no ha afectado de forma negativa la conciliación entre el trabajo y la vida personal. Esta última respuesta se puede asociar directamente con la apreciación sobre el balance entre la vida personal y el trabajo durante la modalidad del teletrabajo.

A pesar de las demandas y presiones adicionales, se percibe que la carga de trabajo ha generado un ambiente laboral favorable. Esto puede deberse a la sensación de logro al mantenerse productivos durante la crisis, la colaboración y apoyo entre los miembros del equipo, o la posibilidad de tener metas y objetivos claros en un momento de incertidumbre. Además, se ha logrado encontrar un equilibrio satisfactorio entre las responsabilidades laborales y personales durante el teletrabajo.

Estos resultados refuerzan la idea de que, a pesar de los desafíos y cambios provocados por la pandemia, la carga de trabajo puede tener un impacto positivo en el clima

laboral y no necesariamente afectar negativamente la conciliación entre el trabajo y la vida personal. Es importante considerar que el diseño de políticas y prácticas de gestión del trabajo desempeña un papel crucial en la forma en que los empleados perciben y experimentan estos aspectos.

- Relación con Compañeros - Supervisores y Sentido de Pertenencia

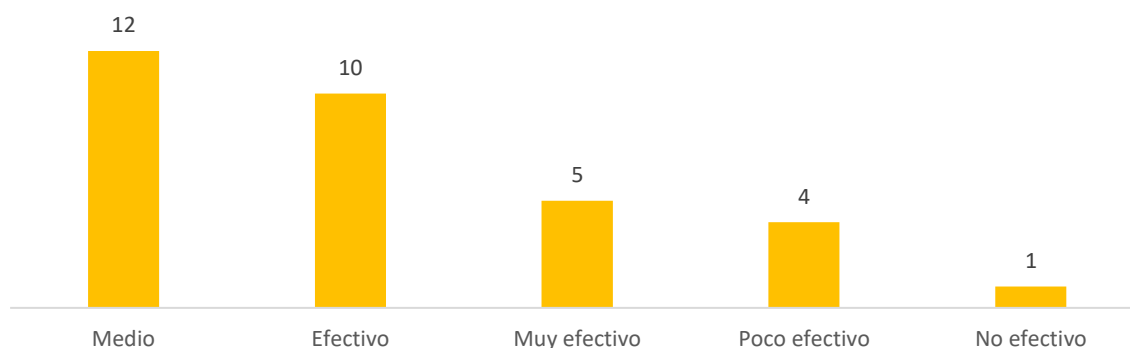
¿Ha notado un impacto en el sentido de pertenencia y conexión entre los empleados debido al distanciamiento físico y la falta de interacción en persona durante la pandemia?

¿Cómo evalúa la efectividad de los superiores para brindar orientación, apoyo emocional y reconocimiento a los empleados durante el trabajo remoto?

¿Cree que su organización ha fomentado una cultura de adaptación y aprendizaje continuo, lo que ha contribuido a fortalecer el sentido de pertenencia entre los empleados durante la pandemia?

Gráfico 6

Efectividad para brindar orientación, apoyo emocional y reconocimiento a los empleados durante el teletrabajo. Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.



Según un 73% de Gerentes y Subgerentes, se ha notado un impacto en el sentido de pertenencia y conexión entre los empleados, indicando que la organización lo ha fomentado

y contribuido en un mismo porcentaje. Asimismo, se indica que la efectividad con la que se brinda orientación, apoyo emocional y reconocimiento es nivel medio cercano a efectivo. Estos resultados indican que las organizaciones han sido capaces de proporcionar un nivel aceptable de apoyo y reconocimiento a los empleados durante la pandemia. Esto puede incluir brindar orientación clara sobre las expectativas de trabajo, ofrecer apoyo emocional a través de programas de asesoramiento o recursos de bienestar, y reconocer los logros y esfuerzos de los empleados a pesar de las circunstancias desafiantes.

El hecho de que la organización haya fomentado y contribuido a este sentido de pertenencia, así como a la efectividad en la orientación y el apoyo emocional, es una señal positiva de que se han tomado medidas para mantener el compromiso y el bienestar de los empleados durante estos tiempos difíciles.

- Comunicación Interna

¿Ha experimentado dificultades en la comprensión y claridad de la comunicación virtual en comparación con la comunicación cara a cara en el contexto de trabajo remoto durante la pandemia?

¿Considera que la falta de contacto físico y lenguaje corporal en la comunicación virtual ha afectado la construcción de relaciones laborales sólidas durante el trabajo remoto?

En primer lugar, es interesante observar que hubo una división en las respuestas en cuanto a la dificultad experimentada en la comprensión y claridad de la comunicación verbal en comparación con la comunicación cara a cara. Mientras el 51% de Gerentes y Subgerentes indicaron que no experimentaron dificultades, el otro 48% indicó lo contrario. Es posible que las dificultades en la comunicación verbal estén relacionadas con el uso de herramientas de

comunicación en línea, como problemas de conexión, calidad del audio o interrupciones en la comunicación, que pueden afectar la comprensión y la claridad de los mensajes.

En cuanto al impacto de la comunicación verbal en las relaciones laborales sólidas, los resultados muestran que la mayoría de los encuestados (63%) indicaron que sí se vieron afectadas. La falta de interacción cara a cara y la dependencia de la comunicación verbal en línea pueden haber tenido un impacto negativo en la construcción y mantenimiento de relaciones sólidas entre los empleados. La comunicación no verbal, como el lenguaje corporal y las expresiones faciales, desempeñan un papel importante en el establecimiento de relaciones sólidas, y su ausencia en la comunicación verbal en línea puede afectar la percepción y la conexión interpersonal.

7.6. Estrategia

Las subvariables estudiadas fueron:

- Adaptación a nuevos desafíos del mercado

¿Su empresa ha explorado nuevos segmentos de mercado, desarrollado productos o servicios disruptivos o adoptado tecnologías emergentes como parte de su estrategia de adaptación a los nuevos desafíos del mercado durante la pandemia?

¿Su empresa ha diversificado sus líneas de productos o servicios para adaptarse a las necesidades emergentes del mercado durante la pandemia?

En primer lugar, el 30% de los encuestados indicó que su organización no implementó estrategias de adaptación para nuevos mercados durante la pandemia, especialmente en los rubros de alimentación, corporación municipal, energía y educación.

Por otro lado, el 70% de los encuestados afirmó que su organización implementó estrategias de adaptación para nuevos mercados durante la pandemia. Esto indica que la mayoría de las organizaciones encuestadas fueron proactivas en la identificación y aprovechamiento de nuevas oportunidades de negocio, a pesar de las dificultades planteadas por la pandemia. Es importante destacar que estas estrategias de adaptación pueden haber variado en función de las necesidades y características específicas de cada sector.

En relación con la diversificación de líneas de productos o servicios, el 64% de los encuestados indicó que su organización sí realizó esta adaptación, mientras que el 36% indicó lo contrario. El rubro de energía fue el que presentó mayor proporción de respuestas negativas en este aspecto.

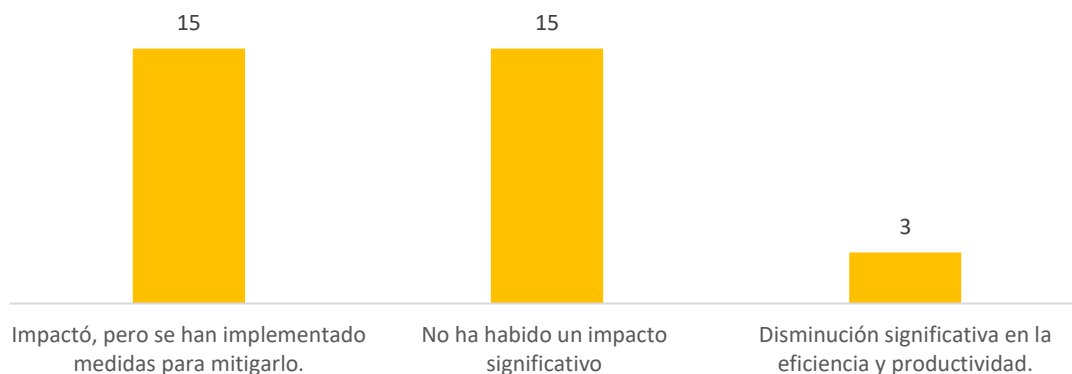
- Mejora de Eficiencia y Productividad

¿Cuál ha sido el impacto de la pandemia del COVID-19 en la eficiencia y productividad de su empresa?

¿Qué estrategias o medidas ha adoptado tu empresa para mantener o mejorar la eficiencia y productividad durante la pandemia del COVID-19?

Gráfico 7

Impacto de la pandemia en la Eficiencia y Productividad. Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.



El 45% de los encuestados indicó que la pandemia tuvo un impacto en la eficiencia y productividad de su empresa, pero se han implementado medidas para mitigarlo. El cambio repentino hacia el teletrabajo pudo haber generado algunas dificultades iniciales en la adaptación y coordinación de los equipos, la disponibilidad de materias primas o insumos tuvieron irrupciones y la adaptación a nuevas plataformas y herramientas de trabajo pudo haber requerido tiempo y esfuerzo para lograr la eficiencia deseada.

El otro 45% de los encuestados indicó que no ha habido impacto en la eficiencia y productividad de su empresa, con una mayor representación en los rubros de alimentación y cosmética. Algunas empresas en estos rubros han logrado mantener un nivel relativamente estable de eficiencia y productividad a pesar de la pandemia, o las medidas tomadas para mitigar el impacto han sido efectivas.

Un 9% de los encuestados indicó que la eficiencia y productividad de su empresa disminuyó significativamente debido a la pandemia. Si bien este porcentaje es menor, sigue siendo una preocupación importante, ya que la disminución podría tener implicaciones en la sostenibilidad y competitividad de las empresas afectadas.

Gráfico 8

Estrategias para mantener o mejorar Eficiencia y Productividad. Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.



En cuanto a las estrategias y medidas adoptadas para mantener o mejorar la eficiencia y productividad durante la pandemia, el 60% de los encuestados indicó que se han realizado algunos ajustes o cambios. Una gran proporción de empresas ha adaptado sus procesos y operaciones para enfrentar los desafíos de la pandemia y mejorar su eficiencia.

El 24% de los encuestados indicó que se han implementado estrategias y medidas efectivas, lo que refleja que un grupo significativo de empresas ha sido proactivo en la identificación e implementación de soluciones efectivas para mantener y mejorar su eficiencia y productividad en el contexto de la pandemia.

Finalmente, el 15% de los encuestados señaló que no se han implementado estrategias o medidas específicas para mejorar la eficiencia y productividad durante la pandemia, principalmente en los rubros de cosmética, calidad de vida y energía. Algunas empresas en estos rubros pueden estar enfrentando desafíos particulares en la adaptación a la situación actual y podrían requerir más apoyo o enfoques específicos para mejorar su rendimiento.

Las respuestas de la encuesta indican que un 60% adoptó estrategias y medidas para mantener o mejorar su eficiencia y productividad durante la pandemia, y un 24% señaló que implementaron estrategias efectivas.

La productividad puede ser afectada de manera diferente en cada empresa, dependiendo de varios factores, como el rubro, el tamaño, las estrategias implementadas y la capacidad de adaptación a la nueva realidad impuesta por la pandemia.

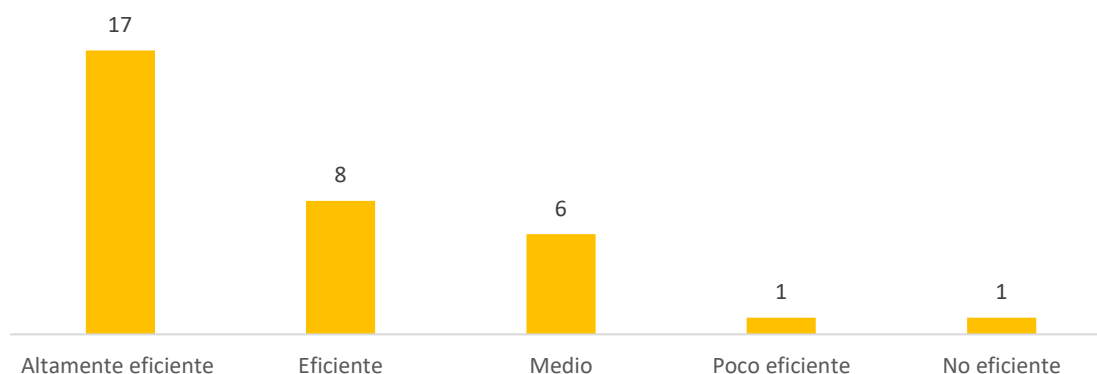
- Planes de contingencia ante situaciones imprevistas

¿Cómo evaluaría la efectividad de los planes de contingencia de su empresa en términos de anticipación y respuesta ante los impactos del COVID-19?

¿Cómo evaluaría la capacitación y entrenamiento que se ha brindado a los empleados para prepararlos frente a los desafíos y cambios provocados por el COVID-19 en su empresa?

Gráfico 9

Efectividad en los planes de contingencia ante los impactos del COVID-19. Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.

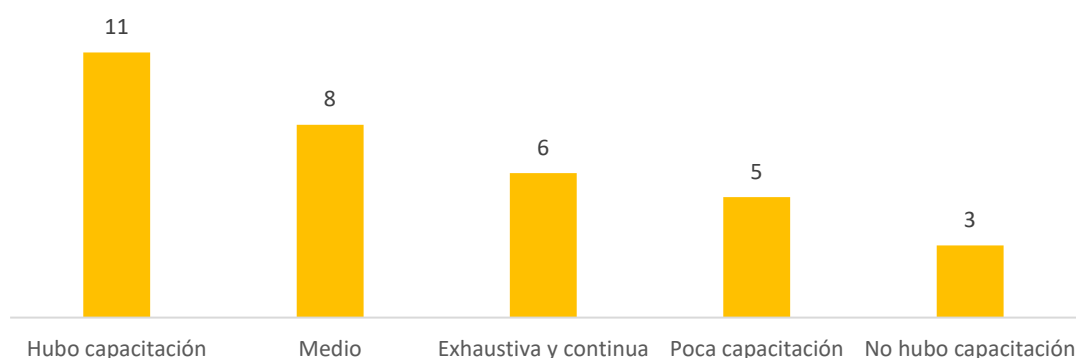


El hecho de que el 70% de los encuestados califique la efectividad de los planes de contingencia como Altamente eficiente o Eficiente indica que a pesar de que la pandemia los obligó a ajustarse de forma repentina la mayoría de las empresas han implementado

estrategias y medidas adecuadas para anticipar y responder a los desafíos generados, lo que les ha permitido mantener su operatividad y minimizar el impacto negativo en sus actividades comerciales.

Gráfico 10

Capacitación para preparar frente a los desafíos y cambios provocados por el COVID-19. Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.



Los resultados del gráfico anterior reflejan una actitud proactiva por parte de las empresas para preparar a sus empleados frente a los desafíos y cambios generados por la pandemia. Esta inversión en el desarrollo del talento humano muestra que estas organizaciones están comprometidas en dotar a sus empleados con las habilidades y conocimientos necesarios para adaptarse a las nuevas circunstancias y mantener la eficiencia operativa.

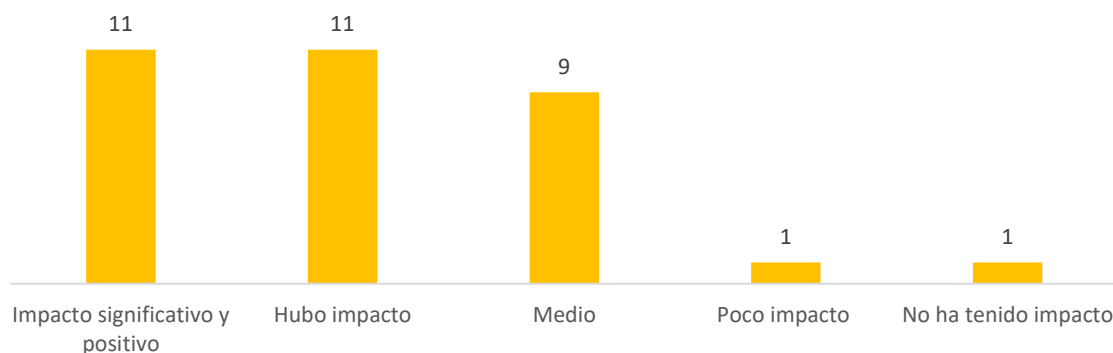
- Inversión en Tecnología

¿Su empresa ha aumentado la inversión en tecnología durante la pandemia del COVID-19 para mejorar la eficiencia y competitividad en las operaciones internas?

¿Cómo evaluaría el impacto de la inversión en tecnología realizada durante la pandemia del COVID-19 en la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación de su empresa?

Gráfico 11

Impacto de la Inversión Tecnológica realizada durante la pandemia. Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.



El 82% de las empresas invirtió en tecnología durante la pandemia para mejorar la eficiencia y competitividad, ya que comprendieron la importancia de adaptarse y aprovechar las ventajas que ofrece la tecnología en tiempos de crisis. Esta inversión en tecnología podría haber incluido la implementación de herramientas digitales, automatización de procesos, sistemas de gestión empresarial, entre otros.

Por otro lado, el 18% de las empresas que no invirtió en tecnología durante la pandemia puede reflejar diversas situaciones, como falta de recursos, falta de conocimiento sobre el potencial de la tecnología o una visión más tradicional del negocio. En algunos rubros específicos como alimentación, corporación municipal y cosmética, es posible que se haya considerado que la inversión en tecnología no era prioritaria o que la operación se mantuviera mayormente en su forma tradicional.

El hecho de que 32% de las empresas indiquen que la inversión en tecnología tuvo un impacto positivo en su eficiencia y competitividad indica que estas inversiones resultaron

beneficiosas y permitieron mejorar las operaciones internas y enfrentar los desafíos planteados por la pandemia.

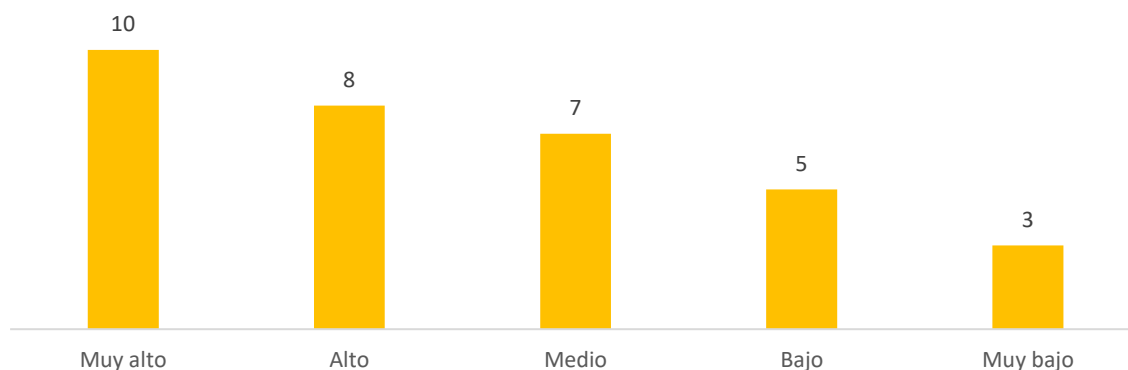
Por otro lado, solo una empresa indica que la inversión en tecnología no tuvo impacto, lo que puede deberse a diversos factores, como una implementación inadecuada, falta de alineación con los objetivos de la empresa o que la tecnología adquirida no era la más adecuada para las necesidades específicas de la organización.

- Inversión en Recursos Humanos

¿Cómo calificarías el nivel de apoyo emocional y bienestar proporcionado a los empleados durante la pandemia del COVID-19?

Gráfico 12

Nivel de apoyo emocional y bienestar proporcionado a los empleados durante la pandemia. Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.



El 74% de los encuestados calificó el nivel de apoyo emocional y bienestar como alto o muy alto. La mayoría de las empresas implementaron medidas efectivas para cuidar el bienestar emocional de sus empleados durante la pandemia. Estas iniciativas podrían haber

incluido el acceso a recursos de salud mental, programas de apoyo emocional, comunicación transparente y políticas de flexibilidad laboral.

El 5% de los encuestados calificó el nivel de apoyo emocional y bienestar como bajo o muy bajo. Esta cifra es relativamente baja, pero es relevante ya que indica que algunas empresas no cumplieron con las expectativas de sus empleados en términos de apoyo emocional durante la pandemia. Esto podría estar relacionado con la falta de recursos, la inadecuada comunicación o una falta de enfoque en el bienestar emocional de los empleados.

7.7. Tecnología

Las subvariables estudiadas fueron:

- Plataformas de Gestión de Procesos y Sistemas Automatizados

¿En qué medida las plataformas de gestión de procesos han facilitado la coordinación y colaboración entre diferentes áreas y actores de la organización durante la pandemia del COVID-19?

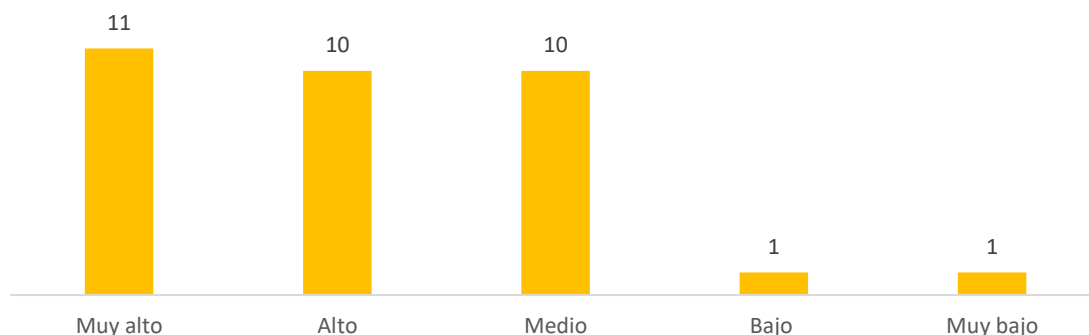
¿Las plataformas de gestión de procesos han contribuido a garantizar la continuidad de las operaciones y optimizar la eficiencia de los procesos empresariales durante la pandemia del COVID-19?

¿En qué medida los sistemas automatizados han mejorado la eficiencia y precisión de las operaciones en su empresa durante la pandemia del COVID-19?

¿Considera que la implementación de sistemas automatizados ha brindado a su empresa una mayor capacidad de respuesta y competitividad en el mercado durante la pandemia del COVID-19?

Gráfico 13

Nivel en que las plataformas de gestión de procesos han facilitado la coordinación y colaboración entre diferentes áreas. Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.

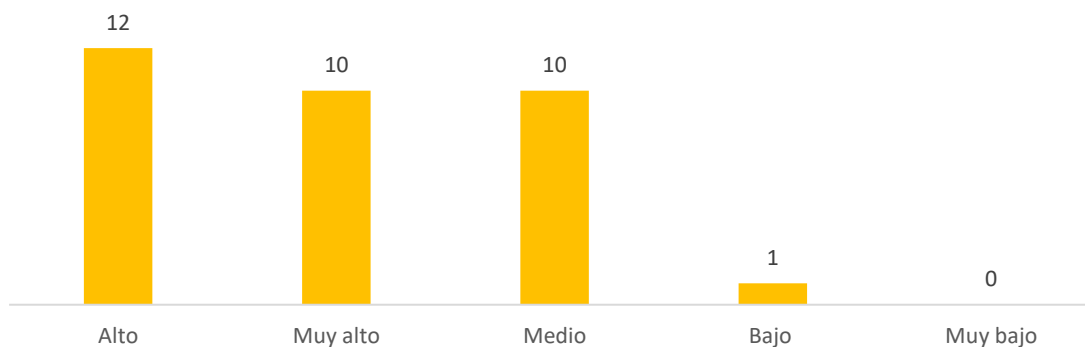


De los encuestados, un 91% indicó que las plataformas de gestión de procesos han contribuido positivamente a garantizar la continuidad de las operaciones y optimizar la eficiencia de los procesos. Sin embargo, un 9% consideró que no han tenido este impacto positivo. Esta discrepancia podría explicarse por diversos factores, como la calidad de la implementación, la adaptación de los empleados a las nuevas herramientas o la complejidad de los procesos involucrados.

La mayoría de los encuestados calificó positivamente las plataformas de gestión de procesos en términos de facilitar la coordinación y colaboración entre áreas, ya que un 52% de los encuestados indicaron niveles Alto o Muy Alto. Sin embargo, también hubo un 6% que consideró niveles Bajo o Muy Bajo, lo que sugiere que algunas organizaciones pueden haber enfrentado dificultades para lograr una coordinación efectiva con estas herramientas.

Gráfico 14

Mejora en la eficiencia y precisión de las operaciones gracias a los sistemas automatizados. Fuente: Elaboración propia. Gráfico realizado a partir de los resultados obtenidos de la encuesta.



Un 67% calificó positivamente la mejora en la eficiencia y precisión con sistemas automatizados. Esta percepción positiva generalizada puede sugerir que los sistemas automatizados han tenido un impacto positivo en la eficiencia y precisión de las operaciones en la mayoría de las empresas encuestadas.

Se aprecia que hay una percepción positiva generalizada respecto a las plataformas, lo que podría indicar que estas ayudaron a que las empresas se adaptaran durante la pandemia.

- Flexibilidad para adaptarse a cambios tecnológicos

¿Su empresa ha demostrado flexibilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos necesarios durante la pandemia del COVID-19?

¿Considera que la flexibilidad de su empresa para adaptarse a cambios tecnológicos le ha brindado ventajas competitivas durante la pandemia del COVID-19?

Un alto porcentaje, equivalente a un 94%, indicó que sus empresas tuvieron flexibilidad para adaptarse a estos cambios. Las organizaciones chilenas encuestadas han mostrado una capacidad considerable para adoptar nuevas tecnologías o adaptarse a los avances tecnológicos que surgieron durante la pandemia del COVID-19.

Esta flexibilidad tecnológica parece haber brindado ventajas competitivas para la gran mayoría de las empresas, ya que un 85% de los encuestados afirmó que sí experimentaron beneficios competitivos gracias a esta adaptabilidad tecnológica. Estos beneficios pueden incluir, entre otros, una mayor eficiencia en las operaciones, mejoras en la comunicación interna y externa, acceso a nuevos mercados o clientes, capacidad para ofrecer servicios en línea y una mayor capacidad de respuesta a las demandas cambiantes del mercado. Por otro lado, es interesante observar que el 15% de los encuestados, representado principalmente por empresas de los rubros de banca, publicidad y cosmética, indicó que no percibieron ventajas competitivas a pesar de contar con flexibilidad para adaptarse a cambios tecnológicos.

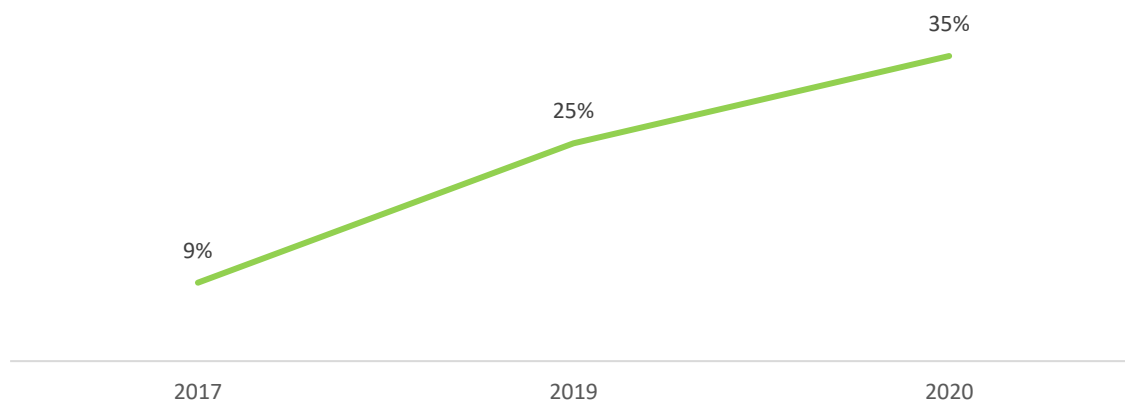
7.8. Encuestas prepandemia.

Para identificar las transformaciones ocurridas en las empresas chilenas y evaluar cómo las organizaciones se han adaptado a los desafíos impuestos por el contexto del COVID-19, es relevante considerar el escenario previo a la pandemia y, por ello, se incorporará la información recopilada en encuestas realizadas hasta el año 2020. Toda esta información es recopilada de los informes públicos de Zoom al Trabajo, realizados por la escuela de psicología de la Universidad Adolfo Ibáñez. Cabe destacar que la muestra promedio de las encuestas realizadas para el estudio Zoom al Trabajo es de 1372 y su perfil objetivo son personas de 18 a 80 años con trabajo remunerado.

- Reducción del Personal:

Gráfico 15

¿Cuán probable es que en corto plazo pueda perder el trabajo? Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la recopilación de resultados de la encuesta Zoom al Trabajo.



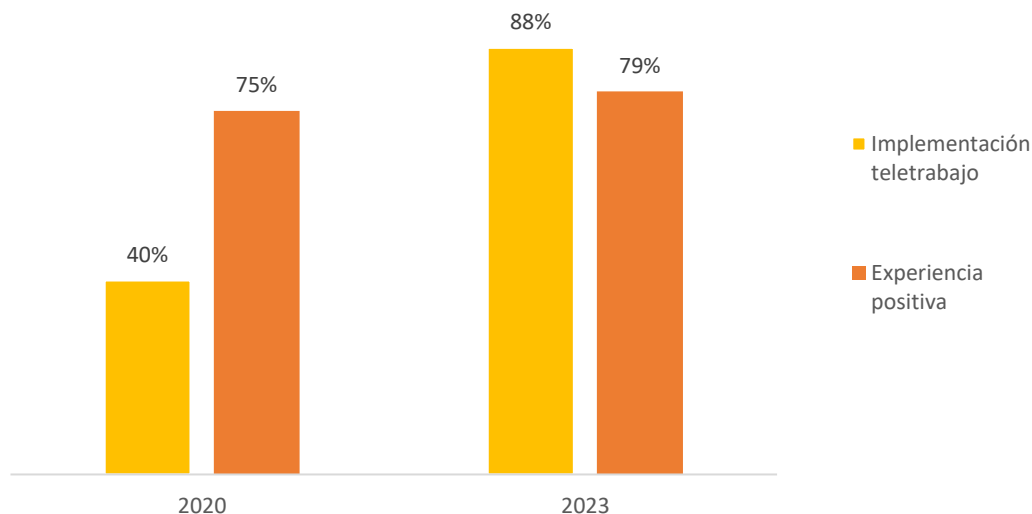
Durante los años previos a la pandemia, se observó un aumento gradual en la preocupación de los empleados sobre la posibilidad de perder sus empleos.

No obstante, resulta interesante observar que, a pesar de la crisis generada por la pandemia del COVID-19, las empresas chilenas adoptaron estrategias y medidas que les permitieron evitar reducciones significativas en su personal. Según los resultados de la encuesta realizada durante la pandemia, un notable 66% de las empresas declaró no haber tenido la necesidad de reducir empleados. Esta aparente contradicción entre las expectativas de los empleados y la realidad observada en las organizaciones puede estar relacionada con las acciones implementadas por las empresas para mitigar los efectos de la pandemia, como la implementación de medidas de apoyo, ajustes en las operaciones o adopción de tecnología para aumentar la eficiencia.

- Teletrabajo:

Gráfico 16

Implementación teletrabajo y percepción. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la recopilación de resultados de la encuesta Zoom al Trabajo. Datos correspondientes al 2023 pertenecen a la encuesta aplicada en este estudio.



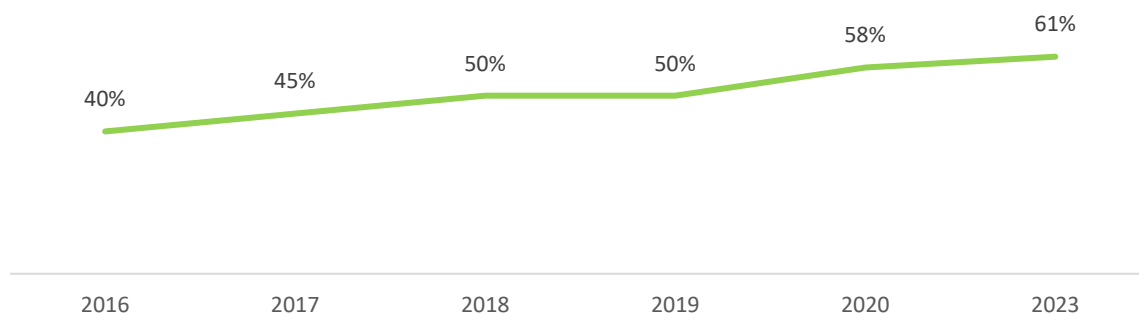
El cambio significativo en la adopción del teletrabajo entre el año 2020 y el 2023 puede ser explicado por el impacto de la pandemia del COVID-19 en el mundo laboral.

El hecho de que solo el 40% de los encuestados indicara haber realizado teletrabajo durante el 2020 sugiere que, en ese momento, el teletrabajo no era una práctica común en muchas empresas chilenas. Sin embargo, la pandemia actuó como un catalizador para el cambio, llevando a un aumento significativo en la adopción del teletrabajo en el año 2023, donde un 88% de las empresas encuestadas indicó tener implementada esta modalidad de trabajo.

El aumento de la percepción positiva de la experiencia laboral podría estar relacionada con la adopción más generalizada del teletrabajo y las tecnologías digitales.

Gráfico 17

¿Cómo calificaría el balance entre su vida laboral y el trabajo? Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la recopilación de resultados de la encuesta Zoom al Trabajo. Datos correspondientes al 2023 pertenecen a la encuesta aplicada en este estudio.



El incremento gradual en el porcentaje de personas que calificaron positivamente el balance entre su vida laboral y personal a lo largo de los años (equilibrado y muy equilibrado) podría estar influenciado por una combinación de factores socioculturales y cambios en las dinámicas laborales.

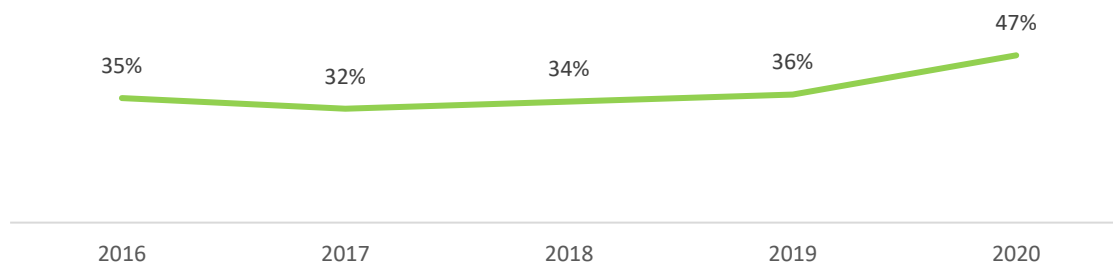
En primer lugar, es posible que en los últimos años haya habido una mayor conciencia sobre la importancia del bienestar y la calidad de vida de los empleados. Las empresas y organizaciones podrían estar implementando iniciativas y políticas que promuevan un ambiente laboral más saludable y equilibrado.

Asimismo, la adopción de tecnologías y herramientas de comunicación en línea durante la pandemia del COVID-19 podría haber facilitado la flexibilidad en los horarios de trabajo y la posibilidad de realizar tareas desde diferentes ubicaciones.

- Compromiso con la Calidad:

Gráfico 18

Satisfacción con los programas de capacitación y desarrollo profesional prepandemia. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la recopilación de resultados de la encuesta Zoom al Trabajo.



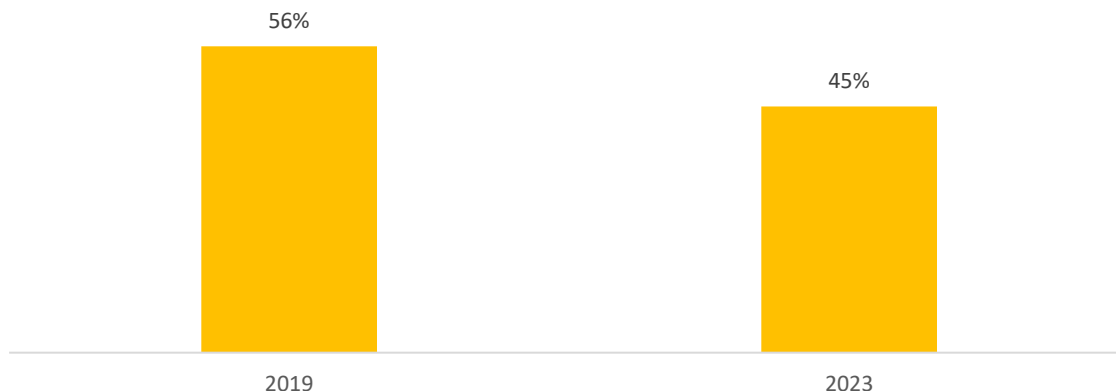
Los resultados indican que a lo largo de los años ha habido una tendencia fluctuante en la percepción de satisfacción con los programas de capacitación y desarrollo profesional. Si bien las cifras no muestran un aumento constante en el nivel de satisfacción año tras año, es alentador observar que en el 2020 el porcentaje de satisfacción alcanzó su punto más alto con un 47%.

Si bien en la encuesta realizada para esta investigación no se preguntó el nivel de satisfacción, es posible que la disponibilidad de estos programas (56% de las empresas encuestadas señalaron implementarlos) haya influido en la percepción de los empleados de forma positiva, ya que los resultados nos muestran la importancia que tienen estas iniciativas.

- Relación con compañeros y supervisores:

Gráfico 19

Efectividad de los supervisores para brindar orientación, apoyo emocional y reconocimiento. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la recopilación de resultados de la encuesta Zoom al Trabajo. Datos correspondientes al 2023 pertenecen a la encuesta aplicada en este estudio.



La pandemia pudo haber creado mayores presiones y demandas para los supervisores, quienes podrían haber enfrentado dificultades para brindar un apoyo y reconocimiento adecuado debido a la carga de trabajo adicional o a la falta de capacitación para lidiar con situaciones inéditas.

- Flexibilidad para adaptarse a cambios tecnológicos:

En el 2018, un 54% de los encuestados expresó tener miedo por la amenaza al trabajo debido a la tecnología. Esto refleja una preocupación común en ese momento sobre cómo la automatización y digitalización podrían afectar las oportunidades laborales y generar incertidumbre en el futuro del empleo. Sin embargo, también se observó que el 78% de los encuestados tenía interés en aprender sobre tecnología, lo que indica una apertura y disposición a adquirir habilidades digitales para enfrentar los desafíos tecnológicos. En el mismo año, un 46% ya utilizaba la tecnología por gusto y disfrute, lo que sugiere que algunos individuos ya veían la tecnología como una herramienta que les proporcionaba satisfacción personal más allá de su uso puramente laboral.

En el 2020, el 37% de los encuestados indicó que la tecnología seguía siendo utilizada por gusto y disfrute, pero un mayor 47% mencionó que ahora la empleaba para facilitar su

vida diaria. Este cambio puede atribuirse a la creciente adopción de herramientas digitales para la comunicación y otras actividades cotidianas que se volvieron más relevantes durante la pandemia del COVID-19.

En el 2023, un alto 94% de los encuestados afirmó haber tenido flexibilidad para adaptarse a los cambios tecnológicos. Esto indica que, a medida que avanzaron los años, las organizaciones han logrado mejorar su capacidad de adaptación y adopción de tecnología, lo que podría estar relacionado con una mayor conciencia sobre los beneficios que esta puede ofrecer en términos de eficiencia y competitividad.

7.9. Tendencias post pandemia COVID-19.

7.9.1. Procesos híbridos

La pandemia del COVID-19 rompió el miedo que existía en que los empleados desarrollaran su trabajo fuera de la oficina. En ese contexto, muchas compañías ya han decidido que nunca volverán a la antigua normalidad y que implementarán un sistema de trabajo híbrido. Si bien, hay algunas labores en las que no existe la opción de hacerlas de manera remota, otras funcionan igual o mejor así.

En esa línea, el estudio “Factibilidad y determinantes del teletrabajo a nivel de ocupaciones en Chile”, realizado por el Observatorio Laboral de la Región Metropolitana (2021), señala que el 25,6% de los ocupados totales se desempeña en labores que se pueden mantener de manera remota, lo que representa casi 2 millones de personas. De todas formas, Chile aún está en deuda en este ámbito, ya que el mismo informe demuestra que somos uno de los países con menor factibilidad para esta modalidad a nivel OCDE.

7.9.2. Automatización

La tecnología ofrece una ventaja valiosa y, en muchos casos, pasó desapercibida, brindando la capacidad de automatizar acciones y procesos repetitivos que solían consumir mucho tiempo. Sectores como logística, administración y marketing han adoptado esta ventaja y, con la pandemia, han mejorado aún más su utilización.

En este contexto, la tendencia apunta hacia la automatización de tareas en diversas industrias, lo que representa un desafío significativo para las pequeñas y medianas empresas (Pymes). Si bien es importante para ellas incorporar estas herramientas, también deben asegurarse de no perder el toque personal que las ha hecho exitosas, manteniendo la personalización y dedicación hacia sus clientes, elementos que marcan la diferencia en su desempeño.

7.9.3. Conexiones Ciberseguras

La implementación del teletrabajo ha generado una mayor relevancia en el ámbito de la ciberseguridad, especialmente considerando las conexiones remotas. En este sentido, muchas empresas no estaban preparadas en un principio, careciendo de sistemas como VPN o red privada virtual, o bien, subestimaron su importancia.

La tendencia a nivel nacional e internacional indica que la ciberdefensa se ha convertido en una necesidad para todas las empresas, especialmente en el contexto actual. Las amenazas cibernéticas son diversas, pero también lo son las herramientas de protección disponibles. Es fundamental que cada empresa tome medidas para garantizar la seguridad en el teletrabajo, ya que, con las medidas adecuadas, esta modalidad no representa un riesgo para la organización.

7.9.4. Sostenibilidad y responsabilidad social corporativa

La sostenibilidad se ha convertido en un factor crucial para la supervivencia y el éxito a largo plazo de las empresas. Los consumidores y los inversores están prestando más atención a las prácticas sostenibles de las empresas y están optando por apoyar aquellas que se comprometen con la reducción de su huella de carbono, la conservación de recursos naturales y el respeto por los derechos humanos. Las empresas que adoptan estrategias de sostenibilidad se están diferenciando en el mercado y generando una mayor lealtad entre sus clientes.

En segundo lugar, la pandemia ha mostrado cómo las empresas pueden jugar un papel activo en la comunidad y contribuir al bienestar social. Las empresas que han demostrado su compromiso con la responsabilidad social corporativa, brindando apoyo a sus empleados, clientes y comunidades locales durante la crisis, han ganado una reputación positiva y han fortalecido sus lazos con las partes interesadas.

Además, las empresas chilenas están reconociendo que la sostenibilidad y la RSC no solo son una cuestión de imagen o reputación, sino también una fuente de innovación y oportunidades de negocio. Muchas empresas están identificando nuevas formas de abordar desafíos sociales y ambientales a través de la innovación en productos y servicios sostenibles, lo que les permite satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores y abrir nuevos mercados.

7.9.5. Cambio en la percepción de oficina y trabajo presencial

Durante la pandemia del COVID-19, se produjo un cambio significativo en la percepción tradicional de la oficina y el trabajo presencial en las empresas chilenas. Antes de la crisis sanitaria, la mayoría de las organizaciones consideraban el trabajo en la oficina como

la norma y una parte fundamental de la cultura corporativa. Sin embargo, con la llegada del distanciamiento social y las restricciones de movilidad, las empresas se vieron obligadas a adaptarse rápidamente a la modalidad de trabajo remoto.

Este cambio repentino llevó a que los empleados experimentaran una nueva forma de trabajar, en la que la oficina física ya no era el centro neurálgico de la actividad laboral. La percepción de la oficina y el trabajo presencial se transformó a medida que se demostró la viabilidad y eficiencia del teletrabajo. Muchas empresas se dieron cuenta de que sus empleados podían mantener altos niveles de productividad y colaboración, incluso estando alejados físicamente.

Muchas empresas están considerando reducir su espacio físico y adoptar diseños más flexibles y colaborativos para cuando los empleados estén en la oficina. Los espacios de trabajo se están convirtiendo en lugares de encuentro, interacción y colaboración, en lugar de simples áreas para realizar tareas individuales.

7.9.6. *Resiliencia empresarial*

La resiliencia empresarial es la capacidad de una organización para adaptarse y recuperarse de manera efectiva ante situaciones de crisis, desafíos o cambios inesperados. Durante la pandemia del COVID-19, esta capacidad de adaptación y respuesta se convirtió en una característica fundamental para la supervivencia y el éxito de las empresas chilenas. Las organizaciones que demostraron mayor resiliencia fueron aquellas que pudieron enfrentar los desafíos de manera proactiva, aprovechando las oportunidades y minimizando los impactos negativos.

Uno de los aspectos clave de la resiliencia empresarial durante la pandemia fue la capacidad de implementar rápidamente medidas de teletrabajo y adaptar las operaciones a un entorno virtual. Las empresas que ya habían invertido en tecnología y digitalización estaban mejor preparadas para este cambio, lo que les permitió mantener su productividad y seguir atendiendo a sus clientes de manera remota.

Es importante destacar que la resiliencia empresarial no se trata solo de la capacidad de reaccionar a situaciones de crisis, sino también de la capacidad de aprender y mejorar a partir de esas experiencias. Las empresas que pudieron reflexionar sobre los desafíos enfrentados durante la pandemia y extraer lecciones para el futuro estarán mejor preparadas para afrontar otras situaciones adversas que puedan surgir.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El análisis de las variables Impacto, Cambio, Cultura Organizacional, Clima Organizacional, Estrategia y Tecnología proporciona una visión integral de los efectos que tuvo la pandemia del COVID-19 en las organizaciones presentes en Chile. A través de la investigación, el diseño de la encuesta y el análisis de los datos se ha podido comprender las tendencias, dinámicas y cultura organizacional actual en respuesta a la crisis sanitaria.

En cuanto al *impacto*, se observa que la pandemia afectó de manera heterogénea a las empresas chilenas. Algunas experimentaron una disminución significativa en sus operaciones, mientras que otras lograron mantener su eficiencia e incluso encontrar oportunidades de negocio en medio de la crisis. La pandemia ha llevado a muchas organizaciones a replantearse sus estrategias y a buscar formas innovadoras de adaptarse a los desafíos cambiantes del mercado.

El *cambio* ha sido una constante en las organizaciones durante la pandemia. Las empresas tuvieron que ajustar sus procesos, adoptar nuevas tecnologías, implementar el teletrabajo y redefinir sus estrategias comerciales. La flexibilidad y adaptabilidad se convirtieron en factores clave para enfrentar la situación de manera efectiva.

Con relación a la *cultura organizacional*, se evidencia que la pandemia tuvo un impacto significativo en el compromiso, responsabilidad social y trabajo en equipo. Algunas empresas priorizaron el bienestar de sus empleados y proveedores, mientras que otras se enfocaron en mantener altos estándares de calidad. La adopción de tecnologías colaborativas facilitó la comunicación entre equipos dispersos y fomentó la colaboración.

En el *clima organizacional*, la carga de trabajo no afectó negativamente el equilibrio entre la vida personal y laboral para la mayoría de las organizaciones. Se observó un sentido de pertenencia y conexión entre los empleados, aunque la comunicación virtual pudo haber presentado desafíos en la construcción de relaciones sólidas.

En términos de *estrategia*, se aprecia que muchas empresas adoptaron medidas proactivas para adaptarse a los nuevos desafíos del mercado. La diversificación de productos y servicios, la mejora de eficiencia y productividad, y los planes de contingencia fueron algunas de las estrategias implementadas para enfrentar la crisis. La inversión en tecnología y la capacitación de los empleados para enfrentar los cambios también fueron factores clave.

Finalmente, en la variable *tecnología*, las plataformas de gestión de procesos y los sistemas automatizados jugaron un papel fundamental en la continuidad de las operaciones y la optimización de la eficiencia. La flexibilidad para adaptarse a cambios tecnológicos brindó ventajas competitivas a la mayoría de las empresas encuestadas.

En respuesta a las preguntas planteadas, los efectos de la pandemia en la dinámica organizacional chilena han sido diversos. Las organizaciones han tenido que enfrentar desafíos sin precedentes, pero también han encontrado oportunidades para mejorar sus operaciones y estrategias.

Este cambio significa una transformación en la forma en que las organizaciones chilenas operan, se comunican y enfrentan los desafíos. La adaptabilidad y la tecnología han sido pilares clave en esta evolución.

Lo que cambia en las organizaciones es su enfoque en el bienestar de los empleados, el uso de tecnologías colaborativas, la adopción de sistemas automatizados y la flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado.

Es evidente que la pandemia ha impulsado una tendencia al cambio a largo plazo en las organizaciones chilenas. La capacidad de adaptación y la inversión en tecnología han demostrado ser factores esenciales para la supervivencia y competitividad en el mercado actual. Se espera que estas tendencias continúen en el futuro, ya que las empresas buscan estar preparadas para enfrentar cualquier crisis o desafío futuro.

Las recomendaciones proporcionadas en la metodología están alineadas con los resultados de las variables analizadas:

1. Programas de adaptación y capacitación: Es fundamental implementar programas de adaptación y capacitación para los empleados, especialmente en aquellas áreas donde se identificaron cambios significativos durante la pandemia. Estos programas deben incluir capacitación en el uso de nuevas tecnologías, habilidades de trabajo remoto, gestión del cambio y del tiempo. Además, se debe fomentar un enfoque de aprendizaje continuo para que los empleados puedan adaptarse a futuros desafíos.

2. Mejorar el clima organizacional: Para asegurar una dinámica organizacional saludable, es necesario abordar los problemas identificados en el clima organizacional. Se deben implementar acciones para mejorar la satisfacción laboral, fomentar una comunicación interna efectiva, reconocer y recompensar el desempeño, e involucrar a los empleados en la toma de decisiones. La implementación de programas de bienestar y equilibrio laboral también es importante para mantener un ambiente positivo.

3. Estrategias de innovación y adaptación: Es esencial que las empresas revisen y ajusten sus estrategias para alinearse con los desafíos y cambios post COVID-19. Esto puede incluir el desarrollo de nuevos productos o servicios que satisfagan las necesidades actuales del mercado, la exploración de nuevas alianzas o modelos de negocio, e invertir en investigación y desarrollo para mantener la competitividad.

4. Mejora de la gestión del cambio: Ante la dinámica organizacional cambiante, es vital mejorar la gestión del cambio en las organizaciones. Se deben implementar enfoques y prácticas más efectivas para gestionar los cambios organizacionales, incluyendo una comunicación clara y frecuente sobre los cambios, la participación activa de los empleados en el proceso de cambio, el establecimiento de metas y objetivos claros, y el monitoreo regular del progreso y los resultados.

5. Mejoras en la infraestructura tecnológica: Para mantener la eficiencia y competitividad, se deben realizar inversiones en infraestructura tecnológica. Esto incluye facilitar el trabajo remoto y la colaboración en línea mediante herramientas adecuadas, actualizar sistemas informáticos, implementar soluciones de automatización de procesos y considerar el uso de tecnologías emergentes como inteligencia artificial y análisis de datos.

Además de estas recomendaciones, es importante enfatizar la necesidad de **seguir investigando y mantenerse actualizado** sobre las tendencias del mercado y los cambios en la dinámica organizacional. La adaptabilidad y la capacidad de pronosticar tendencias exitosas serán fundamentales para el éxito a largo plazo de las organizaciones chilenas en un entorno en constante cambio.

9. REFERENCIAS

- Acosta R., C.A. (2002). Cuatro preguntas para iniciarse en cambio organizacional. Universidad Nacional de Colombia. Colombia.
- ACHS. (2021). Estudio bienestar y felicidad laboral. Asociación Chilena de Seguridad. Chile: Merlin.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*.
- Alves, J. (2000). Liderazgo y clima organizacional. Obtenido de <https://mediaproquestcom.ezproxy.umng.edu.co/media/hms/PFT/1/yosLA?hl=&cit%3Aauth=Alves%2C+J&cit%3Atitle=Liderazgo+y+clima+organizacional&cit%3Apub=Revista+de+Psicologi%CC%81a+del+Deporte&cit%3Avol=9&cit%3Aiss=1-2&cit%3Apg=n%2Fa&cit%3Adate=2000&ic=true&>.
- Alonso, C. (2021). 2 millones de trabajadores se desempeñan en ocupaciones con factibilidad de mantenerse en el tiempo a través del teletrabajo. *La Tercera*. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/2-millones-de-trabajadores-se-desempenan-en-ocupaciones-con-factibilidad-de-mantenerse-en-el-tiempo-a-traves-del-teletrabajo/6BGYHNELSVBNFMQ5GFFO6ZVAQY/>
- Arnold, M. (2008). Repositorio Universidad de Chile. Las organizaciones desde la teoría de los sistemas sociopoéticos: http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/121592/Las_Organizaciones_desde.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Björklund, T.A., Mikkonen, M., Mattila, P., & van der Marel, F. 2020. Expanding entrepreneurial solution spaces in times of crisis: Business model experimentation amongst packaged food and beverage ventures. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00197. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00197>
- Bryman, A. (2016). *Social Research Methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Calderón.G, Murillo.S.M y Torres.K.J (2003). *Cultura organizacional y bienestar laboral*: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502506.pdf>
- Carrasco, F. (2021). Teletrabajo híbrido: facilitando la labor de las empresas en chile post pandemia. *Corporate IT*. <https://corporateit.cl/index.php/2021/10/22/trabajo-hibrido-facilitando-la-labor-de-las-empresas-en-chile-post-pandemia/>
- Creswell, J. (2013). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Crick, J.M., & Crick, D. (2020). Coopetition and COVID-19: Collaborative business-to-business marketing strategies in a pandemic crisis. *Industrial Marketing Management*, 88, 206-213. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.016>
- David, F. y David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. Estados Unidos: Pearson
- Duchek, S. (2020). Organizational resilience: a capability-based conceptualization. *Business Research*, 13(1), 215-246. <https://doi.org/10.1007/s40685-019-0085-7>

Entel (2021). *Las cuatro principales tendencias en Chile que vienen post pandemia*. Entel Comunidad Empresas. <https://ce.entel.cl/articulos/tendencias-en-chile-post-pandemia/>

Edmondson, A. (2019). The Role of Psychological Safety. *Leader to leader*, 2019, 13-19. - references - scientific research publishing. (s/f). Scirp.org. Recuperado el 17 de mayo de 2023, de <https://scirp.org/reference/referencespapers.aspx?referenceid=2876731>

Escuela de psicología, Universidad Adolfo Ibáñez (Ed.). (2016). *Informe Público Estudio Zoom al Trabajo 2016*. Visión Humana. https://visionhumana.cl/portfolio_page/informe-publico-estudio-zoom-al-trabajo-2016/

Escuela de psicología, Universidad Adolfo Ibáñez (Ed.). (2017). *Informe Público Estudio Zoom al Trabajo 2017*. Visión Humana. https://issuu.com/visionhumana/docs/informe_publico_estudio_zoom_trabajo_2017

Escuela de psicología, Universidad Adolfo Ibáñez (Ed.). (2018). *Informe Público Estudio Zoom al Trabajo 2018*. Visión Humana. https://issuu.com/visionhumana/docs/informe_publico_estudio_zoom_al_trabajo_2018

Escuela de psicología, Universidad Adolfo Ibáñez (Ed.). (2019). *Informe Público Estudio Zoom al Trabajo 2019*. Visión Humana. https://issuu.com/visionhumana/docs/informe_zoom_al_trabajo_2019_v4.4

- Escuela de psicología, Universidad Adolfo Ibáñez (Ed.). (2020). *Informe Público Estudio Zoom al Trabajo 2020*. Visión Humana.
https://issuu.com/visionhumana/docs/informe_publico_estudio_zoom_al_trabajo_2020
- Garamendi, A. (2020). La economía española y su tejido productivo: la resiliencia, el valor para superar esta crisis y mirar el futuro. *Boletín de Estudios Económicos*, 75(231), 433-451.
- Gheorghiu, A. (2021). ¿Cómo ha cambiado la pandemia la estructura organizativa de las empresas? Recuperado de <https://dirigentesdigital.com/dirigentes/liderazgo/como-ha-cambiado-la-pandemia-la-estructura-organizativa-de-las-empresas>
- Hatun, A. (2011). La generación del milenio: quiénes son y cómo atraerlos y reclutarlos. *Harvard Business Review América Latina*.
- Hermann, C.F. (1963). Some consequences of crisis which limit the viability of organizations. *Administrative Science Quarterly*, 61-82.
<https://doi.org/10.2307/2390887>
- Hernández. (2020). Impacto de la COVID-19 sobre la salud mental de las personas: <http://orcid.org/0000-0001-5811-5896>
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, P. (2004). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Tercera edición. México: Mc-Graw Hill Interamericana
- INE. (2022). INE expone sobre subutilización de la fuerza de trabajo en grupo de expertos de estadísticas laborales. <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/09/23/ine->

[expone-sobre-subutilizaci%C3%B3n-de-la-fuerza-de-trabajo-en-grupo-de-expertos-de-estad%C3%ADsticas-laborales](#)

Lengnick-Hall, C.A., Beck, T.E., & Lengnick-Hall, M.L. (2011). Developing a capacity for organizational resilience through strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 21(3), 243-255.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2010.07.001>

Levin, G. (2020). “15 Surprising Stats on the Shift to Remote Work due to COVID-19”. Riverbed: <https://www.riverbed.com/blogs/15-surprisingstats-on-remote-work-due-to-covid-19.html>

López, E., (2020). El móvil gana peso como instrumento de control hotelero. *El Periódico*.
<https://www.elperiodico.com/es/economia/20200926/movil-app-telefono-hotelesgestion-8032101>

Mirvis, P. H., Sales, A. L., & Hackett, E. J. (1991). The implementation and adoption of new technology in organizations: The impact on work, people, and culture. *Human Resource Management*, 30(1), 113–139. doi:10.1002/hrm.3930300107

Nicholas, A. & Guzmán, I. (2009). Is Teleworking for Millennials? Faculty and Staff - Articles & Papers. 24.

Onufrey, K., y Bergek, A. (2020). Transformation in a mature industry: The role of business and innovation strategies. *Technovation*.

Palermo, H. M., Radetich, N., y Reygadas, L. (2020). Trabajo mediado por tecnologías digitales: sentidos del trabajo, nuevas formas de control y trabajadores ciborg. *Revista Latinoamericana de Antropología del Trabajo*.

Page Personnel. (s/f). Page Personnel: <https://www.pagepersonnel.cl/>

Pearson, C.M., & Clair, J.A. (1998). Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, 23(1), 59-76. <https://doi.org/10.5465/amr.1998.192960>

Petroff, H. (s/f). It's time to rethink job perks for a post pandemic world. *Great Place to Work*: <https://www.greatplacetowork.com/resources/blog/it-s-time-to-rethink-job-perks-for-a-post-pandemic-world>

Polizzi P. (2021). Tendencia de los trabajadores chilenos. https://www.anda.cl/wp-content/uploads/2022/01/Informe-publico_Zoom-al-Trabajo-2021_final.pdf

Porto, J. & Gardey, A. (2015). Definición plataforma virtual. <https://definicion.de/plataforma-virtual/>

Postpandemia y flexibilidad laboral: un nuevo escenario para la cultura organizacional (2022). Escuela de Administración. <https://escueladeadministracion.uc.cl/postpandemia-y-flexibilidad-laboral-un-nuevo-escenario-para-la-cultura-organizacional/>

Putra, I., Sunarsih, N., Novitasari, L., & Setini, M. 2020. Exploring the relationship between social capital, innovation capability and innovation during the coronavirus pandemic. *Uncertain Supply Chain Management*, 8(4), 857-864. <http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2020.5.007>

- Ramos, M.M.; Catena, A. & Trujillo, H. (2004). Manual de métodos y técnicas de investigación en ciencias del comportamiento. (pp. 23-58). Madrid: Biblioteca Nueva.
- Real Academia Española. (2023). Diccionario de la lengua española. (23.a ed). Madrid, España.
- Robins, S. & Judge, T. (2016). Comportamiento Organizacional. México: Pearson
- RPO CHILE. (2020). Trabajo post covid-19: cómo el coronavirus nos desafía a cambiar. <https://rpochile.cl/2020/06/26/trabajo-post-covid-19-como-el-coronavirus-nos-desafia-a-cambiar/>
- Salazar Estrada, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Acimed*, 20(4), 67-75.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económicas Administrativas*. México
- Seetharaman, P. 2020. Business models shifts: Impact of Covid-19. *International Journal of Information Management*, 54, 102173. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102173>
- Schaltegger, S. (2020). Sustainability learnings from the COVID-19 crisis. Opportunities for resilient industry and business development. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-08-2020-0296>
- Schumpeter, J. A. (1942). Capitalismo, socialismo y democracia. Madrid, España: Aguilar.

Soluciones de Recursos Humanos - Software de Remuneraciones - Control de asistencia -

Firma Digital. (s/f). Talana.com. <https://talana.com/fr/blog/recursos-humanos-tendencias-2022>

Smart, C., & Vertinsky, I. (1984). Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises. *Strategic Management Journal*, 5(3), 199-213.

<https://doi.org/10.1002/smj.4250050302>

Woodward, J. (1958). *Industrial organization: Theory and practice*. Oxford, England: Oxford University Press.

10. ANEXOS

Anexo 1 – Base de Datos

Tabla 2

Base de datos de personas a las que se les envió la encuesta.

Nombre	Cargo	Empresa
Karla Wurth	Subgerente General	Empresas Jordan
Paola Tejos	Gerente Proyectos SAP	ECM Ingeniería
Gonzalo García	Gerente Regional Desarrollo de Negocios Smartcity	SONDA
Jorge Urbano	Director de Finanzas	Procter y Gamble
Cesar Araya	Gerente de Operaciones	CLEMGROUT
Carlos Veliz	CTO	Tech-k
Cristian Ahumada	Gerente de planificación y Control de Gestión	INACAP
Fernando Ramos	Gerente General	Todogeneración LTDA
Juan Pablo Barberis	Subgerente Desarrollo Logística Regional	Cencosud SA
José Carillo	Gerente de Contabilidad de Producción	Anglo American
Felipe Mayer-Rechnitz	Gerente de TI	Armada de Chile
José Miguel Testart	Gerente de Operaciones	Klotho3 SPA
Emilio Palomares	Gerente de Marketing	Think-e inglés
Nivaldo Gatica	Gerente de Operaciones	Aguas de altiplano
Paola Cortés	Gerente de TI	Eléctrica puntilla SA
Dominique Rosenberg	Vicepresidenta ejecutiva de empresas DBS Chile	Empresas DBS
Soledad Navarrete	Gerente de Personas y Cultura	Matrix consulting
Paula Sagardia	Subgerente Auditoría Interna	SKY airline
Cristian Ojeda	CEO	Simplex
Pilar Vásquez	Gerente de Administración y Finanzas	INGENALSE
Isidora Amunátegui	Gerente General	L'occitane
Javier Stager	Gerente General	ENVIRO CARE LTDA
Kurt Landsberger	Gerente Socio	INGELAND
Stefan Langer	Gerente General	Ushop
Iván Vásquez	Gerente de Marca Chevrolet	Salfa
Francisco Flores	Gerente de Maquinarias	Grúas y Equipos ETAC/MCS
Gustavo Pérez	Gerente General	Consultorías PGP
Claudia Zamorano	Subgerente Abastecimiento	SMU
Rodrigo Salinas	Subgerente Inteligencia Canales Corporativos	Entel
Valeska Plaza	Subgerente de Marketing y Fidelización CajaVecina	BancoEstado
René Varas	Subgerente de Core Application	Minera Candelaria
Mayra Flores	Subgerente de Modelo Operativo y Planificación	Walmart

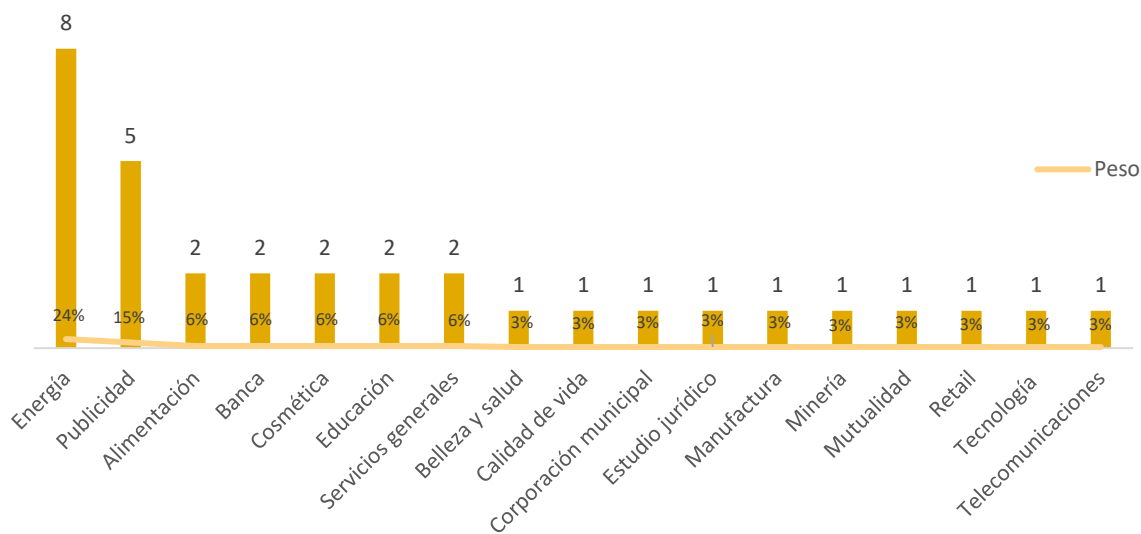
Romelio Ibacache	Gerente General	Eecol Electric Chile
Ricardo Pinninghoff	Subgerente de TI	ICB SA
Jeniffer Rebolledo	Subgerente Transformación Digital	LATAM Airlines
Paulo Paredes	Gerente General	SK Rental SA
Felipe Marchant	Gerente de Operaciones y Mantenimiento	American Screw de Chile
Rodrigo Garrido	Gerente General	Pinturas Industriales GARBAR
Anabella Von Muhlenbrock	Gerente de Estrategia Go to Market	Claro
Jorge Parraguez	Gerente Corporativo de Centros Comerciales Parque Arauco	Parque Arauco
Francisco Frez	CEO	Electroveja
Franco Olea	Gerente de Operaciones y Mantenimiento	Sun Rental
Paulo Aravena	Gerente General	ENERGIX
Sebastián Espinosa	Gerente de Business Intelligence y Advanced Analytics	Empresas SB
David Mérléz	Gerente de Finanzas	ACL
Dino Schiappacasse	Gerente General	Evolutiva
Alex Espinoza	Gerente de administración y Finanzas	Sociedad Comercial Saveline
Fredy Helmut	Gerente de Unidad de Negocios	Premium
Francisco Ríos	Gerente Comercial	Telefónica
Manuel Isla	Gerente de Proyecto	MORCHILE
Carlos Farias	Gerente de Operaciones	Tecnovial
Carlos Naveas	Gerente Supply Chain	ENAP

Nota. El listado presente en esta tabla se elaboró a partir del grupo en LinkedIn llamado “Red de EX alumnos de UTFSM”. Las personas nombradas fueron a las que se les envió el mensaje con el link de la encuesta, sin embargo, la encuesta no fue respondida solo por ellos, ya que algunos mencionaron que compartirían la encuesta. Cabe destacar que, de las 52 personas nombradas, solo 33 decidieron participar.

Anexo 2 – Resultados Encuesta

Gráfico 20

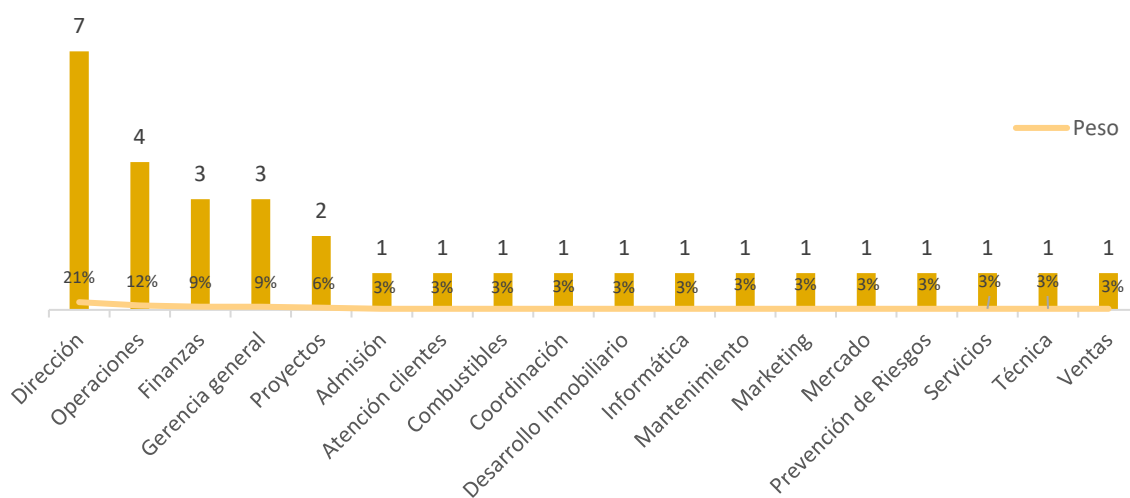
Rubros encuestados.



Nota. Gráfico de rubros encuestados con su respectivo porcentaje de peso. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 21

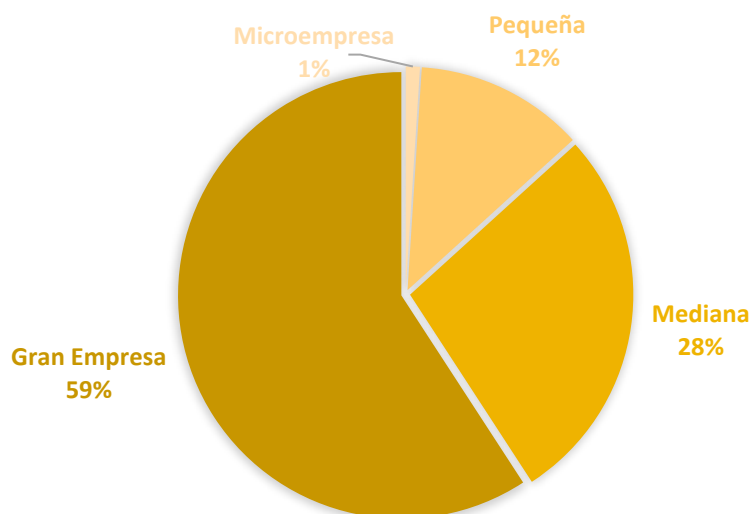
Áreas encuestadas.



Nota. Gráfico de áreas encuestadas con su respectivo porcentaje de peso. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 22

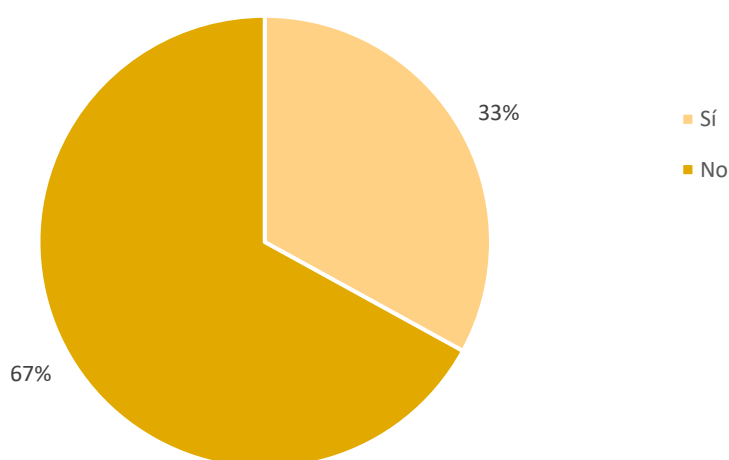
Clasificación de empresa según cantidad de trabajadores.



Nota. Gráfico de torta que explica el tipo de empresa según cantidad de trabajadores. El 59% de los encuestados corresponden a una Gran Empresa. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 23

Observación de Reducción del Personal a causa de la pandemia del COVID-19.



Nota. La mayoría de los Gerentes y Subgerentes indican que no tuvieron la necesidad de reducir el personal debido a la pandemia, lo que se puede explicar por la resiliencia financiera, rápida adaptación al cambio, tipo de sector y mercado y estrategias de retención

de talento. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Tabla 3

Observación de Reducción del Personal según tipo de empresa.

Sí	Gran empresa	Mediana	Pequeña	Microempresa
11 (33%)	8	1	1	1
No	Gran empresa	Mediana	Pequeña	Microempresa
22 (67%)	11	8	3	0

Nota. Se observa que las grandes empresas presentaron mayor modificación en la reducción de personal, mientras que las microempresas muestran un resultado opuesto. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Tabla 4

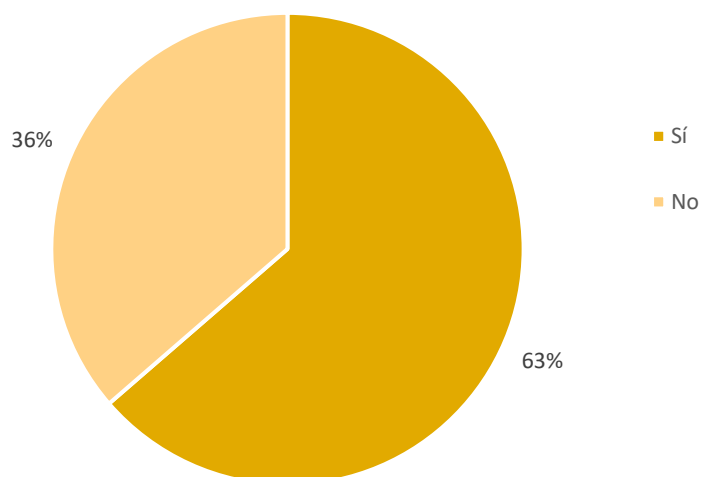
Observación de Reducción del Personal según rubro de empresa.

Rubro	Cantidad	Sí	No
Energía	8	1	7
Publicidad	5	3	2
Alimentación	2	1	1
Banca	2	1	1
Cosmética	2		2
Educación	2		2
Servicios generales	2	1	1
Belleza y salud	1		1
Calidad de vida	1		1
Corporación municipal	1		1
Estudio jurídico	1	1	
Manufactura	1		1
Minería	1		1
Mutualidad	1	1	
Retail	1	1	
Tecnología	1		1
Telecomunicaciones	1	1	

Nota. El rubro de Energía fue quien más indico que no había tenido reducciones en el personal, seguido del rubro de Publicidad. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 23

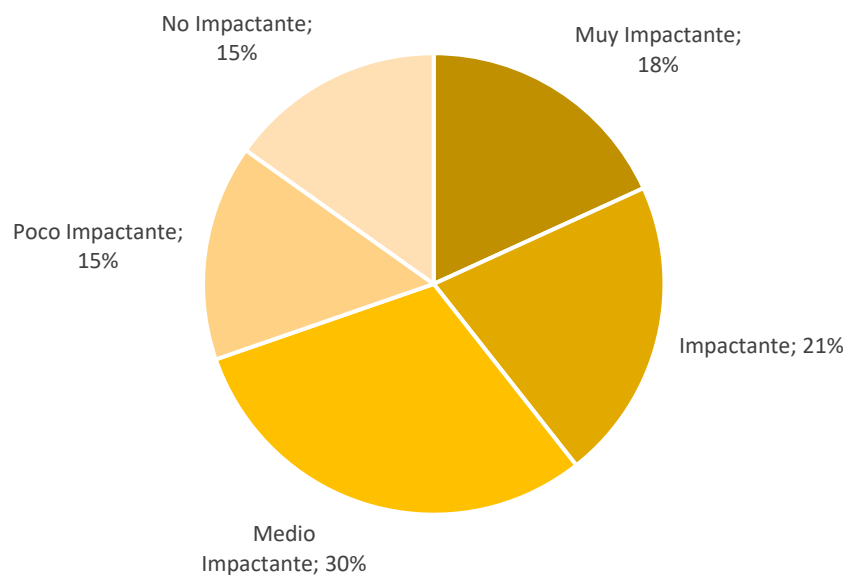
Observación de Reorganización de Áreas después de la pandemia del COVID-19.



Nota. El porcentaje mostrado en el gráfico anterior se puede deber a la adaptación de nuevas condiciones de trabajo, ya que se tuvo que reevaluar y reorganizar las estructuras. Por otro lado, la pandemia dejó en manifiesto ineficiencias o redundancias en las organizaciones, lo que llevó a la reorganización de áreas para ser más ágiles y eficientes. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 24

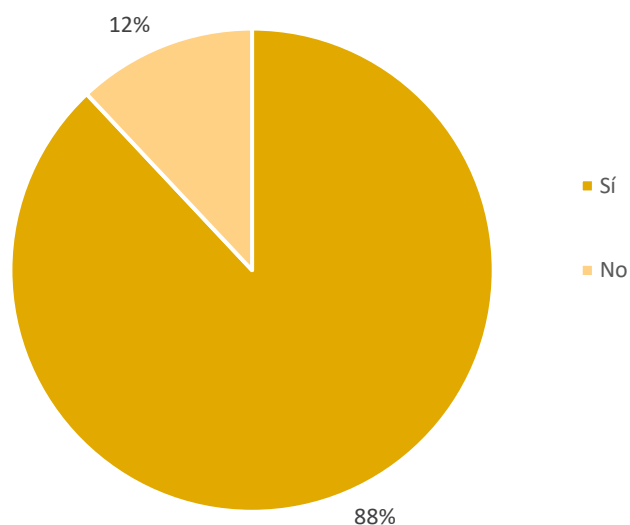
Observación del Impacto de la Reorganización de Áreas después de la pandemia del COVID-19.



Nota. Las diferentes respuestas sobre el impacto de la reorganización de áreas reflejan la complejidad y diversidad de las experiencias que vivieron las empresas chilenas durante la pandemia del COVID-19. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 25

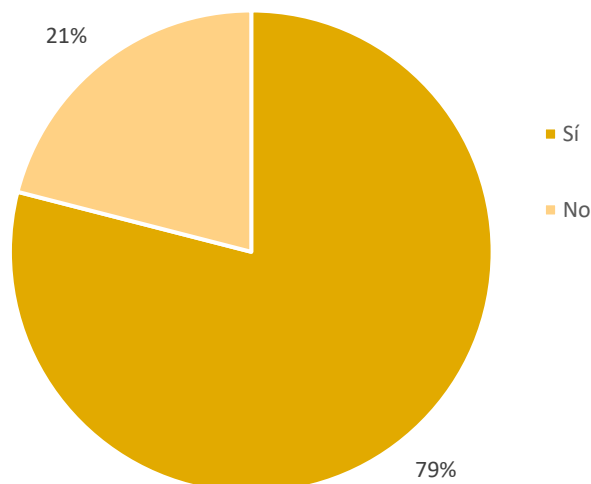
Observación de Implementación de Teletrabajo.



Nota. El alto porcentaje de implementación del teletrabajo indica que fue una estrategia ampliamente utilizada por las empresas chilenas para hacer frente a los desafíos impuestos por la pandemia. Esta medida no solo permitió la continuidad de las operaciones, sino que también abrió la puerta a nuevas oportunidades de flexibilidad laboral y adaptación a las condiciones cambiantes del entorno empresarial durante la emergencia sanitaria. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 26

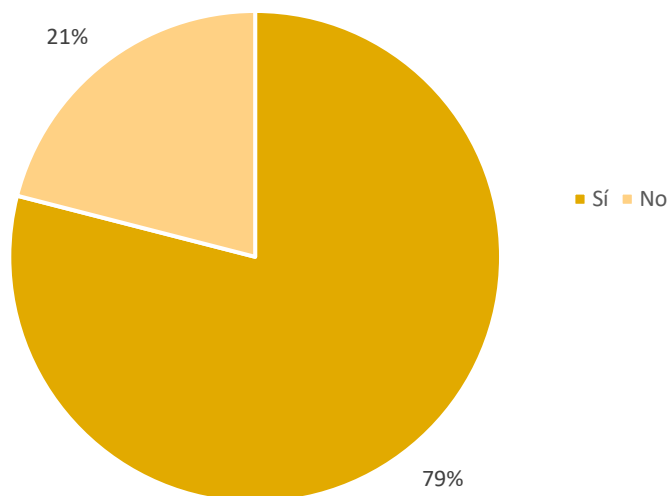
Observación del aporte positivo que tuvo la implementación del teletrabajo.



Nota. La mayoría de los encuestados percibe que esta modalidad ha sido beneficiosa para las empresas durante la pandemia, contribuyendo a mantener la operatividad y favoreciendo la conciliación entre vida personal y laboral. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 27

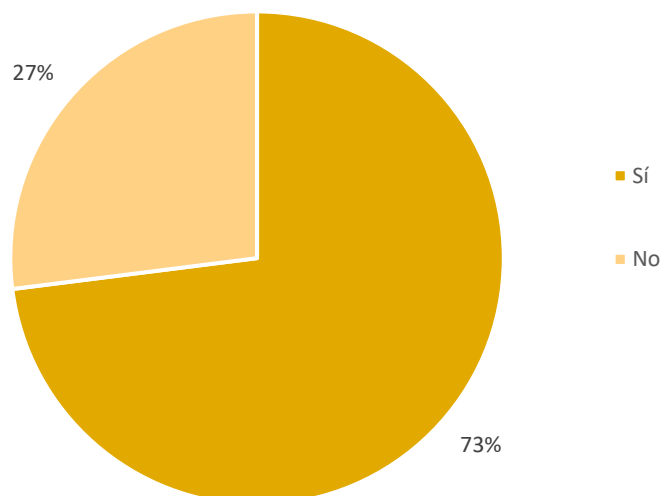
Observación de organizaciones que se vieron obligadas a cambiar drásticamente para ajustarse a la pandemia.



Nota. La crisis generada por el COVID-19 impactó de manera significativa en sus operaciones y estrategias. Esto podría haber impulsado a las empresas a adoptar medidas rápidas y flexibles para enfrentar los desafíos emergentes y garantizar su continuidad en un entorno altamente cambiante. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 28

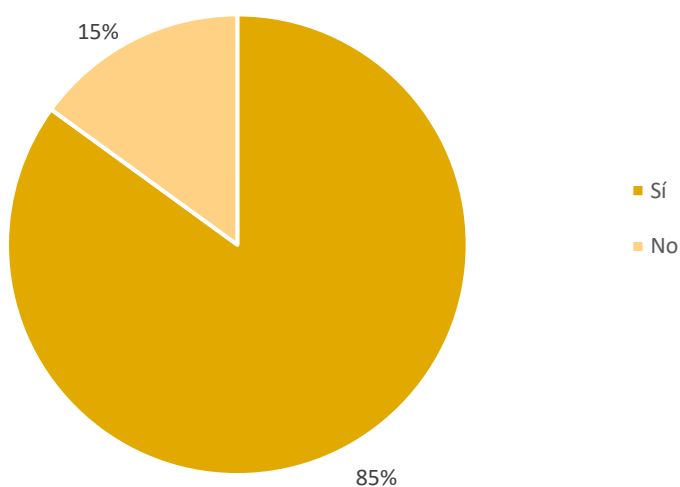
Permanencia de los cambios luego del término de la pandemia del COVID-19.



Nota. Las organizaciones han identificado en las transformaciones una oportunidad para mejorar y optimizar su funcionamiento. Estos resultados indican una tendencia hacia la adopción de nuevas prácticas y estrategias que han demostrado ser efectivas durante la crisis, lo que podría llevar a una mayor resiliencia y adaptabilidad en el futuro. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 29

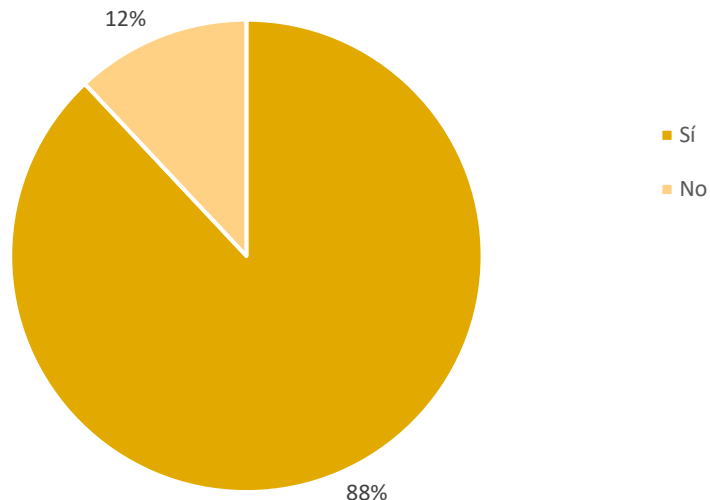
Mejora de comunicación y colaboración luego de aplicar nuevas tecnologías.



Nota. Esta respuesta sugiere que las tecnologías facilitaron una mayor conectividad y eficiencia en la comunicación, lo que podría haber fortalecido la colaboración y el trabajo en equipo dentro de las organizaciones, incluso en contextos de trabajo remoto. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 30

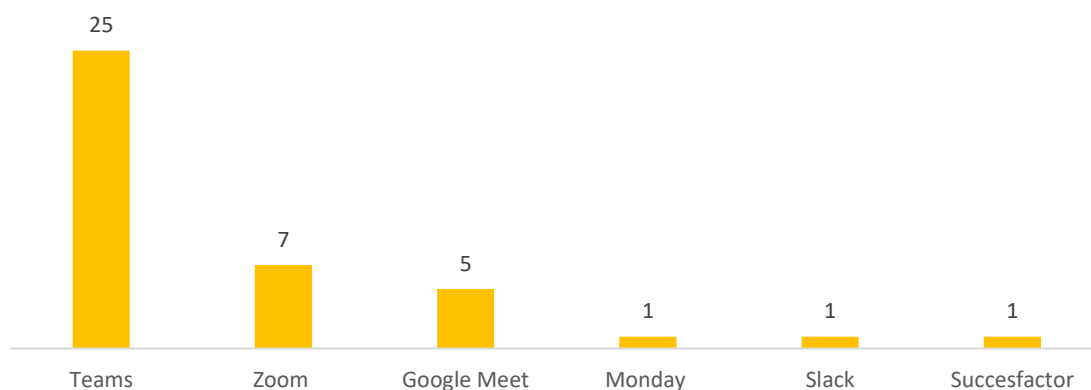
Implementación de herramientas de comunicación en línea.



Nota. Esta alta tasa de adopción sugiere que las empresas reconocieron la importancia de mantener una comunicación efectiva y una colaboración remota para asegurar la continuidad de las operaciones y mantener la productividad en un entorno de trabajo cambiante. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 31

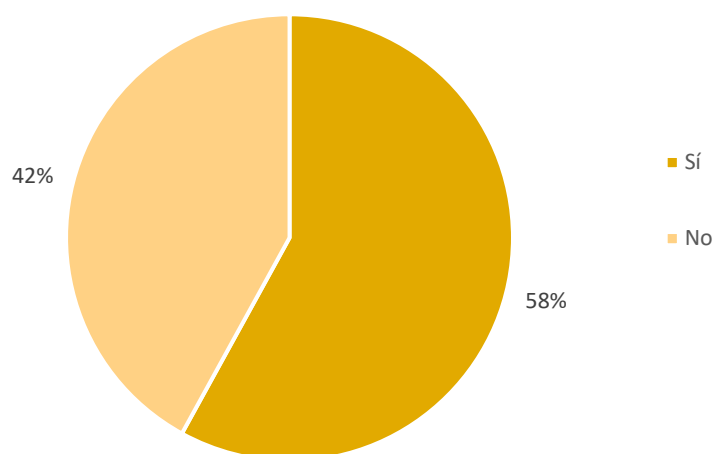
Plataformas más implementadas durante la pandemia.



Nota. Encuestados responden sobre las plataformas que implementaron para mejorar la comunicación durante la pandemia, siendo la más implementada Microsoft Teams. Esto se puede deber a la familiarización con los productos de Microsoft y su reputación en el mercado y por la cantidad de herramientas que ofrece, como Outlook, SharePoint y OneDrive. Fuente: Elaboración propia. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 32

Implementación de programas de capacitación y desarrollo del personal orientados a mantener y mejorar la calidad en el trabajo durante la pandemia del COVID-19.



Nota. Esta respuesta refleja la importancia que las organizaciones otorgan al desarrollo de habilidades y conocimientos de sus empleados para enfrentar los cambios y desafíos del entorno laboral generado por la pandemia del COVID-19, con el objetivo de fortalecer su capacidad de adaptación y rendimiento en el nuevo escenario empresarial. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Tabla 5

Bienestar y seguridad de los proveedores.

Ha brindado apoyo financiero y flexibilidad en los acuerdos comerciales.	7	Gran Empresa
Ha establecido mecanismos para asegurar el cumplimiento de los pagos.	11	Gran Empresa
Ha proporcionado recursos y asistencia para mitigar los impactos negativos	6	Mediana y Pequeña Empresa
No ha brindado un apoyo significativo a proveedores y socios comerciales	9	Mediana y Gran Empresa

Nota. Contribución al bienestar y seguridad de los proveedores y socios comerciales durante la pandemia del COVID-19 según tipo de empresa. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Tabla 6

Tecnologías y herramientas colaborativas. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

No se han utilizado.	2	6%
Se han utilizado de manera amplia y efectiva.	28	85%
Se han utilizado de manera limitada o insatisfactoria.	3	9%

Nota. Utilización de las tecnologías y herramientas colaborativas para facilitar la comunicación y la colaboración entre los equipos dispersos durante la pandemia del COVID-19.

Tabla 7

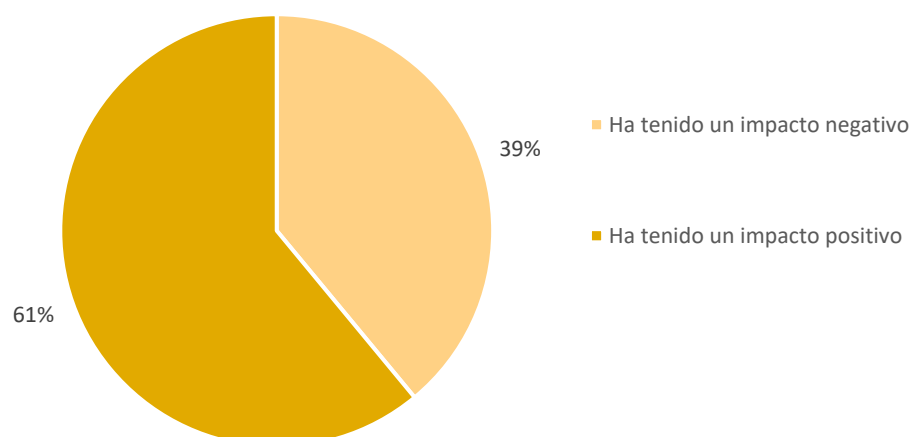
Enfoques participativos.

Enfoques significativos	14
Enfoques	11
Medio	4
Pocos enfoques	3
No hay enfoques	1

Nota. Adopción de enfoques participativos y orientados al equipo para fomentar una cultura de trabajo en equipo y colaboración durante la pandemia del COVID-19. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 33

Impacto de la carga laboral en el clima organizacional.

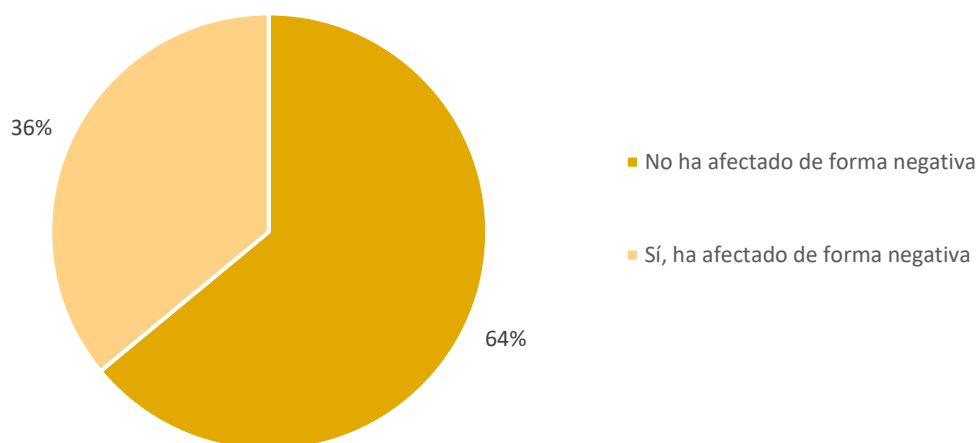


Nota. Es posible que las estrategias de flexibilidad y el uso de herramientas tecnológicas hayan permitido una mejor distribución de tareas y una mayor coordinación entre los equipos,

lo que ha influido positivamente en el bienestar y la percepción del personal hacia la organización. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 34

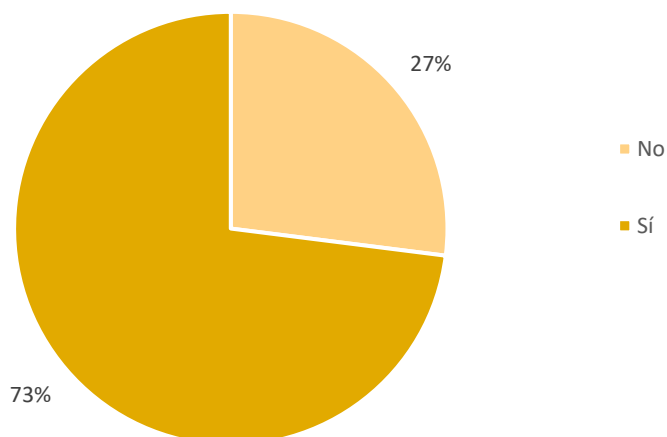
Impacto de la carga laboral en el balance entre la vida personal y trabajo.



Nota. La implementación del teletrabajo y las medidas de flexibilidad han permitido gestionar de manera efectiva las responsabilidades laborales y personales durante la pandemia. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 35

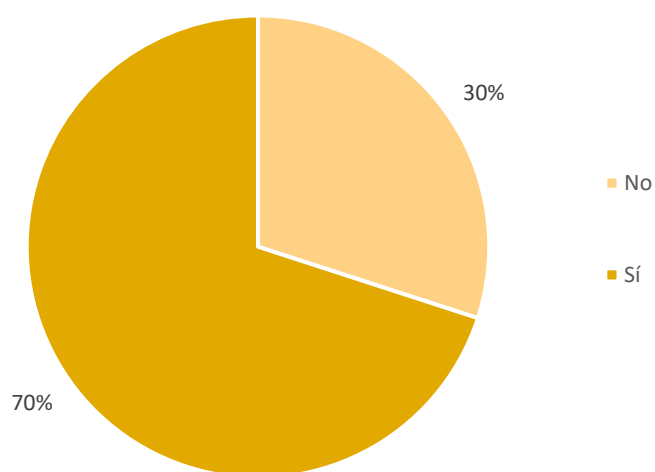
Sentido de pertenencia impactado por la pandemia del COVID-19.



Nota. El hecho de que el 73% de los encuestados indique que el sentido de pertenencia ha sido impactado por la pandemia sugiere que este evento ha generado cambios significativos en la percepción de los empleados hacia la organización. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 36

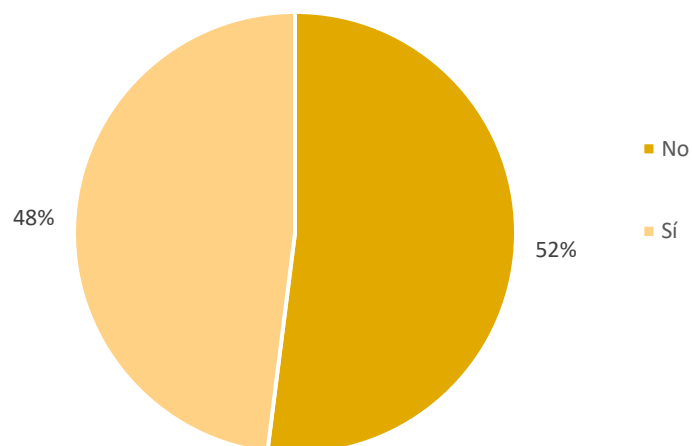
Fortalecimiento del sentido de pertenencia.



Nota. La crisis generada por la COVID-19 pudo haber impulsado la solidaridad y el sentido de comunidad dentro de la organización. Es probable que la colaboración, el apoyo mutuo y la adaptación conjunta a los desafíos hayan contribuido a reforzar la identificación y compromiso de los empleados con la empresa durante tiempos difíciles. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 37

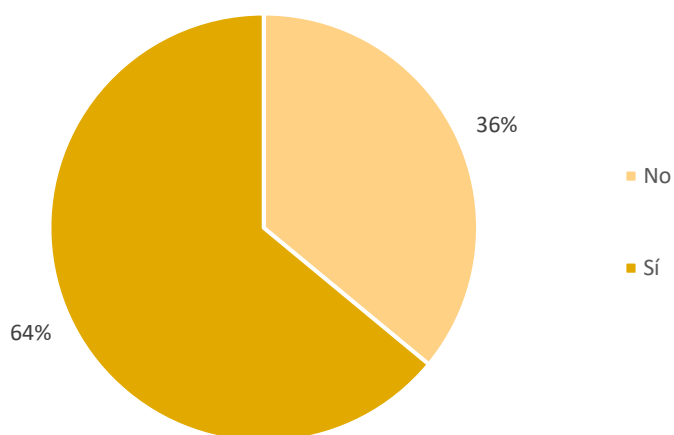
Dificultades en la comprensión y claridad de la comunicación virtual.



Nota. Muchas empresas lograron adaptarse de manera efectiva a las plataformas en línea durante la pandemia. Es posible que hayan implementado medidas para garantizar una comunicación clara y efectiva, proporcionando capacitación y apoyo a los empleados. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 38

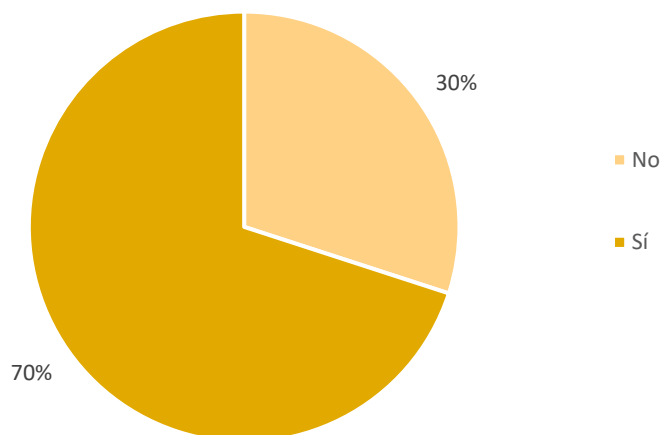
Relaciones laborales sólidas afectadas por la comunicación virtual.



Nota. El 64% se puede explicar por las dificultades en la comunicación no verbal, sobrecarga de comunicación digital y falta de tiempo para interacciones sociales.

Gráfico 39

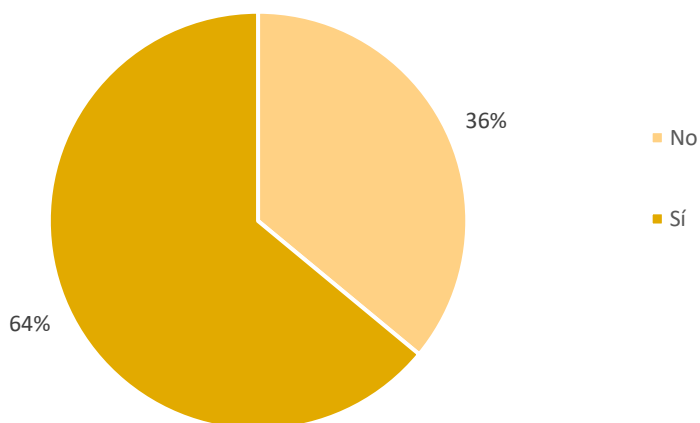
Implementación de estrategias de adaptación para nuevos mercados durante la pandemia.



Nota. Una parte significativa de las organizaciones chilenas buscó diversificar sus mercados y buscar oportunidades en medio de los desafíos planteados por la pandemia del COVID-19. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 40

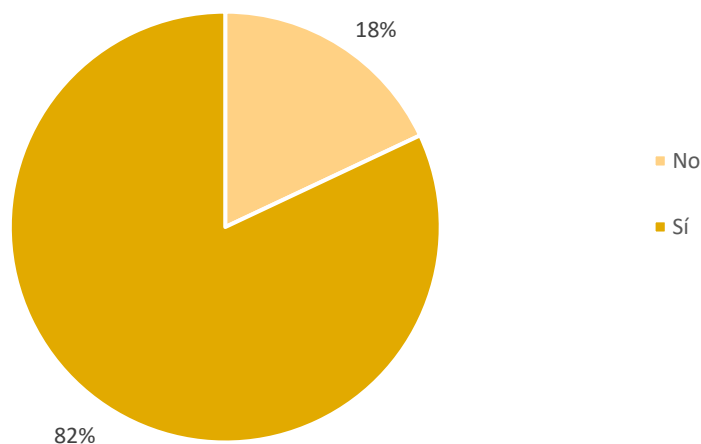
Diversificación de líneas de productos o servicios para adaptarse a las necesidades emergentes.



Nota. El 64% se puede explicar por la necesidad de adaptarse rápidamente a un entorno empresarial cambiante y desafiante. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 41

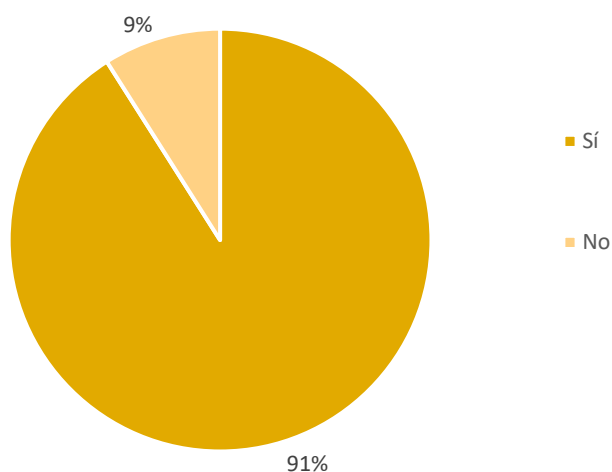
Inversión de tecnología durante la pandemia para mejorar la eficiencia y competitividad.



Nota. La adopción de tecnologías adecuadas permitió a las empresas mejorar la eficiencia en sus procesos internos, optimizar la comunicación y colaboración entre equipos distribuidos, y agilizar la toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 42

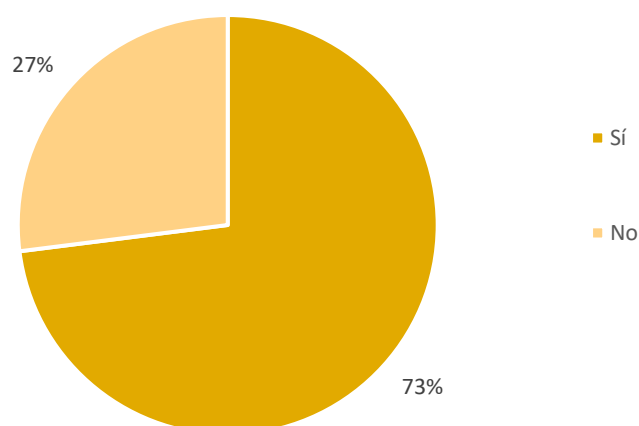
¿Las plataformas de gestión de procesos han contribuido a garantizar la continuidad de las operaciones y optimizar la eficiencia de los procesos?



Nota. Las plataformas de gestión de procesos han facilitado la coordinación y colaboración entre diferentes áreas y actores de la organización. Estas herramientas permitieron una gestión más ágil de los procesos empresariales, mejorando la comunicación y la toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 43

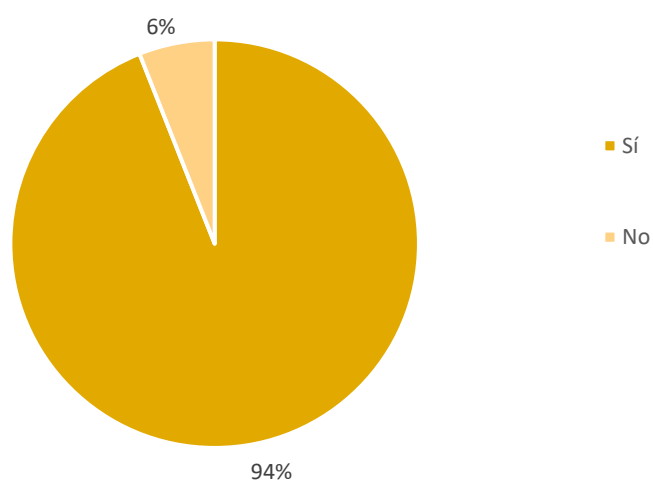
¿La implementación de sistemas automatizados ha brindado a su empresa una mayor capacidad de respuesta y competitividad en el mercado?



Nota. Los sistemas automatizados tienen capacidad para agilizar procesos, reducir tiempos de producción y mejorar la precisión en las operaciones, permitiendo a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 44

Flexibilidad para adaptarse a cambios tecnológicos.

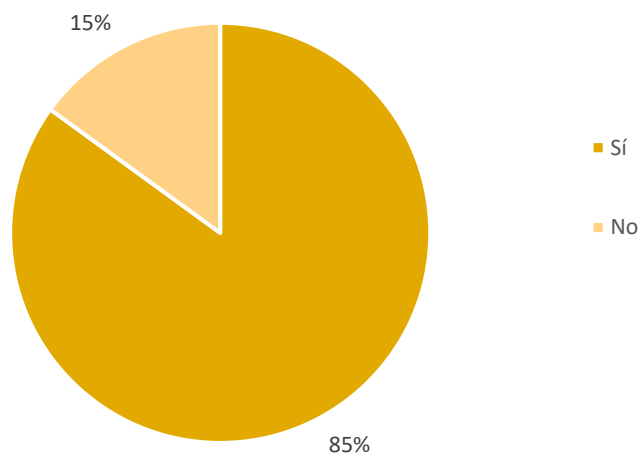


Nota. El 94% indica que sí hubo flexibilidad para adaptarse a cambios tecnológicos debido a que las empresas chilenas reconocieron la necesidad de mantenerse actualizadas y

competitivas en un entorno dinámico. La disposición para invertir en nuevas tecnologías, capacitar a los empleados y adoptar herramientas digitales permitió una rápida adaptación a las demandas del mercado durante la pandemia. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.

Gráfico 45

Ventajas competitivas a partir de la flexibilidad.



Nota. El 85% de las organizaciones experimenta ventajas competitivas al tener flexibilidad debido a que les permite adaptarse rápidamente a los cambios del entorno empresarial, anticipar tendencias y responder ágilmente a las necesidades del mercado. Fuente: Elaboración propia. Datos obtenidos a partir de la encuesta realizada para esta investigación.